

東京大学の行動シナリオ

FOREST 2015

Front, Openness, Responsibility, Excellence, Sustainability, Toughness



『行動シナリオ』は、
2015年3月に向けた東京大学の将来構想です。

『行動シナリオ』の公表にあたって

東京大学総長 濱田純一

2009年4月、総長に就任した私は、6年間の任期中における大学運営の基本姿勢として、「森を動かす。世界を担う知の拠点へ」と題する所信を公にしました。高度で多様性に富む東京大学の知の営みを鬱蒼とした森に譬えながら、国立大学法人化の精神と仕組みを踏まえてさらに大きく発展させていく決意を述べたのです。東京大学は、国民から付託された知の資源を最大限に活用し、社会各層と幅広く手を携えながら未来の社会に対する公共的な責任を担っていかねばなりません。この『行動シナリオ』は、2015年3月に至る私の任期中に、何を目指し何を行おうとしているのかを明らかにするために作成したものです。

東京大学は、2004年度の法人化に先立って佐々木元総長の下で「東京大学憲章」を制定し、長期的視点に立って大学運営の基本原則を明らかにしました。そして、第1期の中期目標・計画及び小宮山前総長の「アクション・プラン2005-2008」に基づいて、多面にわたる主

体的な取組みを行ってきました。この『行動シナリオ』は、これらの成果を踏まえ、理念を継承して、それらをさらに確実なものとしていくために実行されるものです。同じく2010年度に始まる第2期の中期目標・計画は、『行動シナリオ』を展開する基盤であり、両者相まって、東京大学の運営の基本姿勢を社会に示すものとなります。

『行動シナリオ』は、「行動ビジョン」、「重点テーマ別行動シナリオ」、「部局別行動シナリオ」から構成されています。「行動ビジョン」は、いわば総論にあたり、これからの東京大学が目指す姿についての基本的な考え方と、その姿に至るための主要な課題を記述しています。「重点テーマ別行動シナリオ」は、全学横断的な9つのテーマに即して、数値目標を含む達成目標、主要な取組みを掲げました。また、「部局別行動シナリオ」では、東京大学を構成する多様な部局組織それぞれの将来構想の概略を示しています。今後、これら重点テーマや部局組織それぞれの基本方針に即して、より具体的な計画の

作成と実行、評価とブラッシュアップを進めていきます。

この『行動シナリオ』を、「森を動かす」という私の初心にちなんで、「FOREST 2015」と名付けました。つねに日本の学術の最前線に立つ大学(Front)。多様な人々や世界に対して広く開かれた存在(Openness)。日本と世界の未来を担う責任感(Responsibility)。教育研究活動における卓越性(Excellence)。それらを持続させていく力と体制(Sustainability)。知に裏打ちされた強靭さを備えた構成員(Toughness)。こうした精神をバックボーンとする『行動シナリオ』の実行に向けて、私たちは着実に歩みを進めていきたいと思えます。

※部局とは、学部、大学院研究科、附置研究所等の、東京大学の教育研究活動の基本単位となる組織のことです。「部局別行動シナリオ」においては、規則で定められている36部局に加え、実質的に部局に準ずる自律性を有する組織も含め「部局」と整理しています。※本部とは、大学運営について総長の職務遂行を助ける組織の総称です。

FOREST 2015

Front. Openness. Responsibility. Excellence. Sustainability. Toughness

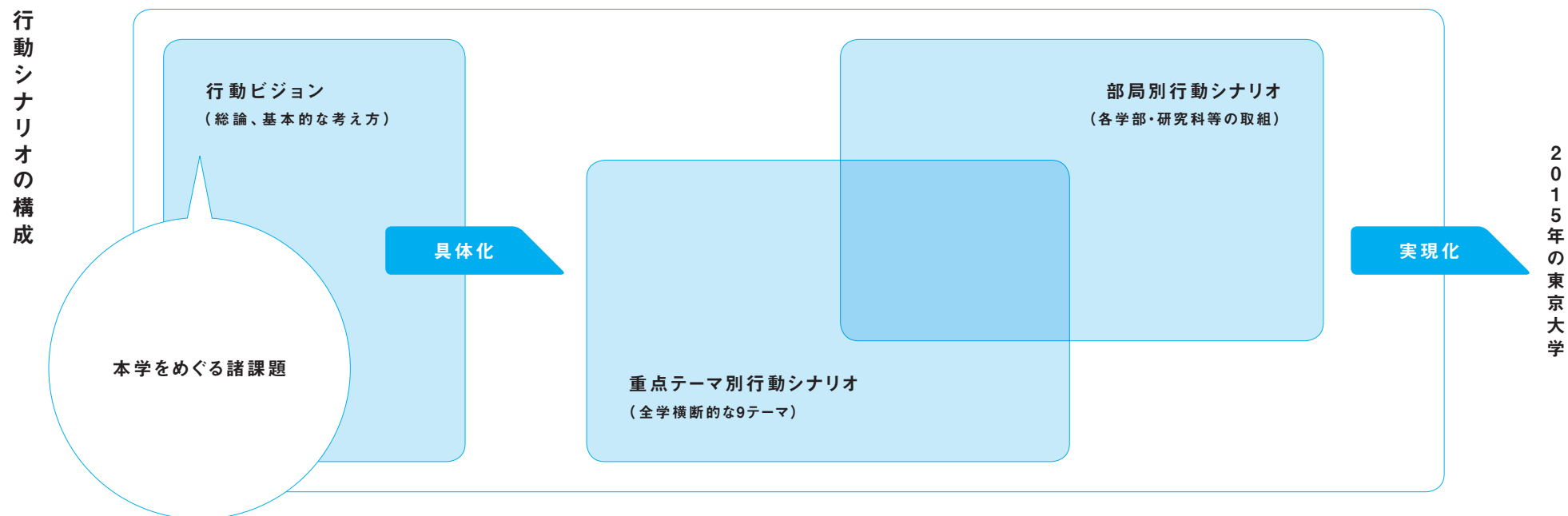
『行動シナリオ』は3部構成です。

「行動ビジョン」で示した、東京大学の目指す姿を、「重点テーマ別行動シナリオ」と「部局別行動シナリオ」が具体化します。

「重点テーマ別行動シナリオ」は、大学の全組織にまたがる取組。「部局別行動シナリオ」は、部局ごとの独自の取組。

この2つの方向から東京大学の全構成員が一体となり、2015年に向かって進んでいきます。

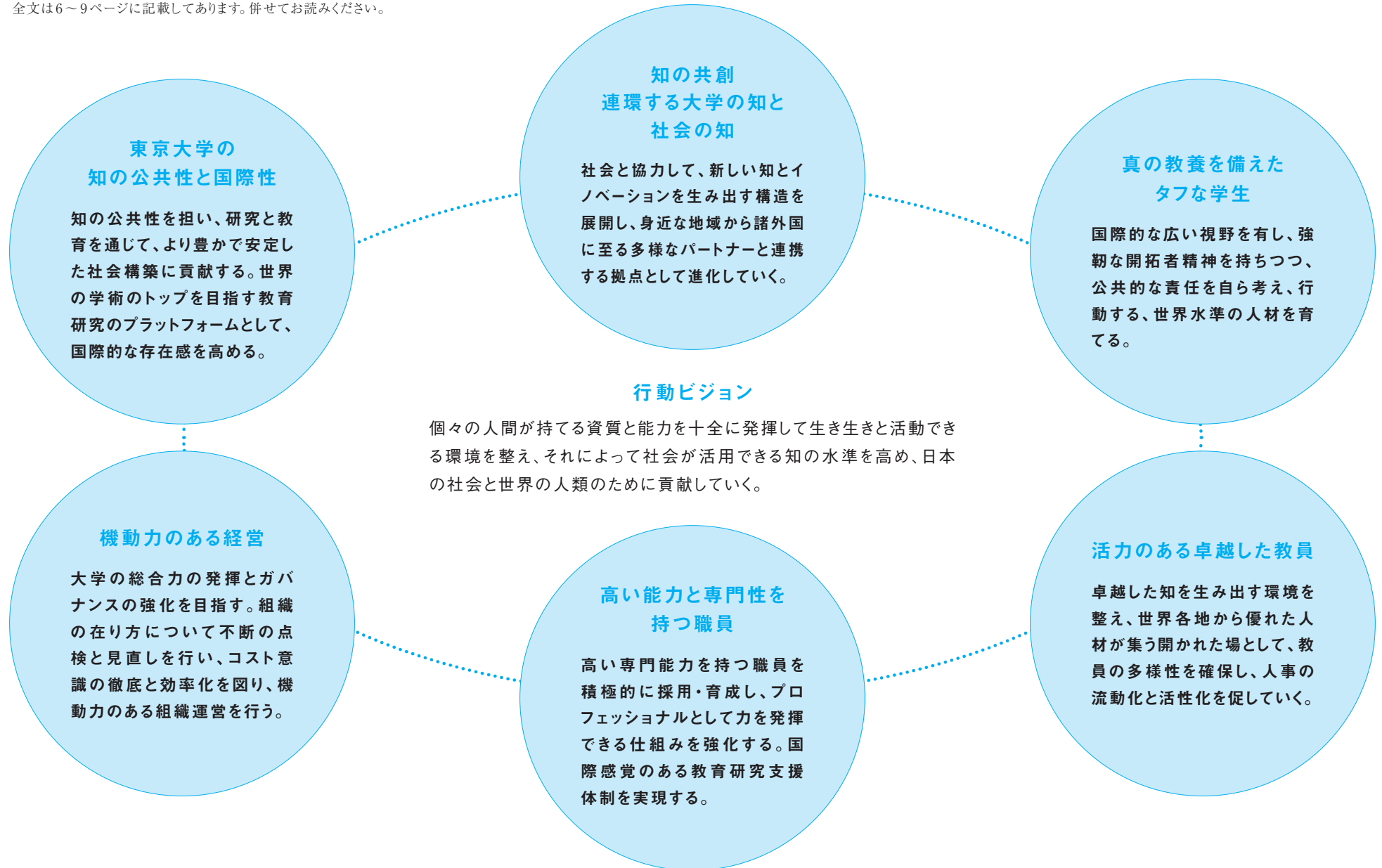
また、『行動シナリオ』は、文部科学省のもとに策定された第2期中期目標・中期計画とも連動しています。



行動ビジョン — 東京大学が目指すこと —

「行動ビジョン」の一部を紹介します。

全文は6～9ページに記載してあります。併せてお読みください。



重点テーマ別行動シナリオ — 達成目標・主要な取組 —

「重点テーマ別行動シナリオ」から達成目標の一部を紹介します。全文は10～19ページに記載してあります。併せてお読みください。

- 学術諸分野の融合を推進し、新たな学術を創成し続ける。
- 世界最高水準と認知されるハブ拠点の50以上確保を目指す。

⇒ 1 学術の多様性の確保と卓越性の追求
(P.11)

- 全ての学生が、豊かな教養と深い専門性を備えた人材になるようにする。
- 2020年までに学生の女性比率30%の達成を目指す。

⇒ 4 「タフな東大生」の育成 (P.14)

- 全ての卒業生が、生涯にわたって大学との絆を持ち続け、世界的視野に立って、公正な社会の実現や科学・文化の創造に貢献し続けることができるようにする。

⇒ 7 卒業生との緊密なネットワークの形成
(P.17)

- 2020年までに留学生比率を12%以上、外国人教員比率を10%以上、英語による授業科目を3倍以上に増加させること、2015年までに全ての学生に海外留学・派遣を含む国際的な学習・研究体験を提供することを目指す。

⇒ 2 グローバル・キャンパスの形成 (P.12)

- 全ての教員が国内外で評価される優れた研究業績をあげるとともに、「タフな東大生」の育成に必要な教育力を発揮する。

⇒ 5 教員の教育力の向上、活力の維持 (P.15)

- 組織の見直しを不断に行い、効率化を図る。
- 非実験系を対象に、2012年度のCO₂排出量を2006年度比15%削減、2030年度の排出量を2006年度比50%削減することを目指す。

⇒ 8 経営の機動性向上と基盤強化 (P.18)

- 研究成果の社会還元を加速するとともに、大学と産業の知が連環する「知の共創」を展開し、さらにその成果をイノベーションに繋げていく。
- 共同研究実施者数を1,000名超に倍増することを目指す。

⇒ 3 社会連携の展開と挑戦
—「知の還元」から「知の共創」へ (P.13)

- 役員など法人経営に参画できる職員を拡大する。
- 2020年までに女性幹部職員の登用率20%を目指す。

⇒ 6 プロフェッショナルとしての職員の養成
(P.16)

- 全ての構成員が、東京大学の社会的・公共的使命を自覚し、法令を遵守するのみならず、相互の人権を尊重し、高い倫理観を持って行動する。

⇒ 9 ガバナンス、コンプライアンスの強化 (P.19)

部局別行動シナリオ — 部局独自の取組 —

「部局別行動シナリオ」の一部を紹介します。全文は <http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/> からお読みください。

教養学部(前期課程)

海外研修制度(サマープログラム、1学期間、1年間)の新設: 語学研修等目的を特定したプログラムを海外協定大学などの協力を得ながら設ける。

教養学部(後期課程)

教養学部付属施設の東アジア教養教育イニシアティブ(EALAI)を活用して、東アジア諸大学における教養教育協力・共有を推進する。

理学系研究科

英語のみで学位取得が可能なシステム等留学生のための教育体制を整える。外国人優良宿舎の確保等、外国人の生活環境支援を強化する。日本人学生の海外派遣や留学生との交流等の支援を強化する。

教育学部附属中等教育学校

「大学・社会での学び」への接続を目標としたカリキュラムの見直し・充実を図り、中等教育の新たなモデルとして全国に提示・発信していく。

農学部

農学部は社会貢献への意欲に満ちた学生を迎え入れ、有為の人材として鍛え上げ、世に送り出すことを使命とします。そのひとつとして、社会との関わりを考え続ける学生をサポートし、民間企業等の人材を学生教育に積極的に活用します。

法学政治学研究科

一定の経験を有する法曹実務家、行政官、企業実務家等の博士課程への入学を促進し、専門的学識を更新・発展させる機会を拡大するとともに、共同研究等を通じて、先端的な理論と実務の有機的連携の強化を図る。

医科学研究所

社会へのアウトリーチ活動を進める。最終的には国民全体の「先端医療開発に対するリテラシー」の向上に努めるとともに「効率的な先端医療開発のための社会システム変革」にも寄与する。

数物連携宇宙研究機構

若手研究者の自主性を最大限引き出すため、教授、准教授、助教の間のヒエラルキーを出来る限り排除し、「フラットな組織」作りを進める。

「部局別行動シナリオ」部局一覧

学部前期課程

教養学部(前期課程)

学部後期課程

法学部 医学部 工学部 文学部 理学部 農学部
経済学部 教養学部(後期課程) 教育学部 薬学部

大学院研究科等

人文社会系研究科 教育学研究科 法学政治学研究科
経済学研究科 総合文化研究科 理学系研究科
工学系研究科 農学生命科学研究科 医学系研究科
薬学系研究科 数理科学研究科 新領域創成科学研究科
情報学環・学際情報学府 情報理工学系研究科
公共政策大学院

附置研究所

医科学研究所 地震研究所 東洋文化研究所
社会科学研究所 生産技術研究所 史料編纂所
分子細胞生物学研究所 宇宙線研究所 物性研究所
大気海洋研究所 先端科学技術研究センター

附属図書館

附属図書館

全学センター

全学センター共通(15施設) 総合研究博物館

附属学校

教育学部附属中等教育学校

附属病院

医学部附属病院 医科学研究所附属病院

その他

数物連携宇宙研究機構

東京大学の知の公共性と国際性

21世紀という新たな時代の輪郭が次第に形作られつつあります。グローバル化が進む中で、民族紛争やテロ事件の頻発、経済格差の拡大、地球温暖化など、安全や豊かさへの脅威が増大する一方、文化、環境、医療、食糧など多くの領域で、国際的な視野と協調のもとに持続可能な人類社会を形成していこうとする動きが急速に強まっています。未来を見通しにくい不確実性の下、社会の安定的な発展と成熟をいかに実現していくかということが、時代の課題です。

こうした時代は、大学の存在意義と社会的責任が試される時でもあります。近年の地球的な規模での危機は、それを克服するための科学・技術や思想など、知が有する公共的な役割への関心を高めました。大学こそ、このような知の公共性のもっとも重要な担い手であり、知の創造すなわち「研究」と、知の批判的継承のもとづく人の育成すなわち「教育」とを通じて、より豊かで安定した社会の構築のために果たすべき大学の役割が、ますます重要なものとなっています。その憲章において、東京大学が「世界的な水準での学問研究の牽引力」であるとともに「公正な社会の実現、科学・技術の進歩と文化の創造に貢献する、世界的視野をもった市民的エリートが育つ場であることをあらためて目指す」と掲げた理念は、今日においてこそ試されています。

とりわけ、社会がグローバル化に向けて大きく舵を切り、学術の世界でも国際競争が激しさを増している現代において、国際化は東京大学の最優先課題の一つです。さまざまな国際的なプロジェクトを支え、世界に広がる研究者や学生の交流・育成の核となる、グローバル・キャンパスの形成に

向けて取組を行います。日本の学術が持つ魅力と強みを発揮し、アジアの諸大学との連携のハブとなりつつ、言語や発想・価値観などの多様性を組込んだ、世界の学術のトップを目指す教育研究のプラットフォームとして、東京大学の国際的な存在感を高めていきます。

知の共創 —— 連環する大学の知と社会の知

歴史の流れと国際的な広がりの中で多様な学術が連鎖し再生産されてきた東京大学は、時間と空間、分野と特性を越えて知が切磋琢磨し、卓越性を目指して未知への挑戦を無限に続けていく、ダイナミックな「知の連環体」です。そして、東京大学が推進する社会との連携は、無限の「知の連環体」の複合的なネットワークを、大学という空間の中だけでなく、その外にまで押し広げて新しい知の秩序を生み出し、厚みを与える活動にほかなりません。

大学が社会と関わりあう回路は無数にあります。東京大学はこれまでも、人間の存在や自然・事物に対する根源的な探求、生命現象の本質の解明、新たな産業を支える技術の開発、将来の社会生活や経済生活を支える制度の設計など、現代社会の発展に寄与する高度で幅広い教育研究を展開し、その知の蓄積と能力を社会全体の変革と進化の駆動力として活かしてきました。そうした寄与を、社会との効果的な連携を通じてさらに高めていきます。

時代は今、大学からの研究成果の還元という一方向だけでなく、大学と社会の「知の共創」と呼ぶべき活動を進める段階に来ています。東京大学は、知を生み出し育てる自立し

た学問の場であることを活かして、真理を追求し知を創造する力を極限にまで高めるとともに、大学と社会とが協力して課題を発見・共有し、新しい知とイノベーションを生み出していくことのできる構造を教育研究の多様な回路を通じて展開し、その中で、身近な地域から国境を越えた諸外国に至る多様なパートナーと連携する拠点として進化していきます。

社会連携のさまざまな回路を拓き、知を媒介として大学と社会がともに発展する共生関係を作っていくために、世界最高水準の研究成果を、日本の社会と世界に向けて、明快な言葉で説明する力が情報発信に求められています。最先端の学問の面白さとその社会的意味について自らの言葉で情熱をもって伝えていくことは、未来の世代に向けた大学からの力強いメッセージとなるはず です。

大学が教育を通じて有為の人材を育成することは、社会連携のもっとも重要な回路であり、東京大学が生み出した人材は、社会の多様な分野で活躍しています。こうした卒業生と大学との緊密なネットワークを形成していくことは、大学の活動に対する幅広い支援の基盤となるとともに、大学の知と社会の知の連環を活性化させる上でも重要な意味を持ちます。卒業生が「市民のエリート」として活躍し続けることができるよう、母校である東京大学の活動に関わる機会や仕組みを拡大し、また、母校を活用して自らの知的生活を豊かにしていくことのできる環境を整えていきます。

真の教養を備えたタフな学生

東京大学の教育の目標は、国際的な広い視野を有し、強靱な開拓者精神を持ちつつ、公共的な責任を自ら考え、行

動するタフな人間の育成です。とりわけ、「リベラルアーツ」、すなわち主体的に思考し生きる個人にふさわしい教養は、先の見通しにくい困難な時代であればこそ、大学教育の基本となるものです。教養とは、現在進行形の諸問題を歴史的な視野で考え、局所的な現象を普遍的な枠組みでとらえていくことにより、相互に関連づけることのできる力であり、現実のさまざまな事象に向き合い、粘り強く応答し、あるべき解を求めていく中で培われるものです。

東京大学の学士課程は、専門の知や実践の知と補強しあう関係にあるこの教養の知を重視します。教養教育を中心とした前期課程と、専門基礎教育を中心とした後期課程との一貫性を深め、それぞれの課程における教育のあり方についてさらに改革を推進することによって、さまざまな専門性と実践力によって社会に貢献する、高度な教養を備えた人材を育成します。そのために、教員と学生との知的対話をさらに活発にする教育環境を整え、教育施設や学生寮の拡充を行い、学生支援を充実させていきます。

大学院における教育は、世界最高水準の専門の知と実践の知を獲得するために行われます。優れた人材が、世界から東京大学へ集い、東京大学から世界へ羽ばたくことを目指します。そのためには、大学院生が充実した環境の下で、存分に能力を高め、研鑽を積んで社会を担うための幅広い基礎力を身につけると同時に、高度専門職業人として、また、次代の学問を生み出す研究者・大学教員としての将来像が描けるような環境を整えます。大学院生への研究支援を充実させ、国際的な活躍と交流の場をいっそう拡大することを通じて、世界水準の人材を育てます。

豊かな知識を基盤に、能動的学習や国際経験の機会の拡充、さらに課外活動や社会的体験などを通じて、弱者へ

の思いやりと倫理感、そして強靱な精神をバックボーンとし、多様な価値観の存在を意識したコミュニケーション力と知や社会のフロントを切り拓く行動力を備えたタフな学生を育てていきます。それを可能とするために教員の教育力を向上させ、学生の主体的な取組みを支援し、また、とくに卓越した学生の能力をさらに開花・伸長させることのできる仕組みも整えます。潜在力を持った多様な学生の確保に一層ふさわしい入学試験のあり方についても検討を行います。

活力のある卓越した教員

東京大学の学問が持つ底力は、「わからなさ」や「難問」とじっくりと向かいあうことの価値を再確認することから生まれます。世界最高水準での卓越とは、薄められた啓発からは生まれぬ濃縮された知であり、異質なものとぶつかりあいの中で解き難い問題や未知の課題と粘り強く取組み、意外な解決の道筋を見つけだし、そこに大きな喜びを見いだすことこそ、大学のみならず社会の進歩の原動力です。学問の根源を担うディシプリンを踏まえた基盤的研究や基礎教育を腰を据えて行うと同時に、変化し続ける最先端の知を生み出す先進的な研究・教育に大胆に挑戦していくという「二兎を追う」努力は、東京大学の教員ならではの強みと責任であり、また人材の新たな交流と学問の新たな融合とを生み出す基礎ともなります。

東京大学は、本郷・駒場・柏キャンパスからなる三極構造の基盤の上に各キャンパスの個性化・特色化をさらに促進しつつ、卓越した知を持続的に生み出すことのできる魅力的な環境を整えることによって、世界各地から優れた人材がそこに集い、教育者として、研究者として、思う存分に力を

発揮できるような場でありたいと考えています。そのような開かれた場として、性別・言語・国籍などの差異やバリアを超えた教員の多様性を確保し、組織の新陳代謝を促進し、人事の流動化と活性化を促していきます。そうした教育研究の活力ある中核拠点として、全国の大学や研究機関と連携し、学術の発展の基盤を支えていく責任を担います。

大学を取り巻く状況の大きな変化、すなわち学生の多様化、運営費交付金の減少と競争的資金の増大、さらに管理運営の複雑化や高度化等によって、教員の管理運営業務にかかわる負担は著しく増大しています。優秀な人材を確保し続けるために、組織・業務のスリム化や支援体制の拡充によって、こうした状況の改善に取り組めます。若手研究者のポストをより多く確保することも、喫緊の課題です。定員削減や定年延長等によって生じてきている教員集団の年齢構成の偏りを是正しながら、人事システムを柔軟化して優秀な若手研究者を積極的に採用し、全体の力を活性化していく工夫を行います。

教員一人ひとりはずべて、東京大学の教員として優れた教育と研究を遂行しているか、自ら検証し、外部の評価を受け、説明する責任を負います。また、教員をはじめとするすべての構成員は、公共の知を担う大学人として、学問及び社会に対する高い倫理感とコンプライアンスに対する強い意識を保つことが求められます。それらを担保するために必要な体制を強化します。

高い能力と専門性を持つ職員

知の公共性を担う大学という場を支え育てるためには、職員が教員と一体となって、大学経営に充実感と責任感を

持ってあたる必要があります。法人化以降、新しい課題に対応していくために事務量が飛躍的に増大する一方で人員削減も課されるなど、厳しい状況が続いている中、職員がその能力を主体的に発揮して職務を遂行し、「東大職員」としてのブランド力を培う環境の整備を推進します。職員が、組織や業務の改革に意欲的に取組むとともに、目立たずとも地道な業務を確実にやっていくことは、組織にとって盤石の基盤となります。また、高い専門能力をもつ職員を積極的に採用・育成し、経営管理や教育研究支援のプロフェッショナルとして力を発揮できるようにするための仕組みを強化します。業務の専門分野に通暁するとともに業務全般を見渡すことのできる能力をもった幹部職員を育成し、経営システムの改革にあたっては、職員も積極的に関与し、かつ責任を担う体制づくりを行います。

人事制度の抜本的な見直しを進め、安定性の高い雇用基盤を確保しつつ、それぞれの職務においてどのような能力が求められているのか、キャリア形成のモデルを提示するとともに、主体的に能力を向上させることのできる機会と時間を確保することで、職務環境への信頼と意欲を生み出します。職員等の育成については、海外派遣や他機関・民間企業との人事交流を含め、効果的な研修などの機会を積極的に設け、質・量ともに世界最高水準の総合研究大学にふさわしい国際感覚のある教育研究支援の体制を実現します。

機動力のある経営

大学という空間にとって重要なのは、多様な職種や職位を担う主体が、その持続的な発展に必要な責任を果たして

いくことです。そのために、何よりも教員、職員、学生の一人ひとりが、その個性や能力・経験を活かしてしなやかなコミュニケーション力と行動力を発揮することこそ、大学経営の基盤となります。教育研究の基本単位としての部局は、専門とする知の厚みを活用する場を主体的に追求します。そして本部は、各個人と各部局の努力を協調させて果実を最大限に実らせるために、経営組織としてリーダーシップを発揮できる体制を構築します。東京大学は、「強い個人」と「強い部局」と「強い本部」というトライアド構造による、総合力の発揮とガバナンスの強化を目指します。

教員と学生との知的対話に基づく質の高い教育研究環境を整備していくという観点から、教育研究のマネジメントや組織体制の在り方について不断の点検と見直しを行い、東京大学の使命に照らして、適正な全体規模、組織やキャンパス施設のあり方について積極的に検討をすすめます。また、与えられた資源を最大限に活用し、優れた人材が能力を十分に発揮するためには、柔軟で合理的な経営が不可欠です。事務や事業の見直しを加速しコスト意識を徹底するとともに、本部や部局の事務組織の効率化を図り、細分化し肥大化した全学組織や合理性の乏しい規則等も全面的に見直して、ガバナンスにおいて機動力のある組織運営を行います。

法人化後、東京大学は、基金の形成をはじめ外部資金をも積極的に活用していくことで、財務体質の強化を図ってきました。産学連携の分野でもさまざまな試みが行われ、多くの成果が生まれています。そうした成果を知の多様さと豊かさへと成熟させていくために、それを全学的視点から活用し次の可能性に効果的に投資していきます。また、教育研究の基盤となる経費を着実に確保していくと同時に、外部資

金の活用方法をさらに検討し、教育や基礎研究など、外部から競争的資金を獲得しにくい分野についても、東京大学全体の学術ビジョンにもとづいて予算を適切に配分します。施設の有効活用と管理整備の状況についても綿密に検証し、安全性・快適性や環境に配慮した持続可能な施設整備計画を策定します。数多くの施設を多様な部局のニーズを踏まえつつ全学的な観点から効率的に活用管理する仕組みを整え、実験設備などの共同利用や共同施設の整備も推進します。それは、経費節減のみならず、部局を横断するコミュニケーションを活性化させ学際的な教育研究の推進にも寄与するはずです。また、とりわけ文系の教育研究に不可欠な書庫スペースの整備計画を推進します。

東京大学で扱われる膨大な情報を活用するためのシステム整備は、学術情報の共有化による新たな価値の創出など教育研究の活性化、業務の効率化と質の向上、構成員間のコミュニケーションのために、きわめて重要な課題です。そのため、既存システムの融合を図ることにより情報システムの共通プラットフォームを整えるとともに、新たなコミュニケーション手段を活用します。

学生であれ、教員、職員であれ、組織を構成している個々の人間が果たす役割が決定的に重要なのが、大学の本質的な特徴です。したがって大学の運営・経営の最大の目的は、そうした個々の人間が持てる資質と能力を十全に発揮して生き生きと活動できる環境を整え、それによって社会が活用できる知の水準を高めていくことにあります。東京大学がこうした知の公共的な役割を高め、日本の社会と世界の人類のために貢献していく戦略となるのが、このたびの『行動シナリオ』です。

1 学術の多様性の確保と卓越性の追求

[達成目標]

- 全ての研究者が卓越した学術を追求し、多様な学術の担い手として人類の英知の蓄積に貢献する。特に、研究支援体制を充実強化し、世界最高水準の卓越した研究を遂行する。〔例：研究時間の確保、研究活性度の維持・向上、大学間の流動性向上などを旨す〕
- 学術諸分野の融合を推進し、新たな学術を創成し続けることにより、人類の知の領域を一層拡大していく。
- 国際発信力を強化し、総合研究大学としての国際的プレゼンスを高め、大学間連携や学術を先導する。〔例：世界最高水準と認知されるハブ拠点の50以上確保を目指す〕
- 研究成果を積極的に社会還元することにより、サステナブルで公正・平和な国際社会・地域社会の発展に貢献するとともに、広く研究活動に対する社会の理解を深める。

教員の研究時間の変化

東京大学の教員のうち約65%が研究時間が「大きく減少した」と回答。

設問：「日本の大学全般について、教員の研究時間が減少しているという指摘がありますが、皆さん御自身の研究時間については、過去5年間程度の範囲では、どうでしょうか。」
大きく減少(1割以上) 65.2% 少し増加(1割未満) 1.2%
少し減少(1割未満) 21.3% 大きく増加(1割以上) 1.2%
特に変化なし 11.1%

研究時間が減少した理由について(上位2項目、複数回答可)
全学・部局の管理運営に関する業務の増大・・・73.1%
教育研究活動の支援スタッフの不足・・・67.7%

参考データ：「大学関係予算に関する教員緊急アンケート」／実施期間：平成21年11月26日～12月10日／対象：東京大学の教員 回答者数：2,524名(53.1%)

[主要な取組、検討事項の例]

研究の卓越性を追求するための支援の強化

- 卓越した研究を行うためのインフラ整備
 - 全学共同利用スペースの拡大、スペースの適正配分の推進
 - 大型プロジェクトの支援環境、推進体制の整備
 - リサーチ・アドミニストレーターの育成
 - 国公私立大学の連携等による学術雑誌・電子ジャーナルの安定的確保
 - ICT環境など、間接経費を活用した研究環境の全学的整備
 - 資料庫の整備、原典資料のデジタル化
- トップレベルの研究者ネットワークの整備
 - 共同利用・共同研究拠点の整備充実
 - 部局横断型の研究機構の活性化
 - 世界のトップ拠点との教員・学生交流の推進
 - 大学間協定に基づく教員人事交流制度の検討
- 研究活動の一層の透明化と質保証
 - 研究活動の積極的な開示、外部評価、ピアレビューの促進
 - 卓越性を保証するための客観的評価基準の策定

卓越性の基盤となる

研究の多様性を確保するための支援の強化

- 各キャンパスの研究活動の個性化・特色化、機能別分化の促進
- 各部局が維持・強化すべき分野・領域の明確化と部局

の協働体制の推進

- 研究成果の刊行、翻訳出版助成の推進と強化など人文・社会系研究への支援強化
- 間接経費、東京大学基金等を有効活用した萌芽的研究に対する支援強化
- 新学術分野創成に向けた学内外における異分野交流・連携機能の強化

若手研究者・女性研究者の育成と支援の強化

- 人事制度改革による若手研究者の登用促進
- 大学間・部局間における流動化の促進
- 研究室立上げのスタートアップ支援
- 女性研究者の積極的な採用、研究支援制度の充実

世界最高水準の研究を志向した国際化対応の強化

- 世界トップレベルの外国人研究者の受入・活用の促進
 - 国際公募を含む積極的な選考
 - 宿舎を含む生活環境、外国語による支援の改善・充実
 - 博士論文の英語化、学位審査への外国人研究者の参画
- 研究活動に関わる国際発信力の強化
 - 国際広報の飛躍的な充実
 - 国際会議の開催に対する支援
- 国際高等研究所構想の具体化

2 グローバル・キャンパスの形成

[達成目標]

- 世界から人材の集うグローバル・キャンパスを形成し、構成員の多様化を通じ、学生の視野を広く世界に拡大する。学生にとって世界全体がキャンパスともみなしうる体制を整える。[例：2020年までに留学生比率を12%以上、外国人教員比率を10%以上、英語による授業科目を3倍以上に増加させること、2015年までに全ての学生に海外留学・派遣を含む国際的な学習・研究体験を提供することを目指す。]
- 教育・研究における国際連携を戦略的に進めるとともに、国際的発信インフラを整備する。
- グローバル・キャンパスに相応しい教育・研究・生活環境を作る。
- 「東京大学国際化推進長期構想」を着実に実施し、アジアとの人的交流を大幅に拡大することを目指す。

外国人留学生比率(外国人留学生数/学生数)

世界の有力大学に比べて低い水準

	学部	大学院	全体
東京大学(2009年5月1日現在)	1.7%	13.6%	7.6%

参考データ:「東京大学の概要(資料編)」※なお、研究生・聴講生は除く

世界の有力大学の留学生比率

	学部	大学院	全体
英・オックスフォード大学	11%	58%	29%
MIT	9%	39%	27%
ハーバード大学	9%	26%	20%
イエール大学	8%	22%	15%

出典:「世界の有力大学の国際化の動向」
(東京大学国際連携本部調査報告2007年11月)

[主要な取組、検討事項の例]

留学生・外国人研究者の受入増加

- 英語による授業の増加、英語のみで学位のとれるコースの拡充
- 外国人教員の増加による教育の多様化
- カリキュラムなど教育システムの国際通用性の向上と単位相互互換・ダブルディグリーなど教育面での国際連携
- 留学生・外国人研究者受入のための資金確保と来日前に提示しうる奨学金の増加
- 留学生・外国人研究者と日本人学生との交流機会の増加
- 留学生・外国人研究者の生活適応に対する配慮

学生の海外派遣の拡大・国際体験の増加

- 学生の海外留学のプログラムの拡大と、広範な留学情報の普及(ウェブサイトによる情報発信の整理強化、説明会の開催等)
- サマープログラムや国際インターンシップ、ボランティア等の短期プログラムの制度化と拡大。学生による国際的企画への支援(学生フォーラム等)の充実

国際連携および国際発信の強化

- 「東大フォーラム」その他国際連携活動の戦略的実施、多言語による出版、学術データベース整備等による研究成果の普及と研究者交流の拡大
- 必要情報にアクセスしやすいウェブサイトの構築・改善

と多言語化

- 海外の拠点を活用した優秀な学生のリクルーティングや広報活動の推進
- 世界の各地域における本学独自の留学フェアや留学説明会の開催
- 国際広報に専門性をもつスタッフの養成・強化、世界的な広報の展開

アジアとの連携強化

- アジア域内の二者間連携や地域ネットワークの強化
- 日中韓連携を含む多者間連携(日中韓越など)の促進
- 教育・人材獲得面からの中国・インドとの連携強化
- アジアに関わる教育研究活動(外国語教育、地域研究等)の振興

国際化を推進するための体制・制度の強化

- 「国際センター」の整備による留学生・外国人研究者への諸手続・生活情報等のワンストップサービスの提供
- 各キャンパスにおける留学生・外国人研究者への日本語教育の拡充
- 学内文書と事務通知の日本語と英語のバイリンガル化
- 事務職員のための語学研修、専門的国際業務能力向上のための研修の実施・強化

3 社会連携の展開と挑戦 — 「知の還元」から「知の共創」へ

【達成目標】

- 社会に開かれた「場」を構築し、大学と社会の間の双方向コミュニケーションを強化するとともに、多様な人々が課題を発見・共有し、その解決に向けた創造的活動を実践できるようにする（「知の共創」）。
- 産学連携活動を通じ、研究成果の社会還元を加速するとともに、大学と産業の知が連環する「知の共創」を展開し、さらにその成果をイノベーションに繋げていく。
[例:共同研究実施者数を1,000名超に倍増することを目指す。]
- 様々なレベルのアウトリーチ活動を通じ、大学の多様な活動とその研究成果を広く国内外の社会に説明し、その理解を増進する。

共同研究数と共同研究実施者数

共同研究数及び共同研究実施者数については、目標達成に向けて更なる努力が必要。

	2008年度	2015年度目標
共同研究総数	1,214	2,000
産学連携本部関与分	115	200
研究実施者数	654	1,000

【主要な取組、検討事項の例】

「知の共創」を全学的に展開する社会に開かれた「場」(「知の共創プラットフォーム」)の設置

- 東京大学のミッションを踏まえた、一般社会とのコミュニケーションの在り方の探求とそのビジョン・方法論の確立
- 「知の共創」の諸活動を総合的に推進する組織体制や中核機能の整備の検討

研究成果の社会還元とそれをイノベーションに繋げる産学連携活動の推進

- 知的創作物の創出・保護・活用等のための基盤整備
- 株式会社東京大学TLOと連携した知的財産の戦略的な活用
- 株式会社東京大学エッジキャピタルとの連携、東京大学アントレプレナープラザ等によるインキュベーション事業の推進による大学発ベンチャーの創業支援
- UCRプロポーザルや東京大学産学連携協議会等を通じた情報発信
- 国際的産学連携活動の推進及び産官学における組織連携強化
- 産学連携及び新規産業創出を担う人材の育成

産学連携における「知の共創」を推進する取り組み

- 価値創造を目指した共同研究を立案・実施するスキームの確立
- 円滑な連携を支える研究支援体制の整備
- 先端的・学際的な共同研究推進のための世界に開かれた「場」の全学的展開

社会と大学が連環する教育の推進

- 社会と共創する教育・研究プログラムの推進、履修証明プログラムの普及策の検討
- 社会人再教育機能の強化と教育研究における社会連携の拡充(東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラムの推進など)

東京大学に相応しいアウトリーチ活動の組織的推進

- アウトリーチ活動に対する組織的支援の充実
- 地域貢献、初等中等教育への支援、政策ビジョン提案等、様々なレベルでの研究教育活動成果の社会への還元
- 全教員の研究対象・成果の概況についての情報提供

4 「タフな東大生」の育成

【達成目標】

- 全ての学生が、豊かな教養と深い専門性を備えた人材になるようにする。特に、海外体験・異文化体験を通じて、コミュニケーション能力や行動力を身につけさせる。
[例:国際的な活躍に支障のない語学力の習得などを旨とする。]
- 多様な学生構成の実現により、相互に切磋琢磨する教育環境をつくる。[例:2020年までに女性比率30%、留学生比率12%の達成を目指す。]
- 卓越した学生が、自らの能力を最大限開花・伸長できるようにする。
- 全ての学生が、充実した生活環境の下、多様な学生支援により、安心して自らの将来構想を設計・実践できるようにする。

討議力

回答者の80.5%が「身につかなかった」又は「あまり身につかなかった」と回答。「討議力」の養成が課題

設問:「あなたは教養学部での学習を通して、他者と討論する力がどの程度、身についたと思いますか?」

とても身についた	2.5%
ある程度、身についた	17.0%
あまり身につかなかった	49.7%
身につかなかった	30.8%

出典:教養教育の達成度についての調査/実施対象:学部前期課程修了生全員/実施期間:平成20年3月21日~28日/回答数:約720(全体の22%程度)

【主要な取組、検討事項の例】

レイト・スペシャリゼーションの実質化と教育システムの改善

- 前期・後期を通じ、学士課程教育で達成すべき学習成果の明確化
- カリキュラムの構造化と幅広い学習を推進する仕組みの普及・展開
- 各課程を通じた多様な外国語習得の機会の拡充
- 少人数教育の機会の拡充、能動的学習の普及・展開、学生参加型の教育改善活動の推進
- 海外への短期留学の飛躍的拡大に向けた条件整備
- 課外活動を含む初年次教育の充実
- 後期課程・大学院教育を含め教養知を涵養する教育の充実
- 進学振分けの基準・尺度の多元化の検討
- 自習室や図書館等学習環境の整備による能動的学習の支援

多様な学生の受入れと交流の促進

- 国内外の高校生等に対する積極的広報(特に女性志願者増に向けた取組の強化)
- 入学者受入れの方針の明確化と入試改善の検討(高等学校段階の学習の多様な評価の在り方の研究など)
- 学生間の交流を促進する環境づくり(授業時間・授業日程の統一化の検討など)
- バリアフリー教育の充実
- 留学生との交流により、異文化理解と切磋琢磨ができる仕組みの構築・展開

卓越した学生を鍛えるシステムの構築

- 卓越した学生が世界の研究型大学の学生と専門分野において交流できる機会を協働して企画・実施することの支援
- 卓越した学生が他の学生に刺激を与えると同時に、自らの能力をさらに伸長・発揮できる特別プログラムなど柔軟な仕組みの検討

学生の多様な活動を保障する条件整備

- 公共性の高い活動の支援やインターンシップなど社会における実体験の機会を提供
- 学生の活動を支援するため学生交流スペースや課外活動施設を整備

学生支援の充実

- 奨学金を含む、きめ細かな経済的支援の推進
- 希望者が入居できる学生寮等の整備
- 卒業生組織との連携等によるキャリア形成を支援する取組の充実
- 部局における相談体制の充実と学生相談ネットワーク等全学的な連携強化
- 学生の心身の健康を推進するための施設と体制を整備
- 女子学生、障害のある学生等に配慮した施設・設備の充実
- 福利厚生に関する3キャンパスの平準化

5 教員の教育力の向上、活力の維持

[達成目標]

- 全ての教員が国内外で評価される優れた研究業績をあげるとともに、きめ細かな指導体制の下、「タフな東大生」の育成に必要な教育力を発揮する。[例: 教員・学生比率の維持・改善を目指す。]
- トップレベルの教員が、海外有力大学に遜色のない教育環境の下、卓越した教育成果を挙げる。
- 多様な教員構成の実現により、教育研究活動を活性化する。[例: 2020年までに女性比率20%、外国人比率10%の達成を目指す。]
- 教員組織の新陳代謝を促進し、教育研究活動を活性化する。[例: 教員の平均年齢の引き下げを目指す。]

女性教員数

女性研究者比率の増加は0.8% (2007年度→2009年度)にとどまっている。

2007(平成19)年度			2009(平成21)年度		
合計	女性	比率	合計	女性	比率
3,819	342	9.0%	3,773	368	9.8%

教員組織の年齢構成の推移

56歳以上の教員層が増加。35歳以下の教員層は減少。

	平成13年度	平成21年度
56歳以上	13.2%	21.1%
35歳以下	22.8%	15.7%

[主要な取組、検討事項の例]

教育力向上のためのトータルシステムの構築

- 教育面の全学マネジメント体制の見直しの検討(室・委員会、センター等)
- 全講義(学部)における学生の授業評価の実施と組織的活用
- 教員の職能開発(FD)の実施方針の策定と効果的な推進
- 全学的な教授・学習活動の研究開発・支援拠点(CTL機能)の整備・強化
- 教員評価の制度設計と適切な運用(教科書作成など教育実績の積極的評価)
- 教員の教育面の優れた実践(GP)の支援、顕彰の仕組みの検討

支援人材の質的・量的充実など教育体制の強化

- 教育の改善充実を支援する専門性ある職員の確保
- ティーチング・アシスタント(TA)制度やTA育成プログラムの飛躍的充実と量的拡大
- きめ細かな指導を行う観点に立った教員・学生の適正な量的バランスの確保(学生定員の原則抑制と構成の見直しの検討)

東京大学の教員の行動規範・規準の策定・実施

女性教員や外国人教員の採用の積極的推進、その能力を最大限発揮し得る環境の整備

若手教員のポスト確保など教員組織の活性化

- 60歳以上の教員の処遇の見直し
- テニユア制度の導入の検討
- サバティカルの普及
- 東大基金を活用した若手教員の支援
- 優れた教育力を有する退職教員の活用

6 プロフェッショナルとしての職員の養成

[達成目標]

- 能力・適性を有する職員が、幅広い経験を通じて管理・企画能力を磨き、大学経営に一層深く参画する。併せて管理運営に携わる教員の力量を高め、教職協働により大学運営を担う。
- 職員がチームワークによって教員を支援し、世界最高水準の教育研究活動が柔軟かつ機動的に展開できるようにする。
- 職員全体の専門性や技能を高め、高度な資格・学位を有する職員の割合を大幅に増やす。[例: 英語実技検査の上級レベル(TOEIC800点以上)の職員の3倍増を目指す。]
- 全ての職員が実力本位で評価・処遇され、活躍の場や機会が柔軟に提供されるようにする。[例: 役員など法人経営に参画できる職員の拡大、2020年までに女性幹部職員の登用率20%を目指す。]
- 全ての職員が大学の公共性を自覚して職責を遂行するとともに、無駄を省き、業務を効率化・合理化する工夫を凝らす。

国際対応における課題

英文で対応可能な事務支援体制の強化が強く望まれている

設問:「あなたが学内において外国人研究者を受け入れたり、国際会議を開催したり、海外大学と教育連携などをしたりするにあたって、体制を強化してもらいたい点を教えてください」

理系教員の回答(上位3項目、単一回答)

英文で対応可能な事務支援体制	23%
外国人研究者などの受入窓口	21%
外国人研究者や留学生のための宿舎	15%

参考データ:「東京大学の国際化に関する意見と要望調査」(回答者数:教員833人)

[主要な取組、検討事項の例]

キャリアパスの提示

- キャリアモデルの提示による職務に必要な能力・経験等の明確化
- プロフェッショナルとして職務に取り組む意識の涵養、機運の醸成
- 職員のキャリア目標の計画とその実現のプロセスを通じた職員の育成

研修、人事交流の拡充

- 研修システムの体系化と教職員のニーズに対応した研修の充実
- 幹部教職員に対して国立大学法人運営、大学経営に関する研修の実施
- 海外派遣研修や外国語の学習機会を拡充、TOEIC受験義務化の検討
- 大学経営における大学院レベルでの学習機会の充実、自己啓発の奨励
- 職務に関連する資格・技術等を取得するための支援の検討(資金援助、勤務免除等)
- 人事交流の対象者及び交流機関の大幅拡充

優秀な人材の育成など人事制度の見直し

- 高い専門性を持って教育研究を支援できる職種の確立
- 幹部職員への登用における判断材料の拡大(高度な資格、語学力等)
- 年齢性別にとらわれることなく上位職に昇進できるシステムの確立
- 職員の企画力の向上(ボトムアップの企画を活かすシステムの検討)

職員の力を有効に発揮するための組織体制づくり

- 教職協働がスムーズに展開できる事務組織の見直し
- 業務改善や業務のアウトソーシングなどによる事務効率化の推進
- 総長選挙における幹部職員の参画の検討
- 男女共同参画推進のための教職員の勤務環境を整備
- 対象者の早期発見、対応、職場復帰制度の整備などメンタルヘルス対策への積極的取組

技術職員の組織等の在り方の検討

- 技術職員の組織、待遇、異動、研修等の検討

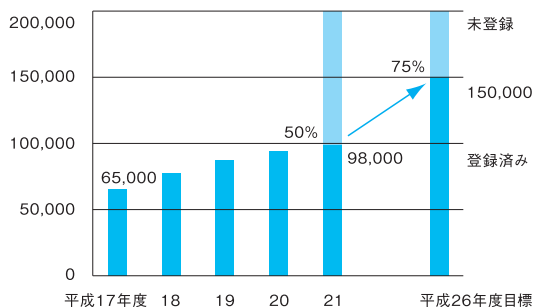
7 卒業生との緊密なネットワークの形成

【達成目標】

- 全ての卒業生が、生涯にわたって大学との絆を持ち続け、職業生活・社会生活を通じ、世界的視野に立って、公正な社会の実現や科学・文化の創造に貢献し続けることができるようにする。[例: 連絡先登録など大学がコミュニケーションできる卒業生の把握率75%を目指す。]
- 生涯学習プログラムやボランティア活動等を通じて卒業生の知的活動を促進させるとともに、大学の活動に卒業生自らが参画する仕組みを構築する。[例: 生涯学習プログラムに年間延べ10,000人規模、ボランティア活動に年間延べ10,000人規模の卒業生が参加・関与することを目指す。]
- 同窓会活動を積極的に支援し、卒業生ネットワークという無限の知の連環体を押し広げて、厚みをもたせていく。

連絡先等を把握している卒業生数

大学で連絡先等を把握している卒業生数は、ほぼ半数に留まっている。



【主要な取組、検討事項の例】

卒業生のための生涯学習プログラムの展開

- 国際的リーダーの育成に相応しい高度な教養教育プログラムの実施
- 世界中で活躍する卒業生同士が知的挑戦体験と英知を共有・継承するための場の創造(オンラインコミュニティを含む)
- 多種多様な関心に対応する生涯学習デジタルコンテンツの提供

卒業生の幅広いボランティア活動の提案、支援

- 留学生をはじめとした学生の生活支援や次世代のキャリア支援等に、幅広い卒業生が参画する仕組み作り
- 各卒業生が独自性あふれる同窓生親睦活動を行うための支援
- 大学活動にとどまらず卒業生に社会参加、社会貢献の場を提供

卒業生による奨学金プログラム

- 幅広い卒業生が少額から参加できる新たな形の奨学金の創設
- 学生が海外で学習体験できる奨学金プログラムの創設
- 学生の討議力をはじめとする人間形成を支援する仕組み作り

卒業生に対するサービスの提供

- 卒業生名簿の整備・更新事業の促進及び当該情報に係る卒業生や同窓会との有用な共有
- 卒業生が生涯にわたり大学を活用することのできる、パーマネントアドレスの付与等の幅広いサービスの提供

同窓会活動の支援

- 同窓会活動の開始、継続、発展させるためのサービスの提供
- 全学的な同窓ネットワークの形成支援
- 海外在住の同窓生、外国人同窓生へのアウトリーチ活動支援

8 経営の機動性向上と基盤強化

[達成目標]

- 組織の見直しを不断に行い、効率化を図る。
- 基金出資先の多様化、自己収入の増加を通じ持続可能な財務基盤を確立する。
[例: 2020年までに2000億円の基金の確立を目指す。]
- 事務・事業の見直しを徹底し、経費の一層の節減を図る。[例: 印刷製本費を2008年度比10%以上削減]
- 施設基盤を計画的に整備し、保有する施設・資産を最大限活用すること等により、世界最高水準の教育研究を展開できるようにする。
- 情報システムの再構築と新たなコミュニケーション手段の創出を図る。
- 環境を重視した経営の先導的実践を図る。
[例: TSCP(東大サステイナブルキャンパスプロジェクト)に基づき、非実験系を対象に、2012年度のCO₂排出量を2006年度比15%削減、2030年度の排出量を2006年度比50%削減することを目指す。]

CO₂排出の削減目標

TSCPにおける二酸化炭素排出量の削減目標に加えて、東京都環境確保条例に基づき、さらに大幅な二酸化炭素排出総量の削減が必要。

削減量(2006年度実績比)	
TSCP2012 (2008年~2012年度末)	15% (非実験系対象)
TSCP2030 (~2030年度末)	50%

出典:東京大学・サステイナブルキャンパスプロジェクト室ウェブサイト
※都内4キャンパス(白金、本郷、駒場I、II)については、都条例対応も併せて行う。

[主要な取組、検討事項の例]

部局における組織再編に関する 将来構想の検討の促進・支援

基金出資先の多様化と自己収入の増加

- 東京大学基金運営の充実・強化
- 協賛金収入、広告収入、命名権収入など、新たな自己収入源の検討

基盤的研究教育経費を着実に措置

- 資金運用のさらなる効率化と徹底した経費削減
- 「実費」を賄う観点からの入場料、利用料、会費、資料代等の適正な徴収
- 教育の機会均等の理念を踏まえつつ、学生納付金、宿舍料等を適切な水準に設定
- 柔軟で総合的・計画的な人件費管理の推進(教員の人件費費目の多様性確保、9-10カ月ベースの給与支給、兼業の弾力化、退職給与引当金の適切な計上等)
- 徹底したコスト管理による経費と資源の節減(さらなる調達改善や、印刷・製本に関する基本ルール策定・実施等)
- 全学的な教育研究環境の整備のための学内資金配分ルールの策定と実施

長期的観点に立った

施設と資産の維持・管理及び有効活用の推進

- 研究者、学生の滞在施設を充実
- 光熱水量の正確な把握と課金制度の整備
- 面積課金制度の整備と建物設備の保守管理の充実のための財務整備
- 施設活用の柔軟性を高めるため、全学共同利用スパー

スの拡大

- 共用面積供出制度の推進
- 土地利用課金制度の整備と土地利用の高度化
- 既存施設の膨大なストックの価値の維持を図る長期修繕計画の策定と、計画に沿った修繕・改修の実施
- 汎用性の高い施設・設備の拡大と実験施設・設備の集約化
- 専有部門に対する面積課金制度の拡充
- 世界水準の居住施設の提供と質の向上を図るため全学ハウジングオフィスを設置

安全で快適なキャンパス環境の実現

- キャンパスの特性に応じたデザイン規則の策定
- キャンパス内の安全性と快適性を高める交通計画の推進
- 教育研究の場に安らぎを醸し、地域の憩いの場にふさわしい外構環境の整備

情報システム融合化と

新しいコミュニケーション手段の構築

- ワンライティングの実現とデータ連携機能の強化による業務の効率化
- 業務プロセスの見える化による情報システムの最適化
- 統合認証の導入による統合コミュニケーション環境の提供

環境を重視したキャンパスの実現

- 全学的計画に基づく温室効果ガス排出抑制対策の実施
- 環境負荷削減のための建物・設備指針の策定
- 省エネルギー(低炭素化)キャンパスを指向した建物運用・維持管理体制の強化

9 ガバナンス、コンプライアンスの強化

[達成目標]

- 明確な責任体制の下、組織として迅速な意思決定を行い、必要な情報が構成員に行き届くようにする（管理運営のスリム化、スマート化）。
- 全ての構成員が、東京大学の社会的・公共的使命を自覚し、法令を遵守するのみならず、相互の人権を尊重し、高い倫理観を持って行動する。
- 危機事象の未然防止と危機管理を通じ、大学として継続的な機能や社会的信頼を維持・確保する。
- 発生した問題事案を的確に総括し、実効ある再発防止策を徹底する。

[主要な取組、検討事項の例]

ガバナンスの強化

- 本部・部局の役割分担の見直しや責任の明確化
- リスクマネジメント、危機管理体制の整備（危機管理基本規則の的確な運用等）
- 学内審議機関の在り方を見直し・合理化
- 室・本部の見直しをはじめとする事務組織の整理・合理化
- 各種機構・センター等を見直し・合理化
- 経営支援機能（IR体制）の整備充実と一層きめ細やかな経営情報の提供
- 自己点検・評価に関する基本方針の策定・実施

コンプライアンスに関する基本方針の策定

- コンプライアンス活動の総括機能の強化
- 法務・監査部門をはじめとする本部事務組織の機能分担の明確化
- 各部局におけるコンプライアンス体制の整備

コンプライアンス推進体制の整備

- 法令違反や人権侵害などを未然に防止するためのコンプライアンス教育の充実
- 各種法令等の適切な情報提供と学内規則・ルールの周知徹底の強化
- 各種相談・通報体制の整備と運用改善
- 弁護士などの専門家の有効な活用と法務関係機能の強化
- 法令違反や人権侵害などの公正・厳格かつ合理的な調査・究明体制の確立

コンプライアンス違反者に対する厳正な対応

コンプライアンスをめぐる重要課題への適切な対応

- 研究費不正使用の防止・調査の体制の見直し、不正使用防止計画の確実な実行
- 管理外の薬品の解消に向けた薬品管理システムの活用への推進
- 学位審査体制の点検と透明性・客観性の向上
- 各種の法令・ルールの改善に向けた諸機関への情報発信と相互連携の強化

懲戒処分における事由別処分数

処分事由	処分数
一般服従関係（欠勤、勤務態度不良等）	4
セクシュアル・ハラスメント	5
通常業務処理関係（業務処理不適正、報告怠慢等）	6
法人財産等取扱関係（紛失、不正取扱等）	4
横領等関係	1
公務外非行関係	3
監督責任関係	3
合計	26

（平成16年4月1日～平成20年3月31日）

*処分の種類：懲戒解雇、諭旨解雇、停職、出勤停止、減給、戒告

『東京大学の行動シナリオ FOREST 2015』の全文を
詳しい資料とともに公開しています。
<http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/>

東京大学経営支援部企画課
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号
TEL 03-5841-2393
FAX 03-5802-8856
E-mail: kikaku@ml.adm.u-tokyo.ac.jp
URL: <http://www.u-tokyo.ac.jp>

デザイン: H+F design / 撮影: 水野聖二 / 印刷: 協同精版印刷株式会社

発行: 平成22年6月15日

