

東京大学の行動シナリオ FOREST 2015



東京大学総長
濱田 純一

東京大学の新しい将来構想

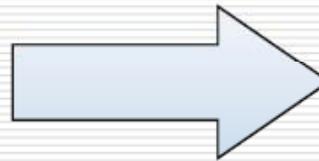
濱田総長の任期中(～2015年3月)に東京大学が目指すことと東京大学が行うこと

森を動かす。世界を担う知の拠点へ

- 森を動かす
- 世界を担う知の拠点
- 「未来への確かな指針」を示す、知の公共性
- 総長のリーダーシップ。強い本部と強い部局、強い個人
- 「厚み」のある教育。「タフ」な東大生
- 世界から日本へ、日本から世界へ
- 二兎を追う
- スリムな組織、スマートな運営、スピーディな業務
- 財源の多様化と資産の有効活用
- 旗艦大学の自負と広範な連携

『行動シナリオ』の特長

- 「東京大学憲章」「アクション・プラン2005-2008」を踏まえ、理念を継承して、それをさらに確実なものとする
- 学内外の意見を取り入れて策定(策定期間 1 年)
- 部局の参加(大学全体として取組む→「森を動かす」)
- FOREST
(行動シナリオの
バックボーンとなる精神)



Front つねに日本の学術の最前線に立つ大学

Openness 多様な人々や世界に対して広く開かれた存在

Responsibility 日本と世界の未来を担う責任感

Excellence 教育研究活動における卓越性

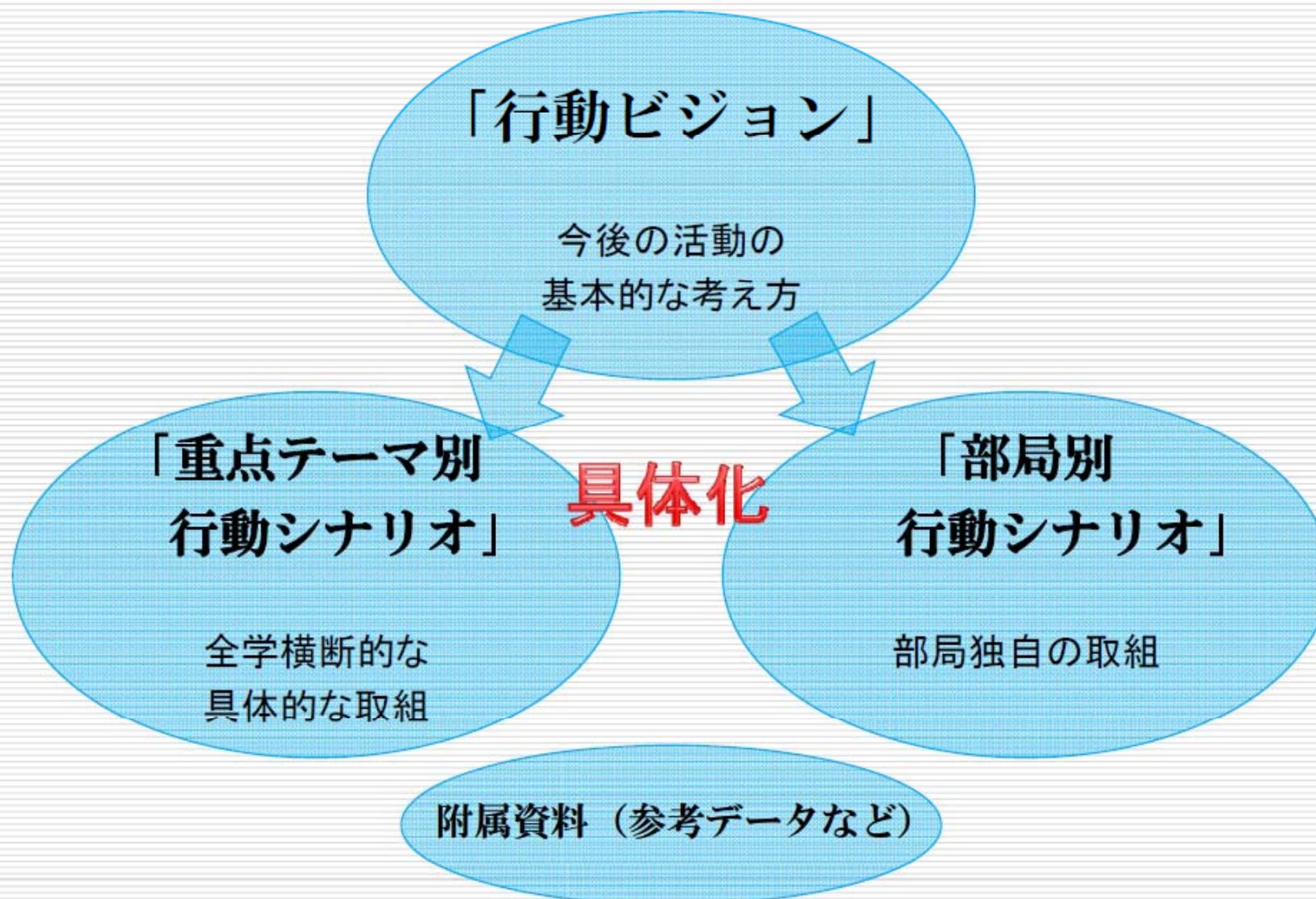
Sustainability それらを持続させていく力と体制

Toughness 知に裏打ちされた強靭さを備えた構成員



「アクション・プラン」
(小宮山前総長)

『行動シナリオ』の構成

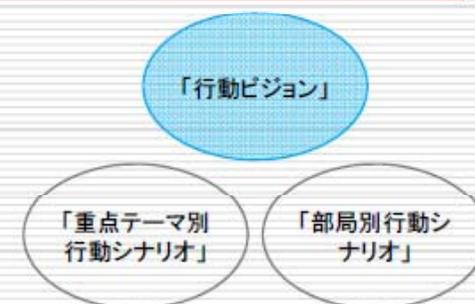


「行動ビジョン」

—東京大学が目指すこと—



- ・東京大学の知の公共性と国際性
- ・知の共創—連環する大学の知と社会の知
- ・真の教養を備えたタフな学生
- ・活力のある卓越した教員
- ・高い能力と専門性を持つ職員
- ・機動力のある経営

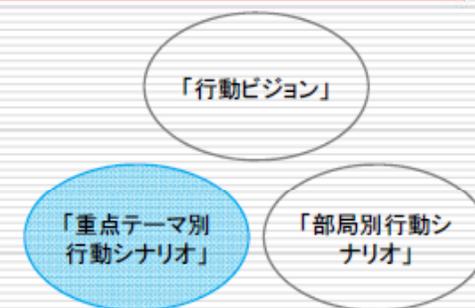


学生であれ、教員、職員であれ、**組織を構成している個々の人間が果たす役割が決定的に重要な**のが、大学の本質的な特徴です。したがって大学の運営・経営の最大の目的は、そうした**個々の人間が持てる資質と能力を十全に発揮して生き生きと活動できる環境を整え、それによって社会が活用できる知の水準を高めていく**ことにあります。東京大学がこうした知の公共的な役割を高め、日本の社会と世界の人類のために貢献していく戦略となるのが、このたびの『行動シナリオ』です。

「重点テーマ別行動シナリオ」 —全学横断的な取組み—



1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求
2. グローバル・キャンパスの形成
3. 社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ
4. 「タフな東大生」の育成
5. 教員の教育力の向上、活力の維持
6. プロフェッショナルとしての職員の養成
7. 卒業生との緊密なネットワークの形成
8. 経営の機動性向上と基盤強化
9. ガバナンス、コンプライアンスの強化



数値目標例を含む「達成目標」と
「主要な取組、検討事項の例」
とから構成

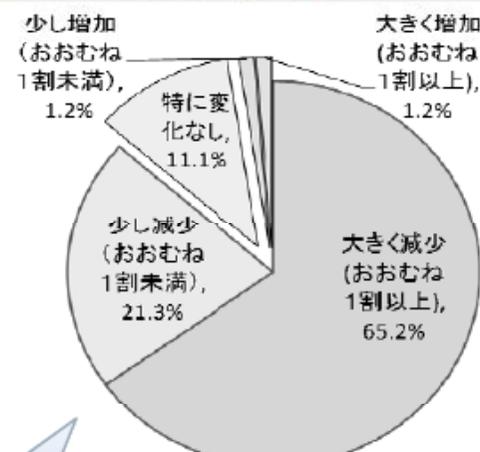
1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求

- **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。
【研究時間の確保、大学間の流動性向上など】
 - ・若手研究者・女性研究者の育成と支援の強化
 - ・世界トップレベルの外国人研究者の受入・活用
- 学術諸分野の融合を推進し、新たな学術を創成する。
 - ・部局横断型の研究機構の活性化
- 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る。
【世界最高水準と認知されるハブ拠点50以上】
- 研究成果を積極的に社会還元し、広く研究活動に対する社会の理解を深める。
 - ・国際広報の飛躍的な充実

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」と感じている

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。」



研究時間が減少した理由について(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%
競争的資金などの獲得に向けた申請書類の作成	64.5%
学生に対する教育負担の増大	40.9%
その他	14.0%

参考データ:「大学関係予算に関する教員緊急アンケート」

2. グローバル・キャンパスの形成

- **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なるような体制を整える。

【留学生比率を12%以上、外国人教員比率10%以上、全ての学生に国際的な学習・研究体験を提供】

- 教育・研究における国際連携を戦略的に進め、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。

・「国際センター」の整備による留学生・外国人研究者へのワンストップサービス提供

・事務職員向けの語学・専門的国際業務能力向上のための研修

- アジアとの人的交流を大幅に拡大する。

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年度)	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

(参考)世界の有力大学の留学生比率

	学部	大学院	全体
シンガポール国立大学	21%	62%	30%
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)

3. 社会連携の展開と挑戦 —「知の還元」から「知の共創」へ

- 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（「知の共創」）。
- 産学連携活動を通じて**研究成果の社会還元**を加速するとともに、「**知の共創**」を展開し、成果をイノベーションに繋げる。
【例：共同研究実施者数を1,000名超に倍増】

・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

・国際的産学連携活動の推進

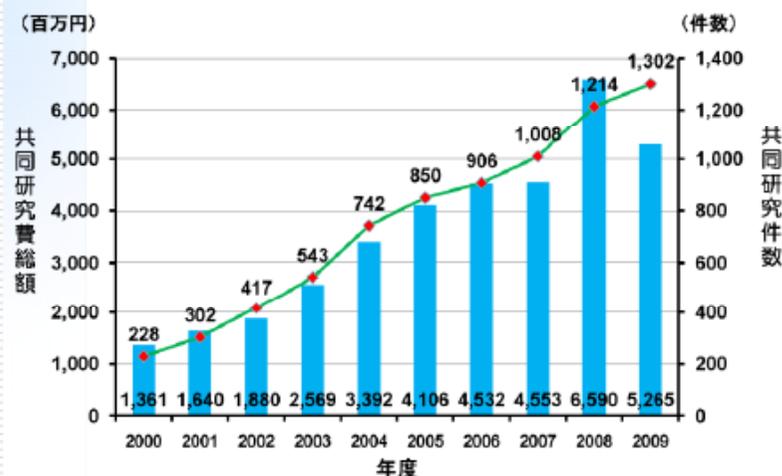
- アウトリーチ活動を通じ、大学の多様な活動と研究成果を広く国内外に説明する。

・社会と大学が連環する教育の推進

共同研究数と共同研究実施者数

	2008年度実績	2015年度目標
共同研究者総数	1,214	2,000
研究実施者数	654	1,000

共同研究の推移(2000～2009年度)



産学連携本部提供資料

4. 「タフな東大生」の育成

- **豊かな教養と深い専門性を備えた人材**を育成する。
特に、異文化体験を通じ、コミュニケーション能力や行動力を身につけさせる。【例：語学力の強化など】

- ・教育システムの改善（少人数教育の機会の拡充、能動的学習の普及・展開など）
- ・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
- ・海外への短期留学の飛躍的拡大

- **多様な学生構成**を実現し、相互に切磋琢磨する教育環境をつくる。

【例：女性比率30%、留学生比率12%】

- ・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

- 卓越した学生が、自らの能力を最大限開花できるようにする。

- 多様な学生支援により、学生が安心して将来構想を設計できるようにする。

- ・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

討議力

「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

5. 教員の教育力の向上、活力の維持

- 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、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。

【例：教員・学生比率の維持・改善】

- ・教育力向上のためのシステムの構築（教員の職能開発(FD)など）
- ・教員の教育面の優れた実践(GP)の支援、顕彰

- 海外有力大学に遜色のない教育環境を整備し、卓越した教育成果を挙げる。

- **多様な教員構成**を実現し、教育研究活動を活性化する。

【例：女性比率20%、外国人比率10%】

- ・若手教員のポスト確保など教員組織の活性化
- ・テニユア制度の導入の検討

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年度		
合計	女性	比率
3819	342	9.0%

2009年度		
合計	女性	比率
3773	368	9.8%

6. プロフェッショナルとしての職員の養成

- **職員の管理・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。

・教職協働がスムーズに展開できる事務組織の見直し

- 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を展開する。

- 職員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】

- 職員を実力本位で評価・処遇し、活躍の場を柔軟に提供する。

【例：法人経営に参画する職員の拡大、女性幹部職員の登用率20%】

・優秀な人材の育成など人事制度の見直し

- 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、業務を効率化する。

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4項目)

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舍	15%
国際会議を支援するリービス	11%

参考データ:「東京大学の国際化に関する意見と要望調査」

7. 卒業生との緊密なネットワークの形成

- 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・文化の創造に貢献できるようにする。

【例：卒業生の連絡先などの把握率75%】

・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

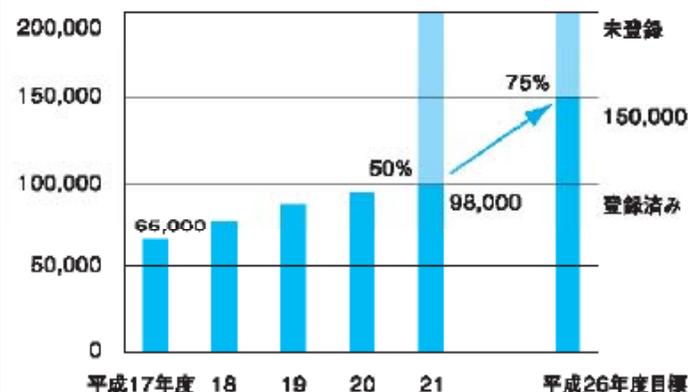
- 生涯学習プログラムやボランティア活動等を通じて卒業生の知的活動を促進するとともに、**大学の活動に卒業生が参画**する仕組みを構築する。

・学生の生活支援やキャリア支援等に幅広い卒業生が参画する仕組み作り。

- 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

大学で連絡先を把握している卒業生数は、ほぼ半数に留まっている。



8. 経営の機動性向上と基盤強化

■ 組織の見直しを不断に行い、効率化を図る。

- ・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、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。】

- ・基盤的研究教育経費を着実に措置

■ 事務・事業の見直しを徹底し、経費の一層の節減を図る。

■ 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。

■ 情報システムを再構築し、新たなコミュニケーション手段を創出する。

■ 環境を重視した経営を実践する。

【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】

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%

※都内4キャンパス(白金、本郷、駒場ⅠⅡ)については、都条例対応も併せて行う。

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

9. ガバナンス、コンプライアンスの強化

- 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）。

・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）

- 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。

・コンプライアンス推進体制の整備

- 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。

懲戒処分における 事由別処分数

（2004年4月1日～2008年3月31日） （単位：人）

処分手由	処分数
一般服務関係 （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

* 処分の種類：懲戒解雇、諭旨解雇、停職、出勤停止、減給、戒告

実施・評価の流れ

2010.3 行動シナリオ、フォローアップ基本方針の策定

2010.4 実施開始

2010.7 総長・理事が方針・課題を確認



2011.1-3 フォローアップ結果の報告
今後の具体的取組等へのフィードバック

広報・普及活動等

2010.6 パンフレット・冊子作成

2010.9 ウェブサイトに「タフな東大生」コーナー開設

2010.9 本部内のプロジェクト設置 (25)

2010.9～ 総長の学内説明会開始 (28部局)

実施中の取組例

1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求

- ▶ 国内の主要研究大学との連携体制の構築 (RU11)。政策提言をシンポジウム等により発信。
- ▶ 高度な研究支援人材 (リサーチ・アドミニストレーター) の在り方についての調査研究を開始。
- ▶ 国際高等研究所構想の具体化に向けた検討。

2. グローバル・キャンパスの形成

- ▶ 英語で学位の取得できるコースの拡充。
- ▶ ダブル・ディグリー・プログラムの開始に向け、規定・協定等の整備。(シンガポール国立大、コロンビア大)
- ▶ 学生の海外派遣の機会を拡充。
- ▶ 3キャンパスに国際センターのオフィスを設置。ワンストップサービスの充実。

3. 社会連携の展開と挑戦 - 「知の還元」から「知の共創」へ

- ▶ サイエンスコミュニケーターを採用、研究成果を海外に発信。
- ▶ 総合研究博物館が国内外にモバイルミュージアムを開設。

4. 「タフな東大生」の育成

- ▶ 大学院部会、学部後期課程部会のもと全学的な教育課題の総点検の実施。
- ▶ 学生支援センターの竣工 (学生サービス機能の充実・一元化)。
- ▶ 女子学生向けの大学説明会の開催、大学案内の作成。
- ▶ スペシャル・イングリッシュ・レッスンの全学展開の開始。
- ▶ 「タフな東大生」をテーマにしたHPの開設。

5. 教員の教育力の向上、活力の維持

- ▶ 教育企画室、大学総合教育研究センターの機能の充実、見直し。
- ▶ サバティカル普及策の検討。
- ▶ 人件費や研究費の補助を行い、女性研究者の雇用を促進。
- ▶ 教育評価制度指針の運用の開始。

6. プロフェッショナルとしての職員の養成

- ▶ 「人事、組織、業務の改善プラン」の見直し、職員アンケートの実施。
- ▶ 幹部職員セミナー、女性係長級向けキャリアセミナーの開催。
- ▶ 新任部局長を対象に必要な知識習得の研修を実施。
- ▶ メンタルヘルスケア体制整備のための、従業員支援プログラム (EAP) の導入。
- ▶ 年齢・性別に関係なく、有能な若手職員を上位職に昇進できる制度の検討開始。

7. 卒業生との緊密なネットワークの形成

- ▶ サロン型の卒業生向け学習プログラム「東大ワールドカフェ」を試行開催。
- ▶ 主に卒業生を対象に「グレーター東大塾」を開講予定。
- ▶ 外国人同窓生のネットワークづくりの推進。
- ▶ 東京大学オンラインコミュニティへの登録メリットの明確化と利用促進。

8. 経営の機動性向上と基盤強化

- ▶ キャンパスデザインコードを新たに策定。キャンパス計画要項を改訂。
- ▶ メールシステム及び共通認証基盤の検討開始。
- ▶ 旅費業務外部委託の全学展開予定。
- ▶ 印刷・製本関係経費縮減に向けた検討の開始。
- ▶ 新たな調達方式 (リバースオークション) の試行。

9. ガバナンス、コンプライアンスの強化

- ▶ 全学委員会の整理・合理化。
- ▶ 室・本部と事務組織の整理・統合化の検討。
- ▶ 海外渡航危機管理ガイドブックの作成。
- ▶ 法務課を設置し、コンプライアンス基本規則を作成中。
- ▶ 研究費第二次不正使用防止計画の検討。

新成長戦略と東京大学の取組



新成長戦略

科学・技術・情報 通信立国戦略

戦略分野

- 優れた研究者を世界中から惹きつける
- 産学連携、イノベーション

雇用・人材戦略

戦略分野

- 質の保証
- 学生の起業力の育成
- 奨学金制度

グローバル人材の育成と高度人材等の受入れ拡大

国家戦略プロジェクト

- 高等教育の国際化
- 日本人学生等の海外体験

「リーディング大学院」構想等による国際競争力強化と人材育成

国家戦略プロジェクト

- 若手研究者支援
- 世界をリードする人材の育成
- 世界最高水準の教育環境の整備

東京大学の目標は、新成長戦略の目標とリンクしている

東京大学の取組「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」

- 世界最高水準と認知されるハブ拠点の50以上確保
- 世界トップレベルの外国人研究者の受入、2020年までに外国人教員比率を10%以上に
- 大学と産業との「知の共創」の展開、2015年までに共同研究実施者数を倍増

- 教員の職能開発を通じた教育力の強化
- 大学発ベンチャーの創業支援
- 奨学金を含む、きめ細かな学生の経済的支援の充実

- 教育システムの国際化、英語力の強化
- グローバル・キャンパスの実現、2020年までに留学生比率を12%へ
- 2015年までに全ての学生に海外留学・派遣を含む国際体験を提供

- 人事制度改革による若手研究者の登用促進
- PFI事業拡大による世界最高水準の教育研究施設整備
- 国際的な教育研究の拠点となす大学院プログラムの展開

東京大学は成長戦略実行の原動力となる

成長戦略実行計画における2020年までに実現すべき成果目標

世界トップ50に入る研究・教育拠点を100以上構築、優れた外国人研究者受入数を3倍、質の高い外国人学生30万人の受入れ、日本人学生等30万人の海外交流など