

自律分散協調系 ● 知の構造化

# action plan 2008

東京大学  
アクション・  
プラン  
2008

東京大学アクション・プラン2005-2008

[2008年度改定版]



 東京大学  
THE UNIVERSITY OF TOKYO



# 時代の先頭に立つ大学

## 世界の知の頂点を目指して



東京大学総長 小宮山 宏

### 東京大学アクション・プラン2005-2008 2008年度改定版の公表にあたって

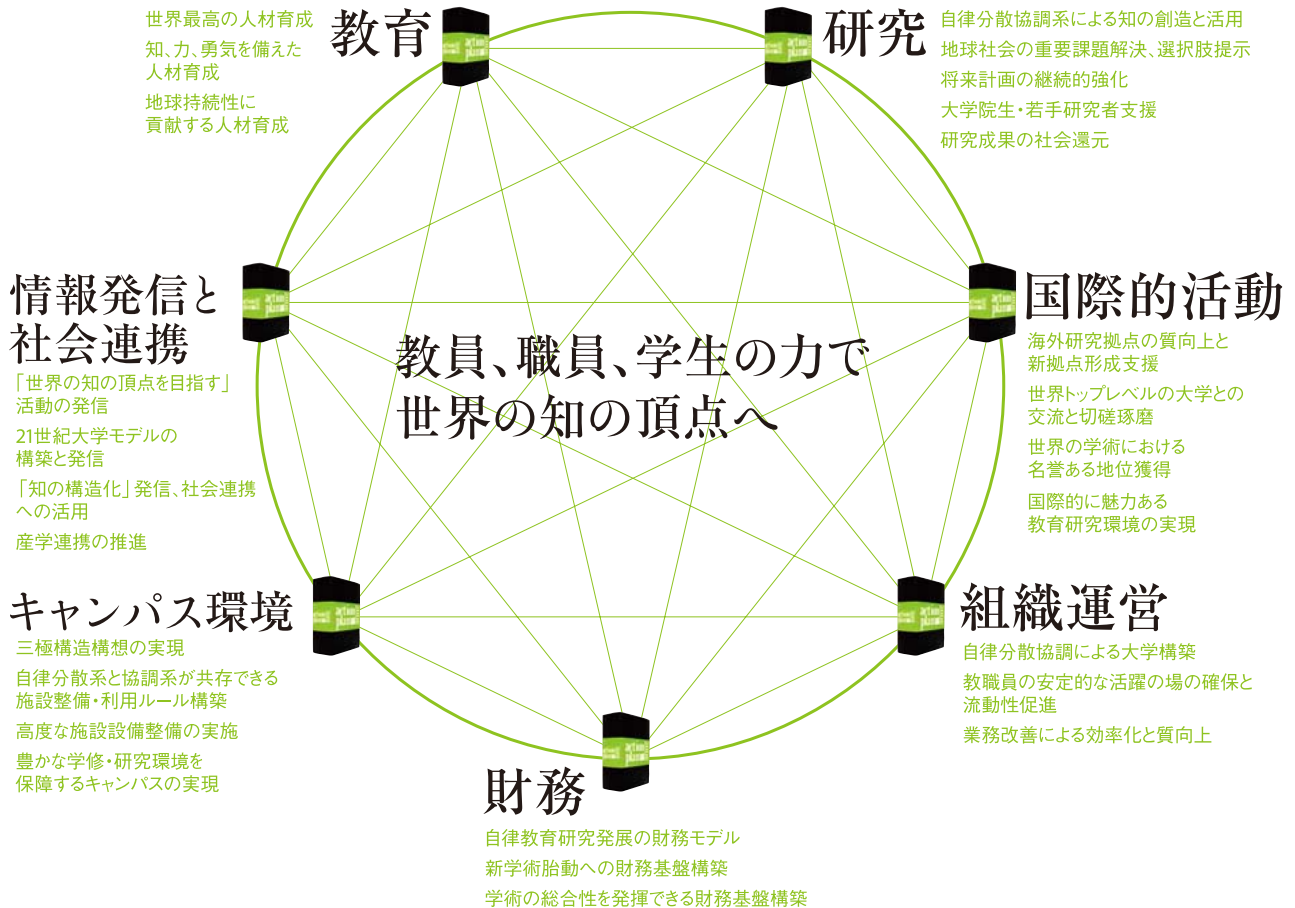
このアクション・プランは、総長としての私の任期中に、「時代の先頭に立ち、世界の知の頂点を目指す東京大学」を築き上げていくという目標を実現するための鍵になると考える項目を、私のいわば決意表明として、総長就任の初年度から公表し、その実現に全力を傾注してきているものです。プランに盛り込まれる諸項目については、これまで、東京大学を取り巻く状況の変化や大学内外からのご指摘を受け止めながら順次拡充させてきましたが、ここに、2008年度の改定版を公表します。

これまで、学内の教職員に向けて、アクション・プランの説明会及び懇談会を16回開催しました。そこに参加された皆さん方から多くの意見や提案をいただきましたが、そうした熱のこもった意見交換を通じ、アクション・プランという形で、これからのあるべき大学を築いていくための目標を作り、その目標達成のための戦略を立てていくという試みが、東京大学の中にしっかりと定着してきていることを大変心強く思いました。また、昨年は、『東京大学アクション・プランガイドブック2008』を刊行し、新しい時代に向けて自己変革を遂げていく大学の姿と魅力を、広く社会に示すことが出来ました。

プランに掲げた諸項目については、この間、すでに8割以上が実現され、「世界の知の頂点を目指す」東京大学のこれからの姿が具体的に見えてきています。私は、「大学法人化前の状況を所与のものとして、これからの大学の姿は見えてこない。夢をもって理想の大学に向けて努力し、それを社会に大胆に意思表示していけば、大学を取り巻く環境条件も良い方向に変化させることができる」と、繰り返し述べてきましたが、この3年間で、課題を実現するための制度的・財政的な諸条件、あるいは実現に携わる人々の意識も、大きく変わったことを実感しています。

本年度は、私の総長任期の最後の年であり、東京大学のこれまでの伝統の中で培われた優れた点をさらに強化し、あるいは不十分だった点を大胆に改め、世界において高等教育と学術研究の中核となる東京大学を作り上げるために、学内外の多くの方々と手を携えて、このアクション・プランに掲げられた諸項目の総仕上げを行いたいと決意しています。また、そこでの成果を東京大学だけのものにとどめるのではなく、さまざまな課題に溢れた21世紀をリードしていく大学モデルになるものとして、アクション・プランの各項目を構造化した上で、国内外に発信していきたいとも考えています。

## 自律分散協調系 知の構造化



**人** 類社会がかつてないスピードで変化している中で、新たな知の創造と活用による知の復権をはかり、それを担う人材を陸続と輩出する機関としての大学への期待は大きい。

このような状況のもとで、大学は世界規模での熾烈な競争にさらされ、急速に変わることが求められ、変わることができなければ確実に衰退する。すでに、世界有数の総合大学として認知されている東京大学も例外ではない。東京大学は、この時代の要請を好機と捉え、21世紀の世界人類をリードする総合大学となることを目指していく。それは、東京大学を、世界の最優秀の若者が集い育まれ、トップの研究者が新たな知を創造し、切磋琢磨しながら互いに高めあい、そして、生み出

された知を人類共通の資産として社会に広め、活用を促す場にあることである。その実現には、先達が培ってきた力や伝統を基盤としつつ、速やかにかつ持続的に自らを変えて行かねばならない。「自律分散協調系」と「知の構造化」をキーワードとし、東京大学の全ての構成員が生き生きと主体的にその共同作業に取り組むための環境を整えていく必要がある。

基軸は、(1) 自律性の高い部局の連合体としてのポテンシャルを堅持し活用するための基盤強化、(2) そのための全学協調の仕組みの確立、(3) 新しい知の創造、学術と社会の交差を触発するための知の構造化の推進、である。このもとに、東京大学における教育、研究、国際的活動や社会連携を、東京大学の

多彩で優れた人材の豊かさを生かしつつ一層強化する。これを進めるために、財務を強化し、キャンパス環境の整備を図り、さらに組織運営の改革を行う。これによって、機動力のある中枢、緩やかな分権、柔軟なインターフェイスという3つの仕組みを軸とした、社会から信頼され活力のある21世紀の大学モデルが確立されることになる。こうした大学のあるべき姿を自ら実践するとともに、わが国の高等教育ビジョンとして社会に提言していく。

このような目標に向け、小宮山総長の4年間の任期中に取り組もうとしている課題について、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という柱ごとに、以下のとおりとりまとめた。

# 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・博士課程の基本的位置付けの検討
2. 重点的に強化すべき分野の検討
3. 学校教育法改正を踏まえた教員組織の形成
4. 外国語による授業の抜本的強化

## 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
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
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
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
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
6. 教養学部の「理想の教育棟」と教育IT化の体制強化
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



## I-3

### 学部後期教育と大学院教育の抜本的充実

1. 知の構造化を体現した構造化カリキュラムを実現
  - 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
  - B. 授業情報のデジタルアーカイブ化の促進
  - 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
2. 大学院教育の抜本的充実
  - 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
  - B. 修士課程カリキュラムの整備と構造化の推進
  - C. 課程博士の学位授与率の抜本的向上など博士課程教育の充実
  - D. 大学院生の大学間流動性を高めること
  - E. 博士課程修了者の社会進出支援
3. 分野横断的、学融合的な新たな学問領域の教育体制を構築
  - A. 学部レベルでの新学科設立や学部横断型教育プログラムの導入
  - B. 大学院レベルでの新専攻設立や研究科横断型教育プログラムの導入
4. 学生の質の保証（成績・卒業認定・学位授与の一層の厳正化、学業優秀者表彰など）
5. 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方針を検討
6. 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、起業教育プログラムとしての高質化

## 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
2. 人材育成・人材交流等多様な産学連携モデルの構築
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

## 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
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
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

## 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
2. ITを活用した自己学習支援

## 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
2. 進学振り分け制度の整備、学部後期課程へのガイダンス強化
3. 学生表彰制度の充実
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
5. 全世界、特にアジア、東欧からの優秀な留学生の獲得と、そのための戦略的構築・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

## 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
2. 柔軟で効率的な研究推進制度の構築
3. 基盤的学術図書の安定的確保

### 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. サステイ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
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
3. 柏キャンパスに魅力あるプロジェクトの創成
4. 附属病院の特性を生かした臨床展開研究の推進

### 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

### 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
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

### 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

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

2. センター機能の明確化と高度化
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
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

### 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
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

### 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
2. 研究費の不正防止対策の確立

### 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)
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
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
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

### II-9

#### 産学連携研究の更なる改革

1. Proprius21による共同設計方式の大型共同研究の推進
2. 産学連携研究支援体制の整備強化
3. 新しい共同研究創出スキームの開発
4. 産学間の人的交流の促進

## 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
2. アジアの信頼獲得のための人的ネットワーク強化
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



### 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
2. 留学生センターの充実、国際交流センター構想

### 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

# 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の構築
- ・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、協調系研究教育活動の支援、資金獲得支援等のための財務戦略室の構築
2. 業務改善を日常的な活動に高め、自律サイクル化
3. 部局パートナー（飛車角方式）の活用
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
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
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

### 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
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
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
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

### 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нкт)組織」)

### IV-4

## 教職員の適切な評価

1. 業務の効率性・効果的遂行と人材育成等のための職員評価の実施
2. 教育研究力の向上と教員評価のあり方の検討

### 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
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

### 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
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
3. 学内の重要な役職における女性比率の向上

### IV-7

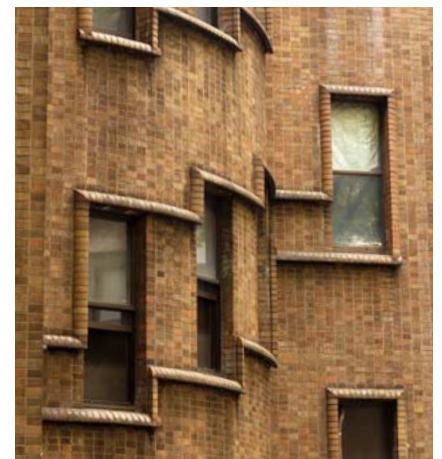
## バリアフリーの実現と構成員の多様性を育むための環境整備

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
2. バリアフリーなキャンパスの整備
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

### 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

1. 総長補佐の少数精鋭化・意思決定支援の強化
2. 理事の責任体制の明確化と連携強化
3. 適切な情報開示による総長室の活動の透明化
4. 総長・役員と、部局や教職員・学生との間の意見交換の拡充
5. 危機管理体制の構築
6. 環境安全に対する取組と体制の強化



### 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
2. 人事運用の包括化

### 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
2. 病院財政基盤の強化
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

## V 財務

### 目標

- ・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

### 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
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
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
4. 予算運用の柔軟化・包括化

### 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
  - B. UT購買サイト等の充実強化
  - C. 不正経理防止システムとしての活用
  - D. 他大学との協調
2. 光熱水等のコスト低減
  - A. 光熱水料等のマネジメント
  - B. 省エネルギー対策の充実
3. 調達効果の部局メリットの明確化
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

### V-4

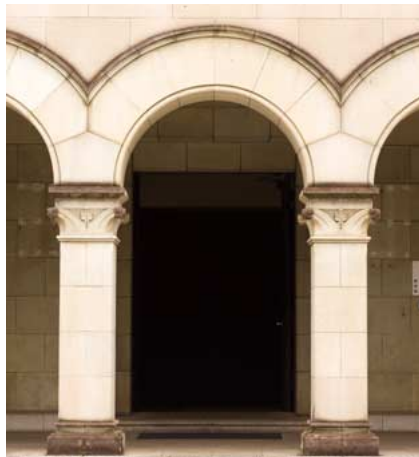
#### 基金(エンダウメント)の 確立・発展

1. 「基金」理念の明確化
2. 目的型寄附の導入
3. 「東大130」後の基金の充実
4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の  
推進

### 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
2. 本学の学術ビジョンに基づく総合的・統一的  
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
3. 上記の機能を支援する財務戦略室の設置



## 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
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）
3. 駒場キャンパス：構内美化と施設整備の推進
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
5. キャンパス間の連携による教育研究の推進
6. 千葉県、柏市、文京区、港区など地域との連携

### 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
2. コスト・マネジメントの視点の導入

### 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
2. 全学共通スペースの確保
3. 図書収納庫や装置収納庫の設置
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

### 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. 低炭素化を実現するTSCP（Today Sustainable  
Campus Project）の実施、環境に配慮したエコ・  
キャンパス整備、犯罪に強いキャンパス整備
2. 研究成果を活用した知的プロムナード整備
3. 耐災害性を備えたキャンパスの整備
4. 質の高い厚生施設の整備

### VI-5

#### 情報システムの整備

1. 全学の情報関連教職員の協力に基づく「総合  
情報本部」(仮称)の立ち上げ
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
3. 情報システムを活用した業務改善の推進
4. 情報化教育の諸活動の支援

# 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
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
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

### 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
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
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

### 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
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

### 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
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
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
4. 「大学発教育支援コンソーシアム」を通じた初等中等教育への協力



### 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
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）

編集発行／東京大学本部企画調整グループ

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

発行日／平成20年 5月30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 : 03-5841-1751 FAX : 03-3818-3163

URL : [http://www.u-tokyo.ac.jp/index\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/index_j.html)