



学内広報

FOREST2015

2010.03.31

行動シナリオ特集版

東大の基本的な考え方と行動を学内外に伝えたい

■『東京大学の行動シナリオ FOREST2015』（以下、行動シナリオ）が完成しました。まずは現在の感想を。

【濱田】私は自分の任期を「国立大学法人化の趣旨を理念と具体性の両面で完成させつつ、東京大学が飛躍する時期」と位置づけています。行動シナリオではそのことを十分に表現できたと思います。何よりも、部局長の皆さんも一緒になって、東大の今後の方針を固めることができましたことが良かったですね。「内容だけでなく作成のプロセスも大切だ」と考え、時間をかけて作ったのですが、その意味は十分にあったと思っています。

■総長の立場で感じる行動シナリオの最大の特長は？

【濱田】東京大学の今後の活動の「基本的な考え方」が総合的に明確化されたことです。そして、その「基本的な考え方」が具体的な行動とセットとなっている点です。ひとつひとつの具体的な活動が「東大全体の動きにとってどのような意味をもっているのか」が

分かりやすくなっていると思います。さらに、本部としての行動計画だけでなく、各部局もあわせた「全学の行動計画」を示せたことも特長のひとつですね。

■行動シナリオの核となる『行動ビジョン』では「公共性と国際性」、「知の共創」、「タフな東大生」など、いくつかの印象的なキーワードがありますね。

【濱田】「公共性と国際性」という言葉は、個人の利益だけでなく「知識を通じた社会への奉仕」を考えて掲げたものです。知識は多様な事実や考え方・価値の裏付けをもっており、国境を越えて相互に切磋琢磨していくものだと考えています。「知の共創」という言葉には「知識は大学が

専有するものではない。企業や市民など、社会がもっている知と相互に刺激しあいながら、大学は知を体系化し、その先端を切り拓く」という意味を込めました。そして、「タフな東大生」という言葉は「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」を備えた学生を育てていきたいという思いから出てきた表現です。

■東大構成員（教員・職員・学生）、さらには学外の方々に、この行動シナリオをどのように受け止めてほしいとお考えですか？

【濱田】学内の皆さんには、このシナリオの基本的な考え方と精神を共有してもらえればと思います。学外の方々には、東京大学が目指しているものをご理解いただき、サポートしていただければと思います。また、「知の共創」の言葉通り、学外の方々にも、いろいろな場を通じて「知の形成」にご協力いただきたいと考えています。

【2010年3月12日
東京大学本郷キャンパス
総長執務室にて】



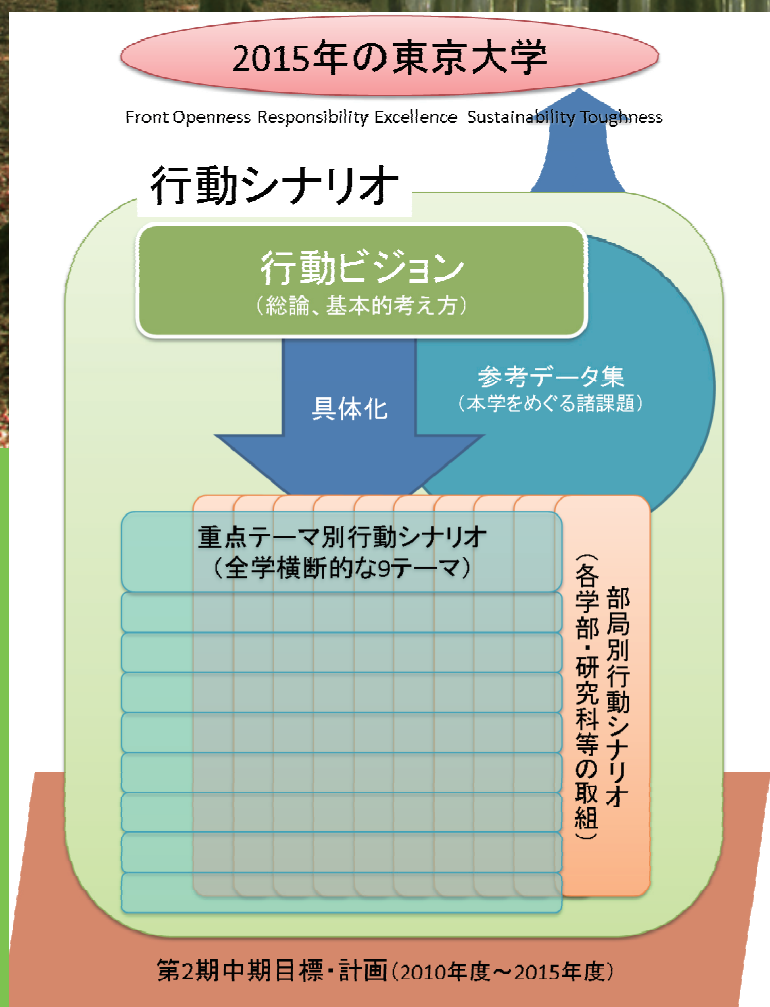
東京大学総長 濱田純一

東京大学の行動シナリオ FOREST2015 とは？

『行動シナリオ』は、2015年3月に至る濱田総長の任期中に、何を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されたものです。濱田総長は『行動シナリオ』について、「東京大学憲章」、「アクション・プラン2005-2008」を踏まえ、それらの理念を継承し、さらに確実なものとしていくために実行していくものとしています。

「FOREST2015」というサブタイトルは「森を動かす」という総長の初心にちなんだもので、次のような意味が込められています。

- 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)。
- 『行動シナリオ』はこうした精神をバックボーンとしています。



行動シナリオ・プロデュース会議メンバー

主査 佐藤 慎一 理事 (副学長)
副査 松本洋一郎 理事 (副学長)

(以下、五十音順)

五神 真 (工学系研究科教授)
齋藤 希史 (総合文化研究科准教授)
佐藤 健二 (人文社会系研究科教授)
武田 洋幸 (理学系研究科教授)
長谷部恭男 (法学政治学研究科教授)
藤井 輝夫 (生産技術研究所教授)
吉見 俊哉 (情報学環教授)

行動シナリオ・プロデュース会議とは？

『行動シナリオ』策定のために設けられた、担当理事直属のプロジェクトチーム。2009年の6月から9月にかけて合宿を含めて8回の会議を行い、シナリオの原案を策定した。その後も、折に触れアドバイスをを行うなど、『行動シナリオ』の策定にあたって大きな役割を果たした。

FOREST2015 の 構造

『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、主要な取組を掲げています。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。また、これらの背景にある、東京大学をめぐる様々な課題を浮き彫りにしているのが「参考データ集」です。

行動 ビジョン

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、知の批判的継承に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みを行います。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、その外にまで押し拡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「市民的エリート」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。

行動 ビジョン

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、学生の主体的な取り組みを支援し、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ない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、経常的研究費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みます。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。

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、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。

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ことが必要です。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り組むとともに、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。

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

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以上確保を旨す】

■ 研究成果を積極的に社会還元することにより、サステイナブルで公正・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。

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旨す】

■ 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旨す。

INTERVIEW

これからの東大を支えるのは、「部局・部署を越えた連帯」です

■ 佐藤理事は行動シナリオ・プロデュース会議の主査を務めてこられましたね。現在の感想を。

【佐藤】面白かったですね。行動シナリオ・プロデュース会議のメンバー、私は「七人の侍」と呼んでいますが、彼らとの仕事は大変刺激的でした。七人の侍は皆、50歳前後で、東大教員の中では若い世代です。彼らの優秀さを強く感じました。

■ 行動シナリオの最大の特長は？

【佐藤】特長は、小宮山宏前総長の『アクション・プラン』との違いに表れています。『アクション・プラン』は、東京大学を世界トップ・クラスの大学にするために必要であると総長が考えたプランを束ねたもので、就任直後に発表されました。他方『行動シナリオ』は、総長就任後1年をかけて作り上げてきました。おかげで学内外の様々な意見を取り入れることも、各部局を巻き込むこともできました。『行動シナリオ』そのものが「共創」の産物です。『アクション・プラン』に比べて華々しさは劣るかもしれませんが、「森を動かす」というスローガンに見られるように、



東京大学理事（副学長）
行動シナリオ担当

佐藤慎一

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。

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、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目指す】
- 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。

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】

濱田総長は東京大学の在り方を土台から見直し、柔軟かつ筋肉質の組織に変えようとしています。

■ 策定過程において、感じたことは？

【佐藤】一番感じたのは、策定の過程で濱田総長が成長されたことですね。総長に対して「成長した」なんていうのは失礼かもしれませんが、分かりやすく言うならそういうことです。総長が行動ビジョンの素案を書かれたのが10月の初めです。その後、各方面からの意見を取り入れて何度も書き直されました。部局長

との懇談会を行ってご意見をうかがい、経営協議会のご意見もうかがいました。江川理事が素案をもって経営協議会全委員を訪問し、詳しく承ってくれたんです。その結果、内容が変わりました。たとえば「国際性」。当初、「国際性」は後ろのほうにあった言葉でしたが、皆様のご意見も踏まえて冒頭に出てきたわけです。もうひとつ、私が感じたことは、部局横断・部署横断による議論の素晴らしさです。七人の侍は異なる部局から集まった方々でしたし、意見を具申してくれた若手職員グループも異なる部署から集まった方々でした。これからの東大を支える

のは「部局・部署を越えた連帯」だと痛感しましたね。

■ 今後の展開は？

【佐藤】シナリオを着々と実行していくことは言うまでもありませんが、まずはPR。実行後には検証。特にPRは「総長に部局教授会行脚をしていただく」と考えています。私たちは行動シナリオの内容について学内で広く議論を起こしてほしいと思っているんですよ。

【2010年3月18日
東京大学本郷キャンパス 佐藤理事室にて】

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。

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。

INTERVIEW

社会の中に大学が存在している ことの重要性を広く伝えたい

■ 策定時に心がけたことは？

【藤井】学内に関しては「構成員が生き生きと活動できるように」、学外に関しては「社会と大学が双方向に協力していくために」ということを念頭に置いて考えていきました。シナリオだからストーリー性を重視しようと皆で話した記憶があります。東大が理想像に近づくためのシナリオ作りはとても夢があって「わくわく感」がありました。

それらを最終的に文章にしてくれたのは佐藤健二先生（人文社会系研究科 教授）と齋藤希史先生（総合文化研究科 准教授）です。まさに名文でした。

■ 策定を終えての感想を。

【藤井】全学の様々な部局の先生方と「大学をどうすべきなのか」を議論できたことはとても楽しい経験でした。そして、とても勉強になりました。この行動シナリオを手にした学外の皆様には「社会の中に大学が存在していることが重要なことなんだ」と感じていただければと思っています。

【2010年3月17日
東京大学 駒場Ⅱキャンパス 生産技術研究所にて】



生産技術研究所 教授
行動シナリオ・プロ
デュース会議メンバー

藤井輝夫

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】

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。

INTERVIEW

行動シナリオは、東大を舞台に 演じられる物語の脚本なんです

■ 行動シナリオの最大の特長は？

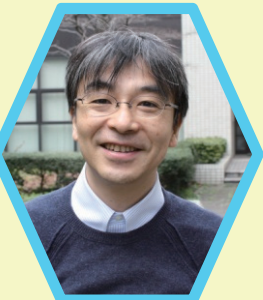
【齋藤】シナリオですからストーリーがあります。それは東大という大きな舞台上で演じられる物語だということです。その舞台が社会に開かれた舞台、オープンスペースであることも特長です。それから、重点テーマ別シナリオの大きな特長としては「有機的である」という点があります。1～9の重点テーマは切り離すと意味を成しません。

有機的に結びついていることが大切なんですね。これは、濱田総長の「ソフトなリーダーシップ」にとっても馴染む構造だと思います。ちなみに、特に目を惹く「知の共創」という言葉は藤井輝夫先生（生産技術研究所 教授）の発案によるものです。

■ 策定を終えての感想を。

【齋藤】策定の過程では「部局外の視点で協働するシステム」の必要性を強く感じていました。個人的には、「官僚的な言葉遣い」を「私たちの言葉遣い」に書き改めていく作業が大変でした。しかし、同時に楽しい作業でもありましたね。

【2010年3月18日
東京大学駒場1キャンパス 総合文化研究科にて】



総合文化研究科 准教授
行動シナリオ・プロ
デュース会議メンバー

齋藤希史

🌲 部局別 行動シナリオ

部局別行動シナリオとは？

『行動シナリオ』は、本部のみならず全学が一丸となって目指すべき方針、とるべき行動を総合的に示しているものです。その作成の過程では、経営協議会委員や外部有識者、部局長をはじめとする学内外の意見をできる限り広くうかがいました。その中でも、「部局別行動シナリオ」は各部局等の長にそれぞれ1ページの作成をお願いし、自由にお書きいただいたものを取りまとめたものです。

「部局別行動シナリオ」では必ずしも実現可能性にこだわらず、各部局において濱田総長の任期中に特に重点的に取り組むことを計画している施策を挙げていただき、それぞれの施策について、基本的な考え方や理念、および理念を実現するための具体的方策等を記載していただきました。法人化後の厳しい学術経営状況の中で、各部局の活力を維持し、東京大学の教育研究水準を継続的に高めるために、各部局が何をなすべきかという見地から、各部局の自発的で率直な考え方や理念が記載されています。

『行動シナリオ』の詳しい内容については、下記Webサイトでご確認ください。
<http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/>

INTERVIEW

「世界的に主要な研究拠点」
であり続けるために

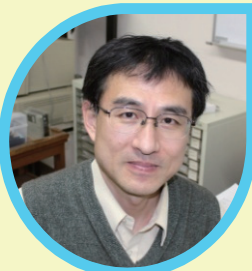
■部局別シナリオ策定で留意した点は？

【萩谷】どの程度の抽象度あるいは詳細度で書くかという点ですね。書く際にかかなり迷いました。抽象的過ぎるとシナリオとして意味を成さないですし、詳細過ぎると部局全体のコンセンサスを得るのが難しくなりますから。形式としては、箇条書きよりも文章にという気持ちが強かったです。

■具体的な内容の特長は？

【萩谷】一昨年から、情報理工学系研究科の次期中期計画のワーキング・グループ（以下、WG）をやっていて、そこで研究科の将来についてかなり議論しました。今回のシナリオは、そのWGの結論の主なものを少し抽象度を上げてまとめたものです。情報科学技術は世界同時進行的に研究が進んでいます。どの国も最前線に立っている状況なんですよ。東大の情報理工はそのような「世界的に主要な研究拠点」のひとつとして研究・教育を進めていくという点を念頭に策定していきました。

【2010年3月17日
東京大学本郷キャンパス 情報理工学系研究科にて】



情報理工学系研究科
副研究科長
萩谷昌己

提出部局リスト

【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

INTERVIEW

「知の共創」と「国際化」は
社研の志と重なるキーワード



社会科学研究所長
末廣 昭

■まずは行動シナリオ全体を眺めての感想を。

【末廣】行動ビジョンは濱田総長の個性とイニシアティブで創られた素晴らしいビジョンだと思います。「知の共創」という形で社会と一緒に問題を解決していくと謳っている部分は社会科学研究所（以下、社研）の姿勢とも合致しますし、「国際性」の重視も社研と志を同じくするところです。私たちはこの行動ビジョンを念頭に置きつつ、今後5年間のプランを部局別シナリオとして仕上げました。

■部局別シナリオの内容についてご説明を。

【末廣】まず「社会科学の総合知の追求」を明記しました。日本が抱える諸問題を解決するためには細分化された社会科学ではなく、総合的に研究を進める必要があるからです。次に「知の共創の具体化」を挙げました。これには社研が岩手県釜石市を舞台に展開してきた「希望学プロジェクト」が当てはまります。私たちはこのような「知の共創の具体化」をさらに進めていこうと考えています。他にも、データアーカイブの発展、国際化の促進、プロフェッショナルな職員の養成、コンプライアンスの強化という項目を掲げて、行動シナリオ全体との整合性を保ちながら、社研独自の色を打ち出しています。

【2010年3月17日
東京大学本郷キャンパス 社会科学研究所にて】

INTERVIEW

部局にも様々な構想があります



教育学研究科
事務長
千明賢治

■行動シナリオ全体を眺めての感想を。

【千明】本部だけでなく、部局別シナリオを盛り込んだ点がとても良いと思っています。部局にも様々な構想がありますからね。

■教育学研究科のシナリオの特長は？

【千明】今回は武藤芳照研究科長が中心になってシナリオと研究科独自の「行動リスト」を作りました。それに基づいて、今後、研究科がなすべきことが明確になったことが私たちに与えた最大の成果であり、最大の特長だと感じています。

【2010年3月18日
東京大学本郷キャンパス 教育学研究科にて】

INTERVIEW

研究科憲章に基づいたシナリオ



理学系研究科
事務長
平賀勇吉

■理学系研究科のシナリオの特長は？

【平賀】最大の特長は「国際化の推進」と「生物情報科学の充実」ですね。理学系では英語による学部教育を導入する予定です。生物情報科学科は一番新しい学科なので力を入れていこうということで明記したんです。

■シナリオ策定の過程は？

【平賀】理学系企画室が研究科憲章に基づいた原案を作成し、各専攻・施設に意見をうかがって、教授会に諮りました。大きな部局の割には順調に進んだので、ひと安心でした。

【2010年3月18日
東京大学本郷キャンパス 理学系研究科にて】

行動シナリオ 策定の軌跡!

この合宿審議が第一のピーク!
【鈴木敏之(経営支援系統括長)】

外部の意見を取り入れて、内容がさらに
展開し始めたこの時期が第二のピーク。
【鈴木敏之(経営支援系統括長)】

12月~1月

役員間で重点
テーマ別シナリ
オの集中討議

11月中旬

全体構成が確定!
重点テーマの骨格
も固まる

12月~1月

各部局において
「部局別シナリ
オ」原案を作成

10月~11月

経営協議会、科
所長から意見聴
取、目標や取組
の具体化が求め
られる

第二の山場!

12月1日

学生相談ネット
ワーク本部が
「総長講演会
『タフな東大生』
とは」を開催

11月24日

教育研究評議会、
経営協議会:
構成等について
報告

9月28日

第8回行動シナリオ・
プロデュース会議:
原案の策定

プロデュース会議から帰ってくるたびに、
机の上の資料の山が大きくなっていき
ました。勉強したなあ。
【齋藤希史(行動シナリオ・プロデュース
会議メンバー)】

第一の山場!

8月22日、23日

第6回行動シナリオ・
プロデュース会議
(合宿審議)



「合宿をやる」というので、
温泉にでも行くのかと
思っていたら、総長室で
の会議でした。
【藤井輝夫(行動シナリ
オ・プロデュース会議メン
バー)】

学外ヒアリング:

7月9日

第1回「東京大学と日本の高
等教育」(天野郁夫名誉教授)

7月23日

第2回「東大の将来構想への
提言」(中井浩一氏・教育ジャー
ナリスト)

8月21日

第3回「地方から見た東京大学
—東大一人勝ちは何故悪い—」
(黒木登志夫名誉教授・前岐阜大
学長)

2009年6月15日

第1回行動シナリオ・
プロデュース会議:
キックオフ

INTERVIEW

外部の意見も取り入れ、開かれた
「行動シナリオ」が完成しました

■事務方トップとして先生方のサポートをなさっ
ていましたが、完成した現在の感想は?

【鈴木】進行管理が事務方の役割。何とか滑り込
みで締切をクリアできたのでホッとしています。

■策定サポートにおいて留意した点は?

【鈴木】学外にもアピールしたいものなので「い
かに分かりやすくするか」、「数値目標をどの程
度、盛り込むか」ということ。つまり、理念の抽
象性と取組の具体性とのバランスですね。

■策定期間中、特に印象深かったことは?

【鈴木】科所長だけでなく、学外有識者、経営協
議会の委員の方々などの意見を幅広く伺いました。
その結果、総長の思い切った決断で、秋には全体
の構成や日程などが大きく見直されました。

■今後の展開は?

【鈴木】行動シナリオを実現するためのしっかり
とした事務体制を作っていくことが大切だと考えて
います。絵に描いた餅にしないためにね。

【2010年3月19日

東京大学本郷キャンパス 鈴木統括長室にて】



本部経営支援系
統括長
鈴木敏之

完成!!

3月25日
役員会：
最終案を決定

3月17日
教育研究評議会、
経営協議会：
最終案を報告

3月2日
補佐会、科所長
会議：
最終案を附議

2月8日
若手職員有志
グループ「もり
かも」と担当理
事の意見交換

2月16日
科所長会議：
「行動ビジョン」(案)
「重点テーマ別行動シ
ナリオ」(案)「部局別
行動シナリオ」(原案)
を附議

1月20日～2月10日
「行動ビジョン」(原案)
「重点テーマ別シナリ
オ」(原案)について学
内意見を募集

1月19日
教育研究評議会、経営
協議会：
「行動ビジョン」「重点
テーマ別行動シナリオ」
(いずれも原案)附議。
経営協議会懇談会で行
動シナリオについて議論

2010年1月12日
科所長会議：
「行動ビジョン」(原
案)「重点テーマ別
行動シナリオ」(原
案)を初めて附議

もりかもは語る。



教養学部等
事務部
中世古貴彦

部局別行動シナリオへの提案を求められたとき、学生の大学への適応支援等について、当初案では殆ど言及されていないことに違和感を覚えました。そこで、前期課程学生への細やかなケアを盛り込めないか上司に具申し、さらに偶然お声をかけていただいた時に学部長にもお話しさせていただきました。次の版を見てみると、そこには自分の提案も取り入れていただいた跡がありました。自分の日々の仕事が『森』の一部なのだと思えた出来事でした。

もりかもは語る。



教育・学生支援系
学務グループ
遠藤暢雄

昨夏、行動シナリオが策定されることを聞きつけ、若手職員が自主的な勉強会などの活動を開始しました。職員の立場から、日頃の業務で感じる疑問や生まれるアイデアをまとめ、行動シナリオに意見を盛り込みたい！という、野心に満ちた活動です。精力的な活動の過程で、グループの名称は「もりかも」に決まりました。「森を動かす」に絡め、「森を醸す(＝作り出す)」に由来しています。いくつかのアイデアは実際に採用していただき、今はイメージキャラクターのもりかもを、行動シナリオの公式イメージキャラクターに採用してもらおうと思っています。ただ、なぜ鳥の鴨なのか、その理由付けに苦慮しています。(実際、読みの音つながりだけだったのですが、どうでしょう...)

まとめに

これから、
東京大学の
挑戦が
はじまります！

濱田総長の就任以来、策定作業が進められてきた『行動シナリオ』が、1年を経て完成しました。言うまでもありませんが、『行動シナリオ』の実現に向け取り組んでいく、ここからが本場のスタートです。ここに掲げられた重点テーマや基本方針に即して、より具体的な計画を作成し、実行していくことになるのです。また、特に「重点テーマ別行動シナリオ」に関しては毎年のフォローアップを行い、2015年のゴールを目指し、目標の実現に向かって努力すると同時に、目標自体も絶えざる改善を行っていくこととなります。

『行動シナリオ』は、「いま東京大学がやるべきこと」に様々な観点から光を当て、その内容をそれぞれの立場から記載したものの集大成です。2015年の「あるべき東京大学」の姿に向け、全ての構成員が、それぞ

れの立場から努力を重ねていけば、その姿にたどり着くことは、決して不可能ではありません。

今後、教職員のみなさんへの説明会の実施をはじめ、学内外の多くの方に様々な手段で『行動シナリオ』の精神や内容について知っていただくための方策を検討しています。『行動シナリオ』それ自体はもとより、多くの方に『行動シナリオ』を知っていただくための工夫についても、下記Webサイトにて、ご意見やご提案を承ります。ぜひお寄せください。

『行動シナリオ』の詳しい内容については、
下記Webサイトでご確認ください。
<http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/>



この「学内広報」の記事を転載・引用する場合には、事前に広報委員会の了承を得、掲載した刊行物若干部を広報委員会までお送りください。なお、記事についての問い合わせ及び意見の申し入れは、本部広報グループを通じて行ってください。

行動シナリオ特集版 2010年3月31日
東京大学広報委員会

〒113-8654
東京都文京区本郷7丁目3番1号
東京大学本部広報グループ
TEL : 03-3811-3393
e-mail : kouhou@ml.adm.u-tokyo.ac.jp
<http://www.u-tokyo.ac.jp>