

# action plan 2006

東京大学  
アクション・  
プラン  
2006



THE UNIVERSITY OF TOKYO 130<sup>th</sup>



自律分散協調系 知の構造化

# action plan 2006

東京大学  
アクション・  
プラン  
2006

東京大学アクション・プラン2005-2008

[2006年度改定版]

# 時代の先頭に 立つ大学

世界の知の頂点を目指して

## 東京大学アクション・プラン2005-2008 2006年度改定版の公表にあたって

このアクション・プランは、総長としての私の任期中に、「時代の先頭に立ち、世界の知の頂点を目指す東京大学」を築き上げていくという目標を実現するための鍵になると考える項目を、私のいわば決意表明として、昨年はじめて公表したものです。その折に、プランに掲げられた諸項目は、東京大学を取り巻く状況の変化や大学内外からのご指摘を受け止めながら、さらに内容を進化させていくものであると述べておきましたが、ここに、昨年のプランをさらに発展させた2006年度改定版を公表します。

アクション・プランという形で、これからあるべき大学を築いていくための目標を作り、その目標達成のための戦略を立てていくという試みは、この一年の間に着実にすすめられてきたと考えています。プラン実行の初年度は、変化の動きを全体に及ぼす呼び水となるような取組みを、さまざまに「実験」してみました。その中で発見できた重要なことは、こうした積極的な姿勢をとることで、課題を実現するための制度的・財政的な諸条件、あるいは実現に携わる人々の意識が、どんどん変わっていくということです。大学法人化前の制約の多い状況を所与のものとしていては、これからの大学の姿は見えてきません。夢をもって理想の大学に向けて努力し、それを社会に大胆に意思表示していけば、大学を取り巻く環境条件も良い方向に変化させ、大学改革の大きな歯車をまわし始めることができるのです。

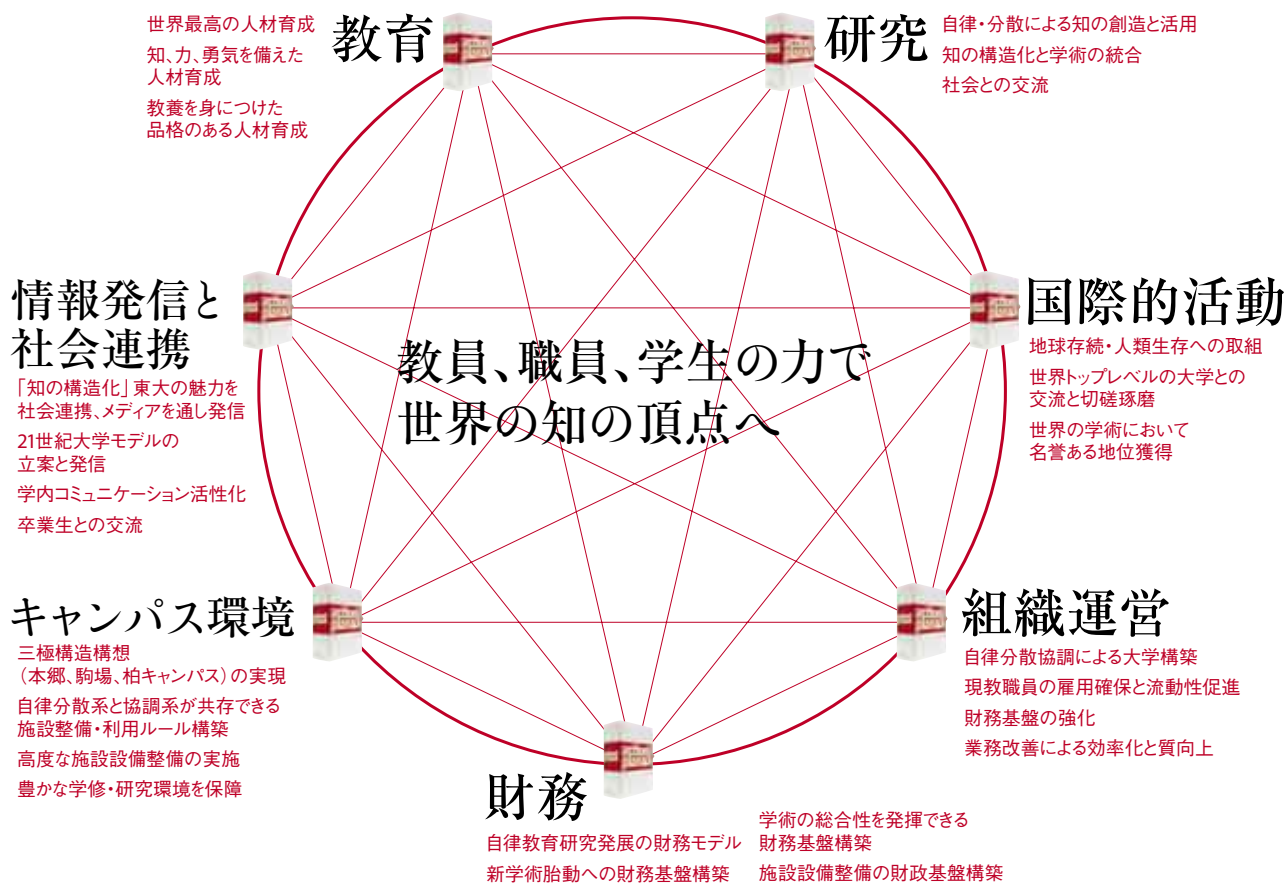
東京大学は、非常に複雑で大規模で重層的な組織です。取り組むべき多くの課題が複雑に絡み合っており、それらに一義的な解をただちに見つけられるわけではありません。ただ、このアクション・プランに掲げた項目の実現に向けて取組みを重ねる中で、自律分散と全学協調の仕組みをうまく動かしていけば、東京大学という組織にもっとも適切な解を生み出す力が自ずから高まっていくものと考えています。産業界や大学OBをはじめ学外からも、こうした大学の取組みに支持がなされていることも、大変心強いことであると思っています。

社会は、活力溢れた大学の登場を待ち望んでいます。このたびのアクション・プランの改定を機会に、大学改革の実現に引き続き努力し、これからの日本の高等教育を支える東京大学を作り上げるために全力を傾注する決意を、改めて明らかにしたいと思います。



東京大学総長 小宮山 宏

## 自律分散協調系 知の構造化



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

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

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

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

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

このような目標に向け、小宮山総長の4年間の任期中に取り組もうとしている課題について、教育、研究、国際的活動、組織運営、財務、キャンパス環境、情報発信と社会連携という柱ごとに、以下のとおりとりまとめた。

# I 教育

- ・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
- ・21世紀の地球人としての教養を身につけた品格のある人材の育成

## I

### I-1

#### 東京大学の教育戦略の明示

1. 学部教育・修士課程・博士課程の基本的な位置付けの検討
2. 重点的に強化すべき分野の検討
3. 学校教育法改正を踏まえた教員組織の形成

### I-2

#### 理想の教養教育の追求

1. 学術俯瞰講義の推進、全学的推進体制の形成
2. 学術統合化プロジェクトの成果の教養教育への還元など、先端的研究と学部前期課程基礎教育の創造的連携の推進
3. 基礎学力の強化と学志の向上をめざす平成18年度新カリキュラム実施への全学的支援、生命科学教育支援ネットワークによる教養教育支援、全学体験ゼミナールの全学的支援
4. 教養教育開発機構の強化と東京大学の教養教育モデルの世界的発信
5. 教養学部の「理想の教育棟」と教育IT化の体制強化
6. 東大に入ってよかったと新入生が感ずる駒場キャンパス学生用施設の整備

### I-3

#### 知の構造化と融合領域の教育体制の創成

1. 知の構造化を体現した構造化カリキュラムを実現
  - A. 「東京大学授業カタログ」に検索機能を搭載してweb上で公開
  - B. すべての授業情報のデジタル・アーカイブ化
  - C. UTOCW事業の推進による知の公開及びカリキュラムの構造化とその可視化の推進、情報通信技術を活用した教育環境の整備の推進

### 2. 大学院教育の抜本的充実

- A. 大学院教育振興施策要綱・大学院設置基準改正への対応
  - B. 大学院修士課程カリキュラムの整備と構造化の推進
  - C. 課程博士授与率の抜本的向上など博士課程教育の充実
  - D. 博士課程修了者の社会進出支援
3. 学生の質の保証（成績・卒業認定の一層の厳正化、学業優秀者表彰など）
  4. 融合領域の教育体制創成とメジャー・マイナー制の導入
    - A. 学部レベルでは経済学部金融学科構想、理学部生物情報科学科構想、メディアコンテンツ学科構想などの具体化
    - B. 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、ASNET等の学部学科横断型組織の学部・大学院教育への参入
    - C. 大学院レベルでの医工連携などの推進
  5. 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（起業家）道場実施の定例化
  6. 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政策を検討

### I-4

#### 連携型教育の積極的展開

1. 環境・エネルギー問題等の課題に取り組むための文理融合教育研究方法論の徹底的追求と組織整備
2. 人材育成・人材交流等多様な産学連携モデルの構築
3. 海外教育拠点の可能性の検討も含めたグローバルな人材養成の展開

### I-5

#### 「人間教育」とキャンパスライフの充実

1. 「人間教育」と学生の社会性の向上という視点をもった、学生の学習支援・メンタルケア・キャリアサポート体制の抜本的強化（学生支援センター構想）、それに対応する事務体制の整備
2. インターンシップの充実、人間教育のために社会へ協力要請
3. 学生の声を受け止め、不安に機敏に対処するシステムの形成、各キャンパスSOSシステム、成績評価に対する異議申立や指導教員変更希望などに対処するシステムの整備

### I-6

#### 高度職業人教育・社会人向け教育の推進

1. 一般の大学院における職業人教育の見直しを行うとともに、専門職大学院、社会人を対象とした「エグゼクティブ教育プログラム」における高度職業人教育を推進
2. ITを活用した自己学習支援

### I-7

#### 世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

1. 「大学案内」を活用し、入試説明会を実施する
2. 進学振り分け制度の改善、学部後期課程へのガイダンス強化
3. 学生表彰制度の充実
4. 大学院生、特に博士課程院生への奨学・奨励制度の抜本的充実
5. 全世界、特にアジア、東欧からの優秀な留学生の獲得と、そのための戦略的構築・奨学金制度の充実、東大からの派遣留学制度の充実

## II 研究

- ・新たな知の創造と活用による知の復権
- ・自律・分散による知の創造
- ・協調による知の構造化と学術の統合
- ・社会との交流: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

### II

#### II-1

#### 自律的・自発的研究の支援

1. 外部資金の有効活用によるボトムアップの研究の推進
2. 基盤の学術図書の安定的確保

#### II-2

#### 全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引

1. 知の構造化を促進
  - A. サステナビリティ学連携研究機構と Alliance for Global Sustainability
  - B. 生命科学研究ネットワーク
  - C. 新たな課題への取り組み
2. フロンティア領域の推進
  - 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. 学術統合化プロジェクト（ヒト、モノ、地球、宇宙）の推進
  - C. 高輝度放射光研究施設計画
  - D. これらのプロジェクトの実施により柏キャンパスを活性化

#### II-3

#### 近年実施した新機軸に対するレビューと将来計画の再構築

1. 大学院重点化、情報研究教育体制、柏キャンパス、駒場第二キャンパス

#### II-4

#### 東大基金を活用した研究者支援

1. 若手研究者の自立を促進する体制の充実
2. 博士研究員（ポスドク）の待遇の標準化と誇りの持てるタイトルの付与

#### II-5

#### 附置研究所・センターにおける中核的学術機能の充実

1. 附置研究所・センターにおける研究機能の強化、特に全国共同利用のもののみでなく、我が国の研究を先導する中核的研究拠点においてはその拠点機能の充実
2. 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
3. センター機能の明確化と高度化
4. 研究所附属病院の特性を生かした研究教育活動の推進

#### II-6

#### 交流と連携による新しいモデルへの挑戦

1. 高度な政策立案機能を持つ「政策ビジョン研究センター」（仮称）を設立し、未来社会や国際社会への貢献を意識した政策提言を実施することを検討
2. 人文学と社会科学を中心とする「高等研究所」（仮称）を設立し、既存の制度的及び学問的枠組みから自由に、長期的かつ複合的視野で人類と社会の在り方を考察する学問拠点を構築することを検討

#### II-7

#### 公正で透明性の高い研究環境の構築

1. 「研究に関する行動規範」が遵守されるシステムの確立

#### II-8

#### 研究成果の社会への還元を加速

1. ライセンシングの多様化への対応と実務蓄積（例：ライセンス対価としての株式等の取得）
2. 事例の蓄積・分析に基づく知的財産の管理・活用の戦略性の向上
3. ベンチャーを利用した成果の活用促進とそのためさらなるインフラ整備：東京大学ベンチャープラザ（仮称）の建設促進

## III 国際的活動

- ・地球持続・人類生存に関わる課題への取り組み
- ・世界トップレベルの大学との交流による切磋琢磨
- ・世界の学術において名誉ある地位を獲得

#### II-9

#### 産学連携研究の更なる改革

1. Proprius21による共同設計方式の大型共同研究の推進
2. 産学連携研究の支援組織の整備
3. 多様な産学連携スキームの積極的運用と新しい共同研究スキームの開発
4. 産学間の人的交流の促進

### III

#### 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・ラボラトリーの増強
2. アジアの信頼獲得のための人的ネットワーク強化
3. 戦略的な国際交流ネットワークの構築と、そのための国際戦略ライブラリの作成・国際化推進長期構想の策定

#### III-2

#### 世界トップクラスの大学・研究機関との学生・研究者交流

1. 外国人研究者滞在用住居（インターナショナル・ゲストハウス）の整備・外国語資料の充実など、留学生や外国人研究者の交流のインセンティブを高める環境の整備

#### III-3

#### 柏国際キャンパスの構築に向けた取り組み

1. 世界トップクラスの研究施設整備、並びに、外国人研究者・留学生のための宿舎の整備、地域と連携した生活支援体制の構築などキャンパスの国際化推進のための環境整備

# IV 組織運営

- ・自律分散協調による新しい大学のモデルを構築
- ・大学を支える現教職員の雇用確保と流動性の促進
- ・財務基盤を徹底的に強化
- ・業務改善による業務の効率化と質の向上

## IV

### IV-1

#### 現場サポートの強化:業務改善の推進と教育研究時間の確保

1. 協調系の発掘、協調系研究教育活動の支援、資金獲得支援等のための財務戦略室の構築
2. 業務改善を日常的な活動に高め、自律サイクル化
3. 部局パートナー（飛車角方式）の活用
4. 国際、産学連携等の機能別部局連携ネットワークの強化
5. ポスト知的財産本部整備事業への対応、研究成果の技術移転に関する専門人材の育成
6. 情報システムの強化に基づく教育研究情報の効率的な管理

### IV-2

#### 教育研究支援職員の育成

1. 教育研究支援職員の責任範囲を拡大し、任せることにより、その能力向上を図る
2. 教員と職員が一体となって経営に関する企画を行う体制を確立
3. 職員の持つべき能力を示して、そこに向けたスキルアップとキャリア形成のモデルを提示
4. 職員の人事の改善、組織の見直し、業務の見直しを一体的に推進:「改善プラン」の具体化
  - A. 人件費の将来見通しを踏まえつつ、職員の採用可能数を全学的に調整する仕組みを確立
  - B. 職員の採用については、東大独自の公募や、選考採用を活用し、有能で意欲のある職員を確保
  - C. 人事異動を工夫しつつ、本人にキャリアプランを考えさせ、幅広い経験と、専門的能力の育成を両立
  - D. 自己啓発の機会の拡充など、能力開発の体系を豊富にするとともに、目標管理方式を実施

- E. 国際業務堪能職員及び情報業務堪能職員の確保と活用を推進
- F. 技術職員及び図書職員のあり方を改善
- G. 短時間勤務有期雇用職員及び派遣職員のあり方を改善
- H. 高齢者雇用について、計画的に対処
- I. 評価の仕組みと給与体系のあり方の検討を進め、段階的に実施
- J. 組織の見直しを本部でさらに徹底するとともに、全学の事務組織に波及

### IV-3

#### 柔軟な組織試行による教育研究活性化の支援

1. 多様なスタイルの教育研究活動の支援（「認定組織」や「アフィリエイト（アジャнкт）組織」）

### IV-4

#### 教職員の適切な評価

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

### IV-5

#### 働く意欲を喚起する給与等システムの東大モデルを構築

1. 東京大学の強化への貢献にインセンティブを与える制度の検討
2. 東京大学の国際競争力を担保するような魅力ある勤務環境の整備

### IV-6

#### 次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備

1. 女性研究者支援の推進
2. 男女職員ともにワークライフバランスが可能となるような勤務環境の整備
3. 学内の重要な役職における女性比率の向上

### IV-7

#### バリアフリーの実現と構成員の多様性を育むための環境整備

1. ハンディキャップのある学生や教職員が、可能な限り健常者と同様な条件で活動できる仕組みの実現
2. バリアフリーなキャンパスの整備
3. バリアフリーシステムのあり方について学問的な体系化を図るとともに、バリアフリーに深い理解を持つ人材を育成

### IV-8

#### 全学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
2. 理事の責任体制の明確化と連携強化
3. 適切な情報開示による総長室の活動の透明化
4. 総長・役員と、部局や教職員・学生との間の意見交換の拡充（朝食会等の活用）
5. 危機管理体制の構築

### IV-9

#### 人事管理の自由度の拡大

1. 人事制度のルールのモデル提示とオプション化
2. 人事運用の包括化

### IV-10

#### 世界有数の総合大学にふさわしい病院の強化

1. 総合大学と社会との接点としての病院機能の強化支援
2. 病院財政基盤の強化
3. 保健センターの機能強化を目指した組織的位置づけの検討

# V 財務

- ・多様で総合的な自律的教育研究を発展させる財務モデルの構築
- ・多様性の中から新しい学術の胎動を見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
- ・リーディング・ユニバーシティに相応しい施設設備整備を行える財政基盤構築

# VI キャンパス環境

- ・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

## V

### 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
2. 予算執行の自由度の拡大のための、政府調達、監査体制等の規制緩和を要望

### V-2

#### 多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築

1. 総長裁量経費あるいは部局長裁量経費を有効活用するためのルール構築
2. 自律分散系のアクティビティを高く担保できる財務・予算構造の構築
3. 自律分散系の連携・協調を促進・支援できる財務・予算構造の構築
4. 予算運用の柔軟化・包括化

### V-3

#### 調達の効率化など教育研究支援予算の執行体制の整備

1. 東京大学の規模効果を生かした調達の効率化と購入物品・サービスの仕様の見直し
2. 光熱水量等のコスト・マネジメントシステムの構築
3. 調達の効率化における部局メリットの明確化
4. 調達の効率化メリットの捕捉と新財源の積極的な活用方策の確立

### V-4

#### 基金(エンダウメント)の確立・発展

1. 「基金」理念の明確化
2. 目的型寄附の導入
3. 「東大130」の遂行を通じて基金のコアを確立
4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進

### V-5

#### 外部資金の獲得支援

1. 学内の教育研究プランの効率的聴取と整理(対応申請先など)の実行と、適切な予算化あるいは外部への申請
2. 本学の学術ビジョンに基づく総合的・統合的課題に関する教育研究プランの組織化・予算化あるいは外部への申請の実行
3. 上記の機能を支援する財務戦略室の設置

## VI

### VI-1

#### 三極構造構想実現に向けて

1. 三極構造構想に基づくキャンパス整備に関する財務的全体像の把握と整備手法の検討
2. 本郷キャンパス：樹木等の保全と両立する機能充実（地下の利用）
3. 駒場キャンパス：構内美化と施設整備の推進
4. 柏キャンパス：国際キャンパス化、シンボルとなる世界トップクラスの研究施設の整備
5. 3キャンパスの有機的連携
6. 千葉県、柏市、文京区など地域との連携

### VI-2

#### プロパティ・マネジメントシステムの構築

1. 国際化を視野に入れた、教育研究の活性化を保障する構内施設の運用
2. コスト・マネジメントの視点の導入

### VI-3

#### 教育研究スペースの利用の最適化

1. 学内スペースの利用状況に関する情報の共有
2. 全学共通スペースの確保
3. 図書収納庫や装置収納庫の設置
4. ニーズとアクティビティに応じた全学共通スペースの適正配分

### VI-4

#### サステナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスの整備

1. エコ・キャンパス、犯罪に強いキャンパス
2. 研究成果を活用した知的プロムナード整備
3. 耐災害性を備えたキャンパスの整備
4. 質の高い厚生施設の整備

### VI-5

#### 情報システムの整備

1. CIOのリーダーシップによる「総合情報基盤機構」(仮称)の立ち上げ
2. 部局の既存システムに配慮しつつ将来を見据えた情報環境を整備
3. 電子化情報資産の全学的充実とその活用により情報発信力強化と業務改善

# VII 情報発信と社会連携

- ・「知の構造化」を反映した東大の魅力を、社会連携や多様なメディアを通じ発信
- ・世界を視野に入れた21世紀大学モデルの立案とその発信
- ・学内コミュニケーションの活性化による、自律分散協調系の基盤形成支援
- ・卒業生との交流を通じた大学の活性化

## VII

### VII-1

#### 研究成果・教育内容の積極的発信

1. 「淡青」・ホームページの国内外への発信力強化
2. 「政策ビジョン研究センター」(仮称)等も活用した、学術情報の効果的発信
3. 世界トップレベルの研究者・教育者との知のネットワークを構築し、学問的・社会的な諸課題に対する取組や成果を世界に向けて発信

### VII-2

#### 世界を視野に入れた21世紀大学モデルの発信

1. 21世紀の大学モデルに関する総合的調査・分析とデータ蓄積・活用を行い、社会へも積極的に公開
2. 国立大学法人を充実・発展させるための制度改革案や財政面の改善提案を、高等教育ビジョンを踏まえつつ提示し、その実現のために各界へ積極的な働きかけ
3. 2007年の創立130周年を機に、「世界の知の頂点を目指す」東京大学の姿勢を国内外に発信する一連の事業を実施

### VII-3

#### 学内コミュニケーションの活性化

1. 「学内広報」の内容や流通・活用方法の見直し、改善による、基本情報や問題意識の共有化の推進
2. ポータルサイトの構築による、学内情報の共有化、利便性の向上

### VII-4

#### 社会連携の推進

1. 「知の構造化」を具現化する社会連携として諸プロジェクトを推進し、それらの事例をブランドとしての価値を高めることに活用
2. 東京大学産学連携協議会の活動活性化と情報発信チャンネルとしての活用
3. 学内外サービスの強化(シーズ実用化提案会など)と産学連携事務の効率化

### VII-5

#### 卒業生との交流

1. 卒業生のネットワーク化・東大の応援グループ(東京大学学友会、「東大130」後援会、ホームカミングデイ等)の育成による、大学と卒業生の実効性ある連携強化
2. 卒業生と学生との交流の場の形成による相互コミュニケーション・学生の視野拡大(世代間の知の継承)

編集発行/東京大学総務部企画課  
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  
内田剛(細山田デザイン事務所)  
撮影/貝塚純一  
印刷/石田大成社

発行日/平成18年7月31日

東京大学総務部企画課  
〒113-8654  
東京都文京区本郷7丁目3番1号  
TEL: 03-5841-2393  
FAX: 03-3818-3163  
URL: [http://www.u-tokyo.ac.jp/index\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/index_j.html)

