

action plan 2008

東京大学
アクション
プラン
2008

付属説明版

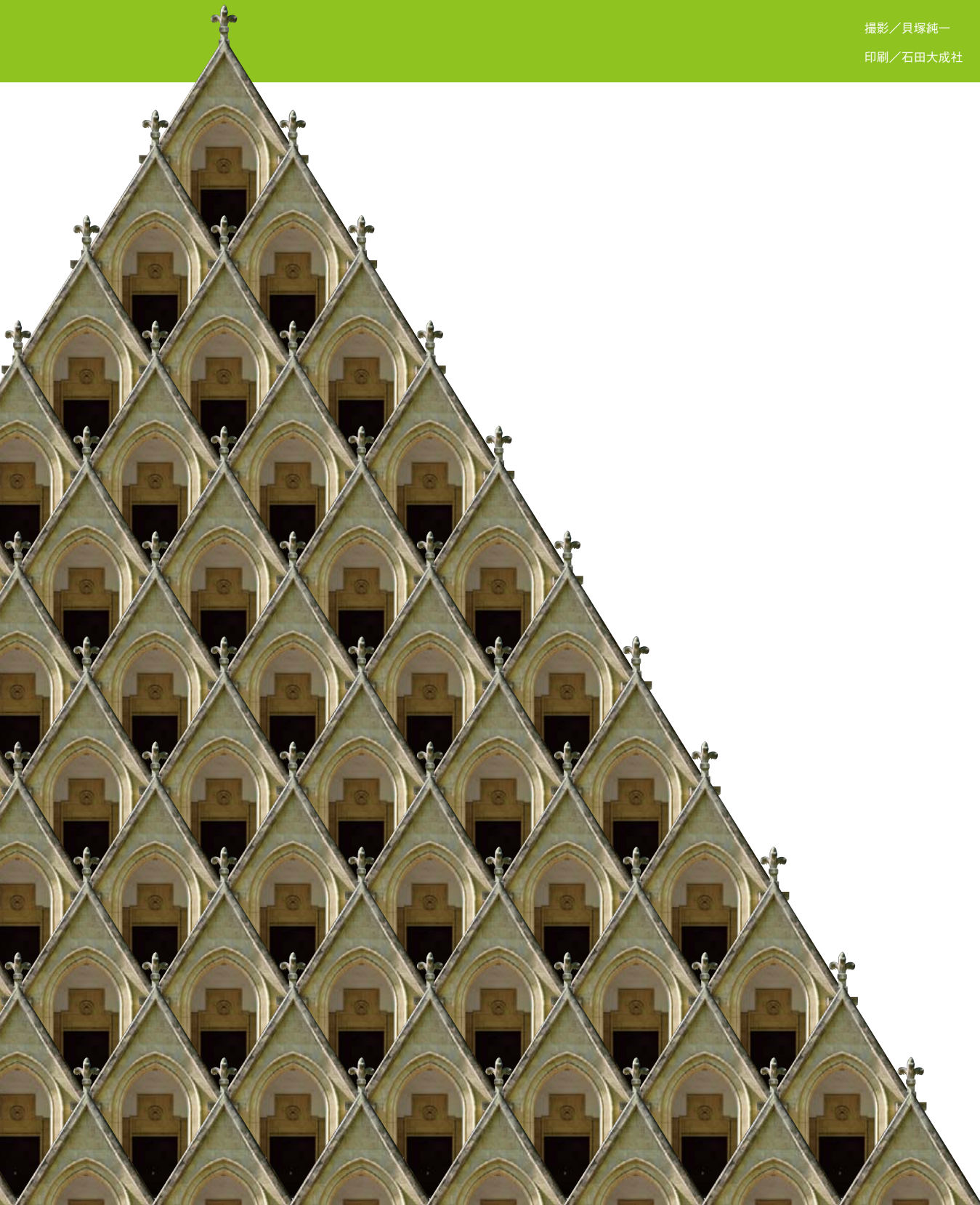


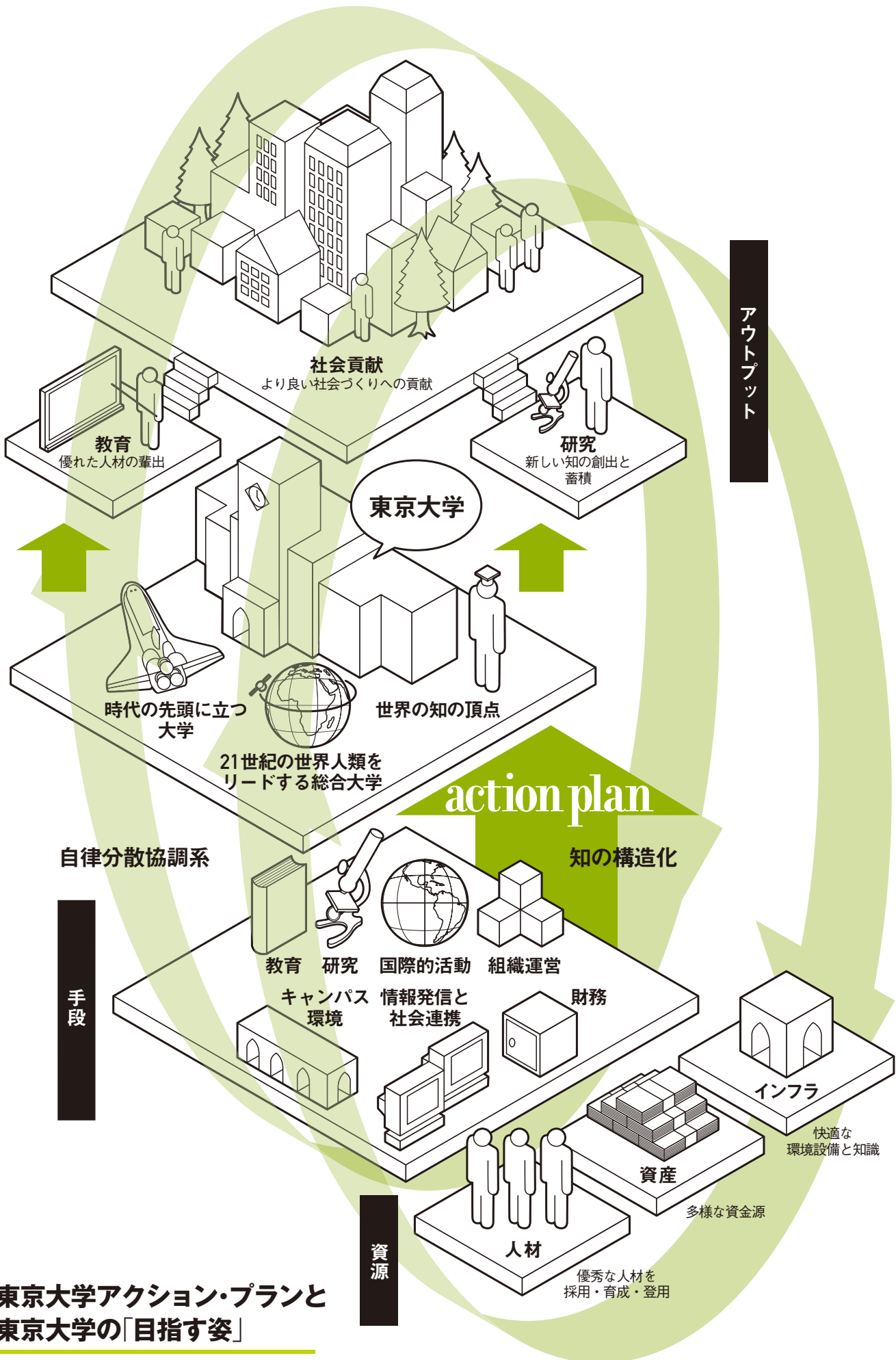
編集発行／東京大学本部企画調整グループ
発行日／平成20年7月31日
東京大学本部企画調整グループ
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号
TEL：03-5841-1751 FAX：03-3818-3163
URL：http://www.u-tokyo.ac.jp/index_j.html

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）
中道陽平
（細山田デザイン事務所）

撮影／貝塚純一

印刷／石田大成社





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** 学部後期教育と大学院教育の基本的充実
- P6 **I-4** 連携型教育の積極的展開
- P7 **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
- P8 **I-7** 世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

II 研究

- P9 **II-1** 自律的・自発的研究の支援
- P9 **II-2** 全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引
- P11 **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
- P11 **II-4** 東大基金を活用した若手研究者支援
- P11 **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
- P12 **II-6** 交流と連携による新しいモデルへの挑戦
- P13 **II-7** 公正で透明性の高い研究環境の構築
- P13 **II-8** 研究成果の社会への還元を加速
- P15 **II-9** 産学連携研究の更なる改革

III 国際的活動

- P16 **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
- P18 **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
- P18 **III-3** 柏国際キャンパスの構築に向けた取組

IV 組織運営

- P19 **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
- P20 **IV-2** 教育研究支援職員の育成
- P21 **IV-3** 柔軟な組織試行による
教育研究活性化の支援
- P21 **IV-4** 教職員の適切な評価
- P22 **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
- P23 **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
- P25 **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
- P26 **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

action plan 2008

東京大学
アクション・
プラン
2008

[付属説明版 目次]

世界の知の頂点を目指して 時代の先頭に 立つ大学

V 財務

- P28 **V-1** 制度的制約の緩和に向けた努力
- P28 **V-2** 多様性と総合性とを両立させる
予算制度の構築
- P29 **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
- P31 **V-4** 基金(エンダウメント)の確立・発展
- P32 **V-5** 外部資金の獲得支援

VI キャンパス 環境

- P33 **VI-1** 三極構造構想実現に向けて
- P34 **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** サステナビリティに配慮した
安全で快適なキャンパスの整備
- P36 **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がある。

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・研究科での議論を開始した。2006-2008年度を通じて全学的な合意に基づき順次改善策を実施する。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、同日の談ではいけないため、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を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、教育運営委員会のもとに置かれた学術俯瞰講義企画部会で、教養課程における学術俯瞰講義の位置づけ、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一層の深化を図る。

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。これと併せて、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 (AL ESS)」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ともに、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もと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をもった大学等に派遣し、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「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・充実に図るために、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む、〈理想の教育棟〉建設を着実に進めるように検討する。

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及び学生用施設を、東京大学での最初の2年間で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に実現を図る。

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

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 大学総合教育研究センター、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部教育情報システムの整備を推進する。基礎研究の成果が具体的技術として社会に普及するプロセス、技術と社会の関係についても十分な素養を涵養する導入教育を実施する。

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. 授業情報のデジタル・アーカイブ化の促進
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、問題設定能力と解決力、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。基本的なことを深く理解させることが重要である。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、これまでは研究後継者養成を第一目的としてきたが、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. 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、スクーリングを重視した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課程は、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）等とするものや、特に、研究者養成コースにあっては修士論文を免除することなど、本学の実情に即して実施可能性を検討する。

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

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（複数指導教員制度、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等の再検討を行う。

D. 大学院生の流動性を高めること

プラン 人材の流動化と国際化促進による優れた学生の確保と育成が重要である。国際競争に勝つためにはリーダーとなる大学院生の独立心が不可欠である。他方、科学技術の進展で学術分野が細分化され、1つの大学ですべての分野を網羅することが難しい状況にある。東京大学は学生たちに、①多様な選択肢と研究場所を提供したい、②武者修行で新たな分野に挑戦してほしい、③将来のライバルらと交わり人脈を広げてほしいと願い、「慶應義塾大学・京都大学・東京大学・早稲田大学による大学院教育における大学間学生交流」を4大学で締結した。このプログラムが学生たちに積極的に活用され、学生たちの流動化が図れるよう様々な支援を行うとともに、この大学連携プログラムを他大学に広げ、一層の充実を目指す。

E. 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。

博士課程院生に社会への関心を高め、広い視野を持たせると同時に、専門分野における自らの研究能力が、様々な形で社会に貢献できることを認識させることが必要である。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、教育面での産学協同を進め、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。キャリアサポート室を中心にポスドク・博士課程学生の、アカデミックキャリア以外のキャリア形成支援に努める。

東京大学は産業界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おり、それに応えねばならない。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. 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

背景 学問の急速な発展、多様化する社会からの人材育成の要望に対応して、伝統的な学部・研究科の枠を越えた分野横断的、学融合的な新たな学問領域の教育を行える体制を整備する必要がある。必要性の高い領域では新しい学科や専攻を新設する。また、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、メジャー・マイナー制度など新たな教育体制の導入を検討する。

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

プラン 2007年度に、経済学部金融学科、理学部生物情報科学科が発

足した。メディアコンテンツ学科構想については、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。2005年度には理学部に学部教育特別プログラムとして「アクチュアリー・統計プログラム」が設置された。2008年度からは、総長室総括委員会のもとにある総括プロジェクト機構の中のジェロントロジー寄附研究部門が、教育学部、文学部、医学部の協力を得て、学部横断型教育プログラム「ジェロントロジー」を提供している。これらは、学部教育レベルで、隣接分野とのメジャー・マイナー制度を検討しうる例である。今後とも、時代の要請に応じて、新しい学科やプログラムの創設等を検討していく。ただし、学部レベルでのメジャー・マイナー制度の設計に当たっては、当面は極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。

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

プラン 大学院においても、時代の要請に応じて新しい専攻やプログラムの創設を検討していく。総長室総括委員会の傘下にある部局横断型組織等が、講義の提供や教材の作成等を通じて大学院教育へ協力することが重要である。先駆的な例として、2006年度からASNET（日本・アジアに関する教育研究ネットワーク）が提供している「日本・アジア学講座」がある。2007年10月から学生の受け入れを開始したサステナビリティ学教育プログラム（修士課程）は、大学院新領域創成科学研究科がサステナビリティ学連携研究機構（IR3S）等と協力して、環境学研究系5専攻を横断する形で設置したものである。2008年10月には、学際情報学府と東洋文化研究所等が協力して新設した、すべての講義を英語で行う「アジア情報社会コース」が学際情報学府で学生募集を開始する。また、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月より総合文化研究科で開講した「科学技術インタープリター養成プログラム」がある。これは、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。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、発展させていく必要がある。このほか、医工連携分野や海洋分野でも研究科横断型プログラムが実施ないし構想されている。

これらの分野横断型・部局横断型教育プログラムを、メジャー・マイナー制度のマイナープログラムとして位置づけてゆくためには、最終的な履修証明を出す責任部局、個々の科目の単位認定の仕組み、メジャー講義に支障のない単位の配分や講義時間帯の設定など様々な検討課題がある。2008年度にこれらの課題を検討し、東京大学の正規教育課程の一部としてのメジャー・マイナー制度に関する全学的な合意形成を目指す。

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)

背景 東京大学で何を学んだのかという、教育の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・学位授与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、単に知識の量ではない。知恵の幅と深さであり、予想外のことに對する処理能力、学術発見能力、危機管理能力である。これらの能力を身につけた人材の養成に努める。

プラン 学生の質を保証するために、具体的プランとして、①教育プログラム（講義、演習、実験、論文）の策定、②達成度の確認、③出口管理を厳しくし、受け手の信頼に応える。「学業優秀者」の意味を明確にし、その表彰制度を広げる。

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。運営費交付金との関連でも学生定員の管理は極めて重要な課題となっている。

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必要がある。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。

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

背景 グーグルやジェネ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る。一方で、我が国においてもミクシィ社に代表される学生発ベンチャーが、イノベーション創出に大きく貢献する事例も出始めている。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3年間（第1期・第2期・第3期）で527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。

道場での教育コンテンツの充実をさらに図るべく、2007年度には具体的な学生発ベンチャーの事例としてミクシィ社を取り上げ、民間企業との共同研究を通して起業教育のためのケース作成を行った。また同様に共同研究によって起業体験シミュレーション・ゲームを作成した。2008年度はこうした独自の教育コンテンツを活用して道場プログラムの強化を実現したい。また座学である講義・演習回数に加え、東大卒起業家を中心にベンチャー経営者と直に触れる機会を数多く設けたい。合わせて、学生にとってプログラム参加の更なるインセンティブのために、優秀学生チームの海外大学の同様なプログラム（ビジネスプランコンテスト等）参加者との国際交流や、再度、学生の立場に立って履修可能プログラム化の是非に係る検討を行なう。これらにより、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により、東京大学のみならず社会へも貢献する。

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、極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 東京大学の人材育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、留学生の受け入れ、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 従来の、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

2008年度…学生支援センター構想に基づく「学生相談ネットワーク本部」の設置及び「なんでも相談コーナー」の本格稼働

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極めて重要である。

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等と連携し、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、「弥生ほっとライン」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「エグ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、入学生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年度から女子学生向け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。2008年度も引き続き、大学案内を作成し、主要大学説明会、女子学生向け説明会を開催する。9月入学についても、検討を深める。

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てい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活用していく必要がある。
- プラン** 新しい進学振分け制度が、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速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、及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である「学務システム」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** 2008年度現在、博士課程の院生には、授業料免除で3億5981万円、日本学生支援機構などの奨学金で26億8827万円、日本学術振興会で18億8880万円、GCOEプログラムの資金を含めたRA経費などで8億2275万円、東京大学独自の奨励制度で8億4000万円、計66億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を鑑み、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、国際学生宿舍の整備

- 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** 東大フェロシップや、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（中国、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受け入れ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受け入れ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学生支援制度（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。
- 留学生に対する日本語教育をより充実させる。三鷹国際学生宿舍の第Ⅳ・Ⅴ期計画等を勘案しながら、留学生宿舍の確保について全体像を検討するとともに、日本人の学生と留学生が緊密に交流できる環境を整備する。

- ・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を活性化するために、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、様々な外部資金に関する情報を適切な形で学内に周知し、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、法人化されたことによって、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ない。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。

一方で、研究資金に関する国の諸制度やその運用にあたっての慣行の中には、研究の本質との整合性が悪く、研究の質や効率の向上の妨げとなっているものも多い。

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。学内においては、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。

国の制度に関わる諸問題は、可能なものからその改善を強く働きかける。また、改善を行おうとする諸活動に協力する。

3. 基盤的学術図書の安定的確保

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、2007年度から、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。これらを2008年度も引き続き、実施する。

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、図書行政協議会で審議する。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った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、生命科学と地球科学を対象として、「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）が活動を行っている。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付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おり、それらへの支援を続ける。

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もと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）」を発足させた。今後その活動を支援する。

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もと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もとには部局横断的な研究組織として2008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、知の構造化センター（ネットワーク）、海洋アライアンス、エネルギー関連研究ネットワーク、トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ、数物連携宇宙研究機構、IRT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。特に、数物連携宇宙研究機構は、文科省の世界トップレベル拠点として採択されたものであり、従来の大学の制度にこだわらない取組によって、世界から最先端の研究者が集うような拠点の形成を期待されている。大学としても拠点の形成のため必要な支援をする。

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。東京大学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、どのような関心のもとに、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）のアイディ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未だ歴史が浅い。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未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京大学の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くことが重要である。

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。計画中の大型プロジェクトに

については、2007年に総長室総括委員会のもとに設置した「柏国際キャンパス研究施設整備計画策定懇談会」のもとで検討を行っている。

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活発に行われてきたが、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、大学及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歲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、大学院の入学定員問題と関連させて、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、法人評価、認証評価と関連させて検討する。

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可視化、構造化を試みる。

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、可視化、構造化を試みる。

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、実施計画を策定する。

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。東京大学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未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っているところが大きく、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ともに、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、附置研究所11、全学センターが18、部局附属のセンター及び同等の施設が90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ともに、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 全学センターの機能を組織再編も視野に入れて見直す。2007年度中に3センターが発展的に解散しており、2008年度はさらに再編成を目指す。また、部局にも、部局附属のセンターのレビューを勧める。

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

プラン 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、生物医科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。

プラン 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。

プラン 2008年度前半に、公共政策大学院の附属という形ではなく全学の組織と位置づけ、政策ビジョン研究センター（仮称）を設置する。

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上で、社会科学と人文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 2008年度中に高等研究所の設立に着手する。建物は、目白の医学部附属病院分院跡地に、国際宿舍とともに、建設すべく、引き続き努力する。

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、真実を探究し、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こ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（2006.8.8）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した。このシステムの運用を継続していく中で、さらに制度の完成度を高めるための見直しを行うとともに、東京大学の研究者の規範意識の向上を図る。

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研究費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踏まえた東京大学としての行動計画を策定し順次実行に移すとともに、公的研究費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。

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4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い、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。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、海外企業との契約多様化への対応の検討、知財関連の法務リスクの調査等を行う。

プラン 次のような具体的プランを実行する。

- ・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更なる展開（部局知財室のオンライン化、発明届オンライン提出の拡大）を推進する。
- ・出願後の業務フロー（審査請求の要否、拒絶理由への対応等）の整備を行う。
- ・各種契約書の雛形化を推進する（特に大手企業との雛形化を促進し交渉の省力化を図る）。
- ・契約交渉の事例や経験を踏まえた契約審査に係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。
- ・国の研究ライセンスに関する指針への対応、研究者流動化へ対応、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、各国の関連法制度の調査、海外企業との契約多様化への対応検討を行う。

- ・東京大学TLOとの連携をさらに強化する。
- ・知財関連の法務リスクの調査を行う。

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。全学的な起業・大学発ベンチャー支援は、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。こうした中、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『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）』が2007年5月に完成、6月から開業した。

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したもので、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大拠点となった。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した。

東京大学アントレプレナープラザの開業に加え、『産学連携プラザ・インキュベーションルーム』の運営を再開し、実際の大学発ベンチャー企業との密度の高い接点を通してベンチャー支援ノウハウをさらに蓄積しつつある。とりわけ東京大学アントレプレナープラザにおいてはバイオサイエンス実験を可能とする仕組みを整備し、またそのための「東京大学アントレプレナープラザ・バイオサイエンス委員会」を正式に発足させた。また環境安全等に配慮した施設運営管理の手法を開発し、運営を通して磨きをかけていく。

また、産学連携本部事業化推進部共同研究員を中核メンバーとする、新たなベンチャー支援の仕組み「東京大学ベンチャー支援ネットワーク（仮称）」の構築に着手し、2008年度の正式運用開始に向けて制度設計を行っている。

プラン 東京大学アントレプレナープラザや産学連携プラザ・インキュベーションルーム入居企業への支援をさらに強化するために、インキュベーションマネージャー機能を拡充する。具体的には、「東京大学ベンチャー支援ネットワーク（仮称）」を正式に発足させ、ベンチャー企業に対する個別支援対応力を強化する他、学内研究者や学生をも含めた起業・大学発ベンチャー育成・啓発プログラ

ムとして「起業・大学発ベンチャーセミナー」を上記外部支援ネットワークのプロフェッショナルを講師に招くなどして定期的に開催する。また、ベンチャー企業の海外展開にも対応できるよう支援インフラ（例：海外ベンチャーキャピタルに対する大学発ベンチャー企業のロードショウの実施）を整備する。さらに、これら業務の推進のための本学関連ベンチャー企業のデータベースを更新・再構築する。

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 2007年度において、民間企業との共同研究を通して、大学発ベンチャーの健全なる成長とその環境整備に向けたセミナー・シンポジウムを2度開催した。

東京大学と東京証券取引所（東証）との共同研究は、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基づいて進められた。

- 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

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たが、2007年12月に東証ホールにおいて、「大学発ベンチャーの成長とIPO実現に向けて」と題してセミナーを開催した。当日は大学関係者、市場関係者、ベンチャー経営者等170名を超える参加者を得て盛況であった。また、本共同研究の成果の一部は、東京証券取引所発行の2008年版「マザーズ上場の手引き」の「上場審査に関するQ&A」に追加項目として加筆された。もう一つは株式会社エム・ヴィー・シー（三井ベンチャーズ）との共同研究で、その研究成果は2008年2月に開催した「国際的な視点から大学発バイオベンチャー育成のための我が国の課題を考える」シンポジウム（於本学弥生講堂）として外部に提示した。ベンチャーキャピタルをはじめとする市場関係者、ベンチャー経営者、大学知財関係者、ベンチャー支援関係者等200名を超える参加者を得て盛大なシンポジウムとなった。大学の基礎研究そのものが事業化の基盤技術となる大学発バイオベンチャーが本質的に抱える課題を、米国、中国、日本から講演者・パネリストを招いてグローバルな視点から様々な論点を検討・議論した。ディスカッションを通して知的財産戦略の側面、ベンチャー企業の出口（EXIT）としてのM&Aの必然性といった側面から注目すべき論点が抽出され、ベンチャー育成の環境整備のための課題が浮き彫りになった。

プラン 東京大学アントレプレナープラザや産学連携プラザ・インキュベーションルームの施設運営に更なる創意工夫をこらし、ベンチャー支援の更なる環境整備を推進する。またこれら施設の入居企業への支援をさらに強化するために、インキュベーションマネージャー機能をさらに拡充する。同時に、2007年度の上記共同研究プロジェクトの成果を踏まえ、次なるステップに向けてアクションに移していく。具体的には、東証との共同研究を踏まえ、大学関係者のインサイダー取引防止のための学内啓発を行う予定である。三井ベンチャーズとの共同研究を受けて、ライフサイエンス系・バイオ系を含めた大学発ベンチャー育成のために、国際的な見地から支援を推進する仕組みの導入を図る。

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

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%から10%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から1/4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、複数企業の参加するProprius21の制度設計（UCR-WG）も実施した。すでに50件近い終了実績を持っている。

一方海外企業との共同研究は、共同研究総数の1%であり、海外企業との産学連携を推進するための方針である「国際産学連携推進ポリシー」を定めた。

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、引き続き複数企業の参加するProprius21の実施を継続する。また、理工系に限らず人文系・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。2008年度からは国際的な産学連携をGlobal-Proprius21スキームにより実施していく。

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、その活躍を保証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 CCR（国際・産学共同研究センター）の本学研究者の産学連携提案データベースを作成する事業と、自治体職員に対する産学連携人材育成研修プログラム（テクノロジー・リエゾン・フェロー研修、TLF研修）を承継し、その人員枠を活用してProprius21推進体制を強化し、より一層Proprius21を推進する。

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

II 研究

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、非競争領域であることが多く、この場合には複数企業と大学研究者が研究会方式等で率直な情報・意見交換を重ねることは具体的な共同研究創出にとって有効であり、UCR-WG（複数企業版研究会方式Proprius21）として「サービスイノベーション研究会」でその有効性は実証された。東京大学の共同研究の中で中小企業の案件は決して少なくないが（129件／906件）、信頼のできる中小企業の持つ課題で、研究者の関心が持てる課題を積極的に集めるためにProprius21（金融機関版）を構築した。

プラン 引き続き、Proprius21とUCR-WG（複数企業版研究会方式Proprius21）、Proprius21（金融機関版）を活用して産学連携共同研究の創出を進める。CCRから承継するテクノロジー・リエゾン・フェロー研修プログラムを承継することで、地域振興を視野にいれた産学連携の在り方について構想を練る。

4. 産学間の人的交流の促進

背景 共同研究により、ポスドク等の雇用、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、大型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。また、一部の大型共同研究プロジェクトでは、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」も実現している。しかし、米国に見られるような「サバティカル研修」を産学連携に活用するなどということはまだ実現していない。

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。

プラン 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、東京大学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目指す。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、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け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）や医科学研究所（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・人文科学のラボラトリを2007年11月に開設し、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科学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整備した。このラボラトリにより、アメリカの日本研究との連携を深めるとともに、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。

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極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。

プラン 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のホームページ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ホームページでの公開を通じて、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今後設立が検討されている東京大学ソウル・リエゾンオフィスなどの海外拠点をも有効に活用する。

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戦略ライブラリを作成する。国際戦略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極めて深刻であり、現在のインターナショナル・ゲストハウスは多くの入居希望者に応えられていない。中でも家族用の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、受け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、国際系を窓口にして、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、受け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。

2. 留学生センターの充実、国際交流センター構想

背景 世界に開かれた教育研究拠点を実現するには、①世界の優秀な学生にとって魅力ある教育環境を実現すること、②世界の研究者にとって魅力ある研究環境を実現すること、③国際的な教育連携や共同研究、産学連携に相応しい相互的な拠点の設置を実現すること、④国際的な開発調査協力などのプロジェクトに参画すること、⑤国際的な認知を得るための質の高い情報発信を行うこと、

が求められている。そのためにも、現在の留学生センターの機能を大幅に拡充せねばならない。

プラン 留学生センターを発展的に改組し、国際交流センター（仮称）を新たに設置する。国際交流センターでは、①本学学生の海外留学・海外研修及び海外からの留学生や研究者の受け入れに関する業務、②海外からの留学生や研究者に対する日本語、日本文化・日本事情に関する教育、③留学生の修学、生活上（奨学金、宿舎、生活関連、医療等）の指導助言、④留学生、海外からの研究者と日本人学生、研究者との交流の促進等々の業務を一元的に行うものとする。大学として必要な人員、スペース、予算を手当とする。

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。

- ・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 2007年度に財務戦略室を立ち上げ、学術企画調整室と役割分担しながら外部資金の獲得及び学内資金の配分を行う体制を構築した。すなわち、前年度の12月末までに教育・研究に関する学内の諸要求を集約し、2月に役員及び大学委員会委員によるヒアリングを経て、学術企画調整室にて学術的観点から各要求の学内順位を決定する。この結果を受けて、学内順位の高いものを中心に、財務戦略室にて概算要求、その他の外部資金への申請、寄附金及び学内予算配分への分類（学内予算配分の場合は配分額を含む）を3月末までに決定する。但し、概算要求については、4月以降の文科省との折衝具合を加味して順位を決定する。以上の体制及びスケジュールを2007年度に構築したので、2008年度は、本システムが、協調系の発掘、協調系教育研究活動の支援、資金獲得支援等によりよく機能するようチェックを行う。

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」のもとで、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ともに検討する制度）の活用の定着化を図るとともに、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。

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）の活用を促すなど、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。

④業務点検の全学展開：本部事務組織において実施した業務点検を全学の事務組織に展開することで、サービス向上・合理化の障害となっている業務の整理を行い、より一層の企画立案業務・専門的業務の充実を図る。

⑤超過勤務の縮減：業務のさらなる効率化・合理化によって不要な超過勤務を縮減し、ワークライフバランスの向上を図る。

⑥業務改善効果の可視化：以上のような業務改善によって向上した業務の質、また効率化された業務の量を、可能な限り定量化して明示することで、業務改善の明確な目標と効果の実感を全学の構成員が共有できるようにし、更なる業務改善の活性化を図る。

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を図る。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。さらに、「顔の見えるパートナー」を目指して、特段の相談事項がなくても、日頃からコミュニケーションを図るための方針の徹底を図る。

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、渉外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行ったり、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、渉外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、非効率である。本部の国際連携本部、産学連携本部、渉外部及び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、これらを一層充実することにより、各部局の担当教職員の支援と担当教職員を持たない部局については、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 2003年度より文部科学省の「大学知的財産本部整備事業」の委託を受け、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きた。今後は、当該事業終了を踏まえ体制・対応を整備していくことが急務となっている。

プラン 上記のため、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に加え、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、研究成果の社会への還元は、大学として教育・研究と並ぶ重要課題であり、研究成果としての知的財産の技術移転、社会での活用については、承認TLOとの連携をさらに強化し活動するとともに、事業化支援体制の強化を推進し、併せて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、外部専門人材の活用とともに、OJT及び外部研修等を通じて内部人材の育成を推進し、人材、ひいては組織、機能の強化を図る。

また、国際産学・共同研究センターから引き継ぐテクノロジー・リエゾン・フェロー制度（TLF事業）を通して地域イノベーションに貢献する人材の育成を図るとともに、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備・運用していく。

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意識が生まれ、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、徹底的に縮小し、職員が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局で実施されているが、部局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。国際部門においては、国際的に魅力ある教育研究環境の構築を図るため、本部及び部局に語学能力の優れた新規採用職員を配置し、国際シンポジウムの企画立案、国際協定等の業務に参加させる。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。各部局においても、経営企画の機能はさらに強化されなければならない。部局長一人が悩むのではなく、部局長に直属して教員と職員が強力にサポートする体制を、部局の実情に応じながら、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。各系にマネジメント・スタッフを配置し、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・部局を通じ、経営・企画に従事する職員の養成に努め、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、教員とともに総長・部局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の標準がないまま、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、システマ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。また、十分に能力を発揮することができていない職員に対する適切な支援・指導体制の確立を図る。

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. 高年齢者雇用について、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」のもとで着実に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もとで法令・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の対応が可能となり、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」という枠組みのもと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。

プラン 職員については「業務の効率的・効果的な遂行などにより組織全体のパフォーマンスの向上を図るとともに、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、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次試行を実施し、職員に評価になじんでもらうとともに、実際に試行してみることで気づいた点を提案・意見という形で募り、評価シートの内容や実行上の課題点の洗い出しを図った。それらを踏まえてさらなる検討・改良を図り、2008年度から本格実施する。

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能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、教育研究能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。

プラン 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検討を行ってきたところであるが、2007年度後半より担当理事のほか5名の部局長をメンバーとする教員評価懇談会において教育研究能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具体的な取り組み方を議論してきており、2008年度においては、東京大学の教員評価に関する方針を確定するとともに全学の教員評価委員会を発足させ、教員評価の体制を整備する。

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・昇格などの処遇の報酬があるが、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里的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。

プラン 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の認定や多年にわたり同一の職種に従事して不断の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うる手法について、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、Distinguished Professor（仮称）や荣誉教授（University Professor）（仮称）等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・教育者を招聘しようとする場合、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っていない場合がある。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年度中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」のもとで、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。また、女性教員を採用した部局にインセンティブを付与するなどポジティブアクションを進めることにより女性教員の比率を高める。

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 2008年度中には、本郷、駒場II、柏及び白金の各キャンパスに保育施設を開設するとともに、「東京大学保育園運営委員会」を設置する。これにより、大学における「教育研究と子育ての両立支援モデル」を構築するとともに、4キャンパスにおける保育施設の連携、情報共有、総合的な運営を図る。特に、若手女性教員のキャリア確立を支援するために座談会やコミュニティーサイト等を企画・運営し、女性研究者の情報ネットワークを構築する。

また、教職員におけるワークライフバランスの実際の取組み例を広く紹介するとともに、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、特に男性の配偶者出産休暇や育児休業取得者の増加を推進する。併せて、業務改善を引き続き推進することにより超過勤務の縮減に取り組み、適切なワーク・ライフバランスの実現を目指す。

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を目標として女性比率の増加に取り組む。

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。この条約のもとで、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い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・資産系環境整備チーム）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12月31日の時点における東京大学の障害者雇用率は1.78%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みが必要だが、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、2010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構については、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・資産系を中心にバリアフリー支援室など関係者との定期的な意見・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

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。障害と社会の関係の問い直す障害学（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、障害者而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とともに、提案された事項の実現に努める。また、総長秘書室の企画機能及び全学会議の議題整理、資料準備の機能や対外的な連絡機能を強化するとともに、業務執行に係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・理事の機能が極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し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、副担当事務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 것이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。

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

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、いろいろな機会を生かして、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・プランの説明会については前年度、前々年度にわたって積極的に実施してきたところであるが、さらに本年度はアクション・プランの構造化のプロセスの中で、コミュニケーションの機会を設けることとする。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図る。大規模地震等に代表される災害については、2007年度において、山上会館を中心とする災害対策本部の設置と体制について具体的な整備を行った。また、感染症への対応も進めるほか、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引き続き検討を進める。

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4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、廃試薬・廃液処理、放射線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、保健センター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。工学系研究科原子力国際専攻にあった放射線管理室は2007年度に環境安全本部に統合した。保健センターが現在担っている環境安全に深く関連する一部機能の環境安全本部への移行も行う。

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 特定有期雇用教職員制度については、経費の種類に応じて職名が決定する仕組みを、従事する職務内容に応じて職名が決定するわかり易い制度に見直し、エフォート管理による雇用にも対応できるような設定とした。今後も部局の要望を踏まえ、どのような制度の見直しが必要であるかを検証し、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、引き続きできるだけ部局の選択肢を増やせるようモデルを提示し、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、全学的な調整として、教員は「総長

裁量枠」及び「教員採用可能数再配分システム」による学内再配分を、教員以外の職員も指標等に基づく学内再配分を実施している。また、教員（助教等）と教員以外の職員の職種間の流動化については、対象職員の10%を目安として一時転用を認めている。人件費の財源の柔軟な活用については、プロジェクト等に雇用される特定有期雇用教職員の雇用財源を、当該プロジェクトの財源規定で許される範囲の中でそれ以外の財源を充当できるよう実施しているところであり、今後は政府の人件費削減の方針に留意しつつ、常勤教職員の人件費についても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ここでさ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、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）と収入確保を図り、病院財政の基盤を強化する。②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看護師寮の整備などの方策を施し、7：1看護体制を維持するとともに、医師や医療技術職員等のバランスのとれた配置等により、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教職員及び学生の健康増進（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及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）人力的及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）駒場及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及び本学の教職員・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た。これに基づき、2008年4月からは、関連部署と連携を強化し本部としての機能強化するために、メンタルケア機能については学生相談ネットワーク本部の精神健康支援室に精神科系教員を移動して機能強化し、また労働安全管理機能については環境安全本部に産業医系を移動して機能強化することとした。但し、上記④については附属病院との連携・融合とするか、健康診断を中心とする健康管理室を本部機能とし、一般診療を附属病院からの派遣医師によることとするかなど複数案が考えられ、2008年度中早期に方針を決定することとする。



- ・多様で総合的な自律的教育研究を進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条の制限により、投資対象が国債・地方債等の元本保証のある債券に限定されていたが、2007年度末に文部科学大臣が指定する有価証券の指定が行われ、投資対象が若干広がった。一方、資産運用については、国立大学法人法第22条に定める業務の範囲内に限定されている。これらの限定は、国立大学法人が独自財源を築こうとする場合の大きな障壁となっている。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40%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、基盤の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、①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ことを前提としつつ、資金運用においては新たな資金運用を実現していくための基準・体制等を検討していく。また、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、民間金融機関からの長期借入あるいは起債が認められた。2007年度には、民間金融機関からの長期借入を前提とした新迫分寮の建築計画について文部科学省から許可を得た。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及び宿舍施設等の一定割合を民間に貸与し、財源化するための資産運用の緩和などを要望していく。

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専門多様性と多分野協同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、ボトムアップと、総長や部局長のリーダーシップとの双方向性の意思決定システムと資金配分とが必要である。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、この資金の大半を施設保全や設備更新などの経費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、施設保全や設備更新などに充当できる財源の確保と、新規恒常的事業に充てる財源とが必要である。

プラン 総長裁量経費や部局長裁量経費を自律分散協調系を構成するために有効に使用するには、教育研究に係る施設設備保全経費を意識的に確保する必要がある。まず、部局におけるこれらの経費を確保するために、外部資金全学経費（間接経費及び研究支援経費）の本部管理分と部局管理分との比率を2006年度に2:1から1:1に変更した。また、全学的には、V-2の4項で示すように、2007年度に「本部管理経費の予算化」を行い、その中に全学保全経費を設けるとともに、全学協力経費が新規恒常的事業に有効に充てられるよう全学協力経費の主旨を再度学内にアナウンスした。さらに、総長裁量経費等について総長任期を越える執行計画に関する制限を再検討した。総長裁量ポストについても制限の見直しを行い、使用可能なポスト数について具体的な見通しを提示した。部局長裁量経費については、これまで間接経費を財源としていたが、使途をより柔軟化するために2008年度より財源を運営費交付金とすることを決定した。今後、これらの主旨を徹底するよう一層の努力を行う。

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、ひ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等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京大学基金の整備への努力（渉外本部）、④外部資金全学経費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）などを継続的に行う。ちなみに、2007年度には、研究支援経費比率を原則30%に引き上げる規則を策定するとともに、関連学外団体に引き上げ趣旨を伝える文書を送付し、訪問説明を行うなど理解を求める努力を行った。2008年度は、これに従い研究支援経費獲得の増額への努力を行う。

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 教育研究資金は、部局が管理する資金と本部が管理する資金とに大別される。本部が管理する経費は、①部局としての本部に割り当てられる運営費交付金、②外部資金全学経費本部管理分（間接経費及び研究支援経費の総額の半分）、③全学協力資金（共同利用以外の部局に配分される物件費の1%）、④資金運用益、⑤雑収入などより構成される。このうち、外部資金全学経費本部管理分はこれまで全学教育研究経費と呼ばれ、部局長裁量経費と時限新規事業及び臨時事業とに配分され、全学協力経費は新規恒久事業に配分されることになっていた。しかし、法人化以降、法人活動を支える本部業務が多様化及び活発化し、本部活動費は①のみでは十分でなく、現実には全学教育研究経費に本部が申請する形で不足分を補ってきた。予算運用の柔軟化・包括化の第一の課題は、本部が管理する①～⑤の経費の配分先を明確化し、全学管理経費、全学保全経費などを確保し、各予算規模を毎年検討する「本部管理経費の予算化システム」を構築することである。第二の課題は、部局を含めて予算執行状況を常時把握し、不必要な剰余金が大学全体として生じないようにすることである。特に、中期目標期間を超えた目的積立金は財務センターに納めることになる可能性が高いことを考えると、第二の課題は重要である。第三の課題は、外部資金の使用の柔軟化である。即ち、外部資金については、資金により直接経費で支払えるものに差があり、科学研究費補助金と同様に使用できることが望ましい。第四の課題は、外部資金を含む費目間の包括的使用の検討である。即ち、補助金については繰越明許の措置が講じられ大幅に柔軟化されたが、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）についても、適正使用範囲内で可能となることが望ましい。

プラン 第一の課題を解決するために、2007年度に、本部が管理する経費が上記の①～⑤であることを明確にし、これを、(A) 全学協力経費（新規恒久事業費）、(B) 全学教育研究経費（部局長裁量経費と時限新規事業費）、(C) 総長裁量経費、(D) 全学運営経費、(E) 全学保全経費（設備更新及び営繕費）、(F) 臨時経費及び予備費に大枠化し、各項の予算規模の決定方法を定めた。外部資金全学経費本部管理分を主たる財源とする (D) (E) (F) については、当該年度の収支状況を予測して各項への外部資金全学経費本部管理分の案分をまず決定することとした。(A) (B) (E) の各項における配分は部局等からの申請に基づき、大学委員会等によるヒアリングを経て年度当初までに決定することとした。(D) については、財務戦略室が本部各系からの申請についてヒアリングを行い、配分案を年度当初までに決定することとした。2008年度はこのような予算化システムに不具合があれば修正するが、以上の予算化システムの構築により、配分結果の透明性が高まるとともに、本部事業費の計画化と早期執行とが可能となる。また、第一期中期目標期間終了時点において剰余金を発生させないために、130周年事業費の財源を中核として、全学の経費状況を包括的に把握し包括的に執行する方針と包括的財源計画原案を作成した。2008年度は、中期目標期間終了の1年前に相当するので、本中期目標期間末には目的積立金あるいは剰余金が本学全体として0となるよう事業計画を確認する。第三の課題については、直接経費を科学研究費補助金と同様の使い方ができるよう関係団体等に強力に働きかける。なお、複数財源の合算使用については、適正な資金執行範囲内での可能性を模索する。

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500億円以上、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800億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。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・複数年度調達化など、組織規模を生かした取り組みに加え、より一層の競争性を高めるための新たな調達システムの検討も必要となっている。

プラン UT購買サイトでの調達データ実績を有効活用し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、2008年2月から試行している500万円を超える少額随意契約について、ホームページ上による公開見積り合せを全面的に展開する。また、大量かつ同時に発送する郵便物についても競争を促進する。

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%~10%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、UT購買サイトの利用者、利用額ともに伸び悩んでいる。

プラン UT購買サイトについては利便性向上を図るとともに、教職員すべてにIDを付与し、利用環境の大幅な改善を図り、利用者、利用額を拡大する。UT試薬サイトは2007年10月利用分からは格段に増加しているが、さらに利用の促進を図るとともに、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、公正な業務遂行のための基礎となる法令遵守の精神を常に追求し、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のUT購買サイト、UT試薬サイトなどのWeb発注による調達の仕組みは、取引の透明性の確保などの観点から不正経理防止システムとして大変有効である。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、受託研究費など競争的資金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」の象徴として極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ともに、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. 光熱水料等のマネージメント

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」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（2005.10.25）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（2006.3.17）の了承を得ている。このような原則を踏まえて、年度当初に見込

まれる調達効果額を速やかに部局に通知し、有効活用に資する。

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）に調達された予算は、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、調達改善効果を確実に捕捉して、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られるよう、複写機及びUT購買サイト等の利用による調達効果（見込み）額を通知し、部局長裁量経費として諸施策に活用できるよう図っていく。

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2000億円で、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なっているが、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、諸外国の極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4000億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。

プラン 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、寄附の使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、寄附の使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、使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。

プラン 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いく。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、大学経営にとって極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ものも、渉外本部の重要な役割となる。

3. 「東大130」後の基金の充実

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。それを「東大130」と銘打って克服すべく努力したが、その努力は2007年度末で達成された。

プラン 周年記念の要素を持つ「東大130」は達成されたので、2008

年度はその報告会・お礼の会を催すとともに、恒常的な基金の拡充に向けて新たな計画を立て、努力する。企業、卒業生、在校生・卒業生の父母、社会一般の篤志家に対して、東京大学の努力を説明していく。

広義の東京大学基金は、狭義の東京大学基金と2008年2月にスタートした東京大学信託基金（企業が一定額を金銭信託し、その運用益の一部を東京大学に寄附していただくもの）の2本立てで構成される。

さらに、アメリカに Friends of Todai というNPO法人（東京大学のアメリカにおける活動を支援することを目的とする法人）が2007年度に設立されており、その発展を支えていく。

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。

プラン 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、2008年度は新たな体制の整備、活動の推進を図る。

第1に、募金のための組織として、渉外本部を拡充していく。30名体制を目指す。

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。2008年2月にスタートした東京大学信託基金も、参加企業の拡大に努める。

第3に、基金を積極的に運用していくための体制準備が必要である。国立大学法人法により制限されていた国立大学の余裕資金の運用について、これまでの国債・地方債購入、預金に加え、新たに外国債等の有価証券が指定され、資金運用の幅が拡大された。このため、基金の運用を積極的に行えるよう、基準や体制作りを行っていく。

第4に、基金形成に携わる人材の育成も急務である。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必要がある。

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 法人化以降、運営費交付金が削減される中で、外部資金の受け入れが増加し、それに伴い外部資金全学経費（間接経費及び研

究支援経費）も増加している。すなわち、時代の先頭に立ち知の頂点を目指すための財務基盤を構築するには、従来の概算要求に加えて、多様な外部資金の獲得を図り、外部資金全学経費を適切に学内配分することが重要である。このためには、各部局等の教育研究計画を早期に本部が把握し、適切な外部資金への申請あるいは学内資金の配分検討を行う必要がある。

プラン 予算措置が必要な新たな教育研究計画（概算要求、競争的資金、学内資金配分、教員恒久採用可能数再配分など）を各部局等から前年度の12月末までに本部に集約するシステムを2007年度から実施している。2008年度は、このシステムのチェック及び必要な修正を行う。

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

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分野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・統一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、大学委員会及び学術企画調整室において評価し、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 従来は、部局の教育研究企画に対して学術面の評価及び財務面の対応を双方とも学術企画調整室が担っていたが、学術面の評価と財務面の対応とを分離して評価することが必要である。

プラン 学術面の評価と財務面の対応とを分離するため、2007年度の要求より、学術の企画調整機能を果たす学術企画調整室に加えて、次の組織構成や任務を有する「財務戦略室」を組織した。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。2008年度は、このシステムについて必要な修正を加える。

- ・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、PFI事業を含む概算要求、寄附、長期借入、学内資金などを活用し適切かつ効果的なキャンパス整備を図っている。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、柏キャンパス第三期用地取得及び整備に関して財源的に関係していた多摩農場の検見川キャンパス移転、これに伴う検見川運動施設の柏IIキャンパスへの移転などの全体像を見直し、柏キャンパスへの一層の機能集積を含む柏・柏IIキャンパス、多摩農場・緑地植物実験所・二宮果樹園、西千葉キャンパス、柏の葉駅前キャンパスに関する総合的整理整備計画を構築し、学内、文部科学省及び関連団体の了解を得た。本総合的整理整備計画は、土地の売却・購入、整備費の借入などを伴うため、これらに関する工程表原案を作成した。2008年度以降、順次実行に移す。③柏キャンパスを充実し海洋アライアンスの一つの拠点とするため、海洋研究所の移転先を西千葉キャンパスから柏キャンパスへと変更した。2008年度は、そのPFI事業を開始する。④2005年度に立案した学生・留学生・研究者宿舍の整備計画について学生宿舍と研究者宿舍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。具体的には、新追分国際学生宿舍（仮称）、目白台国際村（仮称）、柏インターナショナルロッジ（仮称）、銀杏荘、向ヶ岡ファカルティハウス、新豊島国際学生宿舍、三鷹国際学生宿舍などである。⑤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。2007年度については、山中寮の新営を開始した。⑥概算要求については、耐震改修を中心に行い、2008年度までにIs値が0.4以下の建物について概ね耐震補強を終えた。

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得ない。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応にも配慮した、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。2007年度までに、地下空間を有効に活用し周辺環境との共生を図る試みである福武ホールの竣工を迎え、本郷地区の過密化を防止しつつ教育研究面積を確保するために工学部新三号館構想を検討し、また130周年記念事業である「知のプロムナード」計画の一環として、広場・緑地整備、散策路整備などを行った。

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ってきた。

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設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ってきた。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。2007年度は、特に130周年記念事業である「知のプロムナード」計画の一環として、並木道の整備、教養学部正門扉の改修、一二郎池周辺整備計画立案などを行った。

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面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未取得地の取得を実現し、柏の葉駅前キャンパスから柏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推進する。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、インターナショナルロッジ、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、益するところは極めて大きい。

プラン キャンパス間の交通、及び遠隔講義・遠隔会議の設備の有効利用を図る。

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。東京大学での研究を、これまで以上に地元の人々にわかりやすい形で還元すること、東京大学の施設（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。2007年度は、具体的には、柏国際キャンパス整備について、千葉県・柏市とともに第二回柏国際学術都市支援会を開催した。本郷・弥生・浅野キャンパスについて大規模災害時の住民の便を図るため、主要門の鍵を文京区に貸与し、加えて教育事業について連携を行っているが、文京四中跡地における共同事業計画については文京区側の要請により、計画を断念した。また、公衆衛生院跡地の共同利用計画について、港区と継続的に協議している。

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。

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みとともに、プロパティ・マネジメントの対象範囲の拡大を図る。特に、山上会館、駒場ファカルティハウスなどにおける相互運用による利便性向上が可能かなど、利用率向上を図る検討に着手した。

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、定常的に保守・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極めて重要である。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な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150万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120億円程度が必要であり、施設整備費補助金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長期修繕計画を策定・実行し、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こと、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こと、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ことを開始した。2007年度も、学内施設の利用実態のデータ更新を行った。

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、新営建物及び大規模改修建物の床面積の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、大量の資史料・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の情報交流を行う。その上で、これらの管理・利用・保存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120億円程度を要し、この中の半分以上の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、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、光熱水費などは実費を利用者が負担する。耐震補強・耐震改修等のために退避している部局が全学共有面積の大半を使用している現状を、早期に本来の全学共通スペースに使用できるよう努力する。

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. 低炭素化を実現するTSCP(Todai 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

背景 地球温暖化問題をはじめとする環境問題を解決し、持続型社会を構築することは21世紀の世界の最重要課題であり、大学が先導的にこれに取り組むことを通じて社会へのモデル提示を行う。また、これまでバリアフリー対策、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学問の府として教育研究におけるポテンシャルを活用し、自らのキャンパスを率先してエコ・キャンパス化する。特に低炭素化を図るために、共進化の手法により、設備を積極的に高効率化するとともに、エネルギー消費のモニタリングを活用して消費節減を行いながら、社会と連携して持続型社会モデルの構築を進め、TSCPを推進する。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。また、キャンパスの禁煙化に向けての取り組みを実施する。

加えて、TSCP室を2008年7月に設置し、より積極的なサステイナブルキャンパス実現に向けた活動を展開する。

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。本件の主要部分は、創立130周年事業の一部として行ったが、引き続き整備を継続する。

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い、2008年度までに概ねの対応を終えた。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。本郷キャンパスについては、向ヶ岡ファカルティハウス、山中寮内藤セミナーハウス及び学生支援センター（仮称）の整備に着手した。今後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。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、担当理事（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. 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

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、本部情報系など多岐にわたる。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組が行われているが、それらを東京大学の取組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組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)の設立の検討と併せて、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きたところである。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。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ことを、130周年事業においても実施してきたところである。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。

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。

特に本年度においては、小宮山総長のもとで推進されている大学改革の方向を、アクション・プランの構造化を通じて適切な形で取りまとめ発信する。

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発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。また、アクション・プランの構造化を通じて、各種の改善提案を適切な形で取りまとめ発信する。

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、出版活動等を実施してきたところである。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ることができた。2007年11月に実施された記念式典は、各種の国際会議やホームカミングデイとも連携しつつ、東京大学のメッセージを効果的に発信する場ことができたが、本年度初頭に、これらの成果を総括した上で、事業を終了する。

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。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よう、整理を行う。これらを効果的に実施するために、学生モニターの活用と意見の反映などの方策を講じる。

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もしう大きなイノベーションの創出を
生み出すことになる。UCR-WG（複数企業版研究会方式Proprius
21）の一つとして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「サービスイノベーション
研究会」を産学連携本部が主催し、4企業と8研究者（5部局）
のコアメンバーが参加し、1年間の活動の後に、具体的な産学連
携共同研究を創出し、また総長室の連携研究ユニットとして認知
されている。また、Proprius21で創出された共同研究が一つの
核となり、複数企業、複数部局を巻き込む学全的な大型COEにな
った例として、先端融合領域イノベーション創出拠点（先端融合
領域COE）「少子高齢社会と人を支えるIRT基盤の創出」が誕生し
ている。

プラン 引き続き、一企業の枠を超えた「複数の企業と東京大学の産
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。
課題設定とその解決に向けた『知の構造化』により、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560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リーボード会議
を半年に1回の頻度で既に7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6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 2008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」、「産学出合いの場」、
「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、双方確信を持てず、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。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」「プロジェクト提案会」の発表者を常時募
集し、協議会会員を対象に呼びかけ、随時開催してきたが、まだ
活用が十分にされていない。直接的な方法で、産学連携を期待す
る研究者へ周知する必要がある。

プラン 学内研究者へ産学連携本部が「国内・海外企業との共同研究
創出」の支援をすること、及び「研究者の主催するシンポジウム
に企業からの参加を期待するときに産業界へ周知」するサービス
を実施していることを学内研究者に知らせる。CCRから承継する
事業の一つで、各研究者を定期的に訪問して研究内容を伺い、産
学連携プロポーザルにまとめる事業を生かして、研究者の提案を、
「提案会」に合うもの、「科学技術交流フォーラム」や「産学出合
いの場」に合うものを探索し提案する。これらのイベントの開催
を契機に、産学連携の創出まで支援を継続する。

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

背景 これまで大学は、もっぱら教員養成や高大接続の観点から初等中等教育と関わってきた。初等中等教育の教育現場で、学力・人間力の低下などの問題が指摘される中、多様な人材と研究成果を持つ大学がその知見を生かし、それ以外の分野においても、初等中等教育の向上に積極的に取り組むことが求められている。

プラン 他大学、教育委員会等と連携し、「大学発教育支援コンソーシアム」を立ち上げ、大学の研究成果やネットワークを生かして、教育内容の改善や、教員の質の向上に取り組む。教育コンソーシアムでは、同時にネットワークの特性を生かして、教育に関する様々な先進的な取組を試行・検証し、その結果を発信する。

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」(2008年4月から「赤門学友会」に改称)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「赤門学友会」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、卒業生情報や同窓会名簿等をさらに整備し、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強化する。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。当面、①赤門学友会会員の増強に努め、団体会員とともに個人会員を創設する、また在学生(現役学生)の会員化を進める、②学友会ニュースレターの発行、③ホームカミングデイの大学との共催、④東京大学基金への側面からの協力等を行う。

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を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を持った組織として発展させていく。



2007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。

2007年度は、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

- 外国語による授業の抜本的強化について教育運営委員会で検討を行うとともに、各学部および各研究科等で行われている英語による授業科目に関する調査を実施しました。
- 各研究科等の教育研究上の目的を平成20年度大学院募集要項に明記しました。

理想の教養教育の追求

- 学術俯瞰講義として、「社会からみたサステナビリティ：平和・開発・人権」「数理の世界：新世紀の数学を探る」「エネルギーと地球環境」「情報が世界を変える：技術と社会、そして新しい芸術とは」を開講しました。また、ホームページで講義の概要や学生の反響を紹介するとともに、UTOCWで講義の映像・資料を学内外に発信しました。
- 先端的研究と学部前期課程基礎教育の連携のため、以下に取り組みしました。
 - ①「NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）新環境エネルギー科学創成特別部門」を立ち上げ、環境・エネルギー分野の教育モデル構築並びに前期課程教育を拡充
 - ②ドイツヨーロッパ研究センター（DESK）を中心に、ドイツザクセン州首相を迎えて前期課程学生向けに「気候変動と再生可能エネルギー」に関するシンポジウムを開催
 - ③総合文化研究科「人間の安全保障」プログラムの研究成果を、前期課程学生向けに学術俯瞰講義及び総合科目「平和構築論」で還元
 - ④21世紀COE「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（テーマ講義）で還元
 - ⑤科学リテラシー教育のための「サイエンスインタープリター養成プログラム」（大学院）に関連する講義を全学自由研究ゼミナールで開講
- 前期課程教育のすべての授業で「学生による授業評価」を実施しました。
- 新しいカリキュラムを担当する教員の教育力の向上を図るため、英語教育のファカルティ・ディベロップメントのための冊子を作成しました。
- 英語およびスペイン語の教育コンテンツ開発に関するシンポジウムを開催しました。教養教育開発機構CWP部門で、英語の作文指導プログラムを開発し、授業で展開しました。前期課程学生向けのサイエンスリテラシー教育プログラム（全学自由研究ゼミナール）を開始しました。
- 文部科学省大学教育の国際化推進プログラム（海外先進教育実践支援）の採択を受け、アメリカ・アジアの大学と連携して、教養教育の国際モデルの開発に着手しました。
- 新入生歓迎イベント「フレッシュスタート@駒場」、緒方貞子氏を迎えた新入生歓迎講演会を実施するとともに新入生への教養ガイダンスを充実させました。また、初年次活動センター建設に着手しました。また、1年次終了時点での「初年次教育ニーズ調査」を初めて実施しました。

- 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）」の本格稼動を開始しました。タブレットPCを用いた授業を、外国語、生命科学、科学史、統計学などの多様な分野で展開しました。



駒場アクティブラーニング
スタジオ

- 教養学部独自の授業アーカイブシステムを構築し、コンテンツ作成に着手しました。平成19年度の現代GP採択を受け、「ICTを活用した新たな教養教育の実現—アクティブラーニングの深化による国際標準の授業モデル構築—」事業を推進しました。

知の構造化と融合領域の教育体制の創成

- 大学院生に多様な教育・研究指導を受ける機会を提供するため、京大・慶大・早大と大学院教育における大学間学生交流協定を締結し、平成20年4月から学生の交流を開始することになりました。
- 各学部の授業カタログの統一化を進め、全ての授業について他学部聴講の可・不可情報を掲載しました。また、検索機能や授業を時間割形式で表示する時間割レビューなどを搭載したWEB版での運用を開始しました。
- 「全教科類枠」などを含む新しい進学振分けに関する制度を開始しました。
- 大学院の論文・成績評価基準を各研究科等で作成し、成績評価基準をシラバスに明記しました。
- 「大学教育の国際化推進プログラム」により公共政策学教育部が平成21年夏学期を目途にダブルディグリー制を試行するための準備を開始しました。
- 新たに経済学部金融学科、理学部生物情報科学科が設置されました。新領域創成科学研究科にサステナブルな社会の実現のために国際的な視野を持って貢献できる人材の養成を目的とした「サステナビリティ学教育プログラム」を新設しました。また、「学部横断型プログラム」として「メディアコンテンツ」関連科目を実施しました。
- 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」第3期プログラムを実施しました。初・中級コースの講義回数を増やすと同時に、東大OB起業家によるゲストスピーカー・シリーズなどセミナー・演習も充実させました。また、第1期アントレプレナー道場の参加学生から実際に1名が起業しました。



「大学院教育における大学間
学生交流に関する協定」調印式

「人間教育」とキャンパスライフの充実

- 学生の声を受け止め、機敏に対処するためのシステムとして、全学の相談施設が連携して複合的に学生に対応する「学生相談ネットワーク本部」の設置準備を進め、全学の相談施設の総合案内窓口の「なんでも相談コーナー」を開設しました。
- 学部・研究科の教授会等で、アカデミック・ハラスメントに関する教材（ビデオ上映等）を利用し、教員への啓発を図りました。
- 学生のメンタルヘルスの観点から「自殺予防WG」を立ち上げ、自殺予防のためのリーフレット（日本語、英語、中国語、韓国語）を作成して学生・教職員等へ配布しました。
- 学生の「人間教育」に資する事業として、大学運営にも携わる事業企画を提案する「学生企画コンテスト」を実施しました。
- 4月から、在籍する全学生を「学生教育研究災害傷害保険」に大学負担で加入させました。



「なんでも相談コーナー」開設

世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

- 国内外から優秀な大学院生を獲得するため、外国人留学生を対象とする奨学金を充実するなど、博士課程院生を対象とした経済支援策を決定しました。
- アサツーディ・ケイ中国育英基金により今年度6名の留学生を受け入れました。
- 国費留学生特別プログラムは4研究科計8件開設され、在籍者は90名になりました。
- 新たにアジア人財資金構想高度専門留学生育成事業による国費外国人留学生の受入を開始しました。

Ⅱ 研究

自律的・自発的研究の支援

- 「数物連携宇宙研究機構」が世界トップレベル研究拠点形成促進プログラムに採択され、柏キャンパスを拠点として宇宙の真理の解明を行う大型国際的研究プロジェクトを開始しました。
- グローバルCOEに6件が採択されました。
- 新しい概念のRA制度として、これまでの時間管理による研究支援業務から、特定の研究プロジェクトに資する研究業務そのものを委嘱する方式を立案し、グローバルCOE拠点で試行した後、全学展開を決定しました。

全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引

- 総長室総括委員会のもとに「知の構造化センター（ネットワーク）」、「海洋アライアンス」、「エネルギー関連研究ネットワーク」、「トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ」、「数物連携宇宙研究機構」、「IRT研究機構」が発足しました。
- 総括プロジェクト機構に、寄付研究部門「知的資産経営総括寄付講座」を新たに設置しました。
- 「トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ」では、「橋渡し研究支援拠点形成プログラム」が本採択されるとともに、1月には先端医療発展研究シンポジウムを開催しました。また、医工連携でTR関連の教育研究を推進するセンター構想をまとめました。
- 萌芽的な研究を支援する仕組みとして「学内研究連携ユニット」を新たに設置しました。
- 柏キャンパスの今後の取得地における研究設備について、検討を開始しました。

若手研究者支援

- 国内外から優秀な大学院生を獲得するため、博士課程院生を対象とした経済支援策を決定しました。
- 科学技術振興調整費「若手研究者の自立的研究環境整備促進」プログラムに採択され、若手研究者が任期付きの雇用形態で自立した研究者としての経験を積むことができる仕組みであるテニュアトラック制度を含む体制を構築しました。
- 特定有期雇用制度の見直しを行い、複雑化していた若手研究者等の職名を整理しました。
- 科学研究費補助金で雇用されている若手研究者が自ら研究代表者として同補助金を申請できるよう制度改善を文科省に要望し実現しました。
- ポストドクターのキャリア形成支援のための企業説明会等を開催しました。

公正で透明性の高い研究環境の構築

- 研究費の不正使用防止について、基本的な規則の制定、通報窓口の設置、競争的資金不正使用防止ウェブサイトの開設を実施しました。また、全部局ヒアリングの実施、全教職員を対象とした意識調査アンケートにより、学内のリスク・課題の把握・分析を行い、行動規範、不正防止のための第1次行動計画を策定しました。

研究成果の社会への還元を加速

- オンライン発明届の全学展開の推進、部局知財室のオンライン化のための環境調査等を行いました。共同研究契約のパターン別雛形作成、機関ごとの共同研究契約雛形化を推進するとともに、学内担当者向けの説明会を実施しました。知財関連規則を原則すべて公開することとし、ホームページに掲載を開始しました。国際的な産学連携推進のため、各種規則および契約書の英文化を進めました。
- 一括技術移転収入の分配ガイドラインを策定するとともに、成果有体物提供の会計処理ガイドラインの見直しを行いました。更に、ライフサイエンス分野のリサーチツール特許使用の円滑化のためのガイドラインを作成しました。
- 大学発ベンチャーの一大集積拠点である「東京大学アントレプレナープラザ」が6月に開業しました。9月には、開業の記念式典・記念講演会を開催し、当初入居企業11社のお披露目を行いました。また、バイオサイエンス実験を可能とする仕組みを整備するため「東京大学アントレプレナープラザ・バイオサイエンス委員会」を発足させました。
- 産学連携本部共同研究員を中核メンバーとする、新たなベンチャー支援の仕組み「東京大学ベンチャー支援ネットワーク（仮称）」の構築に着手し、2008年度の正式運用開始に向けて制度設計を行いました。
- 産学連携本部の共同研究先である東京証券取引所と「大学発ベンチャーの成長とIPO実現に向けて」と題する共催セミナーを12月に東証ホールで行いました。



東京大学アントレプレナープラザ

産学連携研究の更なる改革

- Proprius21により今年度創出した共同研究は27件になりました。Proprius21はこれまで単一企業が中心でしたが、複数企業版研究会方式を試行した結果、企業4社と4部局8名の研究者を幹事とする「サービスイノベーション研究会」で、共同研究2件を創出し、提言「サービスを科学する視点の確立と人材の育成によるイノベーション創出に向けて」を作成しました。また、中小企業との産学連携を促進するために金融機関4法人とProprius21金融機関版を作り、金融機関の顧客である中小・中堅企業の産学連携共同研究提案を受け入れ共同研究を創出しました。
- 大学発ベンチャー、学生ベンチャーの育成・支援に向け、本学卒の企業経営者と“東大発ベンチャー”経営者や起業を志す本学学生とのネットワークおよび起業教育プログラムづくりに着手しました。
- 文部科学省から「国際的な産学官連携の推進体制整備」機関に選定され、国際的な産学連携を推進するため教員3名によるバーチャルな組織として「国際戦略室」を設置しました。

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

- 海外拠点の数は、形成されつつあるものを含め136になりました。
- 「東大イーエル・イニシアティブ」がイーエル大学内に設置され、日本研究並びにそれに関連する人文・社会科学分野で教員が派遣されました。
- 北京代表所では、日本とテレビ会議システムをつないでの入学試験の実施、中国の学生に対する留学説明会の開催、中国における同窓会の支援、日中の国際シンポジウムの支援などを行いました。
- 政府及び日本の主要大学と連携しながらG8大学サミット開催を計画し、平成20年6月に開催することが決定しました。

柏国際キャンパスの構築に向けた取組

- 柏キャンパス国際化のための用地として、柏の葉キャンパス駅前に土地（0.2ha）を取得しました。また、インターナショナルロッジの設計を開始しました。

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

- 幹部職員参加のワークショップによって「幹部職員行動指針」、採用2年目の職員による「新人職員応援ブック」など職階別行動マニュアルを作成しました。また、「人事FAQ」を作成し新規配属職員の業務円滑化と平準化を図りました。
- 新たに制度化した分野ネットワークで延べ人数218名の部局の職員を指名し、分野ごとの全学協調の推進を図りました。



幹部職員行動指針ほか

教育研究支援職員の育成

- 本部事務組織を再編し、グループ・チーム制を全面的に導入し、組織のフラット化・柔軟化を進めました。
- 特に高い意欲や専門性を必要とするポストの担当職員について、学内公募による選考・配置を行いました。
- 短時間勤務有期雇用教職員制度を活用した再雇用を試行的に実施しました。
- 離職後、再度本学での雇用を希望する短時間勤務有期雇用教職員等を対象とした人材登録活用システム（短時間勤務有期雇用教職員等採用情報提供システム）の運用を開始しました。

教職員の適切な評価

- 職員の「新たな評価制度」について、第一次試行（2～5月）及び第二次試行（8～12月）を実施し、平成20年度の本格実施に向けて検討を行いました。
- 教員評価の基本方針、評価体制について検討を行いました。

次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備

- 平成19年度科学振興調整費（女性研究者支援モデル育成）の「東大モデル『キャリア確立の10年』支援プラン」が採択され、計画に沿って着実に実施しました。
- 女性研究者のロールモデルの提供と職場意識の啓発のため、海外の先進的な大学から女性研究者を招聘し、国際シンポジウム「世界のスーパー女性研究者が語る」を開催しました。
- 女性研究者の国際性を育むことを目的として、総長室プレジデント・カウンシル事務局と共催で前米国立科学財団長官のリタ・コルウェル氏による講演会を開催しました。
- 女子高校生のための東京大学説明会およびオープンキャンパスにおいて「女子学生コース」を開催し、東大で活躍する女子学生を掲載した「女子高校生向け冊子『Perspective』」を作成しました。
- 附属病院職員を対象とした「東大病院いちょう保育園」を4月に開設しました。また、「東大本郷けやき保育園」を2008年4月に開園することを決定しました。4キャンパスにおける保育施設の連携、情報共有、総合的な運営を図るために「東京大学保育園運営委員会」の設置に向けた準備を行いました。
- 学内公募により登用を行った結果、管理職（課長相当職）への女性職員登用率が昨年度13%から23%に上昇しました。



シンポジウム
「世界のスーパー女性研究者が語る」

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

- 「支援の三角形」構想により、大学本部・各部局・バリアフリー支援室との円滑な支援体制を構築しました。
- 先端研バリアフリープロジェクト分野「障害のある高校生のための大学体験プログラム」、学生窓口担当者講習会、学務事務担当者実務研修会などにおいて、バリアフリー支援室の紹介、啓発活動を行いました。また、東大病院接遇向上センター主催「ハンディーキャップ・パーソンから学ぶ接遇講座」においては、障害をもつ方との接遇について講演を行いました。

危機管理体制の構築

- 危機管理体制構築の一環として、大震災に際して山上会館を対策本部とするための設備、職員の緊急出勤体制などについて整備を行いました。
- 「東京大学の防災対策」を改訂し、実情に合わせた基本防災対策及び体制を再構築しました。
- 化学物質管理規定を策定し、教育研究における安全管理体制を強化しました。
- 原子炉等規制法に関わる全学的業務機能を環境安全本部に移し、放射線安全体制を強化しました。また、学内に蓄積されている不明試薬・不明廃液の一掃にむけて活動を行いました。

人事管理の自由度の拡大

- 数物連携宇宙研究機構において、人事・給与制度を弾力的に適用する措置を取りました。

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の稼働、ICUの増床に併せた看護職員の大幅増員（180人）による診療機能の向上を図ると共に、心疾患患者のための重症心不全病床の整備や急性周産期患者の増加に対応して産科病床やGCU（Growing Care Unit、継続保育室）病床を増加させ、急増している重症患者の診療を推進しました。
- 7:1看護体制を確立、ICU増床、手術件数の増加や、メディカル職員の増員による診療支援機能の向上を進めることなどにより、安定的な病院経営のための収入増を推進しました。診療報酬のマイナス改定や手術件数の増加等の中で医療比率を前年度並の38%に押さえ経費の抑制を図りました。

V 財務

制度的制約の緩和に向けた努力

- 教育機関への民間投資を促進するための新たな寄付税制について、国公私立大学団体の連名で要望書を作成し、要望活動を行いました。

多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築

- 教員の多様性を確保するための年俸制助教システムの運用を開始しました。
- 研究支援経費比率を原則30%に引き上げる規則を策定し、関連する学外団体に理解を求める活動を行いました。
- 外部資金全学経費の本部管理分および大学運営費の配分方法について大幅に見直しました。また、本部事業費の配分に関する審査プロセスを構築し、配分結果の透明化、本部事業費の計画化と早期執行化を図りました。
- 財務戦略室を設置し、部局の次年度予算要求に関する基本情報を早期に集約し、概算要求、学内経費措置、外部資金申請などへ振り分け審査するプロセスをスケジュール化しました。

調達効率化など教育研究支援予算の 執行体制の整備

- 複写機の契約について随意契約から一般競争調達及び複数年調達に変更し、複写機については前年度との比較で、約130,000千円の経費を削減しました。また、事務処理の簡素化のため標準的な印刷契約に係る仕様書の共通化を図りました。

- 電力は夏のピーク時間調整を行い割引によるコスト削減を図りました。
- 工学部、薬学部地域の井戸を有効活用したりするなどの努力により約30,000千円の経費を節減しました。

基金(エンダウメント)の確立・発展

- 渉外担当副理事を新たに1名置くなど、渉外本部の体制を整備しました。永続的な基金(エンダウメント)活動に向けての検討を開始しました。
- 東京大学信託基金を設立しました。

VI キャンパス環境

三極構造構想実現に向けて

- 本郷キャンパスでは「福武ホール」が竣工しました。また、工学部新三号館構想の検討を開始しました。
- 柏キャンパスでは、国際キャンパスに向けて大型研究施設を検討するための懇談会を設置しました。また、柏キャンパス北側未取得地および整備に関して全体像を見直し、柏キャンパスへの一層の機能集積を含む総合的整備計画の策定に着手しました。また、千葉県・柏市とともに第二回柏国際学術都市支援会を開催しました。
- 駒場キャンパスでは、学生のためのロッカー棟(2060扉)を新設しました。また、バリアフリー化を計画的に進めるとともに駒場キャンパス正門の修復を行いました。
- キャンパス間の連携を図るため、学内全体におけるテレビ会議・遠隔教育施設の調査を行いました。柏キャンパスにおける講義を中野キャンパスで聴講可能にしました。

プロパティ・マネジメントシステムの構築

- 建物の長期修繕計画を策定し、新規建設等と合わせて長期的な建物の維持管理計画を策定しました。また、廃棄物処理、清掃、警備、保守点検を全学的に一括して行うための体制を構築しました。

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

- 創立130周年記念事業である「知のプロムナード」構想の一環として、各地区キャンパスの広場・緑地整備、散策路整備などを行いました。
- 創立130周年記念事業として「サステイナキャンパス整備」を計画し、大幅な維持コスト削減とCO2削減が期待できる附属病院の大型熱源改修工事に着手しました。また、高性能小型風力発電装置導入に向けて設置場所等の調査を行いました。サステイナブルキャンパスWGを設置し活動を開始しました。
- 本郷及び駒場キャンパスにおいて、7棟の耐震改修工事を実施しました。
- 宿舍・宿泊施設については、以下をとり進めました。
 - ①本郷地区では、追分国際宿舍整備の事業者を決定、目白台国際村の土壌汚染調査を実施、弥生ファカルティハウス設計開始、病院地区看護師宿舍増築の設計開始、御殿下記念館改修計画の立案
 - ②駒場地区では、銀杏荘跡地整備計画の立案、三鷹国際学生宿舎の空調設備改修設計の実施
 - ③柏地区では、総合福利棟の竣工、柏インターナショナルロッジの設計開始およびロッジ建設に先行してUR都市機構豊四季台団地を留学生用に借り上げ等の整備を進めました。
 - ④山中寮内藤セミナーハウスの設計を開始しました。
- キャンパスの禁煙化にむけて、喫煙対策宣言および基本方針を策定し、喫煙対策環境を整備しました。

情報システムの整備

- 事務支援の3システム(財務会計システム、人事給与システム、学務システム)の連携を進めました。現行の財務会計システムから管理会計部分を分離し新たに予算執行管理システムを開発するとともに、人事マスターデータベースを新たに導入することを決定しました。

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

- 創立130周年記念式典として、ノーベル賞受賞者である江崎玲於奈氏、大江健三郎氏、小柴昌俊氏特別栄誉教授による記念講演会および記念式典を挙行了。知のプロムナード構想を実現し、各地区キャンパスに、学生、教職員等の知的交流を深める場を美化・整備し、あわせて本学の歴史的研究成果である「光電子増倍管」、「おおすみ」、「研究展示パネル」等を設置し、既存の建物、銅像等も含め130のポイントを設定しました。さらに、国の重要文化財である「赤門番所」や、「懐徳館庭園」を特別開放しました。学生や教職員を含め幅広い人々がかかわった多種多様な企画を通じて未来に向けた東京大学の姿勢を効果的に発信しました。
- 「東京大学の概要」英語版について、新たに項目を追加し、日本語版の概要と同内容の項目を増やすなど大幅な改訂を行いました。英文ホームページは、分散していた留学生向け情報を「International Students」に精査・集約しました。あわせて、学術情報の登録システムを構築し、トップページに「ACADEMIC INFORMATION」を新たに設け、外国への情報発信を行うなど、大幅なリニューアルを行いました。



日本初の人工衛星「おおすみ」

学内コミュニケーションの活性化

- 学内ポータルサイトを、掲載情報の種類や必要性、業務改善の観点から抜本的に見直し、学内だけで保守管理可能なサイトに作り替えました。
- 携帯電話を使った学内情報サービスTODAI-NAVIを開始しました。



東大ポータルサイト

社会連携の推進

- 東京大学産学連携協議会の会員企業は561社となりました。アドバイザリーボードミーティングと産学連携委員会を各2回開催し活発な交流を行いました。
- 文京区との共催により、「大いなる学び」シリーズを開催しました。

卒業生との交流

- 11月にホームカミングデイを開催しました。同窓会参加型の仕組みを整えたことにより、前年比約280%の5,200人の参加があり、学生、卒業生、教職員が一体となったシンポジウムなどを開催しました。
- 卒業生向けポータル「東大アラムナイ」ページをリニューアルしました。総長へのメッセージ寄稿コーナーを設ける等、卒業生限定サイト「TODAI for tomorrow」の機能を拡充しました。
- 名簿管理サービスやウェブサイトホスティング等同窓会事務局向けサービスを拡充しました。
- 産学連携本部主催のアントレプレナー道場に多くの卒業生が講師やメンターとして参加しました。また、キャリアサポート室主催の業界研究会にも多くの卒業生が参加しました。