

# 緊張と期待をもって 踏み出した 法人化への第一歩

— 国立大学法人東京大学が目指すものは —

2004年4月、国立大学法人として新たな一歩を踏み出した東京大学。  
世界最高水準の研究教育の実現を目指し、  
社会連携を实践する大学としての新しいイメージをご紹介します。



佐々木 毅  
東京大学総長

法人化を迎えて

国立大学の法人化という明治の開学以来最大の変革に責任を負うことになった総長として、非常に緊張と重圧の中でこの数ヶ月を過ごしてきました。日本の大学の中で最も豊かな知的遺産を持つ東京大学に不測の事態が起こらないようにし、しかも、新しい出発にふさわしい準備をするということは明らかに私の力量に余る大役でした。幸いにも学内の支持に支えられ、辛うじてここまで辿り着けたというのが実感です。

次のページへつづく

# 淡青

[TANSEI]

# 12

東京大学広報誌  
The University of Tokyo Magazine March, 2004 Vol.12

2004|03

「淡青」について

東京大学と京都大学(当時は東京帝国大学、京都帝国大学)が1920年に最初の対抗レガッタを瀬田川で行った際、抽選によって決まった色が「淡青(ライト・ブルー)」であり、本学の運動会をはじめスクール・カラーとして親しまれてきました。

東京大学は2004年4月1日より「国立大学法人東京大学」に移行いたしました。これは東京大学の歴史における大きな転機であることは言うまでもありません。今回お届けする淡青12号では特集1としてこの「法人化」を取り上げました。学問研究と教育において国際的に名譽ある地位を占めるといふ東京大学の目標は法人化によって影響を受けるものではなく、法人化を活用してこの目標をよりよい形で実現することが課題となっています。本特集では、総長ならびに法人化後の大学運営の中枢を担う理事・副学長からの法人化にあたってのメッセージならびに、同窓会連合会代表からの法人化を迎えた東京大学への期待のメッセージをご紹介します。また法人化後の東京大学の新組織を解説いたしました。

特集2では2004年4月に開設された法科大学院・公共政策大学院を取り上げ、この新たな取り組みの内容・カリキュラムの特色等を紹介させていただきます。

本号にて紹介しました新しい東京大学マークは、東京大学がこれまでの長い歴史と伝統をふまえ、日本の大学教育・学術研究をリードしようとする決意を表すものであります。本号を通じて、新たな一歩を踏み出す東京大学の一端に触れていただければ幸いです。

広報委員会委員長 佐久間 一郎

## CONTENTS

02

【特集1 法人化を迎えて】

緊張と期待をもって踏み出した法人化への第一歩

13

【特集2 専門職大学院の概要】

法科大学院／公共政策大学院

20

【教育・研究の現場から】

総合研究博物館／アジア生物資源環境研究センター  
生物生産工学研究センター／人工物工学研究センター  
大規模集積システム設計教育研究センター／原子力研究総合センター

26

【サイエンスへの招待】

ひしめきあう電子がつくるナノ構造と巨大応答  
薬物運搬体(トランスポーター)研究:生体防御機構-創薬

28

【キャンパス散歩】

理学系研究科附属植物園・小石川植物園周辺



## 法人化の意味するもの

今度の法人化は独立行政法人化でもなければ、ましてや民営化でもありません。独立行政法人ではないということは国立大学法人法という特別の法律が作られ、学問研究の自由と自発性にふさわしい仕組みが作られたという点に端的に現れています。言うまでもなく、大学は官僚制のように細かく分かれた権限の体系に従ってひたすら活動する組織でもなければ、利益の最大化という一つの目的に向かつて全員が組織化される企業とも異なります。大学をこれらの組織と同じようにすることは大学の自殺行為であり、大学というものの意味をなくすことにつながります。国立大学法人は決して組織の長の指令の下に組織全体が一糸乱れず行動するようなタイプの組織ではありません。

また、従来の基準を基礎に運営費交付金が政府から提供され、その一方で授業料といったものを相対的に低廉に抑えることが事実上義務付けられています。その面からすれば今までとどこが違うのかという疑問がでてくるかも知れません。最大の違いは、今までは講座や科目の積み上げ方式によって予算が決まり、国の会計制度によって大学の自由度がほとんど認められていませんでしたが、今後は大学の裁量によって運営費交付金を支出し、大学の運営の自由度が高まるという点にあります。極論すれば、これまでは多数の部局の緩やかな連合体として大学がイメージされていたとするならば、これからは総長という最高責任者を持つ国立大学法人東京大学が存在し、それを基盤として各部局がより相互自覚的な教育研究活動を行う仕組みに変わるといえる方もできます。

この変化との関連で総長や学長のリーダーシップについて多くの議論がなされてきました。リーダーシップというものは常に多様です。今後は多様なタイプの国立大学の組織構造や文化によっても大きな違いが出てきます。リーダーシップの最も重要な役割

は言うまでもなく変化する環境の中で大学の使命を守り、そこでの教育研究を充実させていくことです。法人化の結果として各大学は基本的に従来以上に自らの判断でこれを達成しなければならなりません。例えば、運営費交付金が政府の予算の中でどうなるかについて従来以上に敏感に対応し、時には断固とした行動をとらざるを得なくなります。また、変化を見極め、周到な準備をする必要もでてきます。大学はしばしば部分最適型行動の集塊のようなものと見られがちでしたが、そうしたイメージを一定程度見直す必要がでてきます。総長のリーダーシップとは消極的な言い方をすれば、外部環境の変化と大学の核心をなす教育研究活動の間の緩衝・媒介機能を適切なメッセージと方向付けによって担うことであると考えられます。その限りにおいてこれまでの資源配分の一定程度の見直しは不可避となります。

## 世界最高水準の研究教育の実現

法人化後における東京大学の目標や計画の概要はすでに評議会で決定した東大憲章やこれまた提出された「中期計画」に明らかです。一言でいえば、世界最高水準の研究教育の実現がそれです。この目標に向かってどのように本学を運営していくのかという点

についていえば、従来とは相当に発想を変えする必要があります。

まず、法人化は大学の裁量の余地を与え、ともに自律性を要請します。つまり、いろいろなのは自らの判断でできるが、同時にそれにふさわしい自らの政策や方針を確立しなければならぬことを意味します。現在でも政府の学術政策に対する批判の声は学内に少なくありません。しかし、それに代わる政策を大学として用意できていたかという点、百花繚乱の感を禁じ得ません。実際、東京大学のような大学にあつては他律的に目標を与えられ、それに従っているような実態は社会的にも好ましくありません。

今度の法人化に際し、本学は大学委員会という組織を新たに設置することにしました。この委員会は役員会から独立し二つのことを行ないます。第一に、本学の学術研究の将来構想を練り上げます。差しあたり、中期計画期間といったものが念頭におかれませんが、学外の研究者の協力も得ながら、今後の研究教育のガイドラインとでもいえるべきものを確認したいと思っています。これは学外に對する本学のメッセージにもなります。第二に、毎年の予算要求に対応しつつ、各部局からの提案を純粹に学術的に評価する活動を行ないます。従来の概算要求は各部局と文部科学省との直接的な接触に大きく依存してきましたが、これからは新しい計画を立て、実施する場合に学内の厳しい評価の目が光ることになります。また、これらの計画の仕分けを行い、学内措置で十分対応可能なものか、概算要求事項にするかといったことも判断してもらいます。大学委員会には学内の英知が集められ、この報告をもとに最終的には役員会が個別の判断を下します。これによつ

て役員会の学術政策の判断は独断を免れ、質的に向上することが期待されます。これは世界最高水準の研究教育実現のために今度導入した戦略的な装置です。

東京大学は世界に比類をみないほどの豊富な、フル装備の学問的資源を持っています。これは総長就任以来の私の率直な実感です。しかし、すべてが満足すべき状況にあるとはいえません。私は本学の優れた研究者と今後のあるべき姿について個人的に議論してきましたが、そこで異口同音に指摘された問題は、あまりにも全体が拡散的で、相互無関心的であるという点でした。それこそ「隣は何をする人ぞ」といった雰囲気強く、相互にその知見を擦り合わせながら新しい知の地平を切り開いていくという習慣が乏しいという点です。

このような事態は大学自身が学術研究について何の方針も示してこなかったことと決して無関係ではありません。また、こうした事態は人材と資源の有効活用の観点からも多くの課題が残されていることを示唆しています。大学委員会は単に役員会の決定を質的に向上させるのに役立つばかりではなく、本学における学術研究のあり方や学内の意識のあり方に一石を投ずる上でも一定の役割を果たしてくれるものと期待しています。

教育について一言するならば、これまでの教育量が絶対的に少なかつたのではないかとこの点について検討の必要があると思います。本学の優秀な学生の能力を伸ばし、培う教育体制が整備されてきたかは率直に検討されなければなりません。教養学部への学振分けシステムの見直しを契機に学部教育の充実について各学部の積極的な取り組

みを期待しています。また、法科大学院の設置に伴い、法学部の教育も大きな変貌を遂げることになると考えられます。最近、既存の学部教育を横断するような教育プログラムも提案が学内から自発的に寄せられています。これは極めて勇気づけられる事態です。さらには複数の専門を学ぶ制度の検討も始まりましたが、これも本学の持つ知的資源を教育により有効に活用しようという試みです。

奨学金をはじめとする学生の勉強条件の改善は、これからは大学の最も重要な関心事になります。大学院生の状況はCOEプログラムの採用などによって変わりつつありますが、現状についての確な認識をもとに大学独自の学生支援体制を整備していく必要があります。大学の財務的状況を勘案しつつ、出来ることから新しい試みを実施していく方針です。あわせて、学生の海外留学などに対する支援についても検討を行なっています。

本学は研究室の整備は進んだものの、施設面ではなお多くの課題を抱えています。既存施設の有効活用について新しい発想を打ち立てるとともに、外部の知恵を生かして外国からの学生やゲストに対して実効性の高いサービス体制を構築したいと思っています。

### 本学と社会連携

今度の法人化は、いわば国というシエルタから国立大学が脱し、社会の中で直接自らの存在意味が問われるようになったということを意味します。これは自らの行っていることに対して十分な説明能力がなければ

ならないということを含んでいます。最近、産学連携に大学が殺到しているのは決して財務的理由だけではなく(その財務面での貢献は微々たるものです)、自らの活動をいとも簡単に社会的に説明できるからではないかと推測しています。しかし、大学と社会との関係を根本に遡って考えることなしに、流行だけに身を委ねるだけで満足してよいとは思いません。

大学と社会との関係は複雑であり、当然のことながらその連携のあり方についてはさまざまな議論が可能です。目先の実用主義の風潮に迎合するだけが決してすべてではありません。東京大学はこの点について明確な覚悟をもって臨むべきだと思います。大学という組織は反社会的な組織ではありませんが、非社会的性格を内包しています。そことは教育研究の自由と自発性、真理に対する遠慮なしの問いかけといった大学において常識とされているルールに明らかです。そうした非社会的な要素があるために社会は大学が大学でなくなることにつながります。

しかしながら、大学から発する先端的・専門的知識が社会をさまざまな形で変えることができることも事実です。知識基盤社会といわれる現代においてはそのことは自明な事柄です。東京大学は日本最大のシンクタンクであるという見方もできますし、そこから発する知見は、自ずから社会連携を実践していることとなります。その意味で言えば、社会連携ということ自体、格別新しいものではありませんし、今後ともそうした社会との関係を通して本学の社会的存在感を高めていくことは大きなことです。そのために従来の枠を越えた具体的な提案が続々と

されることを切望しております。

東京大学は社会連携という大きな枠組みの中に産学連携を位置付け、そのための準備を行なってきました。研究者が自らの研究成果を社会に還元し、社会に貢献しようとすることを禁止したり、邪魔したりすることなく、ルールの明確化によってそうした意欲を側面から援助することができるよう、この間さまざまな準備に務めてきました。幸いなことに法人化にあわせて、この準備もほぼ整いました。今後この仕組みをどう活用するのかが基本的な学内の皆さんの意欲と関心にかかっています。それによって本学の研究成果が社会に還元され、大学と社会との関係に新たな地平が開けることを楽しみにしております。

## 東京大学同窓会 連合会代表からの メッセージ



真銅 孝三

関西東大会 会長  
昭和二十八年 法学部卒(旧制)  
倉敷紡績(株) 会長  
(財)関西生産性本部 会長

国立大学法人化の内容について、深く存じている訳ではないが、歴史的な変換点になるであろうことは容易に推測できる。

人、あるいは組織の真価は変革にどう対処するかによって明らかになる。東京大学が二〇世紀を通じて日本最高水準の大学であったことに異論はないだろうし、また我々の誇りでもあるが、この変革を契機に一層の進化を遂げられて二一世紀においてもその地位を保つていただくことを切望したい。

東京大学がどのように変革するかは全国の大学の注目の的となるだろう。国内にその先例はなく目指すべきは世界の一流水準である。研究レベルの高さはもちろんのことだが、世界に開かれた大学であって欲しい。研究者の交流、留学生の多様化等その方途はいろいろあるだろうが、世界の一流大学として各国から人の集まる拠点になってもらいたい。

もう一つの希望を述べれば、社会との交流である。社会人になってからその経験を踏まえてもう一度勉強するチャンスがあれば、もっと奥深く理解できたのではないかと思っただ方は多勢おられるのではないか。社会人の短期再留学などの制度があれば、その交流を通じて学生にとっても得られることがあるのではないかと思う。

最後に申し述べたいことは、制度がいかに立派になってもその価値を生かすのは学生自身の自覚である。入学だけが目的であるようではもとより論外だが、最高の教育を享受し得た者には、その恩恵を社会に還元する義務があることを自覚していただきたい。ノブレス・オブリージュ(Noblesse Oblige)の意味をかみしめて、凛とした社会のリーダーになり、二一世紀の社会に貢献していただくことを望みたい。



# 理事よりのメッセージ



国立大学法人東京大学には中枢組織の中に総長と7名の理事からなる役員会があります。  
ここでは各理事よりその担当内容を紹介いたします。  
また、組織、役職員、ロゴマークなど組織替えにともなう内容も紹介いたします。



## 自律分散協調系



国立大学法人東京大学理事  
(研究・図書館・情報・国際交流等担当)

小宮山 宏  
東京大学副学長

個人の自由な発想が活力の源泉である大学は、自律分散的な集団でなければならない。そのことは一方で、チームとしての相乗効果の発揮を困難にさせる。総長に期待されるリーダーシップとは、自律分散系に協調の効果を誘導することであり、そのためにまず、東大四千人の教員の研究内容を、さまざまな視点から俯瞰できるようにすべきであろう。また、大学院まで含め九千コマある講義を構造化し、一覧できる仕組みをつくり、国際交流や産学連携等、いつでも現状を

正しく認識できる手段を共有することも重要になってくると思われる。  
知の爆発と領域の細分化の中で、もし互いの知を自在に知り合うことができたとしたら、素晴らしい知の沸騰状態が生ずるだろう。たとえば、新しい宇宙観や生命観に基づいた哲学や社会学が生まれ、テトラレンマと称される困難を克服するコンセプトの提案がなされるかもしれない。そして、世界にも希な良質な学生集団が、四千の教員の知と九千のカリキュラムを把握することができたとしたら、おそらく彼らは、苦もなくダブルメジャーを達成するだろう。それは、広さと深さの同時達成を求められ、知識の洪水のなかで途方に暮れている若者達に、具体的な目標と手段を提供することになる。

そうした結果、社会と大学の間には、新たな信頼感が醸成される。深い思索が進歩の源泉であって、それは大学を抜きにしては語れないということ、また卓抜した人格の育成において大学教育に勝るものはないという事実が再確認されれば、産業や篤志家はこぞって大学に資金を提供するだろうし、アジアから世界から俊才が東大を目指して殺到することになるだろう。知の時代である二一世紀、大学に対する本質的ニーズはかつてなく高まっているのであるから、明るいビジョンはいくらでも描けるのだと思う。

## 法人化後の 東京大学

国立大学法人東京大学理事  
(財務・会計・病院等担当)

桐野 高明

東京大学副学長



東京大学は今年の四月から法人化し、これまでとは異なる運営形態に移行することになりました。移行のために、大変な人的・時間的コストをかけて作業を進めて来たのですから、この変化が大学の発展に結びつくものでなければ何の意味もありません。ただし、大学というものは本来即効的な任務を担っているわけではなく、その役割が急激に変化して、突然世を驚かすことになるなどということは考えられません。大学の変化の結果が評価されるようになるとしても、それはかなり先のことになるだろうを得ないでしょう。

このような大学の特性を常に念頭におきつつ、一方でただ漫然と現状維持に安住しようという傾向を避けるべきであることは言うまでもありません。もしこれまでの国立大学にとって改めるべきことがあったとすると、その一つは速度ではないかと思えます。「東京大学と掛けて何と解く。薄皮饅頭と解く。そのころは、餡(案)ばかり」という冗談を以前に聞いたことがあります。要するに案は立派なものができるが、その実現の権限が与えられていない上に、仮に実現の運びにこぎつけても、立案した当の本人が在任中にはまず実現しない状況を笑ったものでしょう。いかに長期的視野に立った学問研究が重要であるにしても、急ぐべきことは急ぐべきでしょう。

法人化をすると、大学は総長を中心とした執行部がリーダーシップを発揮して運営しなければなりません。つまりこれは、大学が変化するときとその変化を加速することができるという期待されているのだと思います。法人化の後には東京大学のあらゆる知恵を絞って、制限的な財政のもとでも従来に勝る活性化を達成していかねばなりません。これまで不得意とされてきた経営ということにも真剣に取り組む必要があるでしょう。東京大学にはそのような力が十分備わっており、新しい大学のありかたを切り開いていく力があると信じています。

## 理事として

国立大学法人東京大学理事  
(人事・組織・情報公開等担当)

渡辺 浩

東京大学副学長



ません。まして、軍隊でもありません。営利企業とも、無論軍隊とも、まったく異なる目的のために存在し、それらとは異なる機能を果たす、独特の社会組織です。

したがって、問題は、営利企業と同じか否かではなく、大学の目的・機能を果たすためにもっとも有効な組織形態を有しているか、それにふさわしい人事制度を有しているか、そして、それがうまく運用されているかです。法人化によって、雇用や人事等について、国家公務員法・教育公務員特例法等ではなく、労働基準法等が適用されるようになって、その原点は同じだと思います。

しかし、無論、営利企業から学ぶべきこともありません。たとえば、無駄な時間的・経済的コストの削減のための不断の工夫です。それで浮いた時間と資金を教育・研究のさらなる充実に回せれば、素晴らしいことです。それ以外にも、大学の組織制度改革や日常的な運営について、他の社会組織からも学びつつ達成すべき課題は無数にあると思います。

以上のような基本姿勢で、改革しつつ進んでいくのはやさしいことではありません。しかし、東京大学には、以前から、卓越した人材と、学問への真摯な情熱と、大学全体で協働する意志があります。それらに支えられつつ、世界の学問研究と教育の進展のために、この場で、微力を尽くすつもりです。



## 法人化後の施設・ キャンパス・安全の課題



国立大学法人東京大学理事  
(キャンパス・交通・安全・施設担当)

林 良博

東京大学副学長

法人化後の「施設・キャンパス」は、法人化前とくらべて目に見える形で相当変わるし、変わらなければならない。部局の自律性と自主性を尊重するという東京大学の基本方針は断固として継承

されるべきであるが、法人化前からそうであったように、本学はいわゆる「部局の工コ」を極力排するような合意形成を進めてきた。各部局もまた、その構成単位である専攻・学科等の過度の工コを諫めつつ、整合性のある合意形成を進めてきた。しかし施設の狭隘解消は、依然としてバブル型開発に依存しており、限りある「キャンパス・施設」を既設と新設の双方が納得のいく形で享受するという持続的共存型に移行していない。大学が大学である以上、つねに新しい分野が創成され続けるとすれば、既得権を断固として死守するという旧癖を全学・部局でいかに改善し、望ましい教育研究の場を提供していくのか。困難ではあるが、法人化を機に本学が取り組むべき重要課題のひとつである。

一方「安全」の守備範囲は極めて広いが、法人化前の国立大学で疎かにされてきた分野といえる。大学はつねに新しい研究に挑戦しており、たとえ安全性が損なわれたとしても、最後は国が尻拭いをしてくれるという甘えが法人化前の国立大学では許されたからである。法人化後の本学は、構成員から信頼される「安全」を確実なものにすると同時に、社会から評価される「安全」を目指すことになるが、これは一部の人がだけ頑張っただけで達成できるものではなく、すべての構成員が意識的に守ろうとしてはじめて達成されるものである。

## 法人化にあたって



国立大学法人東京大学理事  
(広報・評価・公開講座担当)

藤井 敏嗣

東京大学副学長

東京大学が国立大学法人となった今、これまで以上に社会からの期待と批判に応えるための努力が必要となっている。国費を使っているから説明責任があるというだけでは済まない状況にある。大学が社会の付託を受けて存在している以上、教育活動を通じて各分野の指導的人材を養成するとともに、大学が得た研究成果を積極的に公開し社会

に還元する必要がある。しかし、社会の一部が期待しているように大学の活動の成果が短期的に得られるものばかりでないことも、社会に対して説明し、納得してもらう努力も欠かせない。また、大学は現在価値にとらわれない将来価値を創造する場所でもあり、そのため現在価値を追求する社会とは相容れないこともある。したがって、将来価値の創造主体としての存在意義を社会に対して積極的に訴え、理解を得る必要がある。このことは東京大学が世界最高水準の研究を追求するために必要な外部資金の導入のためにも重要である。この意味で積極的な広報活動が不可欠であると思う。

また、教育・研究内容に関連した社会のニーズを把握するために、教育・研究活動に関しての不断の自己点検が必要であるが、同時に自らの将来計画を外部評価のシステムを通じて社会に認知してもらうことも重要である。外部評価を「規制」ではなく、我々の計画の追認の機会として捉えたい。法人化にともなう、さまざまな機関による第三者評価が予定されているが、評価のための準備に時間を浪費して、いわゆる評価疲れを起さずようでは本末転倒である。このようないふことは本末転倒である。このように、外部評価にもつての準備を省力化するシステムの構築を早急に行う必要があると考えている。

## 卒業生との パートナーシップ構築を 目指して

国立大学法人東京大学理事  
(卒業生との連携・同窓会・運動会等担当)

池上 久雄



「母校を母港とってはいい」といって卒業生を送りだした先生がいたそうですが、私はこの言葉の通り長い航海の後で、再び母校（母港）に戻ってきました。法人化後の理事にというお誘いをいただき、全く畑違いで迷いもありましたが、三菱商事や日本貿易会での

ビジネス経験、十一年間のパリ・ニューヨークでの海外生活、商社マン一四〇〇人のNPO（国際社会貢献センター）理事長など自分の辿ってきた経験が、多少なりとも母校のお役に立てたらと思ひお引き受けした次第です。今後は理事として法人の経営全般を担当しますが、まずは「卒業生との連携」の業務が私の担当です。法人化後の大学は、「グローバルレベルで高く評価される研究」と「グローバルレベルで活躍できる人材の供給」の二つの面から評価されることとなります。ことに大学で学んで社会にでて行った卒業生の活躍で大学が評価されるからには、卒業生と大学とは直接太い絆で結ばれていなければなりません。具体的には、「大学は卒業生の活動を情報や人材ネットワークを通じて支援し」、「卒業生は大学が社会から理解されるためのコーディネーターとなる」という機能をお互いに果たすパートナーとなるわけです。

このほど各研究科長・学部長との面談が終りましたが、全員が卒業生との提携の必要性を認識されており、すでに名簿が完成している部局も多く、また未完の部局も着手済みとのことで、心強く感じました。今後は、他大学では実施例の多い情報基盤の整備や生涯メールアドレスの提供などを検討していきます。

一方、すでに組織されている「银杏会」や「東大会」などの地域同窓会も、連合会を中心に再活性化の活動が展開され、またアジア主要都市では、留学生の卒業生と一体となった同窓会の組織化も始まっています。

また、運動会、OB会やクラス会にも活躍して欲しいと思っています。

秋のホームカミングデーは三回目ですが、今年には卒業十年ごとの記念の年にあたる卒業生には直接声をかけたいと考えています。生まれ変わった母校を懐かしんで訪ねて下さった卒業生で、キャンパスが一杯になることを期待しています。

## 生き生きとした 職場へ

国立大学法人東京大学理事  
(事務組織・労務・法務・倫理担当)

上杉 道世



況について、次のように感じました。①東京大学の事務職員の方々は、基本的にまじめで勤勉であり、高い潜在的能力を持っている。②しかし、その能力が適切に磨かれるような経験と環境が得られていず、十分に発揮されているとは言いがたい。③法人化後の東京大学の発展のために、事務職員の意識と能力が大いに高まる必要がある。そのためには事務職員の人事や組織の改善が必須の課題である。

これまでの行政組織と公務員という枠組みの中で、ともすれば既存のルールに照らして物事を判断していくことを優先させがちでしたが、これからは、もちろんルールも重要ですが、教育研究と大学運営の発展のために何が大切かという視点での発想を重視しなければなりません。

私は、すでにこの一月に、「事務職員人事等の改善について」というプランを公表し、実行し始めています。職員の採用から、研修、人事異動、事務組織、個別業務のあり方まで、明確な将来像を描きながら、改善に取り組んでいきたいと思っています。その際、職員の皆さんの積極的な提案を生かしていきたいと思っています。

良好な労使関係を保ちつつ、職員が希望を持ちながら充実した職業生活を実現し、同時にそれが東京大学の活性化につながる、そんな職場を築いていこうではありませんか。

## 法人化後の産学連携



国立大学法人東京大学（産学連携・知的財産担当）

石川 正俊 東京大学副学長・産学連携本部長

東京大学の産学連携は、東京大学に存在する優れた研究成果を目に見える形で社会に還元する活動として位置づけており、新しい科学技術の発展に積極的に寄与するとともに、社会の中における東京大学の新しい役割を担う活動と考えています。東京大学の研究開発は、真理の探究や教育といった大学の重要な使命とともに、新規科学技術分野の開拓を通して、多様化と深化を繰り返す科学技術の牽引車としての役割を担って行くことが求められています。

法人化にあわせて、東京大学の産学連携は大きく変わります。①新しい形の共同研究の実施、②知的財産の管理・運用の強化による積極的な知的財産戦略、③利益相反問題の解決による産学連携の促進、④研究成果の既存企業・ベンチャーでの事業化の促進を進めたいと考えております。

共同研究の推進に関しては、従来の共同研究の問題を解決する新しいモデルの導入を進めていきたいと考えています。そのようなモデルの一つとして、共同研究の開始前のプランニングを重視することにより、研究成果を事前に明示的に提示し、十分な研究資金で優れた成果をもたらす形の共同研究（Proprius 21）を推進していく予定です。このモデルでは、シーズ主体の問題設定ばかりでなく、新しい社会生活の提案等、提案型の問題設定も導入するとともに、縦型連携や横型連携、コンソーシアムやNPO型の共同研究等、様々な連携の形態も実現していきたいと考えています。

知的財産戦略の観点では、今まで例外を除いて個人帰属としてきた職務発明の運用を、機関帰属を原則とする運用に変更することが最も大きな変化です。機関帰属にすることにより、知的財産取扱いTLOとしての（株）東京大学TLO（CASTI）との密な連携を行い、組織的なマーケティング・ライセンスの実施、知的財産本部整備事業による知的財産の一元管理、迅速化を盛り込んだ業務フローに基づく管理・運用スキームの実施、収支のバランスを考慮した知的財産財務管理等を実施し、幅広く知的財産の活用を企図していきたいと考えております。このことは、大学が生みだす研究成果を知的財産という形で価値付けを行い、日本の、そして人類の財産として活用して行くことを意味しています。

また、ベンチャーや既存企業での研究成果

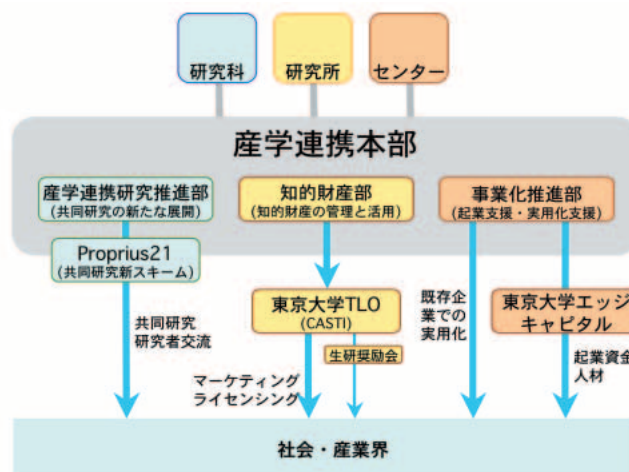
の事業化の際に問題となる利益相反問題は、ともすれば事業化の推進にブレーキをかけることになりかねません。すなわち、企業の利益と大学の利益、あるいは社会や人類の利益と相反する可能性をうまく処理する必要があります。このような問題は、従来、研究者個人の判断・責任で処理していたのですが、今後、新たに設置される利益相反委員会、すなわち機関が判断することにより、個人判断の不安を払拭し、積極的な事業化の阻害要因を取り除くことになります。この際、セーフハーバー（民事責任に対する責任免除規定）に基づく運用が大きなポイントで、研究者の自由度を保つと同時に、社会に対してきちんとした説明責任を果たせる体制となっています。

研究成果の事業化に関しては、様々な支援体制を整えています。研究成果の新規性が高いほどマーケットの開拓自体が必要となる場合が多く、特にベンチャーでの事業化には、人的、資金的支援がどうしても必要となります。そのため、東京大学独自のファンドとして（株）東京大学エッジキャピタルを設立し、ベンチャーでの事業化を積極的に支援していきます。

また、キャンパスごとにインキュベーション施設を設置し、キャンパス内あるいはニアキャンパスでのベンチャー企業を進めることにより、知的クラスターの創生を目指す予定です。特に本郷キャンパスに完成した産学連携プラザは、東京大学の産学連携の中心として、関連組織が集合しています。

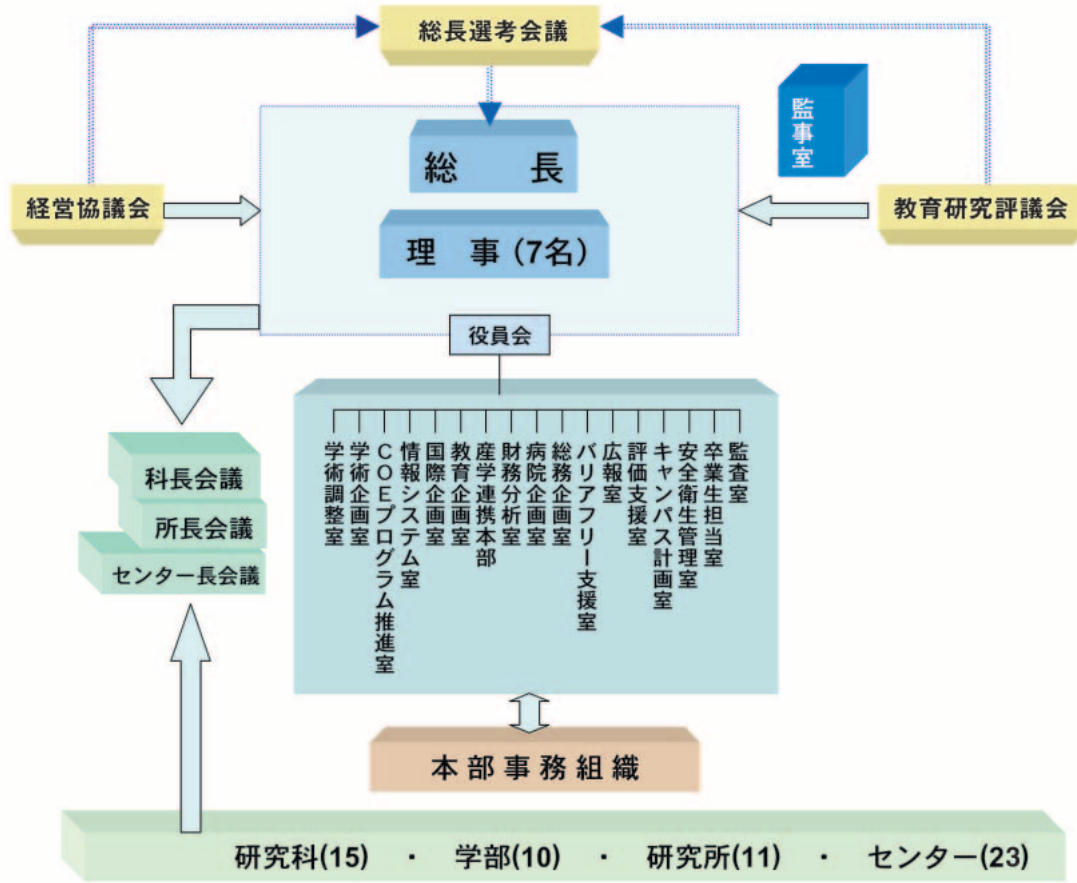
この他にも、ワンストップサービスとして、学内に向けた種々の相談窓口（法律、起業、知的財産等）や学外に向けた相談窓口（共同研究や知的財産等）を開設するとともに、ホームページやセミナー等を通した研究成果の情報発信、産学での交流会の開催等を予定しています。また、これらの事業を円滑に実施するため、全学組織として産学連携本部を強化して十分な体制を整えています。

総合大学としての東京大学には、多方面にわたる優れた研究成果が数多く存在し、これらを社会に適切かつ有効に還元するため、産業界や社会の知識を生かして、積極的な運営を行う予定です。今、変革の時を迎え、産学連携を通して、新しい二一世紀の科学技術の発展を目指したいと考えています。





### 国立大学法人東京大学組織図



### 役職員一覧

国立大学法人東京大学役員等

総長	佐々木 毅		
理事(副学長)	小宮山 宏	大学院工学系研究科教授	(担当: 研究・図書館・情報・国際交流等)
理事(副学長)	桐野 高明	大学院医学系研究科教授	(担当: 財務・会計・病院等)
理事(副学長)	渡辺 浩	大学院法学政治学研究科教授	(担当: 人事・組織・情報公開等)
理事(副学長)	林 良博	大学院農学生命科学研究科教授	(担当: キャンパス・交通・安全・施設)
理事(副学長)	藤井 敏嗣	地震研究所教授	(担当: 広報・評価・公開講座)
理事	池上 久雄	元(社)日本貿易会常務理事	(担当: 卒業生との連携・同窓会・運動会等)
理事	上杉 道世	元東京大学事務局長	(担当: 事務組織・労務・法務・倫理)
監事	石黒 光	特定非営利活動法人言論NPO 理事(非常勤)	
監事	佐藤 良二	公認会計士(監査法人トーマツ東京地区業務執行社員)	
副学長	古田 元夫	大学院総合文化研究科教授	(担当: 教育・学生・留学生・入試)
副学長	石川 正俊	大学院情報理工学系研究科教授	(担当: 産学連携・知的財産)
副理事	竹原 敬二	元(株)リクルート常務執行役員	(担当: 広報及び留学生の卒業・修了後の就職の援助等)
副理事	石堂 正信	元JR東日本企画取締役経理局長	(担当: 財務の効率化全般)
副理事	片山 直久	興和不動産(株)常務取締役	(担当: キャンパス・施設に関する諸業務)

## 「東大マーク」の制定について

**東** 京大学は、明治10年(1877)の創立以来、幾多の変遷を経て今日にいたっています。しかし、国に直接に属する、「官」によって担われた大学であった点においては、これまで終始変わらずにまいりました。その意味で、2004年4月1日よりの国立大学法人東京大学としての再出発は、本学のこれまでの歴史の中でも、特に大きな変化です。

東京大学は、これまでの長い歴史と伝統の上に立った新たな出発のシンボルとして、「東大マーク」を制定いたしました。

### 「東大マーク」制定の経緯

東大には校章があるのでしょうか？  
答えは「否」です。いや、そうはいつでも、あの銀杏のマークがあるではないか、といわれるかもしれません。実はあの銀杏のマークは、必ずしも校章として定められたものではなく、昭和23年6月8日の評議会において、「銀杏バッジ」(星野昌一本学名誉教授作図。以下「東大マーク(旧)」と呼びます)として制定されたものなのです。色については、「大學」の文字は金色、「銀杏部分」は銀色とする、と記されています。

この「東大マーク(旧)」は、ご存じのように、現在さまざまなところで使われておりますが、よくごらんになりますと、銀杏の葉の切れ込みの入り方、葉柄部

分の曲線、「大學」の文字の大きさ、そしてもちろん色など、必ずどこかがちがっていることに気づかれると思います。

こうした現状にかんがみ、法人化の機会に、新たな「東大マーク」を制定すべきであるとの考えから、佐々木毅総長の指示により、渡辺浩副学長を主任とする「東京大学アイデンティティ作業班」が組織され、検討作業がはじめられました。

### 「東大マーク」デザインのねらい

新「東大マーク」は、これまで親しまれてきた「東大マーク(旧)」のデザインをもとにして、葉の切れ込みなどに新たな工夫を加えて作られました。基本的なデザインとして従来の二枚の銀杏

の葉を用いたのは、大きな変化にあっても、東京大学がこれまでの長い歴史と伝統をふまえ、世界の大学教育・学術研究をリードしていこうとする決意のあらわれです。

形が従来のもとのあまり変わりが無いのと比べ、大きく変わっているのが、その配色です。今回定めた「東大マーク」は、上の葉に、秋に色づいた銀杏の黄、下の葉に、東大のスクールカラーとされる「淡青」に因んだ青を用いています。

東京大学の長い歴史を考えますと、これまでさまざまな場面で用いられてきたマークや淡青を、すべて新しいものに統一することは困難であろうと思いますが、これからは東京大学の新しいシンボルとして、新「東大マーク」を用いてまいります。

### 「東大マーク」の使用について

新「東大マーク」は、ホームページ、封筒、レターヘッド、名刺その他さまざまな場所で用いられます。ただし、「東大マーク(旧)」も、取り消されるわけではなく、必要に応じて用いられます。それぞれのマークの使用の指針は、現在検討中です。

デザインにあたっては、多摩美術大学講師・原田泰氏のご協力を得ました。なお、「東大マーク」及び「東大マーク(旧)」は、商標登録を申請中です。

(新)



(旧)

