



東京大学の行動シナリオ
FOREST2015 の成果

〈現状と課題2009-2015〉

Contents

刊行によせて	1
I. 「行動シナリオ」フォローアップについて	5
■コラム 総長就任～「行動シナリオ」の策定（濱田総長インタビュー①）	11
II. 「重点テーマ別行動シナリオ」の達成状況と今後に向けた課題	15
1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求	16
〈重点テーマの総括〉	
1-1. 研究の卓越性を追求するための支援の強化	
1-2. 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	
1-3. 若手研究者・女性研究者の育成と支援の強化	
1-4. 世界最高水準の研究を志向した国際化対応の強化	
■コラム 「知の公共性」（濱田総長インタビュー②）	37
2. グローバル・キャンパスの形成	39
〈重点テーマの総括〉	
2-1. 留学生・外国人研究者の受入増加	
2-2. 学生の海外派遣の拡大・国際体験の増加	
2-3. 国際連携および国際発信の強化	
2-4. アジアとの連携強化	
2-5. 国際化を推進するための体制・制度の強化	
■コラム 「グローバル・キャンパス」の形成（濱田総長インタビュー③）	56
3. 社会連携の展開と挑戦 — 「知の還元」から「知の共創」へ	59
〈重点テーマの総括〉	
3-1. 「知の共創」を全学的に展開する社会に開かれた「場」の推進	
3-2. 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	
3-3. 産学連携における「知の共創」を推進する取り組み	
3-4. 社会と大学が連携する教育の推進	
3-5. 東京大学に相応しいアウトリーチ活動の組織的推進	
〈東京大学のブランド戦略～英文略称の改定とロゴマークの整理～〉	
■コラム 「知の還元」から「知の共創」へ（濱田総長インタビュー④）	75

4. 「タフな東大生」の育成	77
〈重点テーマの総括〉	
4-1. 総合的な教育改革の推進	
4-2. 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	
4-3. 多様な学生の受入れと交流の促進	
4-4. 卓越した学生を鍛えるシステムの構築	
4-5. 学生の多様な活動を保障する条件整備	
4-6. 学生支援の充実	
■コラム タフでグローバルな東大生 (濱田総長インタビュー⑤)	97
■コラム 総合的な教育改革と秋入学 (濱田総長インタビュー⑥)	99
5. 教員の教育力の向上、活力の維持	103
〈重点テーマの総括〉	
5-1. 教育力向上のためのトータルシステムの構築	
5-2. 支援人材の質的・量的充実など教育体制の強化	
5-3. 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	
5-4. 若手教員のポスト確保など教員組織の活性化	
■コラム ファカルティ・ディベロップメント (濱田総長インタビュー⑦)	113
6. プロフェッショナルとしての職員の養成	115
〈重点テーマの総括〉	
6-1. 大学経営への参画、教職協働による大学運営	
6-2. 職員のチームワークによる世界最高水準の教育研究活動への支援	
6-3. 専門性や技能の向上、高度な資格・学位保有者の大幅拡充	
6-4. 実力本位による評価・処遇、活躍の場(機会)の提供	
6-5. 業務の効率化・合理化の創意工夫	
■コラム プロフェッショナルとしての職員 (濱田総長インタビュー⑧)	128
7. 卒業生との緊密なネットワークの形成	129
〈重点テーマの総括〉	
7-1. 卒業生の連絡先等の把握・卒業生に対するサービスの提供	
7-2. 卒業生のための生涯学習プログラムの展開	
7-3. 卒業生の幅広いボランティア活動の提案、支援	
7-4. 卒業生による経済的支援プログラム	
7-5. 同窓会活動の支援・組織化・活性化	
7-6. 卒業生活動における課題	

■コラム 広がる東大のネットワーク (濱田総長インタビュー⑨)	140
8. 経営の機動性向上と基盤強化	143
〈重点テーマの総括〉	
8-1. 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	
8-2. 基金出資先の多様化と自己収入の増加	
8-3. 教育研究事業を着実に推進するため資金を効果的に活用	
8-4. 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	
8-5. 安全で快適なキャンパス環境の実現	
8-6. 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	
8-7. 環境を重視したキャンパスの実現	
■コラム スリムな組織、スマートな運営、スピーディーな業務 (濱田総長インタビュー⑩)	155
9. ガバナンス、コンプライアンスの強化と環境安全の確保	157
〈重点テーマの総括〉	
9-1. 事務組織・業務の見直しや教職協働の推進とリスクマネジメントの強化	
9-2. コンプライアンス推進体制の充実強化と重要課題への適切な対応	
〈前例のない事態〉	
9-3. 環境安全や防災対策を推進するための取組	
■コラム ガバナンスとコンプライアンス (濱田総長インタビュー⑪)	167
10. 救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開	169
〈重点テーマの総括〉	
10-1. 地震発生当時の対応	
10-2. 「知の還元」による救援・復興支援活動の展開	
10-3. 被災自治体との連携による活動の推進	
10-4. 学生・教職員のボランティア活動の推進	
10-5. 安全・安心で持続可能な社会の実現に向けた教育研究活動の推進	
■コラム 救援・復興支援 (濱田総長インタビュー⑫)	182
■コラム 総長としての6年間を振り返って (濱田総長インタビュー⑬)	184

Ⅲ. 「部局別行動シナリオ」フォローアップ報告

〈学部前期課程〉	189
教養学部（前期課程）	
〈学部後期課程〉	191
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〉	211
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、情報理工学系研究科、情報学環・学際情報学府、 公共政策大学院	
〈附置研究所〉	245
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〉	271
〈総合研究博物館〉	273
〈国際高等研究所〉	276
カブリ数物連携宇宙研究機構、サステイナビリティ学連携研究機構	
〈附属学校〉	281
教育学部附属中等教育学校	
〈附属病院〉	283
医学部附属病院、医科学研究所附属病院	

【別冊】

Ⅳ. 付属資料

1. 東大憲章
 2. 東京大学機構図（2009～2014年度）
 3. 重点テーマ別行動シナリオ（2014年度版）
 4. 重点テーマ単位の最終フォローアップ資料
 5. 参考データ集（「行動シナリオ」の参考データや達成目標に係る指標を中心に構成）
 6. 東京大学クロニクル（2009～2014年度）
 7. 部局別の自己点検・評価、外部評価等一覧
-

東京大学の行動シナリオ FOREST2015の成果 〈現状と課題2009-2015〉



東京大学 第29代総長

濱田 純一

— 刊行によせて —

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。この「森を動かす」という言葉には、個々の部分にとどまらず全体の構造改革を目指したいという思いを込めました。そして、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が、それが『行動シナリオ』です。

2010年4月にこの『行動シナリオ』を公表して以降、学内外の幅広い理解と協力の下、2015年に向けた「行動シナリオ」の具体化を図りつつ、進捗状況を適時に検証し、計画－実施－評価－対処（PDCA）のサイクルを稼働させていくことを通じ、その目標を最大限達成できるよう、毎年度のフォローアップを実施してきました。10項目の重点テーマにわたる全250に近い取組事項に関して、一つ一つエビデンスに基づき進捗状況を点検し、成果や効果のあった取組、改善・充実すべき取組などの検証を経て、シナリオの最終ゴールに向けての具体的な

対処を決定し、それらについて、執行部はもとより、全学で共有するという作業です。

私の総長任期が満了する2014年度は、「重点テーマ別行動シナリオ」の最終的な達成状況のフォローアップを行い、「部局別行動シナリオ」の達成状況とあわせて、その結果を報告書として取りまとめました。本報告書は、2015年度以降の東京大学の在り方の検討等に資するため、いわば「東京大学全体としての自己点検・評価報告書」として学内外に広く公表するものです。

研究に関しては、国際高等研究所の拡充、リサーチ・アドミニストレーター（URA）の積極的導入による研究支援体制の充実など、国際的競争力を持つ卓越した研究のための環境整備を推進してきました。東京大学の国際的評価のさらなる向上に向けては、大型プロジェクト等の支援に一層努めるとともに、国際的な研究ネットワークを強化しつつ戦略的な学術推進支援体制の充実が必要です。

教育に関しては、これまで、PEAK(Programs in English at Komaba)を含め、英語のみで学位を取得することができるコースの拡充、FLY Program(初年次長期自主活動プログラム)の創設、学部学生の体験活動の推進、多様な学生

構成の実現と学部教育のさらなる活性化を目指した推薦入試導入の決定など、様々な改革を推進してきました。特に、平成25年度に役員会決定とした「学部教育の総合的改革に関する実施方針」に基づき、「教育の国際化」、「教育の実質化」、「教育の高度化」という3つの柱に沿って「よりグローバルでよりタフな」人材を育成するため、4ターム制導入に向けた全学的準備を進めてきました。これは、学事暦というまさしく大きな枠組みを変えることになりました。この4月からは4ターム制やカリキュラム改革、推薦入試の導入を始めとする新しい制度がスタートします。今後はさらに大学院改革につなげるなど本格的な展開が期待されます。

大規模公開オンライン講座への参加など「知の共創」を掲げた社会連携活動、戦略的な国際連携への取組、教員組織の活性化に向けた新たな人事制度の創設、事業等の見直しや経費節減による効率的な管理運営など進み、『行動シナリオ』の実現に向けた数々の取組が着実に実を結びつつあることを実感しています。

学生の国際的な流動性の強化など教育のグローバル化への歩みは大きく進みはじめましたが、留学生や外国人教員の増加など、グローバル・キャンパスの形成、学生・教員構成の多様化の実現に向けては、まだ途上にあります。特に、男女共同参画、女性の活躍推進への取組みの遅れについては、女子学生や女性教員の増加、女性管理職の積極登用などについての抜本的な対策が必要と考えています。大学としての将来の競争力を高めるうえで、多様性のメリットを十分に活用することは大きなアドバンテージとなり得るはずです。

また、コンプライアンスに関しては、研究倫理の問題が少なからず明らかになっていることをきわめて重く受け止めています。再発防止のため、「高い研究倫理の精神風土」を本学にお

いて揺ぎないものとするとともに、URA制度のさらなる整備など、研究体制の組織的改革も進める必要があります。研究倫理の確立なしに社会的な信頼の維持・回復は図れません。

2011年、東日本大震災に関する救援・復興活動の推進について、その重要性和継続的に進めること必要性を明示するため、新たに10番目の重点テーマとして設定しました。被災地域の本格的な復興までには依然として課題が山積しています。東京大学としては、復興への継続的支援の重要性を再確認しつつ、引き続き、学生の体験活動や教員の専門性を生かしながら、被災地のニーズに即した支援を推進しなければなりません。

世界的な大学間競争が激化する中で、教育力と研究力のさらなる向上を通じて、東京大学の存在意義や価値を確固たるものとし、豊かな構想力を備えた「世界を担う知の拠点」としての社会的使命を果たすこと。そのために全学が丸となって目指すべき方針、とるべき行動を総合的に示すものとして『行動シナリオ』を策定し、推進してきました。この『行動シナリオ』には「森を動かす」という私の初心にちなんで「FOREST2015」という名が付けられています。「森は動いたか？」との問いに対しては様々な評価があるでしょう。しかし、間違いなく前に進んでいくための一歩が踏み出され、東大の知の森は未来に向かって確実に進んでいく段階まで動いたと自負しています。

東京大学の教職員の皆さんには、日々の教育研究活動や業務の遂行を通じて、『行動シナリオ』の推進にご尽力いただいたことに感謝するとともに、引き続き、次代の東京大学の発展に尽くしていただきたいと願っています。

東京大学は、その教育研究の水準をさらに高めていくことを通じて日本社会の発展に貢献し、人類の幸福に寄与していくことが変わらぬ

使命です。これまでのご支援に感謝申し上げるとともに、さらに大きく飛躍しようとしている

東京大学に、引き続きご支援、ご鞭撻をお願いいたします。

I.

「行動シナリオ」フォローアップについて

1. 東京大学の行動シナリオ FOREST2015 とは？

『行動シナリオ』は、「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実行していくためのものとして作成された東京大学の中期的ビジョンである。

2015年3月に至る濱田総長の任期中に、東京大学が何を目指し、何を行おうとしているのかを明らかにするために作成されたものであり、「FOREST2015」というサブタイトルは、「森を動かす」という濱田総長の初心にちなんだもので、次のような意味がこめられている。

『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」から構成されている。「行動ビジョン」は、いわば総論にあたり、東京大学が目指す姿についての基本的考え方と、その姿に至るための主要な課題を記述したものである。「重点テーマ別行動シナリオ」は、全学横断的な10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る。また、「部局別行動シナリオ」は、

Frontline

【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

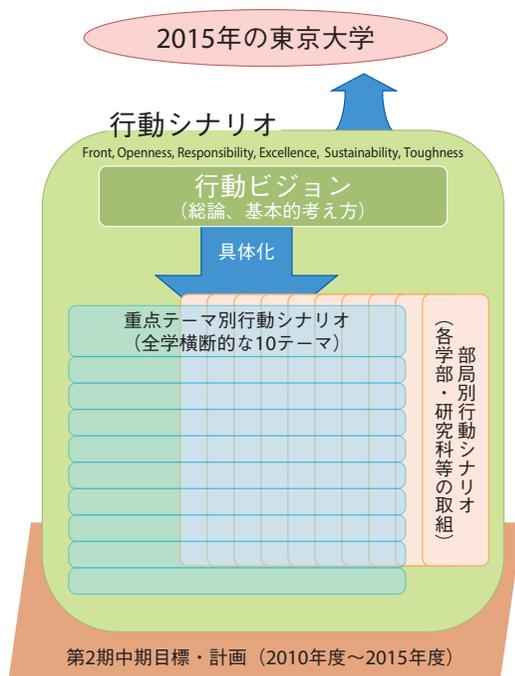
【教育研究活動における卓越性】

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】



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る。「行動ビジョン」で示した東京大学の目指す姿を、学内外の幅広い理解と協力の下、「重点テーマ別行動シナリオ」と「部局別行動シナリオ」によって具体化しようとするものである。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る。

なお、「重点テーマ別行動シナリオ」は『行動シナリオ』策定当初は9つのテーマ（「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と環境安全の確保」）で構成されていたが、平成23年3月の東日本大震災、それに伴う大津波と福島原子力発電所の事故という凄まじい惨禍と、これに対する救援・復興支援活動を推進することの重要性を踏まえ、新たに「10. 救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開」を加えた10項目から成る構成となっている。

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策定と実行、評価とブラッシュアップを進めるため、2010年3月の策定以降、毎年『行動シナリオ』のフォローアップ・改訂を行ってきた。

2. フォローアップの実施

(1) フォローアップ体制

2015年に向けた「行動シナリオ」の具体化を図りつつ、進捗状況を適時に検証し、計画－実施－評価－対処（PDCA）のサイクルを稼働させていくことを通じ、その目標を最大限達成するようにするため、『行動シナリオ』のフォローアップに関する基本方針（平成22年3月25日役員会）（以下「基本方針」）を策定し、これに基づき、「重点テーマ別行動シナリオ」のフォローアップを実施。

なお、東京大学全体としての教育研究水準の維持及び向上を図る観点から、「部局別行動シナリオ」については、各部局における自律的な検証を求め、本部との緊密な連携の下、その達成に向けた主体的取組が展開されるようにしている。

【基本方針より抜粋】

2 実施体制の枠組み

- ① 大学執行部に「行動シナリオ」総括担当理事を置き、フォローアップ体制を組織し、構成員への普及や学外への情報発信、進捗状況の検証及びその総括を行う。
- ② 総括担当理事の下に、重点テーマ毎にフォローアップ担当理事を置き、それぞれの計画の具体化と総合的な推進を図る。
- ③ フォローアップ関係組織には、本部役職員に限らず、広く学内の教職員から適宜登用する。
- ④ 進捗状況の確認は、「重点テーマ別行動シナリオ」に掲げた達成目標に基づいて行う。

⑤ フォローアップ結果は、「行動シナリオ」総括担当理事が取りまとめの上、役員会に報告する。また、適時に経営協議会などの学内審議機関の意見を徴し、今後の対応に生かす。

⑥ 「部局別行動シナリオ」については、部局毎の自律的なフォローアップの結果を踏まえ、当該部局が必要に応じて見直しを行う。フォローアップ結果について科所長会議等で報告し相互の参考に供する。

3 実施の時期及び態様

(1) 通常フォローアップ（平成22、23、25年度）

① 「重点テーマ別行動シナリオ」に掲げた「達成目標」に即して、毎年度（中間及び最終の年度を除く）の進捗状況の概括的なフォローアップを実施する。

② フォローアップ結果を踏まえ、「重点テーマ別行動シナリオ」のうち、「主要な取組、検討事項の例」について、特に必要な場合は見直しを行う。

(2) 中間フォローアップ（平成24年度）

① 「行動シナリオ」公表後の3年間を総括し、総長のリーダーシップが一層適切に発揮されるよう、中間フォローアップを実施する。

② 中間フォローアップ結果や学内外の情勢等を踏まえつつ、「行動ビジョン」及び「重点テーマ別行動シナリオ」の達成目標について見直しを行うなど、全体にわたって必要な改訂を行う。

(3) 最終フォローアップ（平成26年度）

① 総長の任期の満了する年度に最終的な達成状況のフォローアップを行う。

② フォローアップの結果は、部局別行動シナリオの達成状況も参照しながら、

報告書として取りまとめる。

③ 報告書は、平成27年度以降の東京大学の在り方の検討等に資するために、次期執行部の参考に供するとともに、学内外に広く公表する。

なお、これらフォローアップの実施時期や手順については、国立大学法人評価（年度評価及び中期目標期間評価）及び大学機関別認証評価等の第三者評価の実施サイクル等を総合的に勘案しつつ、効果的かつ効率的なフォローアップが可能となるよう、また、「東京大学における自己点検・評価の基本方針（平成23年3月28日役員会）」に基づく大学全体の自己点検・評価活動との有機的な連携を図れるよう留意している。

(2) 実施内容

平成22年度より毎年度の実施してきた『行動シナリオ』のフォローアップについて、当初は定性的な情報を中心に、進捗状況等に関する情報共有を進めることで対応していた。しかし、平成23年度以降のフォローアップでは、『行動シナリオ』の2年目に入ったこと、また、平成24年度に中間フォローアップを実施することなどを踏まえ、『行動シナリオ』の進捗状況を定量的な側面からも把握する観点から、教育研究活動等に関するデータを収集・整理し、フォ



〈役員集中討議の様様（平成26年10月）〉

ローアップの基礎資料とすることとした。

具体的には、各重点テーマの担当理事は、それぞれの重点テーマにおける「達成目標」、「主要な取組、検討事項の例」の進捗状況について、根拠となるデータや活動実績等に基づく実証的な検証を行う。その際、「達成目標」の実現及び「主要な取組、検討事項の例」の推進に当たっての課題や問題点を整理しつつ、その解決を含む対応方針を明らかにした。各重点テーマの事務総括は、担当理事の職責遂行を補佐し、各種の検証に必要な根拠となるデータや活動実績等を収集・把握する。関係課・室は、事務総括の求めに応じてデータ等の収集・把握に必要な協力を行う。

以上のプロセスを経て、フォローアップ結果は「『行動シナリオ』重点テーマ単位のフォローアップ資料」^{※1}として整理され、このフォローアップ資料に基づき、各重点テーマの取組状況や課題、今後の対応方法等について役員間での共通認識を図るため、「役員集中討議」を実施している。

集中討議では、各担当理事から報告されるテーマごとの状況について、一つ一つエビデンスに基づき進捗状況を点検し、成果や効果のあった取組、今後充実すべき取組、継続して検討すべき取組等を明らかにするなど、『行動シナリオ』の具体化、最大限達成に向けての対処を検討してきた。また、フォローアップの結果及び学内外の情勢変化等を踏まえ、必要に応じて「達成目標」、「主要な取組、検討事項の例」について見直しを行うなど、全体にわたっての

改訂を行っている。

以上が「通常のフォローアップ（平成22、23、25年度）」として年度単位で実施する進捗状況の把握であるが、特に、「中間フォローアップ（平成24年度）」においては、『行動シナリオ』公表後3年間の進捗状況の検証を行い、「重点テーマ別行動シナリオ」に掲げた「達成目標」を実現する上での課題や問題点を整理しつつ、進捗状況の評定^{※2}を行うことにより、『行動シナリオ』終期までに重点的に取り組むべき事項を明らかにした。そして、「最終フォローアップ（平成26年度）」では、『行動シナリオ』公表後5年間の最終的な進捗状況の検証を行い、「重点テーマ別行動シナリオ」に掲げた達成目標の実現など、「行動シナリオ」の具体化に向けた取組の成果や残された課題等を総括している。

以上の結果、全10テーマにわたる達成目標（約40項目）、取組み（約200項目）のうち、中間フォローアップ時点では達成目標の約50%、取組みの約25%について、その進捗に課題が見られた（評定C～E）ものの、最終的には、全ての達成目標、取組みにおいて一定の成果をあげている（評定AまたはB）との評価を下すに至っている^{※3}。

各テーマの進捗状況の詳細については、次章（Ⅱ. 重点テーマ別行動シナリオの達成状況と今後に向けた課題）を参照されたい。

(3) 結果の公表

役員集中討議を踏まえ、「『行動シナリオ』重点テーマ単位のフォローアップ資料」として整理されたフォローアップ結果については、研究

※1 Ⅳ. 付属資料「4. 重点テーマ単位の最終フォローアップ資料」を参照

※2 達成目標（主要な取組、検討事項の例）の進捗状況の度合いについて、次の5段階で評価

A：十分に達成（実施・対応）できている

B：達成（実施・対応）できている

C：一部達成（実施・対応）できていない

D：ほとんど達成（実施・対応）できていない

E：全く達成（実施・対応）できていない

※3 「主要な取組、検討事項の例」における評定の件数の集計にあたっては、小項目数のみをカウント（ただし、大項目のみの事項については当該項目もカウントを含む）。

■ 重点テーマごとの達成状況（評定一覧）

平成24年度（中間フォローアップ）評定の状況

【「達成目標」のフォローアップ】

テーマ	A：十分達成		B：達成		C：一部未達成		D：ほとんど未達成		E：未達成		計	
1	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
3	1	33%	1	33%	1	33%	0	0%	0	0%	3	100%
4	0	0%	2	50%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
5	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
6	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	0	0%	5	100%
7	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
8	0	0%	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	6	100%
9	0	0%	4	67%	2	33%	0	0%	0	0%	6	100%
10	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
計	2	5%	18	43%	20	48%	2	5%	0	0%	42	100%

平成26年度（最終フォローアップ）評定の状況

テーマ	A：十分達成		B：達成		C：一部未達成		D：ほとんど未達成		E：未達成		計	
1	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
3	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
4	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
5	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
6	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
7	2	67%	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
8	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
9	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
10	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
計	6	14%	36	86%	0	0%	0	0%	0	0%	42	100%

【「主要な取組、検討事項の例」のフォローアップ】

テーマ	A：十分対応		B：対応		C：一部未対応		D：ほとんど未対応		E：未対応		計	
1	1	4%	17	65%	8	31%	0	0%	0	0%	26	100%
2	0	0%	15	68%	7	32%	0	0%	0	0%	22	100%
3	6	38%	9	56%	1	6%	0	0%	0	0%	16	100%
4	1	4%	19	76%	4	16%	1	4%	0	0%	25	100%
5	1	6%	6	38%	3	19%	3	19%	3	19%	16	100%
6	0	0%	13	68%	6	32%	0	0%	0	0%	19	100%
7	0	0%	12	92%	0	0%	1	8%	0	0%	13	100%
8	3	12%	18	72%	2	8%	2	8%	0	0%	25	100%
9	4	17%	13	57%	5	22%	1	4%	0	0%	23	100%
10	4	57%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	7	100%
計	20	10%	125	65%	36	19%	8	4%	3	2%	192	100%

テーマ	A：十分対応		B：対応		C：一部未対応		D：ほとんど未対応		E：未対応		計	
1	9	36%	16	64%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
2	2	9%	20	91%	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
3	14	88%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%	16	100%
4	20	77%	6	23%	0	0%	0	0%	0	0%	26	100%
5	3	19%	13	81%	0	0%	0	0%	0	0%	16	100%
6	3	16%	16	84%	0	0%	0	0%	0	0%	19	100%
7	15	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	15	100%
8	2	8%	24	92%	0	0%	0	0%	0	0%	26	100%
9	4	18%	18	82%	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
10	4	57%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	7	100%
計	76	39%	118	61%	0	0%	0	0%	0	0%	194	100%

科長・学部長・研究所長合同会議（科所長会議）への報告など学内で結果を共有するだけでなく、「総括と展望」としてとりまとめ、WEB等により公表している^{※4}。

なお、「部局別行動シナリオ」については、部局毎の自律的なフォローアップの結果を踏まえ、当該部局が必要に応じて見直しを行うこととされており、毎年度の改訂を審議することでフォローアップを実施してきた。

基本方針が示すとおり、「最終フォローアップ」においては、『行動シナリオ』の最終的な

達成状況について、部局別行動シナリオの達成状況も参照しながら、報告書としてとりまとめることとしている。

本報告書は「『行動シナリオ』最終フォローアップ報告書」として、「重点テーマ別行動シナリオ」および「部局別行動シナリオ」の達成状況について取りまとめるものであるとともに、「東京大学における自己点検・評価の基本方針」に基づく大学全体の自己点検・評価報告書として位置づけ、平成27年度以降の東京大学の在り方の検討等に資するために次期執行部

※4 <http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/index.html>

の参考に供するとともに、学内外に広く公表するものである。

行動シナリオの実施状況と今後の展開

平成25年度までの主な取組(例)

平成26年度(最終年度)の主な取組(例)

各重点テーマ別行動シナリオの総括と展望

東京大学を「世界を視野の拠点」として発展させるために設けられた、10の重点テーマ別行動シナリオ「学術の多様性」「グローバルキャンパス」...の取組の進捗状況、今後の展望と、その取り組みと展望について。

1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求

【平成22～25年度までの総括】
本学における研究支援体制は、研究用資金・学・研究者がこれに結集して、国内外各大学の獲得、大規模特定プロジェクトの推進、最先端における学術最先端支援・最先端研究委員会の創設、文部科学省関係の事業等、研究推進部が中心となって各部局と連携・協力して行う形で進められている。学術の多様性の確保と卓越性の追求に向けて、国際高等研究所等への支援を行うと共に、「博士課程教育リーディングプログラム」等を推進するなど支援体制を充実した。国際高等研究所等第一号の研究機関となった動物学総合研究機関(IPMU)は、世界トップレベルの研究プログラム(WPI)の中間評価で唯一評価を受賞、世界の有力研究機関を支援している米アリゾナ大学の寄附によりKavli IPMUに名称変更した。研究支援体制の充実を図るため、リサーチ・アドミニストレーター(URA)の統括配置の開始及びシステム標準を取りまとめると共に、研究大学化推進事業による国際的連携強化、研究活動改革を進めた。また、国際経費が年々削減されるなど国際研究費が一層減り、その状況を改善させるべく、学術研究懇談会(RU1)では、国際的連携強化に対する支援強化の重要性を訴え、国際経費等に対する支援強化の取組を訴え、国際経費等に対する支援強化の取組を取りまとめた。さらに、研究成果を社会に還元するため、本学ホームページに「UTokyo Research」を設けるなど積極的に学術情報を発信した。

【平成26年度(最終年度)の展望】

2. グローバル・キャンパスの形成

【平成22～25年度までの総括】
「グローバル・キャンパス」の形成に向けて、海外留学推進のために、全学生交流協定を

<p>1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際高等研究所の強化(研究費の提供、大規模特定プロジェクトの推進、最先端研究委員会の創設) 学術研究体制の充実(研究費の確保、最先端研究委員会の創設) 国際的連携強化(最先端研究委員会の創設) 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 	<p>2. グローバル・キャンパスの形成</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際高等研究所の強化(研究費の提供、大規模特定プロジェクトの推進、最先端研究委員会の創設) 学術研究体制の充実(研究費の確保、最先端研究委員会の創設) 国際的連携強化(最先端研究委員会の創設) 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 	<p>3. 社会連携推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設
<p>4. 学術の多様性の確保と卓越性の追求</p> <ul style="list-style-type: none"> 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 	<p>5. グローバル・キャンパスの形成</p> <ul style="list-style-type: none"> 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 	<p>6. 社会連携推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設 最先端研究委員会の創設

総長就任～「行動シナリオ」の策定

聞き手：鈴木 真二（広報室長／工学系研究科教授）

白波瀬 佐和子（総長特任補佐／人文社会系研究科教授）

——2009年4月の総長就任までには、どんな準備をされたのでしょうか。たとえば、「森を動かす」というキーワードが生まれたのはこの時期でしょうか。——

私の場合は任期が6年間あったことと、最初の1年は第一期中期計画の最後の1年でもあったので、小宮山総長時代の仕事をきちんと着地させながら、次の時代に取り組むべき課題を整理しようと考えました。ただ、4月の就任当初の時点で、大学運営の柱となる基本方針は明示しておく必要があると思ったので、「世界を担う知の拠点」「知の公共性」「強い本部と強い部局、強い個人」といった十本の柱を提示しておくことにしました。シンプルなものですが、これらが今後6年間の運営の基本になりますので、先を見通しながらかなり考えて出したものです。

その最初の柱としたのが、「森を動かす」というメッセージです。大学法人化以降様々な改革がすすめられ、私も理事・副学長の立場でそれらにかかわってきましたが、法人化のメリットを生かして新しい東京大学の姿を大きく描くところまではなかなか行かないなというもどかしさがありました。

法人化からある程度時間がたっていたので、

そろそろ全体として仕組みを見直すところまで進めないと、東大は相変わらず錘を引きずったような状態で走り続けなければならない、という危機感があり、この「森を動かす」という言葉で、個々の部分的な改革を越えて全体の構造改革を目指したいという思いを込めました。この時点ではまだまだ抽象的なものでしたけれども。——東京大学という、巨大で、歴史があり、様々な要素からなっている組織を変えることが難しいことについては、おそらく自覚されていただろうと推測します。それでも全体を大きく動かさなければいけない、という思いはどこから生じたのでしょうか。——

何よりもグローバル化の圧力です。東京大学という組織が、総合的にみて日本での学術のトップであることは間違いのないけれども、世界と競争したときにどこまでやれるか、そのことをこれまでよりはるかに真剣に考えるべき時代です。知の最先端のマーケットという点では、研究者も学生も、また企業や社会の少なからぬ部分も、好むと好まざるにかかわらず、世界を強く意識せざるをえなくなっています。その激しい動きに対応するためには、東京大学としても競争力を一気に高めていかなければいけない、そのためには部分部分の改革を少しずつ

やっているのでは追いつかない、意識改革も含めて全体的な構造の改革をやらないと取り残されていくことになってしまう、という危機感でした。

私は、法律という分野をやっていることもあり、自分では保守的な人間だと思っているのですが、こうした環境におかれている東京大学の総長という、未来への大きな責任も担う立場に立つと、保守的な人間でもこれだけの動きをせざるを得ないという時代だと思います。

それから、もう一つ気になったのは、知あるいは知識に対する社会的信頼感についての意識の変化ですね。いまま決して無くなったわけではありませんが、東京大学、あるいは東京大学の発信する知に関する敬意は、昔にくらべるとかなり薄れています。明治の初めに海外から膨大な知識が輸入され、東京大学がその拠点となって知の権威と知への敬意を育ててきた環境は、すでに1970年代、80年代あたりから変化してきています。また、知が大事にされるような場面でも、ずいぶんと道具化されている印象があります。こうした時代には、東京大学が日本の知のあり方について責任を持つという姿勢を、もう一度はっきり見せていく、そのために、東京大学の全体としての構えを整える必要があるという思いがありました。

—その後、2009年6月15日には「行動シナリオ」の策定に向けて最初の会議を行っています。小宮山総長の「アクション・プラン」を一步進めて「シナリオ」に落としこみ、6年間の行動の道筋を示したのが「行動シナリオ」だったと思いますが、これを策定しようと思った理由・経緯をお聞かせください。—

「アクション・プラン」については、私も最初から策定に携わり、PDCAサイクルにのせる

という過程にも関わりました。具体的な達成目標を決め、達成されたかどうかを見極めるという、とても良いやり方だと感じていましたので、自分の時代にも同じようなやり方で進めたいと、この「行動シナリオ」をつくらうと決めました。

策定の際に意識したのは、どのような全体的な考え方のもとに個々の具体的な取組みが位置づけられているのか、その全体像を理解してもらいながらプランを実行していこうということで、そのために、名称にも、「シナリオ」という言葉を意識的に使いました。そして、その内容は、佐藤理事・副学長のもと、東京大学の未来を構想していくということで部局をまたがって7名の先生方—「7人の侍」と呼ばれていましたが—に集まってもらい議論してもらいました。五神次期総長も、その一人でした。

また、このシナリオを執行部だけで定めるのではなく学内で広く議論しながら作り上げていくということで、ドラフトを科所長の皆さんに議論してもらってブラッシュアップする作業、そして各々の部局に持ち帰って議論してもらう手続きに、長い時間をかけました。そうしたプロセスを経たほうが、考え方が共有されて、実行段階になったときにスムーズに進むだろうと思ったんです。秋以降はそのプロセスに注力して、翌年の4月に「行動シナリオ」の完成版を公表しました。この作業は、第二期の中期目標・中期計画の策定とも並行してすすめ、同じタイミングでこちらもスタートさせています。

—現場でも、任期が6年あるから慎重に策定作業をしているんだな、というのは感じていました。枠組みとしては小宮山総長のやり方を踏襲したのだと思いますが、前総長時代からの連続性、あるいは自分の時代ならではの独自性、

新規性については、どのように考えておられたのでしょうか。――

やはり連続性は意識していました。理事・副学長として小宮山総長を支える立場にいましたし、東京大学は一般的に、基本的な部分の連続

性がしっかりしている組織だと思います。独自性という点では、個々の部分だけでなく全体を変えていくという発想ですね。そうした意識を持たないと、社会の変化のスピードに大学がついていけないという思いは強かったですね。

II.

「重点テーマ別行動シナリオ」の達成状況と今後に向けた課題

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
牧原 出（総長補佐／先端科学技術研究センター教授）
7. 卒業生との緊密なネットワークの形成
江川 雅子（担当理事）
川口 安名（社会連携部長）
渡辺 慎二（渉外・基金課長）
若林 美由紀（卒業生課長）
8. 経営の機動性向上と基盤強化
荒木 亨（財務部長）
9. ガバナンス、コンプライアンスの強化と環境安全の確保
児島 昌樹（総合企画部長）
梶 正治（環境安全衛生部長）
10. 救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開

【中心執筆者】

1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求
渡邊 聡（総長補佐／工学系研究科教授）
2. グローバル・キャンパスの形成
中島 隆博（総長補佐／東洋文化研究所教授）
3. 社会連携の展開と挑戦
—「知の還元」から「知の共創」へ
江川 雅子（担当理事）
各務 茂雄（産学連携本部教授）
小蒲 哲夫（産学連携本部教授）
4. 「タフな東大生」の育成
月脚 達彦（総長補佐／総合文化研究科教授）
5. 教員の教育力の向上、活力の維持
橋本 鉦市（総長補佐／教育学研究科教授）
6. プロフェッショナルとしての職員の養成
南学 正臣（総長特任補佐／医学系研究科教授）

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。
- 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：国際研究ハブ拠点の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。

【重点テーマの総括】

学術の多様性の確保と卓越性の追求に向けて、「行動シナリオ」で掲げた目標を達成するため、研究担当理事・副学長の統括の下、各種外部資金の獲得、大型特定プロジェクトの推進、総長室における学術推進支援室・総長室総括委員会の業務、文部科学省関係の事業等を、研究推進部が中心となって各部局と密接に連携・協力して行う形で研究支援を進めてきた。

まず、「世界を担う知の拠点」たるにふさわしい研究機構を置き、東京大学全体の学術の卓越性の向上及び国際化を強力に推進することを目的に、新たな全学組織である国際高等研究所を設立した。現時点では、この下に、カブリ数物連携宇宙研究機構（Kavli IPMU）とサステナビリティ学連携研究機構を置いている。Kavli IPMUは、世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI）の中間評価で唯一S評価を受けた数物連携宇宙研究機構（IPMU）が、世界の有力研究機関を支援している米カブリ財団からの寄付により名称変更したものである。

この他、センター・オブ・イノベーション（COI）プログラム、最先端研究開発支援プ

ログラム（FIRST）等、博士課程教育リーディングプログラム等、様々な大型プロジェクトの申請および採択後の活動の支援を進めた。

このような支援の達成目標の例として「国際研究ハブ拠点を50以上確保することを目指す」ことが「行動シナリオ」に挙げられたが、国際研究ハブ拠点にふさわしい拠点は学内に既に81か所にのぼっている（表1-1）。

次に、建物の新築や大規模改修工事等のインフラ整備を進めた。また、(1) 新築及び大規模改修の際に全学共同利用スペースの供出を各部局に依頼し、共同利用スペースを有効に活用するため、入居希望について審査する新たな仕組みを創設した、(2) 施設修繕準備金制度を設け、運用を開始した、(3) 共用研究設備システムを稼働させた、等により、インフラをより有効に活用し、また整備できる体制を整えた。

次に、研究支援体制の充実を図るため、リサーチ・アドミニストレーター（URA）の育成を図った。URAを試行配置し、研究マネジメント業務に従事させるとともに、その取り組みの把握・分析、スキル標準の策定、URA定着のための周知・広報活動、URAの制度設計の基本構想の策定を行った後、URA向けの専門研修プロ

グラムを構築し、トライアルを実施した。この間にURA推進室も設置した。

さらに、国内の他の研究大学にも共通する課題については、東京大学を含む11大学から成る学術研究懇談会（RU11）^{*}を通じて他大学と連携して取り組んだ。具体的には、基礎研究や若手研究者等に対する支援強化の重要性を訴え、間接経費率の引き上げ、基盤的経費の削減停止・充実を求める提言書や基盤的研究の継続性・安定性を下支えする国の財政的支援を求める緊急声明等をRU11において取りまとめ、大学の研究力強化に向けた現状と課題について理解を求め、運営費交付金増等を求める働き掛けを国等に対して行った。

次に、若手研究者の登用促進のために、「教授（特例）ポスト」を制度化し、続けて「採用可能数運用の柔軟化」と「年俸制助教制度の柔軟化」を実施することで、着実に若手研究者用のポストを増やすことができた。また、女性研究者についても、科学技術人材育成費補助金事業「女性研究者養成システム改革加速」等を活用して積極的な採用と支援を進めた。

さらに、外国人教員比率の低さを改善すべく人事制度の改革を行い、クロス・アポイントメント制度を促進し、年俸制給与の適用者を教授・助教のほか准教授及び講師へと拡充することで、多様な形態で人材を採用できるようになった。特に特定有期雇用制度の活用による特任の外国人研究者の受入が大幅に増加した。また、人事上の手続き書類や東京大学の重要な事務文書を英文化し、学内ポータルサイトにおいて利用できるようにすることで、外国人研究者が情

報にアクセスしやすくなるよう、利便性の向上を図った。

研究成果の発信という点では、「健康と医学の博物館」（医学部）を開設するなど、研究成果の展示・公開施設を拡充した。本学が所有する標本資料のデジタル化と、インターネットを利用したそのデータベース公開も進めた。また、本学の法人文書、歴史に関する資料や情報等の収集、活用や自校史教育等の本学独自の活動の中核施設として、東京大学文書館を設置した。文書館については、さらに内閣府の国立公文書館等の指定を受けることを目指している。

また、HP上での教員検索システムを整備し、特任を除く全常勤教員について、検索システムを確立し、更新した。さらに、積極的なプレスリリースのみならず、Webサイトを活用して研究成果の分かりやすい解説を発信（和文、英文）した。国際発信力の強化のために、新コンテンツ「Todai Research」（2013年度からUTokyo Researchに名称変更）を開設し、さらに、UTokyo Researchの原稿提出と同時にUTokyo Repositoryへ学術論文が登録できるようにし、UTokyo Repositoryへの学術論文の登録も促進した。

以上のように、4つの目標の達成のために多くの活動を実施してきた。今後のより一層の発展に向けては、(1) 全ての研究者の研究活動実績の見える化を、適切に図ること、(2) 各研究者に合致した競争的資金の公募情報を、効果的に伝えていくこと、(3) 引き続き、競争的資金の申請支援を行っていくこと、(4) インフラ整備について、着工している事業につい

^{*}学術研究懇談会（RU11）：

研究及びこれを通じた高度な人材の育成に重点を置き、世界で激しい学術の競争を続けている大学（Research University）による、学術の発展を目的とした、設置形態（国立・私立）を超えたコンソーシアム

（参加大学）

北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学

■ 表1-1—国際研究ハブ拠点一覧

No.	部局名	拠点名	No.	部局名	拠点名
1	大学院工学系研究科	水環境制御研究センター	41	大気海洋研究所	国際沿岸海洋研究センター
2	大学院情報理工学系研究科	日仏情報学連携研究拠点	42	大気海洋研究所	地球表層圏変動研究センター
3	大学院工学系研究科	量子相エレクトロニクス研究センター	43	大学院工学系研究科	FIRSTプログラム（中須賀真一）
4	大学院工学系研究科	先端ナノ計測ハブ拠点	44	東洋文化研究所	東洋学研究情報センター
5	大学院工学系研究科	光量子科学研究センター	45	東洋文化研究所	国際総合日本学ネットワーク
6	大学院工学系研究科	AUSMIP+ (Erasmus Mundus)	46	大学院理学系研究科	ビッグバン宇宙国際研究センター
7	大学院人文社会系研究科	NIHUプログラム「イスラーム地域研究」東京大学拠点	47	大学院理学系研究科	超高速強光子場科学研究センター
8	大学院人文社会系研究科	データベース拠点・大蔵経（次世代人文開発センター・萌芽部門「データベース拠点」大蔵経）	48	素粒子物理国際研究センター	素粒子物理国際研究センター
9	大学院経済学研究科	金融教育研究センター	49	海洋基礎生物学研究推進センター	マリノバイオ共同推進機構
10	大学院経済学研究科	日本経済国際共同研究センター	50	高齢社会総合研究機構	高齢社会総合研究機構
11	大学院経済学研究科	経営教育研究センター	51	総合研究博物館	総合研究博物館
12	大学院総合文化研究科	共生のための国際哲学研究センター	52	大学院総合文化研究科	グローバル地域科学機構
13	大学院総合文化研究科	複雑系生命システム研究センター	53	大学院理学系研究科	フォトンサイエンス研究機構
14	大学院総合文化研究科	進化認知科学研究センター	54	大学院工学系研究科	エネルギー・資源フロンティアセンター
15	医科学研究所	中国との連携を基軸とした新興・再興感染症の研究：第二期	55	大学院工学系研究科	医療福祉工学開発評価研究センター
16	医科学研究所	感染・免疫部門 ウイルス感染分野	56	大学院工学系研究科	若者と共存共栄する持続可能な健康長寿社会を目指す ～Sustainable Life Care, Ageless Society COI 拠点～
17	医科学研究所	ヒトゲノム解析センター	57	大学院工学系研究科	先端医療工学を担う人材育成のための教育プログラム
18	東洋文化研究所	東アジア歴史・文化研究拠点	58	大学院数理科学研究科	数理科学連携基盤センター
19	生産技術研究所	マイクロナノメカトロニクス国際研究センター	59	大学院新領域創成科学研究科	オーミクス情報センター
20	生産技術研究所	LIMMS/CNRS-IIS 国際連携研究センター	60	大学院新領域創成科学研究科	Center for Magnetic Self-Organization in Laboratory and Astrophysical Plasmas
21	生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター	61	大学院情報理工学系研究科	ソーシャルICT研究センター
22	地球観測データ統合連携研究機構	地球環境データ統合・解析システム	62	大学院情報学環・学際情報学府	プログラマブル情報通信基盤の国際研究教育拠点
23	宇宙線研究所	神岡宇宙素粒子研究施設	63	大学院情報学環・学際情報学府	ユビキタス情報社会基盤研究センター
24	物性研究所	国際超強磁場科学研究施設	64	医科学研究所	幹細胞治療研究センター
25	物性研究所	計算物質科学研究センター	65	医科学研究所	感染・免疫部門 炎症免疫学分野 国際粘膜ワクチン開発研究センター
26	大気海洋研究所	国際連携研究センター	66	地震研究所	高エネルギー素粒子地球物理学研究センター
27	先端科学技術研究センター	システム生物学ラボラトリー	67	東洋文化研究所	世界史/グローバルヒストリー共同研究拠点
28	先端科学技術研究センター	エネルギー・環境技術国際研究拠点 “Solar Quest”	68	社会科学研究所	社会調査・データアーカイブ研究センター
29	大学院工学系研究科	総括寄附講座「太陽光を軸とした持続可能グローバルエネルギーシステム (GS+I)」	69	生産技術研究所	マックスプランク・東京大学 統合炎症学センター
30	先端科学技術研究センター	バリアフリーシステム研究拠点	70	生産技術研究所	日仏共同研究拠点 Seeding Microsystems in Medicine in Lille—European Japanese Technologies against Cancer
31	国際高等研究所 カブリ数物連携宇宙研究機構	世界トップレベル研究拠点プログラム (WPI) : カブリ数物連携宇宙研究機構	71	物性研究所	中性子科学研究施設
32	国際高等研究所 サステイナビリティ学連携研究機構	サステイナビリティ学連携研究機構	72	物性研究所	極限コヒーレント光科学研究センター
33	ナノ量子情報エレクトロニクス連携研究機構	ナノ量子情報エレクトロニクス連携研究拠点	73	大気海洋研究所	高解像度環境解析研究センター
34	創薬オープンイノベーションセンター	創薬オープンイノベーションセンター	74	医学部附属病院	ゲノム医学センター
35	社会科学研究所	社会科学研究所現代中国研究拠点	75	生物生産工学研究センター	生物生産工学研究センター
36	史料編纂所	日本史史料の研究資源化に関する研究拠点	76	アジア生物資源環境研究センター	アジア生物資源環境研究センター
37	先端科学技術研究センター	「LIA Next PV」日仏新エネルギー連携拠点オフィス	77	空間情報科学研究センター	空間情報科学研究センター
38	先端科学技術研究センター	先端コンテンツ研究拠点	78	情報基盤センター	情報基盤センター
39	日本・アジアに関する教育研究ネットワーク	日本・アジアに関する教育研究ネットワーク (ASNET)	79	政策ビジョン研究センター	政策ビジョン研究センター
40	国際高等研究所 サステイナビリティ学連携研究機構	都市における健康リスク評価研究国際基盤形成	80	トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ	トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ
			81	IRT研究機構	IRT研究機構

ては円滑な事業の推進を目指し、また、円滑な事業推進のため、関係部署との調整・情報共有や、地域住民の理解を得ること、(5)URAの定着に向けた人事制度の検討を進めること、等の課題が挙げられる。

1-1. | 研究の卓越性を追求するための支援の強化

学内研究者が研究の卓越性の追求に持てる能力を十全に発揮できるためには、大学として様々な支援を強化することが必要である。この観点から、以下の(1)から(3)の諸点に取り組んできた。その結果、科学研究費受入件数は4,477件(2009年度)から5,025件(2013年度)に、外部資金受入総額は84,923百万円(2009年度)から99,278百万円(2013年度)に増えた。特に、分野間融合を進めることにより、大型の競争的資金の獲得に成功している。

(1) 卓越した研究を行うためのインフラ整備

学内概算要求プロセス等を通じ、インフラ整備のニーズ把握と順位付けを毎年度行い、これを踏まえて、建物を建てるなどのインフラ整備

を行った(表1-2)。加えて、柏北側用地への生産技術研究所千葉実験所の移転に向けたインフラ整備、および田無キャンパスを縦断する都市計画道路の事業化に伴う田無キャンパスの再開発にも着手した。さらに、他大学と連携した画期的な試みとして、柏キャンパスの情報基盤センター内に筑波大学と東京大学双方のスーパーコンピュータシステムを設置して、最先端の大規模高性能計算基盤を構築・運用するための最先端共同HPC基盤施設を発足させた(2013年3月協定締結)。

また、建物の新築や大規模改修工事、ならびに組織の廃止等の機会に、全学共同利用スペース供出を部局に依頼し、その拡大を図ってきた。この結果、全学共同利用スペースは、16,917m²(2010年3月時点)から33,136m²(2014年10月現在)に拡大した。

さらに、共同利用スペースを有効に活用するため、入居希望について審査する新たな仕組みを創設した。

加えて、設備の共有化を推進するために、共用研究設備システムを開発し、2011年9月に一

■ 表1-2—インフラ整備実績

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
〈完成〉 ・(本郷) 先端創薬棟 ・(本郷) フードサイエンス棟 ・(本郷) 生命科学総合研究棟B ・(追分) 追分インターナショナルハウス ・(柏) 大気海洋研究所 ・(柏) 海洋観測機器棟 ・(柏) 第2総合研究棟	〈完成〉 ・(本郷) 法学部3号館 ・(駒場Ⅰ) 理想の教育棟 ・(三鷹) 天文学教育研究センター研究棟 ・(駒場Ⅱ) 5棟・(60年記念館) ・(駒場Ⅱ) 3号館南棟	〈完成〉 ・(本郷) 伊藤国際学術研究センター ・(柏) 電気自動車倉庫1・2・3	〈完成〉 ・(本郷) 工学部新3号館 ・(柏) 東京大学柏の葉キャンパス駅前サテライト	〈完成〉 ・(駒場Ⅰ) 理想の教育棟(21KOMCEE) ・(本郷) ダイワユビキタス学術研究館 〈着工〉 ・(本郷) アカデミック・コモンズ(地下図書館) ・(本郷) 国際科学イノベーション総括棟 ・(本郷) 理学部1号館(Ⅲ期) ・(本郷) 文系総合研究棟

部稼働させた。2013年度には、利用可否が確認できるように、仮予約機能を追加した。

他に特記すべき事項として、2010年度以降、地下書庫整備をはじめとする総合図書館改修に向けての作業が進められていること、総合研究博物館で本学が所有する標本資料のデジタル化とインターネットを利用したそのデータベース公開、本学の法人文書、歴史に関する資料や情報等の収集、活用や自校史教育等の本学独自の活動の中核施設としての東京大学文書館の設置（2014年4月1日付け）が挙げられる。東京大学文書館は、2015年度に内閣府の国立公文書館等の指定を受けることを目指している。

また、国公立大学の連携等により、学術雑

誌・電子ジャーナルの安定的確保に向けた取り組みを進めた。国公立大学図書館協力委員会（常任幹事館：東京大学）と国立情報学研究所が2010年度に「連携・協力の推進に関する協定書」を締結し、2011年度には、協定書に基づき、国立大学図書館協会コンソーシアムと国公立大学図書館コンソーシアムを統合した大学図書館コンソーシアム連合（JUSTICE）が発足した。

これら建物等に関するインフラ整備に加え、競争的資金に関する支援を行った。特に、大型プロジェクトの申請および採択後の活動の支援を進めた。具体的には、センター・オブ・イノベーション（COI）プログラム（表1-3）、数

■ 表1-3—革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）（2013年度～）

現在潜在している将来社会のニーズから導き出されるあるべき社会の姿、暮らしのあり方を設定し、このビジョンを基に10年後を見通した革新的な研究開発課題を特定した上で、既存分野・組織の壁を取り払い、基礎研究段階から実用化を目指した産学連携による研究開発を集中的に支援する事業。

名 称	概 要	【全国】採択数	【東大】採択数
COI	ビジョンを達成するため、企業や大学だけでは実現できない革新的なイノベーションを産学連携で実現する拠点の中核機関	12 [11]	2 [1]
COI-T(トライアル)	将来の拠点候補として、ビジョン達成に向けたコンセプトの検証や要素技術の検証を行う。	14 [5]	1 [1]
COI-AS(A-STEP(研究成果最適展開支援プログラム))	JSTにおいて実施しているA-STEPプログラムにより、大学と企業が一体となって、実用化に向けた研究開発を実施。	2	0
合 計		28 [16]	3 [2]

※ [] 内の採択数は、サテライトの件数

構 成	RL(研究リーダー)	所 属	拠点名
COI	鄭 雄一	大学院工学系研究科	若者と共存共栄する持続可能な健康長寿社会を目指す ～Sustainable Life Care, Ageless Society COI拠点～
COI	五神 真	大学院理学系研究科	コヒーレントフォトン技術によるイノベーション拠点
COI-T (トライアル)	福士 謙介	国際高等研究所サステイナビリティ学連携研究機構	スマートエコアイランド研究拠点

■ 表1-4—最先端研究開発支援プログラム（FIRST）（2009年度～2013年度）

基礎研究から実用化を見すえた研究開発まで、およそ5年で世界のトップを目指す先端的な研究開発支援プログラム。内閣府・総合科学技術会議により「世界のトップを目指す30の最先端研究課題及びそれを実施する中心研究者」が決定された。

中心研究者	所属・職名	採択課題名	研究費総額 (百万円)	研究支援 担当機関
喜連川 優	東京大学生産技術研究所・教授	超巨大データベース時代に向けた最高速データベースエンジンの開発と当該エンジンを核とする戦略的サービスの実証・評価	3,948	東京大学
永井 良三	東京大学大学院医学系研究科・教授	未解決のがんと心臓病を撲滅する最適医療開発	3,464	東京大学
中須賀真一	東京大学大学院工学系研究科・教授	日本発の「ほどよし信頼性工学」を導入した超小型衛星による新しい宇宙開発・利用パラダイムの構築	4,105	東京大学
水野 哲孝	東京大学大学院工学系研究科・教授	高性能蓄電デバイス創製に向けた革新的基盤研究	2,843	東京大学
村山 齊	東京大学国際高等研究所 カブリ数物連携宇宙研究機構・機構長	宇宙の起源と未来を解き明かす—超広視野イメージングと分光によるダークマター・ダークエネルギーの正体の究明—	3,208	東京大学
合原 一幸	東京大学生産技術研究所・教授	複雑系数理モデル学の基礎理論構築とその分野横断的科学技術応用	1,936	(独)科学技術振興機構
荒川 泰彦	東京大学生産技術研究所・教授	フォトニクス・エレクトロニクス融合システム基盤技術開発	3,899	技術研究組合光電子融合基盤技術研究所
片岡 一則	東京大学大学院工学系研究科、医学系研究科・教授	ナノバイオテクノロジーが先導する診断・治療イノベーション	3,415	(独)科学技術振興機構
児玉 龍彦	東京大学先端科学技術研究センター・教授	がんの再発・転移を治療する多機能な分子設計抗体の実用化	2,876	分子動力学抗体創薬技術研究組合
瀬川 浩司	東京大学先端科学技術研究センター・教授	低炭素社会に資する有機系太陽電池の開発～複数の産業群の連携による次世代太陽電池技術開発と新産業創成～	3,067	(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構
十倉 好紀	東京大学大学院工学系研究科・教授	強相関量子科学	3,099	(独)理化学研究所

※研究費総額は5カ年の総額。

物連携宇宙研究機構（IPMU）、最先端研究開発支援プログラム（FIRST）（表1-4）等である。

IPMUは、世界トップレベル拠点プログラム（WPI）の中間評価でWPI拠点にとっての必須条件（最高水準サイエンス、国際化、融合研

究によるブレークスルー、研究及び組織運営におけるシステム改革）の全ての面で目覚ましく進展したことが認められ唯一S評価を受けた他、世界の有力研究機関を支援している米カブリ財団から寄付を受け、基金を設立した。この

カブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) の常設機関化に向け、体制整備を行う目的の予算が措置された。また教員・研究員テニュア化についても検討を行い、その結果に基づいて国際高等研究所に新たに総長裁量ポストとして2名措置するなどの支援を行った。

一方、最先端研究開発支援プログラム (FIRST) については、本部最先端研究開発支援課及び関係部局における支援体制を組織し、内閣府総合科学技術・イノベーション会議 (CSTP) による研究課題のフォローアップ、中間評価及びサイトビジット、終了後の各種報告書のとりまとめに対し、研究支援担当機関として適切に対応した。

また、このような支援体制に関連した人的リソースの整備として、リサーチ・アドミニストレーター (URA) の育成への取り組みを進めた。

2011年度にはURAのスキル標準作成に関する文部科学省事業の委託先に選ばれた。ここでの調査・分析を踏まえて翌2012年度にはURAの体制整備に関する文部科学省事業に採択され、8つの部局等にURAを試行配置し、研究マネジメント業務に従事させるとともに、その取り組みの把握・分析、スキル標準の素案の取りまとめ、URA定着のための周知・広報活動、URAの制度設計の基本構想の策定を行った。また、URA向けの専門研修プログラムを構築し、トライアルを実施した。さらに、URA推進室を設置した。2013年度には、学内外の有識者、学術研究懇談会 (RU11) 及びURAを整備している大学の意見などを踏まえて、URAのスキル標準を完成させた。

(2) トップレベルの研究者ネットワークの整備

まず2009年度に、文部科学大臣の認定を受けた12拠点が「共同利用・共同研究拠点」としての活動を開始した。2013年度に実施された中間評価では、総合評価において12拠点中6

拠点がS評価を受けた。

次に部局横断型の研究機構の活性化について述べる。総長室総括委員会の下に置かれている機構等の数は、2014年度末見込みで総括プロジェクト機構寄付研究部門5件、学内研究連携ユニット16件、総括プロジェクト機構以外の機構が16件である。各機構について、総長室総括委員会による活動継続の承認や教員選考を厳格化した。

さらに、国際高等研究所を設立し、数物連携宇宙研究機構とサステイナビリティ学連携研究機構をその下の研究機構とした。また、「総長室総括委員会機構等評価要項」を制定し、時限を迎える機構の評価基準を明確にした。

次に、IARU (International Alliance of Research Universities)、APRU (Association of Pacific Rim Universities)、AEARU (Association of East Asian Research Universities) 等の国際コンソーシアムの枠組みや学術交流協定等、およびプリンストン大学との間のStrategic Partnershipに関する覚書の締結とそれに基づく共同研究・教育プロジェクトの開始等、世界のトップ拠点との教員・学生交流を推進した。

この結果、研究者交流実績は、派遣 (長期・短期) が8,997名 (2009年度) から10,704名 (2013年度) へ、受入 (長期・短期) が3,567名 (2009年度) から3,872名 (2013年度) へ、学生交流覚書に基づく交換留学実績は派遣が108名 (2009年度) から231名 (2013年度) へ、受入が168名 (2009年度) から250名 (2013年度) へと順調に増えている。

さらに、戦略的に連携すべき大学・分野等についてのグローバル・キャンパス構想推進室会議における検討を踏まえて文部科学省事業「スーパーグローバル大学創成支援」事業に申請し、採択された (2014年度)。これにより、教育研究面での国際連携を今後強めていくこと

を計画している。

以上に加え、外国人教員の受け入れの促進を図ったが、これについては1-4.(1)で述べる。

(3) 卓越性の保証、維持・向上のため、研究活動の適正な評価、研究活動の積極的な開示

2010年度に「健康と医学の博物館」(医学部)を開設するなど、研究成果の展示・公開施設を拡充した。また、HP上での教員検索システムの整備について検討し、学務課、人事給与課、広報課等と連携し、部局の協力を得て特任を除く全常勤教員について、検索システムを確立し、更新した。

さらに、積極的なプレスリリースのみならず、Webサイトを活用して研究成果の分かりやすい解説を発信(和文、英文)した。2011年には新コンテンツ「*Today Research*」(2013年度からUTokyo Researchに名称変更)を開設し、その後リニューアルを実施した。UTokyo Researchの原稿提出と同時に、UTokyo Repositoryへ学術論文が登録できるようにし、UTokyo Repositoryへの学術論文の登録も促進した。

次に評価については、まず教員評価制度の指針に基づき部局における教員評価の円滑な実施及び運用改善を推進した。また自己点検・評価については、基本方針に沿った自己点検・評価を促進し、2009年度～2012年度で対象38部局中28部局が実施した。

評価に関連して特記すべき事項として、RU11においてThomson Reuters/Times Higher Education (THE)の世界大学ランキングについて分析・検討を行い、2011年度に評価方法の改訂を求める緊急声明を表明し、Thomson Reuters社およびTHE社に申し入れを行ったことが挙げられる。この結果、2012年度に、両社による大学ランキングの評価方法に補正が加えられた。

本節に述べた取り組みのうち、インフラ整備

については、着工している事業の着実な推進が求められる。円滑に推進するためには、関係部署との調整・情報共有や、地域住民の理解を得る必要がある。施設の有効活用も引き続き進めることが必要であり、このために(1)新築及び大規模改修の際に全学共同スペース供出を引き続き依頼し、流動化の促進とスペース再配分、(2)施設修繕準備金制度の適切な運用による計画的な修繕等、(3)共用研究設備システムによる設備の共用化、の諸点を行っていくことが求められる。

学術雑誌・電子ジャーナルの安定的確保については、全学共通経費による基盤の学術雑誌等の整備第3期(2016年度～)の枠組みを策定し、円安や増税、価格自体の上昇などによる学術雑誌・電子ジャーナルの購入コストの増大に対応する必要がある。

大規模プロジェクトを中心とした競争的資金に対する支援も引き続き必要である。特に、Kavli IPMUの恒久化に向けて体制整備を行っていくことを目的として、2015年度以降も引き続き国際高等研究所の概算要求を行う必要がある。共同利用・共同研究拠点についても、認定期間が2015年度で終了するため、2016年度からの認定にむけて概算要求の準備を進めていく。また、大規模プロジェクトを支援するには十分な間接経費が必要であるが、現状では、革新的研究開発推進プログラム(ImPACT)、戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)には間接経費が十分に措置されない恐れがある。これについて、内閣府等関係機関への働きかけを引き続き進める必要がある。

URAについては、これまでに策定した基本方針に基づいて、URAの資格制度を設け、質を担保しつつURAの確保を図ることが望まれる。

1-2. | 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

(1) 研究活動の個性化・特色化、機能別分化の促進

例として、柏キャンパスの個性化・特色化について述べる。2009年度に高齢社会総合研究機構が柏市及びUR都市機構と連携して「柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会」を立ち上げ、その後、地域内にある団地を中心に、「長寿社会に対応したまちの設計、移動システム」など3つのテーマで研究会を重ねた。この間、2010年度には柏市と連携協定を締結した。

他方、2009年4月に新しい社会モデルを創成する教育研究組織であるフューチャーセンター推進機構を発足させた。2014年には、TX柏の葉キャンパス駅前に、フューチャーセンター推進機構が主催する社会実験の拠点となる「東京大学柏の葉キャンパス駅前サテライト（仮称）」が竣工し、活動を開始した。フューチャーセンター推進機構の取り組みは、駅前サテライトを拠点とする社会実験の開始、公民学連携を目的とした、学外者の施設利用規則、周辺民間施設との防災、エネルギー協力体制の整備、学内外機関を誘致しての新たな共同研究の開始、防災情報管理事業とそれを震災地域に展開する避難者支援ロボット事業等の開始、と着実に推進されている。

今後、フューチャーセンター推進機構では、柏の葉キャンパス駅周辺地域での社会実験を確実に遂行し、近隣の産公民と協力しながら、新たな社会実験の創出と新技術の社会実装法の体系化を図る。

他の特記すべき事項として、まず2008年1月になされた4大学（慶應義塾大学、早稲田大学、

東京工業大学、東京大学）ナノ・マイクロファブ리케이션コンソーシアムと川崎市との連携協力に関する基本合意に基づき、装置を産官学の研究者・技術者に広く開放すると共に、体系的なカリキュラムを構築し、国際的に活躍できる研究者、高度専門職業人の育成を図っている活動が挙げられる。

さらに2012年1月には、川崎市、日本アイ・ビー・エム株式会社、東京大学による「東京大学社会連携講座の実施に関する基本協定」を締結し、同年4月に日本アイ・ビー・エム株式会社と東京大学の間で社会連携講座「省エネルギー情報処理のための次世代ナノ・マイクロデバイスとシステム」を設置した。基礎研究、大学院学生の教育、および国際的な若手人材の育成を、4大学ナノ・マイクロファブ리케이션コンソーシアムとも協力して進めている。

次に、理化学研究所との連携が挙げられる。2004年4月に、理化学研究所と本学の間において締結された「連携・協力の推進に関する基本協定書」の下で、両機関の研究開発能力及び人材等を活かして連携・協力を進めてきた。特に、クロス・アポイントメント*制度を本学の2名の教授に適用して共同研究、人材養成などを進めることにより、教育研究活動を大いに活性化している。

(2) 部局の協働体制の推進

まず総長室総括委員会傘下の機構の活性化を図った。時限を迎えた機構（2010年度2機構、2011年度5機構、2012年度10機構）に対し、総長室総括委員会の下、機構長ヒアリングを実施し、継続の可否を厳正に評価した。

2014年度には、機構の研究教育活動の持続的展開及びその水準の向上とさらなる発展を促

*クロス・アポイントメント：

本学及び本学以外の他の機関との間において締結した協定に基づき、双方の身分を併せ有する雇用方式で、本学では2013年4月から実施している。

すため、「総長室総括委員会機構等評価要項」を制定し、ヒアリング評価基準を定めた。

次に、概算要求等における共同提案の重視等により、部局間の協働を促進した。2012年度には、部局横断型のプロジェクト等について、複数部局が共同で概算要求に提案できる仕組みを導入した。

また、博士課程教育リーディングプログラムにおいては、各部局から提案されたプログラムを研究推進担当理事が調整したことにより、部局連携の協働体制が推進され、分野横断的なプログラムが採択された。例えば、2013年度に採択された「社会構想マネジメントを先導するグローバル・リーダー養成プログラム」においては公共政策学教育部を中心とした9研究科21専攻が、同時に採択された「活力ある超高齢社会を共創するグローバル・リーダー養成プログラム」においては高齢社会総合研究機構を中核に9研究科30専攻が参画し、分野横断的教育プログラムを行っている。

(3) 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

研究成果の刊行助成、翻訳出版助成については、質を重視しつつ実施し、また制度の改善を図ってきた。

刊行助成については、対象者を若手研究者に重点化し、重版以降の著作者への印税の支払い等の制度の見直しを行った。

翻訳出版助成については、従来の翻訳出版の枠組みを変更し、対象を人文・社会系のみでなく全分野に拡大した他、東京大学出版会と契約を締結し、同会を通じた出版を進めている。2016年度末までに全4件の翻訳を完了し、刊行に向けた作業に移る。なお、2015年度には、東京大学出版会との第2期英文図書刊行推進プロジェクトを継続するか検討する。

(4) 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に向けた取り組み

東大基金による支援については、東大基金の運用益を活用するためのルール作りを行った上で、東大基金の運用益を活用して萌芽的研究を支援する可能性について検討したが、財政構造上難しいことがわかった。東大基金の募集活動においては、萌芽的研究を含め研究者支援の重要性を訴え、渉外活動を実施した。

11大学から成る学術研究懇談会（RU11）においては、総理に対する提言を行うなど、基礎研究や若手研究者等に対する支援強化を積極的に訴えた。その結果、2010年度には科研費の「挑戦的萌芽研究」等が大幅に拡大（42億円→157億円）した。

その後も、2013年度には、基礎研究や若手研究者等に対する支援強化の重要性を訴え、間接経費率の引き上げ、基盤的経費の削減停止・充実を求める提言書を、2014年度には、基盤的研究の継続性・安定性を下支えする国の財政的支援を求める緊急声明及び「研究大学を支える財務基盤の強化」並びに「研究人材を取り巻く環境の整備」の重要性を訴える提言書を取りまとめた。また、2014年度には、RU11とファンディングエージェンシー（日本学術振興会、科学技術振興機構、新エネルギー・産業技術総合開発機構）とのパネルディスカッションを開催し、科研費の全面基金化に向けた後方支援を含め、広く効果的なファンディングの在り方に関する意見交換を行い、大学の研究力強化に向けた現状と課題について理解を求めた。

このように、間接経費増、運営費交付金増、科研費の全面基金化等、国等に向けて毎年提言を行う等働き掛けをしているが、仕組みが変わるまでには至っていない。

以上に加え、学術推進支援室において、優秀な若手研究者の育成・確保について、各室員の

所属する部局の現状、課題、施策等を基に議論を重ね、若手研究者支援の具体的な施策に結びつけるための検討を進めた。

(5) 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

学内においては、国際高等研究所や総長室総括委員会傘下の機構、学内連携研究ユニット等の活性化を図るとともに、概算要求等における共同提案の重視等により、交流・連携を推進した。

学外においては、RU11やIARU等の国際大学連合等の枠組みを通じ、国内外の研究大学との交流・連携を深めた。

さらに2014年度には、欧州の21大学連合LERU (League of European Research Universities) との連携を進めるに当たり、RU11構成大学が、研究力強化のために協力し、また学生や研究者の交流を通して更なる協力関係を構築するHefei Statement(合肥共同声明)に調印し、連携・機能の強化を図っている。海外との交流・連携を図ることにより、新学術分野創成が促進されることが期待される。

本節に述べた、研究活動の個性化・特色化および機能別分化の促進の取り組み、部局間の協

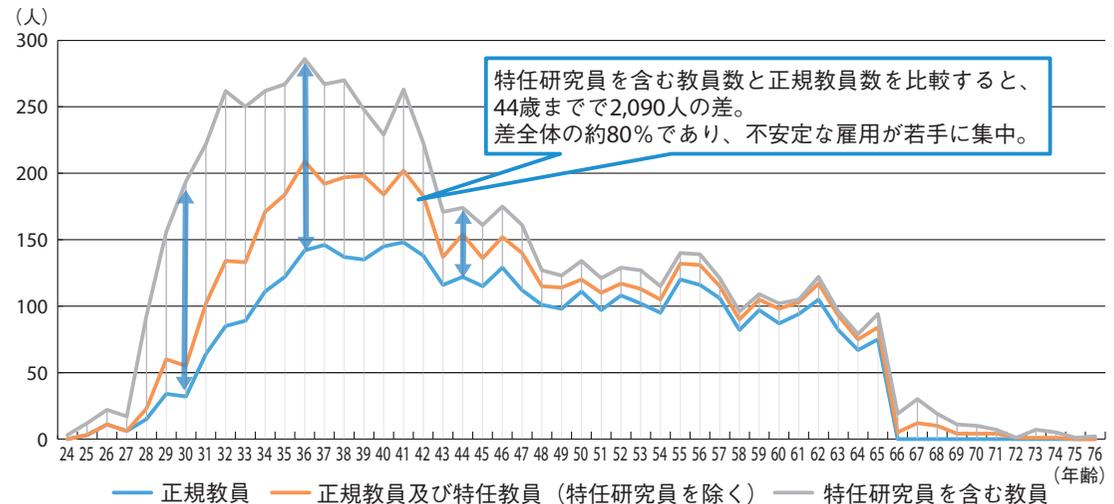
働体制の推進の取り組み、研究成果の刊行、翻訳出版助成の推進の取り組み、萌芽的研究に対する支援強化に向けた取り組み、新学術分野創成に向けた異分野交流・連携機能の強化の取り組みについては、いずれも引き続き進めていく必要がある。

特に、基盤的研究の継続性・安定性を下支える国の財政的支援については、仕組みが変わるまでには至っていないので、国等に対して引き続き働きかけていく必要がある。

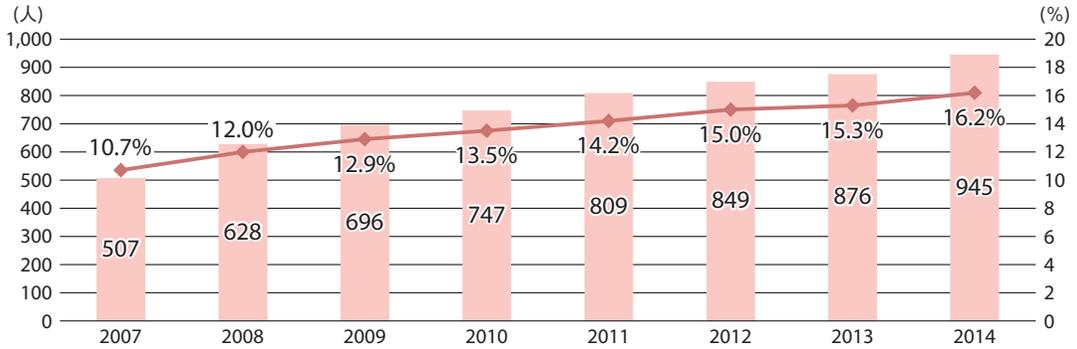
1-3. | 若手研究者・女性研究者の育成と支援の強化

卓越した学術研究のためには、若手研究者の育成と、研究者の多様性の確保がきわめて重要である。ところが、国立大学法人化以前から、若手研究者の雇用はすでに厳しい状況にあり、優秀な学生が研究職を志すことを妨げていたが、その傾向は近年さらに深刻となり、不安定な非正規雇用のもとで研究の活力が奪われている。本学の年齢別の雇用形態を見ても、若手研究者の非正規雇用の割合は突出して高い(図1-1)。また、女性研究者への支援も十分とは言

■ 図1-1—東京大学における教員数比較 (2014年度)



■ 図1-2—女性教員数・比率（各年度5月1日現在）

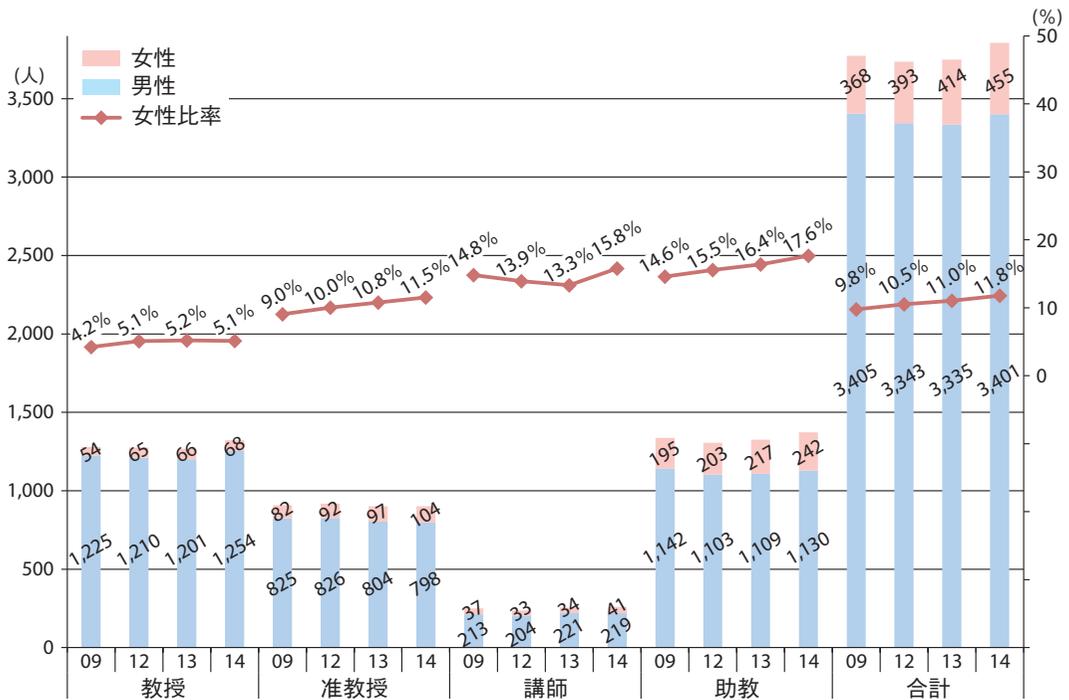


	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
常勤教員女性比率	9.0%	8.9%	9.8%	9.9%	10.1%	10.5%	11.0%	11.8%
女性／男女計	342／3,811	344／3,870	368／3,773	374／3,764	384／3,818	393／3,736	414／3,749	455／3,856
特定有期女性比率	17.5%	20.6%	20.0%	21.2%	22.5%	23.6%	23.4%	25.0%
女性／男女計	165人／943	284／1,381	328／1,639	373／1,762	425／1,892	456／1,936	462／1,972	490／1,961

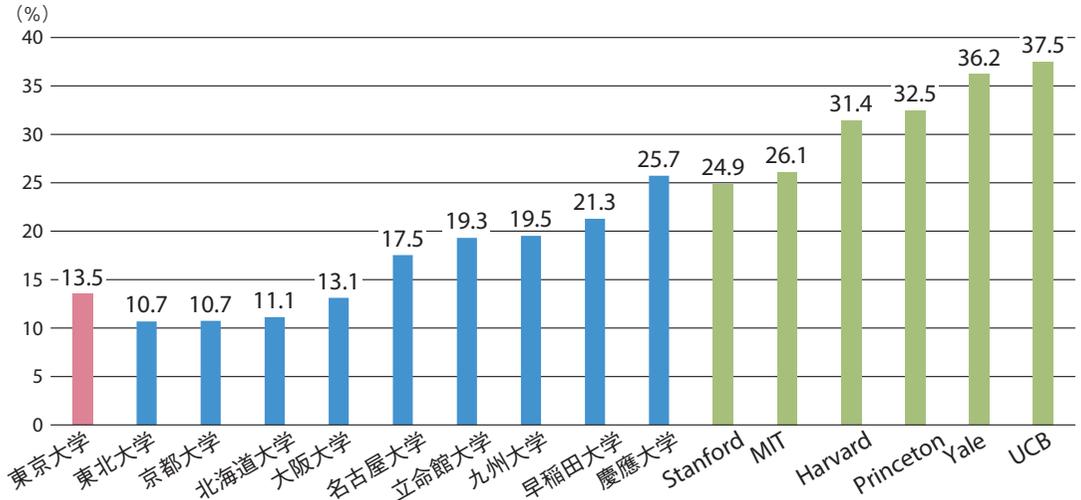
※常勤教員……教授、准教授、講師、助教

特定有期雇用教員……特任教授、特任准教授、特任講師、特任助教、特任研究員（2007年度は相当する職位）

《常勤教員・職位別（各年度5月1日現在）》



《国内外有力大学の女性教員比率（2014年）》



※東京大学の教員は、教授、准教授、講師、助教、特任教授、特任准教授、特任講師及び特任助教。

※国内各大学については、任期付教員等本学の特任教員相当職を含む（北海道大学、東北大学は特任教員を含まない）。

※基準日は2014年5月1日現在（各大学概要、部分的に個別聴取）。

ただし、早稲田大学、慶応大学は2013年5月1日現在。

※海外の大学については「Part-time」を含まない（各大学Webサイト：2014年10月）。

えず、研究者に占める割合を見ても、国際的にはかなり低い状況であり（図1-2）、自由な研究を支える研究者の多様性において大きく欠ける現状となっている。これを打開すべく行ったのが以下の（1）から（4）の施策である。

（1）人事制度改革による若手研究者の登用促進

かつての助手ポストを削減したことにより、若手研究者の登用が困難になったことに鑑み、人事制度改革に着手した。すなわち、若手教員ポストの確保方策として、「教授（特例）ポスト」を2011年度に制度化し、続けて「採用可能数運用の柔軟化」（2012年度）と「年俸制助教制度の柔軟化」（2013年度）を実施することで、着実に若手研究者用のポストを増やすことができた。この間累計で、教授（特例）ポストは27名分増、若手教員の採用枠は23名分増、年俸制助教ポストは40名分増となった。これは2013年度に策定された「東京大学教員の新たな人事制度の取扱いについて」に結実している。

あわせて、RU11において、若手研究者の雇用環境の改善を議論し、それを提言としてとりまとめ国に訴えた。その成果の一つが、研究開発強化法改正（2014年4月1日施行）であり、大学等及び研究開発法人の研究者等の雇用に関して、無期契約に転換する期間を5年から10年に延長することができた。

（2）大学間・部局間における流動化の促進

若手研究者の育成と研究者の多様性の確保のためには、国内外の大学間における研究交流と、学内における部局横断的な共同研究が重要な促進要因となりうる。まず国内外の大学間の交流に関しては、RU11やIARU等の研究型大学の連携組織の枠組みを通じ、国内外の研究大学との交流・連携を深めていった。次に、学内においては、国際高等研究所や総長室総括委員会傘下の機構、学内連携研究ユニット等の活性化を図り、概算要求や外部資金における共同提案を促進することで、交流・連携を推進した。こう

した交流を実質化するために、クロス・アポイントメント制度を導入し（2012年度）、2013年度3名、2014年10月1日現在で12名に適用されている。国際学術交流協定数、研究者交流実績（派遣、受入）も着実に伸びている（図1-3～1-5）。

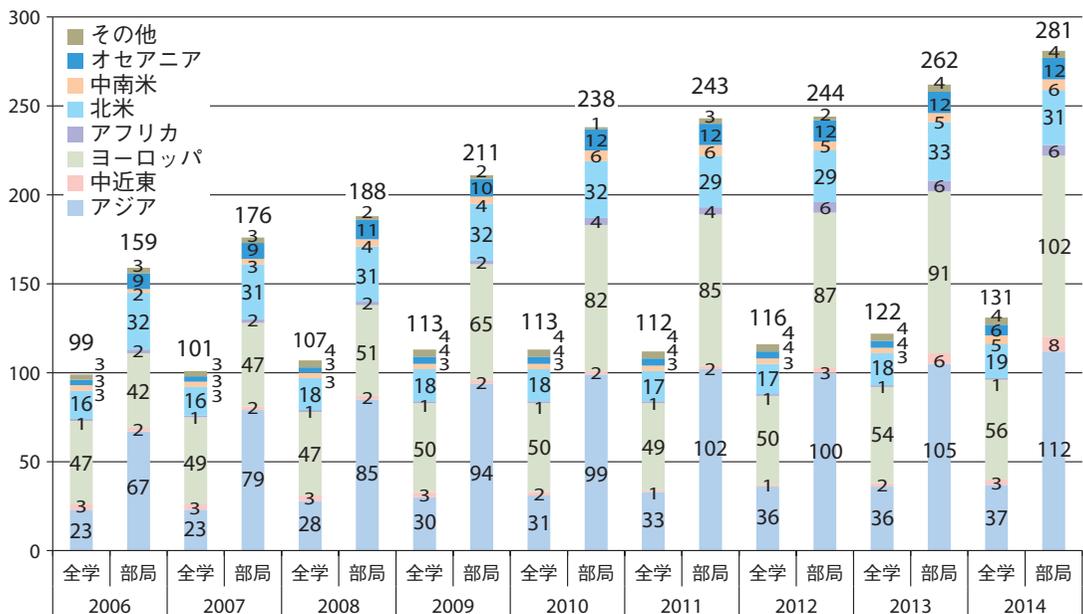
(3) 研究室立上げのスタートアップ支援や若手研究者に対する研究資金の獲得のための支援の強化

若手研究者を支援するためには、ポストの問題に加えて、研究資金の獲得強化が重要な課題となる。この間、RU11等を通じて、基礎研究や若手研究者等に対する支援強化を積極的に国に訴え続けてきたこともあり、科学研究費の仕組みに変化がもたらされ、「若手研究」等の枠が大幅に拡大した（2010年度に、256億円から431億円に拡大）。それに加えて、基金化により年度をまたいだ柔軟な執行が可能になったこ

ともあり、科研費（若手B）の採択率が2010年度の43%から2011年度には50%、件数は322件から390件、採択金額は12億円から15億円に上昇した。しかし、その後は漸減傾向となっていて、さらなる対策が急がれる。

また学外の機関と協力した若手研究者への支援として、慶應義塾大学、早稲田大学、東京工業大学、東京大学の四大学が構成するナノ・マイクロファブ리케이션コンソーシアムが2008年1月に川崎市と連携協力に関する基本合意を行い、装置を産官学の研究者・技術者に広く開放し、体系的なカリキュラムを構築することで国際的に活躍できる研究者、高度専門職業人の育成を図るプロジェクトを始めた。また、2012年1月には、川崎市、日本アイ・ビー・エム株式会社、東京大学の間で、「東京大学社会連携講座の実施に関する基本協定」を締結、同年4月に日本アイ・ビー・エム株式会社と東京

■ 図1-3—国際学術交流協定締結数（各年度5月1日現在）

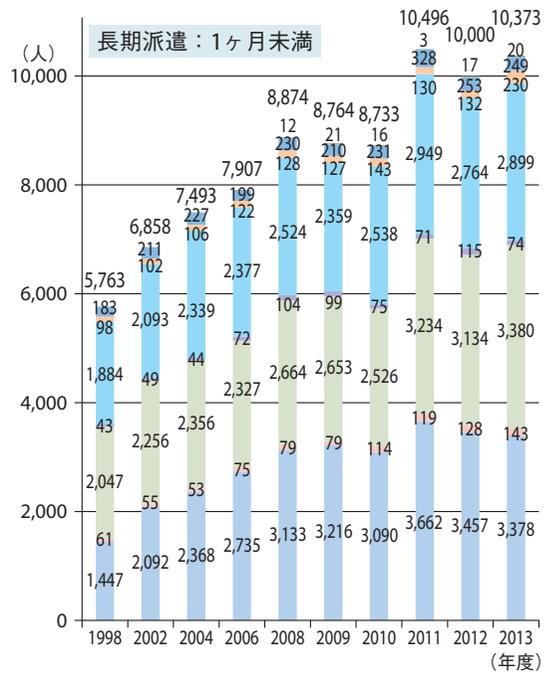
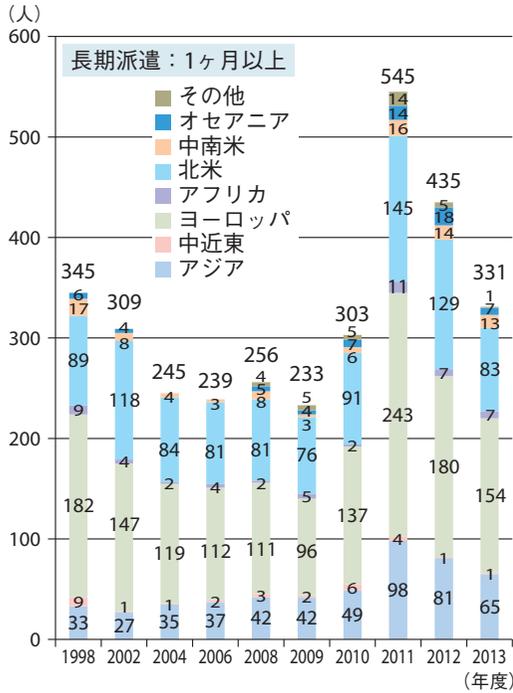


※全学：本学と相手大学等の間における全学レベルの交流協定
 ※部局：本学の特定部局と相手大学等の間における部局間の交流協定
 教養学部が実施する短期交換留学協定（AIKOM：Abroad In Komaba Program）

《国・地域別内訳 2014年5月1日現在》

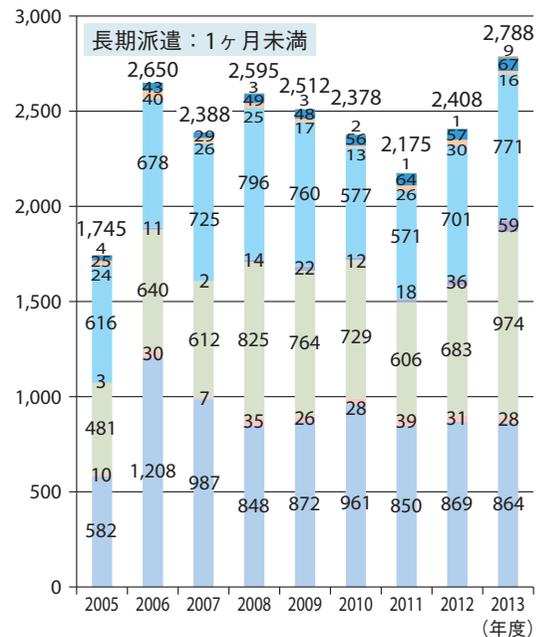
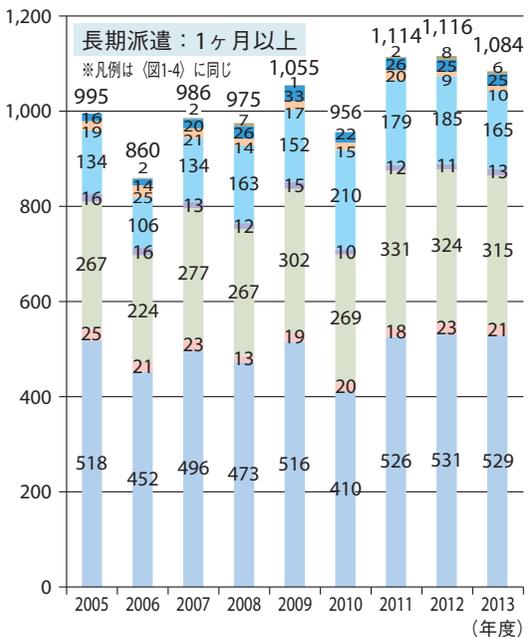
地 域	国名等	全学協定	部局協定	AIKOM	計	
アジア	インド	6	3		9	
	インドネシア	4	4	1	9	
	カザフスタン		1		1	
	カンボジア		1		1	
	シンガポール	1	2	1	4	
	スリランカ		2		2	
	タイ	3	6		9	
	バングラデシュ	1	1		2	
	フィリピン	1	1	1	3	
	ブルネイ		1		1	
	ベトナム	2	8	1	11	
	マレーシア		3	1	4	
	モンゴル		1		1	
	ラオス		1		1	
	韓国	6	15	1	22	
	台湾	2	17		19	
	中国	10	34	3	47	
	中国（香港）	1	2		3	
	小計	37	103	9	149	
アフリカ	エジプト	1	1	1	3	
	エチオピア		1		1	
	ナイジェリア		1		1	
	モロッコ		1		1	
	南アフリカ共和国		1		1	
	小計	1	5	1	7	
オセアニア	オーストラリア	5	5	3	13	
	ニュージーランド	1	2	2	5	
	小計	6	7	5	18	
中近東	アラブ首長国連邦	1	3		4	
	イラン	1			1	
	サウジアラビア		1		1	
	トルコ	1	3		4	
	バーレーン王国		1		1	
	小計	3	8	0	11	
中南米	アルゼンチン		1		1	
	コロンビア共和国		2		2	
	チリ	2		1	3	
	ブラジル	2	2		4	
	メキシコ	1			1	
	小計	5	5	1	11	
	北米	アメリカ合衆国	17	24	5	46
		カナダ	2	1	1	4
		小計	19	25	6	50
	ヨーロッパ	アイルランド	1		1	2
		イギリス	8	11	1	20
		イタリア	7	5	1	13
		オーストリア		4		4
		オランダ	3	1		4
		グルジア共和国		1		1
		クロアチア	1			1
		スイス	3	2	1	6
		スウェーデン	5	7	1	13
		スペイン		3		3
スロベニア			1		1	
セルビア			1		1	
チェコ共和国			1		1	
デンマーク		1	3		4	
ドイツ		7	19	1	27	
ノルウェー		1			1	
フィンランド		2			2	
フランス		13	25	3	41	
ポーランド		1	3		4	
ルーマニア		1		1		
ロシア	3	5		8		
小計	56	93	9	158		
その他		4	4		8	
総計		131	250	31	412	

■ 図1-4—研究者交流実績（海外派遣研究者数）



※対象者：本学に本務を置く教員及びポスドクで、海外で行われる共同研究・学会出席・研究のための資料収集・研修など研究活動を目的として海外に渡航した者

■ 図1-5—研究者交流実績（海外研究者受入数）



※対象者：本学で雇用している外国人研究員等及び共同研究・学会・講演会・シンポジウム等で招へい・来学した研究者、共同研究以外の視察等を目的として来学した研究者

大学の間で社会連携講座「省エネルギー情報処理のための次世代ナノ・マイクロデバイスとシステム」を設置し、若手研究者に対する研究資金の獲得を支援している。

研究資金を獲得する土台となるのは、良質の論文を国際的に定評のある雑誌に投稿することである。そのために、2012年度から、Nature論文執筆ワークショップを開催し、多くの参加者を得たが、さらなる拡充が望まれる。

(4) 女性研究者の積極的な採用、研究支援制度の充実

女性研究者を積極的に採用することは、自由な研究を支える多様性の観点からしても、また男女共同参画社会の観点からしても喫緊の課題である。しかし、東京大学の女性教員の現状は、理系部局での女性教員比率が文系部局に比べてより低いという、部局による違いが相当認められるが、全体からするとときわめて不十分である（表1-5）。東京大学男女共同参画室が2008年に出した「東京大学における女性研究者の参画加速に係る基本理念」では、「優秀な女性研究者を育成するためにもポジティブ・アクション

を理工系学部からまずは始める必要がある」と提言され、2009年には「東京大学男女共同参画加速のための宣言」において、「教員・研究員を公募する際に、女性の応募を歓迎する旨を明示する」と謳われた。

それを受ける形で、2010年度に採択された科学技術人材育成費補助金事業「女性研究者養成システム改革加速」において、理・工・農学系を専門分野とする女性教員を8名採用し、研究費（採用初年度150万円/人、2～3年度100万円/人）及びメンター教員経費（20万円/人）等を配分した。また、既在籍の女性教員7名に研究スキルアップのための学会参加費及び旅費等に係る経費の支援を行った。この措置はその後にも着実に継続され、最終年度の2014年度ではすでに、5年間の採用数累積が63名となり、事業計画の累積目標43名を達成した。

本節に述べた、若手研究者と女性研究者の育成・支援については、これまでも国や関係機関に働きかけ、提言を行ってきたが、今後もさらに強く継続する必要がある。とりわけ、特任研究員、特任助教といった非正規雇用がもたらす

■ 表1-5—専攻分野別常勤教員数・女性教員比率（2014年5月1日現在）

専攻分野	教授		准教授		講師		助教		合計			女性の割合 (%)
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	計	
人文科学	170	28	94	27	8	5	40	14	312	74	386	19.2
社会科学	157	8	33	5	11	0	34	12	235	25	260	9.6
理学	209	6	174	12	12	2	215	22	610	42	652	6.4
工学	342	5	206	14	41	8	248	23	837	50	887	5.6
農学（獣医学、水産学を含む）	116	4	97	13	10	2	83	12	306	31	337	9.2
保健（医歯薬学を含む）	130	6	100	15	121	17	410	135	761	173	934	18.5
教育	27	4	9	6	4	1	4	1	44	12	56	21.4
その他	103	7	85	12	12	6	96	23	296	48	344	14.0
合計	1,254	68	798	104	219	41	1,130	242	3,401	455	3,856	11.8

若手研究者への不利益（不安定な雇用や、科研費に応募できない場合がある等）をできるかぎり軽減する策を施すことは喫緊の課題である。

また、学内でもこの問題の重要性は広く認識されてきてはいるが、それに対する具体策の共有は十分には浸透していない。教授ポストの助教ポストへの振替等の新制度や、今後も何らかの形で展開されるであろう女性研究者新制度の周知徹底が望まれる。

若手研究者と女性研究者の育成・支援が十分になされることで、学生にとってよいロールモデルが示されるとなれば、優秀で意欲のある学生が研究職を志し、それが研究力の向上に繋がるという好循環が生まれることだろう。それは同時に、他大学にも共有され、日本全体の研究力の底上げにも繋がるはずである。東京大学から新たな研究文化を発信することには大きな責任がある。

1-4. | 世界最高水準の研究を志向した国際化対応の強化

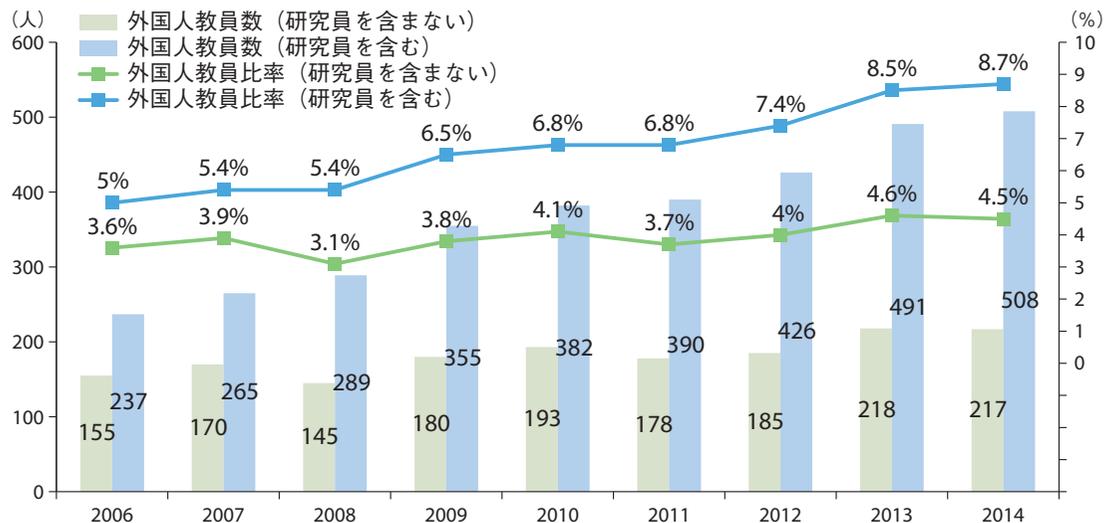
世界に開かれた東京大学であることは、グローバル化の時代にあつてますます重要となっている。「東京大学国際化推進長期構想(提言)」(2009年度)では、グローバルな課題に取り組み、世界の公共性に奉仕する「グローバル・キャンパス」が提言されていた。そのためには東京大学の学術研究が世界最高水準を目指すべきであることは言うまでもない。それを支援するために、この間、以下の(1)から(3)に示すような、受入制度の改善、広報力の強化、新しい研究組織の構築を行ってきた。

(1) 世界トップレベルの外国人研究者の受入・活用の促進

研究の国際化のためには、優れた外国人研究者を受け入れ、共同研究を行うことが必須である。しかし、現状では、東京大学の外国人教員の比率は1割にも満たない(図1-6)。

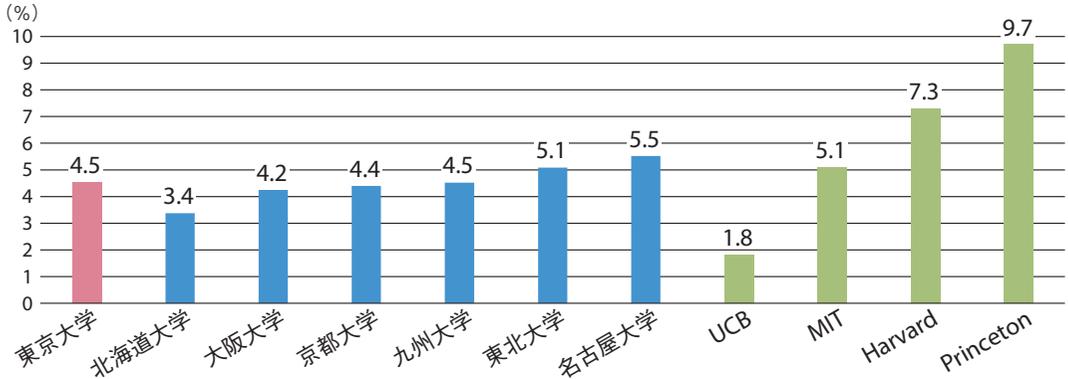
これを改善すべく、人事制度の改革を行い、クロス・アポイントメント制度を促進し、年俸

■ 図1-6—外国人教員数・比率（各年度5月1日現在）



※外国人教員：教員（助手以上）、特任教員等（特任助教以上、外国人教師）及び特任・外国人研究員のうち、外国籍の者。

《国内外有力大学の外国人教員比率（2014年）》



※東京大学の教員は、教授、准教授、講師、助教、特任教授、特任准教授、特任講師及び特任助教。

※国内各大学については、任期付教員等本学の特任教員相当職を含む（北海道大学、東北大学は特任教員を含まない）。

※基準日は2014年5月1日現在（各大学概要、部分的に個別聴取）。

※海外の大学については「Part-time」を含めない（各大学ウェブサイト：2014年10月）。

制給与の適用者を教授・助教のほか准教授及び講師へと拡充することで、多様な形態で人材を採用できるようになった。その成果が最も現れているのは、特定有期雇用制度の活用による、特任の外国人研究者の受入である。2010年度の290名から、2014年度には402名と大幅に増加している。これには人事方式において国際公募が定着しつつあることも大きく与っている。

また、人事上の手続き書類（就業規則（年度改正含む）、労働条件通知書、履歴書フォーマット、職務専念義務確認書類等）や重要な事務文書を英文化し、学内ポータルサイトにおいて利用できるようにすることで、外国人研究者が情報にアクセスしやすくなるよう、利便性の向上を図った。

さらに、宿舎に関しても、全学ハウジングオフィスを設置し、宿舎の整備及び維持・管理を一元的に行うこととした（2010年度）。それと並行して、宿舎の根本的不足という状況を改善するために、駒場ロッジの改修（2012年度、2013年度）、東京大学提携学生宿舎の確保（2013年度）に加え、目白台国際宿舎と新豊

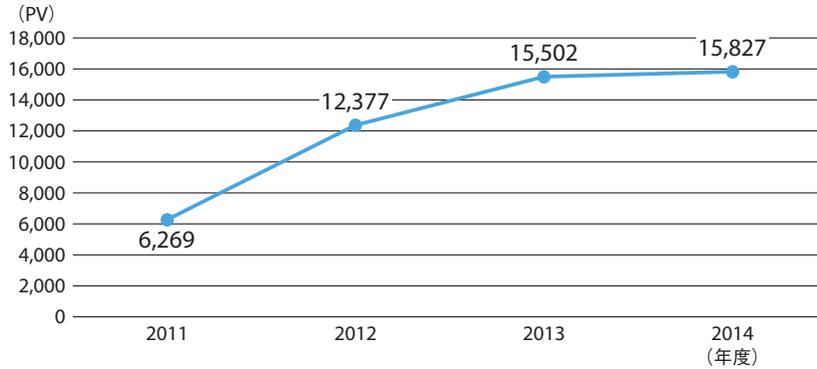
島国際宿舎の竣工を目指し、区や都そして地域住民との協議を重ねている。

このようにして受け入れた外国人研究者は、教育面と研究面の両方において貢献していただいている。教育面では、教養学部をはじめとする各部局（医、工、文、理、農、養の学部、工、人社、理、農、経、薬、新領、情理、学際、公の大学院）において、多様なアカデミック・ライティング科目を展開することができた。また、研究面では、各部局において、国際学会での発表を支援したり、外国語論文の執筆を支援したりと、顕著な成果が出ている。とはいえ、博士論文の英語化に関してはいまだ不十分であるし、学位審査への外国人研究者の参画もきわめて少ない。外国人研究者の研究力をまだ十分に生かしきれていないのが現状である。

(2) 研究活動に関わる国際発信力の強化

東京大学の学術研究を世界に開くためには、国際発信力の強化もまた重要な課題である。そのために、英文によるHPとして2011年度にToday Researchを開設し（2013年度からはUTokyo Researchと名称変更）、東京大学の研

■ 図1-7—教員検索（月平均ページビュー）



究活動を発信し、教員検索も容易にできるようにした。教員検索の月平均ページビューは着実にその数を増している（図1-7）。

英文によるHPの内容に関しては不断に見直しを行い、Webサイト更新情報のメール配信を行うなど、海外の研究者や学生に東京大学より関心を寄せてもらうように努めている。

またプレスを通じた情報発信として、プレスタアールを行い、東大発の情報発信を国際的に広げているが、今後とも一層の努力が望まれる。

さらに、英文による表記が学内では不統一であったり、英文以外の外国語（中国語・韓国語）のHPも開設してはいるが、質量ともに不十分である点は、今後の改善と充実が待たれる。

東京大学の国際的なプレゼンスを高めるために、本部主導で東大フォーラムを世界各地で開催している。2009年度にはイギリス、2011年度にはフランス、2013年度にはブラジル・チリにおいて開催した。また、国際会議の開催を支援するべく、2012年度から「東京大学伊藤国際学術研究センター（IIRC）会議」をプラットフォームにした公募を行い、毎年着実な成果を挙げている。あわせて、こうした国際会議を運営する知識を習得するために、グローバル30（国際化拠点整備事業）主催の「国際業務担当職員実務研修」に、毎年度3名～4名の職

員を派遣した。

(3) 国際高等研究所の拡充

部局を越えた世界的な知の拠点として、2010年度に東京大学国際高等研究所を設立した。この研究所には、(1) 世界トップレベルの研究拠点として公的機関や研究者コミュニティ等に評価されていること、(2) 運営を賄うに十分な外部資金を獲得していること、

(3) 国際的な研究環境を構築していること、の三要件を満たす研究機構が置かれている。すなわち、数物連携宇宙研究機構（IPMU）（2012年度からはカブリ数物連携宇宙研究機構（Kavli IPMU）と名称変更）とサステイナビリティ学連携研究機構（IR3S）である。さらに、2014年度には、研究部を設置し、先端宇宙研究領域が展開されている。現在のところ、国際高等研究所は理系を中心にして、最先端の知の拠点として十分な発信力を備えていると評価できるが、今後は文系にも拡充し、総合研究大学として強みを発揮する道を模索する必要があるだろう。

本節に述べた、優秀な外国人教員の雇用については、今後、雇用財源や諸外国との給与間格差の解消などが課題であり、教員の人材流動性に関して、実効性の高い方策の検討が必要である。また、外国人研究者の受入環境についても徐々に整備されてはいるが、それでもなお外国

人研究者に対する家族を含めた包括的なサポート体制（多文化間カウンセラーの増員等）が望まれているので、今後の一層の充実が必要である。なお、現状では、せっかく受け入れた外国人研究者の研究力をまだ十分に生かしきれていない憾みがある。教育だけでなく研究の推進にどう生かしていくのか、その枠組みの構築についても検討する必要がある。

国際発信力については、「アジアに位置する東京大学」を謳う以上、英語だけでなく多言語

による発信を整備することが肝要である。また、学内の書類や案内等、英語表記の統一と浸透が一層待たれるところである。

各部局が世界的な知の拠点たるべく努力を重ねており、それに対する評価とメリハリの利いた支援の枠組みを今後は検討することも必要である。そこから、国際高等研究所に繋がるような、強い発信力を持った研究が現れると、国際高等研究所のプレゼンスをさらに高めることができるはずである。

「知の公共性」

——研究について振り返っていただきたいと
思います。総長が掲げてきた「知の公共性」を展
開するための大学としての仕組みづくりについ
て、その具体的な取り組みと、手ごたえはいか
がですか？——

「知の公共性」も、やはり言葉の大切さを意
識して述べてきたものです。先生方がやってい
る研究が世の中に役立つというのはごく自然に
行われてきたことです。また、社会と一緒に知
を創るという作業は、企業との連携を考えても、
当たり前のように行われてきました。ただ、ちょ
うど総長就任前に起きたリーマン・ショックで、
知というものの役割、責任、限界といったこと
が気になり、社会とのかかわりを改めて意識化
してもらいたいという思いを伝えるために出し
たのがこのメッセージでした。その意識化の意
味は、後ほど、東日本大震災や福島原子力発
電所の事故に際しても、明らかになったと思
います。私たちは研究力の強化ということに取
組んでいますが、それは決して自己目的ではなく、
「知の公共性」を目指しているということです。

研究力強化のための大学本部サイドの役割と
いうのは、基本的に、研究者が研究をやりやす
くするためのインフラや支援の仕組みを、財務
や人事、あるいは組織制度といった観点から整
備していくことにあります。一つ見えやすい取
組みとしては、2010年に国際高等研究所を設
立しました。これは、非常に高い国際水準で研

究を行い大学全体の研究体制にも大きな刺激を
与えているKIPMU(カブリ数物連携宇宙研究
機構)のような組織が、さらに持続的かつ安定
的に活動を続けていってもらえるようにしたい
と思ったからです。高齢社会総合研究機構や柏
フューチャーセンター機構のような機構といっ
た仕組みや、機構からセンターに衣替えした政
策ビジョン研究センターなどといったように、
研究の進展に応じて、それに相応しい研究組織
のあり方を考えるのは、大事なことです。

研究を支える財源は、ますます競争的になっ
ています。競争的になってくると、場合によっ
ては基礎的な分野を含め、資源配分を本部サイ
ドから最適化することがかなり難しくなってき
ます。このために間接経費分の増額などの要望
を行ってきていますが、こうした活動は一大学
よりも複数の大学が一緒になってやる方が効果
がありますので、RU11(11の研究大学の学術
研究懇談会)を設けて政府や社会へ共同して働
きかけや発信を行うといった活動もすすめてき
ました。

研究をすすめていく上で、人事制度も重要で
す。研究教育の発展に応じて採用可能数を再配
分するという仕組みは、それなりに機能をして
きているように思います。現在の研究環境の中
で、特に若手研究者への配慮というのはとても
重要な課題です。特例教授制度ですとか、クロ
ス・アポイントメントの制度などを設けてきま

したが、そうした人事制度の柔軟化を通じて研究を進めやすい仕組みにしていくことも本部の役割です。

——女性研究者や海外からの研究者を増やすというテーマについてはいかがですか。——

そこは十分な手が尽くせず、進捗が鈍かったところ。女性教員については、とくに理系のいくつかの部局に総長裁量枠を割り当てて、意識的に採用をすすめてもらいましたが、これは一定の成果はあったと思います。今後もある程度思い切った形で女性研究者の採用をすすめない、まだまだはっきり変化が見えるところまでは来ていません。女子学生の増加策も同じ

で、思い切って大胆な策をとらないと進捗は期待できないというのが、私のこの間の印象です。また、優れた外国人研究者を採用していくことは、給与・待遇の面での対応の難しさなど、ハードルは正直なところかなり高いと思います。ただ、クロス・アポイントメントの仕組みの活用や、限られた期間の雇用などの方法も活用して、少し無理をしてでも進めないといけません。海外の優秀な研究者たちからの多様な視点があることは、教育だけでなく研究の世界でも非常に大切に、そうした刺激が十分ないと、日本の学問は今後伸びていけないと思います。

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。

【重点テーマの総括】

「国際化は東京大学の最優先課題の一つです」。行動ビジョンにおいて謳われたこの課題を実現するため、4つの目標を掲げ、教育研究の世界的なプラットフォームとなるべく、この6年間、グローバル・キャンパスの形成に邁進してきた。

まず、「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。」に関しては、具体的な数値目標が掲げられ、2020年度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年度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こととされた。大学院への学位取得を伴う長期の留学を主とす

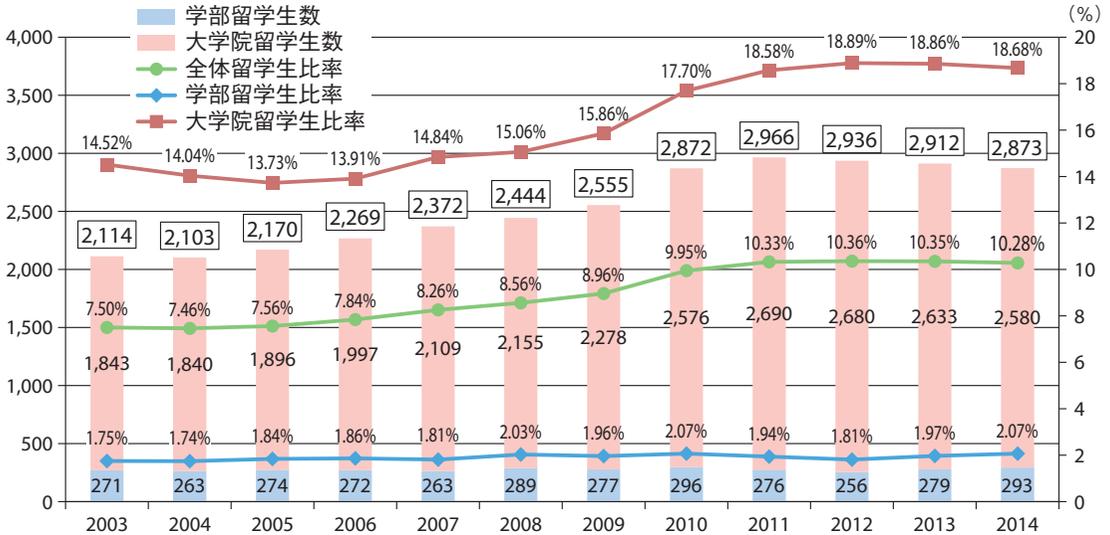
る留学生比率は10%ほどで横ばいであるものの（図2-1）、外国人教員比率は9%に近づいている（図2-4）。また、2009年に採択されたグローバル30（国際化拠点整備事業）により、教養学部英語コースPEAK（Programs in English at Komaba）^{*}を2012年10月に開設したことは特筆に値する。それにあわせて、英語で学位が取得できる大学院のコースを倍増し（44コース：2014年度現在）、英語による授業科目もすでに3倍以上に増えた（図2-2、2-3）。こうした体制整備の効果が、学位取得の留学のみならず、短期留学を含む留学生数の増加に今後寄与することが期待される。

ただ、本学の学生が海外で学習・研究体験をすることに關しては、やや不十分である。海外留学促進のために、全学学生交流協定を増やすとともに、学生の留学への動機付け等のため、留学フェアやミニ留学説明会の開催、海外留学情報室の開室による体系的な海外留学情報や

^{*}教養学部英語コースPEAK(Programs in English at Komaba) :

教養学部前期課程に設置される「国際教養コース」(International General Education Program) 及び教養学部後期課程に設置される「国際日本研究コース」(International Program on Japan in East Asia)、「国際環境学コース」(International Program on Environmental Sciences)

■ 図2-1—外国人留学生数・比率（各年度5月1日現在）



※全学生には、「その他の外国人学生」（在日外国人学生）を含む。

※学部学生には、研究生、学部特別聴講学生を含む。

※大学院学生には、研究生、大学院特別聴講学生及び研究所に所属する研究生を含む。

Go Global奨学基金の開設による本学独自の奨学金の拡充等を行ってきた成果が今後現れると思われる。

したがって、今後の重要な課題としては、これまでの取組を継続・強化するとともに、海外留学の更なる促進のため、新たにサマープログラム、短期留学支援プログラム等の様々なメニューを提供するなど、多くの学生が国際的な体験を受けられる機会を充実させることが必要である。また、優秀な留学生の更なる獲得に向け、国際総合日本学教育プログラム（Global Japan Studies Program）等の英語コースのさらなる拡充、国際センターにおける全学交換留学生の受入れの定着、留学生に対する奨学金の一層の整備が望まれる。そして、国際センター各オフィス等を通じて、外国人研究者・留学生等へのサポートをさらに充実させなければならない。

次に、「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。」に関しては、グローバル・キャンパ

ス構想推進室を中心として、戦略的な国際連携を模索し、プリンストン大学との戦略的パートナーシップの締結を皮切りに、トップ大学や有力大学との戦略的パートナーシップの構築を鋭意進めてきた。その成果として、2014年度に「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択され、今後の一層の国際連携の拡充と深化が期待される。また、東京大学の学術研究を広く海外に発信するとともに、海外主要大学等との研究・学生交流を進展させるために、東大フォーラム（2009年度：第7回イギリス、2011年度：第8回フランス、2013年度：第9回チリ・ブラジル）を着実に開催しており、またIARU学長会議を2015年3月に本学で主催した。

国際的発信のインフラ整備に関しては、中国の北京代表所に加えて、2012年にインドのバンガロールにオフィスを開設し、2014年には韓国のソウル国立大学との間に相互にオフィスを開設した。それらの海外拠点を活用し、学生のリクルーティングや広報を行うとともに、海

外での留学説明会も飛躍的に増やすなど努力を積み重ねている。2011年にUTokyo Research Webサイトによる研究成果の発信を開始し、2014年度に英文HPの大幅刷新を行った。それでも、英語以外の言語によるWebサイトには検討の余地があり、「スーパーグローバル大学創成支援」事業による広報活動の一層の整備が望まれる。

「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。」については、グローバル・キャンパス構想推進室と、「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択後に、それを改組したグローバル・キャンパス推進室において構想が練られ、実行に移されている。国際センターを整備し、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を提供できるようにしたことや、学内文書と事務通知のバイリンガル化を進めてきたこと、さらには、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や海外研修を実施してきたことなど、徐々にではあるがグローバル・キャンパスに相応しい教育・研究・生活環境の向上に努めており、今後もこうした取り組みを継続・強化する必要がある。

ただし、留学生や外国人研究者からの要望の強い日本語教育に関しては、なお改善の余地がある。学内の日本語教育担当部署それぞれの努力は評価できるものの、東京大学全体として十分に組織だったシステムのもとに日本語教育を行っていくことが望まれる。今後の最重要課題の一つである。

最後に『「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。』であるが、「東京大学国際化推進長期構想」（2009年度）には、世界の公共性に奉仕する「世界の東京大学」の実現が謳われている。その中で、国際連携の促進のた

めの7項目の重点施策のうち、3項目がアジアとの連携の強化を求めるものであった。この間、文部科学省の「大学の世界展開力強化事業」の枠組みを利用した、アジア域内の二者間連携や地域ネットワークの強化を行うとともに、東アジア四大学フォーラム（BESETOHA：北京大学、ソウル国立大学、東京大学、ベトナム国家大学ハノイ校）や東京大学北京代表所やソウル国立大学内での東京大学ソウルオフィスを活用した、日中韓連携を含む多者間連携を推し進めてきたが、今後もさらなる促進が望まれる。とりわけ、優秀な人材を確保する意味でも、中国やインドとの連携強化は喫緊の課題であり、寄附金による支援事業や、インド事務所の積極的な活用が期待される。

以上、行動シナリオに掲げられた4つの目標から総括を行ったが、教育研究の世界的なプラットフォームとしてのグローバル・キャンパスの形成については、ほぼ期待通りの成果が上がったと評価しうる。その上で、「スーパーグローバル大学創成支援」事業等を利用した、今後の取組のさらなる継続・強化が望まれる。

2-1. | 留学生・外国人研究者の受入増加

留学生や外国人研究者の受け入れを増やして本学の国際化を促進するために、留学生・外国人研究者にとって本学の魅力を増す様々な施策に取り組んできた。以下に、その状況を6項目に分けて述べる。

(1) 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

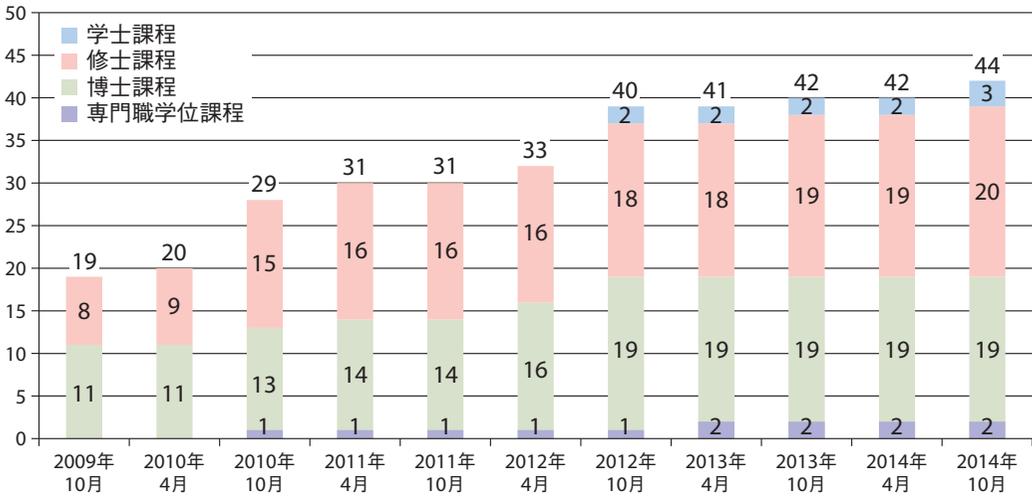
日本語で行われる講義の履修は、本学への留学希望者にとってハードルとなる。そこで、英語による授業の拡充と、英語で学位のとれるコースの拡充を進めてきた。その結果、このようなコースの数は19コース（学部0、大学院

19) (2009年10月) から44コース (学部3、大学院41) (2014年10月) に増え (図2-2)、また英語による授業科目数も、321科目 (学部59、大学院262) (2009年度) から995科目 (学部321、大学院674) (2014年度概算) へと増加した (図2-3)。特に、特別選考による学生受け入れを行う教養学部英語コースPEAK (Programs in English at Komaba)、海外大学

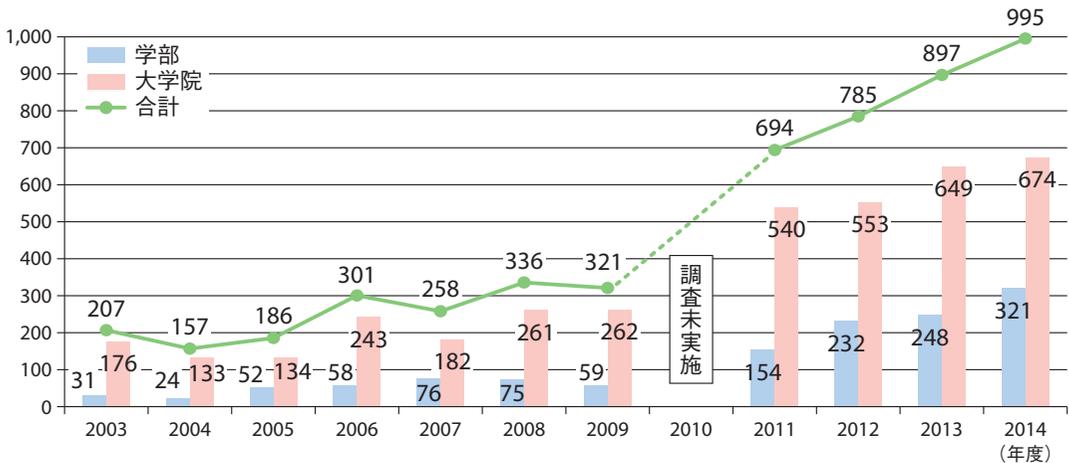
生を3年次編入させる「グローバル基礎科学教育プログラム (Global Science Course)」(理学部)、および学部横断型教育プログラム「国際総合日本学教育プログラム (Global Japan Studies Program)」という学部レベルのコースが開設されたことが注目される。

また、優秀で意欲のある学生を選抜し、高水準の英語能力を前提に複数の外国語を操るトラ

■ 図2-2—英語で学位が取得できるコース数



■ 図2-3—英語による授業科目数の推移



※英語による授業科目：英語のみにより（日本語を併用せずに）行う授業（外国語教育を主たる目的としているもの（例：英語演習）を除く）

イリソル人材を育成すると共に、高度なグローバル教養教育を施す「グローバルリーダー育成プログラム（GLP：Global Leadership Education Program）」の構築を進めてきた。このプログラムは、外国語による授業や海外留学（サマープログラム等）の必須化等を特徴としている。2014年度にGLPⅠ（学部前期課程）を本格始動した。GLPⅡ（学部後期課程）の本格実施（2016年度）に向け、カリキュラムの具体化を進め、その一環をなすサマープログラムを試行した。

今後、このようなコースのさらなる拡充を図ることが望まれるが、特にGLPⅡで提供する英語による授業科目については、後期課程諸学部との連携・協力を図る必要がある。

(2) 外国人教員の増加による教育の多様化

本学における外国人教員比率の低さを改善するため、クロス・アポイントメント制度を活用した受け入れの促進を行った。また、年俸制給与の適用範囲を教授、助教のほか、准教授及び講師にも拡大したことにより、柔軟な受け入れ

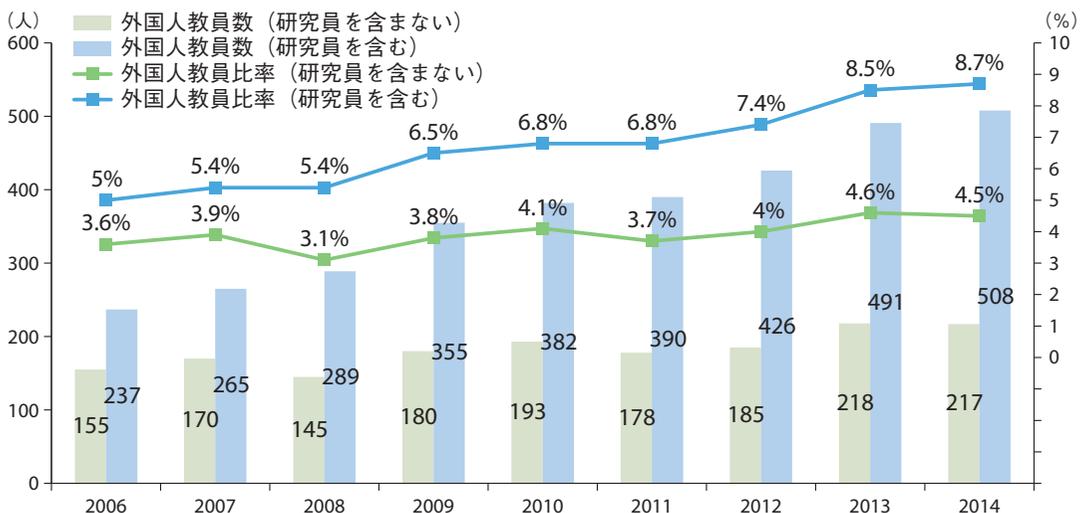
が可能となり、今後の外国人教員の増加が見込まれる。さらに2014年度には、「国立大学の機能強化」分として世界第一線級教員を雇用する予算（特別経費）が措置され、これによる外国人教員の採用を進めている。

これらの結果、外国人教員比率（特任研究員を含む）は、6.5%（2009年5月1日）から8.7%（2014年5月1日）に増え（図2-4）、「東京大学国際化推進長期構想（提言）」に記載された目標値「2015年時点で8%」は達成された。外国人教員数（研究員含む）は、355人（2009年5月1日）から508人（2014年5月1日）でとなっている。しかし、8.7%という数値は必ずしも十分とはいえないので、今後、雇用財源を確保し、実効性の高い方策を検討して、外国人教員の一層の増加が求められる。

(3) 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

国際的に通用する教育システムの整備については、実験や演習等、相対評価になじまない科

■ 図2-4—外国人教員数・比率（各年度5月1日現在）



※外国人教員：教員（助手以上）、特任教員等（特任助教以上、外国人教師）及び特任・外国人研究員のうち、外国籍の者。

目は対象外であるが、GP(Grade Point)を算出し、学習状況に関する情報提供の一環として学生への提供を開始している。またGPを算出する科目では、「優」評価の者の比率を30%程度とするという標準化も進めている。さらに、教育の質向上の一環として、科目ナンバリング制の導入も検討を進めている。

教育面での国際連携としては、まず公共政策大学院においてダブル・ディグリー制を実施している。ダブル・ディグリー覚書締結校は2010年度の2校から2014年度には6校に増加し、この制度による交換留学の実績も、派遣4人・受入1人(2010年度)から派遣15人・受入9人(2014年度)に増えている。

このような国際連携は、特に文部科学省の「大学の世界展開力強化事業」により推進されてきた。「キャンパス・アジア中核拠点形成支援」で上記の交換留学及びダブル・ディグリーを実施した他、「米国大学等との協働教育の創成支援」(工学系研究科)ではmulti-disciplinary型高度大学院教育環境の協働形成を、「ASEAN諸国等との大学間交流形成支援」(工学系研究科・医学系研究科)では単位互換制度構築等を、関係大学と連携して実施した。さらに、2013年度には「海外との戦略的高等教育連携支援」(農学生命科学研究科、北海道大学が代表機関)での学生交流事業が開始された。2014年度には「ロシア、インド等との大学間交流形成支援」で、「自然科学と社会基盤学の連携による日露学生交流プログラム」(理学系研究科・工学系研究科)および「日印産官学連携による技術開発と社会実装を担う人材育成プログラム」(工学系研究科・情報理工学系研究科)が採択され、それぞれロシア、インドとの教育面での国際連携強化が始まった。

今後、引き続き「大学の世界展開力強化事業」等を活用し、教育面での国際連携を推進する。

2016年度以降は採択事業が徐々に終了することに鑑み、補助事業終了後の展開方法について、検討する必要がある。

(4) 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

より優秀な留学生の応募を促すため、奨学金制度の整備と資金の確保を様々な形で進めてきた。具体的には、2012年度4月期より、「東京大学フェロシップ」の奨学金月額を15万円から20万円に増額(一部の研究科では月額を据え置き、支給人数を拡大)し、研究科単位で採択者を決定できるよう制度を改めた。同じく2012年度に教養学部前期課程国際教養コースへの学生(PEAK生)に対し、来日前に提示し得る奨学金として東京大学スカラシップを新設した。また、東京大学大学院入学を希望するインド工科大学(IIT)の学生を対象に、来日前に奨学金給付を提示する「東京大学インド工科大学(IIT)教育交流総合プログラム」を実施し、留学生受入れの促進を図り、その後、本プログラムを継続実施するため、寄附者と調整してプログラムを抜本的に見直した。

この他に、個人からの寄附金を原資とした「PEAK平和推進奨学金」の創設、香港在住の本学卒業生R. Chao氏の関連基金による奨学金プログラムの創設準備、理学系研究科における、運営資金の一部に外部からの寄附金も活用したサマーインターンシッププログラム(UTRIP)の実施等が進められた。また、外部組織ではあるが、東京大学の米国における教育・研究活動の支援のためにニューヨーク市に設立された非営利法人FUTI(Friends of UTokyo, Inc.)においては、短期留学生に対する支援を行うFUTI International Leadership Awardsを設立している。さらに米国企業Amgenからの寄附金によるサマープログラム(受入)企画が採択

され、実施に向けて準備を進めている。

今後は、奨学金付き来日前入試の拡充に向け、海外拠点の一層の活用及び実施に関するノウハウの共有が必要である。また、法人・個人を対象とした奨学金制度への募金活動や、新たな奨学金プログラムの設立に向けた渉外活動を引き続き行うことが必要である。

(5) 留学生・外国人研究者と日本人学生との交流機会の増加

各キャンパスにおける国際センター及び日本語教育センターを中心に、様々な形で留学生・日本人学生等との交流機会を設けてきた。一部では学生届出団体（茶柱・HOME）との連携も進めている。また、母国ごとの留学生会の支援や、留学生会と連携した活動も進めている。

具体的な活動は、留学生会・国際交流サークルHOME等の独自企画実施・運営のサポート、日本人学生と留学生との交流ランチ、1対1交流プログラム、言語交換プログラム、留学生・日本人学生有志による合同シンポジウムの開催、留学生・日本人学生混成の学生サポートスタッフによる留学生支援、学生ボランティアによるピアサポート活動、留学生イベント（体験型、鑑賞型：いずれも日本人学生がサポーターとして参加）、等である。各部署において実施している活動も含め、多様な活動が頻繁に行われている。また、2014年度には、留学生・外国人研究者と日本人学生・教職員との交流促進を目的とするイベントの企画案を学生・教職員から募集し「国際交流イベント企画コンテスト」を実施し、4つのイベント開催を支援している。

今後、学部学生中心の日本人学生と大学院学生中心の留学生の両方のニーズに見合った継続的な交流活動の場の創設が必要である。また、留学生に比べ、外国人研究者等の交流の場が少なく、インターナショナル・ロッジ内での交流

会等、その創設が必要である。多様な活動の情報の周知についても、一層の工夫が求められる。さらに、本学の交換留学制度等を用いて留学する学生や留学を経験した学生を学内の国際交流のキーパーソンとして活用すること（送り出しと受け入れの相互交流の活性化）が望まれる。また、本郷キャンパスにおいては、学生が自由に、常時交流可能なスペースが無いが、これについては理学系総合研究棟（建築中）にスペース設置が予定されている。

(6) 留学生・外国人研究者の生活適応に対する配慮

留学生に対するオリエンテーションの実施、Webサイトにおける渡日前の留学生や外国人研究者への情報の充実、留学生・日本人学生混成の学生サポートスタッフによる留学生支援等、様々な形で留学生・外国人研究者の日本での生活適応に対するサポートの充実を図った。また、留学生・外国人研究者だけでなく、その家族に向けた生活オリエンテーションも実施した。さらに、外国人研究者の交流、ニーズの把握、執行部との対話を目的として、2012年度以降、毎年、外国人教員・研究者等の懇談会を開催している。

他にも、地震防災セミナーの実施、生活に必要な情報提供の一環としての日英メールマガジンの発信、本郷キャンパス近隣の家庭の協力を得たホームビジットプログラムの実施、キャンパス内の主要施設の場所と連絡先を記した地図付資料、キャンパス生活支援ハンドブック、オリエンテーションガイドブック、各ロッジにおける入居者向けの家族支援リーフレット等の作成・配布、留学生の食のニーズへの対応に向けた大学生協との協働（ハラルメニューの拡充とベジタリアンメニューの開発に向けた調査や試食会、英語メニューの作成協力）等を進めた。

また、多文化間カウンセラーと留学生の面談の実施をはじめ、外国語によるカウンセリングやメンタルヘルスサポートも実施した。御殿下記念館では、トレーナーによる英語での対応・指導を行っている。さらに、外国人の銀行口座開設に関する基礎知識を情報提供するとともに、銀行と連携し、4月、10月入学者向けに学内に留学生向け臨時銀行口座開設支援窓口を試行的に開設した。来日後6ヶ月未満の外国人の銀行口座開設は年々難しくなっているため、今後近隣銀行とさらなる協力関係が重要となる。

このように留学生・外国人研究者の日本での生活適応に対するサポートの充実を図ってきているところであるが、長らく実施していなかった全留学生向け生活実態調査を2014年12月に実施した。今後についても定期的な調査を実施し、その結果を踏まえた対応が必要である。2015年度以降、外国人研究者の生活実態調査についても、実施が必要である。また、学生相談所・ハラスメント相談所・キャリアサポート室等との協力により、学内の学生支援サービス全体を留学生・外国人研究者のニーズに一層対応できるようにしていく必要がある。国際センターのオフィスが設置されていないキャンパスにおける学生支援の強化も課題である。

2-2. | 学生の海外派遣の拡大・国際体験の増加

本学の国際化において、学生の国際体験の増加は大変重要である。海外派遣を含めた国際体験の増加の状況について、2項目に分けて述べる。

(1) 学生の海外留学の積極的な推進と、広範な留学情報の普及

東京大学では学生交流は部局中心に行われてきたので、海外留学は部局間の偏りが顕著で、中でも学部学生の4年間に留学する者が少な

かった。そこで、2010年度より国際部が統括する全学学生交流覚書に基づく、全学生対象の学生交流を開始し、国際学術交流協定締結数（図2-5）や学生交流覚書数の増加に努めた。全学学生交流覚書に基づく交換留学実施校は、4校（2010年度）から53校（2014年度）までに増えている。この結果、交換留学制度を利用して海外の大学に留学した学生数は、108名（2009年度）から231名（2013年度）に増え、2014年度はさらに増えることが確実である。（図2-6）。

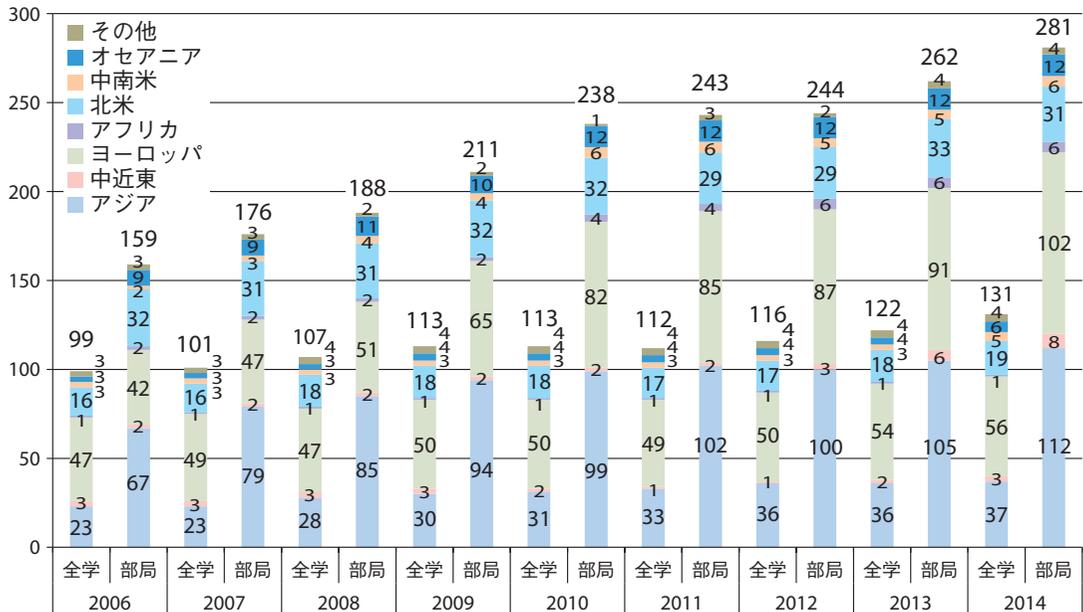
また、教養学部で毎年開催した「Go Global 東大留学フェア」をはじめとした各種の留学説明会や海外ボランティア・インターンシップ説明会、Webサイト、国際センター本郷オフィス・駒場オフィスを通じて海外留学関連情報の提供を行った。

加えて、海外留学する学生への経済的支援についても事業の充実を行った。在学学生海外派遣の支援を目的とした「Go Global奨学基金」、東京大学海外派遣奨学事業（短期・超短期）、本学卒業生有志による寄附金に基づく海外大学サマープログラム等へ参加する学部学生向け「東大生海外体験プロジェクト」、Victor and William Fung Foundation（香港）からの寄附金による主に交換留学向けの「The Fung Scholarships」等である。

また、海外の大学で取得した単位の取扱いや留学相談体制の整備・充実を進めてきた。休学期間中に外国の大学において取得した単位の取扱いについて学則に規定し、併せて外国大学の日本校及び国際連合大学における履修に関する「外国の大学（大学院）において取得した単位の取扱いに関する申合せ」を取り決めた。

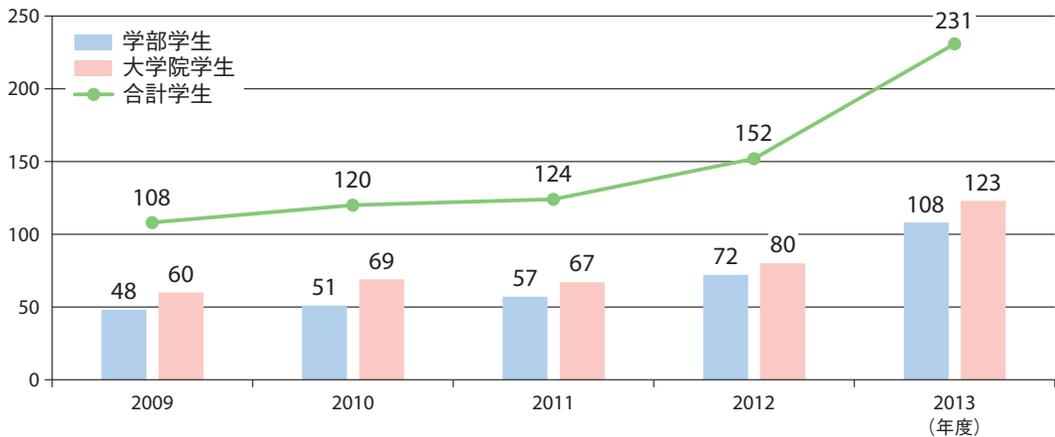
今後は、各種留学関係の情報が学生により分かり易く伝わるよう取り組みを継続する必要がある。PEAK生等の留学生の海外留学も増加しているため、HP中の各コンテンツについても

■ 図2-5—国際学術交流協定締結数（各年度5月1日現在）



※全学：本学と相手大学等の間における全学レベルの交流協定
 ※部局：本学の特定部局と相手大学等の間における部局間の交流協定
 教養学部が実施する短期交換留学協定（AIKOM：Abroad In Komaba Program）

■ 図2-6—交換留学による海外大学在籍者数



※「東京大学授業料等の不徴収調べ」に基づく

一層の英語化が求められる。また、「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択を機に、通常の学術交流協定より緊密な戦略的パートナーシップを構築し、戦略的に学生交流の拡大を図ることも予定されている。

(2) 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
 海外の大学等に在籍する学生を主たる対象とした短期的な受入の制度を整備し、各部局でサマープログラム、短期インターンシップ等が実

施され、海外からの受入れが拡大した。加えて、IARU学生サマープログラムによる学生交流（派遣・受入）や、国際部主導で国立台湾大学、香港大学、UCサンディエゴ校、シェフィールド大学と連携して独自に開発した派遣プログラムを実施し、学生を派遣した。さらに、国際協力機構（JICA）の協力により実現した、本学部学生を対象とした途上国での短期ボランティア・プログラムを実施した。また、派遣促進の制度化という点では、前項に記した「短期留学支援プログラム」も含まれよう。さらに、学部学生を対象とした1～2週間程度の「体験活動プログラム」の中には、海外体験のプログラムが含まれており、2013年度には24件で160名の学生が参加した。

この他、2-1. (4) に記したように米国企業Amgenからの寄附金によるサマープログラム（受入）企画が採択され、2015-16年度に実施予定である。また、「知の創造的摩擦プロジェクト」における国際企画の支援を行った。

今後、途上国での短期ボランティア・プログラムについて、JICAとの協議を重ね、新たな方向性を見出す必要がある。また、2015年度から予定されている新しいカリキュラム（4ターム制）に適した実施時期での体験活動プログラムの実施が必要である。

2-3. | 国際連携および国際発信の強化

(1) 「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

国際連携活動については、2012年度に設けられたグローバル・キャンパス構想推進室会議（2014年10月にグローバル・キャンパス推進室会議と改組）が中心となって、企画と実行にあたってきた。まず特筆すべき点として、

2014年度に文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援」事業（タイプA）に応募し、採択されたことが挙げられる。応募にあたっては、「東京大学グローバルキャンパスモデルの構築」を提案した。その骨子は、①グローバル・キャンパス構築のための中核的プラットフォームとして、学内の国際関連組織の一元化、②海外有力大学等との戦略的パートナーシップの構築を通じて教育研究を国際的に展開することである。これら2つの措置が進行中の総合的教育改革とかみ合うことによって、東京大学固有のグローバルキャンパスモデルを構築することを計画している。2014年10月に本事業の採択が決まったことを受けて、これまでのグローバル・キャンパス構想推進室がグローバル・キャンパス推進室に改組・強化された。また、本事業の一環として、各部局に海外有力大学とのパートナーシップ構築に関する事業計画の学内公募を行い、11月に事業計画39件と準備のための小規模な計画10件への支援を決定した。「スーパーグローバル大学創成支援」事業は2023年度までの10年間継続し、この期間中に東京大学を世界トップレベルの研究型総合大学に押し上げることを計画している。

海外有力大学等との戦略的パートナーシップについては、その最初の取り組みとして、2013年1月15日付けでプリンストン大学との間に覚書を締結した。この覚書は、東京大学とプリンストン大学がすでに宇宙物理学、東アジア研究等の分野で緊密な学術交流の実績を持っていたことをふまえて、2011年秋の先方からの提案を契機に交渉を開始したものである。本覚書に基づいて、学部学生・大学院学生の交換留学等を通じた学生交流を行うほか、両大学の教職員から構成される共同ガバナンス委員会のもと、公募による両大学間の共同研究・教育プロジェクト（例：研究ワークショップの開催、

学生を対象とした共同教育プログラムの実施、ジョイント・ポスドクによる研究交流の実施等の採択・実施等を行うこととなった。覚書に基づいて2013年度から共同研究・教育プロジェクトの学内公募を行い、2013年度に7件のプロジェクトを採択・助成し、2014年度にも引き続き共同研究・教育プロジェクトの学内公募を行っている。プリンストン大学に続いて、2015年3月には、オーストラリア国立大学、ケンブリッジ大学、北京大学との間でも戦略的提携関係を構築することで覚書を締結した。また、カリフォルニア大学バークレー校、スイス連邦工科大学チューリッヒ校、マサチューセッツ工科大学、ソウル国立大学等とも構築のための議論を開始している。

東京大学の学術研究を広く海外に発信するとともに、海外主要大学等との研究・学生交流を進展させるための取り組みとしては、東大フォーラムの開催とUTokyo Researchの公開が挙げられる。東大フォーラムは2009年(第7回)、2011年(第8回)、2013年(第9回)に、それぞれロンドン(イギリス)、パリ・リヨン(フランス)とサンチャゴ(チリ)・サンパウロ(ブラジル)で開催され、いずれにおいても本部企画による基調講演と各部局企画による研究ワークショップ等が行われた。

UTokyo Research は、『『東京大学の研究のショーウィンドウ』として、本学の多様で卓越した研究成果を広く紹介すると同時に、専門的な情報への窓口としての役割を果たす』ことを目的として、2011年10月に立ち上げられたWebサイトである。2014年度にはUTokyo Researchへの原稿提出と同時にUTokyo Repositoryへの論文登録ができるように両者の相互リンクを行った。

(2) 必要情報にアクセスしやすいWebサイトの構築・改善と多言語化

国際広報の基本となる東京大学の英文Webサイトの改善・充実を行ってきた。従来の英文Webサイトは、留学希望者・留学生・海外研究者等のさまざまなタイプの利用者の視点から見て利便性に欠ける点があったことに鑑み、ターゲット・ユーザーを意識した構成のWebサイトへと大幅な刷新を図った。

(3) 優秀な学生のリクルーティングや世界の各地域における留学説明会等の広報活動の推進

海外から優秀な留学生を東京大学にリクルートすることは、本学におけるグローバル・キャンパス実現のための重要な要素となる。このような観点から、全学海外拠点の充実と活用に努めている。海外拠点の1つである北京代表所では、北京大学・清華大学等の中国の主要大学に対して本学説明会を行い、留学生のリクルートと広報活動を実施した。その結果、中国から本学への留学生数は2009年5月の769名から2014年11月には1,270名に増加した。また、あらたにインドのバンガロールに東京大学インド事務所を開設し、現地の有力高校等において留学説明会を実施した。インドではこのほか、インド高速鉄道開発協力に関連する留学生招致活動を行い、デリーメトロ公社、インド鉄道省から大学院への社会人留学を実現した。韓国ではソウル国立大学との間で相互にオフィスを設置し、それぞれにおいて各大学の学生に対して留学情報提供を行った。

また、グローバル30の採択にともない、2010～13年度に他の採択校と共同で海外における留学説明会を開催するとともに、2011年度、2013年度には東大フォーラム開催時に本学独自の留学説明会を行った。海外での留学説明会の開催実績は、2010年度の3カ国、6回、

参加者数1,863名から2013年度には7カ国、14回、参加者数7,857名に拡大している。また、文部科学省の「留学コーディネーター（インド）配置事業」への採択をうけて、インド（デリー、ハイデラバード）の日本留学説明会を2015年2月に開催した。

(4) 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

特任研究員としてサイエンスコミュニケーターを採用し、研究成果の発信、海外メディアへの情報提供等を行ってきた。また、海外メディア・大使館関係者等に対するプレスツアーも実施している。今後は、上記の「スーパーグローバル大学創成支援」事業の発足に伴い、同事業の一環として国際広報活動の強化が行われることが望ましい。

2-4. | アジアとの連携強化

アジアに位置する東京大学という意義さらにはグローバル化時代においても依然として高い域内の緊張関係に鑑みると、東京大学が教育研究の両面からアジアとの連携を強化することはきわめて重要な責務である。この間、各部局と国際本部を中心とする本部がそれぞれイニシアティブを発揮し、互いに連携しながら、以下の(1)から(4)の取り組みを進めてきた。

(1) アジア域内の二者間連携や地域ネットワークの強化

まずアジア域内において二国間・多国間の大学間交流事業を推進し、地域ネットワークの強化を図ってきた。一つには、APRU、AEARU、BESETOHA（東アジア四大学フォーラム）等の国際大学連合の活動に参加することで、人的交流と情報の収集に努めてきた。もう一つは、文部科学省の「大学の世界展開力強化事業」の

枠組みを利用した交流の強化である。「キャンパス・アジア中核拠点形成支援」（2011-2015年度）において公共政策大学院が交換留学及びダブル・ディグリーを実施し、「ASEAN諸国等との大学間交流の形成支援」（2012-2016年度）において工学系研究科と医学系研究科が単位互換制度の構築を行い、さらに、農学生命科学研究科が北海道大学を代表機関とする「海外との戦略的高等教育連携支援～AIMSプログラム」（2013-2017年度）との連携を通じて、関係大学との教育交流を推進している。また、「ロシア、インド等との大学間交流形成支援」（2014-2018年度）においては、理学系研究科と工学系研究科が日露間で、工学系研究科と情報理工学系研究科が日印間でそれぞれ国際的な学生交流をより進展するプログラムを展開しようとしている。

(2) 日中韓連携を含む多者間連携（日中韓越など）の促進

アジアの中でも中国・韓国・ベトナムとの連携は重要である。この間も毎年、東アジア四大学フォーラム（BESETOHA：北京大学、ソウル国立大学、東京大学、ベトナム国家大学ハノイ校）を各大学持ち回りで開催し、教育研究での連携を深めてきた。その成果の一つとして、ハノイ校において日越大学を開学（2016年度）する運びとなり、東京大学は日本側の重要なパートナーとして参画することになった。また、中国・韓国の主要大学に対しては、ベンチマーク調査を行い、交流を促進するための基盤を強化した。海外拠点として、東京大学北京代表所が引き続き活動するとともに、あらたにソウル国立大学との間に相互にオフィスを開設し（2014年度）、相互の交流を一層深めることに成功している。

(3) 教育・人材獲得面からの中国・インドとの連携強化

グローバル化時代の大学間競争において、優秀な人材を確保することは喫緊の課題である。しかしながら、この間のアジアとの人材交流は横ばいか漸減である(図2-7)。これを打開するためには、とりわけ中国とインドとの連携強化が重要である。

中国からの留学生は順調に増加している。その要因の一つとして、日中学長会議(第6回:2009年度、第7回:2011年度、第8回:2013年度)、日中学生フォーラムの開催(2013年度)等による東京大学のプレゼンスの強化や、トヨタ自動車・中国宋慶齡基金会の共同支援(2013年度)等が挙げられるだろう。今後も、香港在住の本学卒業生R. Chao氏関連の奨学金プログラムが展開される予定である。

インドにはバンガロールに「東京大学インド事務所」を設立し、校友会「東大インド赤門会」を組織した(2011年度)。それらを通じて、インドとのネットワークを強化し、あわせてPEAK等の教育プログラムを広報している。そ

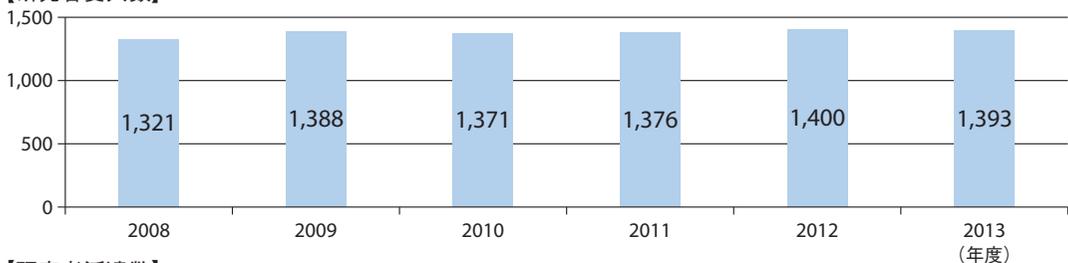
の結果、インドからの研究者の受け入れは、71名(2009年度)から116名(2013年度)に、留学生の受け入れは、24名(2009年5月)から62名(2014年11月)へと大きく増加している。2014年度には「留学コーディネーター(インド)配置事業」に採択され、今後の一層の交流促進が期待されるところである。

(4) 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

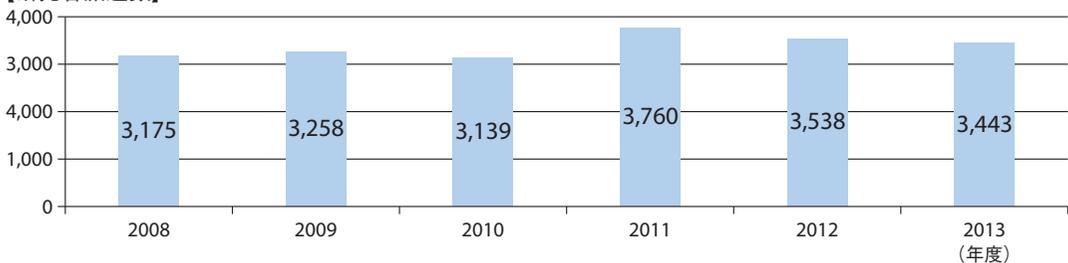
アジアとの連携強化のためには、学内外においてアジアに関わる教育研究活動の活性化が不可欠である。一つは学外での研修プログラムである。国際協力機構(JICA)と連携した、学部学生を対象とした途上国での短期ボランティア・プログラムを展開し、ネパールやスリランカに派遣を行った。もう一つは学内での教育プログラムである。「日本・アジアに関する教育研究ネットワーク機構(ASNET)」が提供する部局横断型教育プログラム「日本・アジア学教育プログラム」がこの間も継続的に開講され、学内の重要な教育資源となっている。特筆に値

■ 図2-7—アジアとの研究者交流実績

【研究者受入数】



【研究者派遣数】



するのは、教養学部前期課程において2013年度に開始した「トライリンガル・プログラム（TLP）」である。これは、一定レベルの英語力を有すると認められる学生を対象として、日本語と英語に加え、もう1つの外国語（現在は中国語）の運用能力に長けた人材を育成する特別プログラムである。この新たな試みは、従来のアジアに関する教育研究のあり方を今後大きく変えていく可能性がある。

以上を概括するなら、「大学の世界展開力強化事業」等の採択事業に依存する割合が高く、それらが終了した後の支援をどうするかを考える必要がある。また、総花的な交流ではなく、アジアのいくつかの大学との間に、通常の学術交流協定を超えた緊密で創造的、かつ柔軟な戦略的パートナーシップを構築する必要がある。すでに北京大学とは戦略的提携関係を構築することについて2015年3月に覚書を締結し、ソウル国立大学、ベトナム国家大学ハノイ校との間でも、こうした戦略的パートナーシップ構築の議論を開始しており、今後の展開が期待される。これに加えて、アジアからの研究者や学生を受け入れるための全学的な教育研究体制を整備する必要がある。

2-5. | 国際化を推進するための体制・制度の強化

(1) グローバル・キャンパス形成に係る基盤の整備

グローバル・キャンパスを実現するため、2012年度に、国際本部に国際戦略の在り方を検討するグローバル・キャンパス構想推進室を新設し、戦略的に連携すべき大学・分野や交換留学生の在り方、国際コンソーシアムとの協力の在り方、日本語教育の体制等について検討を行った。国際本部における検討と並行して、2012年、総長の諮問WGとして人材育成国際

化環境整備検討WGを設置し、教育と研究の一層のグローバル化を進めるための環境整備の課題を検討、2013年に答申書を提出した。

グローバル・キャンパス構想推進室での検討を踏まえて、2-3.(1)で述べたように、2014年度に文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援」事業（タイプA）公募に対して、「東京大学グローバルキャンパスモデルの構築」に関する計画を提案し、採択された。本事業の採択によって、グローバル・キャンパス形成に関する基盤は大幅に強化されることになる。すでに、2014年10月、それまでのグローバル・キャンパス構想推進室がグローバル・キャンパス推進室に改組・拡充されており、今後、専任スタッフとして高度な国際的専門的能力を持つ職員を採用することを予定している。

グローバル・キャンパス推進室の活動に方向性を与える役割を持つ組織としてプレジデント・カウンシルがある。プレジデント・カウンシルは、グローバル化が進展し、大学にも国際的な競争力が求められている状況、および東京大学が独立した法人に改組されたことを踏まえ、本学の国際的プレゼンスを向上させるため2006年に設置された、総長の国際的諮問機関である。同会議は、世界の著名な企業経営者、国際機関関係者、学術関係者等から構成され、大学の目標や戦略に対するレビューと助言、特定のアクションについての議論と方向性の提示、東京大学基金形成について助言、グローバル・ネットワーク拡充の支援等を行う。2009年度は東京（本郷キャンパス）、2010年度は6月にニューヨーク、11月に東京（柏キャンパス）、2011年度はジュネーブ、2012年度はバンコク、2014年度は東京（白金キャンパス）で開催された。2012年度のバンコクでの会議では、「The University of Tokyo's Strategy in Asia」がテーマとされ、総長によるスピーチ等

に基づいて、ブランディング、海外パートナーとの連携、新たな奨学金制度、Diversity向上、在校生を含めたステークホルダーとの連携等のテーマについて意見交換が行われた。また2014年度の東京での会議では「Higher Education for the 21st Century」がテーマとされた。

プレジデント・カウンシルに加えて、教育に焦点をしばって国際戦略ビジョンに関する総長の諮問に応じる機関として、2013年7月、「グローバル化時代の知識と経済」懇談会が設置された。大学関係者、企業経営者、政府関係者等をメンバーとして、高等教育の国際戦略と密接に関係する学事暦、入試制度、修業年限等の国際的ハーモナイゼーション、教育方法や内容の国際対応、大学国際化のための環境整備、国境を超えた高等教育と産業社会間の人材流動による社会の活性化、優れた学生と教員を惹きつける研究教育環境、産業との連携と相互文化理解など、日本の枠を超え、また高等教育の未来と社会の変革を視野に入れた国際戦略のビジョンを策定した。

グローバル・キャンパス形成に関する新しい試みとして大規模公開オンライン講座MOOC (Massive Open Online Course) への参加が挙げられる。MOOCは米国のCoursera社等が提供する、無償でコースをオンラインで公開し、修了者に修了証を発行するサービスである。海外では、ハーバード大学、スタンフォード大学、プリンストン大学等のトップ大学が相次いでMOOCに参加し急速に普及しつつある。東京大学がMOOCへ参加するにあたっては、検討委員会を設置し、参加の可否や今後の方針等について検討した。本学で培われた最先端の知見を、国境を越えて世界に配信する方法の一つとしてMOOCに参加することとし、2013年秋からコースの配信を開始したところ、150か国以

上から2コースで合わせて8万人以上の受講者が登録し、4,000人以上が修了証を取得した。また、学部レベルでの英語による教育を充実させることは、学部留学生を呼び込むための重要な条件となる。そこで、学部英語コースとして「国際総合日本学教育プログラム」(Global Japan Studies Program) を設置することとし、2014年10月に部局横断型プログラムとして開講した。日本の政治・経済・文化・社会を理解するために必要な知識を、学部・分野横断的に本学の教員が英語で提供するプログラムである。1年間での修了を前提としたカリキュラムを提供し、修了要件を満たした場合に、修了証が交付される。

(2)「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

東京大学は留学生・外国人研究者のサポートを目的とした組織として国際センターを有しており、本郷キャンパスの本郷オフィスの他、駒場オフィス、駒場オフィス駒Ⅱ支所、柏オフィスを設置している。それぞれにおける取り組みは以下の通りである。

本郷オフィスでは、留学生向けのサービスの拡充に加え、外国人研究者、留学生・研究者の家族への生活サポート拡充のため、2010年度以降、毎年度、家族向けオリエンテーションを行っている。また、留学生にとって来日直後の学外手続きの負担が大きいことを考慮して、文京区との間で手続き書類や案内表示の翻訳実施に向けた協議を行うなど、地域連携の強化に努めている。

駒場オフィスは、教養学部・総合文化研究科、数理科学研究科、理学部数学科、生産技術研究所及び先端科学技術研究センターに所属する留学生と外国人研究者のサポートを目的として、

2010年度に設置された。駒場Ⅰキャンパスでは、2011～2012年度に、教養学部教務課国際交流支援係、留学生相談室、国際研究協力室、AIKOM(Abroad In Komaba Program)及び教務課各係、学生支援課等と密に連絡をとるとともに、2013年度に設置されたグローバルイノベーションオフィス(GO)とも連携して、実質的なワンストップサービスを行える体制を整えた。また、留学生、外国人研究者の生活サポートだけでなく、海外留学の窓口として日本人学生のサポートも行っている。さらに2014年度から、本郷オフィスの協力を得て、留学生を対象とした英語によるキャリアセミナーを実施している。

駒場Ⅱキャンパスでは、生産技術研究所と先端科学技術研究センターの外国人研究者・留学生支援担当者と連携し、2010年度からワンストップサービスを行っている。また、駒場オフィスの多文化間カウンセラーが週1日常駐して、カウンセリング対応を行っている。

柏オフィスでは、外国人特任教授による英語相談オフィスアワーを開設し、学生と職員を対象に研究活動や業務から発生する英語に関する相談を、2010年度から行っている。また、論文の英文校正に関する事務を通じて英語論文の執筆支援サービスを提供している。

(3) 留学生・外国人研究者への日本語教育の拡充

東京大学には、留学生・外国人研究者向けの日本語教育を行う専門組織として、国際本部の下に日本語教育センターが設置されている。日本語教育センターでは、留学生・外国人研究者の多様なニーズに対応するため、日本語コース全体の設計を見直すとともに、運営システムの一部改訂(教授者確保、時間割策定等のスケジュール、全学への周知方法、受講生の選考方法等を含む)を行った。その結果、2014年度

には、4～5ヶ月間の定例的な日本語コースの他に、数日間～2週間程度の各種短期コース、日本での就職希望者等のニーズに配慮した、2～4コマ程度のスポット講座が提供されている。また、日本語教育センターでは、日本語教育のためのオリジナル教材を開発するとともに、それを学内各部署に提供するサービスを行っている。

東京大学には上記の日本語教育センターの他に、工学系日本語教室、駒場キャンパスを中心として、学内各所で150以上のコースが開設されている。これら日本語教育に携わる学内組織の連携を図るため、2010年度以降、東京大学日本語教育連絡協議会を開催してきた。とはいえ、多数の日本語教育プログラムの間のコーディネートは必ずしも十分ではなく、日本語教育については抜本的な再検討が必要との指摘がある。

(4) 学内文書と事務通知の日本語と英語のバイリンガル化

留学生・外国人研究者の増加にともない、またさらにそれを進めるために、学内事務文書の多言語化がますます重要となっている。そこで2012年度に、「事務組織の国際化対応WG」を設置し検討を行い、2012年3月に本部発信文書の英文化推進に関する役割・責任の在り方について方針を提示した。また、順次、就業規則、学務規則、日本での生活情報資料、新任教職員研修用テキスト、「東大用語の基礎知識」、「駒場の学生生活」等の英文化とWebサイトへの掲載を行い、この実績をふまえて、学内ポータルサイトに「英文書類アーカイブ」を開設した。2013年6月には、ポータルサイト一斉通知への英文件名併記を開始し、「英文書類アーカイブ」内に関連文書の英訳例を掲載した「一斉通知英文タイトル集」を追加した。

(5) 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

学内文書・事務通知のバイリンガル化とあわせて、事務職員の英語能力の向上にも取り組んできた。新規採用職員については、2010年度以降、新規採用職員能力開発プログラムの一環として、英語研修を実施している。係長・主任クラスの職員についても、2010年度に初級クラスの長期語学研修を実施した。職員の英語能力を広く底上げする取り組みと合わせて、高度な英語能力（TOEIC 800点以上）を有する職員の割合を引き上げるため、2011年度に、英語能力が中級～中上級レベル（TOEIC 600点以上～800点未満）の職員を対象とする、「職員自己啓発支援（英語）」を実施した。このほか、

語学学校の法人割引制度を利用した英語能力に関する自己啓発の支援等の他、海外研修は、東京大学事務職員長期海外研修、文部科学省国際業務研修、日本学術振興会学術交流研修、東京大学事務職員及び技術職員の短期海外研修、シンガポール国立大学のASAP（Administrative Staff Attachment Programme）を利用した短期研修（2013年度開始）、「事務職員米国大学院留学制度」（2012年度導入）を実施してきた。さらに、「スーパーグローバル大学創成支援」事業の一環として、2014年度に新たに、国際関係業務を担当したことのない職員を含めて海外の学術研究機関の訪問等を経験させることを目的とした海外大学訪問研修を実施した。今後、こうした事業の拡充を行う予定である。

「グローバル・キャンパス」の形成

——「国境なき東大生」を育てるための取り組みについてはいかがですか。また、東大の目指すべき「国際化」の姿についてお聞かせくださいませんか。——

就任当初に十本の柱をたてたとき、国際性という観点は確かに入れています。「世界を担う知の拠点へ」とか「世界から日本へ、日本から世界へ」という言葉としてですね。しかし、今でも思い出すんですが、行動シナリオの柱をつくるときに、国際化を柱に入れるべきかどうかという議論を行いました。その議論をわざわざしたということは、つまり、その時点ではまだグローバル化の急速な展開という状況に対する認識が甘かったといえます。

東京大学は日本のトップ大学であり、世界を見渡しても自然科学を始めとして確固たるプレゼンスのある大学だという意識が強くありますから、国際化に対する危機感は薄かったと思います。もちろん、海外の大学と学術交流協定を結んだり、「東大フォーラム」をやったり、研究者レベルでの個別の交流などはずいぶんありました。けれども、学生の国際的な流動性や授業の英語化なども含め、大学全体として大きく動くという意識は強くなかったように思います。

これまで、それぞれの総長ごとのやり方で、東京大学の国際化を前に進めてきたと思います。小宮山総長時代に強く意識されていたのは、世界の中での東大のプレゼンスをあげるという

ことです。総長が、例えばダボス会議のようなものも含めて海外の会議に積極的に参加したり、会議を仕切ったり、そういう活動をとおして東大の存在感をアピールしました。他方で、教員にしてみれば、文系も理系も、海外の研究者と付き合って研究するのは当たり前で、何を今さらという感じもあったと思います。ただ、教育、とくに学部教育の面でいうと、そうではなかった。個別には、例えばAIKOMの枠組みによるサマー・プログラムなどいくつか先駆的な取り組みはありましたが、海外に学生を送り出すことの必要性はそれほど強く意識されていなかったと思います。

当時、国際担当の理事・副学長は、いまJICAの理事長をしている田中明彦先生でした。田中先生は国際感覚のとても鋭い方で、東大はこれから国際化を大きく進めていかないといけない、特に学生の国際的な流動性を高めることは世界の大学の潮流だ、と言っていました。そうした意見を聞き、いまグローバル化を正面に据えておかないとこれからの東大にとって致命的な状況になると考え、「グローバル・キャンパス」という言葉を行動シナリオに入れました。

この「グローバル・キャンパス」という言葉については、あまり改めて説明をしませんでしたが、当時田中先生と話していたのは、世界中の大学のキャンパスを東京大学のキャンパスにするというイメージでした。つまり、東大

の学生をどんどん海外の大学に送り出し、それを積極的に教育課程に組み込んでいくということで、「国境なき東大生」はこのあたりから広がって出てきたキーワードです。

東京大学の学生たちは、これから、世界の有力大学の卒業生たちと競争していかなければなりません。自分でどんどんやっていく優秀な学生も少なからずいますが、平均的に言えば、たとえば海外の学生との議論の場になると、弱さを感じることもあります。そこを何とかしないと、学生たちの将来に責任を持つことにはならないと思いました。そうしたことから、特に学生の国際的な流動性の強化というテーマを強く意識してきたわけです。

一方、外国人の留学生を受け入れることについては、日本人学生を海外に送り出すということに比べると、私自身は当初、やや二次的に捉えていたように思います。大学院レベルでみれば優秀な外国人留学生が以前から来てくれましたので、その危機感は少し弱かったかもしれません。

その面で危機感をもったのは、PEAKをスタートさせてからです。学部レベルで質の高い留学生を受け入れることがどれだけ大変か、世界の有力大学とどれだけ競争になるか、東大は他の大学とどう比較されているのか、といったことが身に染みて理解できました。ここで得られている経験はこれからの東大にとって非常に貴重なものだと思います。世界の大学と比較されて選択されているんだという意識を持つことが大事です。そうしないと、これから、世界の中から質の高い留学生を取り続けることはできないだろうという危機感をここで強く持ちました。

——非英語圏のトップ大学という特徴についてはどうお考えですか。——

東京大学は日本の大学であり、日本語を使ってここまで研究力・教育力を伸ばしてきました。世界と競争するという面で考えても、日本の大学であること、アジアに位置する大学であること、また英米はもちろん、ヨーロッパの大陸諸国をはじめ世界の多様な国々との交流によって力をつけてきたという経験を生かすべきだと思います。

言語も、やはり研究・教育の内容やスタイルを規定する面があると思います。たしかに、英語はいまや学術面でも世界の共通語になっていますから、カリキュラムでも英語で行う授業を増やしたりして、基本的な言語として活用できるようにすべきだと思います。ただ、日本語という土壌の上で生み出された概念や論理や発想、あるいは世界のさまざまな国々が持っている多様な言語や知識と触れ合い、切磋琢磨しながら学術の水準を高めてきたという、これまでの東京大学の方法をこれからも発展させていくことが、グローバル化時代の東京大学の魅力につながるはずだと思います。そのことによって、海外の大学とは異なる卓越性、ピークをつくれるはずで、東京大学が例えば完全にアメリカナイズされた大学になるのは、世界の学術にとっても決して良いことではないと思います。——世界中の人としっかり対面してコミュニケーションする……これも「タフ」さの一つですね。——

「タフでグローバルな東大生」とよく言ってきましたが、まさしく、「タフ」と「グローバル」は改めて表裏一体だなと思います。

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。

【重点テーマの総括】

近年、社会連携が教育・研究と並ぶ大学の「第三の使命」（教育基本法・学校教育法など）として位置づけられたことを受けて、社会連携活動を強化するために、2011年7月、社会連携部が新設された。社会連携部発足にあたって、その活動方針を定め、「社会とともに歩む東京大学」を旗印に、「オープン」（「開かれた東京大学」）、「双方向」（「知の還元」から「知の共創」へ）、「見える化」（学内外への情報発信）を3つのキーコンセプトとした。

大学と社会との関係は、これまで大学の研究成果を社会へ還元する一方向の活動（「知の還元」）として捉えられることが多かった。しかし、今日では、大学と社会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活動（「知の共創」）がきわめて重要となっている。このためには、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必要がある。

産学連携においても、①イノベーションの実現に重きを置くために、2013年度から産学連携本部をイノベーション推進部と知的財産部の

二部体制に改組した、②2013年には特許収入が6億円超過、海外企業への技術移転の進展など、本学の知的財産を保護しつつ活用を図る活動が本格化した、③（株）東京大学エッジキャピタル（UTECH）、（株）東京大学TLOと連携しつつ進めてきた産学連携活動をさらに活性化するために、特定研究成果活用支援事業（官民イノベーションプログラム）に取り組んだ、などの進捗があった。特に、2004年に発足した産学連携本部は、10年間に活動が質量ともに充実し、大きな成果を上げているが、いくつかの課題も浮き彫りになっている。

社会連携活動としては、アウトリーチ、エクステンションおよび地域連携に力を入れ、それぞれが大きく進展した。アウトリーチ活動で残された課題は、特に高校生を対象としたアウトリーチについて、社会連携推進課以外に、入試課・男女共同参画室・各部局等が行っており、横の連携が十分できていないため相乗効果を生みにくいばかりでなく、外部から見るとわかりにくいという点である。エクステンション教育については、生涯教育に対するニーズが高まる中で、東京大学のエクステンション教育に対す

る期待は高いが、これにどのように取り組んでいくべきか整理して、戦略を立てることが課題である。大規模公開オンライン講座MOOC (Massive Open Online Course) も、キャンパスの教育との連携が必要である反面、エクステンション教育の手段として大きな可能性がある。地域連携に関しては、社会連携部発足により、文京区、本郷地区との連携で進展が見られたが、本郷通りの商店街との連携など、課題が残されている。

また、産学連携本部においては、イノベーションの実現に重きを置くべく、2013年度に、企業との共同研究をプロデュースする産学連携研究推進部と、大学発ベンチャー支援・アントレプレナーシップ教育を担務する事業化推進部とを統合し、イノベーション推進部を新たに発足させた。

産学連携を推進する取り組みとして、イノベーションに結びつく価値創造型の共同研究計画スキームであるProprius21、Global Proprius21、学内研究者の研究シーズの学外への情報発信である「UCRプロポーザル」、学内研究者が研究成果や「知」を発信する「科学技術交流フォーラム」等を継続実施することで、国内外企業との共同研究締結において大きな成果を上げた。また、研究成果の社会実装を戦略的に行い、(株)東京大学エッジキャピタル、(株)東京大学TLOとの緊密な連携のもとに、大学発ベンチャーの支援を図った。

起業・大学発ベンチャー支援については、2005年度より、学生起業家育成教育プログラム「東京大学アントレプレナー道場」を実施しており、2014年度までの過去10年間で1,800名を超える学生が参加登録した。IML(インテリジェント・モデリング・ラボラトリー)の産学連携本部への事業移転に伴い、工学部講義「アントレプレナーシップ」を担当することになり、

大学院工学系研究科においてもInnovation & Entrepreneurshipという技術経営戦略学専攻コース(英語講義)を担当することとなった。また、医科学研究所においても2013年度からビジネスに関する講義を担務している。

東大発ベンチャー企業のインキュベーション事業では、2007年に、東京大学アントレプレナープラザ」をオープン、駒場キャンパスにおいてもインキュベーションルームを運営した。2011年度には、アントレプレナープラザ内において、起業を計画中、または起業直後の起業家を対象とした共用インキュベーション室を開設した。今後、これらの活動と特定研究成果活用支援事業(官民イノベーションプログラム)との連携を図ることが課題となる。

知的財産に関しては、東京大学の研究活動から生み出される知的創作物を、社会に還元、普及させる目的で知的財産として保護し活用を図る体制、運用方法等の基盤をさらに強化するため、知財関連規則類、契約書の雛型に関し、運用実態や課題を踏まえた見直しを行った。また、これらについては学内説明会等を通じ周知を図るとともに、これらに基づき、企業との共同研究契約交渉を行うなど、産学連携活動推進に貢献した。

知的創作物の保護推進と戦略的な活用を図るため、(株)東京大学TLOとの連携をさらに強化し、業務フローや報告書の見直し、期限管理の強化など、業務の最適化、効率化を図った。また、東京大学TLOの米国等の業務提携先を通じた海外での技術移転活動にも注力した。これらの活動の成果の1つとして、2013年度には、以前、特許ライセンスの対価として取得したストックオプションの権利行使もあり、特許収入は6億円を超えた。

今後は、上記の知的財産関連規則類および関連した契約雛形類の整備と継続的見直しを行う

とともに、本学研究成果の社会への普及、実用化の更なる推進のため、経営課題の検討を含めた東京大学TLOとの緊密な連携の下に、研究成果に基づく知的財産の保護と海外を含めた戦略的な活用を推進し、本学の産学連携活動の一層の発展に繋げることが必要である。

3-1. 「知の共創」を全学的に展開する 社会に開かれた「場」の推進

(1) 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
近年、社会連携が教育・研究と並ぶ大学の「第三の使命」（教育基本法・学校教育法など）として位置づけられたことを受けて、社会連携活動を強化するために、2011年7月、社会連携部が新設された。同部は社会連携推進課、渉外・基金課、卒業生課の3つの課から成る。新たに設けられた社会連携推進課は、オープンキャンパス、コミュニケーションセンター（以下「UTCC」という。）などのアウトリーチ活動、東京大学公開講座（以下、「公開講座」という。）などのエクステンション教育を広報課から引き継いだ。渉外・基金課、卒業生課は総務部（総合企画部に名称変更）から移管された。

社会連携部発足にあたっては、全学の教職員が関与する幅広い社会連携活動のうち、どの部分にどのように関わるのかを議論した。そこで、

(1) 当面は、新たな連携活動を自ら始めるよりも、既に行われている活動を外部に発信することに注力する、(2) 自ら活動を行ったり、部局の活動を支援したりする場合は、行動シナリオでプライオリティとした活動を優先する、という原則を定めた。また、様々な活動を有機的に展開するために、社会連携連絡会議や伊藤国際学術研究センター運営委員会、MOOC検討委員会、UTCC・WG、公開講座WG、高大連携推進連絡会などを適宜開催し、諸活動にお

ける運営面での改善を図った。

(2) 「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

学外のようなステークホルダーと向き合っている本部組織の情報交換・合意形成の場として、2010年に社会連携連絡会議を発足させた。そこでの議論を経て、2012年4月に「東京大学における社会連携に関する基本方針」が策定された。この基本方針は、本学の他の規則とは異なり、わかりやすい口語体の文章とした。そのうえで、それをさらに噛み砕いた学外配布用のパンフレットも作成した。

アウトリーチ活動では、(1) 伊藤国際学術研究センターの企画運営、(2) UTCC事業の活性化、(3) 高校生を対象としたアウトリーチ活動（3-5.(1) 参照）、に力を入れた。

伊藤国際学術研究センターは、伊藤雅俊・仲子夫妻からの寄付によって2012年4月に開設された。本学が施設を自ら経営する初めての試みであったが、藤田観光（株）とインセンティブを含む業務委託契約を交わし、初年度から黒字を計上することができた。2012年7月に開館記念講演会を開催し、ジョージA.アカロフ教授（カリフォルニア大学バークレー校教授、ノーベル経済学賞受賞）が記念講演を行った。同センターの知名度向上、本学の国際的情報発信のために、2012年より伊藤国際学術研究センター（IIRC）カンファレンス助成を始め、開始後、10件の国際会議を支援している（2014年11月現在）。

なお、開設後の伊藤国際学術研究センターの利用状況は、利用件数〔2012年度：826件（学内利用：406件・学外利用：420件）、2013年度：713件（学内利用：409件・学外利用：304件）、2014年度12月末現在：578件（学内利用：278件・学外利用：300件）〕、利用者数〔2012年度：約14万人、2013年度：約16万人、2014年度12



〈伊藤国際学術研究センター外観〉

月末現在：約14万人]となっている。特に、国際会議仕様の最新設備を備えた伊藤謝恩ホールにおける利用状況では、2012年度180件（48,681人）、2013年209件（57,843人）、2014年度12月末現在179件（49,309人）と順調に推移し、フル稼働に近い状況にある。

UTCCは、東大らしいグッズの販売を入口に社会とのコミュニケーションを図ること、その結果として東大ファンを増やすことを目的として法人化直後に発足した。2011年7月の社会連携推進課発足と同時に広報課から同課へ移管されたのを機に、専任スタッフを配置し、より社会との双方向性を高めるべく事業の活性化に取り組んでいる。

具体的には、まず商品開発力を強化するために、商品化のシーズとなる学内情報の収集、ギフト市場動向の調査、企業との継続的な情報交換等に努めた。また運営体制を強化するために、運営WGの定期的な開催により、事業がバナンスの質を高め、食品の安全性確保を含む商品取

扱ガイドライン制定、商品カテゴリー整理、事業運用ルール整備等を行った。今後は、複数店舗の連携、通販サイトの円滑な運営、店舗特性の発揮を念頭に、業務体制を抜本的に見直す予定である。（表3-1）

2013年3月より、東京丸の内のJPタワー学術文化総合ミュージアム「インターメディアテク」にオープンしたミュージアムショップ「IMTブティック」を社会連携部が所管した。当初来店者数が伸び悩んだが、2014年度にオリジナル商品の開発、販売委託先の変更などにより事業の継続性確保のための基盤を強化した。今後は東京駅至近の個性的な施設を活かし、UTCCの社会連携活動としての付加価値を高めるという視点を持って運営していく予定である。

2013年度に、本学の国際的なプレゼンスを向上させる施策の一環として英文略称UTokyoを定め、各種マークの整合化を図ることとなったため、2014年度より、UTCC商品のロゴマークを「コミュニケーションマーク」から、「東大

■ 表3-1—近年の主な商品開発実績

2011年9月	公式ネクタイ
2012年9月	赤ワイン（マスカットベリーA）
2012年11月	ユーグレナ配合クッキー
2013年4月	パルコラーゲンフェイスマスク、ボディミルク
2013年4月	傷がつきにくいスマートフォンケース
2013年4月	タマゴ型スピーカー
2013年4月～	フレーム切手（安田講堂、銀杏並木、インターメディアテック）
2013年10月	白ワイン（リースリングフォルテ）
2014年7月	体力式アミノ酸ゼリー
2014年7月～	インターメディアテックミュージアムグッズ（マグカップ等）
2014年12月	銀杏ブレンド緑茶
2015年3月	ヨーグルト（11/19-B1乳酸菌）
2015年3月	風呂敷（湯島絵図）
2015年3月	銀インクポストカード
2015年3月	コーヒードリップバッグ

マーク」をベースとした「UTokyoマーク」に刷新した。今後、その積極的な発信により大学全体のブランド戦略に貢献していく予定である。

UTCCは、事業開始から10年を経て、一般の人々へのアウトリーチ活動や学内関係者と社会のコミュニケーションのためのツールとして軌道に乗りつつある。全学のさまざまな研究成果を活用した商品を始めとして、UTCCファンは着実に厚みを増している。さらに、いわゆる東大グッズに付されたロゴマークを統一するために東大生協と協議を重ね、2015年3月からは東大生協が扱うグッズにもUTokyoマークが付されることとなった。財務管理、運営体制、今後の方向性などの課題に着実に取り組みながら、教員、学生、卒業生、地域等との連携を通じて、より大学らしい事業へと発展させ、本学の社会連携活動の柱のひとつとして、多種多様な人たちに対して本学との継続的な接点を提供できるよう活動していく。

3-2. | 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

(1) 知的創作物の創出・保護・活用等のための基盤整備

東京大学の研究活動から生み出される知的創作物を、社会に還元、普及させる目的で、それを知的財産として保護し活用を図るための体制や運用方法等の基盤をさらに強化することとし、その方針に基づいて、知財関連規則類・契約書の雛型に関して、運用実態や課題を踏まえた見直しを行った。具体的には、産学連携専門委員会での審議を経て、著作物等取扱規則や商標取扱規則等の改正、各種実施細則の制定と改正、および共同研究契約書を始めとする各種契約書の雛型の改正を行ってきた。

これら規則類・契約書の雛型の整備等を踏まえ、研究契約事務担当者説明会、知財研修等を定期的実施し、運用上の注意点等の説明を含め周知を図るとともに、企業との共同研究契約



〈コミュニケーションセンター (UTCC)〉



〈IMTブティック〉

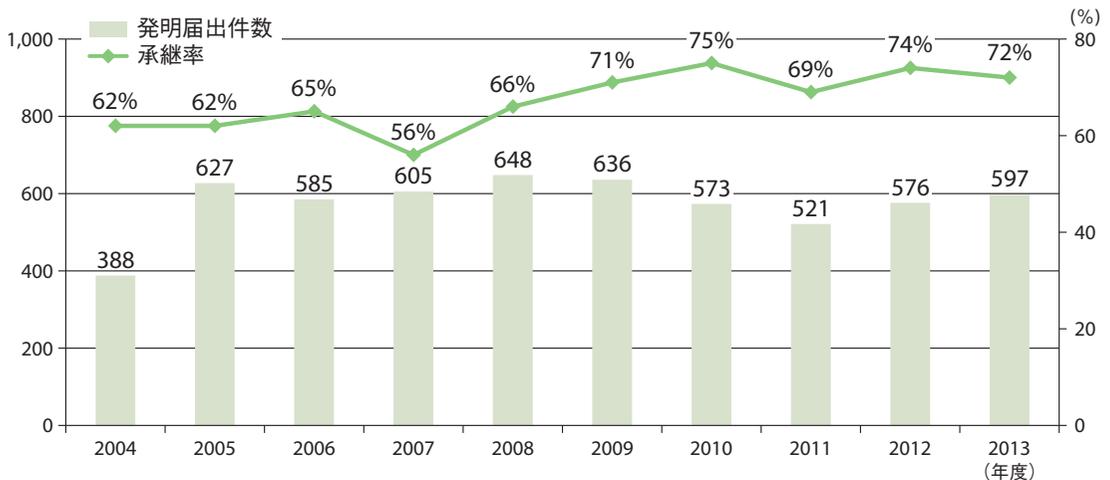
の交渉を行うなど、産学連携活動を推進した。

民間企業との産学連携推進として行う共同研究に用いる共同研究契約書については、雛型と異なる内容の個別共同研究契約を行う場合の許容度につき検討し、検討結果を運用マニュアルとしてまとめ、また、これに関連して、共同研究成果の発明につき個別に段階的に評価し相手企業と取扱を協議するための評価表を作成した。これらを2013年11月より試行運用して運用実績蓄積を行い、それを踏まえて今後必要な改定等の検討を行うこととした。

知的創作物の保護・活用の関連から、図3-1に発明届出数と承継率の推移を示す。この発明届出数のうち、大体3分の2が企業等との共同発明、残りの3分の1が東京大学の単独発明である。承継率は発明届全体で7~8割程度だが、実際には、企業等との共同発明の方が10%程度、承継率が高い。東京大学の単独発明については、6割から7割弱ぐらいで推移している。

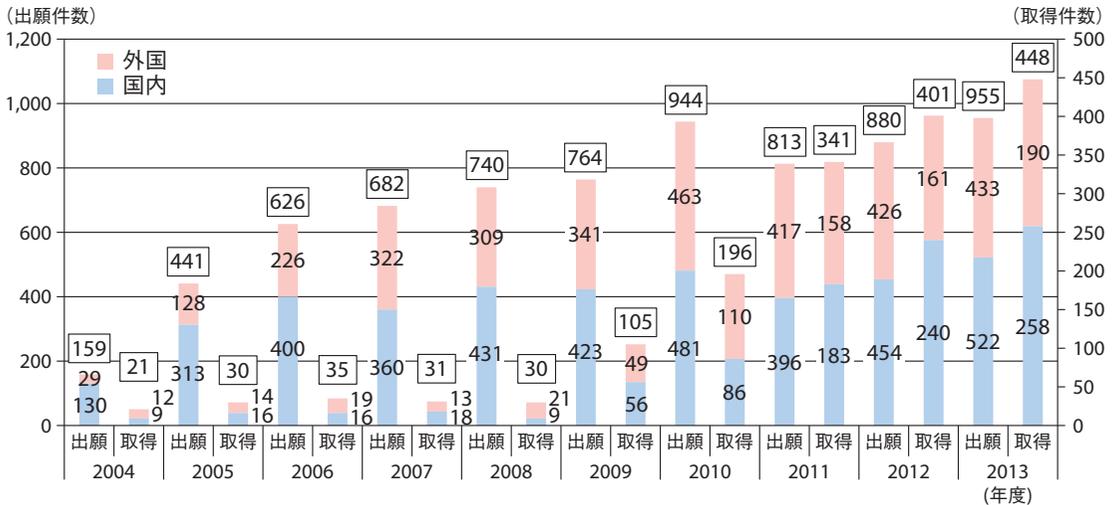
特許出願件数については、図3-2に、国内外に分けて取得件数とともに推移を示す。出願件数は、発明届とほぼ同様に、大体3分の1が東

■ 図3-1—発明届出数と承継率



※権利の承継:特許権等の権利を受け継ぐこと。本学では、特許を受ける権利は原則機関帰属となっているため、知的財産部で承継判定を行い、大学の権利とすると判断されたものは、発明者である教職員個人から大学が権利を承継することとなる。

■ 図3-2—特許出願件数・特許取得件数



※外国出願件数は、PCT出願、PCT出願からの国内段階移行、パリルート出願、米国仮出願を含む
 ※取得件数は、法人化前の出願に基づく特許を含む。

京大学の単独出願、3分の2が企業等との共同出願であるが、企業等との共同出願に関しては、共同研究の成果が多い。3分の1の大学単独出願については、大学の成果を社会で普及、実用化していくために、特許出願が必要なものについて権利化を図っている。

東京大学単独の外国出願は、2004年度の法人化以降、日本で出願した特許の40数%を外国出願しており、PCT出願（国際出願）で出しておいて、各国で権利化を図るか否かの決定期限まで東京大学TLOで技術移転活動をして、ライセンスが成立した案件につき、そこから先は基本的にはライセンシーの意向で、どこの国で権利化を図るかを決定する運用をしている。

(2) 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

東京大学TLO^{*}との連携をさらに強化し、研

究成果として生み出された知的創作物の保護推進と戦略的な活用を図った。この目的のため、発明届の処理や出願等取扱の業務フロー、特に報告書の提出等の記載要領・提出時期の確認と見直し、優先権主張出願、PCT国内段階移行、審査請求などの期限管理の強化、また、外国出願基準の見直しによる特許費用の削減を図った。

国内における技術移転活動に加え、東京大学TLOが国際的見本市である米国でのBIO（Biotechnology Industry Organization）のカンファレンスで例年技術紹介・商談を行った他、東京大学TLOの業務提携先であるAalto大学（フィンランド）や米国の業務提携先を通じた海外での技術移転活動にも注力した。

これらの活動の成果の1つとして、2009年度には56件であった国内特許取得件数が2013年度には258件となり、また、2009年度には1億円弱であった特許収入は、2013年度には、以前、

※東京大学TLO：

1998年に制定された「大学等技術移転促進法（TLO法）」により、産学連携による技術移転を目的に設立された、文部科学省・経済産業省の承認TLO（Technology Licensing Organization）である。東京大学の子会社（100%子会社）。

特許ライセンスの対価として取得したストックオプションの権利行使もあり、6億円を超えた。

特許ライセンス収入の推移については、ライセンス契約件数とともに図3-3に示す。収入額を技術移転の先進国米国の大学と比較すると、米国では収入の平均7割程度がランニング・ロイヤリティであるのに対し、日本の大学では、東京大学を例にした場合、ランニング・ロイヤリティは現在収入の大体1~2割程度である。東京大学では、これが米国のように増えれば、飛躍的に特許収入が増えると考えて運用している。

今後は、特許のより戦略的な活用のために、ライセンス契約等活用が期待される候補特許のポートフォリオの維持・拡充が必要である。現状では特許出願・権利化・維持のための資金が十分でないために、取得・維持する特許を制限せざるをえない。活用が期待できる特許を維持・

拡充させるために、資金の確保も重要な課題である。

(3) 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

東京大学エッジキャピタル (UTECH)^{*}が投資した東京大学関連企業の9社が上場、5社が企業買収により一定の成果 (Exit: 出口) を実現した。この中には、ペプチドリーム社 (2013年6月株式上場)、モルフォ社 (2011年7月上場)、テラ (2009年3月株式上場) のように、UTECHのみならず、東京大学TLO、産学連携本部が会社設立当初から直接・間接的に支援してきたベンチャー企業等が含まれている。

東京大学アントレプレナー道場10期には250

■図3-3—特許ライセンス契約と収入



※契約数は、収入を伴う契約の件数。

※現在は契約時の一時金収入が主。既実施許諾案件のランニング・ロイヤリティが入るようになれば、大幅に収入が増加する見込み。

※2008年度は多額の収入を伴う大型の契約案件があったため、収入が増加。

※2013年度は以前ライセンス対価として取得したストックオプションの権利行使により多額の知財収入を得たことにより、大幅に収入が増加。

※東京大学エッジキャピタル (UTECH) :

東京大学が承認する「技術移転関連事業者」として、ベンチャー企業を通じた大学の「知」の社会還元に向けて、優れた知的財産・人材を活用するベンチャー企業に対して投資を行うベンチャーキャピタルである。

名を超える学生が登録参加し、10年間で1,800名を超える学生が道場の門をくぐった。第1期卒業生が東証一部上場会社ミクシの社長に就任、第六期卒業生がCOOとして創業した会社Schafft社がグーグル社に買収される等、道場出身者の活躍も目立ってきた。

ベンチャー支援のインキュベーション施設「東京大学アントレプレナープラザ」は常に満室状態となっている。入居企業のユーグレナ社（2012年12月株式上場）、ペプチドリーム社が上場、共用ルームに入居する数社が大規模な資金調達に成功するなど朗報が続いたが、結果としてインキュベーション施設キャパシティの問題がより大きいものになっている。

先端的な大学の研究成果をベンチャーによる事業化に結びつけるための新たな仕組みを、NEDOプロジェクト（2012年度+2013年度）を活用し、産学連携本部、UTECH、民間企業等と連携して構築。経済産業省プロジェクト（2013年度）を活用したパイロット・プログラムを実施した。また、文部科学省のEDGEプログラムに採択され（2014年度～）、研究者・大学院学生向けのイノベーション人材養成プログラムに新たに取り組んでいる。

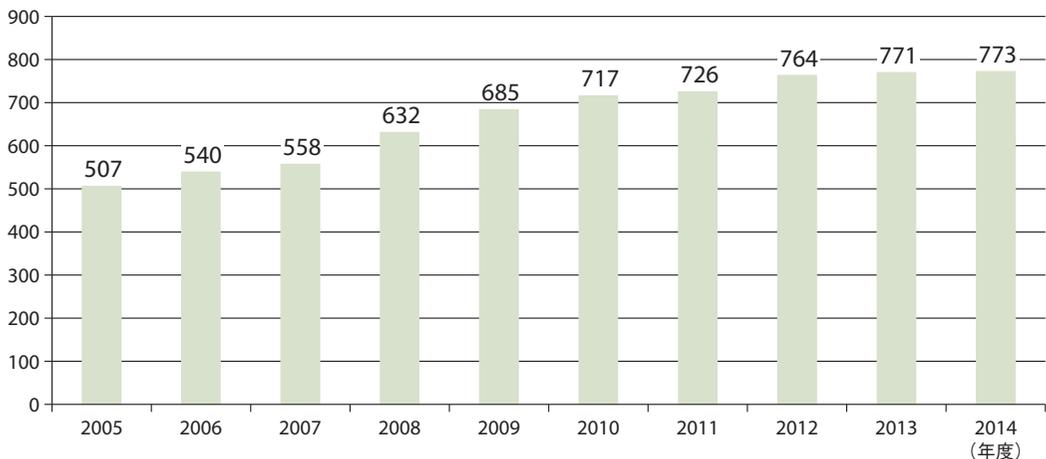
(4) 産学連携（UCR）プロポーザルや東京大学産学連携協議会等を通じた情報発信

UCRプロポーザルは約1,800件を常時掲載し、社会への情報発信を継続した。教員シーズを積極的に発掘するために、教員インタビューを行い、コンテンツの鮮度保持に努めた。プロポーザルを介した連携成立件数は、年々増加している。産学連携協議会は、産業界と東京大学とが社会に役立つ新しい価値の創造を、多様な形態で実践することにより、東京大学の知と産業界の知を融合し、もって、社会にとって新しい価値を創出することを目的としており、年2回のアドバイザリーボード会議を開催し、年度末には総会を開催。総会では、本学技術を紹介するポスターセッションを実施した。産学連携協議会会員は、上記の目的に賛同して入会した企業などであり、会員数773社（2014年12月10日現在）に上っており、会員には月2回以上のホットライン発信をしている（図3-4）。

(5) 国際的産学連携活動の推進及び産学官における組織連携強化

国際産学連携フォーラムを定期的に開催。インテル、シーメンス、ボーイング、ネスレ、シ

■ 図3-4—産学連携協議会会員数



ンジェンタをフィーチャし、学内向けに国際企業のニーズを発信するとともに、学内シーズを各企業にアピールする機会を得た。

ドイツ・Evonik社とのGlobal Proprius 21の契約（2014年4月）では、産学連携本部のコーディネイト価値を契約金額（23,000EUR）に反映させることができた。契約締結後、同社とは本学研究者・学生の参加を伴う国際産学連携フォーラムを行った。

(6) 産学連携及び新規産業創出を担う人材の育成
地方自治体における産学連携活動促進のための人材養成プログラム（テクノロジーリエゾンフェロー（TLF）研修）を毎年実施しており、2000年以降自治体から派遣された職員を養成している。

TLF研修の卒業生を中心に毎年11月に地域振興研究会を開催し、本学からのシーズ技術発表と自治体の事例発表が行われている。2014年度は、「ジャパン・クオリティーと地域活性化」をテーマに開催した。

3-3. | 産学連携における「知の共創」を推進する取り組み

(1) 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

企業からのニーズを学内シーズとマッチングさせ、共同研究を創造するProprius21スキームを継続的に実施した。また、ジェロントロジーコンソーシアム、アンビエント社会基盤研究会などのイノベーション創出型コンソーシアムを継続的に創出し、本学シーズの大型化を試行・促進した。2014年度には、橋田教授（情報理工学系研究科）「集めないビッグデータ」コンソーシアム、加藤教授（工学系研究科）「レアアースプロジェクト」コンソーシアムの2つの立ち上げを行った。

産学連携本部では、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携する「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ことを目標として掲げており、共同研究実施者数を1,000名超に倍増することを目指した。共同研究においては、件数、研究実施者数ともに、法人化後、増加しており、2013年度においては、件数が最高値を記録した。（図3-5）

今後は、このような企業との連携のスキームを見直し、例えばProprius21を会員制化する等により、スキームの維持・発展のための自主財源の確保につなげていくことが必要である。

(2) 円滑な連携を支える研究支援体制の整備

成果の事業化を視野に入れた研究支援体制の抜本的強化等のため、組織体制の見直しを含む産学連携本部の機能強化を図る構想の検討を行い、従来の「産学連携研究推進部」と「事業化推進部」を統合して「イノベーション推進部」とする組織再編を行った。イノベーション創出を目指すべく、従来の共同研究をベースとした既存企業での製品化と、ベンチャー起業による研究成果の事業と複数の出口を追求する「イノベーション推進部」を改組により新たに発足させた。

産学連携協議会総会において、2つのCOI拠点を中心としてポスターセッションを実施した。さらに既存企業での製品化、ベンチャー起業等複数の出口を意識した、企業との共同研究の創出や起業家教育など研究支援機能の更なる充実を図った。

(3) 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

学内シーズ発信の場として、産学連携協議会会員を対象とした科学技術交流フォーラムを定

■ 図3-5—共同研究数と共同研究実施者数



※産学連携本部関与分は、Proprius21から直接創出された共同研究とProprius21活動の途上で生まれた個別共同研究、UCRブローザル（シーズとニーズのマッチング）から創出された共同研究を合算した数値。

的に開催した。テーマとして、医療工学、ビッグデータ、エネルギー技術、レアメタル、有機デバイスを取りあげた。

2014年度の第25回科学技術交流フォーラム「宇宙利用の新しい展開—衛星と応用技術による産業創生—」では、ベンチャー企業社長の講演を盛り込むなど、単なる研究成果の発表に留まらず、イノベーションの発露たる大学発ベンチャーの起業家との交流を交え、これまでの科学技術交流フォーラムの中では画期的なものとなった。

3-4. | 社会と大学が連関する教育の推進

社会人対象のエクステンション教育では、公開講座、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（以下、「東大EMP」という）、グレーター東大塾という互いに性格の異なる3つの事業を運営・支援している。

公開講座は、2012年に実施日数・方法等について見直しを行った。新たに、1日ごとにサブテーマを定めて3コマの講義の後、総括討議を実施し、受講者からの質問も受け付けるなど

双方向性を加えた。受講料、申込み方法も改善し、多様な受講生を受け入れるように努力している。

また、これまでの公開講座の受講者とは異なる層に本学の研究成果を発信するために、週日の夜、都内書店のイベントスペースで行うUTokyo Book Talkを2014年3月から開始した。東京大学出版会、紀伊國屋書店の協力を得て、若手の研究者の著書を紹介する機会となっている。

東大EMPは企業の幹部候補生の研修プログラムとして定着し、2008年の開始以来、12期で受講生はのべ293名である。また、みずほ銀行、三井住友銀行などの企業のニーズに応じた個別の研修プログラムも実施しており、2012年度の開始以来5社実施している。

グレーター東大塾は、当初、企業の中堅層の卒業生を対象にした、テーマ別の討議型研修プログラムとして構想された。テーマによっては受講生の中の卒業生の比率が低いものの、幅広い層に対する情報発信、「知の共創」として意義があり、修了後も専門領域に関わるネットワークが継続するケースが多い。2013年秋季

に開講された「中進国時代の中国を読み解く」(塾長は高原明生・法学政治学研究科教授)では、多様な塾生の討議内容は記録する価値があるとのことから、東京大学出版会により『東大塾 社会人のための現代中国講義』として出版された。

インターネットの普及を前提とした新しい動きとして、2012年に発足した大規模公開オンライン講座MOOC(Massive Open Online Course)がある。本学は2013年2月に、最大のMOOCプラットフォームであるCourseraに参加し、同年秋に2コースを提供した。本学の優れた教育内容を英語で世界中に発信し、優秀な留学生を惹きつけるのが目的で、世界150ヵ国以上、計8万人以上が受講した。翌年には、ハーバード大学、MITが設立したプラットフォーム、edXにも参画し、2コースを提供した。2014年度は再配信も含め、計6コースを提供、一部のコースは正規課程の授業にも利用された。これまでの186ヵ国・地域から18万人以上が受講し、修了者数は約1万2千人に上る(表3-2)。今後は、これらのコースを留学生獲得に着実につなげるとともに、SPOC(Small Private Online Course)としてキャンパスにおける教育にいかんにか活かしていくかが重要な課題となる。

校内の様々な組織で行われていたエクステンション教育を社会連携部にまとめたことで、今後エクステンション教育をどのように展開すべきかを議論する素地は整った。しかし、2011~14年は学事暦や総合的教育改革などの議論が進行中であったため、エクステンション教育を戦略的にどのように位置づけるかを検討するのは困難であった。今後、大学の自主財源の重要性の増大、生涯教育に対するニーズの高まり、オンライン授業の進化などを踏まえて、UTCCや伊藤国際学術研究センターその他社会連携活動全体との連携を含め、エクステン

ション教育についての戦略的、総括的な検討が求められる。

3-5. | 東京大学に相応しいアウトリーチ活動の組織的推進

(1) アウトリーチ活動に対する組織的支援の充実

高校生を対象としたアウトリーチ活動は、各部局で個別に実施しているほか、本部内でも入試課(大学説明会など)、男女共同参画室(女子高校生のための東大説明会)、社会連携推進課(オープンキャンパス等)とが情報共有のうえ、連携して実施している。その中心は、毎年8月の「高校生のための東京大学オープンキャンパス」で、主に高校生とその家族を対象に本学の教員による講義や教育研究施設の見学等が行われている。実施にあたっては、参加者アンケートの結果等を踏まえて、学部企画を2日間に分散し、また、新たに大学説明会、入試説明会及び学部説明会を行うなど、実施日数、企画内容等の見直しを行ってきた。近年では参加者が一万人を超えている。

全国(主に地方)の高校生を対象としたアウトリーチ活動として、2012年より「東大の研究室をのぞいてみよう!~多様な学生を東大に~」プログラムを始めた。これは、本学の研究室を見学したくても伝手がなかった地方の高校の生徒に、キャンパスや研究室を見学して東大を身近に感じてもらい、興味や受験意欲を高めるもので、2014年までにのべ72校547名が参加した。

また、全国の高校生(特に地方の生徒、女子高生をターゲットに)向けに本学への理解の促進を目的として、本学の魅力を紹介するプロモーションビデオを制作するために、2013年7月に「東大PV(高校生向け)制作検討会」を設置し、企画検討を行った。プロモーションビデオの構成にあたっては、「外から見た東大」と「内

■ 表3-2—MOOC配信状況（2015年3月31日現在）

【2013年度 Coursera】

コース名	From the Big Bang to Dark Energy	Conditions of War and Peace
講師	村山 斉特任教授 IPMU機構長	藤原 帰一教授 大学院法学政治学研究所
開講期間	2013.9.3～2013.10.8	2013.10.15～2013.11.18
総登録者数	48,406人（144ヵ国/地域）	32,285人（158ヵ国/地域）
国別登録者割合（上位5ヵ国と日本）	US 27%, India 9%, UK 5% Spain 4%, Brazil 4%, (Japan 3%)	US 17%, Japan 7%, Brazil 6% UK 5%, Spain 4%, India 3%
修了証獲得者数	3,754人	1,629人

【2014年度 Coursera】

コース名	From the Big Bang to Dark Energy (再配信)	Conditions of War and Peace (再配信)	Interactive Computer Graphics	Welcome to Game Theory
講師	村山 斉特任教授 IPMU機構長	藤原 帰一教授 大学院法学政治学 研究所	五十嵐 健夫教授 大学院情報理工学系 研究所	神取 道宏教授 大学院経済学研究科
開講期間	2014.8.5～2014.9.16	2014.11.4～2014.12.12	2014.8.5～2014.10.20	2015.2.4～2015.3.10
総登録者数	26,901人 (166ヵ国/地域)	10,418人 (168ヵ国/地域)	36,455人 (185ヵ国/地域)	45,288人 (181ヵ国/地域)
国別登録者割合（上位5ヵ国と日本）	US 26%, India 9%, China 7% UK 5%, Canada 5%, (Japan 2%)	US 20%, UK 5%, China 5% India 4%, Japan 4%, Brazil 4%	US 19%, India 12%, China 6% UK 3%, Canada 3%, (Japan 2%)	US 19%, India 12%, China 6% Brazil 4%, UK 4%, (Japan 2%)
修了証獲得者数 (Normal+Distinction)	2,449人	293人	385人	2,493人
Signature Track 修了者数/登録者数	98% (248/253人)	93% (101/108人)	—	71% (236/331人)

【2014年度 edX】

コース名	Visualizing Postwar Tokyo, Part 1	Visualizing Postwar Tokyo, Part 2
講師	吉見 俊哉教授 大学院情報学環	
開講期間	2014.11.4～2014.12.15	2015.1.6～2015.2.16
総登録者数	7,647人（137ヵ国/地域）	5,072人（130ヵ国/地域）
国別登録者割合（上位5ヵ国と日本）	US 25%, Japan 13.2%, China 4.6% UK 4.3%, India 3.1%, Canada 3.1%	US 23.2%, Japan 11.9%, China 5.1% UK 4.6%, India 3.4%, Canada 2.8%
修了証獲得者数	694人	465人

【2014年度 JMOOC (gacco)】

コース名	日本中世の自由と平等	インタラクティブ・ティーチング
講師	本郷 和人教授 史料編纂所	栗田佳代子特任准教授 中原 淳准教授 大学総合教育研究センター
開講期間	2014.4.14～2014.6.30	2014.11.19～8週間
総登録者数	20,051人（10ヵ国/地域）	9,549人（48ヵ国/地域）
国別登録者割合（上位5ヵ国と日本）	Japan 95.93%, China 1.45%, US 0.72%, Taiwan 0.24%, Australia 0.13%, Canada 0.13%	Japan 94%, Italy 0.8%, US 0.6%, Australia 0.5%, UK 0.4%, Canada 0.4%
修了証獲得者数	3,593人	963人

から見た東大」をコンセプトに映像を制作していくこととし、外部の人が抱えている東大や東大生に対するイメージや疑問に現役東大生が応える、もしくは、現役東大生だからこそわかる意外な東大の真実を紹介するなど、リアルな東大の姿を受け手に伝えるとともに、知られざる東大の魅力を伝えることを狙いとして制作することとした。2014年2月に出演する学生の学内公募を行い、5月から7月にかけて撮影・編集し、7月中旬にプロモーションビデオは完成した。

完成した高校生向け東大プロモーションビデオは、「外から見た東大」をコンセプトとした『探訪編（東大キャンパスツアー）』及び「内から見た東大」をコンセプトとした『生活編（東大Life）』の二部構成から成り、探訪編では東大の教育環境や施設・設備といった分野における魅力を紹介し、生活編では東大女子学生の日常生活や想いなど紹介している。なお、このプロモーションビデオは、「主要大学説明会」、「オープンキャンパス」、「現役女子学生による母校訪問」、「女子高校生のための東大説明会」など高校生を対象とした企画等を中心に活用を開始した。

また、海外への情報発信のため、サイエンスコミュニケーターを雇用し、外部のリソースも利用しながら、専用のWebサイトを通じて和英両文の発信を2011年10月に、Todai Research（後にUTokyo Researchに変更）のWebサイトを開始した。Webサイトは、部局などの組織や大型研究プロジェクトを取り上げるFeature Stories、用語解説等を行うEditor's Choice、最先端研究を速やかに配信するResearch Newsから構成されている。さらに、海外メディアに本学の研究を届け、UTokyo Researchの知名度を高めるために、2013年から在京ジャーナリスト、大使館の科学アタッシュなどを対象に、座学と研究室見学を組み合わせたUTokyo Research, on siteを開始し、2014年12月現在ま

でに4回開催、延べ60名が参加した。

(2) 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

社会連携推進課は地域連携にも取り組んだ。これまで本学では、各キャンパスの部局が地域コミュニティと連携したり、教員が専門家として地域の都市計画・教育などの審議に関わったりすることは多かったが、本部に地域連携を推進する組織は設けられていなかった。特に本郷での地域連携は施設計画上も重要であるとの判断から、2010年9月に「『文の京（ふみのみやこ）』地域連携代表部」を設け、社会連携推進課と協力して地域連携を推進する仕組みとした。文京区との連携に加えて、本郷地域の町会との交流も生まれ、2011年以降、本郷通りの店舗がホームカミングデイに参加した。

さらに、2011年3月の東日本大震災以降、2014年末までに、復興支援のために5つの市・町（南相馬市、大槌町、浪江町、釜石市、楢葉町）との地域連携協定・覚書を締結した。

また、高等学校等の教育活動の充実を支援するとともに、本学の研究教育活動に対する高校関係者の理解を推進するため、2014年3月に東京大学高大連携推進連絡会を設置した。また、スーパーサイエンスハイスクール（SSH）及びスーパーグローバルハイスクール（SGH）指定校へのプログラム支援並びに関東周辺の教育委員会との連携を開始し、高大連携を推進している。

(3) 全教員の研究対象・成果の概況についての情報提供

本学がアウトリーチ活動を進めるために、本学における研究が社会に見える形となっていることが重要である。そこで、各部局のWebで公

開されている研究対象・成果に関する情報を、した。
東京大学のトップページから検索できるように

〈東京大学のブランド戦略～英文略称の改定とロゴマークの整理～〉

東京大学の国際化を進めるうえで、本学の将来ビジョンや方向性を明確に国内外に発信し、ブランド戦略を強化する重要性が指摘されている。一方、法人化後定められた東京大学のマークや英文略称の使用ルールが学内で十分に周知・徹底されておらず、様々な使用形態が存在していた。

そこで、本学の英語名称「The University of Tokyo」を学内外に発信する文書や研究活動（論文投稿等）において使用することにつき徹底をはかりつつ、2011年度に「東京大学の表象に関する懇談会」（座長：山下友信 大学院法学政治学研究科教授）を立ち上げ、英文略称、大学マーク、印刷物等の表象に関わる課題を整理・検討することとした。

英文略称は、「UT」（The University of Tokyoの略）が長年広く利用される一方、2007年8月30日の役員懇談会にて「Todai」を英文略称の基本とすることが了承されたという経緯がある。しかし当時「『UT』の使用を直ちに止めるわけではなく、当面併用で、可能で適切なものから『Todai』に変えていく」との方針が取られたため、略称「Todai」は全学的な徹底には至らなかった。また、「Todai」は海外でも東大にゆかりがある方々には通用し、日本の大学らしいユニークさはあるが、英語名称である「The University of Tokyo」を類推できず、「Todai」が何を意味するのかが外国人には理解してもらえないという問題点がある。加えて、「UT」については、同じ英文略称をとる大学が多数ある（University of Toronto、The University of Texas等）ため独自性が出せず、今後新たに本学を海外にPRするには弱いという点は否定できない。

それらの課題を踏まえ、大学間のグローバル競争の中で存在感を高められる英文略称として「東京大学の表象に関する懇談会」から新たに提案されたものが「UTokyo」（ユートーキョー）である。これは英語名称「The University of Tokyo」からの直接的な略称であるため混乱がないこと、また最大の利点は、世界的にも広く認知されている日本の首都「Tokyo」を略称に含めることにより、これまで本学を知らない外国人にも「東京にある大学」とまず理解してもらえる効果が期待できる。学内での議論を経て、本学の英文略称は2013年9月に「UTokyo」と正式に改定され、名称や表象等の切り替えも順次進められている。

英文略称の改定とともにすすめられたのがロゴマークの整理である。本学には2004年4月1日に制定された「新マーク（東大マーク）」（図1）、1948年6月8日に制定された「旧マーク」（図2）、法人化後発足したコミュニケーションセンター商品に配するために定められた「コミュ

ニケーションマーク」(図3)の3つがあり、それぞれ商標登録されている。本学のロゴマークは原則として「新マーク(東大マーク)」を使用しているが、「旧マーク」も場合により認めていたため、使用方法の混在がみられた。

具体的には、以下のように使用方法の整理を行うことで各マークの差別化をはかった。

第一に、学章としては、「新マーク(東大マーク)」の使用を基本としながらも、学位記等伝統的なマークがよりふさわしいと判断される場合に限定し、旧マークの使用を認めることとした。第二に、新しい英文略称「UTokyo」の普及のためにも、既に浸透している東大マークと継続性のあるデザインのロゴマーク「UTokyoマーク」(図4)を新たに定めるとともに、大学と社会の双方向的コミュニケーション事業に取り組む東京大学コミュニケーションセンターのロゴマークをこれまでの「旧マーク」から「UTokyoマーク」に刷新することとした。第三に、東京大学生協が販売する商品のロゴマークをこれまでの「旧マーク」から「UTokyoマーク」に切替えることとし、2014年度に東京大学生協と商標使用許諾契約書を取り交わした。同年度内には「UTokyoマーク」を付した第一弾商品の販売を開始することとしている。

英文略称とロゴマークについてはある程度の整理ができたといえ、今後は、海外に向けた情報発信・広報戦略を遂行するための組織のあり方、人材育成、部局の広報活動との連携なども検討しつつ、本格的なブランド戦略をすすめていくことが課題となるだろう。

図1：新マーク(東大マーク)



図2：旧マーク

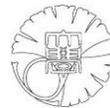


図3：コミュニケーションマーク



図4：UTokyoマーク



「知の還元」から「知の共創」へ

——総長は「知の還元」から「知の共創」へと訴えてきました。情報学の専門家である総長から見て、社会への知の発信ぶりはいかがでしたか。——

新しい時代にふさわしい社会連携、情報の発信の仕方はもちろんありえるわけですが、東大はかなり積極的に取り組んできていると思います。研究成果の発信では、とくに社会に分かりやすい発信や英語での国際発信など、例えばUTokyo Researchにも見られるように、かなり面白い取り組みが進められてきたと思います。公開講座もいろいろ工夫が凝らされていますし、「淡青」もずいぶんと読みやすくなりましたね。まだ実験的な段階ですが、MOOC(大規模オンライン公開講座)を思い切ってスタートさせることが出来たのも、先生方が積極的に協力してくれたおかげです。また、本部組織の中に社会連携部を新たに設けたことで、社会との連携活動を総合的・体系的に進めやすくなったのも良かったと思います。

同時に、最近気になるのは、大学からの発信を受け止める社会の知的関心、知的好奇心、知的な力が、昔にくらべると弱ってきているのではないかということです。知識基盤社会という言葉も使われますが、知的なものを社会に広げていくには、もちろん大学の努力も必要ですが、同時に社会のなかでそれを受け止める精神的な風土を意識的に醸成していくことも必要だと思

います。「知の還元」という一方的な言い方は現状に合わないし、かつてのような知の権威を復活させようというわけではありません。日々の生活に便利だとか産業に役立つといった道具的な意味を越えて、知的なものは自分の精神や自分の人生を豊かにしてくれるんだという感覚をたくさんの方が持ってくれると嬉しいですね。そうした土壤の上に、本当の意味での「知の共創」が動いていくのだと思います。

——以前、ハーバード大学は公開講座をやりませんでした。ハーバードの授業を受けるには入学しないといけなかった。そういう知の公開をしていた。東大の場合はどうなんでしょうか。——

ハーバードなどと比べた時の違いは、有力な大学が数多くあるアメリカと異なり、日本ではやはり東大が学術のトップ大学として、日本の知を代表する役割をかなり負っているということかと思います。何から何まで出来るわけでもないし、他の優れた大学もたくさんありますが、それでも、日本社会の知的な水準とか日本社会の知的な豊かさに対する責任をもっとも重く背負っているのが東大なのだと、私としては思っています。日本社会において、知的なものに対する最後の拠り所は東大だ、と言えるだけの責任感をもって、私たちは教育研究活動をすべきなのだと思います。

こうした感覚を大切にするとすると、やはり

東大は知の公開に積極的であるべきだし、また、繰り返しですが、それが「知の共創」のきっかけにもなっていくのだと思います。

——就任当時、学生が社会に出て行くことが東大の最大の広報活動だとおっしゃっていて、これは非常に印象的でした。——

そうでした、ちょっと忘れていましたね(笑)。いまの教育改革を通じて、より素晴らしい学生

を社会に送り出していくことは、間違いなく東大の広報になりますね。同窓会ネットワークの拡充に力を注いだことも、無意識にそういう思いもあったのかもしれませんが。地域の同窓会にお邪魔した折に、「地域の人たちにとって東京大学とは何かというイメージは、何より地域で活躍している卒業生の皆さんの姿を見て作られる」と、よく言っていましたから。

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。

【重点テーマの総括】

重点テーマ4「タフな東大生」の育成について特記すべきは、教育の質の向上を目指した〈学部教育の総合的改革〉である。2011年4月、総長の私的諮問機関「入学時期の在り方に関する懇談会」を設置して秋季入学構想の検討を開始した。その報告書を受けて、2012年4月には役員会のもとに「入学時期等の教育基本問題に関する検討会議」を設置、さらにその答申をベースに役員会において、2013年7月25日に「学部教育の総合的改革に関する実施方針」を議決した。ここに至って全学的な教育改革は、「学部教育の総合的改革に係るアクションリスト」の実施、全学部での新たな学事暦の導入、秋季入学の拡充・推進、「部局別改革プラン」の策定・実施などを逐次実行する段階へと移った。これを受けて、全学体制としての「臨時教育改革本部」および「学部教育改革臨時委員会」を設置するとともに、「学部教育改革臨時委員会」の下に「カリキュラム改革部会」「教育制度部会」を設置、また、「カリキュラム改革部会」の下に4つのWGを組織し、学部教育の総合的改革に向けた取組の検討を推進した。学部教育の総

合的改革は、2015年度から実施される。

以下、「タフな東大生」の育成について、達成目標ごとに総括するとともに、残された課題を整理しておく。

1. 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。

学部前期・後期を通じた学士課程教育で達成すべき学習成果の明確化について、大学教育の達成度調査を継続して実施するとともに、「学部後期課程教育における成績評価の改善に関する申合せ」に基づく成績評価を各学部で2014年度夏学期から開始した。また、この申合せの対象となる授業科目についてGPA（Grade Point Average）を算出し、学習状況に関する情報提供の一環として学生への提供を2014年度夏学期から開始した。また、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・展開のために、「シラバス作成のためのガイドライン」を策定し、授業カタログ^{*1}においてシラバスをWeb上で公開するとともに、MIMA

サーチ^{※1}を導入し科目間の体系を可視化した。一方、新学事暦に連携し「後期教養教育」「初年次教育」「Early Exposure^{※2}」の基本事項をまとめ、全学あるいは各部局で新カリキュラムの検討を開始した。さらに、カリキュラムの構造化のために学部段階における科目ナンバリング制の導入を企画・立案し、2017年度からの導入を決定した。

教育の国際化の基礎となる多様な外国語習得の機会を、各課程を通じて拡充するために、前期課程でアカデミック・ライティング (ALESS およびALES A)^{※3}、トライリンガル・プログラム (TLP)^{※4}を実施し、IELTSの団体受験を進めるなどの取り組みを行い、後期課程でも工学部で始めたスペシャル・イングリッシュ・レッスンの全学的展開、理学部のグローバルサイエンスコース (GSC) の実施などを行った。その一方で、オーラルコミュニケーションを充実させる必要があるなど、課題も残っている。

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のため、教養学部前期課程における理想の教育棟の完成とアクティブラーニングの展開、英語一列の少人数化^{※5}の実現などの取り組みを行った。また、海外への短期留学の拡大に向けた条件整備として、4-2 | (5)にあるような取り組みを行った。課外活動を含む初年次教育の充実については、初年次活動センターを活用したピア・アドバイジング^{※6}の実施など、教養学部前期課程で多くの取り組みを行い、また2015年度から本格始動する初年次ゼミナールの試験的实施を行った。

教養知を涵養する教育の充実について、学術俯瞰講義は受講者数が増加し、また部局横断型教育プログラムはその数を着実に増加させている。それとともに、全学部共通授業科目および大学院共通授業科目を開講した。進学振分け^{※7}の基準・尺度の多元化の検討については、教育運営委員会の下に「進学振分け制度の見直し等

※1 授業カタログ、MIMAサーチ

授業カタログは、東京大学の学部後期課程・大学院課程で開講されている科目の全体を見渡し、あるいはそれらを検索し科目相互の関わりを見出すことを目的としたシステム。

MIMAサーチは、複数の関連する授業のつながりを構造的に見ることができるシステム。

※2 Early Exposure(アーリーエクスポージャー)

専門課程に進むために必要な知識や知的技能を身につけさせ、専門的なもの見方や考え方の基本を学び取らせる教育方法。

※3 アカデミック・ライティング (ALESSおよびALES A)

ALESS(アレス: Active Learning of English for Science Students)

ALES A(アレサ: Active Learning of English for Students of the Arts)

従来の「英作文」に代わり、学術論文作成法の基礎(分析的思考、論理的文章構成、また説得力ある表現法)をシステムティックに形式化し(「アカデミック・ライティング」)、その形式を、実際に研究を行いながら、応用して身につけていくこと。

理科生(理科I、II、III類)全員が履修するALESSでは、受講生が自ら考案・実施する科学実験を題材にしてIMRaD(Introduction, Methods, Results, and Discussion)という、世界標準の形式にそって論文を執筆し、また、国際研究会議などの参加に必要な口語発表や質疑応答のスキルも身につける。

文科生(文科I、II、III類)全員が履修するALES Aでは、様々な学術テーマや文章形式で論理的な文章を執筆し、高度なプレゼンテーションやディスカッションを行う方法を学ぶ。

※4 トライリンガル・プログラム (TLP)

一定レベルの英語力を有すると認められる学生を対象として、日本語と英語に加え、もう一つの外国語の運用能力に優れた人材を育成する特別プログラム。

※5 英語一列の少人数化

前期課程の基礎科目(必修)であり、共通教科書を使用する習熟度別の授業。指定されたクラスで受講する。

2012年度までは、70~100人規模で授業を行っていたが、2013年度以降、25~35人規模で実施している。

※6 ピア・アドバイジング

上級生が新生生の履修相談に応じる制度。上級生のアドバイスにより新生生の疑問や不安を解消する。

に関する特別部会」を設置して検討し、その後、前期課程・後期課程の全体設計WGを計16回開催し、「進学振分け」に代わる新たな進学選択方式^{※7}」を策定、カリキュラム改革部会の下に、「進学選択」の詳細を検討するためのWGを設置し、さらに具体的に細部の検討を行う予定である。なお、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については、4-2 | (9) にあるような取り組みを行った。

2. 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。

多様な学生の受け入れのため、『大学案内』の作成と配付、全国7カ所での主要大学説明会の開催などによる、高校生への広範なPRを行った。また、女子高校生に特化したPRとして、オープンキャンパス女子学生コース、女子高校生のための東京大学説明会、女子学生による母校訪問、女子高校生向け冊子『Perspectives』の作成・配付を行った。女子学生の比率は、入学者ベースで過去3年増加（2012年度：17.3%、2013年度：18.8%、2014年度：19.2%）しているが、女子学生比率30%の達成に向けて、男女共同参画室進学促進部会を中心とした女子高校生へのより積極的な広報活動が必要である。

一方、入学者受入れの方針の明確化と入試改善の検討として、2012年度に「東京大学アドミッション・ポリシー」と「高等学校段階までの学習で身につけてほしいこと」を策定し、募集要項等で周知を図った。また、入試改善の取

り組みとして入試企画室を設置し、推薦入試を導入することを公表した。多様な学生構成の実現のための入試改善の取り組みは着実に進捗している。なお今後、推薦入試では、高校在学中の様々な学習成果を書類審査や面接等を通じて受験生を評価する予定であるが、推薦入試実施に向けて、推薦入試検討専門委員会の後継として推薦入試担当室を設置し、出願書類のフォーマット作成等の策定を行っている。

学生間の交流を促進する環境づくりとして、授業時間と日程の統一化を図るため、2012年度に全学で統一された時間割による授業を実施した。2015年度からは4ターム制の導入によって標準的な授業日程と統一した授業時間が達成される見込みである。バリアフリー教育の充実のための取り組みとしては、学部横断型教育プログラム「バリアフリー教育プログラム」の開講をはじめ、全学自由研究ゼミナール開講やバリアフリーシンポジウムの開催を行った。また、新入生を対象にしたバリアフリー支援室説明会・入門講座や学生サポートスタッフに対するノートテイク講座、パソコンテイク講座なども実施している。一方、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・展開としては、本郷、駒場、柏の国際センターにおいて、2-1 | (5) のような取り組みを行った。

3. 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。

卓越した学生が世界の研究型大学の学生と交

※7 「進学振分け」と「進学選択」方式

○進学振分け

本学では、入学した学生は教養学部の6種類のいずれかに所属して前期課程教育を受けるが、入学した時点では後期課程のいずれの学部・学科等に進学するかは、外国人留学生の一部を除いて決まっていない。

第3学期終了時点で、学生の志望と、それまでの学生の学修成績によって、学部・学科等の進学先毎に定められた人数になるよう学生の進学先を内定させる手続きを、「進学振分け」と呼んでいる。

○「進学選択」方式

学生が自らの進学先を選択するとともに、後期課程の各学科側も自ら求める学生を選択する方式へと従来の「進学振分け」を刷新した方式。

流するための支援については、重点テーマ2で示したように多くの取り組みを行った。

卓越した学生が他の学生に刺激を与える仕組みとしては、東京大学総長賞・総長大賞を継続実施した。学業や課外活動などで顕著な活躍をした学生を表彰し、受賞した学生もプレゼンテーションを行うなど、まさに卓越した学生が他の学生に刺激を与えるイベントである。また、自らの能力をさらに伸長・発揮できる特別プログラムとして、グローバルリーダー育成プログラムが2014年度から本格始動している。

社会における実体験の機会を提供する取り組みとしては、体験活動プログラムを実施して学生に実体験の機会を提供した。また、入学直後に休学して自主的活動を行う初年次長期自主活動プログラム（FLY Program：Freshers' Leave Year Program）が2013年度に発足した。東日本大震災被災地へのボランティア隊派遣も、参加学生にとって貴重な実体験となっている。今後はこれまでのプログラムを精査してより充実した内容とすることによって参加者の増加を図るとともに、新学事暦に適した実施時期等を検討する必要がある。

学生交流スペースや課外活動施設については、4-5 | (2) にあるように、この6年間で多くの施設を整備してきたが、施設部等関係部署と引き続き連絡調整のうえ、計画的に整備・充実させていく必要がある。

4. 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。

学生の経済支援について、世帯収入400万円以下の学部学生に対する授業料全額免除を継続実施している。また、寄附金を原資とした本学独自の奨学金も創設した。学生寮等の整備とし

て、2010年度に追分国際学生宿舎とインターナショナルロッジ（柏・追分）が竣工し、2015年度には豊島国際学生宿舎B棟の着工が見込まれるなど、整備は着実に進んでいる。さらに、目白台インターナショナルビレッジ（仮称）の実施設設計が完了しており、民間宿舎との連携による東京大学提携学生宿舎の利用実施などの新たな取り組みも行っている。

卒業生組織との連携等によるキャリア形成の支援としては、卒業生が現役学生に情報発信をする「知の創造的摩擦プロジェクト」の「交流会」および「語る会」を継続して実施しており、また、卒業生組織である三四郎会やさつき会と連携してそれらを強化したりするなどして、各種のイベントを実施した（なお、三四郎会は2014年度に稷門賞（東京大学への功績者の顕彰）を受賞した）。

部局における学生相談体制の充実と全学的な連携強化については、4-6 | (4) にあるように、本郷内の各部局および駒場・柏キャンパスへの相談施設の拡張とその相互間の連携を図った。また、学生の心身の健康を推進するための施設と体制について、4-6 | (5) にあるような整備を行い、バリアフリー関係の施設・設備については4-6 | (6) の資料のような整備を行った。女子学生への配慮としては、民間宿舎との提携による女子専用の提携学生宿舎の運用を開始し、一方で女子トイレを主とした環境の改善などを行った。

福利厚生に関する3キャンパスの平準化については、本郷キャンパスにおいて移動販売業者の導入による食堂の混雑緩和を行ったほか、課外活動施設を含む設備整備を行った。なお、柏キャンパスに関しては、レクリエーション広場、憩いの広場を設置するなど福利施設の平準化に向けて取り組んだが、今後も検討を継続する余地が残っている。

4-1. | 総合的な教育改革の推進

2011年4月に「入学時期の在り方に関する懇談会」が清水孝雄理事・副学長を座長として設置され、国際化に対応する教育システムの在り方について、学内外からの意見を踏まえ2012年3月に報告を取りまとめた。報告は学内広報特集版として学内外に公表された (http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/pdf/120329_report-nyuukon_000.pdf)。この中で、現行のシステムの問題点、日本の大学を取り巻く環境としてグローバル化が必要との認識が示され、秋季入学の得失について議論を踏まえた上で、秋季入学への全面移行、入学前のギャップタームの活用について積極的に検討すべきとの提言がなされた。さらに報告書では、学内外における関連する検討課題が指摘された。

この報告書を踏まえ、2012年4月に濱田総長が「総合的な教育改革の推進」の構想を打ち出し、その中で、「世界的視野をもった市民的エリート」の育成、「よりグローバル、よりタフな人材の輩出」が謳われた。この構想の実現のために、秋季入学を視野に入れつつ教育の基本問題について検討する「入学時期等の教育基本問題に関する検討会議」が役員会のもとに2012年5月に設置された。本会議は清水孝雄理事・副学長を座長とし、理事・副学長、2名の副学長、5名の研究科長を含む11名の教員から構成され、主要事務組織の支援のもと、全学的な教育改革を担う既存の組織と連携しつつ検討を進めた。本会議には、個別の課題を精査し議論を進めるために、資格試験、ギャップターム、学事業務の見直しの各作業部会とこれらを統括する企画調整部会が設置された。2012年10月には企画調整部会が検討の中間報告をまとめ、新たな学事暦案を学内に公表し、各部局に対して意見照会及び個別のヒアリングを行った。また、早期卒業制度、GPA制度、クォーター制、

ギャップイヤー入試、サービスマーケティング、教育の国際化について先進的な取り組みを行っている大学からの情報提供を受ける等の活動を通じて審議が進められた。

これらの検討と並行して、「教育改革推進懇談会（GLU12）」を北海道、東北、筑波、早稲田、慶応義塾、東京工業、一橋、名古屋、京都、大阪、九州の各大学に呼びかけ2012年5月に設置した。この懇談会は「高度なグローバル人材の育成に向けた基本認識を共有し、各大学の特性を踏まえながら、カリキュラム改革など大学教育の質向上、入試改革など高等学校との接続の改善、秋季入学など国際化への対応をはじめとする総合的な教育改革をすみやかに推進する諸方策について協議し、必要な連携協力を行う」ことを趣旨として設置され、学長級会合、副学長級会合がそれぞれ2度開催されると共に、懇談会の下に6つのWGが設置され、先進的な教育改革の取り組みについての情報共有を行った。また、入学前ギャップタームの導入・普及の可能性について、産業界、NPO等との「東京大学学社連携ギャップターム研究会」を2012年9月に設置し、学生受け入れや経済支援等についての議論を行った。

さらに、入試の改善については、入試制度委員会の下に推薦入試検討委員会を立ち上げると共に、総長が主宰する入試監理委員会の下に、入試運営体制見直しWGを設置し、業務分担の適正化や実施方法の合理化を検討した。

これらの検討を経て「入学時期等の教育基本問題に関する検討会議」は2013年6月に「学部教育の総合的改革について（答申）—ワールドクラスの大学教育の実現のために—」（http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/pdf/20130618_sougoukaikaku.pdf）を取りまとめた。

この答申では、本学の教育をめぐる現状・課題として東京大学憲章の旨とするワールドクラ

スの大学としての地位を確保するために「グローバルな教養」を学部学生に身につけさせ、地球規模での思考と交流ができる能力を構築することの必要性が指摘されている。その実現のために「タフな東大生」が備えるべき5つの基本要件（A：揺るぎない基礎学力、先端的知への好奇心、B：公共的な責任感、巨視的な判断力、C：異なる文化や価値観の理解・尊重、D：課題の発見・挑戦的体験への積極的姿勢、E：グローバルな思考と行動力）を定め、その実現のための改革の原則と方向性として、5つの項目（1. 学びの質の向上・量の確保、2. 主体的な学びの促進、3. 流動性の向上と学習機会の多様化、4. 学士課程としての一体性の強化、5. 教育制度の大枠の改善）を挙げている。

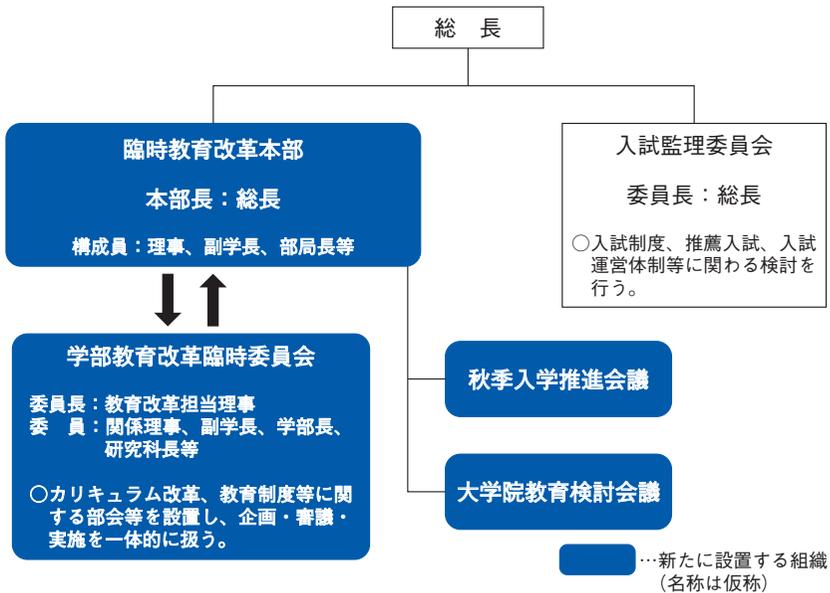
この答申を受け、役員会は2013年7月に「学部教育の総合的改革に関する実施方針」を決定した。この方針の中で、全学的な体制の構築を含む改革の実行が決定されている。この方針に従って総長の下に「臨時教育改革本部」が設けられ、2013年9月より、ほぼ毎月一度の議論が

進められて来ている。

「臨時教育改革本部」の下に「学部教育改革臨時委員会」、さらにその下に「カリキュラム改革部会」及び「教育制度部会」が設けられた（図4-1）。「カリキュラム改革部会」においては「前期課程・後期課程の全体設計WG」が置かれ、2013年度後半から2014年度夏にかけて議論が進められた。この中では、前期課程と後期課程の一体的な設計や新たな進学先選択方式の基本方針が検討されると共に、全学統一の学事暦を各部局との調整を経て決定した。

新学事暦は2ヶ月を単位とするタームから構成され、タイプⅠとタイプⅡに部局により分かれており、それぞれ夏季及び冬季に長期休業が設定されている（図4-2）。この長期休業期間を中心にサマープログラム等を提供し、学生に幅広い知識と経験を積む様に設計されている。2015年度から新学事暦が適用されるが、一部の部局では2015年度は移行期間とされており、2016年度に向けて新学事暦の定着を促進していくことが課題である。また、祝日や土曜日の

■ 図4-1—教育改革の実施体制



■ 図4-2—新学事暦
【4ターム制の実施】

タームは試験日を含む授業期間です。本学の4ターム制には、S1・S2・A1・A2タームを授業期間として冬季に長期休業期間を設けた「タイプⅠ」と、S1・A1・A2・Wタームを授業期間として夏季に長期休業期間を設けた「タイプⅡ」があります。どちらのタイプを採用するかは学部によって異なります。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
タイプⅠ	S1	S2	休業期間		A1	A2	休業期間					
タイプⅡ	S1	休業期間			A1	A2	W	休業期間				

タイプⅠ	法学部・文学部・経済学部*1・教養学部・教育学部
タイプⅡ	医学部・工学部*2・理学部*2・農学部・薬学部

*1 経済学部は数年後にタイプⅡに移行する予定です。
*2 工学部・理学部は、平成27年度は移行措置としてタイプⅠを採用します。
また、理学部数学科に限り、平成28年度以降もタイプⅠを採用します。
上記以外にも、教育上の配慮から、学部や学科によって異なる措置をとる場合があります。

利用は2015年度は各部局で必ずしも統一されておらず、他学部の講義をより取得しやすい環境作りを継続して進めて行くことが重要である。

さらに、「進学選択詳細設計WG」を設置し、現状の進学振分け制度を「学部教育の総合的改革」の方針を踏まえ改善するため、前期課程から後期課程への新しい進学選択方式の検討が進められている。

また、「教育制度部会」においては4ターム制導入のための学則改正、全学的な科目開設の仕組み及び教育組織に関する検討を行うと共に、2012年度に開始した高等学校までを外国で過ごした学生を対象とし英語のみで卒業が可能な学部プログラムPEAK(Programs in English at Komaba)の強化・拡充策の検討が行われ、PEAKの学生の後期課程の進学先を拡充する等の改善策が2014年11月に提言された。

以上のことと並行して「臨時教育改革本部」には「秋季入学推進会議」及び「大学院教育検討会議」が設置された。「秋季入学推進会議」

では秋季入学に係る社会的な環境整備に向けた取り組みや中長期的な秋季入学の拡充と推進の在り方が検討され、2014年10月には「教育改革と新学事暦で学生は変わるか」というテーマで濱田総長と学生教職員とのディスカッションが行われた。また、「大学院教育検討会議」では大学院教育の強化に係る課題と改革の方向性及び早急に取りかかるべきアクション項目の抽出を行った。2015年度以降も秋季入学の更なる拡充と推進が課題である。

初年次長期自主活動プログラム (FLY Program: Freshers' Leave Year Program) を2013年4月入学者から実施することを2012年度に決定し、2013年度には11名の学生が参加し、語学研修、ボランティア、国際交流、海外の大学での学習等の様々な活動を行った。2014年度においても8名の学生が参加した。これらの学生の活動については、東京大学学社連携ギャップターム研究会委員にも情報提供を行い、産業界、NPO法人等との連携を強化しつつあり、今後

に向けさらに発展していくことが望ましい。

推薦入試の推薦要件・面接等の方法等について、詳細な内容を2014年1月に公表した。さらに2014年5月には、「2016年度推薦入試について（予告）」を公表すると共に、8月から9月にかけて全国7カ所で推薦入試説明会を開催し、高校生とその保護者、高校関係者に対して詳細な説明を行った。今後、2015年7月に予定されている推薦入試の募集要項公表に向けて、具体的な検討と実施体制の確立を進めて行くことが重要である。

また、総合的な教育改革全体の検討と評価を行うことは2015年度以降の課題である。

4-2. | 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

東京大学の教育システムを改善するにあたって、縦の接続〔連続化〕、横の接続、外との接続の三つの方向性がたえず考慮されなければならない。Late Specialization^{※8}やEarly Exposureによって構想される、前期課程と後期課程さらには大学院課程の間の縦の接続は、教養教育を教育の根幹に据える東京大学にとってはきわめて重要である。また、深い専門性を備えながら、しかし専門へのタコツボ化を防ぎ、幅広い学知を涵養するためには、部局横断的なカリキュラムによる横の接続を十分整備しなければならない。また、グローバル化時代の教育にとって、外との接続をスムーズに行うことは不可欠であり、それに対応した教育システムが構築されなければならない。こうした施策を通じて、学生の学びの質それ自体が変容していくことが期待されるが、それを促進するための教育環境整備と、それをふさわしく評価する評価システムの

策定があわせてなされなければならない。こうした問題がどこまで達成され、残された課題は何であるのかを、以下では9つの観点から検証する。

(1) 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

前期課程と後期課程の縦の接続を意味のあるものにするためには、学士課程教育全体で何を達成すべきかを明確化することが必要である。この間、各学部は教育課程の編成・実施方針と学位授与方針を明確にし、それを学生に着実に浸透させ、学習成果に結びつけてきた。その具体例として、工学部・工学系研究科が順次行っている、一貫した学習教材としての「工学教程」の編纂・刊行が挙げられる。

学習成果を明確化する基礎作業として、教育企画室・大学総合教育研究センターでは、2010年度から「大学教育の達成度調査」を継続して実施し、その分析評価を行っている。また、教育企画室において成績評価の改善について検討を進め、「学部後期課程教育における成績評価の改善に関する申合せ」（2013年度）を策定した。それに基づく成績評価を各学部で2014年度夏学期から開始するとともに、同申合せの対象となる授業科目についてGPAを算出し、学習状況に関する情報提供の一環として学生への提供を2014年度夏学期から開始した。

(2) 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

横の接続を実質的に実現するために、一つは時間割を全学的に統一し、それを実施した（2012年度）。

※8 Late Specialization（レイト・スペシャリゼーション）

リベラル・アーツ教育を重視し、特定の専門分野に偏らない広い視野と総合的な判断力を養うために、専門分野にとらわれない幅広い教育を行う教育方法。

もう一つは、部局横断的なカリキュラムとして、大学院と学部の横断型教育プログラムを実施（2009年度：大学院横断型2プログラム、学部横断型2プログラム）し、順次拡充を図り、前者では「科学技術イノベーション政策の科学教育プログラム」（2013年度開始）等4プログラムを開講し、後者では「国際総合日本学教育プログラム」（2014年度開始）等5プログラムを開講した。今後もグローバルリーダー育成プログラム等の部局横断的展開が検討されている。また、部局の中でも横の接続が模索され、たとえば教養学部の後期課程の内部においても横断的なサブプログラムが設置され（2013年度）、そのさらなる拡充が図られている。さらに、新学事暦に連動して、「後期教養教育」「初年次教育」「Early Exposure」といった観点から、全学あるいは各部局で新カリキュラムの策定が検討された。

カリキュラムの構造化の具体化として、「シラバス作成のためのガイドライン」を策定し（2011年度）、授業カタログにおいてシラバスをWeb上で公開するとともに、MIMAサーチを導入し科目間の体系を可視化した。また、別の具体例として、学部段階における科目ナンバリング制の導入を企画・立案し、2017年4月からの導入を決定した。

(3) 各課程を通じた多様な外国語習得の機会の拡充

外との接続の観点からは、外国語習得の機会を十分に拡充する必要がある。

まず、前期課程においては、理系学生用の英語のアカデミック・ライティングであるALESSを継続するとともに、文系学生用のALESAを開始した（2013年度）。また、一定レベルの英語力を有すると認められる学生を対象として、日本語と英語に加え、もう1つの外

国語（現時点では中国語）の運用能力に長けた人材を育成する特別プログラム「トライリンガル・プログラム」（TLP）を開始した（2013年度）。その他にも、英語教育の改善や、「グローバルコミュニケーション研究センター」の創設（2012年度）、IELTS団体受験（2013年度）といった取り組みを行った。

後期課程では、工学部が始めたスペシャル・イングリッシュ・レッスンを全学的に展開し（2010年度）、理学部ではグローバルサイエンスコースを開始し（2014年度）、文学部では英語の他、独語、仏語、中国語によるアカデミック・ライティングを開講した（2010年度）。

こうした試みによって、外国語習得に関する授業科目と英語による授業科目の数は飛躍的に増えたが（図4-3）、まだ全部局に浸透しているとは言えず、また、オーラルコミュニケーションを充実させる必要があるなど課題も残っている。

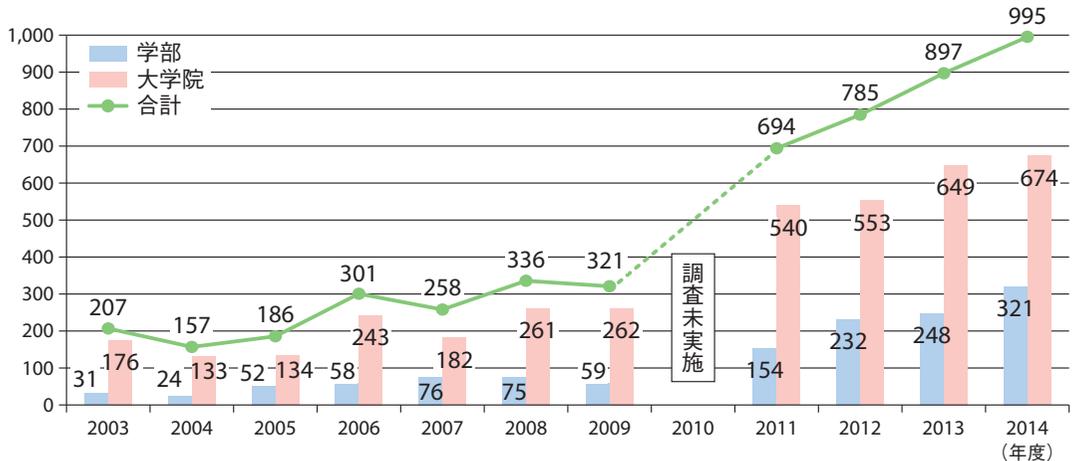
(4) 少人数教育の機会の拡充、能動的学習の普及・展開、学生参加型の教育改善活動の推進

教育の質を改善するためには、少人数教育の機会を拡充することや、学生が能動的に学び、自ら参加する学習のモデルを構築する必要がある。前者に関しては、前期課程の必修である「英語一列」の少人数化（各クラス25～35人）を実現した（2013年度）ことが挙げられる。後者に関しては、理想の教育棟が完成し（第1期：2011年度、第2期：2014年度）、KALS（駒場アクティブラーニングスタジオ）とともに、アクティブラーニングを取り入れた授業を展開した。こうした施策が他部局にも今後拡充されることが望まれる。

(5) 海外への短期留学の飛躍的拡大に向けた条件整備

外との接続の中心をなすものが海外留学であ

■ 図4-3—英語による授業科目数の推移



※英語による授業科目：英語のみにより（日本語を併用せずに）行う授業（外国語教育を主たる目的としているもの（例：英語演習）を除く）。

る。この間、大学を挙げて留学機会を増大させ、留学を後押しする条件整備を行ってきた。

留学機会を増やすために、まずは長期の留学に関するものとして、国際学術交流協定・学生交流覚書の数を全学と部局のそれぞれで拡充し、交換留学の実施校を飛躍的に増やすことができた（図4-6）。次に、短期留学の機会を増やすために、各部局の努力とともに、国際本部担当の短期派遣プログラムの整理を進め、①既存の海外大学サマープログラム、②連携大学との共同プログラム、③連携大学へカスタマイズを依頼したプログラム、など学生のニーズやレベルに沿った形でプログラムを展開することができた。ただし、留学の機会が増えただけでは不十分であり、学生に対して、情報の共有、奨学金の援助、留学前後のフォローといった条件整備が十分になされる必要がある。

留学情報の共有については、学部の1・2年生を対象とした「Go Global東大留学フェア」や、学部学生・大学院学生に短期留学プログラムを紹介するミニ留学説明会、さらには海外ボランティア・インターンシップに関する説明会

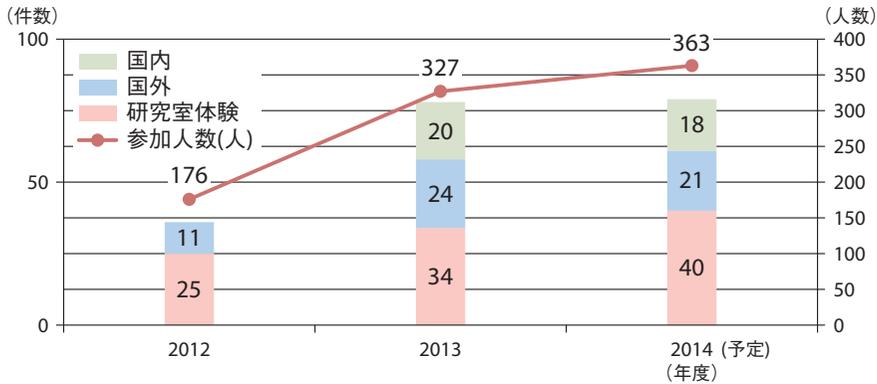
を継続して開催した。また、奨学金の援助については、民間からの寄附金や海外からの寄附金、さらに「Go Global奨学基金」を募り、また2013年度には学生のニーズにより応えるべく東京大学海外派遣奨学事業（短期・超短期）を立ち上げた。留学前後のフォローについては、「知の創造的摩擦プロジェクト」の「語る会」において、留学・海外勤務の経験がある卒業生から在学生在が話を聞く場を設けたり、「外国の大学（大学院）において取得した単位の取扱いに関する申合せ」を策定したりすることで（2012年度）、きめ細かい対応を行った。

(6) 課外活動を含む初年次教育の充実

学びの質を向上させるには、課外活動の充実も重要な要素となる。この間、学内外、国内外における体験活動プログラムの整備拡充を図っており、多くの学生の参加を見た（図4-4）。

特筆すべきは、初年次長期自主活動プログラム（FLY Program）の展開である。これは、学部入学生を対象に学生本人が1年間休学して行う主体的な活動を大学が支援する仕組みで、

■ 図4-4—体験活動プログラム（プログラム件数と参加人数）



■ 表4-1—ピア・アドバイジングの実施実績

○ピア・アドバイジングの利用者数 (のべ)	30人 (2010年度) → 139人 (2013年度)
○ピア・アドバイジングTA数	13人 (2010年度) → 30人 (2013年度)

2013年4月入学者から適用され、11名の学生が参加し、語学研修、ボランティア、国際交流、海外の大学での学習等の様々な活動を行った（2013年度）。今後の進展が期待されるプログラムである。それ以外にも、国外では南京大学やメルボルン大学との共同教育活動を行ったり、国内では高校生向けの公開講座「高校生のための金曜特別講座」を継続して展開したりした。後者は「東京大学オープンコースウェア」（UTokyo OCW）での公開も行った。

高校から大学への縦の接続をさらにスムーズにするために、初年次教育の改善を行った。その成果として、教養教育高度化機構に初年次教育部門を設置し、専任教員、兼務教員、特任教員を配置し、「初年次ゼミ」の運用・設計を担う組織として稼働させたことが挙げられる（2013年度）。それと並行して、初年次活動センターを活用した新生のサポート活動や、上級生によるピア・アドバイジングの実施などが大きな効果を上げている（表4-1）。

初年次教育の内容に関しても、生命科学教育

の高度化を図り、学生が学びやすい環境を整備した。課外活動と初年次教育については、今後の「初年次ゼミ」の有意義な展開が期待される。

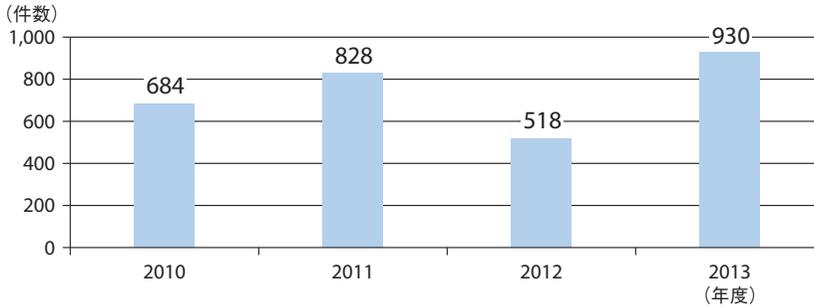
(7) 後期課程・大学院教育を含め教養知を涵養する教育の充実

教養知の涵養を柱とした、弾力的かつ一貫性のある学部・大学院教育の実現を目指して、この間、横と縦の接続に努力してきた。前期課程では、学術俯瞰講義を整備し、年々受講者数が増大している（図4-5）。

また、4-2 | (2) で述べたように、部局横断的な教育プログラムの数が増え、全学部共通授業科目および大学院共通授業科目も多く開講されるようになった。また、後期課程では、2015年度以降の展開を目指し、「後期教養教育」の設計もなされている。

それでもなお課題は多く、教養を軸にした後期課程と大学院修士課程の接続（カリキュラムや単位を含めて）をどうするのか、また大学院での教養教育をどう展開するのかについては今後のさらなる検討が必要である。さらに、この間採択された「博士課程教育リーディングプログラム」をどのように活用し、その終了後に、大学院教育にどう組み込んでいくのかについては、大局的な見地からの議論が必要であろう。

■ 図4-5—学術俯瞰講義受講者数



(8) 進学振分けの基準・尺度の多元化の検討

東京大学の教育において、前期と後期の連結点にある進学振分けを点検改良することはきわめて重要な課題である。前期課程の成績評価に基づき、1点刻みあるいは小数点刻みでの振分けには長所と短所がある。基準をより厳密なものにするとともに、多元的な評価が可能になるような仕組みが求められている。とりわけ多元的な評価に関しては、点数の評価に幅を持たせたり、後期諸学部が進学振分けに関与する仕組みを導入したり、さらには学生の意志を何らかの形で組み込んだりする可能性が検討され、この間議論が積み重ねられてきた。2012年度には、進学振分け制度の見直し等に関する特別部会を設置し、また、2013年度には、学部教育改革臨時委員会のカリキュラム改革部会に「進学振分け改革WG」（現在「進学選択詳細設計WG」）を設置するなどして、慎重に検討を進めてきた。

各学部等が進学選択に使用する評価尺度の細部の調整は2015年度以降に残るものの、この他の枠組みは、2015年度入学者が進学先を選択する時期（2016年度）までには決定できる見通しであり、今後は各学部での十分な理解と学生への周知徹底を図ることが不可欠である。

(9) 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

学生の能動的学習を支援するための学習環境の整備として、この間大規模な事業をいくつか行った。一つは、駒場における理想の教育棟の竣工である（一期は2011年度、二期は2014年度）。2-4で述べたように、すでにそこにおいてアクティブラーニングを取り入れた教育を展開している。もう一つは、東京大学新図書館計画「アカデミック・コモンズ」に沿って、地下書庫及びライブラリープラザの建設を日程に載せたことである。ライブラリープラザにおいては、ティーチング・アシスタント（TA）やチューター、ライブラリアンの支援のもとで、多様な学生が相互に学び合い、知を創造していくことが想定されている。また、書庫の集約化によって空いたスペースを学生自習室や若手研究者の研究室に転換することも構想されている。

新図書館計画を契機として、図書館では、学生の学習意欲を高めるために、学生による書評会のビブリオバトルや、トークイベントも実施されるようになった。また、部局図書館では24時間開館も実施されるようになり、学生の便宜が大幅に向上している。こうした学習環境の整備が今後も着実に行われることが望まれる。

教育システムの改善については、総合的な教育改革がその緒に就いたところであり、この間積み重ねられてきた知見を着実に実行すること

が求められる。とりわけ、外との接続を十分有効なものにするための施策には注意を払うべきであろう。そのためにも、縦の接続と横の接続を不断に見直し、学生の自由で創造的な学びを支援する必要がある。

4.3. | 多様な学生の受入れと交流の促進

(1) 国内外の高校生等に対する積極的広報

「行動シナリオ」期間（2010年度～2014年度）中、国内の高校生等に対する取組として、アドミッション・ポリシーや学びのシステム、各学部・研究科等の特長など、本学の魅力を分かりやすくまとめた冊子「大学案内」を継続して作成している。この「大学案内」は、毎年度全国主要7都市で開催する「主要大学説明会」（2010年度～2014年度の参加者総数：63,730人）をはじめ各種入試説明会等において、高校生等が本学に対する理解を深めるための参考資料として積極的に配布している。また、特に女子志願者数を向上させるため、女子高校生向け広報冊子「Perspectives」を作成するとともに、オープンキャンパス時に女子高校生向けに特化した「女子学生コース」を設け、さらに本学の女子学生が出身高校に赴き、本学の魅力を発信する「母校訪問」の取り組みを継続して実施した。なお、この「母校訪問」については、2013年度から募集規模を40人→100人に拡大し、取り組みを強化した。2013・2014年度の2カ年で、153人の本学学生が母校で広報活動を行い、特に情報量が限られている地方の高校から「生徒にとって、とても良い刺激になっている」などの声が寄せられている。これらの取り組みに加え、2014年度は、2016年度入学者選抜から導入する推薦入試の広報として、全国7都市での説明会を開催し、396人の高校生等が参加した。

国外の高校生等に対しては、教養学部英語コースPEAK (Programs in English at Komaba) 特

別選考の広報のため、海外の日本留学説明会への参加、海外教育機関や在外日本大使館との連携によるリーフレットなどのPEAK関連資料の提供、留学生向けWebサイトの充実などの取り組みを実施している。

以上のとおり、国内外の高校生等に対する広報は積極的に行われ一定の効果を上げている。しかしながら、女子志願者の比率については、依然として2割程度にとどまっていることから、今後、女子志願者の比率を向上させるための取組をさらに強化することが求められる。

(2) 入学受入れ方針の明確化と入試改善の検討

入学者受入れ方針については、2012年度に「東京大学アドミッション・ポリシー」及び「高等学校段階までの学習で身につけてほしいこと」を策定し、明確化を図った。これらについては、毎年度作成する「大学案内」や「選抜要項」「募集要項」に明示し、高校生等に対する周知を図っている。

また、2011年度には、本学の入試に関する企画・立案を担う「入試企画室」を新たに設置し、入試システムの改善方策その他全学的な課題への対応策について、検討を開始した。

入試企画室では、潜在力を持った多様な学生の確保にふさわしい入学試験の在り方はいかにあるべきか、高等学校段階の多様な学習をどのように評価するか、との視点で入試改善に関する検討を進めた。その結果、前期日程試験を基幹とする現行入試の基本的な枠組みは維持しつつ、それを補完する新たな仕組みとして、推薦入試を導入することを提言した。これを受け、2013年3月、2016年度入学者選抜から、後期日程試験の後継として推薦入試を導入することが決定・公表された。

2013年度からは、入試制度委員会の下に、全ての学部から委員が参画する「推薦入試検討

専門委員会」を設置し、入試企画室との連携の下、推薦入試に関する出願要件や選抜方法等、具体的な制度設計に取りかかり、その結果を、2014年1月、「推薦入試の概要」として決定・公表した。

これを以て、推薦入試に係る制度面について当面情報提供すべき事項の公表は終了したことから、推薦入試の募集活動や書類選考、面接等の実施を担う新たな組織として、2014年9月、「推薦入試担当室」を設置した。

現在、推薦入試担当室では、2015年7月の募集要項の公表や同年11月の出願受付など具体的な試験実施に向けた検討を進めているが、試験の円滑な実施のため、人員の配置や予算の配分を含め、実施体制を一層強化することが求められる。

4-4. | 卓越した学生を鍛えるシステムの構築

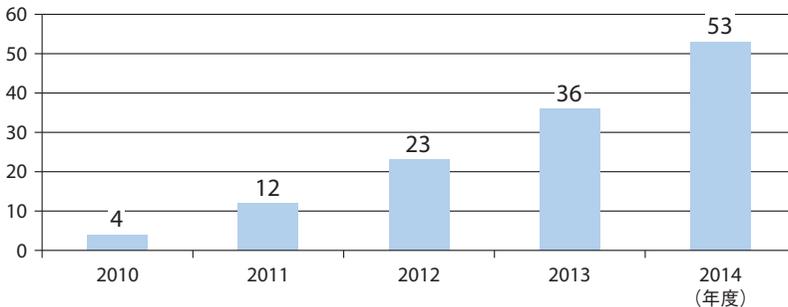
(1) 卓越した学生が世界の研究型大学の学生と専門分野において交流できる機会を協働して企画・実施することの支援

IARU、APRU、AEARU^{※9}の枠組みや学生

交流協定に基づき、世界の研究大学との学生交流を実施した。また、全学学生交流覚書に基づく交換留学実施校数は、2010年度の4校から2014年度は53校まで増加した(図4-6)。全学交換留学を通じた本学学生の派遣数の拡大のためには、協定校からの交換留学生の受け入れ環境の充実が必要となる。そのため、従来日本語能力等が障害となって各部局で受入が困難であった交換留学生を受け入れるため、2013年度に国際センターでの留学生受入制度を創設し、2014年度から受け入れを開始した(交換留学生25名、IARU Global Summer Program生42名)。

戦略的パートナーシップについては、グローバル・キャンパス構想推進室会議(2014年10月にグローバル・キャンパス推進室会議に改組)において、戦略的に連携すべき大学・分野、交換留学の推進、国際コンソーシアムとの協力の在り方を検討した。2013年度には新たにプリンストン大学と戦略的パートナーシップに関する覚書を締結し、2014年度にはオーストラリア国立大学、ケンブリッジ大学、北京大学と覚書を締結した。今後、相手校との間で先端研究

■ 図4-6—全学学生交流覚書に基づく交換留学実施対象校数



※9 IARU、APRU、AEARU

IARU(International Alliance of Research Universities: 国際研究型大学連合)

APRU(Association of Pacific Rim Universities: 環太平洋大学協会)

AEARU(Association of East Asian Research Universities: 東アジア研究型大学協会)

いずれにも東京大学は加盟している。

に参画する学生を対象とした国際共同教育プログラムを構築していく。特に、プリンストン大学との間では宇宙物理学等の先端共同研究の場に学生を参画させる共同教育プログラムが行われているが、ジョイントディグリー、単位互換などの検討が課題である。2014年度には文部科学省事業「スーパーグローバル大学創成支援」事業が採択され、これを機に戦略的パートナーシップを全学的に一層推進する必要がある。

(2) 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

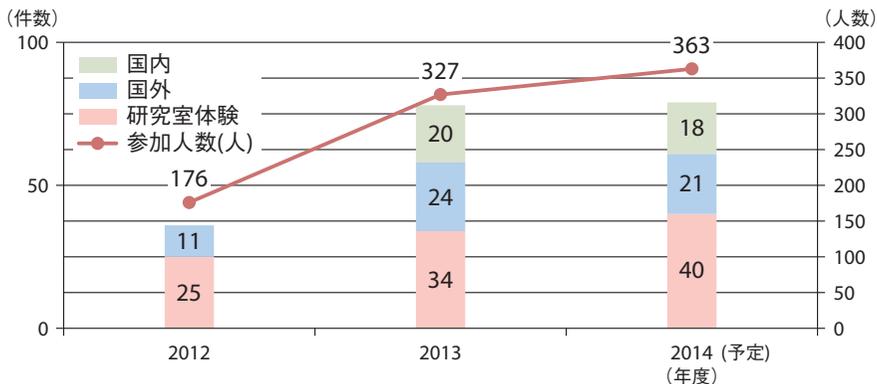
2012年度に学生企画コンテストと総長賞を統合するなど、制度を改善しつつ総長賞を開催した。また、学生の自主的活動の支援として、2013年度から学内ポータルサイトに他機関からの「学生支援に係る助成事業・賞公募のお知らせ」を載せた。

学部学生の弾力的な科目履修について、2012年度から教育運営委員会学部・大学院教育部会で学部学生の大学院科目履修に関する検討を始め、2013年度に大学院科目等履修生として学部学生の履修を可能とする制度の改正および大学院入学前の既修得単位認定制度の導入について教育運営委員会です承した。なお、学

部学生の大学院科目の履修機会の拡大については、各部局において実情を踏まえた検討が必要である。学士課程の特別プログラムについては、「グローバルリーダー育成構想」の下、2013年3月に「グローバルリーダー育成プログラム推進室」を設置し、高い語学力や意欲等を有する学生を対象とする「グローバルリーダー育成プログラム」(GLP: Global Leadership Education Program) のカリキュラムや後期課程進学時の選抜基準などについて検討した。2014年度にはGLP I (前期課程) を本格始動させるとともに、GLP II (後期課程) の本格実施に向けて準備を行った。大学院課程の特別プログラムについては、2011年度に「博士課程教育リーディングプログラム」が3件採択されたことを受け、プログラムの開設に向けて学則等を整備した。2012年度には3件、2013年度に3件が新たに採択された。一方で、大学院学生の質保証も必要なため、2011年度より「博士論文研究基礎力審査(QE)」の導入について検討した。

学生起業家教育「東京大学アントレプレナー道場」には、2014年度に250名を超える学生が参加登録し、参加学生数は10期通算で1,800名を超えた。また、2014年度に文部科学省「グローバルアントレプレナー育成促進事業」に採択さ

■ 図4-7 (図4-4再掲) 一体験活動プログラム (件数と参加人数)



れ、研究者のイノベーション人材化を目指した教育プログラムを提供することとした。

4-5. | 学生の多様な活動を保障する条件整備

(1) 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

2012年度より学部在生を対象に「体験活動プログラム」を実施した。実施プログラム数・参加人数は当初36件（国内25件、国外11件）・176名だったものが、2014年度には79件（国内40件、国外21件、研究室体験18件）・363名（12月末日現在）へと拡張した（図4-7）。また、2013年度より初年次特別休学制度による「初年次長期自主活動プログラム（FLY Program）」を開始し、11名の学生が語学研修、ボランティア、国際交流、海外の大学での学習などの様々な活動を行った。2014年度の参加学生数は8名である。

学生のボランティア活動やインターンシップについては、ボランティア等その他課外活動に関する情報をチラシなどの配架により提供するなど、支援を継続的に行った。特に、東日本大震災の被災地には、2011年度以降、夏季ボランティア隊・学習支援ボランティアなどを派遣し、また「ボランティア活動支援制度」を創設して経済的支援を行った（表4-2）。「ボランティア活動支援金」制度による経済的支援は、2014年度に250件程度を見込んでいる。一方、各省庁のインターンシップ情報を積極的に収集し、各省庁への申請や覚書締結などの取りまとめを行い、学生に対する社会的体験の機会拡大を行った。2014年度には、209名の学生が15省庁のインターンシップに参加した（図4-8）。今後は、震災復興支援ボランティアに対する長期にわたる制度継続のために、被災地のニーズへのきめ細かい対応、学生への動機づけ、そのための原資の確保が課題である。

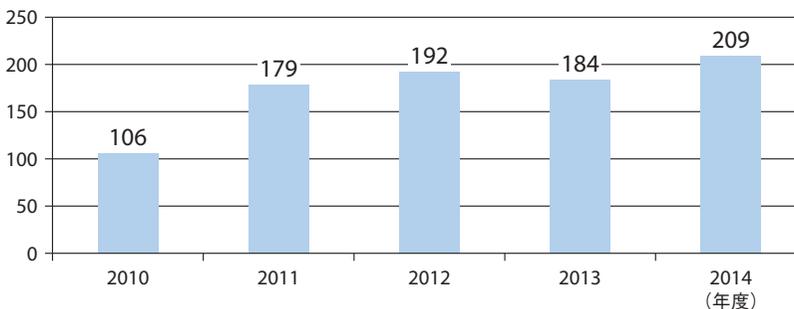
■ 表4-2—ボランティア活動支援実績

○ボランティアの派遣（回数、参加人数）（2014年3月31日現在）	90回、延べ1,041名（うち学生859名）
○学生のボランティア活動に対する支援金の支援（件数）（2014年3月31日現在）	
2011年12月～2012年3月	63件
2012年4月～2013年3月	266件
2013年4月～2014年3月	225件
合計	554件

(2) 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

体育施設の整備として、駒場キャンパスにおける屋外トイレの補修・設置、検見川総合運動場におけるAEDの屋外施設への設置、御殿下グラウンド・七徳堂における製氷機の設置（以上、2012年度）、御殿下および農学部人工芝グラウンドのメンテナンス、スポーツ振興基金を運用し

■ 図4-8—官公庁インターンシップ参加学生数



た硬式テニスコートへの照明設備の設置(以上、2013年度)、七徳堂の耐震補強工事、御殿下記念館機械室の給排気ダクトファンモーターの交換工事(以上、2014年度)などがある。また、2011年度には、学生交流スペースや課外活動施設の安全な利用のため学生第2食堂建物に警備員を配置した。一方、学生ラウンジについては、2012年度より書籍ラックの整備やポスターの掲示などを通じて、学生情報提供の場として活用している。また、2010年度より学生支援センター内に設置された学生ラウンジ、ディスカッションルームを円滑的に運用するべく、利用に関する申し合わせの策定を行っている。

今後、引き続き取り組みが必要なものに、「御殿下プラザ計画」と「学生第2食堂を中心とした再開発計画」がある。「御殿下プラザ計画」については、2011年度以後、概算要求を行ったが、文部科学省から財務省への要求事項とはならなかったため、引き続き概算要求を行い事業の実施を目指す必要がある。また、「学生第2食堂を中心とした再開発計画」については、2013年度から学生第2食堂建物の改修時に学生が利用可能なスペースを拡充できるよう検討を始め、課外活動施設の整備・拡充を含めた施設の再開発計画について関係部署と連携しつつ検討を

行った。これについても、引き続き関係部署との調整を行い事業の実施を目指す必要がある。

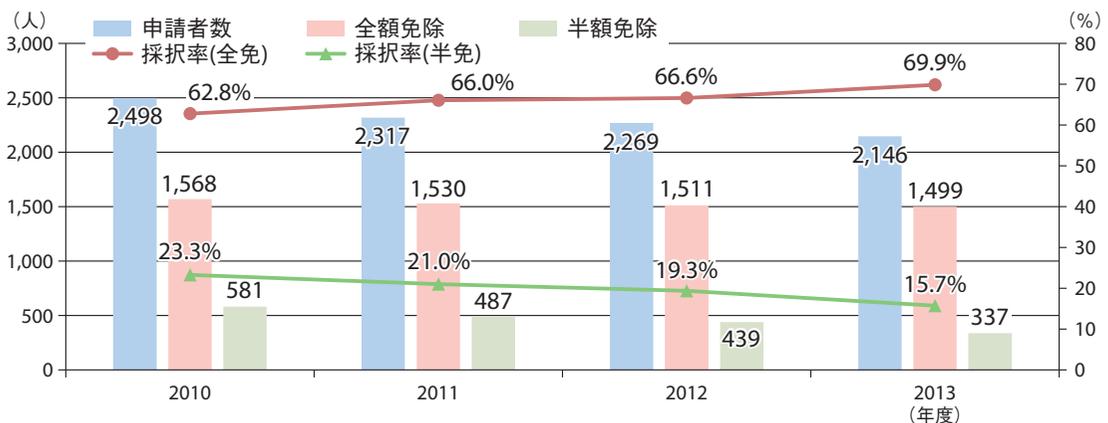
4-6. | 学生支援の充実

(1) 奨学金を含む、きめ細かな経済的支援の推進

「奨学制度見直しプロジェクト・チーム」における分析・検討(2010年度)をもとに、授業料免除は世帯給与収入400万円以下の学部学生に対する全額授業料免除を含む従来の制度を維持して実施した(図4-9)。授業料免除等学生の経済的支援を安定的に実施するには、財源の確保が重要である。博士課程支援策の改善策については、「学術研究活動等奨励事業(国内)」制度の見直しを行った結果、2011年度をもって廃止することとしたが、「博士課程研究遂行協力制度」は維持して実施した。

外国人留学生への経済的支援について、2012年度より東大フェローシップを戦略的に活用できるよう奨学金月額増額(15万円から20万円。一部の研究科では月額を据え置き、支給人数を拡大)し、研究科単位で採択者を決定できるよう制度を改めた。また、同年10月より受け入れが始まったPEAK生を対象とする東大スカラシップを新設するとともに、渉外本部と連携して企業から寄附を募り、独自の奨

■ 図4-9—授業料免除実施状況(学部学生) ※私費留学生含む



学金制度を新設した。ただし、来日前に提示しうる奨学金は入試方法との調整が必要であり、来日後の奨学金に比べてコストもかかるなど課題も多い。一方、女子学生への経済的支援として、女子卒業生による同窓会「さつき会」からの寄附により、2013年度から「東京大学さつき会奨学金」を創設した。

東日本大震災で被災した入学志願者・学生に対する支援として、2011年度には被災した入学志願者の検定料免除のため、規則等を整備して部局に周知した。また、2012年度に、5企業からの寄附金を原資として被災した学部学生を対象とする奨学金を創設し、2014年度からさらなる周知のため、高校生向け主要大学説明会でのチラシの配布、「東京大学で学びたい人へ」への掲載などを行った。なお、2007年度の役員会議決による学生教育研究災害傷害保険への全員加入については、継続して実施した。

(2) 希望者が入居できる学生寮等の整備

2010年度に追分国際学生宿舎が完成した。また、豊島国際学生宿舎B棟は2015年度に着工が見込まれ、目白台インターナショナルビレッジ（仮称）は2014年度現在、一部を除き実施設計を完了している。インターナショナル・ロッジについては、2010年度に柏ロッジ・追分ロッジが完成した。駒場ロッジは、2012年度に本

館およびB/C/D棟を改修して運用を開始、別館について2012年度にⅠ期を、2013年度にⅡ期を改修した。一方、2013年度には東京大学が提携する民間の学生宿舎を女子専用宿舎として運用を開始した。

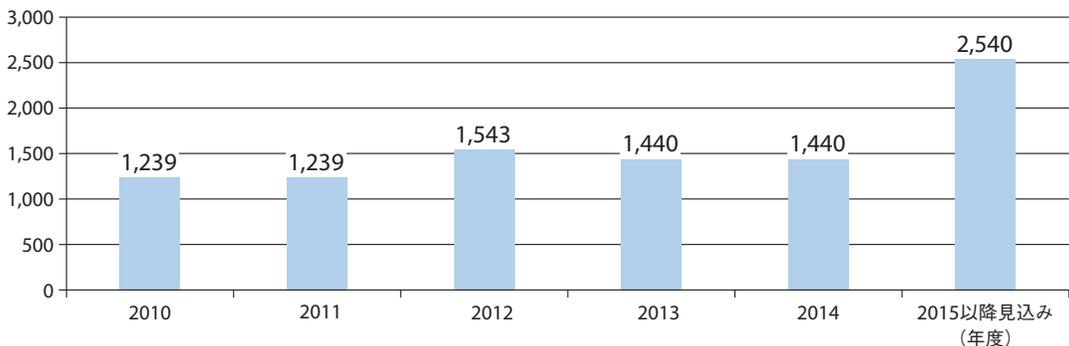
(3) 卒業生組織との連携等によるキャリア形成を支援する取組の充実

「知の創造的摩擦プロジェクト」を東京大学三四郎会・東大ドリームネットと協力して実施した。2012年度には、これらの団体とキャリア形成支援について協力体制を強めた。また、教養学部前期課程学生向けの取り組みとしては、キャリアサポート室と全学自由研究ゼミナール「進路を選ぶ10の方法」との連携（2012年度）、「キャリアガイダンス」の実施（キャリアサポート室・卒業生室・さつき会共催、2012、2013年度）などがある。また、2013年度から卒業生による業界研究会（年3回程度）を実施した。女子学生への支援としては、2011、2012年度に「女子学生のためのキャリアガイダンス」（さつき会主催）への協力を行うなどの取り組みを続けた。

(4) 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

2011年度の「なんでも相談コーナー柏分室」

■ 図4-10—学生宿舎入居定員数



の開室によって、キャンパス間のサービス提供の平準化が促進された。その他に、「白金なんでも相談室」(2010年度)、「経済学研究科・経済学部学生サポートルーム」(2012年度)、「なんでも相談コーナー工学部分室」(2013年度)、「弥生キャンパスなんでも相談コーナー」(2014年度)が開室した。一方、学生相談連絡会議、本郷・柏の学生相談所と駒場学生相談所とのテレビ会議、柏地区相談機関連携会議、「なんでも相談コーナー」^{※10}を通じて部局等の連携強化を図るとともに、2013年度からは教職員向けに学生への対応のためのメールマガジンを発行した。また、発達障害のある学生の修学支援について、2013年度よりバリアフリー支援室と部局の連携によるモデルケースを実施した。バリアフリーに関する相談については、バリアフリー支援連絡会議、学生とのバリアフリー意見交換会を開催して連携を強化した。

(5) 学生の心身の健康を推進するための施設と体制を整備

スポーツ振興基金を整備して寄附金を受け入れ、課外活動施設の整備を行った。また、2011年度に全学体育施設検討部会を設置して、整備が必要な体育施設を検討した。運動会運動部の部長・主将連絡会を開催し、OB・OGとの連携の推進を図った。その他の取り組みとして、「検見川総合運動場および柏Ⅱキャンパス体育施設の運営改善に関わるWG」「保健体育寮に関する管理運営WG」の設置(2012年度)、「駒場Ⅰキャンパス北側施設整備計画WG」における体育館改築の検討(2013年度より)を踏まえた2015年度施設整備費補助金の概算要求などがある。

予防教育プログラムとしては、教養学部前期課程全学自由研究ゼミナール「心のタフネスをいかに育むか」(2010、2011年度)、教養学部前期課程総合科目「現代を生きる心身の知恵」(2013年度より)を実施、学部後期課程科目「ストレス・マネジメント概論」(2012年度より)を実施し、柏キャンパスでは、大学院科目「ストレス・マネジメント論」(2010年度より)実施している。メンタルケアについては、柏キャンパスの大学院学生新入生健診での精神科医による問診(2010年度より)、精神保健支援室の教員(精神科医)の増員(2012年度)、コミュニケーション・サポートルームの設置(2010年度)と全学的展開、入学試験合格者の保護者への啓発資料の送付(2013年度より)、「学生指導に関するFDビデオ」の作成(2013年度)、学生の自殺防止のためのFD・SD(ファカルティ

■ 表4-3—バリアフリー設備設置状況(2010～2013年度)

- 第二食堂ロータリー周辺車止め柵の改修
- 第二食堂書籍部階段手摺設置
- 農学部1号館、農学部3号館の屋外階段の手摺の設置
- 法文2号館の講義室及び図書室から乗降可能な身障者対応のエレベータの設置等
- 法文1号館アーケード照明改修
- 薬学部教室入口扉補修改修
- 法文1号館及び2号館アーケードスロープ手すり設置
- 教育学部講義室に車いすスペース設置(固定机及び固定椅子の撤去)
- 本郷構内誘導ブロック補修
- 学生支援センターバリアフリー支援室自動扉改修
- 医学部総合中央館誘導ブロック設置
- 工学部14号館玄関自動扉設置
- 本郷地区横断歩道前等注意喚起ブロック設置
- 工学部5号館東側入口自動扉設置
- 駒場Ⅱ構内誘導ブロック敷設

※10 なんでも相談コーナー

予約無しで、学務・進路・その他学生生活に関わる相談を始め、恋愛、体や性に関する悩み、学内外の情報検索など、どのような相談でも受け付け、問題解決に向けての提案や、学内外の適切な相談施設を紹介することを実施。

デベロップメント・スタッフディベロップメント)活動(2013年度より)、学生向けメールマガジンの発行(2014年度)を行った。

また、海外渡航やボランティアなど学生の活動の多様化に伴い、2011年度よりトラベルクリニックを開始し、学生への予防接種を実施するなどの対応を行った。

(6) 女子学生、障害のある学生等に配慮した施設・設備の充実

女子トイレについて防犯性・安全性・快適性の改善のため、トイレ環境改善WGを設置して全学にヒアリングを行い、部局から緊急改善要望があるものについて、部局と本部の連携により改修工事を実施した(女子学生専用宿舎については4-6 | (2) を参照のこと)。

障害のある学生・教職員からの要望に基づき、バリアフリー施設を設置した(表4-3)。また、2012年度に本郷・弥生・浅野地区のバリアフリー状況について現場検証を行い、バリアフリーマップを作成した。2013年度には駒場地区でもバリアフリーマップを作成し、2014年度には柏地区および白金地区についても作成した。

(7) 福利厚生に関する3キャンパスの平準化

3キャンパスの福利厚生施設の整備について東京大学消費生活協同組合と話し合い、今後、本郷キャンパスの整備を優先して行う方向で検討していくこととした(2013年度)。本郷・駒場・柏Ⅱ各キャンパスの体育施設の充実については、引き続き検討を行う必要がある。

タフでグローバルな東大生

——濱田総長のイメージと切っても切れないのが、「タフでグローバルな東大生」でしょう。選出直後の「タフな東大生」というご発言、また2009年の入学式以降、何度も口にされてきました。入学式の際には講演中の「タフ」の回数がツイッターでも話題になりました。このキーワードが出てきた直接的なきっかけは何かあったのでしょうか。——

東大生が高いレベルで知的な力を備えていることは当然として、でも社会に出てからその全員が必ずしも成功しているわけではない。他の大学の学生たちだってもちろん優秀ですし、社会で求められる総合力では負けることも少なくない。それがとても残念だったんです。それは、先ほども触れたように、今日のように知的なものに対する一般的な敬意が揺らいでいる時代には、東京大学が担う知の評価にもかかわるといふ懸念をもちました。

知的な面で卓越していることは東大のアイデンティティとして誇るべきですが、それがたんなる偏差値の高低ではなく社会的に実質的に意味のあるものであることを示すために、学業成績でもプラス α でも勝負できる学生を育成したかったんです。プラス α というのは、主体性、積極性、コミュニケーション力、粘り強さといったものです。

個人的には、高校生の頃に、当時まだ活躍していた蒸気機関車を追っかけて日本全国をあち

こち旅行したときの経験があることが影響しているかもしれません。「体験活動プログラム」を推奨してきたことにも関わりますが、いろいろな地方のさまざまな人たちと話したりお世話になったりすると、生き方も幸せについての考え方も一様ではないことに思い至ります。何が大切なかは人によって違うことを実感できる。

私は、若いときの旅行でいろいろな人たちと触れ合うなかで、自分が成長させられた、自分の狭い世界から解き放たれた、という実感がありました。そういう経験がなければ、「タフ」ということは言わなかったかもしれません。

これは、後からの話ですが、アメリカの有力大学でも、学部学生たちを海外での勉強やインターン、ボランティアなどに積極的に送り出して、幅広い物の見方を学ぶ経験をさせていると聞いて、やはりプラス α を鍛えておくことは大事なんだなと、改めて思いました。

——総長のそうした感覚が体験活動プログラムやFLY Programなどの取組みにつながっているわけですね。組織を変えるためには人を変えなければいけません。そのためには人に働きかけて考えを共有することが必要です。そのためにも「タフ」であることが必要ですね。——

ときどき学生から、タフになるにはどうしたらいいですか、と問われることがありました。その問いに正直に答えるなら、タフになるには、人に聞かずにまず自分で考え、行動してみるこ

とが必要ですね（笑）。

いまの日本の社会が若者をタフに育てられる環境なのかというと、そうではなくなってきたり、あるいは、黙って見ているだけではタフになる道筋が見えてこない。大学としてある程度は、きっかけとなるようなプログラムを用意してあげるべきだろう、と思いました。

ただ、まずは大学がプログラムを用意するけれども、ずっとそうすべきだとは私は思いません。むしろ、自分自身でプログラムをつくって外に出ていくようになってほしい。社会のほ

うも、そして何でも経験してみようとする学生たちを受け止めるように意識を高め、仕組みを工夫してしてもらいたと思います。これからは、社会全体で若い人たちを育てるという意識や仕組みが必要だと思います。

大学が積極的にプログラムをつくって働きかけを続ければ、社会の側も変わってくるはずだ、と信じています。頑張って10年くらい続けていると、もうわざわざ大学として体験活動の仕組みを設けなくてもよくなるぐらいのことを期待しています。

総合的教育改革と秋入学

——濱田総長といえば「秋入学」を思い出す人も多いかもしれません。総長が推進されてきた「総合的な教育改革」は、秋入学、4ターム制、ギャップタームなど、これまでの東大の教育の制度からすると非常に積極的というか、戦後の新制大学設立以来の大改革という印象があります。——

「秋入学」は、「森を動かす」と深くつながっています。ここで大きな課題設定をすべきだと勝負に出たところです。カリキュラムや授業内容を個々によくしていこう、国際化をすすめていこう、学生の社会的な経験の機会を増やそう、というような取り組みはこれまでも着実になされてきました。しかし、時代のグローバル化のスピードの速さや知の公共的・社会的な役割に対する期待の大きさを見ると、大学の対応をもっと加速しないといけないのは明らかでした。思い切り加速するには大きな枠組みを変えろという発想で向き合わないといけない。これは強く思っていました。

総合的な教育改革を行うことについては、反発の声も少なからずありました。一方で、いままでやろうとして出来なかった、よりよい教育への取り組みが思い切って出来るかもしれないという期待の声も多くありました。総合文化研究科の学部教育検討特別委員会が2013年3月にまとめた「総合的な学部教育改革の可能性と展望」という副題のついた答申書は、その一例ですが、

そうした問題意識や課題解決への意欲が改革をここまで動かしてこられたことの原因だったと思います。何の土壤もないところで掛け声だけかけても動かなかったでしょう。

学生の流動性を高めたいけれども学事暦がそのままでは進みにくい、双方向型の授業など学生の主体性・能動性を促すような取り組みを増やしたいと思っても現行のカリキュラムや体制ではなかなかそうしにくい……そういう思いを抱える先生方が全学にたくさんいたからこそ、動き出すことができたんだと思います。

大変でも構造的な部分に踏み込まないと、世界の中での競争に東大は取り残されることになります。何より、未来を担う学生たちに対して責任がとれない。私立大学などはもっと切迫感があって、早くから学生を海外に送り出すことを意識して進めてきたところもたくさんあります。東大は自身も持っている教育力と学生の質に自身があったために、その面での取り組みが遅れてきたのではないかという思いがありました。そこで追いつくためには、やはり大きな枠組みを動かすこと、大きく揺さぶりをかけることが必要でした。やや荒っぽい提案のやり方をとったのは、そのような思いがあったからです。——それだけ、やらなければいけないという使命感が強かった、ということですね。——

グローバル化の動きや、知的なものへの信頼の低下などを見ていると、ものすごくスピード

が速いと思いました。それに対する危機感を非常に強く持っていました。今あるものを変えようと議論すると、反対の理屈はいくらでも立つということがしばしば言われます。そこを乗り越えていくのは、総長としての責任であると思っています。

——総合的教育改革を進めるうえでは、早い段階で「秋入学」という言葉が大きく出ましたよね。このタイミングについてはやはり戦略的なものだったのでしょうか。また、学事暦を変えるというのはまさしく大きな枠組みを変えることです。それを先に打ち出すことは当然反発を招くことにつながります。総長はあえてそうするという作戦をとったのでしょうか。このままでは立ち行かなくなる。自体は以前から学内で合意が形成されていたと思いますが、ではどう形にするのかということ。ところで何十年も足踏みしてきた気がいたします。——

教育改革に限らずいろいろな改革がそうですが、具体的に今あるものを変えていこうとすると、長い歴史や慣行の中で、いろいろなものが雁字搦めになっていることに気づきます。これまでのやり方の方が当然なじんでいるし、そのようなものとしてすべてがとにかく調整されてきているので、一つの部分を変えようとしただけでも他の部分がかかかって動けないということが生じます。これが、先生方が個別に教育のあり方を良くしようとしても限界があった理由です。

しかし、社会が激しく変わってきているのに、課題があることやより良い方法に大学が気づきながらも身動きができない状態に甘んじているのはとてもまずい。それは、時代の先端に行くべき大学に相応しくないと思います。ピンポイントで動かそうとして動かないなら、大きな枠

組みそのものを揺すぶってみるしかない。そう思いました。

秋入学については、新聞報道が出たときに、あのタイミングで少し後に引くか、前に進むか、真剣に考えました。結果、いま前に出ないともう動かなくなる、と判断しました。秋入学に限らず、時代の動きに東大が相当に遅れをとることになってしまう、と。

大学のあり方は当然大学が考えるべきものですが、社会と大学には相互作用があって、社会が大学に何を期待しているかを受け止めながら、大学が主体的に取組みを行っていかねばいけません。今回は、秋入学というテーマに対して、賛成も反対も含め、社会が返してきたメッセージを受け取ることができました。教育改革というと大学の中だけでやるものというイメージがあるかもしれませんが、そうではありません。今回は世の中と一緒に教育のあり方を考えるチャンスだったと思います。

もう一つ、私が精神的に思い切れた背景には、3.11の東日本大震災があったように感じます。あの震災がなかったら、もしかしたら思い切って秋入学を打ち出していなかったかもしれない、と思うことがあります。

特に大震災の直後には、社会全体が、これまでの社会の仕組みから個人々の生き方までをも一度考え直さないといけないという気持ちになっていました。これまでの価値観なども見直しながら大震災後の社会をどう生み出していか、これまでの延長で考えるだけではいけないというのが、多くの人の思いであったと思います。そういう意味で、あのとき秋入学を打ち出したことには、時代の真剣な雰囲気も影響していたように感じています。

——その後、「4ターム制」でいくことになっ

てから、総合的教育改革そのものにスポットがあたるようになったと思います。——

たぶん、最初から「総合的教育改革をしよう」と呼びかけていたら、動き出すことは難しかっただろうと思います。あるいは、「4チーム制にしよう」と呼びかけていただけでは、実現出来なかっただろう、とも思います。最初から戦略的にそう仕組んでいたというわけでは、もちろんありませんが。

秋入学の議論を始めて、2011年の夏頃に新聞でそれが報道されましたが、秋から冬の段階では、秋入学という最終形を目指すとして、そこへのステップをどう刻んでいけばよいのか、いろいろ思い悩んでいました。動き出した改革の機運を、どこまで、どのように持っていけるかを見極める時期でした。

秋入学の核心は、学生の国際的な流動性の強化であり、教育の国際的競争力の強化であり、「ギャップチーム」を使って学生をタフにするということです。その「実」をどこまで得られるかということ、ずっと考えていました。そうした動きのために、秋入学というメッセージが持っている一種の緊張感をどこまで持ち続けるかということを考えていました。

その年の冬頃から翌年春にかけて、その「実」をどうやって実現していくかを考え、議論していく中で、私なりの方向付け2012年の4月に出したのが、「改めて、総合的な教育改革の推進に向けて」という総長メッセージです。

——いままでは、大学の大きな変化というのは外からの力で動いてきた面が強いです。今回のように内側から動かしたというのは、東大始まって以来の出来事だったのではないのでしょうか。——

私はもともと何かを外から言われてやるのが

大嫌いなんです。ちょっとへそ曲がりなのかもしれないですね。大学自身のイニシアティブで改革が動いてきたのはとても良かったと思いますし、それを支えた東大の教職員の力は素晴らしいと思っています。

この東大の動きの後から、政府の方も本格的に大学のグローバル化に向けた動きを加速してきたと思います。もう一つ、ぎりぎり間に合ったかなというのが、推薦入試導入の決定です。外から入試改革をしろといわれてやるのであれば、まずかったと思います。いまは社会も政府も動きが早いですから、大学が次の時代に向けたイニシアティブを意識的にとっていくということをこれからも意識し、大切にしていきたいと思います。

——総合的教育改革では「国際化」のほかに「実質化」「高度化」という柱もたてられました。——

学生の主体性や能動性を強めるということが、共通の核にありますね。学生が受身になりがちだとすると、「タフ」とは正反対ということになります。高校以下の教育や社会そのものの若い人たちへの向き合い方も関わってくるのですが、大学の段階で出来ることは何かということです。双方向型の授業とかアクティブラーニングとか、海外の有力大学はそうしたものをうまく使っていますし、学生の力を伸ばすためには必要な取組みです。ペーパーテストで良い成績をとるとか優れた論文をまとめるといったことは当たり前で、それだけではなく、自分をどう表現するか、相手の言葉をどう受け止めて議論を豊かにしていけるか、多様な人々とどのように混じり合ってやっていけるか、そうした経験が、知的な力を社会で思い切り発揮するために役立ちます。

入学時点ではハーバードやMITの学生より

も東大生のほうが知的な力が上だけど、それが卒業時点になると逆転する、それは教育の責任だろうというようなことが言われることがあります。そうした比較が単純に可能かどうかはさておき、学業成績的な意味での知的な力と、学生の主体性やコミュニケーション力とを、どう組み合わせるかを意識した改革を想定していました。これを私は、「知的な総合力」とも呼ん

できました。

「実質化」「高度化」というのは、私が改革の構想を抽象的な言いまわしで伝えたことに、現場の先生たちが反応して出してくてくれた言葉で、改革の方向性を最終的にとりまとめるキーワードとなりました。現場の先生たちが持っている課題意識を集約した言葉だと思います。

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。】

【重点テーマの総括】

東京大学は卓越した知の拠点として、その研究と教育双方を通じて、人類の未来を支えていく卒業生を輩出する役割を担っている。そのためには、大学内の研究と教育が広く社会の中で位置づけられ、また密接な連携が必要である。こうした「知の連環体」の回路を保証しつつ、卓越した知を持続的に生み出すためには、とくに教員の教育力の向上、活力の維持が不可欠である。まず、教員の多様性を確保して組織の新陳代謝を促進すると同時に、人事の流動化と活性化を促しつつ、優秀な人材確保のために教員の管理運営業務のスリム化や支援体制を拡充し、人事システムを柔軟に運用して優秀な若手研究者の積極的な採用を進める、といった工夫が必要となる。また、個々の教員が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、自己ならびに外部の評価を通じて説明する責任を負うとともに、高い研究倫理とコンプライアンス意識を保つことも求められる。

このような課題意識のもと、「5. 教員の教育力の向上、活力の維持」として4つの達成目標を掲げた。

まず1つ目の「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。」に関する取組としては、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）、学部における学生の授業評価の実施と組織的活用の推進、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、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、東京大学の教員の行動規範・規準の策定・実施を行った。主な具体事例としては、教員の教育力向上に向けた企画立案の要として「ファカルティ・ディベロップメント（FD）」の基本方針を策定して全学的な合意形成を行い、各部局における学生の授業評価の取り組み状況を把握して組織的な活用を促進した。また、大学総合教育研究センターに全学教育推進部門や寄付研究部門等を設置すると共に、教育課程・方法開発部門においては、東大FD.COM^{*1}の構築や教職員向けFDビデオの制作を行いつつ、センターの機能強化を図ってきた。また大学教員を希望する大学院学生を

対象として、授業力向上を目指すための「フューチャーファカルティプログラム」^{※2}を実施した。このほか、新任教員のための「ファカルティ・ハンドブック」^{※3}の作成、大規模公開オンライン講座MOOC（Massive Open Online Course）上におけるオンライン学習プログラム「インタラクティブティーチング」の開発、「科学研究行動規範—科学の健全な発展を目指して」の作成、研究倫理アクションプランの策定等を行った。また、大学院においては、各部局で入学定員の見直しを実施した。教養学部の前前期課程においては、全学自由研究ゼミナールの履修上限人数をおおむね40名とするルールを設定し、2015年度から本格導入する少人数のチュートリアル教育「初年次ゼミ」を試行的に実施した。

こうした取り組みの結果、例えば、2011年度から2014年度までに、教員あたり学生数が7.0→6.9人（学部）、2.7→2.6人（修士）、2.4→2.1人（博士）7.8→7.7人（専門職）などに減少していることなど、教育力の改善に向けて一定の効果がみられる一方、今後の課題も残されている。まず、学生の授業評価とその結果の組織的な活用について、各部局の事情を踏まえて促進を図りつつ、総合的な教育改革（TA活用、アクティブラーニング、IT活用、英語による授業等）に対応したFDを開発・推進する必要がある。さらに、教育面での全学マネジメント体制を恒常的なものとするよう既存の委員会等に取り込んでゆく必要がある。

2つ目の「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。」に関する取組としては、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、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を行った。

主な具体的取り組み事例としては、各部局の教員評価の実施状況調査、学内外の教育表彰の実施状況の情報収集、優れた教育実践を主導した教職員を表彰する東京大学総長教育賞創設の企画・立案、大学院修了者等の優秀な職員の採用、教養学部前前期課程のALESS及びALESAsの授業におけるティーチング・アシスタント（TA）の積極的活用等が挙げられる。

部局における教員の教育に関する表彰制度は着実に進んでいるものの、全学実施には至っておらず、総長教育賞については導入の方向性を検討したが、各部局の意見を踏まえ、2015年度以降の長期的課題となった。また、能力のある優れたTAを育成・オーソライズし、適切に配置しなければならないが、そのために改めてTA制度の見直しが必要である。

3つ目の「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。」に関する取り組みとしては、女性教員・外国人教員の積極的採用を推進し、その能力を最大限発揮しうる環境の整備を行った。主な具体的取り組み事例として

※1 東大FD.COM

東京大学のファカルティ・ディベロップメントに関するポータルサイト。

※2 フューチャーファカルティプログラム

大学教員を目指す大学院学生を対象にした、特に「大学で教えること」に関するスキルおよび知識の獲得を目指したプログラム。

※3 ファカルティ・ハンドブック

主として新任の教員が速やかに東大に慣れて研究・教育に力を発揮し、大学の運営に能動的に参加できるようになることを目的としたハンドブック。

は、科学技術人材育成費補助金事業「女性研究者養成システム改革加速」（理・工・農学系研究者対象）による女性教員を累計63名採用して、研究費及びメンター教員経費を配分した。また、在籍女性教員に対する研究スキルアップのための経費支援、総長裁量ポストを活用した女性限定の教員公募の実施、就業規則・学務規則等の英文化の実施及びHPへの掲載、男女共同参画を中心とした勤務態様の改善、ポジティブ・アクションの推進等が挙げられる。こうした取り組みの結果、女性教員の比率は、2009年5月の12.9%から、2014年5月には16.2%に増加し、また外国人教員の比率も、2009年5月の6.5%から2014年5月には8.7%に増加した。積極的な採用推進の取り組みにより女性教員及び外国人教員の比率が共に増加しているが、達成目標に掲げる数値までは至っていない。今後、微増・自然増の域からの脱却した抜本的な方策の検討が必要である。

最後の「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。」に関する取り組みとしては、若手教員のポスト確保など教員組織の活性化を中心に、60歳以上の教員の処遇の見直し、テニユア制度^{※4}の導入の検討、サバティカル^{※5}の普及、東大基金を活用した若手教員の支援の検討、優れた教育力を有する退職教員の活用の検討を行った。主な具体的取り組み事例としては、「東京大学教員の新たな人事制度の取扱いについて」を策定し、「教授（特例）ポスト」^{※6}「採用可能数運用の柔軟化」「年俸制助

教にかかる採用可能数の財源化」などの制度化及び実施等が挙げられる。こうした取り組みにより、若手研究者のポスト確保及び人材流動性が着実に図られている。今後の課題としては、教員の平均年齢に変化がないことへの対応策の検討が挙げられる（2009年から2014年の間に、常勤教員の平均年齢は46.0歳から46.6歳に、40歳以下の常勤教員数（比率）は1,327人（34.5%）から1,277人（32.7%））。

教育力の向上に向けては、各教員のさらなる自省的な取り組みと本部・部局全体の支援が必要とされる。今後とも上記の残された課題を着実かつ真摯に解決していかなければならない。

5-1. | 教育力向上のためのトータルシステムの構築

(1) 教育面の全学マネジメント体制の見直しの検討

学部・大学院教育について全学的な見直しを行うため、2010年度に教育企画室の構成員を拡充する等の組織体制を改組した後、教育企画室の下に全学的な課題に対応するWGを適時設置し、2011年度以降、全学の動向を踏まえた改編を行いつつ4つのWGを設置して、教育改革を推進した。これらの組織は、国際本部に新設されたグローバル・キャンパス構想推進室と連携して、国際化を一つの軸とする教育改革の検討を行った。ここでの検討を踏まえて2012年度には総合的教育改革への取り組みが本格化した。すなわち、「『世界的視野をもった市民的

※4 テニユア制度

公正で透明性の高い選考により採用された若手研究者が、審査を経てより安定的な職を得る前に、任期付の雇用形態で自立した研究者として経験を積むことができる仕組みをいいます。（文科省）

※5 サバティカル制度

長期研修の一環として、専門分野に関する能力向上のため自主的調査研究に専念できる制度。原則として6月以上1年以内の継続した期間とする。（規定）

※6 教授（特例）ポスト

優秀な若手教員のポスト確保及び人材流動性の向上を目的として、承継教授から「教授（特例）ポスト」へ異動する教授の採用可能数を凍結し、年俸制助教2名分の雇用財源を当該部局へ配分する制度。（通知）

エリート』の育成に向けて、秋季入学の構想を視野に入れつつ教育の基本問題について検討する「入学時期等の教育基本問題に関する検討会議」が役員会の下に設置され、同会議の下に置かれた企画調整部会の検討を経て、新学事暦案の提案が行われた。

これを受けて2013年度以降、新学事暦案を含む総合的教育改革に関する検討が進められた。「学部教育の総合的な改革に関する実施方針」に基づいて、全学的体制として臨時教育改革本部と学部教育改革臨時委員会が設置され、後者の下にカリキュラム改革部会と教育制度部会を設置して、「学部教育の総合的改革に係るアクションリスト」の各取り組みを実行に移すための全学的な調整を実施した。この調整作業は、上の2部会の下に設けられたそれぞれ4つの作業WGによって行われた。2014年度にはこれらの結果を引き継いで、カリキュラム改革部会の下に「前期課程・後期課程の全体設計WG」を設置、同WGは「『進学振分け』に代わる新たな進学選択方式」を作成してカリキュラム改革部会に提案した。

以上のように、教育改革のための組織整備とそこでの検討は着実に進展してきた。一方で、こうした組織がいずれも臨時的なものであることから、それらの機能を恒常化するための組織改革が今後の改題として残されている。

(2) 学部における学生の授業評価の実施と組織的活用の推進

2012年度から、各部局における授業評価アンケートの実施と利用状況についての調査を行ってきた。2013年度の調査結果によれば、15部局中14部局が授業評価アンケートの分析を行っており、9部局では授業評価アンケートをもとにして部局内検討会が実施されていた。この結果は教育運営委員会に報告された。授業

評価アンケートが普及していることを踏まえ、今後、各部局における結果の組織的活用を促進する必要がある。

(3) 教員の職能開発（FD）の実施方針の策定と効果的な推進

個々の教員の教育能力の向上は、教育の質の向上の基礎となる。東京大学では、2012年度から、これに積極的に取り組んできた。すなわち、まず同年度に教育企画室で、「東京大学のファカルティ・ディベロップメント（FD）の基本方針」を策定し、教育研究評議会で全学的な合意を得た。これを踏まえて、2012～2013年度に「フューチャーファカルティプログラム」の実施、「東大FD.COM」の構築、「ファカルティ・ハンドブック」の作成などが行われた。「フューチャーファカルティプログラム」は、大学教員となることを志望する大学院学生の教育能力を養成するプログラムであり、大学総合教育研究センターがこれを行った。また、同センターでは、2013年度に学生相談ネットワーク本部学生相談所と連携して、困難を抱えた学生に教員が対応する際の学生指導に関するFDビデオを製作し、2014年1月から各部局にDVDを配付するとともに、個々の教員が「UTokyo.TV」で視聴できるように環境を整備した。また、2014年度には教員・大学院学生が、授業能力を向上させるための知識・スキルを学ぶ、オンライン学習プログラム「インタラクティブティーチング」をMOOC上に開発した。

今後の課題として、総合的な教育改革（TA活用、アクティブラーニング、IT活用、英語による授業等）に対応したFDを開発・推進することが挙げられる。

(4) 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

教授・学習活動の研究開発・支援拠点としては、大学総合教育研究センターが中心的な役割を担っており、2011年度以降、同センターの組織と人員の整備を行ってきた。まず2011年度には、センター内に全学教育推進部門を設置するとともに、学部後期課程学生の領域横断的知識・思考の養成、文理双方の参与、ICTを活用した教育の公開といった課題を達成するための寄附研究部門（朝日新聞社）を設置した。2012年度には、同センターに特任准教授、特任研究員をそれぞれ配置し、ファカルティ・デベロップメントの推進のための体制を整備した。2013年度には、大学発教育支援コンソーシアム推進機構と連携した取り組みを進めるため、センター内に大学発教育支援コンソーシアム連携部門を設置した。

また、東京大学がedX（MOOC）事業への参加を検討することが2012年12月の科所長会議で承認され、2013年度からセンター全学教育推進部門が同事業を実施することとなった。

また、2013年度に自己点検・評価を行うとともに、総長室総括委員会による点検評価を受け、センター継続の承認を受けた。なお、同センターでは、運営費交付金の特別経費（プロジェクト分）の予算措置を受け、全学教育推進部門では、「大学カリキュラムの国際標準構築とそれに基づく国際連携講義」、大学発教育支援コンソーシアム連携部門では、「新しい形の高大連携を通じた大学教育のグローバル化基盤形成」をはじめとする事業の充実と全学教育の推進に取り組んでいる。

(5) 教員評価の制度設計と適切な運用

東京大学では2010年2月に「東京大学の教員評価制度の設計・運用の在り方について（指針）」

を役員会で決定しており、2010年度以降、これに基づいて教員評価を実施した。上の指針では、教員の教育活動の自己評価について、学生による授業評価や教員間の助言、相互評価の結果などの活用を組織的に促すことが求められている。2010年度には、各部署の教員評価の実施状況調査（アンケート）を行い、こうした指針に沿った取り組みを行っている部署が26部署中15あることを把握した。2011年度には、全部局へのフィードバックを目的として、教員評価について特色のある取り組みを行っている6部署に訪問インタビュー調査を実施、2013年度には学外に対象を広げて教員評価に関する特色ある取り組みを調査した。

(6) 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

教育に関する教員評価の結果を教員のインセンティブに結びつけるための仕組みとして教育表彰がある。その学内外における実施状況を2013年度に調査した。学内で教育表彰を実施していた部署は、医学部、工学部、学際情報学府、公共政策学教育部であった。2014年度には、教育企画室において、国際化の推進やアクティブラーニングの導入、ICTを利用した教育の高度化など東京大学の教育に寄与すると考えられる優れた教育実践を主導した教職員を表彰し、広く学内で共有することを目的として、東京大学総長教育賞の創設を立案し、導入の方向性を検討したが、各部署の意見を踏まえ、2015年度以降の長期的課題となった。

5-2. | 支援人材の質的・量的充実など教育体制の強化

(1) 教育の改善充実を支援する専門性ある職員の確保

教育の改善充実には、それを支援する専門性

のある職員の確保が重要である。そこで、まず2010年度に特定有期雇用制度を活用し、専門性の高い分野に対応できるようにした。また、新規採用について大学院修了者の採用に努め、その結果、2009年度時点で54名だった大学院修了者（修士号・博士号取得者）が2014年度では126名と倍増した。次に、在籍者の専門性向上のために、大学院における大学アドミニストレーター等のコースへの就学や自己啓発による大学院就学が2015年度には当初の3倍になるよう、2010年度以降継続して支援と周知を図ってきた。この結果、本学の大学院教育学研究科大学経営・政策コースを修了した事務職員は2013年度末で9名となった。また、米国への留学制度を導入し、2012、2013年度には各1名を派遣した。また人事面での対応として、2011年度に教育改革を担当する課長職を新設し、さらに2012年度には専門員と係長を配置した。また、2013年度には新たに教養教育改革担当の副理事を任命するなどの方策をとった。

(2) ティーチング・アシスタント制度やTA育成プログラムの飛躍的充実と量的拡大

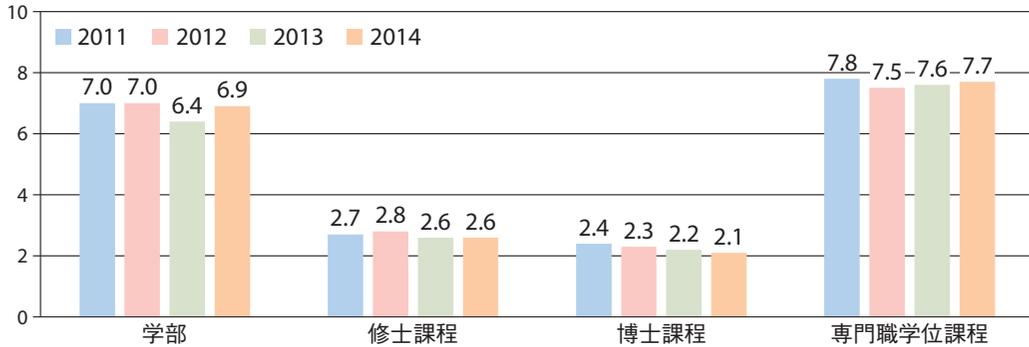
教育体制強化のためには支援人材の質的・量的拡充が必須であるが、これにはティーチング・アシスタント（TA）制度の活用が鍵となる。まず2011年度に、教養学部英語部会が理系の大学院学生をTAとして雇用し、ALESS実験室でアドバイスをこなす体制を開始した。さらに2012年度には、教養学部前期課程において、ALESSの授業に駒場ライターズスタジオ（KWS）で英語の論文作成の相談にのるTA及びALESSラボで実験の相談にのるTA（理系大学院学生）の活用を開始した。これらの取り組みを受け、2013年度以降、ALESS及びALESAの授業においてTAを積極的に活用してきた。この結果、2009年度に2,446名だったTAは

2013年度には2,640名にまで増加した（委嘱時間数は予算等の都合により2009年度200,644時間から2013年度184,413時間に減少）。さらに、2013年度には学部教育改革臨時委員会の下に「人的リソース関連WG」を設け、TAの活用や退職教員の活用について検討を加えるなど、全学的な協力態勢の増強が実現し、初年次ゼミナールについて理系約100クラスの開講が可能となった。今後の課題としては、カリキュラム改革後の実態を踏まえた需要を把握する必要があること、また優れたTAを育成・オーソライズし、適切に配置するために改めてTA制度を見直し、状況を把握し教育改革に結びつけた使い方などを検討していく必要がある。

(3) 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

教員一人当たりの学生数は教育の質を明示する指標ともいえるが、2011年度以降、その値は徐々に下がってきており適正化が進んできている（図5-1）。まず、大学院の入学定員であるが、2010年度から2012年度まで教育運営委員会において、入学定員の見直しについて研究科等の実情を踏まえた必要な見直しの検討を要請、また、2012年9月に総長より各部局長に対し定員のこれからの在り方についての検討を要請して、入学定員の見直しを行なった（たとえば工学系研究科博士課程（27人増、2011年度）、公共政策学教育部（10人増、2011年度）など）。次に学部段階での取り組みについては、2012年度に教養学部前期課程で少人数クラスの授業を通して培われる深い問題意識と動機付けを修得する科目である「主題科目」のうち「全学自由研究ゼミナール」について、「主題科目」の趣旨を踏まえ履修上限を概ね40名とするルールを設定し、2013年度から実施した。この他、2013年度には教養学部で初年次教育の一環と

■ 図5-1—教員当たり学生数（学部、大学院）（各年度5月1日現在）



して少人数のチュートリアル教育カリキュラム（初年次ゼミ）の検討を開始し、一部試行的授業を行った。今後も引き続き、大学設置基準等で定める専任教員数を確保しつつ、教員・学生の適正バランスを定期的に確認する必要がある。

(4) 東京大学の行動規範・規準の策定・実施

研究者としての教員に最も求められるのは高い倫理観であるが、その研究倫理を遵守する環境を作りあげるため、まず2010年度に東京大学科学研究行動規範委員会によるリーフレット「科学研究行動規範—科学の健全な発展を目指して」を作成し、全学に配布した。同2010年11月には、学位請求論文をめぐる不正行為の再発防止策として、啓発資料を作成、配布した他、各部局に対し不正防止のガイドラインの整備、宣誓文提出の仕組みの導入、学位審査体制の点検と厳正化を求めた。さらに2013年度には、科学行動規範の遵守を促すリーフレットを改訂し、全教職員及び学生に配布するとともに、研究倫理アクションプランを策定した。2014年度には、その周知を図るために、学内広報に特集記事を掲載するとともに同アクションプランの英訳版を作成した。また、研究倫理に関する意識向上を図るため、研究倫理Weekを定め、ポスターを作成し配布した。さらに、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイド

ライン」（2015年4月1日より適用）を踏まえ、東京大学科学研究行動規範委員会規則を改正した。なお、2012年度から総長補佐会メンバーによるファカルティ・ハンドブック作成検討会を設け、その編集委員会で試行版ハンドブック（2012年度）、ファカルティ・ハンドブック（2013年度版）を作成し、学内ポータルサイトに掲載した。さらに、新任教員によるモニタリングを行うなど、さらなる充実に向けた検討を行い、2014年度版、2015年度版を作成した。

5-3. | 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

卓越した知は、「性別・言語・国籍などの差違やバリアを越えた教員の多様性」（「行動ビジョン」）のもとで生まれるという信念のもと、その多様性の向上に取り組んできた。まず女性教員に関しては、男女共同参画室を中心に、2010年度以降継続して勤務様態の改善やポジティブ・アクションの推進に全学的に取り組んで来た。文部科学省科学技術人材育成費補助金事業「女性研究者養成システム改革加速」により理・工・農学系を専門分野とする女性教員を採用し（2010年度8名、2011年度11名、2012年度20名、2013年度15名、2014年度9名）、研究費及びメンター教員経費を配分した。また、

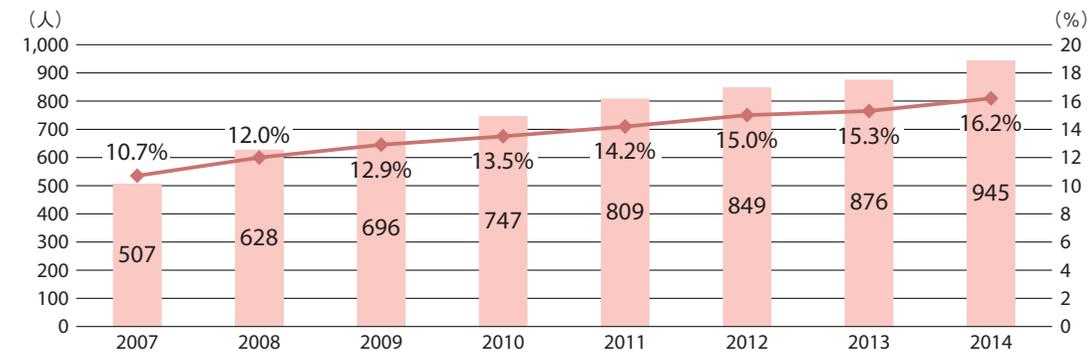
総長裁量ポストを活用して女性に限定した教員の公募を2010年度、2011年度に実施し、各年度3名ずつ採用した。さらに、2010年度から既に在籍の女性教員に対し、公募により研究スキルアップのための国内外の学会参加費及び旅費等に係る経費の支援を行なった（2010年度7名、2011年度12名、2012年度4名（のべ人数））。この事業による採用人数は累計で51名となり事業計画目標の43名を達成している。こうした取り組みにより特任を含む助教以上の女性教員比率は、2009年の12.9%から2014年には16.2%まで向上した（図5-2）。

つぎに、外国人教員に関する取り組みであるが、2010年度から、外国人教員が教育・研究しやすい環境づくりの一環として、就業規則、学務規則（年度改正含む）等の英文化を実施し、HPに掲載してきた。学内ポータルサイトについては、2012年度に本部事務や各部局で活用できるよう「英文書類アーカイブ」を開設した上で、2013年度から「一斉通知英文タイトル集」に英文例を掲載し、英文化の共有支援を行なっ

ている。また、外国人教員・研究者の受け入れをさらに推進すべく、教育研究に係わる国際環境の充実等に資する多様な意見を聴取するため、2012年度から役員と外国人教員・研究者との懇談会を実施している。また、外国人教員・研究者の受け入れに関しても、「JSPS外国人特別研究員事業（定着促進）」により外国人若手研究者を雇用した（2013年度は1件、2014年度は5件の採択）。こうした努力により、特任・外国人研究員を含めた外国人教員の比率は、2009年の6.5%から2014年度には8.7%に向上した（図5-3）。

以上のように、女性教員及び外国人教員の比率はともに増加してきたが、以下のような課題が残っている。まず、国立大学改革プランなどの社会的要請のほか、本学独自の取り組み（「スーパーグローバル大学創成支援事業」等（「2. グローバル・キャンパスの形成」参照））を考慮すれば、今後とも外国人や女性研究者を増やしていくことが必要である。次に、「女性研究者養成システム改革加速」の最終年度が

■ 図5-2—女性教員数・比（各年度5月1日現在）

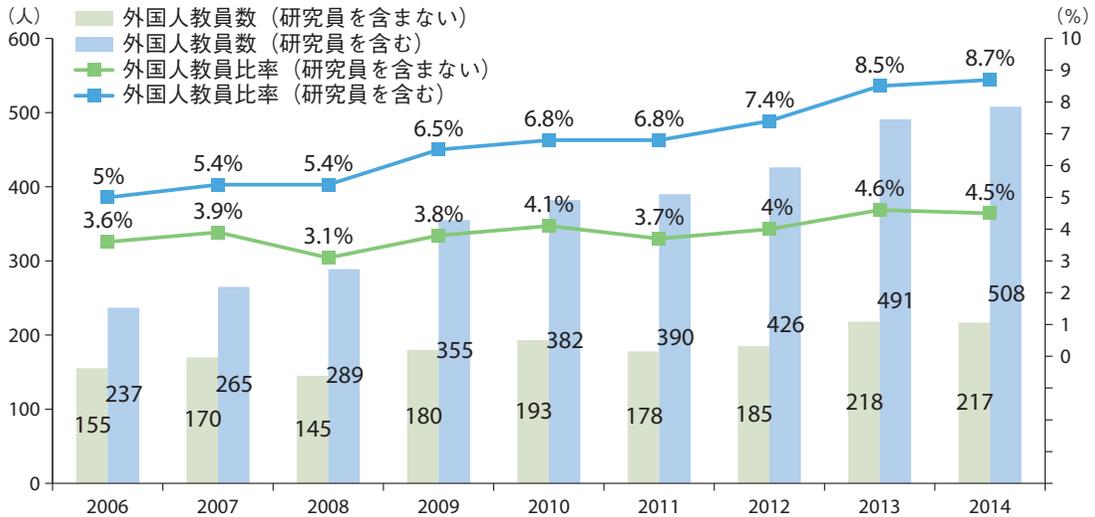


	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
常勤教員女性比率	9.0%	8.9%	9.8%	9.9%	10.1%	10.5%	11.0%	11.8%
女性／男女計	342／3,811	344／3,870	368／3,773	374／3,764	384／3,818	393／3,736	414／3,749	455／3,856
特定有期女性比率	17.5%	20.6%	20.0%	21.2%	22.5%	23.6%	23.4%	25.0%
女性／男女計	165人／943	284／1,381	328／1,639	373／1,762	425／1,892	456／1,936	462／1,972	490／1,961

※常勤教員……教授、准教授、講師、助教

特定有期雇用教員……特任教授、特任准教授、特任講師、特任助教、特任研究員（2007年度は相当する職位）

■ 図5-3—外国人教員数・比率（各年度5月1日現在）



※外国人教員：教員（助手以上）、特任教員等（特任助教以上、外国人教師）及び特任・外国人研究員のうち、外国籍の者。

2014年度となっていることから、2013年度採用者の3年目研究費、2014年度採用者の2、3年目研究費を支援するための大学の自主財源が必要である。これらの課題に対しては、第3期中期目標、中期計画期間に向けて、新たな東京大学男女共同参画推進計画を策定するとともに、「JSPS外国人特別研究員事業（定着促進）」の更なる活用促進を検討する必要がある。したがって継続的に検討を行ない、ポジティブ・アクションを推進していくことが必要である。

5.4. | 若手教員のポスト確保など教員組織の活性化

(1) 60歳以上の教員の処遇の見直しと助教採用の弾力化

優秀な若手研究者のポスト確保、および人材流動性の向上のため「教授（特例）ポスト」を制度化し、2011年度から実施した。その後、「部局研究力強化促進事業費」の活用などの取り組みを行い、「教授（特例）ポスト」について累計で8部局、27名分の運用実績を得た。一方、優秀な若手研究者のポスト確保を目的として

「採用可能数運用の柔軟化」を制度化した。2012年度から実施されたこの制度によって、累計で7部局23名分の運用実績を得た。また、部局の裁量による年俸制助教の積極的な活用を目的として「年俸制助教に係る採用可能数の財源化」を制度化し、2013年度から実施した。これについては、累計で40ポストの運用実績を得た。これらの新たな制度の利便性の向上を図るため、2013年度には「東京大学教員の新たな人事制度の取扱いについて」を役員会決定するなど、シニア教員に係る年俸制給与への移行と若手研究者のポスト確保の方策について検討を続けた。

(2) テニユア制度の導入の検討

2010年度より、現行の教員組織にテニユア制度を導入した場合の課題、およびテニユア制度の概要について検討を開始した。2014年度現在、各部局の教育研究の多様性に鑑み、全学的なテニユア制の導入は見送りながらも、テニユア制の趣旨を踏まえ、教員の任期規則の活用によって対応している。テニユア制度の確立

のためには、テニユアポストの定義、およびそれに対応した採用可能数の運用方法などが課題として残っている。

(3) サバティカルの普及

2010、2011年度に、総長補佐会にサバティカル制度に関するWGを設置して、その実施のための課題等を検討し、全体会において議論した。また、2012年度には、サバティカル制度のパイロット部局となる理系部局で早期の実施が可能になるよう、担当理事の下に教職協働のWGを設置して分析を行った。サバティカルの実績が各部局において着実に増加していることもあり、当面はパイロット部局における実施状況を見守っていくこととしているが、今後もさらなる普及に向けて課題を整理していく必要がある。

(4) 東大基金を活用した若手教員の支援

若手教員の支援については、学術研究懇談会(RU11)による提言を通じた取り組みが成果を挙げ、2010年度には、科研費の「若手研究」

が大幅に拡大するとともに、科研費の基金化が実現した。一方、東大基金の運用益を活用した支援については、2012、2013年度に既存の支援プログラムなどを通じた若手教員への支援の可能性、また2012年度には特定領域の若手教員の研究支援を目的とした直接基金募集プロジェクト立ち上げの可能性を検討した。2014年度には、基金の募集活動において研究者支援の重要性を訴えるなどの対応を行ったが、実現に向けて課題が残されており、引き続き検討を行う必要がある。

(5) 優れた教育力を有する退職教員の活用

2012年度に、学内人材バンク設置による退職教員のサマープログラムへの活用の可能性について検討し、2013年度には学部教育改革臨時委員会の下に「人的リソース関連WG」を設けるなどの対応を行った。しかし、国立大学改革プランなどの社会的要請に照らせば、外国人や女性の研究者の増加がより喫緊の課題と見なされるため、退職教員を活用したポストの創出がどこまで可能か検討を続ける必要がある。

ファカルティ・ディベロップメント

——研究者の教育力をどう評価するのは大きな課題かと思います。行動シナリオでもファカルティ・ディベロップメント（FD）の強化、ティーチング・アシスタント制度の充実などに触れていますが、このあたりの進み具合はいかがですか。——

FDについては、教えるテクニックを学ぶということもあるでしょうが、何より教える側の基本的な姿勢や意識が大切だと思います。学生の知的な可能性や好奇心に真剣に向き合って何をどのように伝えるのか。そして、学生たちがそれにどう触発されていくのか。そこにかかる教員たちの思いこそが基本にあるべきだと思います。もちろん、その思いを現実の授業にするときのスキルというはありますので、それを鍛える仕組みがあるということは必要だと思います。

——FDを重視するのはハーバードなどアメリカの大学ですね。東大は研究のトップ校で、そこに入ってくる学生は研究者を見ることで結果として教育になるのだという考え方があったのではないのでしょうか。特に文系には、先生の後姿を見せてそれについてこいという姿勢が強かったのではないかと思います。——

後姿を見てついてこいと自信をもって言える、そしてそれで学生が育つ先生であれば、私はそれでもいいと思います。全体として言えば、特に1～2年次にはアクティブラーニングや双方向授業などの仕組みをもっと取り入れて良いでしょうが、学問に向き合う基本的な姿勢の部分が出来ていれば、教育スタイルの多様性は大切だと思います。とにかく、学生が学問に触発されて知的な世界を広げられるようになるか、それに尽きますね。

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（TOEIC 800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。

【重点テーマの総括】

～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ある。そのためには、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整備の推進が求められる。行動ビジョンには「高い能力と専門性を持つ職員」の目指すべき姿が示され、その姿を実現するため、行動シナリオにおいて5つの達成目標が掲げられた。具体的には、職員の管理・企画能力の向上や年齢性別にとらわれない昇進システムの確立、技術職員の教育研究支援能力の一層の向上、男女共同参画の推進、バリアフリー対策及び事務効率化・合理化を図る等々の取り組みを推進した。

(1) 大学経営への参画、教職協働による大学運営
職員の能力を最大限向上させるための推進体制の構築に向けて策定した「東京大学職員の人

材育成の推進体制に関する基本方針」に基づき、職務に必要な能力・経験等の明確化、階層別研修の継続実施による職員全体の能力の底上げ及び将来の幹部候補者育成のための新たな能力開発の取り組み検討への着手等、職員の能力開発体制の更なる強化を図り、能力を最大限向上させるよう全学的な職員の育成に取り組んだ。

(2) 職員のチームワークによる世界最高水準の教育研究活動への支援

高い専門性を持って教育研究を支援するリサーチ・アドミニストレーター（URA）制度の確立のため、関係規則の制定や研修等の実施に向けた検討を行った。また、教職協働により大学運営を進めることが出来るよう事務組織の見直し・再編・新設を着実にいった。

(3) 専門性や技能の向上、高度な資格・学位保有者の拡充

プロフェッショナルとしての職員の養成に向けて、幹部職員セミナーの開催、民間企業への研修出向の実施、他機関課長級及び文部科学省

係長級等への出向者を増員する等、人材育成に向けた取組を整備・拡充した。また、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増やすため、米国大学院留学制度の新設や大学院就学の支援等、修士号を取得させるための研修及び自己啓発制度の充実を図った。

さらには、教室系技術職員が有する専門的知識、技術等を最大限活かし、全体の資質の向上、ひいては、本学の教育研究能力の一層の向上に資することを目的として総合技術本部を設置した。

(4) 実力本位による評価・処遇、活躍の場（機会）の提供

実力本位の評価・処遇のため、年齢・性別にとらわれない昇進システムとして、幹部登用試験のほか係長相当職への昇任を希望する若手職員を対象に「次世代リーダー育成研修」を実施し、活躍の機会等が柔軟に提供された。また、女性職員の幹部職員への昇進意欲を醸成するため「女性職員キャリアセミナー」を実施し、職員の意識向上が図られた。

さらには、男女共同参画の推進、バリアフリー及びメンタルヘルス対策として、相談体制の充実、各種研修会の実施のほか、「学内バリアフリーマップ」や「職務復帰マニュアル」の作成・周知や勤務環境の整備・充実を図った。

(5) 業務の効率化・合理化の創意工夫

教職員から業務改革の提案を受け、優れた課題を表彰し、全学展開を検討するなど事務効率化・職員の意識改革を推進した。

プロフェッショナルとしての職員の養成のため、今後、さらに以下の事項に取り組み、充実させることが必要であると思われる。

(a) 大学経営への参画、教職協働による大学運営

大学院レベルでの学習機会の充実・自己啓発奨励のための職員の経済的負担の軽減

(b) 職員のチームワークによる世界最高水準の教育研究活動への支援

事務組織の見直しに向けた業務集約や適正な人員配置の検討

(c) 専門性や技能の向上、高度な資格・学位保有者の拡充

数値目標達成のため、英語実技検査中級レベル対象者の底上げ

(d) 実力本位による評価・処遇、活躍の場（機会）の提供

女性幹部職員の登用率を増やすため、女性職員の副課長相当職への登用や女性職員育成の一層の取り組み

(e) 業務の効率化・合理化の創意工夫

長期的な課題として、業務方法や対応について、固定観念からの脱却や意識改革

「高い能力と専門性を持つ職員」の目指すべき姿の実現に向けて、今後、さらに継続した取り組みが求められる。

6-1. | 大学経営への参画、教職協働による大学運営

(1) 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

職務に必要な能力・経験等の明確化を図るため、2011年度に業務系統毎の主な業務内容に関する知識・求められる能力を職位毎に示した「業務レベル表」を新たに作成した。

また、幹部職員としての心構え、能力、知識などについて明らかにした「幹部職員行動指針」（2007年作成）を改訂した。「業務レベル表」については、新規採用職員研修の配布資料とし、人事部長講話においても活用するとともに、引き続き、学内ポータルサイトに掲載し、職員へ

の周知を図った。

(2) 職員のキャリア目標の計画と実現のプロセスを通じた職員養成

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養成に向けて、職員調査を通じて、個々のキャリア目標を本部で適正に把握し、職員の能力に応じた人事計画や配置に努めるとともに、職員と配属部署の管理職がキャリアプラン面談を実施するよう管理職への周知を強化した。また、事務系職員の能力・適性を効果的に把握するため職員調査のWeb化を図った。

その他、人材育成における役割・機能分担等を明確にするため「東京大学職員の人材育成の推進体制に関する基本方針」を策定し、方針に基づき、人材育成推進会議を開催し、職員能力開発計画の策定など人材育成に関する重要事項について検討を行った。また、情報システム戦略会議の下に、情報システム人材能力強化委員会を設置し、情報システム人材の能力強化を目的とした研修等を企画した。

(3) 幹部教職員に対する法人運営、大学経営の研修実施

幹部職員に対する法人経営、大学経営に対する意識の向上を図るため、幹部職員を対象とした「幹部職員セミナー」を開催した。また、「新任部局長等研修」を実施し、担当理事より国立大学法人制度や大学経営に関する講義のほか、時勢をとらえた内容（総合的教育改革、大学ガバナンス改革、国立大学改革プラン、東京大学基金等）に関する講義を行った。また、管理職及び今後管理職となる意欲がある者に、制度の目的・意義を再認識させ、当該制度を通じて部下等の育成を行うために必要なスキルのブラッシュアップを図り、部下評価力を向上させるため「職員評価制度評価者研修」を実施した。

今後も、引き続き「幹部職員セミナー」や「新任部局長等研修」の機会を通じて、幹部教職員に対する法人運営や大学経営に関する研修を実施し、意識の向上を図っていく。

(4) 大学経営に関する大学院レベルの学習機会の提供等

大学経営に関する大学院レベルの学習機会の提供を図るため、大学院における大学アドミニストレーター等のコースの修了者及び自己啓発による大学院就学による修了者が2015年度には2009年度末の3倍増になるよう、その支援と周知を図った。

また、2010年度には米国大学大学院留学制度について検討を開始し、2011年度に米国教育系大学院（修士課程）への留学制度を新設、翌2012年度には、事務職員1名がUCLA Education Schoolにおいて修士号を取得した。なお、2015年度には、東京大学事務職員米国大学院留学制度実施計画に基づき、1名の留学が予定されている。

今後、大学経営における大学院レベルでの学習機会の充実を図り、自己啓発を奨励するうえでは、職員の経済的負担を軽減する支援が必要となることから、引き続き予算の確保に努める必要がある。

(5) 人事交流対象者・交流機関の大幅拡大

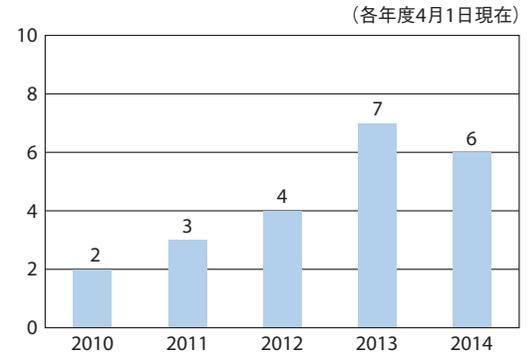
人事交流対象者・交流機関の大幅拡大を目指し、2010年度より、大学共同利用機関や独立行政法人を主体とした人事交流の見直しをはじめ、人事交流者を幹部職員に拡大して実施することを検討し、文部科学省への係長級の出向及び幹部職員の出向を行った。

また、民間企業3社への研修出向を行い、受け入れ先や選抜方法などの変更を図り、企業の取り組みが進んでいる労働安全衛生部門などへ

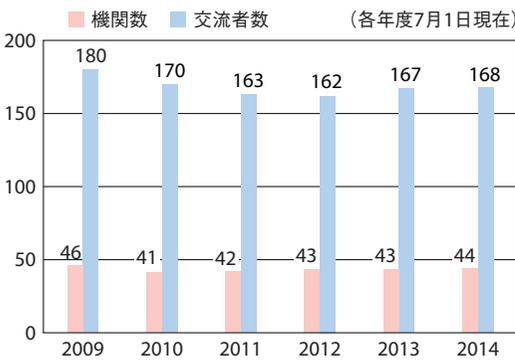
■ 民間企業等への研修出向者数



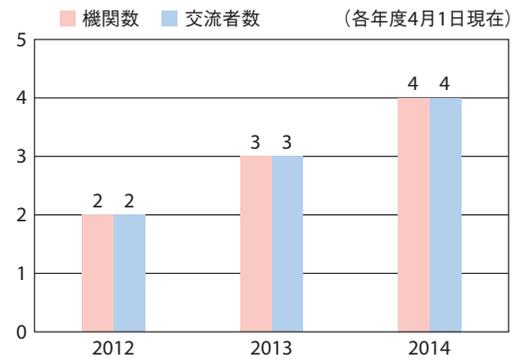
■ 文部科学省への出向（係長級）実績



■ 人事交流機関数等の実績



■ 幹部職員の人事交流実績



の配置も行った。民間企業研修終了後は、研修で得た成果を所属課等の業務に活かすとともに、「民間企業研修出向者研修活動報告会」を実施するなど、広く学内に周知することにより、職員の意識改革や業務改革を試みた。また、上述の民間企業や文部科学省以外にも、政府機関（内閣府）への出向を実現することにより、多様な業務を経験させることが可能となった。

人事交流の在り方については、2011年度に「人材育成・管理の在り方WG」にて検討を行い、その意義、必要性を明確にして職員と共通認識を持つよう改革を進めた。その一環として、同年以降、人事部長から、新規出向者全員を対象に人事交流の意義などについて講話を行うとともに、出向者が横の連携を図れるよう情報交換の場を設けた。

その他、新規採用職員研修において私大との

合同研修を実施し、職員の相互理解の場として活用した。

なお、今後人材育成の観点から、さらに人事交流機関の見直しを図り、交流機関の拡大に向けた検討をしていく必要がある。

(6) 職員の企画力の向上

職員の企画力の向上を目指し、行動シナリオ推進のための横断型プロジェクト編成の際に、有志職員を参画させたほか、総長室マネジメントサポートスタッフに対し、任期終了の際に職能開発促進の観点から、企画書の提出を求め、総長・理事の参考に供した。当該企画書の中で、業務改革に資するものについては、業務改革提案等への応募を勧めるなどのフォローアップを行った。

また、役員、部局長等へ提供する「ニュース

レター」の作成にあたっては、若手職員を活用し、企画力、文章能力向上の一助とした。

さらには、後輩育成実践研修において、「先輩が後輩を育てる風土を醸成する」ことを観点に、2年目の職員に対して、自ら企画・作成したプレゼンテーション資料等を用いた新人職員への業務説明や、「新人職員のための自己啓発ガイドブック」などの作成をプログラムの一つとし、企画力を養う機会を提供した。

(7) 総長選考における幹部職員の参画検討

総長選考における幹部職員の参画については、総長選考の実施主体である総長選考会議において検討が行われた。

教員以外の職員に意向投票の投票権を付与することについては、総長選考会議において、2008年に実施された総長選考の際に次期総長選考に向けて引き続き検討すべき課題として既に申し送られており、その方針に則して2014年実施の総長選考に向けて検討が行われてきた。総長選考会議では、学内委員によるWGを設置し、他大学での意向投票への職員の参画の状況や幹部職員に対して投票権を付与することに関しての各部局の意向を調査した上で、慎重に検討が進められた。

その結果、現行制度においても第1次総長候補者を推薦する代議員会に、職員層から代議員が選出されており、決定には直接関与しないものの、職員が参画する一つの形態として評価でき、現行制度を直ちに変える必要はないとの結論に至り、2014年の総長選考においては、現行の取扱いである教授、准教授及び教授会構成員である講師により意向投票が実施されたところである。

なお、検討の際、総長選考会議の学外委員から、選考の在り方として教員のみならず広く大学の構成員の意向を反映する仕組みの必要性が

指摘されており、総長選考会議において意向投票の取扱いを含め、次期総長選考（2020年実施予定）に向けての検討がなされる予定である。

6-2. | 職員のチームワークによる世界最高水準の教育研究活動員への支援

(1) 高い専門性を持って教育研究を支援できる職種の確立

高い専門性を持って教育研究を支援できる職種の確立に向け、2010年度には、学術研究懇談会（RU11）にタスクフォースを設置し、リサーチ・アドミニストレーター（URA）に求められる職務内容やスキル、養成・確保の方策等について調査研究を行った。

翌2011年度には、URAのスキル標準作成に関する文部科学省事業の委託先として採択され、学内に設置した「スキル標準作成検討委員会」及びRU11に参加する各大学からの代表者による「リサーチ・アドミニストレーター制度検討タスクフォース会議」を中心的な検討の場として、URAの業務実態等について調査・分析を行い、URAの業務内容、範囲、導入形態等について論点整理を行った。

さらに、2011年度URAの体制整備に関する文部科学省事業に採択され、8つの部局等にURAを試行配置し、研究マネジメント業務に従事させるとともに、その取り組みの把握・分析に着手した。翌2012年度は、URAのスキル標準に関してスキル標準の素案を取りまとめ、併せて学内にURAを定着させるための周知・広報活動を行った。

2013年度には、URAのスキル標準を学内外の有識者、RU11及びURAを整備している大学の意見などを踏まえて完成させた。また、引き続きURAの体制整備に関する文部科学省事業の支援を受け、8つの部局等にURAを試行配置し、研究マネジメント業務に従事させるととも

に、その取り組みの把握・分析を踏まえ、URAの制度設計の基本構想を策定した。

2014年度には、RU11にタスクフォースを継続・発展させた委員会を新たに設置し、引き続きURAに求められる職務内容やスキル、養成・確保の方策等について調査研究を行った。また、URA推進室にシニアURAを3名配置するとともに、推進委員会のもとにWGを設置し、URAに関する基本方針の具体化に向けた検討を行った。

また、学内のURA間の情報交換を目的とした連絡会を月1回開催し、URAの部局間連携を促進したほか、2014年の学内広報10月号において、URAに関する特集記事を掲載し、学内教職員に対して周知・広報活動を行った。このほかにも、URA向けの専門研修プログラムを構築し、トライアルを実施した。さらには、IARU Research Administrators Symposium等に参加し、海外の研究マネジメント業務の動向について情報収集を行った。

今後は、URAに関する基本方針の具体化に向けた検討を進めるほか、URAの資格制度の設定と併せ、URAの確保に向けた取り組みが必要となる。

(2) 教職協働がスムーズに展開できる事務組織の見直し

教職協働がスムーズに展開できる事務組織の見直しに向けて、まずは、本部事務組織等の新設及び見直しを継続的に実施した。

2010年度には、統括長・グループ長の職名を部長・課長に変更したほか、国際本部、情報システム本部及び国際化推進学部入試担当室の設置や教育企画室及び広報室の内規を整備した。

2011年度には、入試企画室、安全保障輸出管理支援室の設置をはじめ、社会連携部の設置、総務部と経営支援部を統合し総合企画部への改

組等を行った。

2012年度には、情報システム部と情報基盤センターの統合・連携、2013年度には、事業推進グループの設置、2014年度には、研究倫理推進室や推薦入試担当室を設置するなど順次組織の見直しを図った。

その他の組織のスリム化や効率化等についても取り組み、2011年度には、「事務職員等の人事・組織・業務の改革プラン」の見直しのために設置した「組織のあり方WG」において検討を図り「検討結果最終報告書」をまとめた。また、2012年度には、室・本部の全体的な見直し・再編を行うため、所管課等に対し現状確認・意見聴取等を行った。

今後は、全学的な課題に対して教職協働が可能となる組織構築を目指すとともに、大学運営を進めるための室・本部・本部事務組織の再編等状況に応じた組織構築が必要となる。

6-3. | 専門性や技能の向上、高度な資格・学位保有者の拡充

(1) プロフェッショナルとして職務に取り組む意識の涵養等

プロフェッショナルとして職務に取り組む意識の涵養を図るために、まずは自己啓発活動の奨励として、把握し得る学外のセミナー等の実施情報を学内ポータルサイトに掲示し、情報提供による支援を積極的に行った。また、各階層別研修等において、担当理事より、職員に求められる役割等についての講義を行い、プロフェッショナルとしての職員の意識向上を図った。

ベテラン職員（管理職を除く48～55歳の職員）の意識涵養を図る主な取り組みとして、今後、さらに充実した職業生活を送るための気づきを提供することを目的とした「ベテラン職員キャリアフォーラム」を2011、2013年度に実施した。

また、新規採用職員に対する自己啓発意欲の涵養を図ることを目的に、2012年度には、後輩育成研修（採用から1年を経過した職員を対象）の一環として、「新人職員のための自己啓発支援ガイドブック」を作成し、翌年度以降は、「2年目職員から1年目職員へ贈る新生活応援ガイドブック」を作成した。

また、自己啓発支援として、2013年度より「語学学校利用支援プログラム」を実施し、英語力の向上を希望する受講者の利便性を図った。

今後は、プロフェッショナルとして職務に取り組む意識の涵養を図るための新たな研修の立案や既存の研修の見直し、自己啓発活動の奨励を通じ、プロフェッショナルとしての職員を養成するための取り組みを引き続き継続していく。

(2) 研修システムの体系化とニーズに対応した研修の充実

研修システムの体系化とニーズに対応した研修の充実のため、2010年度から女性職員キャリアセミナー、幹部職員セミナーなど、現在または将来の幹部職員を対象とした研修を充実させた。また、OJT(On the Job Training)の制度化など、能力開発体制の整備・推進を全学で行っていくことを人材育成WGで検討した。

2011年度からは、研修の充実を目的として、ベテラン職員キャリアフォーラム、次世代リーダー育成研修、新任部局長等研修を新たに実施した。

さらに、予算をかけない研修方法の検討も行い、学内教職員の講師への活用や、語学の自己啓発費用の受講者一部負担などの工夫を図った。

また、2012年度に策定された「東京大学職員の人材育成の推進体制に関する基本方針」に基づき、各部局におけるOJTの活用や能力開発体制の整備・推進を図った。

2013年度以降は、引き続き研修システムの体系化・充実を推進し、実施後の検証結果を踏

まえながら、前年度までに新たに企画した研修（ベテラン職員キャリアフォーラム、次世代リーダー育成研修、新任部局長研修、女性職員キャリアセミナー）を引き続き実施した。次世代リーダー育成研修については、これまでの実施状況を検証し、研修効果を高める観点から、2014年度は、応募資格等を見直して実施した。

また、自己啓発支援として、2013年度に新たに「語学学校利用支援プログラム」を実施し、英語力の向上を希望する受講者の利便性を図った。

その他、さらなる研修の充実を図るため、階層別研修等におけるアンケートや振り返りシートの提出を通じ、研修に対する職員のニーズを収集し活用した。

今後、研修システムの体系化及び充実を図るため、引き続き、実施後の検証結果を反映した研修システムの再考、また、それらを実施していくための予算の確保に努める必要がある。

(3) 海外研修や外国語学習機会の拡充、TOEIC受験義務化の検討

海外研修や外国語学習機会の拡充のために、2010年度では、前年度に実施した国際会議運営セミナーの資料等を学内ポータルサイトにまとめて掲載した。また、職員の国際化対応能力を向上させるため、これまでに語学学習の機会が少ない係長・主任クラスの職員を対象とした初級クラスの比較的長期な語学研修を実施した。

さらには、新規採用職員能力開発プログラムの一環として、新規採用職員英語研修をレベル別に実施したほか、学生向けのスペシャル・イングリッシュ・レッスンへの職員の参加を可能とし、自己啓発支援として受講者への支援を実施した。

また、2011年以降も海外研修や外国語学習機会の拡充を図るため、様々な取り組みを行った。主な取り組みは、以下のとおり。

- ・ 高度な英語能力（TOEIC 800点以上）を有する職員の割合を大幅に増加させるため、英語能力が中級～中上級レベル（TOEIC 600点以上～800点未満）の職員を対象に「職員自己啓発支援（英語）」を実施
- ・ 幹部職員層の語学能力を向上させるため、部長級から副課長級の職員を対象として語学学校法人割引制度を利用した「職員自己啓発支援（幹部職員等英語レッスン）」を実施・自己負担で語学学習を行う職員のために、語学学校と提携し法人割引制度を導入し、学内ポータルサイト上に情報を掲載
- ・ 東京大学事務職員長期海外研修を実施したUCサンタバーバラ校に事務職員を派遣
- ・ 事務職員米国大学院留学制度により米国に

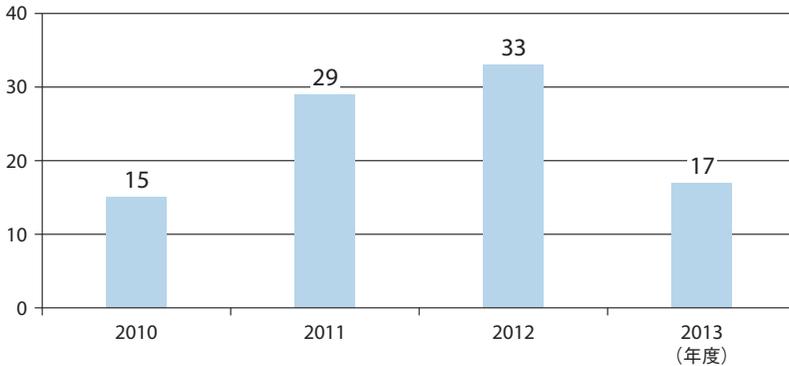
〈英語実技検査レベル別職員数〉

事務職員約1,250名のうちTOEIC 800点以上の者（2014年10月現在）

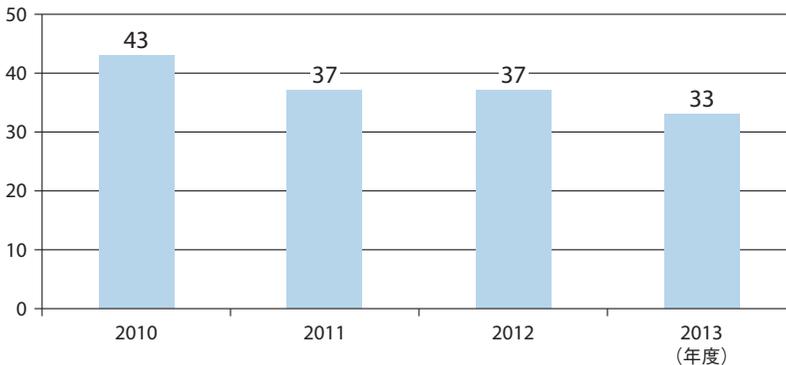
年 度	既存職員	前年度からの増加数	計
2008	50		50
2009	50	14	64
2010	64	15	79
2011	79	17	96
2012	96	15	111
2013	111	13	124
2014	124	20	144

※達成目標「TOEIC 800点以上の職員の3倍増」の達成に向けて必要な人数（192人）

■ 「スペシャル・イングリッシュ・レッスン」参加職員数



■ 「放送大学履修コース」参加職員数



派遣した事務職員が、UCLA Education Schoolにおいて修士号を取得

- ・東京大学事務職員および技術職員の短期海外研修を実施
- ・文部科学省国際業務研修、日本学術振興会学術交流研修を実施
- ・自己啓発支援として、新たに「語学学校利用支援プログラム」を実施
- ・短期海外研修の一環として、シンガポール国立大学においてASAP(Administrative Staff Attachment Programme)による研修を実施
- ・海外大学訪問研修を実施

なお、高度な資格・学位を有する職員の割合は着実に増加しており、数値目標であるTOEIC 800点以上の職員増の達成に向けて、英語実技検査の中級レベル（TOEIC 600点以上800点未満）の職員やTOEIC以外の英語実技検査資格取得者を対象とした自己啓発支援等を引き続き実施し、全体の底上げを図ることが必要である。

(4) 資格・技術等を取得するための支援の検討

資格・技術等を取得するための支援を行うため、職務遂行のための有用な資格取得試験の受験時間及び必要な時間など、職員の自己啓発のための勤務免除等の制度について積極的に周知した。

また、職員の能力向上のため、国及び国立大学協会等が主催する有用な外部講習会等の情報提供を行った。さらに、スペシャル・イングリッシュ・レッスン及び放送大学履修コース等の自己啓発にかかる費用の支援を行った。2013年度には、スペシャル・イングリッシュ・レッスン、語学学校利用支援プログラム及び放送大学履修コース等の自己啓発にかかる費用の支援を行った。

なお、研修参加及び自己啓発のための勤務免除については、引き続き既存の制度を着実に運用し、職員の研修等の参加の利便性を確保するとともに、自己啓発支援について費用負担支援体制を継続し、情報提供による支援も積極的に実施していくことが必要となる。

(5) 技術職員の組織、待遇、異動等の検討

技術職員の組織、待遇、異動等の検討について、技術職員組織化検討WGにおいて、技術本部設立準備室（教員、技術職員及び事務職員で構成）を設置し、総合技術本部設立に必要な具体案（組織構成、各種規定等）を検討・作成し、「教室系技術職員が有する専門的知識、技術等を最大限活かし、全体の資質の向上、ひいては、教育研究能力の一層の向上に資する」ことを目的とし、基本組織規則第18条に基づく室として、新たに総合技術本部を設置した。

2012年度には、総合技術本部企画調整室会議を開催し、部局技術組織の整備支援等の検討を行った。また、総合技術本部研修企画委員会を開催し、技術職員の研修及び全学技術発表会の検討を行った。

2013年度には、総合技術本部企画調整室会議を開催し、部局技術組織の整備支援等について検討を行った。また、総合技術本部HPを立ち上げ、部局技術組織及び技術職員へ情報提供を行う環境整備を行った。さらに、総合技術本部HPに技術職員専用相談窓口を設置し、技術職員からの相談に対応するための環境整備を行った。さらには、全学技術発表会の準備委員会を立ち上げ、企画・運営等について検討を行った。

2014年度は、総合技術本部技術職員研修企画委員会を開催し、技術職員の研修について企画立案を行った。また、技術職員研修企画委員会内規を改正し、委員の数を3名増やすことで、研修に対する部局の要望を吸い上げる体制整備

を行った。また、総合技術本部企画調整室会議を開催し、部局技術組織の整備支援等について検討を行い、その結果、「総合技術本部と部局」、「部局と部局」間での連携がとれるような体制が整備された。また、全学技術発表会実行委員会、東京大学総合技術研究会実行委員会を立ち上げ、企画・運営等について検討を行った。

全学技術発表会については、開催日、各技術分野の実行委員を決め、開催に向けての準備体制が整えられた。また、総合技術研究会は、総合技術本部と実行委員会により、総合技術本部のリーフレット、東京大学総合技術研究会のポスターを作成し、9月に北海道大学で開催された総合技術研究会において、2017年3月に東京大学で総合技術研究会が開催されることのアピールを行った。また、技術職員組織化検討WGを開催し、技術職員組織の具体像などの検討を行った。

今後は、総合技術本部の各委員会での検討を通じて、技術職員にかかる研修の充実や部局技術組織の整備支援体制の推進を図っていく。

6-4. | 実力本位による評価・処遇、活躍の場（機会）の提供

(1) 幹部職員登用における判断材料の拡大

幹部職員登用における判断材料の拡大として、幹部職員への登用に際し、総合力に主眼を置くほか、2010年度には、上司による「勤務状況調書」及び職員評価の結果を参考として取り入れたほか、これまで自薦のみの登用試験に他薦も取り入れるなど幅広く優秀な者を登用する方式を導入した。また、幹部職員への登用における判断材料の拡大について引き続き検討を行った。

2014年度は「職員評価制度評価者研修」の検証を行い、幹部職員への登用における判断材料としての活用について検討を行った。なお、

2014年度に開催された当該研修では、管理職及び今後管理職となる意欲がある者に、制度の目的・意義を再認識させ、当該制度を通じて部下等の育成を行うために必要なスキルのブラッシュアップを図り、部下評価力を向上させることを目的として実施した。

今後、職員評価制度評価者研修については、その検証結果等を踏まえ、幹部職員への登用における判断材料として活用していく方向で、引き続き検証を続けていく必要がある。

(2) 年齢性差に関係なく昇進できるシステムの確立

幹部職員に昇任するための仕組みとしては、従前より課長等登用試験を実施することで多様な人材登用を図っている。副課長・係長級についても、これまでの年功序列的な昇進制度を見直し、有能な若手職員を積極的に抜擢する方式を導入できるよう、人材育成WGにおいて検討を進めた。その結果、2011年度に、係長相当職への昇任を希望する若手職員を対象とした「次世代リーダー育成研修」を導入し、昇任意欲の向上と昇任後の職務に必要な能力開発を図った。また、2014年度には、これまでの同研修の実施状況を検証し、さらに研修効果を高

〈女性幹部職員の登用率〉 (単位：人)

	男	女	計	女性割合
2010. 7. 1	96	7	103	6.8%
2011. 7. 1	98	10	108	9.3%
2012. 7. 1	102	10	112	8.9%
2013. 2. 1	102	11	113	9.7%
2014. 7. 1	100	11	111	9.9%

※幹部職員……部長、副部長、事務長、課長の職に就く者（兼務者及び特定有期雇用教職員を除く）。
※女性割合は全幹部職員（兼務者及び特定有期雇用教職員を除く）に占める女性の割合。

める観点から、応募資格の見直し等を行った。副課長相当職への昇任については、課長等登用試験を受けた者の中から積極的にを行っている。

なお、幹部職員における女性の割合は、いまだ1割に満たない状況である。今後女性幹部職員の登用率を上げるためには、女性職員の副課長相当職への登用と女性職員の育成をより一層進めていく必要がある。昇進制度の周知及び女性職員キャリアセミナーの実施等により、特に女性職員の昇進意欲を高め、課長等登用試験受験者数を増やすことが課題である。

(3) 男女共同参画及びバリアフリー推進のための勤務環境の整備

「東京大学男女共同参画推進計画策定WG」を設置し、2007年3月に制定された同推進計画の検証、見直しを図るとともに、新たな推進計画の策定の議論及び部局での推進体制の在り方の検討を行ったほか、東京大学第4期次世代育成支援対策行動計画に掲げられた目標のうち、幹部職員への説明等を順次実施した。

2008年度に設置した女性研究者支援相談室では、女性教職員、女子学生等のワークライフバランス向上のため専門の相談員が研究と育児・家事の両立、ライフイベント（結婚、妊娠、出産）等に関する相談に対して助言等を行った。

また、同年度に教職員、学生を対象とした学内全部局対象保育園を4園設置したほか、こども未来財団のベビーシッター割引制度を活用し、就労・学業への復帰の支援を行った。

勤務環境の整備としては、男女共同参画室環境整備部会において、夜間の安全を確認するため、学内の外灯の整備を行ったほか、「トイレ環境改善プロジェクト」による本郷、駒場キャンパスを対象とした女子トイレに関するアンケート調査を実施し、同調査結果を踏まえ、緊急改善が必要なトイレについて、改修工事を順

次実施した。また、2014年度より「育児休業等の代替要員確保のための人件費財源化」の制度を開始し、2014年10月1日現在で3件の申請があった。

バリアフリーの推進では、バリアフリーに関する支援実施担当者研修会、シンポジウムの開催、部局からの要請による個別研修会及び事務長会議の場で講演を実施したほか、障害のある職員との意見交換会等を実施した。

本郷地区（弥生、浅野含む）は2012年度、駒場地区は2013年度、柏地区、白金地区は2014年度にそれぞれバリアフリーマップが作成されたほか、「障害者雇用における在宅勤務のススメ」のリーフレットが2013年度に作成され、配付された。

その他の取り組み事項として、2014年度に、バリアフリー支援室障害者雇用問題検討部会において、就労環境等の改善に資するため、職場環境等調査を行い、調査結果を報告書としてまとめた。また、バリアフリー支援室障害者雇用問題検討部会において、「障害のある職員の復職にあたっての手引き（中途障害者復職編）」を作成し、学内への周知を図った。

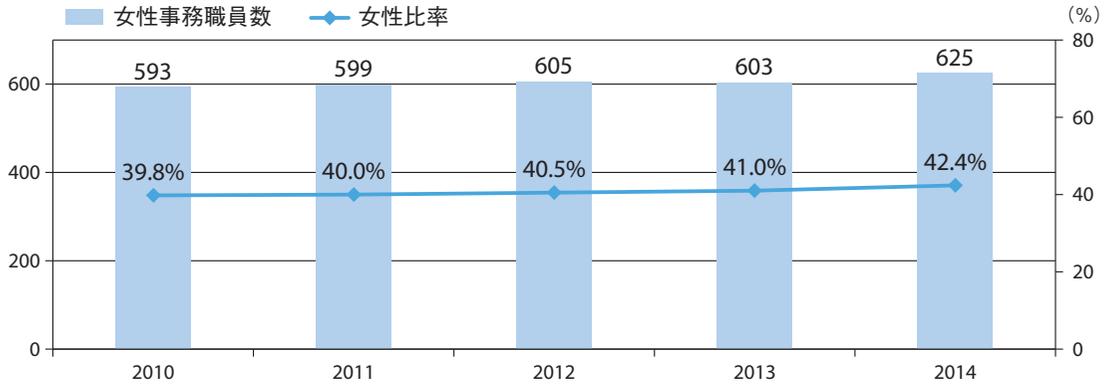
なお、男女共同参画の推進に際しては、次期中期目標、中期計画期間に向けて、新たな東京大学男女共同参画推進計画を策定するとともに、2014年度が科学技術振興人材育成費補助金事業の最終年度であるため、2013年度採用者の3年目研究費及び2014年度採用者の2、3年目の研究費を支援するための大学自主財源が必要となる。

バリアフリーの推進に際しては、年間計画に基づき、引き続き研修会や意見交換会等を実施していく。

(4) メンタルヘルス対策の積極的取組

メンタルヘルス対策の積極的取組として、

■ 女性事務職員数・比率（各年度5月1日現在）



2010年度に従業員支援プログラム（Employee Assistance Program（以下「EAP」））を導入し、メンタルヘルス予防体制を整備した。当該EAPでは、専属の相談員を置き、教職員の心の健康づくりに対応するほか、教職員の利便性の向上を図るとともに、職場実態をより把握した上で面談を行うため、臨床心理士による面談を学内実施とし、産業医との連携の即時性を確保した。

メンタルヘルス不調者の早期発見のため、教職員健康診断医師面接時に面談実施対象となった教職員の呼び出しを実施した。さらには、教職員外来が保健健康推進本部に開設されたため、EAPや産業医と連携し、健診等による呼び出しのフォローとしての活用やメンタルヘルス不調者に早期治療を行う体制を作り実施したほか、早期発見のため、教職員健康診断医師面接時に面談実施対象となった教職員約460名の呼び出しを行い、適切なフォローを図った。

その他の主な取り組みとして、職員の各階層別研修においては、産業医よりメンタルヘルス事案への対応に関する講義・演習を実施したほか、教職員を対象として、メンタルヘルス増進のための参加型セミナーを3キャンパスで実施し、希望者に対し3キャンパス以外でのセミナー実施についても対応した。

また、産業医と連携し「職務復帰マニュアル

（仮称）」を作成し、2014年度中に学内の幹部職員へ周知を図る予定である。

今後引き続き、教職員健康診断における医師面接において、メンタルケア対応を要する教職員に対し、産業医面談の受診を実施し、また、面談実施者に対し適切なフォローを行う等の対策が必要である。

6-5. | 業務の効率化・合理化の創意工夫

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に向けて、業務改善プロジェクト推進本部にて実施計画の検証等を行った。また、業務全般の見直し及び効率化（事業仕分を含む）について、組織・業務改善WGにて検討を行い、出張旅費業務については2010年度よりアウトソーシングを実施することとした。

2011年度には、本学の組織及び業務を見直し、組織改革・業務改革の継続的な推進を図るため、業務改善プロジェクト推進本部を「業務改革推進室」に改組した。当該推進室のもとに3つのWG（「教育支援」、「研究支援」、「法人」の各業務検討WG）を設置し、業務の平準化・標準化及びアウトソーシング等について検討し、検討結果の実施及び実施に向けた準備を行った。

また、教職員から業務改革の提案を受け付け、

優れた取り組みについて「業務改革総長賞」として表彰を行った。受賞課題については、全学展開をした場合の効果を検証しながらその実施に向け検討を行った。その結果として、2012年度総長賞受賞課題「柏地区における事務業務の整理・再構築と教職員向けの事務手続きサイトの開設」について、2013年度に全学への運用を開始することとした。

さらには、2011年度より業務改革ワークショップを開催し、職員が多様な視点で業務を見つめ直し、効率化・合理化の工夫をする意識の向上と、プロフェッショナルとして職務に取り組む意識の涵養を図った。

その他の主な取り組みとして、2014年度には、「証明書発行業務構築プロジェクト」の推進、「本部共通業務のシェアード化とアウトソーシング検討チーム」の発足・作業推進及び「全学事務業務の簡略化と削減項目検討チーム」の発足・作業推進を行った。

また、全学事務手続き案内サイトの運営・ブラッシュアップの推進や学内ポータルの充実へ向けた検討を行った。

なお、今後の長期的な課題としては、業務方法や対応の固定観念の脱却・意識改革が必要であると同時に、将来を見据えた事務組織の構築が必要となる。

「プロフェッショナルとしての職員」

——事務組織の話でいうと、個々の職員の評価も重要な側面かと思いますが、業務改善総長賞という表彰も始められましたね。非常にいいことだなと思いました。——

業務改革、業務改善については、着実に進んでいます。数だけを見ると以前ほどたくさんの方が提案が上がってくるような状況ではないんですが、表彰される改善の質には変化はありません。これは、賞への応募の水準が高くなったのかもしれませんが、かつて応募があったような改善が日常の仕事の中に自然に組み込まれるようになっているとも言えます。こうした意味で、賞への応募いかにかわらず、業務改革を日々やり続けているという意識を構成員が持つのはとても大切だと思います。教員についても新任研修が導入されたりFDが少しずつ充実されたりしつつありますが、職員については、研修制度がかつてよりかなり充実されてきてい

ます。研修で培われた力を日常の業務で十分に活用できるような組織構造にもしなければいけません。

——職員の役割がより大きくなりますね。一方で、職員の数が英米のトップ大学に比べると少ないのは明らかです。——

おっしゃるように常勤職員の数は減ってきているのに業務は増えているし高度化複雑化もしています。職員に高いポテンシャルがあることは、私もさまざまな場で感じてきましたので、それを最大限に活用する仕組みを意識的に考えていく必要があります。このことは、いまや大学の業務で重要な役割を果たすようになっている非常勤の職員についても同様です。そうした職員の活躍への期待は、『行動シナリオ』で、「プロフェッショナルとしての職員」という言葉を掲げて取り組んできましたが、これからもさらに力を入れていく必要があると思います。

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65%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。

【重点テーマの総括】

法人化前、卒業生は必ずしも東京大学の重要なステークホルダーとみなされていなかった。2005年度に卒業生室が設置され、卒業生情報の収集、ネットワーク作りをスタートしたが、「東大生は群れてはいけない」「自分は東大に世話になっていない」と、卒業生室の活動に冷やかな卒業生も多く、学内での認知度もあまり高くなかった。

そのような中、行動シナリオにおいて「卒業生との緊密なネットワークの形成」が重点テーマの一つに掲げられたのは画期的であった。2009年6月に開催された本学とイエール大学の卒業生の交流行事が契機となって、卒業生活動に対する認識が高まったことがその背景にある。東大の戦略の中に初めて卒業生が位置付けられたと言えよう。その結果、この6年間に卒業生活動は大きく進捗した。

卒業生との緊密なネットワークの形成はなぜ重要なのだろうか。海外の大学は、卒業生を大学の重要なステークホルダーとして位置付け、リソースとして活用している。例えば、ハーバ-

ード大学では、数千人の卒業生がボランティアとして登録され、募金活動、同窓会のアレンジ、キャリアについての在学生への助言など、様々な形で大学の活動を支援している。学年、クラスなどの小さな単位ごとに募金活動を支援するボランティアがあり、同級生などのネットワークを通じて卒業生に寄付を呼びかける。海外からの留学生の獲得も、世界各国の卒業生が大学と協力しながら、説明会を行ったり、個別に学生を勧誘したりしている。自国の先輩からの話は学生にとっても身近に感じられ、説得力が増す。また、大学の運営や戦略に関する助言を行う委員会・ボードには、社会的に活躍する卒業生が無償で参画し、大学執行部への助言を行っている。

このように卒業生を大学のリソースとして活用できれば、教職員の負担が減るばかりでなく、卒業生の大学への関心を高め、さらに多くの支援を得ることができるであろう。近年は、世界中の大学がアメリカの私立大学に倣って卒業生活動に力を入れており、大学間の国際競争が激化する中で、「卒業生との緊密なネットワークの形成」は東大にとって重要な戦略のひとつで

ある。

卒業生室は、卒業生情報を収集し、連絡のつく卒業生の比率を引き上げることを活動の目標とし、そのために、卒業生を対象とした生涯学習プログラムを提供することにした。卒業生の年代や関心に応じて多様なプログラムを提供している。その中でも、「ワールドカフェ」（議論を通じた交流）、「ベンチャースクエア」（ベンチャーに関わる卒業生の交流と現役・若年卒業生への助言の場）などのプログラムは、卒業生室主催でスタートしたが、次第に卒業生による自主運営に移行した。

当初、卒業生室が企画する特別フォーラムなどの催しが中心であったホームカミングデーも、卒業生が自ら計画し、集うプログラムを増やす方向に舵を切った。2010年に初めて企画された卒業30周年の卒業生による同窓会も定着し、さらに40周年、45周年など、5年刻みの周年同窓会が行われるようになった。2011年以降、20、30代の卒業生団体によるエンターテインメントも行われるようになった。

国内や海外に点在する地域の同窓会にも、総長や理事が積極的に足を運び、活性化を促すと同時に、設立を支援した。6年間に総長が出席した同窓会は国内・海外合わせて45、理事・副学長など大学役員が出席した同窓会は80に上る。その結果、2014年秋までに全国47都道府県すべてに同窓会が設立された。海外の同窓会設立にも力を入れ、6年間に15から46と3倍増となった。

これらの卒業生活動を通じて心がけたのは、卒業生の大学への関与（engagement）を促すことである。まず、東大の現状を理解してもらうために、卒業生に同窓会報（『赤門学友会報』から『東大校友会ニュース』に変更）に加えて、広報誌『淡青』を送付するようにした。大学の重要なステークホルダーとしての卒業生に、東

大に関する情報を届けるためである。オンラインコミュニティTFT登録者には定期的にメルマガも配信している。

さらに、卒業生に対して「大学に積極的に関わり、大学の戦略を支援してほしい。母校のために汗をかいてほしい」と訴えた。いくつかの同窓会は、地方の高校生に東大への進学を促すための講演会、パネルディスカッションをアレンジしてくれた。2012年に体験活動プログラムが始まると、国内外の多くの同窓会が後輩の海外体験を支援しようと、多様なプログラムをアレンジしてくれた。2014年度には、海外プログラムの半数以上が卒業生・同窓会のアレンジによるものとなった。

従前から、卒業生による留学生支援（スキー合宿など）、現役学生との交流（知の創造的摩擦プロジェクトなど）は行われていたが、大学が主催・支援しているものが多かった。卒業生活動が活性化するに伴って、卒業生が主体的に大学の活動を支援する動きが生まれた。例として、さつき会奨学金（女子卒業生の同窓会である「さつき会」が地方出身の女子学生を支援するために設けた奨学金）、東大生海外体験プロジェクト（卒業生有志が学部学生の短期留学などを支援するために推進した寄附活動）などがある。2014年度の稷門賞では、長年にわたって学生への幅広い支援活動を行ってきた、若手卒業生を中心とした卒業生団体「三四郎会」を表彰することとした。今後は、さらに多くの卒業生が大学の活動を支援してくれるように広く呼びかけていきたい。

以上のように、卒業生が本学の重要なステークホルダーとして位置付けられたことにより、国内外の同窓会のネットワークも充実し、卒業生が大学の活動に積極的に関わり、支援してくれるようになった。さらに、2016年度導入予定の新学務システムを構築するにあたって、学

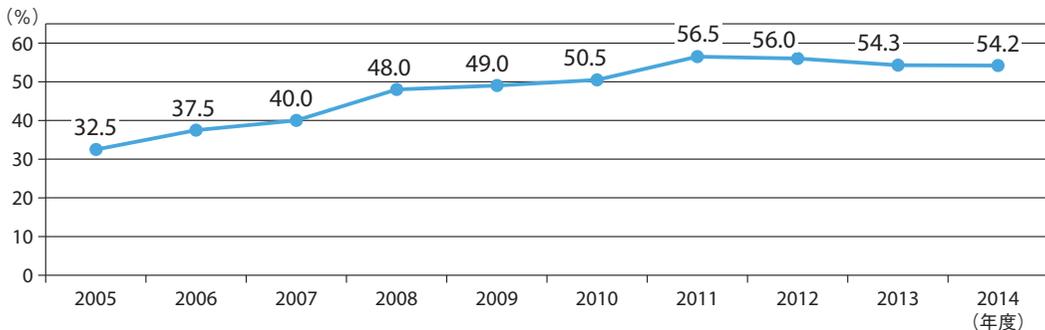
生が在学中に付与されたアカウントを卒業後も何らかの形で使い、在学中から卒業後もシームレスに大学とコンタクトし続けることができるようにするための検討も進んでいる。海外の多くの大学は、学生に生涯使い続けられるメールアドレスを付与し、卒業後も定期的にコミュニケーションを取って大学との絆を強化している。東大もそのような仕組みを目指して、漸くコンセンサスができつつある。システムの検討には時間がかかることから、まだ実現していないが、卒業生と大学との関係を強化し、大学の活動を支援してもらうために実行すべき重要な課題である。そして将来は、数千人のボランティアが喜んで東大の戦略実行を後押ししてくれる、そのような東京大学と卒業生との素晴らしい関係を目指したい。

7-1. | 卒業生の連絡先等の把握・卒業生に対するサービスの提供

卒業生のネットワーク作りに重要な卒業生の連絡先の把握のため、学部・学科同窓会、国内外地域同窓会、運動部・サークルのOB・OG会、駒場クラス会などへの働き掛けを続けた結果、連絡先等の把握率、オンラインコミュニティTFT登録者数、東京大学校友会（旧：赤門学友会）登録団体数が増加した（図7-1～7-3）。また、捕捉した情報については、個人及び団体に対して、個人情報確認・更新を呼び掛け、名簿の整備を行った。また、名簿管理システムの利用を促進し、TFT会員拡大及び個人情報の登録・確認・更新につなげた。

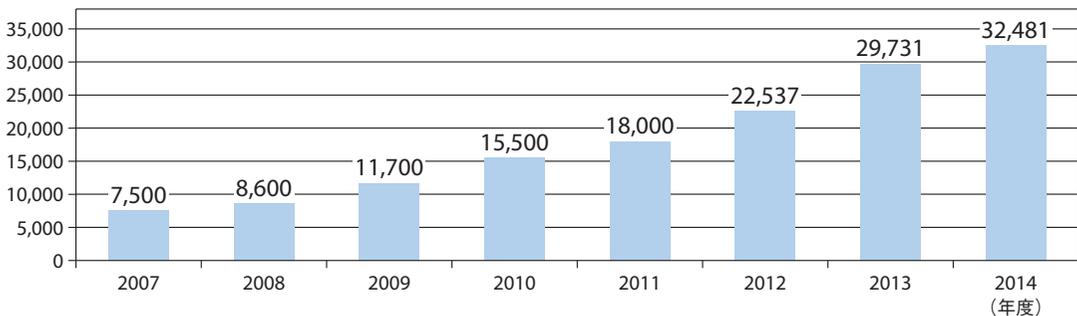
2010年以降、「先輩とつながる。同期とつながる。東大とつながる。」をキャッチフレーズに、

■ 図7-1—卒業生の連絡先等の把握率



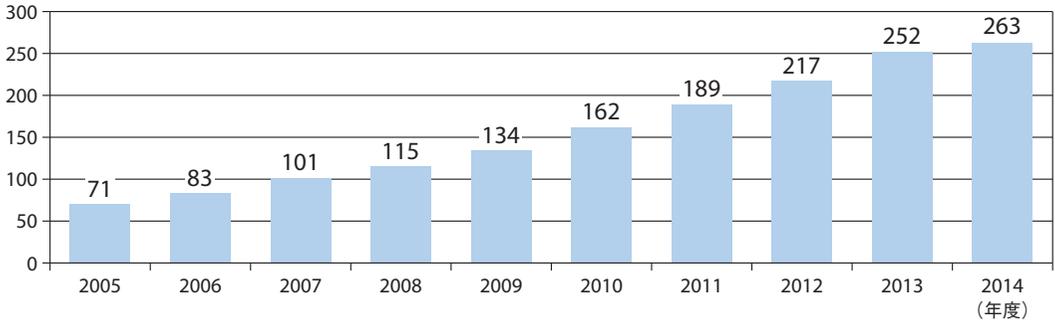
※卒業生の連絡先把握率＝東大校友会ニュースの送付先住所把握数／卒業生概数（200,000人）
 ※各年度末現在（2014年度は2014年9月30日現在）

■ 図7-2—オンラインコミュニティ登録者数



※各年度末現在（2014年度は2014年9月30日現在）

■ 図7-3—東京大学校友会（旧：赤門学友会）登録団体数



※各年度末現在（2014年度は2014年9月30日現在）

卒業生と東京大学の「絆」をより深めるオンラインコミュニティであるTFTへの登録の推進に力を入れた。東京大学の今を伝えるメルマガ配信や卒業生向けサービスを提供している。特典として、東大ドメインのアドレスを取得、東大が提供する講演会・講座等の優先枠、同窓生検索、ホテル・レストラン・劇場チケット等の優待などがある。当初、卒業生のみコミュニティであったが、要望に応え、教職員・在學生に広げたこともあり、2010年には15,000人余であった登録者数は、毎年右肩上がりの伸びで、2014年には約35,000人に達した。2014年度1年間では、約6,000人増えており、オンラインコミュニティの名にふさわしいものに成長した。在學生に対しても、本人の希望により、TFTアカウントを付与して「TFT学生会員」として受け入れ、在学時から卒業後もシームレスに連絡が取れるようにした。これにより、卒業生が、學生の生活支援やキャリア支援に参画することはもとより、今後は卒業生のキャリア追跡など、有用性が高まると想定される。さらに2012年度に英文による入力もできるようにシステムを改修して、外国人留學生の登録も呼びかけている。

2013年からは、システムの改善、新学務システムとの連携について、情報システム本部と、在學生と卒業生がシームレスにつながるシステ

ム作りに向けて検討を進めた。また、各種の名簿を精査して重複登録者を整理するなど、卒業生の把握の精度は高めることができた。2011年度以降把握率が横這い（図7-1）なのは、重複して登録されている者の情報を整理したことによるものであり、名簿の精度は徐々に高まっている。近年では、卒業時の進路状況調査等により、住所の捕捉も概ねできている。今後は、引き続き様々な手段により卒業生の連絡先を把握しつつ、新規卒業生については、ほぼリアルタイムで100%に近い水準で把握する（卒業後にアプローチするタイムラグを極力なくす）ことを目指し、新学務システムとの連携により、在學生と卒業生をシームレスにつなげるようにする。

個人情報の管理に対する社会の認識が高まる中で、これまで事務職員、教員、卒業生幹事などが個人で管理してきたが、近年では、学科・クラス・サークルなどの同窓会名簿の管理方法を見直す動きがある。卒業生室の名簿管理サービスは、2007年にサービス開始されたもので、SNSなどが普及した近年のニーズに合った機能を備えておらず、受け皿として不十分である。早急に拡充し、多数の同窓会の名簿を取り込めるようにすることが望まれる。

7-2. | 卒業生のための生涯学習プログラムの展開

卒業生室では、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大学や社会に貢献し続けることを可能にするために、生涯学習プログラムを提供している。これらのプログラムは、卒業生同士の多様かつ貴重なネットワーク形成の場ともなっている。

幅広い分野・組織・世代の卒業生が集い、それぞれが関心のあるテーマについて会話を楽しむ形で行うサロン型の学習プログラム「東大ワールドカフェ」を、2010年度から卒業生室の主催により開始した。次第に、地域同窓会主体でも開催されるなど、完全に定着したところで自主運営に移行し、その後それも軌道に乗せることができた。この結果、これまで、のべ1,700名が参加した。

他方、「東大ベンチャースクエア」は、起業家精神・起業マインドを醸成するための、人的交流の場である。新境地を開拓した各界のリーダー、ITベンチャーや若手起業家、起業マインドの強い卒業生や学生が集まっている。参加

者たちは様々なタイプの交流会を通じて、広いネットワークの構築と情報交換の促進を図っている。2011年度から産学連携本部と連携して運営してきたが、自主運営に移行した。この結果、これまで、のべ650名が参加した。

「グレーター東大塾」は、広く社会に向けた東京大学の教育活動の一つとして行われている、講義型の生涯学習プログラムである。現実社会に存在する先端的でかつ身近なテーマを毎回取り上げて、卒業生が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ためのしくみとして発足したもののだが、卒業生以外の受講生も受け入れている。塾長を務めるのは、その分野の第一線で活躍する教授陣で、2010年度開催の「木の社会の実現に向けて」（塾長：安藤直人 大学院農学生命科学研究科教授）を皮切りに、これまでに8回の塾を開講してきた（表7-1）。定員は30人、参加費は1人20万円～30万円である。

このほかにも、「東大モール」は、卒業生がボランティアで主催、共催している朝カフェや勉強会を集めて紹介する、いわばポータルサイ

■ 表7-1—「グレーター東大塾」開催実績

開催時期	講座名	塾長	受講人数
2010秋	木の社会の実現に向けて	安藤直人（大学院農学生命科学研究科教授）	30
2011秋	深海資源戦略	飯笹幸吉（大学院新領域創成科学研究科教授）	33
2012春	海洋生物のポテンシャルを求めて	古谷研（大学院農学生命科学研究科教授）	17
2012秋	アジアの新しい形を構想する	古田元夫（大学院総合文化研究科教授）	25
2013春	社会資本のエイジングに対応するロボット技術	下山勲（IRT研究機構教授）	28
2013秋	中進国時代の中国を読み解く	高原明生（大学院法学政治学研究科教授）	29
2014春	超高齢社会日本を支える医療技術と社会システム	片岡一則（大学院工学系研究科教授） 木村廣道（大学院薬学系研究科特任教授）	26
2014秋	ロシアはどこへ行くのか～共生の道をさぐる	塩川伸明（東京大学名誉教授）	18

トである。いろいろな勉強会をのぞいて参加してもらうことを目的としており、卒業生と在学生がともに勉強する場を提供している。2012年度から開催し、これまで、のべ2,000名が参加した。2013年度からは、自主運営の勉強会として継続している。

「東大セルフ・インベストメント」のキャッチフレーズは「週末の自己投資@東大」である。東大の知に触れ、新しい知見やものの考え方を反転授業やワークショップ形式で、世代や立場を超えて、卒業生・在学生がともに学ぶ。2014年2月1日の第1回から計4回が開催され、これまで、のべ200名が参加した。

このような企画は、自主運営に移行して、卒業生が自立して展開していくことが重要であり、今後もその過程において、必要に応じたサポートをしていく体制をとっていく。

7-3. | 卒業生の幅広いボランティア活動の提案、支援

卒業生がボランティアとして大学の活動を支援する動きも見られる。

その一つが「海外大学院留学説明会」である。米国の大学院に留学していた本学の卒業生が、日本人（なかでも本学からの）留学生が減少している現実を見て、危機感を持ち、海外留学の情報が少ないことが大きな理由であると考え、UT-OSAC (University of Tokyo Overseas Study Advisory Committee) を設立した。自分たちの留学体験談を在学生・卒業生に伝えて、将来の進路の選択肢の一つとして、海外留学を検討してもらおうという活動を、卒業生室として後援している。2010年度から年2回、夏休みと冬休みを利用して帰国する卒業生ボランティアが講演者・パネリストとなって開催してきた。計10回開催され、これまで、のべ2,500名が参加した。

「知の創造的摩擦プロジェクト」は、若手卒業生の同窓会である東京大学三四郎会、学生団体ドリームネット、キャリアサポート課と卒業生室が共同で企画・運営している東大生のためのプロジェクトである。その活動の主な柱となっているのは、交流会、語る会、講演会の3つである。年に2回開催される交流会は、毎回100人以上の卒業生と250人以上の学生が一同に会し、人生やキャリアについて話し合う場として定着している。学生が、卒業生から普段何を考えて生きているのかを聞き、自分の思いをぶつけることで、自分にとっての指針になる価値観を考える絶好の機会となっている。東京大学三四郎会はこの活動を讃えられ、2014年10月東京大学功績者表彰「稷門賞」を受賞した。このことは、他の団体の活動に対しても良い刺激になるものと思われる。また、年1回開催される語る会は、より小規模で専門分野ごとに卒業生と話せる場で、こちらも人気のある会となっている。年1回開催される講演会は、社会の第一線で活躍している著名な卒業生の先輩を招いて生の声を聴くことで刺激を受け、世代を超えた知の交流を図ろうというものである。前総長で三菱総合研究所理事長の小宮山宏氏や宇宙飛行士の山崎直子氏などが講演をし、毎回、会場を満員にしている。

東京大学三四郎会は、ファン드를創設して被災地復興活動に参加する学生を支えてきた。支援を受けた学生団体「東大―東北復興エイド」は、2011年6月から2,000名のボランティアを派遣するなど継続的な支援活動に従事した。この活動を讃えられ、2013年度には東京大学学生表彰「総長賞」を受賞した。

また、運動部や地域同窓会が主体となって、スキー講習会や留学生との交流会など、留学生に対する支援を継続的に行った。特に、東京銀杏会では、2002年度以降、「留学生と交流する

会」をほぼ毎月開催し、毎回30名前後の卒業生が参加している。

学生の生活支援・キャリア支援に卒業生が参画するという意識付けは進捗しているので、今後はキャリアサポート課など関係部署とさらに連携を深めて、卒業生を参画させるシステムをより一層充実させる。また、卒業生ボランティアを、サポーターやフェローとして組織化し、その活動を評価して、東京大学校友会会長から顕彰する体制も整備する。

7.4. | 卒業生による経済的支援プログラム

大学が卒業生に期待することの一つとして、経済的支援がある。

学生に十分な学習環境を用意することは大学の責務ではあるが、厳しい財政状況の影響もあり、必ずしも十分とはいえないのが現状である。国からの運営費交付金が年々減少する状況において、大学としても様々な方策で財政基盤の確立を図っているが、その一つとして東京大学基金の強化策がとられている。東京大学基金では広く卒業生に寄附を呼びかけ、これまでに多くの支援を得ている。しかしながら、欧米の主要大学とは大きな開きがあるのが現状である。国の財政状況に影響されることなく安定的な経営を目指すにあたっては、東京大学基金を充実させていくことが重要である。

卒業生からの寄附による支援には、「これまでの感謝」と「これからの期待」の気持ちが込められていると考えられる。支援を広げるためには、この二つの気持ちを卒業生に持ってもらうことが非常に重要である。

そのために大学は何をなすべきか？

学びの場としての大学が一番になすべきことは、大学に愛情を感じるに至る質の高い教育を施すことである。そして卒業生が東京大学卒業に誇りを持ち、深い愛校心を持つことによりは

じめて母校を支援する気持ちが生まれてくるのではないだろうか。

一方で、感じ方は人それぞれであり、所属した運動部に愛情を感じる人や、学生寮に強い思い入れを持つ人がいるかもしれない。またある人は多くの友人を得られたことが一番の思い出となっているかもしれない。このように様々なチャンネルを通じて卒業後も大学とつながる可能性があるのだから、大学が様々なシーンで常に最善の努力をすることは、卒業生の緊密なネットワークの形成につながる可能性が高い。

現役の学生にとっては、卒業生からの支援は特別な意味があると思われる。歴代の卒業生から現役の学生までは「東京大学」という一本の線につながっており、在学中においてはもちろんであるが、社会に出てからも様々な場面につながりを意識することになる。

東京大学の卒業生が現役の学生に対して思いを込めて様々な支援を行う。支援を受けた学生は自らが卒業生になった時にその思いに応え、今度は支援する側に回る。このサイクルの形成が卒業生からの経済的支援を広げるうえで最も重要であると考えられる。

この間、行動シナリオのもと様々な活動を行ってきたが、東京大学でもこのサイクルが機能し始めている手ごたえが感じられる。

行動シナリオのもとに実現した具体的なプログラムをいくつか紹介する。

◆さつき会奨学金（2013年度～）

「さつき会」とは、東京大学を卒業した女子学生の同窓会であり、同奨学金制度は、優秀な女子の東大受験を促し、入学後の経済的・精神的なサポートを行うことを通じて、次世代を担う女性をより多く輩出することを目的としている。行動シナリオでは、女子学生比率を2020年度までに30%に引き上げることを目指しており、その目標達成を支援するた

め、特に2割未満にとどまる学部女子学生比率の向上に資するよう設けられた。

さつき会は、本学と連携して同奨学金制度の企画運営を担い、自ら寄附集めを行うなど積極的に活動を行っている。現在支援を受けている学生は数年後には卒業生となるが、卒業後は何らかの形で支援する側に回るであろうことは想像に難くない。

◆東大生海外体験プロジェクト（2014年度～）

同プロジェクトは、卒業生有志が「一握りの上位層の学生だけではなく、より多くの学生にも積極的に海外体験をして欲しい」との思いから、寄附募集活動を始めたプロジェクトである。卒業生有志が発起人となり、各方面に働きかけ、卒業生の支援の輪を広げることにより、多くの学生に海外企業体験や海外でのサマープログラム、語学研修などの支援を行うことが実現している。また、発起人等を招いての学生報告会も開催しており、支援を受ける学生と支援をする卒業生との直接の交流が行われており、学生にとって非常に印象深い体験になっている。

◆スポーツ振興基金（2011年度～）

スポーツの振興を教育・人材育成の重要な活動と位置付け、スポーツを通じたタフな東大生の育成や運動部の支援を行う目的で設置された。個々の運動部に対する支援などを広く呼び掛けるとともに、プロジェクトとして「東大球場・芝基金」に取り組み、これを成功させている。

スポーツの振興についてはこれまでも数多くのOB・OGから支援を受けてきたが、卒業生と大学が連携して支援活動を行うことにより、いままで以上に支援の輪を広げることがを目的としている。

運動部のOB・OGである卒業生が世代を超えて集い協力し、現役運動部学生を支援す

る。この伝統ある支援形態が大学との連携によりますます発展し、支援の輪が運動部以外の卒業生にまで広がることが期待される。

また、同様の仕組みで運動部以外の文化系サークルの支援についても検討を進めている。改めて行動シナリオを振り返ると、卒業生からの経済的支援として、以下の三つの取り組みを目標として掲げている（以下抜粋）。

〔主要な取組、検討事項の例〕

- ・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
- ・学生の課外活動に対する経済的支援

ここで紹介した「さつき会奨学金」「東大生海外体験プロジェクト」「スポーツ振興基金」の活動は、まさにこの取り組みが形となり、成果となって現れたものである。

東京大学基金においてこれらのプログラムが成功した要因には卒業生の活躍があるが、その背景には、大学を主体とした幅広い卒業生活動の充実がある。東京大学の卒業生活動の歴史は浅いが、卒業生からの支援の輪は間違いなく広がりを見せている。

前述したとおり、卒業生からの寄附による支援には、「これまでの感謝」と「これからの期待」の気持ちが込められている。支援を受けた学生及び大学はこの気持ちを汲み取り、「感謝」には「感謝」で応え、「期待」には「成果」で応えることが重要である。卒業生にとって母校は、魅力に溢れ、常に進化し続ける大学でなければならない。

そして支援を受けた学生には、卒業生として生涯にわたって大学との絆を持ち続け、「卒業生支援のサイクル」の構築に力を貸していただけることを期待するものである。

7-5. | 同窓会活動の支援・組織化・活性化

毎年1回、本郷キャンパス・駒場キャンパスに卒業生が集う「ホームカミングデイ」では、各界で活躍する卒業生による講演会、5年毎の周年学年会、各部局によるイベント、各種同窓会が開催されている。親子向けのイベントなどもあり、多くの卒業生やその家族、または地域住民などが世代を超えて楽しむ来場者の姿が見られる。2002年度に、東京大学同窓会連合会が約10のイベントを集めて開催した第1回から歴史を重ね、第13回では60を超えるイベントが行われるまでに成長した。年々学内外に浸透し、第13回となる2014年度は、6,300人の来場があった（最多は2012年度の6,700人）。

周年学年会は、2010年度の30周年同窓会開始から5年を経過し、全学年に周年リユニオン学年会が浸透してきた。また、幅広い年代の様々な卒業生団体、また本郷商店街や学内店舗による企画を支援・実施した。特に、2014年度には、銀杏並木フェスタとして、賑わいを演出した。蔵元を営む卒業生の団体「東大蔵元会」による利き酒や、各種団体のパフォーマンスで盛り上がり、初めての試みとして協賛メーカーから提供された飲料を無料配布した。農学部キャンパスでは、季節野菜やきのこと鍋などの販売を行うマルシェが行われ、「食」の充実もみられた。

今後は、卒業生がより自主的に活動できるような仕組み・支援を工夫し、学生も共同参画できるイベントなど、新しいイベントを企画していく。

卒業生の自主的組織である東京大学同窓会連合会は、1997年の設立以降、地域同窓会の組織化に取り組んできたが、2009年度には、約10県で未組織だった。そこで、大学も協力して全国の都道府県に同窓会を設立する目標を立てた。2014年度は、新潟・山形・岩手・宮崎と組織作りを加速させ、10月に「山口東大会」

設立総会が開催されたことで全都道府県に同窓会が揃った。設立に向けて、強力なリーダーシップを取った濱田総長は、在任中、国内35か所・海外10か所の同窓会に出席、また、役員・副学長等も国内外80か所の同窓会に出席した。それぞれの同窓会において、現在推し進められている総合的教育改革を始めとした大学の現状を説明し、「変化の著しい世界でグローバルに活躍するには、多様な考え方や価値観を持つ人々との交流を広げることが重要で、その上に大学との新たなつながりも生まれてくる、是非多くの学生を送り込んで欲しい」など、大学への支援を呼び掛けた。大学から総長等が同窓会へ出席することにより、同窓会が活性化し、その結果、地域同窓会をはじめとした卒業生団体が、女子や地方の受験生を増やして多様な学生を獲得するための高校生向け講演会や説明会を開催するなど、地域及び大学に貢献するという好循環を生んだ。

新入生に対して、入学を歓迎する先輩企画の県人会は、徳島・鳥取の県人会が継続して開催している。学生の支援など、大学との連携・交流を促進させるため、外資系銀杏会・国際機関銀杏会・赤門市長会・赤門弁理士会など、地域同窓会の結成を支援・促進をした。

2004年10月に「東京大学学友会」として発足し、その後2008年4月に名称変更した「赤門学友会」は、2014年4月に「東京大学校友会」と名称変更した。「東京大学」を入れて、対外的によりわかりやすく、また英文名称「UTokyo Alumni Association（略称UTAA）」を新設して、駒場や柏にもキャンパスを持つ東京大学のコミュニティの名称としてより適切なものになった。

2013年度には、赤門学友会報誌『懐徳』をリニューアルして『赤門学友会ニュース』（2014年度からは、『東大校友会ニュース』に名称変更）

■ 表7-2—「体験活動プログラム」への同窓会関与実績

実施年度	同窓会企画提案件数	参加学生数
2012年度	海外3件、国内1件	33
2013年度	海外10件、国内7件	114
2014年度	海外12件、国内9件	121

を発行した。また、卒業生にもより多角的に「大学の今」をお知らせする目的で、学外向け広報誌『淡青』を『東大校友会ニュース』に併せて送付するようにした。『淡青』の編集には卒業生室からも参画して、卒業生の活動についての情報も掲載するようにした。

HPには、同窓会Webだよりを掲載して、国内外の同窓会の開催案内・報告など、よりホットな情報を提供した。

同窓会活動を開始、継続、発展させるためには、イベントの実施から、HPでの情報提供など、世界中に存在する卒業生すべてに行き届くよう、幅広いサービスを行うことが重要である。また、すべての同窓会が、継続的に活動できるよう、引き続き総長や大学役員等が出席する、TFTで同窓会への出席を呼び掛ける、などの支援を継続していきつつ、若年層が参加しやすいような仕組みを同窓会とともに検討していく。

学生を「よりタフに、よりグローバルに」育成するため、夏期を中心に学部学生に多様な体験の機会を提供しているのは、「体験活動プログラム」である。このプログラムには、多くの同窓会が協力をし、同窓会活動そのものの活性化につながっている。内容は、卒業生が働く企業や国際機関などを訪問し仕事の現場を見てもらうもの、現地の大学との交流を行うもの、企業に滞在して農場体験やマーケティング体験を行うインターンシップ型など、年々広がりを見せている。参加した学生からは「貴重な体験を将来に活かしたい」「現地学生との交流により刺激を受けた」などの声が、卒業生からは「大

学に対する関心が深まりよい刺激が得られた」などの声が寄せられている。4ターム制が導入されると、サマープログラムやインターンシップの一段の拡充が必要となることから、海外を含めさまざまな現場で働く卒業生の貢献が期待されている。

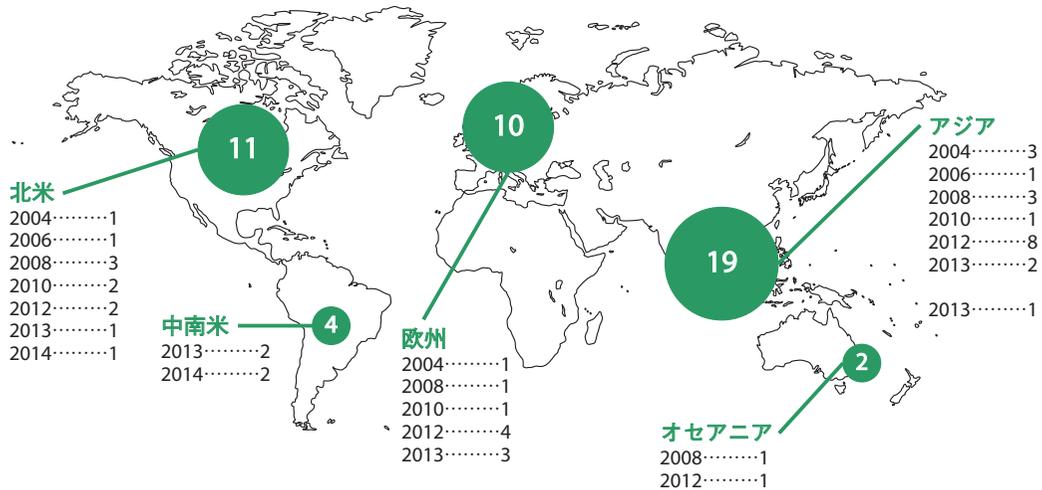
海外同窓会ネットワークの拡大を目指し、登録団体のない国などに在住する卒業生に同窓会の設立を働き掛けた結果、順調にネットワークが拡大し、合計46か所を数えるまでにいたっている（図7-4、表7-3）。

しかしながら、帰国した留学生などの連絡先の把握は、国内以上に困難である。部局との連携やTFT登録促進により、連絡先把握に努めるとともに、外国人同窓生のネットワーク作りの一環として、外国人卒業生・留学生の集いを開催した。TFTの英語版登録画面を作成し、また、視覚的な効果も勘案して、外国人向けには、写真を掲載した英語版HTMLメルマガを配信した。

また、IARU学長会議に合わせて、IARU加盟大学の卒業生に対し、各校から集めた「知」に触れる機会としてフォーラムの場を提供し、IARU加盟大学と卒業生、そして卒業生間のネットワークの強化・促進を図ることを目的とするIARU World Alumni Forumを2015年2月28日から3月1日に東京大学において開催した。

IARU加盟大学の卒業生担当部門は、IARU Alumni Networkで結びついており、毎年各校持ち回りでIARU Alumni Associations Summitを開催している。2013年度は東京大学、2014

■ 図7-4—海外同窓会団体数・年度別設立数



■ 表7-3—海外同窓会一覧

北米	NY銀杏会、さつき会アメリカ、ミシガン赤門会、シカゴ赤門会、ジョージア赤門学友会、東大ヒューストン学友会、スタンフォード・シリコンバレー赤門会、桑港赤門会、南加東大会、サンディエゴ赤門会、シアトル淡青会
中南米	東大チリ会、ブラジル赤門会、メキシコ赤門会、ペルー赤門会
欧州	オランダ淡青会、英国赤門会、東大フランス友の会、欧州フランス赤門会、デュッセルドルフ赤門会、フランクフルト赤門会、スペイン赤門会、スイス東大同窓会、ウィーン銀杏会、イタリア赤門会
アジア	東大北京校友会、東京大学華人校友会、東京大学中国留学人員友好聯誼会、東大生中国留学支援ネットワーク、上海日中銀杏会、香港淡青会、ベトナム赤門会、シンガポール淡星会、東京大学台湾校友会、東京大学台湾校友会（在京）、韓国東京大学總同門會、ソウル東大会、東京大学在日韓国人同窓会、タイランド東京大学同窓会、泰国淡青会、バングラディッシュ赤門会、インド赤門会、ミャンマー赤門会、東京大学インドネシア同窓会
オセアニア	シドニー淡青会、赤門真珠会

年度はコペンハーゲン大学で開催された。

これらの交流により、他の大学の卒業生活動とのベンチマーキングができるのは、本学の卒業生活動に大きなプラスとなっている。現在、他の大学とは大きな開きがあるが、それを少しでも縮小し、卒業生活動を活性化していくことが重要である。

7-6. | 卒業生活動における課題

以上のように、2004年度から始められた卒業生活動は、この6年間で大きく進捗した。確

実に、卒業生の母校に対する「絆」はこれまで以上に強くなってきている。

しかし、卒業生の連絡先把握に難渋しており、ネットワークを深めていくための人的財的リソースは不足している。また、卒業生が大学の重要なステークホルダーと認識され始めているものの、海外の大学に比べてまだまだ希薄であり、そもそも卒業生自身の愛校心が乏しい、といった課題がある。今後、「世界を担う知の拠点」となるために、引き続き課題の解決に向けて卒業生活動を推進していく必要がある。

広がる東大のネットワーク

——社会に出ると東大生同士で集まるのがなんとなくためられる、などといわれていた時代もあるようです。しかし、そんな意識がしだいに変化しつつあるように感じます。地域同窓会が47都道府県すべてに行き届いたのも濱田時代の成果でしたね。全国を精力的に行脚されてきたようですが。——

東大の卒業生は群れない、ということはいわれてきましたね。力を持つ者の美德という面もあったかもしれません。しかし、駒場のクラス会などはよくやっていますし、折にふれ仲間うちで集まることは当然東大の卒業生でも普通に行われてきたと思います。ただ、それが大学とつながっているかという点、そうではなかった。東大生は個人として優秀な人が多いので、大学に世話になって偉くなったとは思っていないのではないか、と言う人もいますが。

ただ、いまはグローバル化の時代で、東大の卒業生も国内では力があるように見えても、国際的な場では、世界各国の有力大学を出た優秀な人たちと競争したり、あるいは一緒に仕事をしたりしていかなければならない。その力を支えるために必要なのが、卒業生同士のネットワークであり、大学とのつながりです。また、そこまでの理屈は言わなくても、卒業生が一緒に集まる、大学とかかわりを持つというのは、ごく自然なことではないか。無理して避けているのも変ではないか、という思いもありました。

ここでは、大学として卒業生に対して何かアクションを起こさないといけな。まずは卒業生の視野の中に大学というものをに入れてもらわなければならない。そういうことで、全国のいろいろな地域の卒業生に頑張ってもらって、地域同窓会を増やしていきました。こうした働きかけのプロセスそのものが、東大は卒業生をずっと見続けているというメッセージになるとも思いました。

さきほども触れましたが、世間で東大のイメージが語られるときに、卒業生が各地域でどういう活躍をしているかが大きな決め手になります。地域の皆さんは、べつにいま東大の中にいる研究者のこととか学生のことなんて知らないわけですから。卒業生たちこそが東大のイメージをつくりあげているんですね。

まずは大学と卒業生がお互いの視野の中にお互いを入れること。それがあって初めて、卒業生が大学に対して何らかのコントリビュートをするということが出てくるのだと思います。かつて、寄附金を集めるために同窓会をつくらうとしているんですね、などと言われたこともありますが、それでは本末転倒です。

ただ、東大が卒業生を見ているというメッセージを発すると同時に、卒業生の皆さんにいまの東大と関わってくださいとお願いすることをしてきました。地域の高校生を東大に送り出すよう力を貸してくださいとか、体験活動プロ

グラムで学生を受け入れてやってくださいと
いったお願いをしています。大学が卒業生に
サービスをするだけでなく、卒業生にいまの東
大の活動に関わってもらうことが、卒業生と大
学の絆をしっかりと作っていくことになると思っ
ています。

海外の有力大学を見ていると、大学と卒業生
が一体となった結束力というか、一種の迫力の
ようなものが、非常に大きいんです。東大には
こうした種類の迫力がまだありません。先ほど
も触れたように、社会の中で知への関心や信頼
が薄れる傾向のある現状では、同窓会も含めた
東大全体の迫力、存在感を見せていくことが必
要だと思っています。

——卒業生、元教員、元研究者まで入れると東
京大学のネットワークはものすごい大きさがあ
りますね。それを教育や研究にも関わらせるこ
とができたら、素晴らしい効果が期待できると思
います。「知の共創」の担い手として活躍し
てもらわない手はありませんね。——

——よい意味での圧力団体になってもらえると
いいですね。東京大学が社会に対して何か発信
するときに、発信に何倍もの影響力を持たせる
ことができるはず。特に海外に向けての発信で
も大きな力を発揮するのではないかと思います。
——

やはり東京大学の、とても大きな財産ですね。

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、質の向上を図る。
- 安定的な基盤経費（運営費交付金等）の確保に努めるとともに、自己収入の増加や基金の充実を通じ持続可能な財務基盤を確立する。【例：長期目標であるTODAI2000（2020年には、2,000億円の基金へ）の達成に向け、中期目標として「2014年度末に、非目的指定寄附基金200億円、累計で400億円の基金受入額」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。
- 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、先端の実験設備を除き2017年度のCO₂排出量を2012年度比5%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。】

【重点テーマの総括】

国の財政が厳しさを増し、大学関連予算の基盤となる運営費交付金の減額が続く一方で、大学の公共的役割に対する社会の期待は非常に大きくなってきている。本学ではそれら公共的役割への基本姿勢を示した行動シナリオにおいて多様な活動、特に教育研究等活動を支える上で、機動力のある経営を行動ビジョンのひとつとしてあげ、活動基盤の総合的な強化に取り組む事とした。

その実現のため本学では教育研究活動の基盤となる経費を着実に確保し、運営費交付金や外部資金等の獲得努力を行うとともに、東京大学基金の強化、安定的な運用益の確保、組織の効率化を図り、事業の見直しによる経費の節減、学内資金の効果的配分、柔軟な人事制度の設計、コミュニケーション環境の充実など、あたえられた資源を最大限活用し、優れた人材が個々の持てる資質と能力を十分に発揮し、本学が世界

最高水準の教育研究を展開できるようにするための効果的且つ合理的な経営に着実に取り組んできた。また、施設の有効活用と整備状況についても検証し、温室効果ガス削減、省エネルギー等、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、全学的な観点から効率的に活用管理する仕組みを整えた。またキャンパス計画等、環境を重視した経営の先導的な実践についても併せて様々な取り組みを行った。

特に、経費節減に向けては、徹底したコスト管理に基づき、Web発注システムの利便性向上と普及に向けた利用促進、契約の包括化・複数年度化の積極的推進、旅費業務の外部委託、新たな調達方式であるリバースオークションの本格導入、工事入札におけるPFI方式や価格交渉方式等の実施など、全学的に多様な取り組みを行ってきており、それぞれの取り組みにおいて、大きな経費節減効果をあげることができた。

組織の見直しによる質の向上を目標として、部局や研究所、事務組織の改組、新設や、機構、

全学センターの点検・評価や新設・廃止を通して不断の見直しを行う等、様々な取り組みを行った。

東京大学基金の強化においては、寄附メニューの多様化や、卒業生をはじめとする様々な寄附者へのアプローチを行う事業等の渉外活動を実施し、大きな成果をあげている。

また、自己収入増収方策についても不断の見直しを行い、各種料金の改定、本学オフィシャルグッズの販売等により自己収入の増収を図った。

人事制度においては、柔軟で総合的・計画的な人件費管理を推進し、教授（特例）ポスト制度やクロス・アポイントメント制度等を導入するなど、優秀な若手教員ポストの確保及び人材流動性の向上に向けた取組みにより、教育研究活動の発展及び柔軟な研究の実現が図られた。

資金運用については、低金利環境の中、期間構成等の工夫をしながら、安全性・効率性等に配慮しつつ多様な資金運用を行っており、安定的に一定の運用益を確保している。

施設整備においては、研究者、学生の滞在施設充実や利便性向上のための体制としてハウジングオフィスを設置し、インターナショナル・ロッジの新設や国際宿舎整備計画等に基づく整備を行った。

また、施設修繕準備金を制度化し、長期的な観点から既存施設機能の健全な維持・向上に取り組むとともに、全学共同利用スペース拡大、汎用性の高い施設・設備拡大、実験施設・設備等の集約化による共同利用の推進等、施設活用の柔軟性を高める取り組みも行った。

安全・快適なキャンパス環境の実現に向けた取り組みとして、交通ルールの見直し、誘導ブロックの施設計画や放置自転車対策などを行うとともに、教育研究や地域環境に配慮した外構環境の整備のため、緑地管理計画の策定及び施設修繕カルテの整備を行った。

情報システムにおいては、業務の効率化に向け事務システム等の連携を高め融合化を進めた。また、コミュニケーション環境の充実を図るため、全学無線LANサービス（utroam）や認証GW（ゲートウェイ）サービスの運用を開始するとともに、情報システム人材に関する強化・育成体系を実施し、ICT人材の強化と育成について各講習等を通し推進してきた。

環境負荷削減の取り組みにおいては、省エネルギーキャンパスを指向した建物運用、維持管理体制の強化に向け体制を組織化し、全学的計画に基づく温室効果ガス排出抑制に取り組み、大きな成果をあげる事ができた。また、東日本大震災等に伴う電力危機に対応するため、教育研究の継続と温暖化防止を両立する節電方策を検討、実施し社会に率先する大幅な節電目標を達成し、様々な賞を受賞した。

この6年間にこれら代表的な取り組みを通し、社会の各層と幅広く手を携え未来の社会に対する公共的な責任を担っていく「森を動かす」ための様々な活動を支え、行動ビジョンにおける機動力ある経営の実現とともに、本学における経営の基盤を強化する役割を果たしてきた。

2015年度以降も国の財政は厳しい状況が続くことが予想される一方で、グローバル化や少子化、経済格差の問題等を含め様々な社会的問題解決のため、本学が果たす公共的な役割に対しこれまで以上に期待が大きくなっていくと考えられる。

その本学に期待される知の公共的役割に、これまで以上に寄与していくため、引き続き社会・経済状況や、国の学術政策動向を的確に捉え、教育研究の基盤となる運営費交付金の確保や外部資金等の獲得努力を行うとともに、寄付者の開拓や大型プログラムの開発等により東京大学基金の強化を図る。また、新たな収入増収方策

の探索、資金運用による運用益の安定的確保、調達方法のより一層の改善による合理化、組織・事業の不断の見直し等による更なる効率化と経費の節減に取り組んでいくとともに、各教育研究分野の多様性と特性を踏まえた学内資金の効果的配分を行っていく。

また、国民の負託を受け、本学にあたえられた資源を最大限に有効活用するため、これまで新たに導入した人事制度や施設修繕準備金制度等の諸制度について戦略的に運用していくとともに、より効果的、効率的な制度や方策について引き続き検討を行っていく。

さらに、研究者や学生の滞在施設の充実や利便性の向上、長期的な観点からの施設の効率的運用等を行うための施設整備事業推進、環境を重視したキャンパス実現のための取り組み、教育研究組織や本部事務組織等の在り方の検討、情報システムサービスのより一層の向上による、コミュニケーション環境の充実への継続的な取り組み等、今後の東京大学の発展に必要なこれらの多様な取り組みをスピーディーかつ着実に進め、さらなる経営の機動性向上と基盤強化を図ることにより、持続可能な財務基盤を確立するとともに、総合的な教育改革をはじめとする本学の主体的な改革を加速させていく。

8-1. | 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

組織の見直しを不断に行う事による質の向上を目標として、様々な取り組みを行った。

学部・研究科における取り組みとして、2011年度から2014年度にかけ、教養学部後期課程（6学科→3学科）、農学部（2専修→1専修）、薬学系研究科博士課程（博士後期課程4専攻→1専攻、4年制博士課程新設）、理学系研究科修士・博士課程（2専攻→1専攻）、経済学研究科修士・博士課程（5専攻→2専攻）及び新領

域創成科学研究科修士・博士課程（2専攻→1専攻）の改組を行った。また、教育研究部局附属の教育研究施設においては、2010年度に82施設だった施設数は新規設置、廃止等の見直しを行った結果、2014年度で98施設になった。

全学センターについては、それぞれが掲げる設置目的に照らし、継続又は廃止もしくは発展的解消の是非を含めた各センターの自律的な評価に基づき、総長室総括委員会による点検・評価を実施した。2011年度と2012年度にそれぞれ1センターを廃止し、センター数は2011年度に15センターであったが、2013年度には13センターとなっている。

総長室総括委員会の下に置かれている機構については、時限を迎える機構に対し機構長ヒアリングを行い、実績が評価された機構については時限の更新を認め、研究教育活動の持続的展開及びその水準の向上とさらなる発展を促している。2010年度は7機構についてそれぞれ2年又は3年間の更新が認められた。2013年度には政策ビジョン研究センターを全学センターへ改組し、2014年度には公文書管理法に基づく法人文書の保存と活用及び東京大学史研究等を行える組織として文書館を新設した。機構の数は2009年度に18機構であったが、2014年度は16機構となっている。

2010年度に国際高等研究所を設置し、傘下の研究機構の第一号として数物連携宇宙研究機構（2012年度に「カブリ数物連携宇宙研究機構」に名称変更）を位置づけ、2013年度には新たにサステイナビリティ学連携研究機構が参加した。また、同研究所の発展に向けて、2014年度には「宇宙の運命の予測」研究を行う研究部を設置した。

事務組織については、2011年度より工学系・情報理工学系等事務部に国際推進課を設置、大気海洋研究所事務部の総務課・経理課を廃止し

た。2012年度には医科学研究所事務部を3課体制に改組し、情報基盤センター事務部と情報システム本部の統合・連携を行った。

今後は第3期中期目標期間中における全学センターの点検・評価の具体的な実施方針等、ミッションの再定義を参照しつつ、本学の自律的な組織見直しを推進するための体制についての検討を行う。

8-2. | 基金出資先の多様化と自己収入の増加

(1) 東京大学基金運営の充実・強化

本学基金の充実、強化を目的として、(1) 新たな寄附メニューの充実、(2) 規則・ガイドラインなどの整備、(3) 個人富裕層の開拓、(4) 部局との連携の強化、(5) 卒業生との連携など様々な取り組みを行った。2010年度には「古本募金」、「おつりプラス募金」等を開始し、寄附メニューの多様化を図るとともに、寄附募集活動の際の指針となる「東京大学へ寄附を受ける際のガイドライン」を作成し、学内に周知した。2011年度には「プレミアム・パートナーズ戦略事業」を開始するなど、富裕層へのアプローチを強化した。またクレジットカードによる寄附のオフライン申込等の取扱いを開始するなどの多様化を図るとともに、教職員からの寄附を増加させるため、「教職員1億円寄附達成（目標）キャンペーン」を開始した。なお、基金運営の充実・強化、独立性を図るための基盤整備として、基金規則及び細則の改正を行った。2012年度にはプレミアム・パートナーズ戦略事業の一環として「東京大学プレミアム・サロン」を開始し、多様な講演者に対して寄附依頼を行い、富裕層のネットワークを広げつつある。また、部局との連携により寄附募集活動を行う「部局基金」を制度上明確にし、全学展開を図っている。2013年度には教員に東大基金を身近

なものとしてもらうために部局説明会を実施するとともに、3部局を対象に、「東京大学基金推進連絡会」を試行的に設置し、部局及び教員との連携方策の検討を行っている。また「東京大学グローバルリーダー育成基金」を設置し、参画企業の増加のため企業へのアプローチに取り組んでいる。さらに卒業生との連携として、女子同窓会の企画した「さつき会奨学金」が始動している。2014年度には新任教職員研修等において東大基金の学内周知を図るとともに、主に卒業生を対象とした「相続・遺言セミナー」を2回開催し、遺贈及び相続財産による寄附の周知を図った。また新たな寄附方式である「グループ・ギビング」の先行例として「ハチ公と上野英三郎博士の像」基金が目標を達成するなど着実に事業を進めている。さらに卒業生有志が発起人となり、多くの卒業生の協力を得て「東大生海外体験プロジェクト」が実現した。これらの取り組みにより、2014年8月末時点で基金累計受入額は、2009年度末で約217億円だったものが、概算で約318億円、非目的指定寄附基金は約62億円から概算で約88億円に増やす事ができた。

東京大学基金は設立10年目を迎え、安定した寄附実績を上げるようになったが、今後もさらなる充実、強化を図るためには、引き続き多様な渉外活動を行うとともに、富裕層の開拓や大型プログラムの開発等を推進する必要がある。

(2) 広告収入、命名権収入など、新たな自己収入の検討

新たな自己収入増収方策の主な取り組みとしては、保育園基本保育料について見直しを行い、2011年度から文京区内の認証保育園とほぼ同等とし、世帯収入に応じた料金設定を実施した。また、2012年度には学生証・職員証の再交付手数料を新設、2013年度には新たにIMTミュー

ジウムにおいて本学のオフィシャルグッズを販売することにより増収を図った。

今後も収入増収方策の探索は、継続的に行っていく必要がある。そのため、引き続き増収提案の募集を行い、提案の実現可能性を検証し、実現可能な方策については具体的な実施方法等を検討の上、順次実施する。

8.3. | 教育研究事業を着実に推進するための資金を効果的に活用

(1) 徹底したコスト管理による経費と資源の節減

徹底したコスト管理による経費と資源の節減のための主な取組としては、Web発注システムの利便性向上を図りつつ、利用促進活動を行った。また、UTokyo購買サイトについては、システム利用料を15%（年額1,440千円）引き下げた。2013年度には学外からのアクセスを可能とするとともに、推奨品情報を掲載するなど、サイト利用促進に取り組んでいる。印刷製本費削減（2008年度比▲10%）に向け、2011年度に印刷・製本に関する基本ルールを策定、学内周知を行った。また、名刺印刷を業者への発注から本学障害者集中雇用PTによる作業へ全面移行した。これらの取り組みの結果、2013年度には2008年度比で12.1%の削減を達成した。契約の包括化、複数年度化を推進するとともに、業務内容を勘案しつつ契約年数を変更するなど業務の平準化を図った。複写機契約を従来の機器賃貸借契約ではなく、新たな情報入出力サービスとして複数年契約を2011年度に締結し複写料金の削減を図った（2008年度比▲41.0%（▲215百万円））。また、新たな調達方式である競り下げ（リバースオークション）方式（サイト貸し型）について、2010年度から試行を開始し、翌年度より仕様書作成の段階から支援を受けられるコンサルティング型のリバースオークションの試行も併せて実施した。それら

の利用状況等の分析・検証を行った結果、サイト貸し型については従来の見積方式による調達想定額より約▲14%（9百万円）の調達効果が実証されたため、2012年度より全学展開し、本格導入を行った。アウトソーシングされた新旅費システムについて、各キャンパスにおいて利用者及び事務担当者への説明会を開催するなど、利用促進活動を行い、2013年度には学外からのアクセスを可能とするなど利便性の向上を図った。また、航空券手配による経費削減の取り組みとして、公示運賃に比して有利な大学向け独自運賃が適用される契約を締結した。工事入札においてPFI方式や価格交渉方式等を実施し経費節減に取り組んでいる。PFI事業については、2013年度に工学部3号館が完成し、建物の維持管理が開始され、また駒場Iキャンパスグローバル人材育成拠点整備においても、PFI導入可能性調査を実施している。

今後は、PFI導入可能性調査の結果等を踏まえ、今後の整備計画の実施を目指すとともに、継続しているPFI事業を円滑に推進させる。また、工事費削減のため適切な調達、価格交渉を実施していくことが必要である。

(2) 多様な資金運用の実施

低金利環境の中、詳細な資金繰り計画を作成し頻度の高い短期運用を行うとともに、長期運用計画に基づき安全性と効率性を考慮した長期運用を行い、運用益の獲得に努めてきており、2013年度には長期金利の低下に対応するため新たに超長期債（20年債）による運用を開始した。さらに長期運用の財源となる寄附金残高の推移を見通した上で、2009年度には243億円であった長期運用額を2014年度には370億円に増額した（前年度比30億円増）。

今後は長期に渡って安定した運用益を確保できるように、各年度の運用額の均衡をはかると

ともに金融リスクの低減化に配慮した運用を行っていく。また、各年度の特殊事情に応じた詳細な資金繰り計画を作成し、頻度の高い短期運用を行っていく必要がある。

(3) 適切なコスト負担の観点からの利用料、手数料等の適正な徴収

既存の手数料等の検証に努め、継続的に検証を行っている。2011年度には民間等との共同研究員の研究料、保健・健康推進本部の診療料金の見直し等を実施した。2013年度には新たな貸付料算定基準を用いてのATM等の不動産貸付契約や、設置した携帯電話屋内アンテナについて設置者より電気代相当額の徴収を開始した。2014年度には宿舍使用料、駐車場使用料の見直しによる引き上げを行った。

今後も引き続き、適切なコスト負担の観点から必要に応じて見直しを図る。

(4) 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

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するため、様々な取り組みを行った。授業料については、2005年度の国立大学授業料標準額の引き上げに基づき改定が実施されたが、博士課程においては経済的支援の一環として従前額に据え置き、以降その水準を維持している。宿舍料等については、2010年度に柏、追分の両インターナショナル・ロッジ利用料について、管理運営コストや長期的な維持修繕コストを踏まえ、新たな料金設定を実施した。2011年度には既存ロッジ（白金台、駒場）と新設ロッジ（柏、追分）との利用料金格差の課題を検討し、白金台ロッジC棟を改修し、試行的に料金改正を行った。日本学生支援機構より購入した駒場ロッジ本館及びB/C/D棟については市場の価格水

準を考慮した料金設定とした。また、駒場ロッジ別館については、Ⅱ期に分けて改修を行い、Ⅰ期改修工事完了後（2013年3月）に料金改正を行った。2013年度に別館改修工事Ⅱ期を行い、長期修繕計画を踏まえた利用料金での運用を10月に開始した。また既存ロッジと新規建設・改修したロッジとの利用料金の格差をなくすため、白金台ロッジについては部分改修、什器等の更新による利用料金の改定を計画し、今後工事契約を行う予定である。

今後は豊島国際学生宿舎を改修し管理運営費及び長期修繕費を考慮した利用料の改定を行う予定である。

(5) 柔軟で総合的・計画的な人件費管理の推進

柔軟で総合的・計画的な人件費管理を推進するため、様々な取り組みを行った。2010年度は、教授の処遇改善や若手研究者のポスト確保などを目的とする新たな人事制度を策定し、柔軟な人件費管理の制度設計を検討した。また、退職手当精算ルールの改善（人件費費目の多様化への対応）に基づき、雇用・給与形態の柔軟化、兼業の弾力化などの制度設計の検討を行った。

2011年度には「教授（特例）ポスト」及び「採用可能数運用の柔軟化」について制度化を実施した。「教授（特例）ポスト」を柔軟な運用に改善した結果、2014年度までに累計8部局27名分の運用が図られ、優秀な若手教員ポストの確保及び人材流動性の向上に繋がった。「採用可能数運用の柔軟化」については、2014年度までに若手教員の採用枠が累計7部局23名分増加した。

また、増加した若手教員ポストの活用方策として、「年俸制助教制度の柔軟化」及び本学教員が他機関の身分を持つことによる教育研究活動の活性化及び柔軟化の方策として、「クロス・アポイントメント制度」を2013年4月1日から

実施した。「年俸制助教に係る採用可能数の財源化」については、2014年度までに累計40ポストが財源化され、部局裁量による年俸制助教の積極的な活用が図られた。「クロス・アポイントメント」制度については、2014年度までに累計12名に実施され、本学及び他機関双方の教育研究活動の発展及び柔軟な研究の実現が図られた。また、営利企業を対象に実施するものとして、「スプリット・アポイントメント」制度を2013年度に導入した。

(6) 各教育研究分野の多様性と特性を踏まえ、基盤的経費の措置や間接経費等による教育研究環境の整備等、学内資金の効果的配分の実施

安定的な基盤経費確保のため、国の動向を的確に把握し、運営費交付金の確保や外部資金の獲得に積極的に取り組んだ。また、施設の維持管理及び環境整備のための予算や、学術雑誌及びデータベースなどの基盤的な学術情報を安定的に供給するための予算を措置した。2011年度の震災復興に際しては、被害への迅速な対応を行い、国からの予算措置とともに学内予算の活用により、教育研究事業に支障の無いよう、教育研究環境の復旧・整備を行った。2013年度においては、グローバル化の推進、大学改革の実現に向けた教育プログラムの実施、入試改革に資する事業に対し、総長のリーダーシップとして、総長裁量経費により予算配分を行った。さらに、2014年度には、教育研究強化推進経費を創設し、総長の裁量による学内配分資金を確保し、教育改革の推進等に対する配分を行った。

今後、さらに大学における予算確保が厳しくなることが想定されるが、その中で運営費交付金や外部資金の獲得に積極的に取り組むとともに、国からの資金獲得にあたっては、国の支援方針等の動向に注視し、的確に捉え、対応して

いく。

8-4. | 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

(1) 研究者、学生の滞在施設を充実

研究者、学生の滞在施設の充実をはかるため、2010年4月から「共通施設に係る担当理事等懇談会」及び「ハウジングオフィス」を設置し体制を整備した。2010年度にインターナショナル・ロッジ（柏、追分）及び追分国際学生宿舎が完成した。また、同年度に国際宿舎整備計画（目白台等）の検討WGを設置し、実施計画を検討した。2013年度には運営事業者の公募を行うとともに、住民説明会を行い文京区役所に本計画の概要を説明した。2014年度には一部を除き実施設計を完了した。今後、区・都と協議を重ね必要な申請を完了し、事業の推進を目指していく。新豊島国際学生宿舎の作業部会を2012年度に立ち上げ、検討報告書を作成した。2013年度には基本設計について、翌年度には工事に関する住民説明会を行った。今後は一層、地域住民の方に宿舎運営に関して、理解を得られるよう説明会を開催し、事業の推進を目指していく。2012年度に日本学生支援機構東京国際交流館（お台場）の居室を69室確保するとともに駒場国際交流館を日本学生支援機構より購入して改修を行い、運用を開始した。また駒場ロッジ別館を改修し、長期修繕計画を踏まえた施設利用料金での運用を2013年10月に開始した。2013年度に東京大学提携学生宿舎1棟（44室）の運用を開始するとともに、2014年度から新たに1棟（44室）を運用開始した。

(2) 光熱水量の正確な把握と課金制度の整備

光熱水量の正確な把握と課金制度の整備を行うため、2010年度にTSCP（東大サステイナブルキャンパスプロジェクト）指針を策定し計量

方法を整備し、翌年度には震災に伴う節電を促進するため、部局等ごとの電力見える化を図るとともに、TSCP指針の細目に計測設備事項を定め、周知を図った。2013年度にはBEMS（Building Energy Management System：ビルの機器・設備等の運転管理によってエネルギー消費量の削減を図るためのシステム）の導入を図るとともに、主要5キャンパスにおいて電力及び電力量（料金）の見える化の機能を追加した。また、各部局・各建物の電気・ガス・水・重油の使用量について、ポータル画面の便利帳にて掲示を行った。2014年度には、全学的なエネルギー管理ネットワークを構築するために、基本方針を定め、必要な相互接続運用性ルールを策定した。本郷キャンパスの光熱水量の計量業務体制を環境課に一元化し、光熱水の計量及び集計を統一的行うことで、建物別の使用量と部局別の課金使用量の管理を総合的に行える体制とした。

今後は、新規事業におけるBEMSの導入の確認や、基本方針に基づく具体の基準の定期的な見直し及び更新の実施を行っていく。

(3) 施設修繕準備金制度の整備と建物設備の保守管理及び屋外環境整備充実のための財務整備

施設修繕準備金制度の整備と建物設備の保守管理及び屋外環境整備充実のため、様々な取り組みを行った。施設修繕準備金制度の導入については、全部局長から意見聴取し、2次にわたる素案のとりまとめを行った後、総長と研究科長との懇談会を実施、既存建物にかかる修繕費の分析を経て、2012年度に施設修繕準備金制度を導入した。その後2014年度には本制度の本格導入を行い、施設関係連絡会議において説明を行った。

建物設備の保守管理及び屋外環境の充実に資

するため、一定規模以上の建物について現地調査を行い、部位ごとの劣化度の評価を行い、施設修繕カルテとして報告書を取りまとめた。当該カルテは、劣化度に応じた修繕費が建物ごとに把握できるようになっており、建物ごと又は部位ごとに修繕の優先度を検討する指標となる内容とした。

今後は、施設修繕カルテを参考に、施設修繕準備金により計画的に修繕を行うとともに、制度を適切に運用し、円滑な事業の推進を目指す。

(4) 施設活用の柔軟性を高めるため、全学共同利用スペースの拡大

全学共同利用スペースの拡大を目的として、2010年度に新築、大規模改修時における共用面積20%供出制度の運用について検討を行った。面積課金制度の導入により、占有面積の促進について新たに約1万m²の供出依頼を発出した。その後、2011年度から2014年度にかけて、本郷・駒場・柏各キャンパスより共同スペースの供出を受けており、2010年3月時点での全学共同利用スペース面積が16,917m²であったのに対し、2014年10月時点で33,136m²まで拡大している。

今後も、施設の有効活用を行うとともに、引き続き、新築及び大規模改修を行う場合は、全学共同スペース供出を依頼、流動化を促しスペースの再配分を行う。

(5) 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

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・改修の実施のため、2010年度に施設・設備管理システムを導入した。加えて施設の老朽状況、改修履歴等の見える化を推進し、長期修繕計画

の策定と、修繕・改修の実施を進めた。2012年度には5キャンパスの建物状況調査、インフラ調査を実施し施設修繕カルテの整備を行い、翌年度にも建物状況調査を実施し、施設修繕カルテのフォローを行った。2014年度には「営繕・修繕事業選定作業部会」を開催し、施設修繕カルテに基づく本部管理建物分として御殿下記念館外壁補修工事他3件を施設修繕準備金により実施した。

今後は建物状況調査を実施し、施設修繕カルテの適切な見直しと更新を目指す。

(6) 汎用性の高い施設・設備の拡大と実験施設・設備の集約化

汎用性の高い施設・設備の拡大と実験施設・設備の集約化のため、新たな施設の整備に際して、動物実験施設、RI関係施設、フリーザー等の施設について、集約化への様々な取り組みを行っている。2012年度にはアカデミックcommons（地下書庫）の整備に着手し、2017年度の完成を目指して事業を推進している。2013年度には工学部3号館の整備を行い、2014年度は理学部1号館（Ⅲ期）の整備及び国際科学イノベーション総括棟の整備に着手している。

今後は着工している事業について、引き続き円滑な事業の推進を目指す。

(7) 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

世界水準の居住施設の提供と質の向上を図るため、2010年4月からハウジングオフィスを設置し実施体制を整備した。また、2011年度よりHPを開設し、留学生・外国人研究者用居住情報発信の充実を図った。2012年度からは入居申請等を行う為のシステム開発を行った。2013年度には申請者の利便性の向上及び業務

削減を目的とした宿舍入居申請オンラインシステム-OSTA-を構築し、7月から運用を開始した。また、各種質問窓口をハウジングオフィスに一本化した。2014年度は入居申請オンラインシステムについてロッジの入居者管理まで機能拡張を図るとともに、現在の体制で対応可能な業務について関連部局よりハウジングオフィスに移行した。

今後も新規建設されるロッジ、学生宿舍運営の効率化を図るため、入居申請オンラインシステムの機能を充実させる必要がある。

8-5. | 安全で快適なキャンパス環境の実現

(1) キャンパスの特性に応じたデザイン規則の策定

キャンパスデザインコードの策定及びキャンパス計画要綱を改訂し、2010年10月から施行した。本要綱に基づき、各計画についてキャンパス計画室会議の審議を図っている。2013年度には各地区の「整備計画概要」の改訂を見据えつつ、要綱の上に「大綱」を設置することとして検討を行った。2014年4月よりキャンパス計画大綱を施行し、大綱の基本理念のもと2015年度施設整備費補助金の概算要求を行った。

今後はキャンパス計画要綱や整備計画概要の定期的な見直しや更新の実施を行う。

(2) 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

キャンパス内の安全性と快適性を高めるため、交通改善施策のまとめを検討し、これまでに、本郷地区内の自動車入構及び自転車・バイク入構の有料化、構内の車両動線を変更し、一方通行化等を実施した。また、2010年度にキャンパス計画室の下に、交通計画部会を設置し、各地区の交通計画の策定等について検討した。2011年度にはキャンパス計画室交通計画部会

の下に、地区ごとにWGを設置し、交通計画の見直しと詳細な検討を行った。2014年度には駒場地区の交通規則について要項等を整理した。今後は運用の実施ルールについてより細かな整理を行う。

なお、柏地区は交通需要アンケートを実施し、駐車場等の交通関連施設の現状を把握するとともに、柏交通計画基本方針について検討を行っている。さらに、本郷地区では、カーゲート更新ならびに利用負担金の改定を検討し、入構台数抑制による構内交通環境の改善等を図っている。今後はカーゲートによる利用負担金収入について財源を確保し交通関連支出の有効活用を図る。

バリアフリー関連では2010年度から2013年度にかけて、キャンパス計画室とバリアフリー支援室の合同WGにより、景観に配慮した誘導ブロックの設置等について検討後、試験施工を行った。2014年度は屋外誘導ブロックの選定を行ったので、今後はキャンパス内の誘導ブロック幹線ルートに敷設を実施する。

その他、本郷地区では、構内に放置された自転車のリユースを実施しており、今後は自転車利用負担金の改定を検討し、自転車入構台数の抑制及び交通関連費用への充当を見込む。

(3) 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

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を目的として、2010年度に計画的な緑地整備に向けて、緑地整備計画及び緑地管理計画を策定し、同年に懐徳館庭園等の整備、2011年度に本郷地区の樹木調査を実施した。同管理計画に基づき2012年度に工学部エリアと懐徳館庭園等の整備、2013年度に本郷通り沿いの整備を行った。2014年度には構内バス通り沿い、農学部正門

付近から言問通り及び農学部グラウンド西側エリアの整備を行った。隣地境界の整備については、年度計画に基づき、2011年度に懐徳門北側から正門までの間、2012年度に弥生門西側の囲障改修を行った。また、2012年度にはインフラ調査に基づく施設修繕カルテの整備を行い、2013年度に調査のフォローアップを行い、カルテを最新の状態にした。

今後は本郷構内を8つのゾーンに分け、順次高木の剪定を実施するとともに、管理計画に従い、円滑な整備実施を目指していく。

8-6. | 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

(1) 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

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を目的として、2010年度に情報システム全体の最適化実施案を作成した。2011年度には情報システム戦略を策定し、データ分析環境の整備に着手した。また、事務システム融合化プロジェクト（JIP）の活動において、人事給与システム・人事情報システムからのデータ提供の統一方式を採用した。2012年度には情報システム構築ガイドラインの策定及び、学務システムのデータ連携の自動化を進めた。

今後はデータ整備、データ検索及び利活用の方針が必要と考えられるため、データ化された資料の分類や保存などについて、データビジョンの策定が必要である。

(2) 業務プロセスの見える化による情報システムの最適化

業務プロセスの見える化による情報システムの最適化のため、2010年度にヘルプデスク業務の分析、見える化を一部実施した。2011年

度には学務システムのサーバ基盤統合化に合わせ、業務フローを作成した。2013年度及び2014年度には学務業務の調査および最適化を進め業務分析・仕様策定を完了した。また、学務業務分析で作成した業務フローとデータ構成を基に、他の業務システムにおける業務分析方針の策定および手法の確立を図った。

今後の課題としては、業務プロセスを分析し、業務の最適化を推進できる人材が不可欠であり、情報システム人材育成研修等を実施するなど、人材の育成が必要である。

(3) 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

統合コミュニケーション環境の提供を目的として、2010年度にICTインフラ整備専門部会において、学内無線LANインフラの統合と、無線LANの利用認証統合の実証実験を実施した。また、ICTサービス統合化専門部会において、統合認証及びメールサービスの検討を行った。2011年度には教職員向けの共通アカウント導入、学生に対するアカウントの一元化を進めた。2012年度には全学無線LANサービスであるutroamの運用を開始するとともに、アカウントの統一を行うため、教職員の共通アカウントを人事情報システムから、学生の共通アカウントを教育用計算機システム（ECCS）から提供を開始した。事務システム融合化プロジェクトにおいては、アカウント、パスワードの一元化を図るにあたり、ルール作りを開始。加えてIP電話等を利用した統合コミュニケーション環境の実現性について検討を行った。2013年度からはアカウントの一元化に向けて、学生へのSSLVPNサービス（電子ジャーナル等の一部について、学外利用できるサービス）に加え、教職員には学外からポータル等にアクセスできる認証ゲートウェイサービスを開始し、一元的

なアカウントでの情報システム利用が可能となった。加えてクラウド基盤を用いた統合環境上でのポータルサイト機能検証を実施した。2014年度には認証フェデレーションの導入によって一元化されたアカウントによりeduroamアカウント等の提供など外部情報サービスの利用を実現した。

今後は2014年度に更新された電話交換機に対する機能拡張としてIP電話基盤サービスの導入に向けて、検討を進める。

(4) 情報システム人材の育成

情報システム人材育成のため、2012年度に情報システム人材育成WGを発足し、「東京大学における情報システムの人材の育成に関する基本方針」を策定した。翌年度には基本方針を実施するために、ICT人材強化育成WGを設置し、情報システム人材に関する能力強化基準、強化育成体系及び実施要項等について策定した。2014年度は「情報システム人材に関する強化・育成体系」を実施するとともに、方策のPDCAサイクルによるICT人材の強化と育成を各講習計画により推進した。

今後は更なる情報システム関連要員の養成が必要であり、そのため「東京大学における情報システム人材の育成に関する基本方針」に則り、情報システム人材の要員養成の実進を進める必要がある。

8-7. | 環境を重視したキャンパスの実現

(1) 全学的計画に基づく温室効果ガス排出抑制対策の実施

全学的計画に基づく、温室効果ガス排出抑制対策の実進を目的として、2010年度から2012年度にかけて対策を推進した結果、TSCP2012（短期目標）の大学全体のCO₂排出量を2012年度に実験系を除き2006年度比15%削減の目

標であったのに対し、16.4%（自然増を加味すると26.5%）の削減を実現し、目標を達成した。

2011年度の電力危機に対応し政府の15%電力制限を上回る30%削減目標を達成し、2012年度には一般社団法人省エネルギーセンター主催の「省エネルギー大賞」（省エネ事例部門）の受賞と併せて、環境への取り組みが評価され、「エコ大学ランキング」で表彰された。

TSCP2030に向けたアジェンダの中で、中期目標TSCP2017（先端の実験設備を除く全学のCO₂排出量を2012年度比で5%削減）を策定した。2013年度にはTSCP2017に向けて、温室効果ガス排出抑制の試行活用を実施した。また、附属病院蓄熱システム改修等を実施すると同時に、実験設備の温室効果ガス排出抑制に向けてドラフトチャンバー等のデータ計測、導入量調査を開始した。2014年度は2建物にてBEMS導入による試行活用を開始するとともに、医学部附属病院の蒸気システム改修、中央診療棟空調改修等の対策を行った。また、TSCP対策については中央熱源のデータ収集システムを構築し、最適化を進めた（TSCP2017目標に対し2年目で総量4%程度削減（2014年9月末現在））。

今後はBEMS運用による効果を水平展開し、部局の自立運用を目指す。また、単なる高効率化技術のみでなく、大学の設備機器設置形態、導入方法なども検討する必要がある。効果的にハード対策を推進してきたことを受け、今後はそれを生かす運用を中心としたソフト対策を進める。

(2) 環境負荷削減のための建物・設備指針の策定

環境負荷削減のための建物・設備指針策定に向け、2010年度から2012年度にかけてTSCP指針を基に細目の作成及び周知を図り、試行運用を行った。2013年度にはTSCP対策による運

用実態を分析し設計へのフィードバックを図った。また、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）ランクと工事費実績の統計データによる分析結果について調査し、施設整備における省エネ仕様の妥当性を確認した。2014年度にはTSCP指針の活用に向けて、細目の追加見直し実施に加え全学的なエネルギー管理ネットワークを構築するための基本方針を策定した。

今後はTSCP指針の定期的な見直しの必要があり、コスト面の検討とともに継続的に実施する。加えて他大学とも連携した大学特有の課題解決をするために、情報交換を実施し、効果的な教職協働を目指す。

(3) 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

省エネルギーキャンパスを指向した建物運用・維持管理体制の強化のため、各部局のTSCP-Officerを中心としたTSCP連絡会を組織化し、2010年より2012年度の間に7グループにおいて開催した。2013年度にはTSCP2012実績、夏の節電、温室効果ガス抑制について情報交換を実施した。2014年度にも冷房・暖房需要の高まる7月と12月に各キャンパスを廻りエネルギー管理ネットワーク整備に向けた基本方針案について情報交換を行った。また、電力危機対策に対応するため電力危機対策会議を2010年3月より2012年度までに7回開催し、節電を進めた。電力危機に対応し、研究継続を検討する研究継続対策WGを2011年3月より2012年度までに10回開催し、教育研究の継続と温暖化防止を両立する節電方策を検討し、節電目標達成に貢献した。

今後は、TSCP連絡会の開催頻度を上げ、部局との密な意思疎通を目指しつつ、節電と温暖化対策の両立を目指した取組への理解を得る。

スリムな組織、スマートな運営、 スピーディーな業務

—大学という組織は学生、教員、職員の3つで構成されています。総長として、東大の教員と職員をどのように評価されていますか。就任当初、「スリムな組織、スマートな運営、スピーディーな業務」を掲げていらっしゃいましたが。—

評価を端的に言えば、多くの教員はかなりタフだと思います。やはり卓越した研究成果をあげ続けるためには知的・精神的にタフでなければなりませんし、社会が東京大学の教員を見る目や期待に直面していると、タフでなければやっていけないと思います。

いまの職員の多くもタフです。職員の数が増える仕事をよくこなしていると思います。ただ、職員のタフさの可能性はまだ閉じ込められている気がします。自由な企画とか、自分の担当分野を越えて力を発揮する機会とかがもっと与えられれば、職員のタフさの質の転換が起きてきそうな気がしています。

「スマート」と「スピーディー」については、だいぶそうなってきたと思いますが、「スリム」にはなかなかできなかったのが実情です。スリム化というのは、意志決定の構造をシンプルにする、また意思決定に関わる人、部や委員会といった組織の数を減らすことです。総長に就任当初の頃、学内は少々改革疲れしている、もう少し落ち着かせたい、組織も仕事ももう少し「ス

リム」の方向にもっていきたい、というようなことを話した覚えがあります。この課題は、自分ではかなり強く意識していたつもりです。実際、当初、本部組織を、委員会なども含めて少し整理しました。ところが、改革については、落ち着かせるところか進めてしまいました。

大きな改革をやろうとすると、少なくとも取組みの過程では、組織は決してスリムにはならない。総合的教育改革を検討していく中で、むしろ組織は肥大化してしまったと思っています。次期総長は、総合的教育改革の着地をしてくれるはずですので、その着地の過程でもう一度組織をスリム化していただけないかと思っています。

これは「大学の自治」の仕組みとも関わりますが、改革を進めるにしてももう少し効率的な仕組みでやれば、組織をこれほど肥大化させずにできたと思います。しかし、東京大学はこれまで、全学で何か大きな事業なり改革なりをしようとする時には、各部局長はもちろん、現場の教職員も出来るだけきちんと消化して議論をして進めるというやり方をとってきました。これが、東京大学における自治のやり方です。この伝統を私はとても大事なものと思いますし、スリム化より優位に置かれるべき価値だと考えています。

9. ガバナンス、コンプライアンスの強化と環境安全の確保

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。
- 東日本大震災の経験を踏まえ、防災体制を強化する。
- 大学における環境安全衛生を確保する。

【重点テーマの総括】

2010年度、大学が法人化され6年が過ぎ、手探りのなかで第1期中期目標・中期計画が終了し、第2期の中期目標・計画がスタートするといった、これまでの国立大学が国立大学法人として真に独り立ちしなければならない時期に、濱田総長の下、行動シナリオが策定された。行動シナリオは、本学を国立大学法人化の精神と仕組みを踏まえた上で「森を動かす。世界を担う知の拠点へ」とさらに大きく発展させるため、本学が目指す基本姿勢とその姿に至るための高い目標を掲げた行動計画であり、その中において法人化後、より一層厳しく大学に求められる「ガバナンス・コンプライアンスの強化と環境安全の確保」についての計画を定めるに至った。

ガバナンス・コンプライアンスの強化においては、行動シナリオ作成後速やかに見直しのためのWGを立ち上げ、精力的に報告書をまとめ、組織規則の改正や事務組織の改編を行うとともに、危機事象の未然防止と発生時での最善策をとるため、危機管理体制の強化と整備、教職員の危機管理意識の向上を図った。また昨今、研究不正等の不祥事が重なったことを重く受け止

め、コンプライアンス総括室及び研究倫理推進室を設置し体制の整備を進めつつ、アクションプランの策定や倫理教育の徹底を行い、積極的に再発防止のための取り組みを行ってきた。さらに、濱田総長の任期中には東日本大震災が発生し、国民に大きな損害と傷跡を残し防災についての認識が高まる中、本学においても防災体制の強化として、地震における初動の行動指針、災害時参集基準や被災建物応急危険度判定士制度等の整備が行われ、また、環境安全の確保の観点から薬品等の管理体制の強化・整備を行ってきた。

これらのことについて、これまでに行ってきた様々な活動を以下のとおり述べる。

9-1. | 事務組織・業務の見直しや教職協働の推進とリスクマネジメントの強化

(1) ガバナンスの機能強化に向けた取り組みと部局を主体とした事業の推進

総長のリーダーシップの下で推進する「学部教育の総合的改革」は、2011年度に総長の諮問機関として設置した「入学時期の在り方に関する懇談会」の提言、2012年度設置の「入学時

期等の教育基本問題に関する検討会議」の答申を踏まえて役員会が議決した「学部教育の総合的改革に関する実施方針」（2013年6月）に基づき、総長を本部長とする「臨時教育改革本部」、教育改革担当理事を委員長とする「学部教育改革臨時委員会」等を設置し、すべての教育研究部局が参画する全学体制の取り組みである。

また、2014年度から総長のリーダーシップによる学内資源配分機能の強化を目的とした「教育研究強化推進経費」を創設し、教育改革を含む学内プロジェクト採択や交付金継続プロジェクト削減への支援などを実施している。

学校教育法及び国立大学法人法等の法改正に伴い、東京大学基本組織規則（以下、「基本組織規則」という。）をはじめとする学内の関連規則の総点検・見直しを実施し、責任と権限の明確化を図りつつ必要に応じた学内規則等の改正準備をすすめている。

一方、「新図書館計画」は、関係部局が主体となり構想の策定及び基本計画の素案作成など約3年間の構想期間を経た大型プロジェクトであり、新館については2014年度から着工し2017年度の運用開始、本館については2019年度の完成をめざしている。

〈参考1〉基本組織規則第13条第2項の規定に基づき、置かれる室及び委員会
学術推進支援室 総長室総括委員会 臨時教育改革本部

(2) 事務を柔軟かつ機動的な組織とするための改革

法人化以降、事務組織についてもこれまで以上に大学運営の重要な構成組織としての役割が求められ、柔軟かつ機動的な組織運営を行うことが必要となった。

そこで、組織の見直しが喫緊の課題となり、2010年度には①統括長・グループ長を部長・課長へ名称変更、②国際本部、情報システム本

部及び国際化推進学部入試担当室の設置、③教育企画室及び広報室の規程整備が行われた。

さらに組織改革を加速させるため、本部内に「組織の在り方WG」及び「業務改革・情報化推進WG」を設置して検討を行い、2011年度に最終報告書を取りまとめた。

その報告書に基づき教職員が協働し業務にあたる組織（室・本部）の在り方が検討されるとともに、事務組織の整備が積極的に行われることとなり、2011年度には④入試企画室、安全保障輸出管理支援室の設置、⑤社会連携部の設置、⑥総務部と経営支援部を統合し、総合企画部へ改組、⑦総長、理事の特命事項を担当する「担当部課長」の設置、2012年度には⑧情報システム部と情報基盤センターの統合、⑨リサーチ・アドミニストレーター推進室、総合技術本部、グローバルリーダー育成プログラム推進室の設置、⑩国際部を「国際企画課」、「国際交流課」、「留学生・外国人研究者支援課」の3課体制に改組、2013年度には⑪臨時教育改革本部の設置、⑫事業推進グループの設置が行われた。

また、事務組織の改編は本部のみならず部局においても行われ、⑬柏地区事務機構長が連携及び調整を行う部局に大気海洋研究所を加えるとともに、「大気海洋研究所事務部」を事務長制に、⑭工学系・情報理工学系等事務部に「国際推進課」を設置するなどの改組が行われた。

(3) 業務のスリム化と効率化の推進

業務のスリム化・効率化については、業務改革推進室を中心に様々な対策が積極的にとられてきた。特に部局や職員自らの発案による業務改革総長賞受賞課題について全学展開がはかられ、①諸会議のペーパーレス化、②事務手続きサイト（UTokyo atlas）の開発、③大学院入試検定料のコンビニクレジット決済、④図書館間に

おける図書返送管理システムの構築等が行われた。また、「教育支援業務WG」、「研究支援業務検討WG」、「法人業務検討WG」においても①新学務システムの構築開始、②共同研究契約業務システムの構築検討、③人事上の発令通知の一部省略、④諸手当にかかる添付書類の流用化、⑤証明書発行業務の一元化の検討など様々な対応が取られている。このほか、職員の業務改革への意識改革促進のため「業務改革ワークショップ」の開催を行うなど啓蒙活動にも力をいれている。

(4) 教職協働のための室の設置

事務組織の改編が行われる中、基本組織規則第18条に基づき教職員が協働し業務にあたる組織として、2009年度に9つの本部及び14の室が設置されていたが、業務の複雑化や教育改革の推進等に伴い、2014年度には9つの本部と22の室を設置するに至っており、教職協働の実質化が図られてきた。

(参考2) 基本組織規則第18条の規定に基づき、教員と職員が協働して行うべき業務を実施するための組織

国際本部、環境安全本部、調達本部、情報システム本部、産学連携本部、渉外本部、学生相談ネットワーク本部、保健・健康推進本部、総合技術本部、財務戦略室、キャンパス計画室、教育企画室、広報室、評価支援室、バリアフリー支援室、業務改革推進室、監査室、卒業生室、男女共同参画室、研究費適正管理推進室、サステイナブルキャンパスプロジェクト室、エグゼクティブ・マネジメント・プログラム室、ライフサイエンス研究倫理支援室、国際化推進学部入試担当室、入試企画室、安全保障輸出管理支援室、リサーチ・アドミニストレーター推進室、グローバルリーダー育成プログラム推進室、事業推進グループ、研究倫理推進室、推薦入試担当室

(5) 危機管理体制の強化と整備

本学は、教職員学生など3.8万人規模の総合大学であり、危機管理事象が年間に646件(2013年度実績)と日常的に発生している。

これまでは各部局において様々な案件を処理していたが、それらの情報を一元化することにより、適切かつ迅速に事象を把握し、危機事象を未然に防止するための取り組みや発生時には速やかに最善策をとれる体制作りのため、全学の司令塔となるべき組織として2010年度に本部総務課に危機管理チームを設置するとともに「本部における危機管理にかかる事務処理要項」を策定し、体制の整備を行ってきた。また、2013年度からは部局に危機管理担当教員を配置し、部局における体制強化をはかり全学的な危機管理体制を充実している。

学内での盗難・傷害・デモ行動などの迷惑行為、緊急車両(救急、消防、警察)の入構対応、貴賓者の警護など危機事象も多岐にわたり、それぞれに異なった対応が必要であり、それらに適切に対応するために、2014年度には本部危機管理チーム内に専門家の採用が認められ、より機動的な体制が取れるようになった。

(6) 教職員の危機管理意識の向上

前述のとおり、様々な案件が絶えず発生しており、まずはリスクヘッジの観点から、学生、教職員の意識改革・向上が重要となる。そこで、危険のリスクを減少させ、発生した場合の適切な対応を部局単位で取れるように2011年度から「危機管理マニュアル」(現在の「事例で学ぶ危機管理マニュアル」)を作成している。

また、大学のグローバル化に伴い海外での活動の増加に対応するため、2010年度から「海外渡航危機管理ガイドブック」を作成している。このほか、本郷地区においては、毎年大規模な防災訓練を実施し、7月には安全の日を設け講演会を開催するなど、学生、教職員に対して安全管理に対する意識の向上を図っている。

9-2. | コンプライアンス推進体制の充実強化と重要課題への適切な対応

(1) コンプライアンス活動の総括機能の強化

2009年度、研究費不正経理問題などの諸課題を踏まえ、本学において、コンプライアンス体制等の見直しが急務となり、コンプライアンス担当理事をリーダーとする「コンプライアンス体制等の見直しに関する検討チーム」（以下「検討チーム」という。）を設置した。検討チームでは、今後のコンプライアンス体制の在り方について検討し、コンプライアンス基本方針の策定、コンプライアンス体制の在り方などについて最終報告をまとめた。2010年度にはそれを踏まえ、東京大学としてのコンプライアンスの定義、業務運営に当たっての基本的な考え方、遵守体制の枠組みを明文化するため、東京大学コンプライアンス基本規則、東京大学コンプライアンス通報窓口の運営に関する細則を制定すると共に、コンプライアンス担当理事を議長とするコンプライアンス総括会議を設置し、半年に1回会議を開催し、期間内の問題事案のサーベイや再発防止策、予防活動の総括的審議を行ってきた。さらに2014年度には、コンプライアンス総括会議の機能の強化の一環として、コンプライアンス総括室を新設した。

加えて、科学研究における研究倫理を遵守する環境の整備等を推進するため、本部に研究倫理推進室を新設すると共に、各部局に研究倫理担当者を設置した。

(2) 本部事務組織の機能分担の明確化と強化

2010年度に法務課が総務部（現在の総合企画部）の下に置かれ、コンプライアンス総括会議の事務局として、全学のコンプライアンスの状況把握、各種の法務リスクの管理を担うものとされた。新設された際、総務課から諸規則の制定・改廃及び訴訟に係る連絡調整を、研究推

進課から研究費不正対応窓口及びコンプライアンス室の研究費不正使用等調査業務を、監査課から公益通報対応窓口の連絡調整業務を移管した。さらに2011年度には、東京大学事務組織規則を改正し、本部事務組織の教育研究推進業務及び法人業務を行う部門から、監査課を切り離し、監査業務を行ううえでの独立性の明確化を行った。2014年度には、さらなるコンプライアンス強化に向けて、引き続き検討を行うと共に、コンプライアンスに関する本部組織機能の分担円滑化のため、コンプライアンス総括室会議を毎月定例で開催し、関係する本部事務組織間での情報共有を図った。

加えて、科学研究における倫理の遵守に係る事務体制の強化として2014年度に、これまでの研究推進課の業務に加え、研究関連事業の戦略的推進に係る企画立案や、研究不正への対応に関する連絡調整を強化することを目的として、研究推進企画課に改組した。さらに、本学の研究倫理の環境整備等の推進及び研究倫理推進室の業務の支援を担う組織として、本部に研究倫理担当課長を設置した。

(3) 各部局におけるコンプライアンス体制の整備

2010年度に法務部門の強化に関する協議会において、数部局の状況を確認すると共に、先例となるモデル案を検討した。2011年度には、部局に係るコンプライアンスの推進に関し指揮監督を行わせるため、コンプライアンス推進責任者を各部局に設置すると共に、部局におけるコンプライアンス体制・モデル案を作成し周知を図った。また、2012年度には、部局におけるコンプライアンス体制の整備状況を確認するため、部局ヒアリングを実施し、結果についてコンプライアンス総括会議で検証を行った。

総括会議では、各部局の規模等により求められるコンプライアンス体制は異なっており、部

局が中心となって主体的に体制整備を行うことが必要であることが確認された。その後も引き続き、部局へのヒアリング等を実施しながら、コンプライアンス総括会議において部局の体制整備の検証を行ってきた。

(4) 各種法令及び学内規則等の周知徹底並びに コンプライアンス教育の充実

東京大学コンプライアンス基本規則の周知徹底を図るためリーフレット、ポスターを作成・配布したほか、コンプライアンスに関するHPを作成・公表した。これらについては、各部局の研修会等で周知・啓発を行っているほか、運動部の所属学生を対象に、合宿形式（主将合宿）で、各種法令、学内規則・ルールの周知徹底を行った。加えて、科学研究行動規範の遵守を促すリーフレットを作成し、全ての教員及び大学院学生に配布すると共に、大学本部においても新任部局長研修、新任教職員研修及び職員の階層別研修においてコンプライアンス教育を行うなど、法令遵守に係る啓発活動を実施してきた。

なお、コンプライアンス総括会議では、毎年、学内においてコンプライアンス教育の実施状況を確認するため、各部局でどのような取組が実施されているかを検証している。これらの情報は、本学のコンプライアンス教育を推進する方針を検討していく際の資料とすると共に、取りまとめた結果をフィードバックし、各部局におけるコンプライアンス教育推進の参考資料として供している。

(5) 各種相談・通報体制の整備と運用改善

2010年度にコンプライアンス基本規則に規定された通報窓口・相談窓口等を指定し、コンプライアンス通報窓口の運営に関する細則を制定した。基本規則に基づき整備された通報・相談窓口は、学内に7カ所（2013年度に6カ所に

集約）、学外に2カ所（民間企業に委託）である。また、2014年度には、コンプライアンスに関する疑問や悩みについて、学外の弁護士事務所において相談を受け付けるコンプライアンス相談窓口を設置した。これらの通報窓口等の運用状況等については、コンプライアンス総括会議等で実態を把握し検証を行ってきた。さらに、コンプライアンス体制の運用改善に資するものとして、2014年度には複数の部局を対象に、コンプライアンスに関するアンケート調査を実施した。アンケートの効果を最大限活かすためには、調査を全学に展開することが望ましく、次年度以降はそのための財源の確保が必要である。

(6) 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

弁護士の有効活用を図るため、2011年度に「本部において契約する弁護士の活用について」を策定、顧問弁護士契約を締結していない部局が本部において契約している弁護士に相談できる仕組みを構築し、希望する部局に対して弁護士の紹介を行ってきた。2014年度現在、本部法務課では、3つの弁護士事務所と顧問弁護士契約を締結しているが、相談件数は、法務課が設置された2010年度と比較しても倍増するなど増加傾向にある。なお、本部の弁護士の活用状況については、コンプライアンス総括会議においても、状況を把握し検証を行ってきている。

(7) 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

2010年度のコンプライアンス基本規則、コンプライアンス通報窓口の運営に関する細則の制定以降は、各種規則に則り、公正・厳正な調査を行ってきた。2013年度には、ハラスメント防止委員会とアカデミック・ハラスメント防止委員会を統合し、新「ハラスメント防止委員

会」を設置するなど、ハラスメント防止体制を一元化した。これにより、セクシュアルハラスメント、アカデミック・ハラスメント以外の複合された多様なハラスメント事案への機能的な対応が可能となった。また、研究費不正使用に関する事案については、競争的資金等不正調査本部調査委員会を常設した。さらに、コンプライアンス通報窓口では、申立て及び審議手続き等の合理化を図るなど、コンプライアンス違反への対応体制の見直しを継続的に行ってきた。

なお、コンプライアンスについては、通報窓口の周知徹底等を学内構成員に対し毎年図ってきた結果、通報窓口設置以前の公益通報窓口と比較して10倍と通報件数が増加傾向にあり、調査・対応のための実務的な負荷が増加している状況であることが課題となっている。今後は、公正・厳正に加え、より迅速に対応すべく、必要な人員の確保等、対応策を検討していく必要がある。

(8) 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

2013年度の「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（文部科学大臣決定）改正への対応を検討するため、2014年度に本部関係者等による「新ガイドライン対応検討WG」を設置し、課題の洗い出し及び「研究費不正使用防止計画」の改定案について検討し、改正を行った。今後は、担当部署ごとに各個別課題を実施していき、特に不正防止対策の理解や意識を高めるコンプライアンス教育の実施が重要になっている。

(9) 研究倫理アクションプランの策定

高い研究倫理を東京大学の精神風土にするため、研究倫理アクションプランを2014年3月に策定した。研究倫理アクションプランは、「東京大学憲章」や「東京大学の科学研究における行動規範」に基づき、研究倫理を遵守する環境を作り上げるために、今後、本学として取り組

〈前例のない事態〉

2009年10月、本学に対し、東京大学大学院工学系研究科A助教（当時）の2006年度科学研究費補助金実績報告書（以下「科研費実績報告書」という。）に記載された論文等に不正行為が存在する旨の申立があった。これを受け、本学では、工学系研究科において予備調査を実施すると共に、科学研究行動規範委員会において調査・審議を行い、2010年7月に一部の論文の不正行為及び科研費実績報告書等の虚偽記載を仮裁定（最終的な事実認定（裁定）を行うに当たっては、本人に弁明の機会を与えることが必要であるが、居所不明のため、弁明の機会を設定できていないため）した調査報告を公表した。

A氏をめぐるのは、他の論文における盗用、経歴や業績等の虚偽記載などの不正行為も確認されており、2010年3月、学位請求論文における盗用により博士の学位授与取り消し、同年4月には採用選考の資料となった履歴書への虚偽記載等により懲戒解雇相当の処分を決定し、公表している。これらA氏の一連の非違行為を受けて、2012年2月にA氏の指導教員に対して停職1月の懲戒処分を行った。このほか、A氏が研究費の不適切な使用による会計処理を行ったとする調査結果を2012年2月に公表している。

むべき事項を示すものであり、「Ⅰ. 研究倫理意識の醸成」、「Ⅱ. 組織・環境の整備」、「Ⅲ. 不正事案への対応」、「Ⅳ. 各部局による主体的な取組と取組状況のフォローアップ」で構成されている。研究倫理アクションプランについては、大学院入学式での配布、学内広報で特集記事を掲載するほか、研究倫理に関する意識向上を図るため、9月第1週目を研究倫理Weekと定めポスター等を作成・配布し周知を行った。今後は、2014年に設置された研究倫理推進室が中心となり、同年度の「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（文部科学大臣決定）への対応も含めて、研究データを保存するためのサーバの確保や、学生及び教職員に対する教育・研修として、eラーニングの導入等に取り組む予定であるが、必要な人材や財源の確保が課題となっている。

9.3. | 環境安全や防災対策を推進するための取組

(1) 東日本大震災の経験を踏まえた防災体制の強化

本学の防災対策の目標として、①学生・教職員を守る、②出火源となることを防ぐ、③病院機能を維持する、④広域避難場所として機能する、⑤教育・研究の早期再開、という5つのミッションを掲げて活動してきた。

2011年度から、本郷キャンパスの各部局と本部が協力して、部局間及び本部と部局との連携のあり方や役割分担を検討し、学生の避難訓練実施による避難場所・移動経路の妥当性などを検証するために本部・部局合同防災訓練を毎年実施している。

2014年の本部・部局合同防災訓練では、リスク被害の学内外への連絡体制、学生収容場所・応急危険度判定、対外発表をテーマとした訓練と総長及び役員等による意思決定訓練を、併せ

て実施した。

2011年の東日本大震災時の教訓を踏まえた地震災害発生時の具体的な取組みとして、ポケットマニュアル（本学構成員が被災時に最初になすべきこと）、初動の行動指針（教室・研



〈意思決定訓練〉

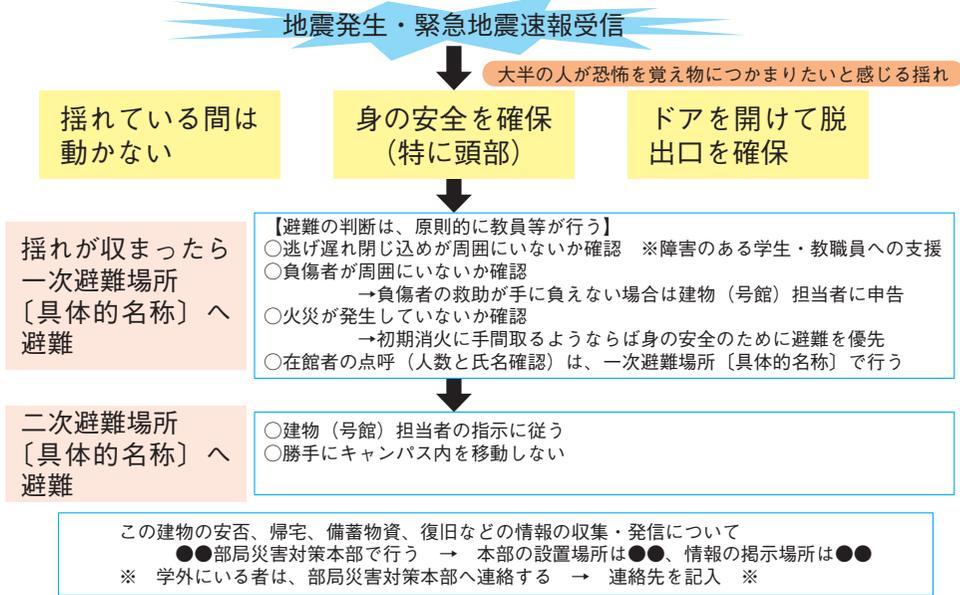


〈学内の避難者〉



〈ヘリ搬送訓練〉

震度5弱以上の地震における初動の行動指針



研究室等で地震に遭遇した場合の行動)、災害時
 参集基準（地震等発生時に関係者が自動的に参
 集する基準）、セーフティーエリア（構内の避
 難に適した場所）、部局避難場所（部局が二次
 避難として集合する場所）、備蓄ガイドライン
 （備蓄食料を購入・維持する方法）を定めて教
 職員・学生に周知し、緊急地震速報、教職員用
 安否確認システム、応急危険度判定士制度など
 を整備してきた。

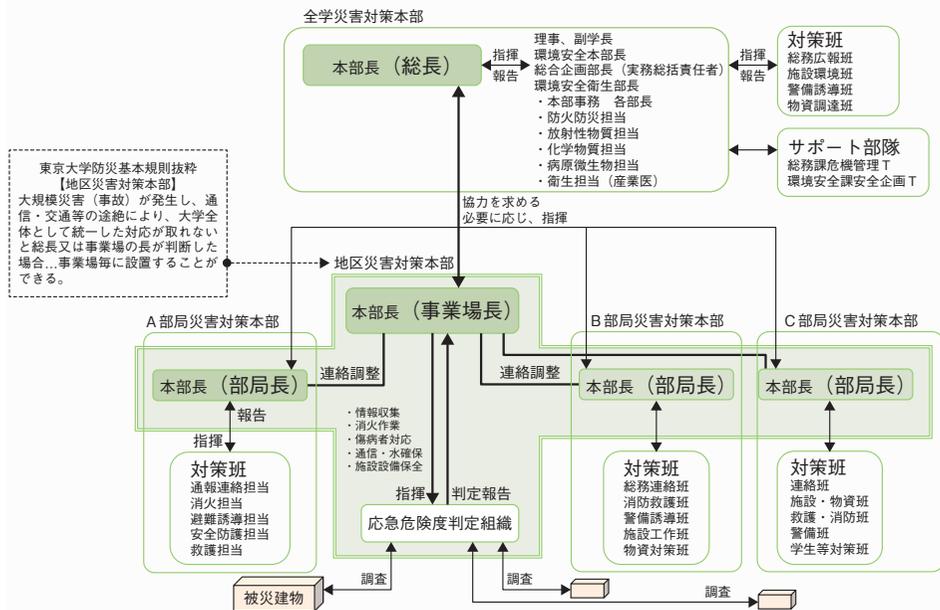
また、これらの実績を「東京大学の防災対策
 マニュアル2013」としてまとめ、部局におけ
 る防災体制の構築及び強化のために、定めるべ
 き事項をチェックリストの形に整理したうえ
 で、部局ごとに検討や対応が必要な点を明示し
 た。本マニュアルについては、2014年1月に部
 局担当者に周知するとともに、2008年3月に発
 行した「東京大学の防災対策」の改訂において、
 これら防災訓練の成果や新たな具体的対策を盛
 り込む予定である。

引き続き部局と合同の防災訓練を実施するこ

応急危険度判定



東京大学防災指揮系統



とにより、部局と本部が連携した災害対策の実現と防災意識の向上を図るとともに、避難や災害対策本部運用訓練などの実体験を重ねて実効性を高めながら、必要な防災体制とガイドラインを整備していくことになる。

(2) 薬品管理や安全教育などによる環境安全衛生の確保

薬品管理、e-ラーニングの充実、国立七大学安全衛生管理協議会での活動の3つの主要な取り組みにより環境安全衛生を確保した。

薬品管理については、東京大学薬品管理システム(UTCRIS:ユーティークリス)により、研究教育に用いる全ての化学物質を管理しており、管理外の薬品の発生を防止するほか、毒物等の許可申請、高圧ガスの保管状況、教職員・学生の化学物質ばく露量の把握による健康管理、消防法危険物などの適正管理及び年間約1,000名が受講するUTCRIS、化学物質、高圧ガスの定期的な講習会の実施により、安全と遵法管理を確保している。

今後とも薬品管理や安全教育を充実させて、教職員・学生の環境安全衛生の確保を推進していくことになる。教職員等の大学構成員が時間や場所に制限を受けない安全教育のため、e-learningの充実について必要な項目の整理を行い、法令の基礎、安全管理体制、居室・実験室の安全、廃棄物、防火防災、メンタルヘルス等の主要コンテンツを作成し、試行した。

国立七大学安全衛生管理協議会においては、大学における環境安全衛生の確保のための諸問題の検討を行い、「教育、研究開発の円滑化を妨げる環境安全規制・制度」について、提言をまとめた。

また、この提言を全国立大学の総意とするため、趣意書をもって国立大学協会に意見集約と合意形成等の協力を要望した結果、同協会に設置されている教育・研究委員会の下に安全教育に関するWGが設けられて、現在「安全教育のための教科書」の作成が検討されている。

WGの動向を見極めつつ、各大学と協力して必要な対応を進めていくことになる。



ガバナンスとコンプライアンス

——大学の意志決定構造が一般企業とは違うものであるというのは、なかなか学外の人にはわかってもらえていませんね。企業であれば社長の鶴の一声で動くこともあるでしょうが、大学の場合は単純に総長のトップダウンで何でもできるわけではないことを……。秋入学のときは特にその意識の違いが顕著になっていて、必要以上に総長が矢面にたたされたと感じました。——

やはり、知的な価値やそれを本当に育むことの出来る仕組みや土壌に対する理解を社会のほうで深めてもらうことが、日本が世界で誇れる社会であるためには必要だと思います。かつてであれば、大学の先生はのんびり時間を使っているように見えるけど、たんに世の中に飛び交っている情報のようなものではなく学術的・知的な成果というのはそのくらいの余裕がないと生み出せない、というような理解が社会にあったと思います。一般社会のリズムとは違うけれども、それはそれで社会的な価値があるという感覚がありました。しかし、いまの日本社会では、すいぶん失われてきている印象があります。

むしろ、大学の側から、学術的なもの、知的なものを生み出す基盤やそのマネジメントは、どういう形が望ましいのか、積極的にアピールすべき時代です。研究の社会貢献のあり方も、直接的、即時的な貢献から、海外からも尊敬さ

れるような社会の知的文化的な風土の形成にかかわる中長期的な貢献に至るまで、多様な形がありうることを、いろいろな機会に意識的に示していくべきだろうと思います。また、大学という知を扱う場における自由と自律と責任の重要性を踏まえた意思決定のあり方についても、日頃から理解をしておいてもらう必要もあります。そのためには、先ほども言いましたが、主体的に一步先んじて変化に取り組む姿勢が大事ですね。こういったことを通じて、学問や知や大学に対する基本的な信頼関係を社会から日常的に調達していかなければならない時代だと思います。これは小手先では出来ませんね。

こうした大学特有の、というか、知的精神的生産に特有のマネジメントについては、具体的な場面で意識的に伝えていくことが大事だと思います。

例えば、総合的教育改革の立案の後半の時期には、秋入学をあきらめたのか、それは教授会の圧力か、といった反応が一部にありましたが、いや、これは学内で議論を尽くした結果なんだ、総長のリーダーシップと教育の現場を預かっている教員たちの判断が共鳴し合って生まれたのが4ターム制の構想なんだ、と声を大にして伝えてきました。

大学総長のリーダーシップとは、ただ大学の構成員を引き回すということではなく、はっきりしたメッセージを出して、それに対して返っ

てきた現場の声を聞き、議論を尽くして最善の道を決断して実行していくことです。その際、トップが現場の声に振り回されているような誤解を与えると困りますので、こうしたダイナミックな意思形成の構造の意味をしっかりと外部にも見せておくことが、今後の大学の運営にとって大事なことだと思います。

——研究倫理の面でいくつか重大な事案もありました。研究者としても、総長としても、思うところも大きかったのではないのでしょうか。すべての責任を研究者に負わせるにも限界があるのではないかという声も聞きます。——

研究倫理の問題が少なからず明らかになっていることは非常に残念です。研究者としてきちんとやっていけば起こるはずのない問題が起きました。研究者として当然守るべきことが守られていなかった。そこはとても深刻に受け止めています。

問題の中にはずいぶん以前からの案件もありますが、それらは必ず公表して正面から取り組む

ことで、研究倫理に対する意識を高めていかなければいけません。どのように批判されても、逃げず隠さず表に出して批判を受けることが、研究倫理の確立につながると思います。

背景として、いくつか構造的な問題もあると思います。一つには、デジタル化・インターネット化が進み、データ操作や盗用などが昔よりも技術的に簡単になっており、誘惑やミスが生じる可能性が高まっていること。それからもう一つは、分野にもよりますが、論文を出す競争が激しい中で、人手や管理運営など十分な研究体制の確保に手がまわらなくなっているケースがあるように見られることです。

前者については研究倫理に対するモラル、意識を高めることが王道です。後者については、もう少し組織的に手が打てるんじゃないかと思います。研究体制が十分なものかを部局長が目配りするとか、ポストや財源配分の柔軟な運用を図るとか、URA制度をさらに整備していくとか、改革の余地はまだあります。

10. 救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開

達成目標

- 東日本大震災で被災した多くの人々が、生活を再建し、希望を持って生きることができるよう支援する。
- 学生・教職員が、救援・復興支援活動への参加・協力を通じ、「生きる。ともに」の理念の実現に向けた諸課題に取り組み、学術に対する社会からの信頼の向上に寄与する。
- 国内外の多くの人々が、「生きる。ともに」の感覚・意識を共有し、安全・安心な日本の再生に貢献する機運を高める。

【重点テーマの総括】

2011年3月11日、我が国は、東北地方太平洋沖地震（以下固有名詞中を除き「地震」という）及びこれに伴う津波と福島第一原子力発電所事故という惨禍に遭遇した。

本学では、地震発生直後に「東北地方太平洋沖地震に関する災害対策本部」（以下「災害対策本部」という）を設置し、施設の被災状況確認、緊急対応や教職員・学生等の安否確認を行った。また、政府や被災地等からの支援要請に呼応して、あるいは自発的に、教職員及び各組織の献身的な取り組みに支えられた医療支援、救援物資輸送などの各種の被災地救援活動が、本部の活動と並行して迅速かつ自律的に進められた。さらに濱田総長自身も4月8日に岩手県大槌町を訪問し、4月11日に「東日本大震災に関する救援・復興支援室」（以下「救援・復興支援室」という）を設置した。

濱田総長は、長く続くであろう救援・復興支援活動の柱になる考え方として、同年5月20日に総長メッセージ「生きる。ともに—東京大学の救援・復興支援活動のスタンス—」を公表した。メッセージでは、東日本大震災からの復興及び日本全体の活力の再生に向けて、「『生きる』ということの意味や価値、重さを、再認識」し、

「『生きる』上で」の「『ともに』という言葉の大切さ」や「自然とともに生きる人間や社会や技術のあり方をもう一度突き詰めて考え抜く」ために、「真理を追い求める学術の立場から、また国際的な視野を持ちながら、幅広くかつ深く関わり合うこと」が大学の重要な役割であり、「『生きる。ともに』を理念とする社会に向けた知恵や工夫を知的蓄積の中から手繰りだし、必要なイノベーションを大胆に行い、そしてそうした活動をたくましく担う人材を育成し続けることが、東京大学に与えられた使命」であると宣言した。

本学の東日本大震災（以下固有名詞中を除き「震災」という）に関する救援・復興支援は、こうした初動時の経験に基づき、「個人一人ひとりの思いからほとぼしる自主的なボランティア活動を大切にすること」「組織的な支援体制を整える」ことの「いわば『両構え』、『両輪』の態勢」（2012年3月18日遠野市主催「東日本大震災・後方支援の集い～『縁』が結ぶ復興への『絆』～」での濱田総長講演より）をとるとの方針に基づいている。

これらスタンスと方針の下、被災地の救援・復興支援のための組織的な体制を整備し、教職員・学生の自発的な活動を支援するとともに、被災自治体と締結した連携協力に関する協定等

に基づく自治体のニーズに対応した組織的な取り組みの推進を図ってきた。

一方、行動シナリオFOREST2015の「重点テーマ別行動シナリオ」に「10. 救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開」を新たに設定し、その目標として、被災者の生活再建、学術に対する社会からの信頼の向上への寄与、安全・安心な日本の再生に貢献する機運の醸成等を掲げ、そのための取り組みとして、「知の還元」による救援・復興支援活動、被災自治体との連携による活動、学生・教職員のボランティア活動などを推進してきた。

救援・復興支援の組織的な体制整備については、2011年4月の救援・復興支援室設置に続き、同年5月13日に大気海洋研究所国際沿岸海洋研究センターの復興準備と所在地自治体である岩手県大槌町との連携・協力を図るため「大槌連絡所」、および被災地等に立ち入る教職員・学生等の把握や便宜供与等の後方支援のため「遠野分室」を設置した。続いて同年7月25日には、三陸沿岸被災地等における救援・復興支援活動の後方支援拠点として、研究・事務・滞在に必要な設備を備えた「東京大学救援復興支援室遠野センター」（通称：遠野東大センター（TTC））を遠野分室の近隣に開所し、学内関係者による救援・復興支援活動等の拠点として活用している。壊滅的な被害を受けた被災地での救援・復興支援活動に当たって、関係者との連絡調整とともに、ボランティア活動に従事する者の移動手段や宿泊先の確保は必須であり、遠野分室及び遠野東大センターがこれらの機能を担い、教職員や学生の熱意を活動へと具現化する重要な役目を果たしている。

自主的なボランティア活動の支援体制については、被災地への教職員及び学生によるボランティアの組織的な派遣事業として、「東京大学ボランティア隊」の派遣及び「学習支援ボラン

ティア」の派遣を実施している。これらの事業により、延べ100回以上にわたり1,000人以上の教職員・学生がボランティア活動に従事した。また、学生の多様なボランティア活動に対する支援を推進するため、ボランティア活動に参加した学生の修学上の取扱いについて各学部・研究科等の実情に応じた対応とするよう周知した。この通知を受け、ボランティア活動の内容が授業内容に関連する場合には活動を授業の一環として認める場合があるので担当教員と相談するよう指導する部局や、2～3回の欠席であれば課題遂行等により補完するとしている部局がある。また、「ボランティア活動支援金」制度を設け、ボランティア活動に要した交通費又は参加費を規定上限内で支援している。2014年12月までに700件以上の支援金の支給を行った。

本学教員が教育研究活動、社会連携活動の一環として実施している救援・復興支援に関わるプロジェクトについては、救援・復興支援室への登録の仕組みを設け、活動を取りまとめた。登録されたプロジェクト（以下「登録プロジェクト」という）については、活動状況を本学Webサイトに設定した特設ページ（「東京大学救援・復興支援活動MAP」）やリーフレット等により情報発信するとともに、東京大学基金を原資とした経費により活動資金の一部支援を行っている。登録プロジェクトは合計27部局94件ののぼり、そのうち50件が活動中である（2014年12月時点）。

救援・復興支援活動は今後も続くものと考えられるが、「ボランティアの理念（自発性、無償性、公共性等）に留意しつつ」「持続可能な形と方法で」本学教職員・学生等による広範なボランティア活動を支援していくため（「東日本大震災にかかる救援・復興支援のためのボランティア活動について」1. 基本方針について（2011年6月7日 救援・復興支援室））、その方針や

体制のあり方について、これまでの実績と関係者の意見、現地ニーズの変化等を踏まえた検討が必要である。

また、「行動シナリオ」の最終年度に当たって、救援・復興支援活動も含めた震災への本学の対応について、記録の整理や関係者へのインタビューを行い中間報告として取りまとめることとしているが、これと併せて、関係資料、特に各組織での初動時の状況に関する記録や、自律的な取組に関する資料の収集、保存とその継承に向けた検討が必要である。

10-1. | 地震発生当時の対応

災害対策本部、救援・復興支援室、及び部局等による地震発生当時の対応は以下の通りである。

〈学内対応〉

(1) 教職員・学生等の安否確認

地震発生直後より、災害対策本部及び教養学部を中心に、本学教職員・学生等の安否確認を行った。最終的に、死亡者0名、負傷者3名（大学院学生1名、職員2名）が確認された。確認に至る経緯は以下の通りである。

地震発生当時、被災地滞在との情報があった者のうち、教職員13名、学生26名の安否が不明であった。

岩手県上閉伊郡大槌町に所在する大気海洋研究所附属国際沿岸海洋研究センターは、大津波の直撃を受け壊滅状態となったが、発生時に同センターに滞在していた教職員・学生等計16名は全員が避難して無事であり、周辺地域で被災した学生・非常勤職員7名についても全員の無事が確認された。（同センターの復旧活動については〈本学の被災施設の復興活動〉(1)を参照）

その他の被災地滞在教職員・学生等についても、友人や家族からの情報、「駒場アラート」*、Twitter等により、2011年3月19日までに全員の無事が確認された。

総合文化研究科・教養学部の学生（約9,000名）の安否確認については、駒場アラートが多大な効果を挙げた。地震発生直後に安否確認メールを送信したことで翌日朝までに3,000名以上の応答があり、前期課程の学生については同年3月末までに全員の無事を確認することができた。

(2) 被災施設の緊急対応

茨城県東海村に所在する工学系研究科原子力専攻では研究用原子炉「弥生」が緊急停止した。被害は発生しなかったものの、地震により壁への大きな亀裂や重照射研究設備等の被害が発生し、被災した2台のメガボルト級静電型イオン加速器のうちの1台が修復不能となった。

同じく東海村に所在する物性研究所中性子科学研究施設では日本原子力研究開発機構の研究用原子炉（JRR-3）の中性子ビームを利用した研究が行われているが、中性子ビーム測定装置の破損やガイドホール中性子導管のズレ、検出器の脱輪などの被害が発生した。

幸い、負傷者等の人的被害は無かったものの、地震発生直後、水道・電気・通信が停止し教職員および家族は研究員宿舎に避難した。生活基本物資が不足したため、両施設に対して、2011年3月13日から3回に渡り、災害対策本部及び工学系研究科が用意した水・食糧を中心とした救援物資が輸送された。（両施設の復旧活動については〈本学の被災施設の復興活動〉(2)を参照）

*駒場アラート…自然災害発生時や感染症の流行時等に、教養学部からメールで一斉通報を行い、必要に応じて安否確認を行うシステム。2010年4月より運用を開始していた。

(3) 学生関係の対応

① 入学試験（後期日程）実施体制の変更

震災発生2日後の2011年3月13日、後期日程試験の実施が予定されていた。交通機関の被害・復旧状況等を綿密に調査した上で、試験開始時刻を2時間繰り下げて実施するとともに、同3月27日に追試験を実施した。

② 式典の縮小実施

2010年度学位記授与式・卒業式、及び2011年度入学式について、規模を大幅に縮小して実

施し、その様子はインターネットでライブ中継（動画配信）した。

また、参列できなかった修了生・卒業生のために、2011年9月に安田講堂の特別開放と秋季学位記授与式への参列受け入れを実施した。

③ 授業開始時期の変更

各研究科・学部意向を踏まえた上で、2学部3研究科の新学期の授業開始時期を2011年5月以降とした。

④ 入学手続きの期日に関する対応

入学手続きが間に合わない合格者・入学予定者のため、期日については柔軟な対応を行った。

⑤ 課外活動の自粛について

地震直後の不安定な状況を受けて、課外活動について注意を呼びかけた。

⑥ 入学金・授業料免除

2011年度4月より、被災学生に対して入学金免除（全額）と授業料免除（全額または半額免

■ 表10-1—入学金免除実績

実施年度	免除者数（名）	総額（円）
2011年度	19	5,358,000
2012年度	10	2,820,000
2013年度	5	1,410,000
2014年度	4	1,128,000

■ 表10-2—授業料免除実績

実施年度	前期分免除者数（名）			後期分免除者数（名）			総額（円）
	全額	半額	計	全額	半額	計	
2011年度	49	52	101	56	58	114	39,509,000
2012年度	30	—	30	31	—	31	16,505,000
2013年度	23	—	23	24	—	24	12,493,000
2014年度	21	—	21	20	—	20	11,018,000

■ 表10-3—被災した入学志願者の検定料免除実績

入試年度	免除件数（件）				免除総額（円）
	学部一般選抜	大学院入試	その他※	計	
2012年度	34	45	3	82	1,876,000
2013年度	23	26	3	52	1,196,000
2014年度	23	26	1	50	1,201,000

※その他：学士入学、高専編入、附属学校

■ 表10-4—「東京大学被災学生支援等義援金」
給付実績

支給年度	一人当たり金額 (円)	支給人数(人)
2011年度	6万円	121 ※1
2012年度	〃	11 ※2
2013年度	〃	10 ※2
2014年度	〃	6 ※2

※1 不足額は東京大学基金から捻出

※2 東京大学基金を活用

除)を行っている(表10-1~10-2)。

⑦ 被災した入学志願者の検定料免除

2012年度入試(2011年度実施)より、被災した学部等入学志願者で免除を希望する者に対し、検定料の免除を実施している(表10-3)。

⑧ 東京大学被災学生支援等義援金等

2011年度に募集した本学被災学生への奨学金等のための「東京大学被災学生支援等義援金」の総額は628万8,920円(197件)となり、2011年度以降、下表の通り給付された。

⑨ 東京大学被災学生支援の奨学金

企業からの寄附金により、震災(福島第1原子力発電所の事故も含む)による影響で経済的困窮に陥った本学学生を対象に、2012年度から2015年度の4年間、奨学金を支給した(2012年度は採用者3名、2013年度は採用者2名、2014年度は応募者なし)。

⑩ 留学生等への対応

学生全体に共通した問題に加え、留学生に特有の課題も生じた。一時的な帰国や国内移動を選択した学生も多く、所在・安否確認には時間を要した。国ごとに震災が異なった報道のされ方をしたことや学生側の日本語力の差、地震等に対する事前知識の相違なども、学生の反応を実に多様なものとした。地震発生数日後からは、出国した学生、出国の判断を迷う学生、日本に

留まることにした学生それぞれに対して、正確な情報をタイミング良く提供していくことが大学には期待されたが、放射能被害の予測や余震に関する確実な情報を得ることが困難であったことや、停電等の生活関連情報も不足した状態にあったことから、この作業は容易ではなかった。さらに帰国した学生達の中には、再渡日し学生生活を再開するための手続き関連情報が得られず、不安の中で数週間を過ごした学生も少なくなかった。

一方各部局では、学生からの問い合わせへの対応や、付随して生じた様々な生活上、学務上の問題の解決に追われることとなった。4月に入ってから、留学生を対象に、学内の専門家による放射能被曝や地震についての説明会も実施され、授業開始とともに、大半の学生が日本に戻り学生生活を再開していった。この間、指導教員や各部局の留学生担当、周囲の日本人学生などは、留学生を支える大きな力となったが、個々の対応には限界があった。

大学のHPに掲載される震災関連情報は、留学生が必要とする情報の全てが掲載された訳ではなく、また英語版の掲載の遅れもあった。翻訳や情報伝達経路が全学的に十分に整備されていなかったことは、震災を通じて再認識された、国際化を推進する本学が抱える取り組み課題であったといえる。改善に向けての取り組みは、現在継続的に続けられている。

(4) 電力対策

① 緊急対応

震災によって東京電力発電施設において大規模被害が発生した状況を受け、2011年3月13日に学内の暖房・空調停止、照明消灯、大規模実験研究休止等の緊急の電力使用抑制を災害対策本部長より指示した。

② 全学的な電力削減

災害対策本部の下に「電力危機対策チーム」を組織し、研究と教育の質を確実に維持しつつ積極的な節電目標を掲げ、空調の運用の効率化、照明器具の間引きの徹底、電算機サーバの集約化、電気使用量の見える化（本学Webサイトに公表）、一斉休業の実施、活動時間のシフトなど、全学的な最大電力・使用電力量削減に取り組んだ。

③ 実績

電力需給の逼迫した2011年夏季において、政府の電力使用制限令（東京電力管内ではピーク時15%の節電要請）を上回る自主目標（ピーク時30%の節電）を立て達成した。2010年度と比較して消費電力量は21%減、電気料金は3億1,400万円減となった。

その後も継続した節電に取り組み、2012年度省エネ大賞の受賞や、東京都環境確保条例第一計画期間（2010年度～2014年度）の達成が見込まれる（2015年2月17日現在）等、TSCP（Todai Sustainable Campus Project）活動と共に本学の省エネルギー・CO₂排出量削減に貢献した。

2014年度現在、電力需給状態は安定しており、当初の目的は達成されたことから、電力危機対策チームは2015年3月31日をもって解散することとした。今後は、通常業務として施設部でエネルギー管理・情報発信を継続していくと共に、TSCP室で省エネルギー対策を検討・実施することにより、大学運営に貢献していく。

(5) 環境放射線対策プロジェクト

① 放射線の測定及びその影響に関する情報の収集・分析

災害対策本部の下に設置された環境放射線対策プロジェクトでは、本郷・駒場・柏の3キャンパスにおける放射線の測定を実施し、その結果を本学Webサイトに公開した（詳細は10-1.

(5) 参照)。上記3キャンパス以外についても学内教職員・学生等の求めを受け必要に応じて同様の測定を実施し、対応に関する個別相談を受けた。

② 環境放射線対策に関する専門的・技術的助言

政府、自治体の環境放射線対策にかかる方針が定まっていない状況下における本学としての対応、対策の具体的な方針を検討した。また、学内外からの放射線に関する疑問・不安・取材について24時間体制での対応を継続した。

特に敷地内の6つの保育園については、保護者及び職員の不安がきわめて大きかったことから、プロジェクトメンバーが個別に各園を訪問し、情報交換と相談対応を行った。

③ 本学教職員・学生等への環境放射線対策に関する普及啓発

本学Webサイト及び学内ポータルサイトで1日2回、ニュースレターを配信し、最新の測定結果、具体的な対応の考え方、学内外からの典型的な電話相談のQ&A等を掲載・更新した。

④ 敷地内及び隣接する保育園への飲料水の提供

金町浄水場の水道水から基準値以上の放射性物質が検出されたことを受け、災害対策本部において飲料水を調達し、2011年3月23日、敷地内及び隣接する保育園7園に提供した。

(6) 支援施設の設置

本学の教職員・学生等が三陸沿岸周辺地域を中心とする救援・復興支援活動を行う際に、救援・復興支援室として後方支援を行うため、2011年5月13日、「東京大学救援・復興支援室遠野分室」（岩手県遠野市）及び「東京大学救援・復興支援室大槌連絡所」（岩手県上閉伊郡大槌町）を開設した。また救援・復興支援活動の拠点として、同年7月25日、遠野分室の近隣に遠野東大センター（TTC）を開所した。

（詳細は10-2.(2) ①「支援施設の整備」参照）

〈対外対応〉

(1) 帰宅困難者の受入れ

地震発生直後の2011年3月11日夕刻、文部科学省から災害対策本部に電話にて帰宅困難者を大学の施設で受け入れるよう依頼があった。これに応じて、キャンパス内の施設の一部を帰宅困難者のために開放し受け入れる対応を行った。

一晩で6箇所（御殿下記念館、山上会館、医学部附属病院等）の施設で医学部附属病院での受入れの詳細は(2)⑤参照）において延べ399名を受け入れたが、公共交通機関の運行が再開したため、いずれの施設も翌日12日朝・午後には開放を終了した。

(2) 医学部附属病院の医療支援

① DMATの派遣

2011年3月11日（金）、直ちに「東大病院DMAT」（Disaster Medical Assistance Team、災害派遣医療チーム）が宮城県へ出発し、診療活動を行った。

② 医療支援チームの派遣

同年3月17日（木）から、東北大学からの要請に基づき医療支援チームを被災地に派遣し、診療活動を行った。医療支援チームの活動は長期間に及ぶことが予想されたため、同年3月30日より複数大学によるリレー方式を開始した。現地の医療体制の復旧に伴い、本学チームとしての医療支援は同年5月13日までに終了した。合計派遣者数は医師72名、看護師19名、薬剤師10名、心理士6名、事務職員19名の126名であった。

③ 医療機関への医薬品、非常食等の搬送

同年3月12日、東北大学の要請により、医薬品及び患者用の非常食（2,300食）を東北大学へ搬送した。また、②の医療支援に係るものをはじめ、被災地の医療機関へ医薬品や医療材料等を提供した。

④ 被災地からの患者受入れ

同年3月14日以降、震災の影響により被災地で高度な医療の提供が困難になった等の理由により、合計16名の患者を受け入れた。

⑤ 外来患者、面会者等の待機場所の提供

公共交通機関の不通により帰宅できない外来患者等のために、外来棟待合、レセプションルームを待機場所として開放し、非常食、飲料水を提供するとともに毛布を貸与した。また、看護師等が待機場所を夜通し巡回して患者等の安全の確保に努めた。

(3) 被災地への救援物資輸送

① 国立大学協会からの要請による東北大学への支援

国立大学協会東京地区の加盟各大学からの救援物資（水・食糧等）を本学本郷地区において取りまとめ、2011年3月17日・18日の2回、トラック3台分の物資を東北大学へ輸送した。

② 岩手県大槌町への救援

同年3月16日・4月7日の2回、被災した大槌町の避難所3箇所への救援物資（水・食糧・衣料・医薬品等）の輸送、及び大槌町役場仮庁舎への什器の提供を行った。

(4) ボランティア活動支援

地震発生直後から、被災地へボランティア活動に赴く機運が学内でも高まりを見せた。

災害対策本部では、学生・教職員の安全を確保するためと、まだ受入体勢が整っていない被災地に負荷をかけることを回避するため、ボランティア活動については慎重な計画と判断を行うよう注意喚起を行った。さらに救援・復興支援室では、持続可能な形と方法でボランティア活動を支援する大学の基本方針を示した。

また、ボランティアとして被災地に赴く学生が安全に活動できるよう、2011年4月27日・6

月28日・10月7日・10月10日に学生ボランティア活動の報告・連絡会を開催し、被災地の状況説明、学生・教職員による報告、留意事項の伝達等を行った。

大学としてのボランティア派遣については、2011年夏季の休業期間、「東京大学ボランティア隊」として全5班、延べ220人（うち教職員86名、学生134名）を被災地に派遣した。

ボランティア隊では、ボランティアの理念に沿って自己責任、自己完結を原則に、瓦礫・ヘドロの撤去、仮設住宅での作業補助、支援物資の仕分け等のボランティア活動を実施した。ボランティア隊の派遣はその後にも継続して行った。（詳細は10-4.(1)「被災地に対する学生・教職員のボランティアの組織的な派遣」参照）

(5) 環境放射線対策プロジェクト(線量測定・公表等)

2011年3月15日、福島第一原発事故に係る全学的な対応を一元化することを目的に、松本理事・副学長（災害対策本部副本部長）の下に「環境放射線対策プロジェクト」が設置された。

本郷・駒場・柏の3キャンパスにおける空間放射線量、土壌等の放射性物質濃度の測定を連続的または定期的実施し、その結果を同年3月15日分より同年12月25日分まで本学Webサイトに公開した。

また、学内外からの電話やメールによる放射線に関する疑問・不安・取材を受け、24時間体制での対応を継続した。

(6) 被災地の他大学学生等の受け入れ

研究等の遂行が困難となっていた被災地の他大学学生約60名について、2011年3月24日から同年5月31日まで、研究・実験・自習・授業聴講・セミナー参加・共同研究の受け入れを行った。

また、附属図書館総合図書館においては、被

災地の他大学学生・教職員に対して、同年3月22日から同年5月20日まで、図書館利用証の発行と電子ジャーナルの利用提供を行った。

(7) 義援金募集

2011年3月16日から同年6月22日まで、被災者の支援のための「東日本大震災被災者救援義援金」、及び本学被災学生への奨学金等のための「東京大学被災学生支援等義援金」の2種類の義援金募集を行い、総額1,847万4,158円(559件)が拠出された。

被災者救援義援金の総額は1,218万5,238円(362件)となり、計7つの自治体の首長等に届けられた。

被災学生支援等義援金の総額は628万8,920円(197件)となった。（詳細は〈学内対応〉(3)「学生関係の対応」参照）

10-2. | 「知の還元」による救援・復興支援活動の展開

(1) 「登録プロジェクト」の活動の推進

本学では、個々の教員や部局等において、救援・復興支援に関する教育研究及び社会連携活動が自主的に行われている。こうした活動を全学的に推進するため、救援・復興支援室では、「登録プロジェクト」として登録された活動について、活動状況の広報や便宜供与といった様々な支援を行っている。

2014年12月16日現在、7カテゴリ94件が登録されており、専門分野を活かした大学らしい幅広い救援・復興支援活動を展開している。

また、登録プロジェクトに対し活動支援金の募集を行い、東京大学基金（(2) ②参照）を原資とした経費により、2014年度までに延べ12件に交付を行い、活動を支援した。

救援・復興支援室では、これらの登録プロジェクトと連携を図りその活動を支援するととも

【登録プロジェクトの内訳（2014年12月16日現在）】

(1) 健康・医療、バリアフリー	21件
(2) まちづくり①[建築その他工学関係]	19件
(3) まちづくり② [経済生活、産業]	11件
(4) 防災	6件
(5) 資源・エネルギー	4件
(6) 放射線	13件
(7) その他	20件
合 計 94件	

【登録プロジェクトに対する支援内容】

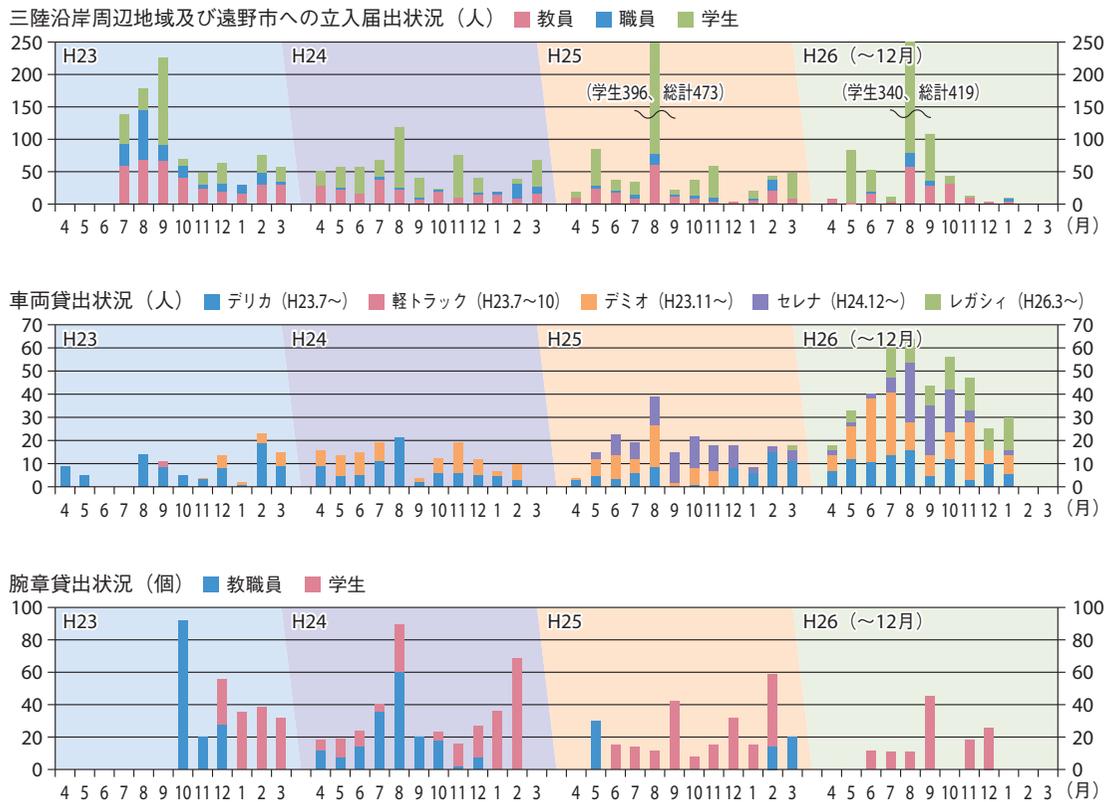
- 活動状況の広報（大学Webサイトへの掲載等）
- 学生ボランティア募集への支援（ボランティア団体の紹介）
- 「遠野分室」（詳細は(2)①参照）の利用における優先的配慮、遠野東大センター（詳細は(2)①参照）の利用、車両・腕章の貸与、現地の情報提供、等

に、今後も登録プロジェクトを募集し随時公表していく予定である。

(2) 多様な活動のネットワーク化と後方支援

- ① 支援施設の整備
- 救援・復興支援室遠野分室と大槌連絡所
遠野分室及び大槌連絡所では下記のような便宜供与による後方支援を行っている。
 - ・大槌町をはじめとする三陸沿岸周辺地域及び遠野市に立ち入る教職員・学生等の届出の受理・把握
 - ・教職員・学生等の訪問に係る計画の作成における助言・援助（登録プロジェクトに関しては、関係教職員の出張に当たっての宿泊先の手配を含む）
 - ・来訪した教職員・学生等への応対（現地情報の提供、安全管理上の注意伝達、必要に

■ 図10-1—遠野分室による便宜供与実績（2015年1月31日現在）



応じて現地の案内など)

- ・被災地における教職員・学生等をめぐる事故発生時の援助（医療機関との連携など）
- ・大槌連絡所の管理

○ 遠野東大センター

遠野東大センターは、登録プロジェクト等の学内関係者が研究・作業場所として利用できるよう、研究個室や研究オフィスの他、トイレ、風呂、洗面所、電話、FAX、無線LAN等の滞在に必要な設備を備えている。現在、遠野分室とともに後方支援拠点として活用されている。

② 救援・復興に関する活動への寄付募集

○ 東日本大震災救援復興支援プロジェクト

被災地域からの期待に応じて本学として実施する救援・復興支援活動の支援を目的とする。本学の特長を活かした支援活動の原資とするほか、被災学生への支援などにも使用している。

【基金の状況】

累計（2011年6月～2015年1月16日）

335件 17,005,640円

※うち、使用目的等の記載があるもの

被災・困窮学生支援のため 1,823,778円

震災医療支援のため 42,500円

広報活動支援のため 263,500円

登録プロジェクト（個別）支援のため 8,659,460円

○ 沿岸センター活動支援プロジェクト

津波により大きな被害を受けた大気海洋研究所附属国際沿岸海洋研究センターの再建及び研究活動の環境整備の支援を目的とする。

【基金の状況】

累計（2011年6月～2015年1月16日）

168件 11,755,056円

10-3. | 被災自治体との連携による活動の推進

(1) まちの復興に向けた計画・評価への助言・援助

大槌町等の被災自治体の復興会議等に委員等として参加し、復興計画の助言等を行っている。また、各自治体と協定・覚書を締結し、連携して復興活動に取り組んでいる。（詳細は（2）参照）

(2) 自治体のニーズに対応した組織的な取組の推進

被災自治体と協定・覚書を締結し（表10-5）、自治体のニーズに対応した組織的な取り組みを推進している。

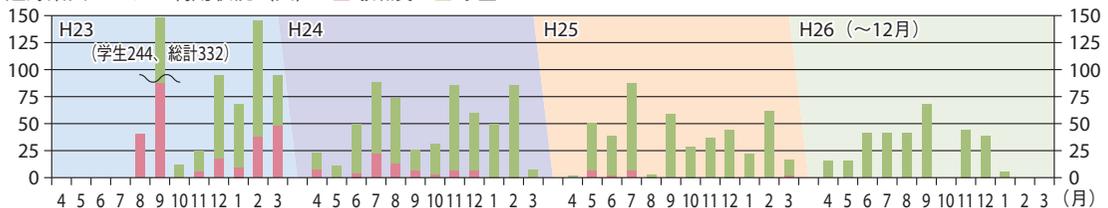
10-4. | 学生・教職員のボランティア活動の推進

(1) 被災地に対する学生・教職員のボランティアの組織的な派遣

2011年夏季の休業期間、「東京大学ボランティア隊」を派遣（10-1.(4)「ボランティア活

■ 図10-2—遠野東大センター利用状況（2015年1月31日現在）

遠野東大センター利用状況（人） ■ 教職員 ■ 学生



■ 表10-5—被災自治体との協定・覚書一覧

締結自治体名	協定・覚書名	締結年月日	趣旨
南相馬市	放射性物質による汚染の測定及び除染の連携に関する協定	2011年9月30日	主に本学アイソトープ総合センターより専門家を派遣し、放射性物質による汚染の測定及び除染に関する指導及び助言等に取り組む。
浪江町	放射性物質による汚染の測定及び除染の連携に関する協定	2012年5月1日	同上
楢葉町	放射性物質による汚染の測定及び除染の連携に関する協定	2014年3月1日	同上
大槌町	震災復旧及び復興に向けた連携・協力に関する協定	2012年3月19日	長期にわたる大槌町と本学大気海洋研究所の国際沿岸海洋研究センターの復旧・復興に向け、両者の連携・協力をより強化して持続的かつ効果的な活動に取り組む。
釜石市	東京大学釜石カレッジ開設に関する覚書	2012年10月26日	復興・再生をテーマとした市民及び市職員向け連続講座の開講、地域の学校・児童・生徒に対する復興に関する学習及び活動等への指導・助言、その他復興及びまちづくりの推進に関する専門的研修等を行う。 例) ・「三陸経済の復興に向けた連続公開講座」(水産業の現状と課題、住宅産業と三陸地域、震災復興と三陸経済、男女共同参画まちづくり市民大学) ・本学生産技術研究所の教員・大学院学生による釜石高校生の「課題研究」に対する講評・助言 ・釜石市役所職員を対象とした統計学講座

動支援」参照)した。以降、休業期間を利用したボランティア隊(2013年夏季までに延べ490名、うち教職員182名、学生308名)が、瓦礫・ヘドロの撤去、海岸・墓地等の清掃、側溝の草取り・土出し作業、支援物資の搬入・梱包、生活用品・遺品と瓦礫の区分け、学習支援活動(後述)等の活動を行った。

学生については、被災児童・生徒を対象とした「学習支援ボランティア」として2011年度から継続的に派遣している(表10-6)。

(2) 学生の多様なボランティア活動に対する支援の推進

震災に係る救援・復興支援のボランティア活動を行う本学の学生を支援するため、「ボラン

ティア活動支援金」の制度を設けた(2011年12月6日以降に震災に係るボランティア活動を行った本学学生対象、ボランティア活動に要した交通費又は参加費に相当する額の範囲内で上限2万円)。

10-5. | 安全・安心で持続可能な社会の実現に向けた教育研究活動の推進

(1) Webサイト

本学Webサイトに特設ページ「東日本大震災〈東京大学の対応について〉」を開設し、本学の救援・復興支援活動状況の広報に努めている(写真)。

■ 表10-6—学習支援ボランティア派遣実績

派遣先	活動内容	派遣年度	派遣回数 ※1	派遣人数 (延べ)※1
「学びの部屋」(※2)への協力	小・中学生、高校生への個別学習サポート、学習支援員等との情報交換	2011年度～	55回	374人
大熊中学校(※3)の生徒を対象とした学習支援活動	自習形式を主とした学習サポート	2012年度～	4回	52人
「寺子屋・育英館事業」(※4)への協力	小・中学生への学習サポート	2012年度～	51回	336人

※1 いずれも2015年1月20日時点

※2 陸前高田市教育委員会及び一般社団法人「子どものエンパワメントいわて」が主催する被災児童・生徒を対象とした学習支援事業

※3 被災して大熊町から会津若松市に避難している

※4 相馬市の応急仮設住宅に入居している被災児童・生徒を対象とした学習支援

■ 表10-7—「ボランティア活動支援金」給付実績

支給年度	支給件数	支給総額
2011年度実績 (12月～3月)	63件	1,129,040円
2012年度実績 (4月～3月)	267件	4,392,173円
2013年度実績 (4月～3月)	225件	3,905,280円
2014年度実績 (4月～12月現在)	189件	3,216,234円

(2) 対外説明資料

対外説明資料として2011年6月15日付で小冊子「東日本大震災に関する東京大学の対応」を作成し、以降継続して更新を行っている。

(3) シンポジウム・セミナー

本学では震災関係の学内 シンポジウム・セミナーも多数開催されており、その一部について本学Webサイトで紹介している。



(4) 中間報告書、原資料の保存

今後の災害対策などの教訓とするため、本学の教職員・学生等がこれまでに取り組んできた救援・復興支援活動を中間報告書として記録することとした（2015年中に完成予定）。あわせて、震災への本学の対応に関する原資料の保存について、全学的に協力を呼びかけ、今後、収集の上、整理・保存を行って後世へ継承する予定である。

〈本学の被災施設の復興活動〉

(1) 大気海洋研究所附属国際沿岸海洋研究センター

震災後、センターの瓦礫撤去やライフラインの整備など、復興に向けた様々な対応を行ってきた。また、共同利用・共同研究の再開に加え、文部科学省の東北マリンサイエンス拠点形成事業の拠点の一つとしてセンターが活用されることになり、活発化する研究活動に対応するため、順次以下のとおり設備の整備を行ってきた。

- ・調査船4隻を順次整備
- ・観測機器類を順次整備（温度計・湿度計・雨量計、風向・風速計。観測データは拠点事業の支援を受けてセンターHPで公開し、漁業関係者や町民の方々にも利用されている）
- ・2014年2月に3階の教員室・共同利用研究室・

実験室他の電気・給排水等を改修、センター内で試料分析等の研究活動がある程度可能に
 ・大型観測機器の保管場所や調査船に積み込む船具等の保管場所として、2014年2月にプレハブ倉庫を整備

なお大槌町とは2012年3月19日の協定締結（詳細は10-4.(2)参照）、および2013年4月30日の「東京大学大気海洋研究所国際沿岸海洋研究センター研究施設等再建に関する覚書」に基づく2014年11月6日の「土地交換に関する協定」締結により、連携してセンターの復興を進めている。

(2) 東海地区研究施設(工学系研究科、物性研究所)

① 工学系研究科原子力専攻

被害の復旧に取り組むとともに、修復不能となったイオン加速器の後継機として、浅野キャンパスからほぼ同型の加速器を移設し、2013年度から一部共同利用を再開した。また、ライナック（線形加速器）も完全復旧し、共同利用に供している。

② 物性研究所附属中性子科学研究施設

破損した設備等の復旧を図るとともに、ビームラインをスーパーミラー化するなど設備・装置の高度化に取り組み、JRR-3の再稼働による実験再開に備えている。

救援・復興支援

——濱田総長は東日本大震災が起こったときの総長でもありました。いちはやく「生きる。ともに」という理念を打ち出されましたね。——

震災が起こった直後、東京大学はこれにどのように向き合えばいいのか、学生や教職員が迷っていればいるほど、総長としてすぐに何か指針を示すべきだと思いました。3月18日に最初のメッセージを出したのですが、この時点ではみんながまだかなり動揺している雰囲気がありました。何かやりたい、やらなければという思いがあるだろうけれども、とりあえずは、自分たちの学術の役割を基本に据えて落ち着いて考えてみようと思えた。まずは動揺せず、我々が担ってきた学術本来の持ち場をしっかり守ろう、と。

これはまだ混乱期のメッセージでしたが、その後、長く続くであろう復興支援までも見据えたときには、もう少し前に出た具体的なメッセージが必要と考えました。そこで5月に出したのが「生きる。ともに」です。普通なら「ともに生きる」とするところをあえて「生きる。ともに」にしたのは、当時の実感として、まずは生きることが最優先だろうという思いがあったからです。とにかく「生きる」ことが最も大事であって、その次にくるのが「ともに」だろうと。

取組みとしては、まず救援・復興支援室を立ち上げました。物資を送るなどの直接的な支援

を行うとともに、各先生方の専門分野を生かした復興支援活動を取りまとめる登録プロジェクト制度を始めました。それから、学生や教職員のボランティア派遣体制の整備。こうしたボランティア組織化は関東大震災以来のことと聞きましたが、これは、学生の体験活動プログラムとも連動するようにしました。この3つを柱にして東大としての救援復興支援活動を動かしていくことになりましたが、最初の数ヶ月間は、システムだって支援を考えるというよりは、具体的に何がいま求められているかに応じて即座に行動するという感じが強かったですね。

——2011年3月24日の学位記授与式告辞の中で総長は、大江健三郎さんの言葉を引用する形で、専門家であると同時に知識人であってほしいと述べています。「知識人とは個人の声で語る」「個人のスケールで、しかしその個人の全力を挙げて、社会における自分の責任をとろうとする」……。東大憲章に出てくる「市民のエリート」という言葉が頭もよぎりました。——

あの時期の一連の告辞・式辞では、知識の役割、科学の役割について意識的に話しました。このように人間の存在や社会の仕組みの根本が問われる時期にこそ、現在ないし未来の「知識人」であるはずの自分の存在の意味と責任を意識し、それを踏まえて、救援・復興支援活動に取り組んでいくことが必要だ、と思ったのです。救援・復興支援には、人間の情として条件反射

的に関わる部分も大きいのですが、同時に大学に生きる人間であるからこそ、こういう機会に自分が持っている知識や行っている勉強、研究の意味・役割を考えながら関わるべきだろうと思いました。これは結果としてなのですが、登録プロジェクトにしても学生ボランティアの組織化にしても、そういう問題意識を持ちながら救援・復興支援活動を行うフレームを提供することになったかと思います。

「市民的エリート」という言葉は少々かっこよすぎるかもしれませんね。ただ、この自己意識から逃げないで、そのような存在であるがゆえの責任を、学生たちには引き受けてもらいたいと思います。とくに、こうした大きな危機の時代は、自分の存在も含めて、これまで当たり前だと考えてきたものを、知的な力を総動員して全力で問い直してみる必要がありますし、ま

たそれを迫られます。まさしく「知識人」であることが問われる機会であると感じます。

具体的な支援の内容で言えば、人にはそれぞれ得意技があって、東大の構成員の場合は、学生でも研究者でも知の部分、科学の部分が持ち味です。その持ち味を最大限活かす支援のやり方がやはり東大らしいと思いましたし、また、そうすれば復興支援活動を長期にわたって続けていけるだろうという見込みも持っていました。自分の研究と支援を重ね合わせていくことで、支援の持続性や発展の可能性が生まれるだろう、と。学生ボランティアについても、被災地のためを思う情は大切ですが、思いは先細りになる恐れもある。被災地とかかわることが自分自身の成長にもつながるという意識があれば、これも長続きすることになるはずだと思います。

総長としての6年間を振り返って

——東大の歴史の中でご自分はどのような役割を果たした総長だったと思われますか？ また、濱田総長時代の6年間で開けた(開いた)「風穴」とは？——

自分ではなかなか評価はしにくいので、歴史の評価を待ちたいと思いますが、自分が何に向き合ってきたかを思い出すと、何よりグローバル化の荒波、教育や学生の質の強化への期待、知的なものへの信頼が低下している時代、経済的な混乱もあって未来への見通しがつきにくい時代、そういった事柄が思い浮かびます。もうひとつ付け加えると、大震災への対応ということでしょうか。

そうした時代の変化、時代の課題に正面から向き合い、次の時代を予測しながら、確実に東大が対応できる一歩を考え、踏み出そうとしてきたつもりです。こうして踏み出した一歩は、国際化への取組みにしても、総合的教育改革についても、知の共創や知の公共性というコンセプトにしても、あるいは、財務や人事の柔軟化といった取組にしても、もう流れが変わらないところまでは持ってくるのができたかな、と思います。

東大の総長の何よりの役割は、学術の未来はもちろん社会の未来に対する十分な見通しを持って、先見的なメッセージを出すこと、そして、それを実行し定着させていくことだと思っています。

——6年たって、東大の知の森は動きましたか？——

はい。振り返ってみると、予想以上に動いたかなと思います。私が動かしたというより、教職員の皆さんや学生たちが、よくここまで動かしてくれたと思います。それがやはり、東大のすごいところ、東大の底力であると思います。例えば、総合的な教育改革というのは巨大な改革ですから、東大の歴史的な伝統や規模の大きさを考えると、それを動かしてきた教職員のパワーは尋常ではないと感じています。

変革に対する東大の向き合い方というのは伝統的に、意思決定に至るプロセスを丁寧に時間をかけて行いますが、課題への向き合い方は教職員は非常に真摯ですし、たしかにこれまでの慣行や慣れに引っ張られるところもありますが、基本的な姿勢は進歩的であると思います。そして、一度合意形成されれば、あとはきちんと決定に則って進めるというのが、東大らしいところだと思いますね。

それでもなかなか動かなかったところを、あえてワンポイントでいえば、男女共同参画の問題ですね。女性については、学生についても教職員についても、東大はまだまだその学内外のポテンシャルを活かしていないのが実情で、女性が加わることによって生み出される力を活用できていません。これは東京大学のパワーをこれからさらに伸ばしていく上で、非常に大きな

宿題だと思います。日本社会の構造という問題もありますが、東京大学が自らチャレンジングなきっかけを作って大きく前に進めていくべきだと思います。入学試験の選抜でも女子学生をもっと受け入れる大胆な工夫をすべきだし、女性教員のリクルートのためのポスト枠を思い切って拡大すべきでしょうね。最初は無茶なようでも、きっかけが出来れば、自然な流れが出来ていくはずです。

——佐々木先生の時代に法人化がなされて、小宮山先生の時代に新しいプランが打ち出されて、濱田先生の時代に大きな改革に実を結んだ

と思います。これまでの流れを振り返ると、濱田先生自身、非常にタフな総長だったというのが、我々教職員一同の感触です。——

私はもともと楽観的な人間ではありますが、別にタフな人間でも何でもありません。ただ、「タフな東大生」と言い続けてきたので、やっぱり自分もタフでなければならないという責任は意識していましたし、そう言い続けることで自分自身を追い込んでタフになった面があるかもしれません。

——深刻に考えすぎないというのは濱田流のタフの一つの条件なのかもしれませんね。——

III.

「部局別行動シナリオ」 フォローアップ報告

〈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

情報理工学系研究科

情報学環・学際情報学府

公共政策大学院

【「部局」について】

学部、大学院研究科、附置研究所等の教育研究活動の基本単位となる組織であり、「その長の統括の下に、東京大学憲章に則り、教育研究の活動を自らの発意と責任において実施し、総合大学としての東京大学の教育研究の発展に寄与する」（東京大学基本組織規則第2条第2項）と定めている。

用例によって意味する範囲は異なるが、「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（10学部、13大学院研究科、2大学院研究部・教育部、11附置研究所）に加え、附属図書館、全学センター、附属学校、附属病院などといった、実質的に部局に準ずる自律性を有する組織も含め「部局」と整理している。

〈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〉**〈総合研究博物館〉****〈国際高等研究所〉**

カブリ数物連携宇宙研究機構
サステイナビリティ学連携研究機構

〈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

教養学部（前期課程）

教養学部は、学部前期課程に責任をもつ部局として、文理にわたる幅広い基礎力を身につけ、健全な批判的精神と自律的思考を有する「タフな東大生」を育成するために、以下の取り組みを通じ、リベラルアーツを主体とする前期課程教育のさらなる推進に努め、その実現に必要な教育環境の整備・充実を図った。

1. 教育カリキュラムの総合的改革

教養教育の目的である幅広い学問的視野の涵養に加え、専門分野に対するより深い理解と勉学への強い動機づけを目的として、次のような前期課程教育の総合的改革を推進している。

- (1) 2015年度から実施される新カリキュラムにおいて、単位あたりの学習総量を確保するため、修了要件となる単位数を文科生56単位（現行70単位）、理科生63単位（現行76単位）へと適正化した。これに伴い、カリキュラム全体や各科目の構成を見直し、とくに総合科目をよりいっそう体系化して、多様な専門知に接するEarly Exposureとの有機的な一体化を進めた。
- (2) 個々の授業について学生が関連学習の時間を十分に確保できるように、学生が各セメスターに履修登録できる単位数の上限を定めた。
- (3) 能動的な学習姿勢の育成と学術的スキルの早期修得を目的とした少人数チュートリアル授業「初年次ゼミナール」を全学生必修の基礎科目とすることにより、初年次教育を強化した。
- (4) 学生による主体的な履修プロセス設計の可能性を拡げるため、学生が関心のある学問領域や学術的方法を選択し、その分野に固

有の思考様式・分析手法を体得することのできる「展開科目」（社会科学ゼミナール、人文科学ゼミナール、自然科学ゼミナール）を新たに設けた。また、個々の学生の適性を見出し、意欲を引き出し、能力を伸ばすため、基礎科目において習熟度別授業の導入を積極的におこなった。

- (5) 2年次の6・7月の授業期間には、原則として、当該期間以外に履修できない必修科目を配置しないことにより、この期間を積極的に活用して国内外のサマープログラムに参加するなどの、学生による多様な活動を促進するための条件を整えた。

2. 教養教育の国際化

- (1) 日本語以外の言語で初等中等教育を一定期間以上受けた学生を対象として、英語で学位が取得できる特別なプログラムPEAK (Programs in English at Komaba) を2012年10月に開設した。PEAK生対象の授業の一部は他の学生にも開かれており、学生間の交流を通じ、教養学部キャンパスのよりいっそうの国際化に寄与している。
- (2) 自らの考えをグローバルに発信できる能動的な英語力の強化を目指し、英語カリキュラムを次のように改善した。
 - (i) 先行する理科生向けALESSプログラムと同様に、英語を母語とする教員によるアカデミックライティングの授業である文科生向けプログラム (ALESA: Active Learning of English for Students of the Arts) を、2013年度から必修科目として設けた。現在、この授業のためにとくに雇用された特

任教員を16名擁し、活発にFDをおこなって、授業の質向上に努めている。

また、ライティングセンター (Komaba Writers' Studio) を設置し、TAが学生のプレゼンテーション・論文執筆を支援する体制を整えている。

- (ii) 同じく2013年度より、新しい統一教材と習熟度別指導による「教養英語」プログラムを開始した。
 - (iii) 2015年度からの新カリキュラムでは、4ターム制に合わせ、英語による意見交換・討議力の涵養を目指す1ターム完結の授業「FLOW: Fluency-Oriented Workshop」を導入する
- (3) 東京大学の「グローバルリーダー育成プログラム」の一環として、一定水準の英語力を有すると認められる学生を対象に、日本語と英語に加え第三の言語の優れた運用能力を持つ人材育成のためのトライリンガル・プログラム (TLP) を導入し、まず中国語のコースを2013年度より試行、2014年度から本格的に始動した。中国語を母語とする特任教員3名を雇用し、授業と2年次夏の中国の大学におけるサマープログラムを組み合わせたカリキュラムを実施している。
- (4) 入学直後の学部学生が、自らの主体的な選択により、学校生活を離れた多様な活動の体験を積む機会の重要性を踏まえ、2013年度入学者から、1年間の特別休学期間を利用した「初年次長期自主活動プログラム FLY Program (Freshers' Leave Year Program)」を開設した。
- (5) サマープログラムをはじめとする短期海外派遣プログラムなどへの参加を促進するため、学生が海外の大学等において取得した

単位等を主題科目「国際研修」の単位として認定する制度を設けた。

3. 21KOMCEEを拠点とする教育環境の整備
 教養教育の新しい学習形態に対応した教育棟として、二棟からなる21KOMCEE (21 Komaba Center for Educational Excellence) が完成した (2011年5月にWest、2014年6月にEastが竣工)。Westはスタジオ教室群を活用したアクティブラーニング (討議・発表・協調学習などの能動的活動) や後期専門学部との教育連携、オープンスペースを利用した学際交流・社会連携などを柱としている。Eastは理系全学生に必修科目として課されている基礎実験のための実験室、基礎実験と先端実験の融合を目指した教養教育実験スペース、および、講義室などから構成されている。Eastの講義室、基礎実験室をWestのスタジオ教室と組み合わせることにより、授業と実験、そしてディスカッションが一連の空間で実施可能となり、学生の主体的な学びにつながる事が期待されている。

4. 教養教育高度化の推進

2010年度に教養学部 に附置された教養教育高度化機構 (KOMEX) を中心に、教育コンテンツの開発、科学技術インタープリターの養成、高大連携をはじめとする社会連携事業、アクティブラーニングの実施支援、国際教育プログラムの推進、体験型リーダー育成などに継続的に取り組み、教養学部における教育の幅を広げると共に、教養教育の高度化・国際化を進めた。2013年12月には、初年次教育のさまざまなサポートや企画をおこなう部門として初年次教育部門が設置され、初年次教育の強化を支援している。

法学部

1. 学部教育のあり方の見直し

本学部の行動シナリオにおいては、全学レベルでの学部教育の総合的改革の動きに対応して、本学部の教育理念をより良く実現し、急速に変化する国際社会において将来指導的役割を果たしうる能力を備えた学生の育成を図るために、カリキュラムの大幅な改革及び授業内容の刷新を進めることとした。

カリキュラムの改革・授業内容の刷新については、2012年から検討を開始し、2014年度に具体的な内容の決定をみている。具体的には、日本の法制度・政治に関する教育、法制度等を支える人材の育成と高い国際性と創造性をもった人材の育成という法学部の教育理念を実現すべく、①従来の科類（第1類〔私法コース〕、第2類〔公法コース〕、第3類〔政治コース〕）を再編し、新たなコース制（第1類〔法学総合コース〕、第2類〔法律プロフェッション・コース〕、第3類〔政治コース〕）を導入することとした。また、これまで提供してきた必修科目、選択必修科目、選択科目、随意科目に加えて、②新たに「外国語科目」（必修科目、選択必修科目及び選択科目のうち、授業が外国語によって行われる科目及び外国語文献資料を用いる科目）を設け、これを新第1類の必修科目とした。あわせて、③新第3類については、リサーチペーパーを必修科目とした。さらに、④新第1類、新第3類については必修科目数を削減するとともに（前者は24単位、後者は20単位）、全科類について選択必修科目、選択科目の内容を見直すことで、学生の履修の選択の幅を拡大して、それぞれの関心等に応じた学修を可能とするようにした。なお、新カリキュラムは、2016年度に前期課程2年次に進学する学生から年次進

行で適用される。

このように本件行動シナリオについては、順調に進捗していると評価できる。

2. 学生の国際性の涵養

行動シナリオにおいては、学部段階から語学力を含めた学生の国際性を涵養することが不可欠であるとの認識のもと、英語による授業や外国法・外国政治に関する授業を増設するとともに、外国の一流の研究者や国際的に活躍する内外の幅広い人材による講演会、セミナー等による交流の機会を学部学生にも提供し、また、学生が短期留学等を通じて国際経験を積む機会を拡大するための方策を講ずることとした。

学生の国際性を培う試みは、今期中に著しい進展を見せている。外国の法・政治を取り扱う講義数は、各年度それぞれ17講義（2009年度）、21講義（2010年度）、18講義（2011年度）、25講義（2012年度）、23講義（2013年度）、23講義（2014年度）であり、安定的に多数を開講しており、その中には、つぎに述べる英語による授業も含まれている。英語による授業は、2009年度には2つにとどまっていたが、外国人によるものも含め、講義・演習を合わせて2012年度：10、2013年度：12、2014年度：13と着実に増設されている。このうち講義は、公共政策大学院等との合併であり、大学院レベルの授業を学部生にも履修する機会を提供することによって、その学修意欲を向上させるという効果も有している。

学部学生に対する国際経験を積ませる機会の拡大も着実に進展しており、交換留学には2011年度以降、平均して毎年6名程度を送り出している。また、夏期短期留学については、年

度によるバラツキが大きいものの、平均して毎年6名程度がサマープログラム等に参加している。これらの者は留学期間が定期試験日程と重複することがあるが、繰上げ試験や追試験を認め、不利益が生じないように配慮している。また交換留学をした学生については、外国の大学で単位取得した科目を、審査を経て法学部の科目として認定することによって、交換留学が不利に働かないように配慮している。

このように本件行動シナリオについても、順調に進捗していると評価できる。

3. 学生の創造性・自主性の向上へ向けての取組み

行動シナリオにおいては、これからの法学部学生には問題を発見し、その解決の方策を考え、これを関係各方面に対して提案し、説得し、実現していく高い能力が求められるという認識のもと、これらの能力を涵養するとともに、学生の自主的な勉学とその成果の発表を奨励することを目的として、カリキュラムを改革すること、さらに問題解決型の授業を拡充するなど教育方法を大幅に見直すことによって、学修環境の刷新を図ることが計画された。また、学生の自主的な学修・研究や社会的意義のある活動などについて、法学部として支援するための仕組みを設けることも検討することとされた。

カリキュラムの改革については、「学部教育のあり方の見直し」の項で述べたように、2014年度に新カリキュラムが決定され、学生の選択の幅を拡大することで、学生の自主的な学修を可能とする制度が導入されている。

教育内容・方法の見直しについては、2012年度に新設された学部教育改革ワーキンググループを中心として抜本的な検討・分析作業が継続されており、たとえばeラーニング、遠隔授業などのICT教育の導入の可能性など、法学・政治学の教育方法のあり方について多角的な検討を進めている。あわせて2014年には全教員に対するアンケートを実施し、授業についての様々な試みを把握し、それをもとに教育方法の改善に向けての意見交換を進めている。

さらに教員の演習の一環として、また、授業の枠外での学生の様々な学修・研究活動を支援することによって、学生の自主的な学修や社会的意義のある活動を促進する試みを様々な形で行ってきた。さらに学生の自主的な学修・活動を促すための企画も積極的に実施している。若干の例を挙げると、学部学生が中国・韓国の大学の学生と交流する活動への協力、他大学の演習との合同演習の開催、ゼミ論文集の刊行、震災復興ボランティア活動の支援、学生による高校生のキャリア形成支援セミナーへの協力や模擬授業・出張模擬授業の実施、学生サークルである法律相談所への助言、他大学の同種演習とのテーマを設定しての対抗戦の実施とそれへの参加支援、アメリカの大学の大学院生との英語での討論会・懇親会の開催、外国大学も参加する大学対抗交渉コンペティションの運営への参加・元演習出席者の参加支援、国際的な宇宙法模擬裁判の国内予選運営への関与、演習での学生の多様なプレゼンテーションの促進などである。

このように本件行動シナリオについても、順調に進捗していると評価できる。

医学部

1. 教育

2010年度より2014年度にかけて、医学教育国際研究センター主催の月例教育セミナーが計48回開催され、教育の質向上のための様々な取組が紹介されている。講義はU-stream上でも閲覧が可能であり、当時参加できなかった教員に対する便宜も図られている。また同センターによる医学部FDも定期的で開催されており、2010～2014年度の間に4回のFDが開催された。特に2014年度には医学教育の国際認証の受審に向けたFDが開催されている。さらにクリニカルクラークシップFDも2012年度より開催されこれまでに計6回が行われた。またFDの一環として、同センターでは教員に対する様々な教育に関する知識や技術の普及を目的とした医学教育基礎コースを2011年度より開講し、年に10回程度実施されている。

医学部学生の様々な学修における困難に対して対処するシステムとして、教員が少数の学生の学修と生活の様子をモニターするチューター制度も継続して実施され、諸問題の早期発見に役立っている。学生の支援においては医学部固有の問題点が存在することから、全学レベルで設置されている学生相談ネットワークとも連携しながらきめの細かい対応を実現する必要がある。このためチューター制度に加えて、2014年度より、医学部学生支援室の設置準備が開始され、現在支援員の採用が進んでいる。

基礎医学教育ではそれぞれの学問体系についての深い知識を身に付けさせる教育方針は堅持しつつ、生化学等の教育でグループ学習のしくみを取り入れるなどの試みがなされている。Free Quarter(教室配属システム)については、学生が研究室を訪問する機会を学年を越えて設

定することで研究に触れる機会が増加するように配慮した。MD研究者育成プログラムは参加学生の増加、在学中の学術論文の発表などの成果を挙げつつあり、臨床研究者育成プログラムも多くの学生が参加して臨床での問題解決に必要とされる研究活動への理解が進んだ。全学年を対象に「基礎統合講義/基礎臨床社会医学統合講義」が開催され、学年を越えた学びの場が提供された。またこの統合講義においては学生が主体的にテーマ設定を行うことが可能である。2013年度と2014年度には「鉄門レクチュア」が開催された。この2回の講演会ではノーベル化学賞、生理学・医学賞を受賞した外国人研究者を講師として招聘し、全ての学年の学生が参加できる会とした。また講演会終了後には医学部学生が講演者と語り合う機会も提供し、学生の研究への興味を高めるとともに学年を越えた学びの場としての役割も果たした。

2013年度より臨床医学教育の体制は見学型の実習を脱却し、よりベッドサイドでの実習を重視した診療参加型臨床実習(クリニカルクラークシップ)の体制へと移行した。この移行に伴い、臨床実習期間を欧米の標準期間とされる72週間に対応させるとともに、エレクトィブクラークシップとして海外の病院での実習も積極的に認めることとなった。国際基準に基づく医学教育認証評価については、2015年2月の受審に向けた対応が2014年4月より急ピッチで進み、全ての教授がワーキンググループのいずれかに属する体制を取って検討を進めている。倫理問題に関連した教育の在り方については2014年4月の医学教育セミナーにおいて取り上げられ、日本医学雑誌編集者会議の取り組み等が教員に対して紹介された。また医学部学生全

学年を対象とした研究倫理に関する特別講義を2014年6月に2回実施した。

2. 研究

世界トップレベルの医学研究遂行のための支援強化と組織改革をめざす一方で、学部での学生教育にもその成果を還元できる体制の構築を進めている。広報体制を充実させ、研究成果を様々な媒体を介して発信することで医学部学生の研究マインドの養成に貢献している。卓越した研究を行うためのインフラ整備とコアラボ形成をめざし、「ライフサイエンス研究機器支援室」における先端機器の共同利用体制を整えた。この支援室の機器は医学部学生がフリークォーターの期間に研究室に所属して様々な実験を行う際にも活用されている。

3. 社会連携

東京大学医学部・医学部附属病院創立150周年記念事業の一環として、2011年1月20日に「健康と医学の博物館」が開館した。医学部・医学部附属病院のこれまでの業績や歴史を短時間で概観できる常設展示と、現在の医学・医療の中で一般の方からも関心が高いテーマを取り上げ、わかりやすく紹介する企画展示が行われ、多くの一般市民が訪れている（2011年の開館より2014年8月までで約66,000人）。一方、医学部標本室には、歴史的にも学問的にも大変価値の高い標本が保管されており、学外も含めた医学/医療関係者の教育研修の場として広く利用されている（約3,000人/年）。2012年度には改修・免震化の作業を終え、以前にも増して学習効果が上がる空間となった。

4. 国際化

医学科において、学生の教育研究のため、旅

費を支援するフェローシップ制度を導入し、学生の海外派遣を実現している。研修先は欧米の大学を中心としており、少数ながらアジアの大学にも派遣されている。2010～2013年度の渡航実績は、13、14、15、23名と着実に増加し実績を上げており、将来的な国際医療人の養成に貢献している。健康総合科学科では、国際保健学の講義を2年生の秋学期に設定し、早期の教育効果をめざしている。また、国際保健学専攻の研究室に留学生が多く、配属された学部生は、セミナーや日常会話が基本的に英語で行われるため、自然に国際感覚が養われる環境にある。

5. 健康科学

2010年度に学科名称を「健康総合科学科」と改称し、健康に焦点をあてた総合科学としてのヘルスサイエンスの教育が開始された。その結果、駒場からの進学者数の増加と学力レベルの向上に結び付いた。双方向型・演習型の科目を積極的に導入し、課題解決やコミュニケーションの能力を養う教育を行なっている。全学的な学部教育改革の動きにあわせて2016年度から専修制を導入し、学科教育の構造とミッションの明確化を図る。健康科学コース卒業生の看護コースへの編入が2013年度より可能になり、専門性と実践性を兼ね備えた人材の養成に貢献している。また学生の要望により1970年より導入された医学科への編入制度によって、ジェネラリストとして健康科学の基礎を学んだ学生が医師としてのキャリアへ進むオプションを提供している。卒業後の進路として、健康関連分野の大学院への進学とともに、製薬企業やシンクタンク、官公庁を選ぶ学生も多く、社会に多様な人材を供給している。

工学部

1. 学部教育の状況

- 工学部は、豊かな教養、国際性、科学技術に対する体系的な知識を身につけ、研究、開発、設計、生産、計画、経営、政策提案等において、工学的手法を活用して人類社会の持続と発展に貢献できる指導的人材を養成することを目的として、16学科を配置している。教育課程は、基礎科学から応用技術までの広大な学問体系を習得できるよう設計され、工学の多様性の中に共通する基礎を学ばせている。
- 科学技術先進国のトップの工学系大学として、学部から大学院博士課程に至る、学生に教えなければならない工学基礎知識の教授方針を包括的かつ体系的に示す「工学教程」の編纂（全171巻）を進め、内容を検討することで工学教育に関する体系化と充実を図っている。2012年3月に数学編3巻を刊行し、英語版の刊行も進めてきた。2015年夏には、数学、物理、化学分野の試行版50巻が完成する予定であり、情報、材料力学・構造力学、流体力学等の分野の教程も順次刊行する。
- 2011年4月に、国際的な工学教育研究基盤を構築し、国内外の優秀な学生や教員が結集して、世界との国際教育連携を推進していくことを目的として、国際事業推進センター、バイリンガルキャンパス推進センター、工学教育基盤強化推進センター、学際共同教育推進センターで構成する「国際工学教育推進機構」を設立した。高い基礎力を備える学生が優れた問題発見能力を磨き、オリジナリティを持った解決の方法を適切に見出していけるようその能力を伸ばしていく場を提供している。本機構では、教育現場の課題を具体的に把握し、継続的な改善を行うため、学生によ

る授業評価や卒業・修了時の達成度調査を行い、これらの分析を通じて工学部・工学系研究科の教育の問題点を洗い出している。また、個別の講義等では工学部としての成績評価の基準に基づいて改善を明らかにしている。これらを含め、教育問題検討委員会等での議論を通じて継続的に学科・専攻における教育の一層の充実を進めている。

2. 学部教育の国際化の状況

- 学部教育の国際化については、学生の英語力を強化するため、スペシャル・イングリッシュ・レッスンの実施、Academic Writing/Presentationの開講、SNOWBALLS e-learning systemの試行、インターナショナル・フライデー・라운ジの開設等を行っている。また、英語による講義プログラムの促進と学生への英語教育への直接的支援のみならず、ものづくりを通して実地の重要性を学び、プロジェクト運営能力の養成を目指す「創造的ものづくりプロジェクト」/「創造性工学プロジェクト」を実施している。学生は、基礎講義から企画、設計、製作、実験、改良、発表を行うプロセスを経験し、国際的な活動を含むプロジェクトを進めていくことにより、課題解決の創造力を養うとともに、国際的なリーダーシップを身につけさせている。
- 国際的な教育研究活動の基盤を強化するため、海外有力大学との交流協定の締結等を含む国際関係事業の企画を推進している。2014年の交換留学実績は、派遣40名、受入85名であり、主な交流大学はスイス連邦工科大学チューリッヒ校、スウェーデン王立工科大学等である。一方で、外国人学生の渡日や住環

境や奨学金確保のための諸手続き、学生・研究者や家族への日本語・日本文化教育支援、外国人学生等の卒業・修了後のキャリアサポート体制構築の充実が課題となっている。

3. 学生の状況

- 学生数（学部後期課程）は2014年5月現在、収容定員1,896人に対して2,141人（1.13倍）、そのうち、女子学生数213人（9.9%）、外国人学生数68人（3.2%）となっている。女子中高生対象の『東大工学部をのぞいてみよう！』、工学部による女子学生のためのキャリアガイダンス等の開催による効果もあり、女子学生比率は2010年度の9.0%から年々微増している。今後、学部教育の多様性の要素の一つである学生構成の多様化を図るためにも、女子学生比率、外国人学生比率を大幅に拡大していきたい。
- 工学部では、学生の将来のキャリアと学びの重要性・必要性を認識させるため、工学部による女子学生のためのキャリアガイダンス（Tech Tea Time）、工学部博士人材育成シンポジウム：研究者を目指す君へ、ご父母のためのオープンキャンパス等を開催し、学生へのキャリアパスの提示を一層進めている。このような中、学部学生の卒業後の進路は、2013年度卒業生985人、そのうち大学院への進学者数770人（78.2%）、就職者数112人（11.3%）となっており、卒業生の殆どが大学院へ進学している。一方、就職者は約1割と少数であるが、就職した産業の上位の産業

種は、製造業、情報通信業、金融業となっている。また、学生からの学業及び生活面についての相談窓口を強化するため、2014年8月に独自に「工学部学生相談室」を開設した。

4. 教育支援の状況

- Faculty Developmentの一環として、2012年度から工学部Best Teaching Awardを授与している。Best Teaching Awardは、卓越した指導力で教育効果の高い講義を実践した者、教育方法の工夫又は改善に取り組み顕著な教育効果を実践した者を対象に、各学科からの推薦に基づき、工学部表彰委員会の審査において、工学部学生による全科目の「工学部共通授業評価アンケート」の評点に基づいた講義水準評価結果を基に、過去3年間の評点経年変化による講義方法の具体的な改善効果やシラバスの内容などについて審査し、これまで累計31人に対して授与した。
- 講義科目の相互の関係を様々な視点からダイナミックに見ることのできる「シラバス構造化システム」を構築し、工学部学生の履修登録等の教育支援を行ってきた。本システムの検索方式は、2012年度から、全学規模で学生が利用できる「東京大学授業カタログ」において授業科目の相互の関わりを構造化する検索・可視化システム（MIMAサーチ）として活用・導入され、個々の学生の幅広い関心に応じた授業科目の選択や新たな学問分野の開拓を支援している。

文学部

<教育>

【人文社会系諸学への誘い】

1. 前期課程学生のために開講する文学部科目の充実

進学振分け前の学生に人文社会系諸学の魅力をより近づきやすい形で紹介するため、前期課程学生を対象とした開講科目を拡充するとともに、科目編成の有機性を高めるよう開設を工夫している。

2. 進学振分けのあり方の検討

現在、専修課程ごとに行われている進学振分けについて、学生の主体的な進学先選択を促すよう、受け入れ方式の多面的な検討を継続する。

【人文社会系諸学の教育】

1. 後期課程カリキュラムの改善

学生の多様でダイナミックな知的関心を養うため、学科や専修課程をまたぐ「多分野講義」や「英語による授業」を拡充するなど、後期課程カリキュラムの改善を図っている。また、2009年度からは授業改善アンケートを実施し、学生の意見や要望を適宜授業へ反映させている。

2. 研究倫理教育の継続と徹底

レポートや卒業論文の執筆、実験・調査において守るべき研究倫理を確立するため、2010年にガイドブック『言葉を大切にしよう/論文・レポート作成の心得』を作成した。ガイダンスにて進学者に配付し、ルールを守ったうえで伸び伸びと勉学するための倫理教育を徹底している。

【人文社会系諸学の発信】

1. 本郷キャンパスにおけるリベラルアーツ教育の拡充

2011年度に設置した「死生学・応用倫理センター」を中心として、部局横断型プログラム「死生学・応用倫理」を2012年度から開講し、本郷キャンパスにおけるリベラルアーツ教育の拡充を図っている。

<社会連携>

1. 若い世代・社会に向けての人文社会系諸学のアピール

附属北海文化研究常呂実習施設の所在する北海道北見市において、高校生や一般を対象とした「文学部北見公開講座」を地元自治体と連携し継続して開催している。2011年度からは、より多くの方に参加いただけるよう、本郷キャンパスにおいても「文学部公開講座」として開催し、毎回200名近くの参加を得ている。

朝日新聞社の協力のもと、2011年度から「東大・朝日講座」を開設している（2015年度まで実施予定）。一部講義を一般公開するほか、インターネットで高校や社会に配信している（<http://www.u-tokyo-asahikouza.jp/>）。

さらに2013年度から2年間、集英社との共催による公開講座「ことばを読む ひとを知る」を開講している。約150名の受講生（登録制）に向けて、本学部教員および名誉教授のほか、漫画家や作家といった招待講師が講演を行い、長年の研究成果や創作の現場をわかりやすく伝えている。なお、出席優秀者には学部長名で修了証を授与している。

2. 文学部ホームページのさらなる充実

在学生や受験生、一般社会に対して以上の取組や有益な情報をよりわかりやすい形で発信するため、2010年度にホームページを刷新した。英語版のページを充実させるとともに、多言語主義の観点から、一部については多言語版ページも公開している（2014年度現在：9外国語）。

<国際化>

1. 国際協力のさらなる推進

すでに締結している交流協定を随時更新していくとともに、2009年にマンチェスター大学人文学部、2011年に香港中文大学文学院、2013年に中央研究院人文社会科学研究中心地理情報科学研究センター及びベルリン自由大学との部局間の協定を新規に締結し、国際協力のさらなる充実を図った。

また、サマープログラムを共同実施したセインズベリー日本藝術研究所とも、学術交流に関する協定書及び学生交流に関する覚書を新規に締結することにより（2015年1月締結予定）、現在の協力関係を一層拡充することとする。

2. サマープログラムの実施

学部教育の総合的改革に係る部局別改革プランの一つとして、セインズベリー日本藝術研究所（英国）との連携により、2014年度「文学部夏期特別プログラム」を実施した。本学学生4名（文学部、法学部）とセインズベリー日本藝術研究所によって欧米大学の希望者多数から選考された学生5名（参加4名）が15日間にわたり寝食を共にし、本学及び東京近郊での博物館実習や附属北海文化研究常呂実習施設（北海道北見市常呂町）での遺跡発掘体験等を通じて、異なる価値観に触れながら体験的に学習する機会を得た。

3. 海外教育・研究拠点との新たなパートナーシップの構築

これまでオクスフォード大学でおこなってきたサマープログラムに、さらに多様な教育・研究体制の構築を目的とした、戦略的パートナーシップを構築する。

理学部

理学部では、これまでの6年間、行動シナリオを策定し、それを実行に移すことを通して、「次代を担う若者に理学の理念、理学の方法論、そして研究倫理を教授し、人類社会の持続的・平和的発展に貢献することのできる人材を育成する」ための活動を行ってきた。以下に行動シナリオの各項目についての6年間のフォローアップを記す。

1. 学部教育の国際化

目標：学部学生が国際社会で活躍する能力を涵養するための教育を充実させ、また留学生を積極的に受け入れて学部教育の国際化を図る。

○ 留学生受け入れによる学部の国際化

英語のみで学士を取得できる国際広域学コースの設置（PEAKと連携・接続）を目指していたが、新たな枠組みで海外大学からの留学生を受け入れるグローバルサイエンスコース（GSC）を提案し、2014年度からの設置が認められた。GSCは化学科で最初にスタートし、2014年10月より試験を通った留学生の受け入れを開始した。初年度実績は、中国の大学から6名、米国の大学から1名であった。準備が整い次第他の学科へも拡大する予定である。また、これに併せて化学科では英語だけで単位取得、卒業できる体制を整えた。

○ インターンシップの充実

海外大学生のサマーインターンシップ型短期受け入れプログラム（University of Tokyo Research Internship Program; UTRIP）を2010年度より毎年実施している。UTRIPは、7月から8月にかけての6～8週間のプログラムで、研究室での実習、講義、日本文化に触れる

イベントが含まれ、旅費の一部、滞在費を理学部から支給している。また、Friends of Today、大和証券からの支援も得ている。UTRIPは海外でも知名度がアップし、初年度2010年で167名（20名採択）の応募者があり、2014年度では429名（29名採択）に達している。UTRIPとカリフォルニア大学のサマーコースとの交換交流協定も結ばれた（カリフォルニア大学から毎年UTRIPで学生を受け入れ、理学部からはカリフォルニア大学のサマーコースに派遣する協定）。結果として非常に優秀な学生を受け入れている。少数ではあるが、UTRIP生から理学系研究科（大学院）に受験・進学する学生も現れた（2011年度：1名、2013年度：3名、2014年度：2名）。

○ 学部学生の派遣プログラム

将来世界で活躍できる優秀な理学部学生を海外大学へ派遣する「理学部学生選抜国際派遣プログラム（ESSVAP: Elite Science Student Visit Abroad Program）」を2006年度より実施している。毎年10名前後の学生を選抜して、主に米国主要大学（コロンビア大学、プリンストン大学、カリフォルニア大学、スタンフォード大学など）へ1週間程度派遣している。

○ 今後の課題

GSCの更なる発展（広報活動による応募者の増加、参加する学科の拡大、講義、実習内容の充実）が第一に挙げられる。また今後学部生の海外インターンシップへの需要が高まることが予想されるので、その支援を早急に検討する必要がある。

2. 学部教育の強化

目標：最高水準の教育及び少人数教育を多く含んだ教育を堅持・発展させる。

○ 学部学生の英語力（討論、発表、論文作成能力）の強化

前述の国際化とも関係するが、前期課程と大学院教育の間で学部英語教育の更なる充実が必要と判断し、2013年度より共通科目「科学英語」を新たに開講した。この講義では、理学部が雇用了外国人講師により能力別クラスで行われ、将来海外大学に留学した際に英語で講義を聴講できる、海外の学生、研究者と英語で交流できるといった、かなり高度な英語能力の習得を目指している。2014年度の受講実績は84名（5クラス）。

○ 学際的分野での学部教育の開拓・展開

前述の共通科目「科学英語」に加えて、3学科（物理、天文、地球惑星物理）共通科目「系外惑星」を2014年度から開講した。

○ 少人数教育・対話型教育の推進

従来より理学部各学科では、演習、実験実習を通して少人数・対話型の教育を進めてきた。さらにこの教育の充実を図るために、様々な経費を活用して採用するティーチングアシスタント（TA）の人数を増やしてきた。TAは大学院生から選ばれており、人数・対話型の教育の現場で活躍している。実際2010年度は99名であったが、2014年度では203名を予定している。

○ 教員の質の向上

教育の質の向上を目指して、ファカルティ・ディベロップメントを年に3～4回、主に教授会前の時間を用いて全教員に対して実施している。その内容には、講義技術の向上、ハラスメント防止、男女共同参画などが含まれている。

○ 研究倫理の教育プログラムの充実

「高い研究倫理の精神風土」を維持し、研究不正の発生を未然に防止する目的で、全学に先

駆けて2014年度から学部・大学院共通講義「研究倫理」を開講した。この講義では理学系研究科・理学部で作成した「共通教材」を用いて、学科の教員が学生に講義するものである。また英語による講義も予定している。2014年度の受講実績は1,105名（講義回数14回）。

○ 今後の課題

学問の学際化に伴い、各学科の講義の見直しや共通科目化も必要になっている。既に一部実施されているが、今後組織と教育内容の最適化を図る必要がある。

3. 教育環境の充実

目標：学部学生が安全で、安心して豊かな教育を受けられる環境を整備する。

○ 実験設備・施設の整備

2014年5月に化学西館の大規模改修が終わり、講義室、実験室の整備が行われた。また理学部1号館東棟の建設が2015年度から開始され、教養学部からの進学生の早期受け入れが可能となる。このため共通講義室の増加と学科図書と統合した「大学院理学系研究科・理学部図書館（仮）」の設置が決まっている。

○ 教育環境の整備

理学部では、学生の日常生活の支援のため学生支援室（助教2名）を引き続き充実させて運営している。利用実績は、2009年度は103名（大学院生も含めた学生79名、教職員8名、保護者16名）、2013年度では150名（学生101名、教職員37名、保護者12名）に達している。さらに、2012年度から、工学系研究科・工学部と協力して、4名のスタッフにより理工連携キャリア支援室を運営し、学部の進路や就職についてアドバイスを行っている。利用実績は2013年度で、学部生14名（既卒3名含む）であった。

- 構成員、卒業生、民間篤志家、企業等からの教育・研究支援金の受け入れの促進

理学系研究科・理学部では、渉外本部の協力を得て、以下の基金を立ち上げ、支援を求めている。Life in Green Project(2010. 2～)、マリン・フロンティア・サイエンス・プロジェクト (2012. 4～)、理学系研究科・理学部支援基金 (2013. 4～)

- 今後の課題

新棟の建設に伴って、学部学生の教育環境は

改善されるが、学生の交流できる場所の確保など更なる充実が必要となる。また、基金の更なる充実に努めたい。

4. 新設した生物情報科学科の教育環境を整備

生物情報科学科の定員が時限から恒久化されて(教授2、准教授1、助教1)初期の目的は達成された。引き続き当学科の充実に向けて努力したい。

農学部

1. 教育

(1) 分野横断型教育プログラムの定着・新展開

- アグリコクーンにおいては、活動組織として「農における放射線影響フォーラムグループ」を加え、また、アグリバイオインフォマティクスにおいては、「植物インフォマティクス・フォーラム」を加えて、更なる展開を図った。

(2) 附属施設を活用したフィールド教育の再編・充実

- 持続性社会と農林畜水産業のあり方を教育する方針のもとフィールド教育を再編した。
- 生態調和農学機構を利用した実習プログラムを再編した。
- 北海道演習林での亜寒帯森林空撮、生態調和農学機構での作物生育診断、牧場での家畜行動監視、水産実験所でのプランクトン観察など、附属施設の特徴を活かした臨場感溢れるリアルタイム遠隔教育の推進に向けて、ICT設備の充実を図った。

(3) 学部教育の不断の改善

- 課程・専修制度の点検を行った。
- 講義科目と実験・実習科目の連結強化などカリキュラム体系の点検・整備を行った。
- 全国的な獣医学教育改革に対応して、モデル・コア・カリキュラムの導入・共用試験導入準備を行った。
- 震災復興・放射性物質問題対応を含むフィールド教育を展開した。

(4) 倫理教育カリキュラムの再編

- 倫理関連の課程共通専門科目（環境倫理、生命倫理、技術倫理）について再編に着手した。

(5) 前期課程初年次教育への貢献

- 前期課程初年次教育参画について検討を開

始した。

2. 社会連携

(1) キャリアサポート体制の拡充

- 学部および大学院学生を対象としたキャリアパスに関する講演会を行った。
- インターンシップ制度を拡充し、企業等との連携を強化した。

(2) 農学知をめぐる社会との対話

- 公開セミナー（年2回）・広報誌（年2回）・「放射能の農畜水産物等への影響についての研究報告会」（年3回）などを通じて研究成果を社会に発信した。
- 地域や市民との協働により新たな農学知を創造するサイエンスショップを開設した。
- 同窓会活動を活発化し卒業生と在校生のコミュニケーションを深めた。

(3) 学生の社会貢献意識の醸成

- 震災および放射線被害復興事業に対する学生のボランティア参加を奨励した。

3. 国際化

(1) 国際的に貢献する人材の養成

- 学生・若手教員・職員の海外派遣体制（短期・長期）プログラムを構築し派遣を開始した。
- 国際機関でのインターンシップへの学生の参画を援助し促進を図った。
- 英語を用いた授業、英語論文の書き方などに関する授業の機会を増やした。

(2) 国際的な教育研究ネットワークの構築

- アジアの大学や研究機関との交流を促進し連携を強化・拡大した。
- 学術交流協定締結等による国際機関との連携を強化した。

- 協定校等との単位互換による教育水準の国際化を行った。

4. 教員組織の活性化

(1) 教員の自己点検・評価改善システムの整備

- 自己点検・評価のため教育・研究年報を2年に1回発行した。
- 5年ごとの自己評価書提出を義務づけた。

(2) 採用促進・環境改善による男女共同参画の推進

- 女性教員の採用促進を心がけた。

5. 教育研究サポート体制

(1) 技術職員組織の充実

- 技術部組織を再編・強化し研修等の充実に図った。

(2) 職種・職位を超えて風通しのよい組織風土の醸成

- 研究科運営に関わる重要な会議へ事務職員・技術職員の出席を奨励した。
- 研究科に所属する全教員、職員に参加を呼びかけた「研究科研究交流会」を開催した。

(3) 一人ひとりを大切にする相談体制の充実

- 種々のケースに対応しうるハラスメント等対策体制を整備した。
- 学生・教職員のメンタルヘルスケアの充実に図った。
- 農学生命科学図書館内に「弥生キャンパスなんでも相談室」を開設した。

6. 教育研究施設

(1) 教育研究施設の国際的な利活用

- アジアの大学演習林連携をリードする体制

を整えた。

- 外国雑誌センター館である農学生命科学図書館の情報提供拠点機能の充実を図り、開館時間を8:30に繰り上げる試行を行うなどのサービス向上に努めた。

(2) 資源環境保全型の教育研究施設運営

- 低炭素キャンパスへの貢献のため演習林における二酸化炭素吸収の可視化を行った。
- 光熱水料節約へのインセンティブの作動するシステムの検討を始めた。

7. 法令遵守

(1) 安全衛生管理体制の向上

- 安全衛生マネジメントシステムのさらなる質の向上を図った。
- 弥生キャンパス内緊急時放送システム等による災害防止体制を拡充した。
- 化学試薬・農薬等の管理の徹底と不明試薬の根絶を行った。
- 総合防災訓練プログラムを改善し、教職員・学生の訓練への幅広い参加を推進した。
- 安全衛生・研究倫理に関する講習および技術教育を英語により実施し、国際化への対応を進めた。

(2) 研究姿勢・研究費執行の公正化

- 自由闊達な組織風土と自己規律の両立を目指すための方策を定めた。
- 適正経理確保のための研究室等への情報提供・相談窓口を充実した。
- 情報セキュリティ体制を強化した。

経済学部

1. 人材養成の目標

経済学や経営学においても、学問の発展・深化とともに、細分化し共通の学術的理解が乏しくなる傾向がある。そこで、経済学部内部の垣根を低くし、各ジャンルを超えた総合的知識をもち国際的競争力・発信力をもつ人材や総合的見識を備えたビジネス・エリートを養成してきた。

卒業生の進路は、大学院、研究機関、国際機関、官庁、民間企業（銀行、保険、証券、コンサル、製造業など）である。2009年度から2013年度の5年間で言えば、就職先は変わらず安定している。たとえば、2013年度卒業者は、大学院29名、建設業・製造業30名、サービス業213名、公務34名、などとなっている。

2. 経済学部の教育

5年間で学士と修士を取得する「特修コース」が2001年度から経営学科において行われている。これは、学部3年までに卒業に必要な単位をほぼ取り終えた優秀な学生に対して、4年から大学院教育を行い、修士1年で修了させるプログラムである。現在、他の学科においても同様の特修コースの開設を進めている。

また、授業内容を改善するために、経済学部では学部生による授業評価のアンケートを1999年度より実施してきた。各学期の最後に、学生がさまざまな項目について5段階で評価し、授業の問題点や感想を無記名で書く。それらを集計し教員にフィードバックすることによって、授業の改善に努めている。

なお、学生相談体制に関しては、2012年度から学生サポートルーム (http://www.e.u-tokyo.ac.jp/information_st/support-j.html) を開設した。経済学部生や院生が学生生活の対人関係、

心身健康、学業や進路について臨床心理士に相談できる場所である。延べ来談件数は、2012年度82件、2013年度87件である。学内にある学生相談所などと連携しつつ、学生生活を幅広くサポートしている。

3. 教育環境の充実

経済学部では従来からの経済学科と経営学科に加え、2007年度から金融学科を設置し3学科体制とした。その際にも、従来どおり学科間の垣根はできる限り低くしている。具体的には、卒業に必要な88単位のうち、所属する学科の専門科目を20単位は取得しなければならないが、残りの68単位は他学科が提供する科目でも構わない。これは、日本経済の変化や学生の希望に添った形で運用してきたからである。

4. 教育体制の充実

教員は、2009年度60名であったが、2014年度には70名に増加した。その間に常勤として在籍した女性教員は、教授1名、講師1名、助教5名である。また、その間に常勤として在籍した外国人教員は、准教授1名、講師5名、助教2名である。そのなかで、二人の外国人の講師が若手教員の人材育成プログラムとして、デュアトラック制度 (<http://www.gaia.e.u-tokyo.ac.jp/tenure/tenure.html>) を活用している。また、外国からの客員研究員の受け入れは、2009年度から2013年度まで、42名、45名、43名、44名、54名と推移しており、国際交流を推進している。外国人教員や留学生のサポートは、留学生・国際交流担当チーム (GAIA) で手厚く行っている。

海外の6大学と学部間の交流協定を結んでお

り、2009年度から2013年度まで、6名、6名、6名、6名、11名の学生を派遣している。それ以外では、2009年度から2013年度まで、6名、5名、9名、14名、25名の学部生が海外修学している。

留学生の受け入れに関しては、2010年度から2014年度まで、21名、13名、14名、18名、19名の学部生を経済学部を受け入れている。

5. 学部運営に関するサポート体制の強化

現状の業務体制と業務内容の見直しと効率化

を図り、新たに必要な教育研究活動を支援する体制を確立してきた。教育研究支援室と教育・研究支援のための業務を行ってきたが、計算機室では、それに加え、経済学部全体のネットワーク構築やセキュリティ強化を行ってきた。また図書館は、80万冊以上の蔵書を有している。一般図書や雑誌だけでなく、貴重図書・特別資料・企業資料や古文書なども含まれており、学内外の研究者等にかかれた図書館として貢献している。

教養学部（後期課程）

教養学部後期課程は1951年の創立以来、伝統的な学問分野を横断した研究を開拓し、新たな学問分野を切り開きつつ学際的な視野を重視する姿勢を一貫してとってきた。また、学生に対しては、複数の領域をまたいだ関心を持ち、異言語・異文化の環境に積極的に関与しつつ、新しい分野を開拓しようとする気概を持つ「越境する知性」の育成を目指してきた。教養学部後期課程は、人文・社会・自然の諸分野における先端の実績を教授し、複数のディシプリンの接点において新たな研究領域を開拓するために有効な教育を推進することを使命としてきた。2011年度に再編された新学科態勢のもとに、この基本理念をさらに継承・発展させている。

1. 後期課程の学科再編

文系3学科と理系3学科からなる教養学部後期課程を、2012年度進学者より、文系の「教養学科（3分科、18コース）」、理系の「統合自然科学科（4コース、1サブコース）」、そして両者を架橋する「学際科学科（4コース）」の3学科体制に改組した。今回の学科再編の目的は、1) 従来の学科の統合と学際科学科の新設により、分野間の融合・協力を強化すること、2) 豊富な授業群を提供し、学生の履修範囲を拡大することにより、学問領域と現代社会の諸問題を有機的に関連づける視野を獲得させ、分野を横断する総合的な理解力と創造的な問題解決能力を養成して、複数の専門分野で国際的に発信できる高度な人材を養成すること、3) 学科間で連携して学部内に先進的な共通科目を設置し、自らの専門を相対化させること、4) 教員と学生との対話型教育を強化し、柔軟で力強い人材を養成すること、にある。

2. 副専攻制度の拡充と学融合プログラムの新設

新しい3学科では、サブメジャープログラム（教養学科）、サブプログラム/サブコース（学際科学科）、副専攻（統合自然科学科）と呼ぶ副専攻制度を設け、コースや学科を超えた複数分野の修得を促した。さらに、学科・分科のカバーする分野に入りきらない領域横断的なカリキュラムとして4つの学融合プログラム「グローバル・エシックス」、「バリアフリー」、「科学技術インタープリター」、「進化認知脳科学」を設置し、いろいろな授業を用意して、広い視点をもった人材育成を目指している。

3. 英語による国際コースの設置とトライリンガル・プログラム（TLP）の展開

東京大学の国際化推進事業の一環として、英語のみによる学士号取得が可能な二つの国際コースを教養学部後期課程に設置し、ここには2014年から学生が進学している。二つのコースは、教養学科において日本・東アジアについての総合的教育を行う「国際日本研究（Japan in East Asia）コース」、および学際科学科において環境問題についての総合的教育を行う「国際環境学（Environmental Sciences）コース」である。これら2コースに進学する学生を対象にして、前期課程にはPEAK国際教養コースを設置している。なお、前期課程・後期課程における英語コースの授業は、4月入学生も履修可能とし、さらに後期課程の国際コースへは、4月入学生も進学できるように進学振分け制度を整備し、学部教育全体の国際化を推進した。この他に、統合自然科学科や学際科学科では理系の発展型演習をAdvanced ALESSとして英語で

開講している。これは前期課程のALESSを高度にしたもので、専門内容を英語で学び発表する形式となっている。加えて教養学部では2013年より前期課程学生を対象にトライリンガルプログラム（TLP）を開始し、一定レベルの英語力を有すると認められる学生を対象として、日本語と英語に加え中国語の運用能力に長けた人材を育成している。教養学科ではこれを継続して、2015年より後期TLPとして、3年生の中国サマープログラムへの参加を奨励している。

また、真の国際性をめざし、教養学科では国際社会で積極的に発信できる能力の養成のために、さまざまな言語による授業を展開している。

4. サマープログラムの実施と東アジア連携の強化

国際化推進の一環として、IARUグローバル・サマープログラムに参画して、IARU加盟大学から留学生を受け入れるとともに後期課程学生を派遣している。東アジアリベラルアーツイニシアティブ（EALAI）を活用し、東アジア4大学（東京大学、北京大学、ソウル大学、ベトナム国家大学ハノイ校）を中心とした教養教育の協力と共有を推進している。また、東京大学リベラルアーツ南京交流中心（南京大学）において文理融合の教養教育コンテンツを提供し、日中学生による同一授業の同時履修や単位相互認証を拡充した。

5. AIKOM (Abroad In KOMaba) と全学学生交換留学制度との発展的統合

教養学部後期課程の国際化推進の中心であるAIKOMは、教養学部が海外の諸大学と独自に締結した学生交流協定に基づく3、4年生の短期交換留学生制度（1年間）で、協定校は20カ国31大学まで広がっており、参加学生の累計は、受け入れ455名、派遣408名（2014年3月現在）となっている。今後、AIKOMと全学レベルで行っている全学学生交換留学制度とを統合し、協定大学のさらなる拡大、派遣・受入学生の増員をはかり、同時に、奨学金および混住の学生宿舎の整備を行うことにより、学生交流制度のさらなる充実を目指している。

6. 複数の理系プログラムの推進

統合自然科学科では、文部科学省複雑系生命システム動態研究教育拠点プログラムを通じて東京大学生産技術研究所などと連携し、複雑系生命科学・ナノバイオテクノロジーなどユニークな領域横断的の科学教育を実施した。

7. 科学技術倫理の醸成

理系の統合自然科学科や学際科学科では、技術リテラシー、知財・技術経営論、生命倫理など、前期課程の科学を履修したのちに履修すべき後期教養に属する科目を整備して提供している。

教育学部

1. 向こう20年の組織の将来構想を練り上げる

それまで6コースで構成されていた教育組織を2010年度から3専修5コースとし、より体系的な教育を実施できる組織に改編した。具体的には、教育学コース、比較教育社会学コース、教育心理学コース、学校教育学コース、教育行政学コース、身体教育学コースの6コース制から、基礎教育学専修（基礎教育学コース）、教育社会科学専修（比較教育社会学コース、教育実践・政策学コース）、心身発達科学専修（教育心理学コース、身体教育学コース）の3専修5コース制への移行である。

この教育組織の改編において、新たに設けられた基礎教育学コースはそれまでの教育学コースと学校教育学コースの教員で、同じく新設された教育実践・政策学コースは教育行政学コースと学校教育学コースの教員で教育組織をくみ、前者は教育学研究の基礎部分の教育を、後者は教育の実践とその政策に関する教育を担当することとした。また、学校教育学コースの教員は教育心理学コースの教育組織のメンバーにもなり、同コースのカリキュラムの充実を図った。この改編では学校教育学コースの理念と教育内容の継承が課題とされたが、以上のように3つのコースで発展的に継承するとともに、特に教育実践・政策学コースにあっては大学院コースである教職開発コースと教育内容開発コースの4名の教員が新たに加わり、学校教育学分野の教育体制を強化している。

2コースからなる専修においては、たとえば教育社会科学専修で専修共通の必修科目「教育・文化・社会」を設けて両コースの教員で授業を担当するなど、コース間の連携や協力が図られている。但し、学生の学修においてはコースや

専修を越えた授業履修が促されているが、当初の目的であった専修間の連携・協力の強化は課題として残されている。附属施設との連携に関しては、教育学研究科・教育学部のほぼ半数の教員と附属中等教育学校の全教員の参加により2011年度から3年間にわたって「社会に生きる学力形成をめざしたカリキュラム・イノベーションの理論的・実践的研究」を実施し、附属学校教育高度化センターがこの共同研究の推進役を担った。また、附属バリアフリー教育開発研究センターについては、同センターの教員が心身発達科学専修の授業科目を担当するなどの連携を図るとともに、同センターを中心に後述する「バリア・スタディーズ」を開講している。

2. 特色ある教育・研究体制を構築する

本教育学部は「広い視野と学識にもとづいて深く教育学を中心とする専門的知識と教養を形成し、教育を中心とする諸分野の指導的人材を養成することを目的」（学部規則第1条）としている。この目的のために、前期課程での幅広い教養教育をもとに、後期課程においては所属専修・コースの専門的な知識や技能を深く学ぶとともに、教育学の幅広い基礎を身につけるよう他専修の授業科目を履修することを義務づけている。この学部教育の目的とこれまでの実践をふまえて、2014年には学位授与方針を定め、学士課程で育てるべき学生像を明示した。

各コースにおいては、後期課程の専門領域の学習のスタート時に資料調査や論文作成の方法を修得する基礎演習を設けたり（教育実践・政策学コース）、積み上げ型の実験演習を2年次後期から3年次にわたって組んだり（教育心理学コース）、各指導教員による継続的な指導と

コースの全教員による全体指導会を組み合わせ、卒論指導を行う（基礎教育学コース、比較教育社会学コース、身体教育学コース）など、特色ある教育を実施している。授業の改善に向けて学生による授業評価を実施しており、2009年度から2013年度までの5年間の評価の平均はたとえば「授業はよく準備・計画されていた」85.7%、「先生の説明はわかりやすかった」74.5%など概ね良い評価を得ている。2014年度には自由記述も含めて授業科目ごとに評価シートを作成し評価結果を教員に示す方法に改め、教員が評価結果を授業改善により役立てやすいようにした。また、毎年4回ほど実施しているFDで「大学の授業方法を考える」や「MOOC・反転授業とアクティブラーニング」などのテーマを取り入れ、教員の授業力のアップを図ってきた。

課題であったバリアフリー教育カリキュラムの開発については、学部横断型教育プログラムとしてバリアフリー教育プログラムを立ち上げ、その一環として「バリア・スタディーズ」を開講した。同科目の受講者数（括弧内は他学部・他研究科生）は2011年度57（21）名、2012年度：81（11）名、2013年度：57（14）名、2014年度：82（24）名で比較的高い人気を保っている。

3. 内なる力を外へ

課題として設定した東京大学全体の教育力の向上への貢献については、特色ある授業科目の開講と教職や学芸員などの資格取得に関する教育の改善と実施により行ってきた。前者は上述の「バリア・スタディーズ」によるバリアフリー教育の充実、Global Issues in the Japanese Educational Contextなどの開講による大学教

育のグローバル化への貢献、学生相談ネットワーク本部との連携による「ストレス・マネジメント概論」の開講などであり、同概論の受講者数（括弧内は他学部・他研究科生）は2012年度：292（230）名、2013年度：264（233）名、2014年度：222（177）名で全学的に高い人気を得ている。後者については、教職に関しては教育実習・介護等体験の責任部局としてその実施にあたるとともに、新たに2013年度からは附属中等教育学校の教員と連携して全学の学生を対象に教職実践演習を開設している。学芸員・図書館司書に関しては2012年度に必修科目などの見直しを行い、授業科目数の増設などを図った。

学外機関との連携については、これまでの県教育委員会派遣研究生の受け入れに加え、石川県内灘町との公民館制度の特徴を活かしたまちづくりに関する共同研究や埼玉県教育委員会との学校経営に関する共同研究などを実施するとともに、全国各地の学校の授業研究を支援し、日本の教師の質の向上や教育の改善に貢献してきた。また、本研究科・学部の多くの教員が国や自治体などの審議会や委員会などの委員を務め、教育政策の策定や実施などに貢献している。

国際交流活動の強化を目的に2010年より国際交流室に専任スタッフを置き、2014年度では常勤の特任専門職員、英語のネイティブスピーカーの学術支援専門職員、そして大学院学生のチューターが、留学生だけでなく日本人学生を対象に語学支援や留学支援などを行っている。また、2014年度には学術交流協定校のストックホルム大学教育学部で学部学生を対象とした短期研修プログラムを行うこととしており、これらの支援を通じて学生の国際活動を推進し、国際的に活躍する人材の育成を図っている。

薬学部

1. 教育

本学薬学部では、医薬品の適正使用等の社会ニーズに応え得る質の高い薬剤師の養成を目的とした6年制課程（薬学科：定員8名）とともに、創薬科学研究者等をはじめとした多様な人材の養成を目的とした4年制の教育課程（薬科学科：学生定員72名）を開設している。薬学科の学生は単に薬剤師資格の取得のみを目的とする者は少なく、高度化する医療において薬物治療の指導者、先端的創薬学研究者あるいは医療行政への貢献を目指す者が多い。そのため、2013年度に学部6年制の薬学科卒業者を対象とした、修業年限4年の薬学専攻博士課程を設置した。また、この新しい薬学科教育課程の充実を目指して、2013年6月には本学部に「医療薬学高度教育開発センター」を設置し、病院実務実習の教育を担当する臨床系（旧実務家）教員を6名配置した。

2. 研究

2013年10月に、疾患細胞生物学寄附講座（2012～2017年度）を新設した。当研究室では、物質の分泌と取り込みの輸送を司る細胞小器官エンドソームに着目し、その物流制御分子基盤と破綻による疾患の同定を目的とする研究を展開している。

3. 社会連携

2013年に、文部科学省「未来医療研究人材養成拠点形成事業」の一環で、「東京大学医療イノベーションイニシアティブ（Medical Innovation Initiative: beyond horizons）」が設置された。本事業は、臨床における緊急性、実現性、将来性を基本とするニーズの探索から、シーズに呼応したプロジェクトの実施工程（研究、実験検証、知財化）、及び事業化を担える人材の育成、および、学外の様々な領域で医療に関わる産業界のリーダー、或いは医療領域の知識と俯瞰の視野を併せ持つ官公庁のリーダーとして活躍する人材の育成を行っている。

4. 国際化

オランダ・ライデン大学、ドイツ・ボン大学、韓国・成均館大学など、欧米、近隣アジア諸国の7大学との協定を締結した。原則として学生の授業料不徴収を条項に盛り込み、実質的な学生派遣が円滑に行えるよう、部局間覚書を結ぶことによって、大学院学生のみならず、学部学生の交流もサマーインターシップの受け入れなどで可能とする体制を構築した。学部生の派遣については、「若手研究者海外派遣事業」の一環で、2011年に2名の派遣を行った。当面は一部の学部学生の短期派遣（2ヶ月程度）から始めることを計画している。

人文社会系研究科

<教育>

1. 院生・若手研究者の海外修学や調査研究の支援強化

日本学術振興会「組織的な若手研究者等海外派遣プログラム」の採択を受け、2009年度から2012年度まで、「次世代人文社会学育成プログラム」を実施した。研究言語の研鑽や基礎知識・方法の習得を目的とし、約135名の学部学生や大学院学生、若手研究者を世界各地の大学や研究機関に派遣した。

同プログラム終了後も約10名の学生を海外へ派遣するなど、院生や若手研究者の中長期的な海外修学や調査研究を重点的かつ組織的に支援するための安定した運営体制の構築を図っている。

2. ポスドク研究員制度の拡充

研究科内のポストドク研究員制度を見直し、2012年度に「人文社会系研究科研究員」制度を開始した。制度のさらなる充実に取り組み、科研費への申請資格取得および科研費獲得支援等、若手研究者のための安定した研究環境の確保を目指している（2014年11月現在28人。うち科研費採択者14人）。

3. 留学生のための日本語教育の充実

2006年度から、留学生経費施策支援経費を用いて、TAによる修士論文の日本語校閲につき、謝金を支給することも制度化している。さらに、国際交流室日本語教室にて実施している人文社会系諸学の専門性に応じた日本語教育に加え、2014年度から国際本部留学生センター教授の本研究科配置替えによって留学生のための正規科目「日本語アカデミックライティング」

を開設し、日本語による論文作成指導を充実させる取組を開始した。

4. 本郷キャンパスにおけるリベラルアーツ教育の拡充

「次世代人文学開発センター人文情報学拠点」を中心として、情報学環との連携による大学院横断型プログラム「デジタル・ヒューマニティーズ」の科目を2012年度から開講し、本郷キャンパスにおけるリベラルアーツ教育の拡充を図っている。

5. 組織改編

2015年度から、文化資源学研究専攻において、形態資料と文書資料を横断的に連携させて位置づけるために、文化経営学、形態資料学、文字資料学（文書学、文献学）による3コース・4専門分野を文化資源学、文化経営学の2コース・2専門分野に統合し、基礎研究と応用研究の相互連携により教育・研究のいっそうの高度化を図る。

6. 大学院定員の適正化

本研究科の学問的特性と教育体制に則した適正規模の定員を定め、きめ細かな指導を可能にする教育環境を構築し、大学院教育の質的向上を図ることを引き続き検討する。

<研究>

1. 死生学・応用倫理に関する研究体制の強化

グローバルCOEプログラム「死生学の展開と組織化」の最終研究成果を踏まえ、2011年度に「死生学・応用倫理センター」を研究科に附属施設として設置した。医学、看護学、教育

学、法学等と連携し、同分野の研究を拡大深化させている。

<国際化>

1. 学際的共同研究の推進

2010年度から、研究拠点「イスラーム地域研究」等を中心に、学際的共同研究を促進している。

また、2013年度に附属次世代人文学開発センターに設置された「人文情報学拠点」の教員スタッフの拡充にともない、人文情報学の国際的な発展のために各国研究機関との学術交流を開始した。

2. 国際協力のさらなる推進

すでに締結している交流協定を随時更新して

いくとともに、2009年にマンチェスター大学人文学部、2011年に香港中文大学文學院、2013年に中央研究院人文社会科学研究センター地理情報科学研究センター及びベルリン自由大学との部局間の協定を新規に締結し、国際協力のさらなる充実を図った。

3. 海外教育・研究拠点との新たなパートナーシップの構築

これまでオクスフォード大学でおこなってきたサマープログラムに、さらに多様な教育・研究体制の構築を目的とした、戦略的パートナーシップを構築する。

教育学研究科

1. 向こう20年の組織の将来構想を練り上げる

教育学研究科は総合教育科学専攻と学校教育高度化専攻の2つの専攻から構成されているが、2009年度に総合教育科学専攻の研究・教育組織の改編を行った。具体的には、教育学コース、比較教育社会学コース、教育心理学コース、臨床心理学コース、教育創発学コース、生涯学習基盤経営コース、身体教育学コース、大学経営・政策コースの8コース制から、基礎教育学専修(基礎教育学コース)、教育社会科学専修(比較教育社会学コース、生涯学習基盤経営コース、大学経営・政策コース)、心身発達科学専修(教育心理学コース、臨床心理学コース、身体教育学コース)の3専修7コース制への改編であり、より体系的に研究・教育を進める組織へと移行した。

学部直結するコースをもたないコースの教員も学部の関連する専修やコースを兼任し、学部教育の充実にも寄与することとした。また、この兼任により、学部コースが複数の大学院コースと人的につながり、学部学生の大学院進学にあたって複数の大学院コースとの接続をよりスムーズなものにした。附属施設については連携・協力関係を強化し、後述するような特色ある教育と研究を実施してきた。基礎教育学コースや比較教育社会学コース、旧教育行政学コースなどではコース出身者との研究会や懇談会、同窓会を開催しており、ホームカミングデーも定着してきている。教育学部・教育学研究科全体の同窓会の組織化は課題として残されたが、こういった実績をふまえて次期計画において取り組み、卒業・修了生、元教職員とのネットワークの整備を図る。

2. 特色ある教育・研究体制を構築する

本教育学研究科は「人間と教育とのかかわり、社会における教育の構造と機能、心身の発達と教育、等の分野において卓越した分析・研究を行う能力を形成するとともに、教育の実践に高度の専門的知見と能力をもって貢献する人材を養成することを目的」(教育学研究科規則第1条の2)としている。この目的とこれまでの実践をふまえて、2014年には学位授与方針を定め、修士課程並びに博士課程で育てるべき学生像を明示した。

各コースにおいては、グループごとに地域社会に入り独自の調査と実践を行って報告書をまとめる特殊研究を設けたり(生涯学習基盤経営コース)、海外の大学での講義や検討会などを通じて大学の比較研究の視野を醸成する集中講義を開設したり(大学経営・政策コース)、附属中等教育学校をフィールドに各自が研究テーマを設定して観察や記録、実習などを行う実地研究を組む(教職開発コース・教育内容開発コース)など、特色ある教育を実施してきている。附属バリアフリー教育開発研究センターの教員は身体教育学コースの論文指導に加わるとともに、同センターを中心にバリアフリー教育のカリキュラム開発を行い「バリア・スタディーズ」を開講した。附属心理教育相談室は臨床心理学の実践活動に携わる大学院学生のための臨床研修の場になっている。大学の授業方法などに関するFDを実施して教員の教育力の向上を図ってきたが、さらなる授業改善に向けて2015年度から大学院でも学生による授業評価を導入する。

課程博士の学位授与の促進が大きな課題であったが、各指導教員による指導とともに、学位取得者の自らの体験に基づくアドバイスなど

を含めた「博士論文の執筆促進のための説明会」の開催や、複数の教員により執筆指導を行う博士論文指導委員会制度の設置などにより、この課題に取り組んできた。これにより、博士学位の取得者数（括弧内は課程博士）は2009年度：19（11）名、2010年度：22（19）名、2011年度：18（13）名、2012年度：15（13）名、2013年度：26（23）名となった。この5年間の取得者総数は100（79）名で、その前の5年間の総数65（51）名を遥かに上回っている。この博士学位を有する研究者の輩出とともに、大学経営・政策コースでの大学経営の専門家、臨床心理学コースでの臨床心理士、学校教育高度化専攻の3コースでの教員や教育行政官など、高度な専門的知識と技能を備えた人材の育成や現職者の資質向上を図ってきた。

附属中等教育学校の双生児に関する研究は本研究科の長い伝統を有する独自の研究であり、同校創立以来60年余りにわたり蓄積されてきた双生児・一般児の学力、性格、健康等に関する資料のデータベース化を進め、その解析のための包括的研究倫理申請が承認された。このデータベースを用いた双生児研究が複数コースにおいて始められている。また、附属中等教育学校の教員と本研究科・学部の教員によりカリキュラム・イノベーションに関する共同研究を2011年度から3年間にわたって実施し、研究成果をまとめて『カリキュラム・イノベーション—新しい学びの創造へ向けて（仮）』（東京大学出版会）を2015年に刊行する。このような特色ある研究を遂行するとともに外部資金の獲得にも努め、外部資金総額は2009年度：685（314）、2010年度：274（285）、2011年度：366（281）、2012年度：284（266）、2013年度：310（263）で、2010年度を除けば運営費交付金を上回っている（括弧内は運営費交付金額、単位はいずれも百万円）。

3. 内なる力を外へ

学校教育高度化専攻は副専攻制を導入し教職を目指す他研究科の学生の教育にも取り組み、臨床心理学コースや大学経営・政策コースの教員は全学の教職員研修会の講師を務めるなど、東京大学全体の教育や教職員の質の向上に寄与してきた。また、自治体からの派遣研究員の受け入れ、学校経営やまちづくりに関する教育委員会との共同研究の実施、国や自治体の審議会委員への就任などに加えて、附属心理教育相談室が地域に開かれた相談活動を実施するなど、国や自治体、そして地域の人々の課題に専門的知見をもって応えてきた。さらに、2010年度以降、新たにシェフィールド大学心理学部やストックホルム大学教育学部、ユネスコバンコク事務所・アジア太平洋地域教育局などと学術協定を締結し国際交流を推進してきた。本研究科の教員は文部科学省のユネスコやOECD関係の業務を担うなど国際的な教育改革にも貢献している。

大学院学生に対しては、2009年度の大学院国際学術研究支援制度の新設や2012年度の岡山研究奨励基金の使途の見直しにより、国際学会での発表や海外でのフィールドワークに係る旅費及び論文執筆の際の校閲費用への助成を行っている。2014年度にはユネスコバンコク事務所・アジア太平洋地域教育局でのインターンシップを始めるとともに、附属学校教育高度化センターの若手研究者育成プログラムの一環として、ストックホルム大学での大学院学生の研修を計画している。また、国際交流室は2010年の専任スタッフの配置以後活動内容を拡大し、論文や学会発表の英語指導や留学支援などを行っており、このような助成や支援により国際的に活躍する人材の育成を図っている。

法学政治学研究科

1. 教育の国際化の拡充

本研究科の行動シナリオでは、とりわけ総合法政専攻において留学生に対する教育を充実させることで教育の国際化の実をあげ、東アジアにおける法学・政治学の教育拠点としてのプレゼンスを強化すること、また、日本人学生についても、総合法政専攻における外国有力大学への留学の仕組みの拡充や、法曹養成専攻におけるサマースクールの充実などを通じて、教育内容の国際化を推し進め、さらに研究上の国際連携との有機的連関を図ることとされていた。

総合法政専攻においては、とりわけ東アジア諸国から多数の留学生を受け入れることができた（全期間を通算して修士・博士入学者総数216名のうち留学生112名）。また、教育の国際化を推進する観点から、英語による授業を積極的に開設し、開講数も順調に増加している（2009・2010年度：0、2011年度：6、2012年度：13、2013年度：18、2014年度：20）。この中には法学・政治学の入門的科目も含まれており、留学生の教育環境の改善にとって有効な方策であった。また、研究上の国際交流・連携と大学院教育との有機的連動についても、順調な成果をあげている。たとえばヘボン＝渋沢記念講座では、北米の著名な専門家を招へいして研究交流を行うとともに、大学院生対象の集中講義が毎年開講されている。外国有力大学院等に修学する大学院生も当該期間を通して25名にのぼった。

法曹養成専攻においても、教育内容の国際化として、①コロンビア大学・ミシガン大学の教授による授業（現代アメリカ法2）、②米国・EUの著名な研究者・実務家を招へいして夏期休業期間中に実施するサマースクールなどを毎

年、開講しており、英語での双方向教育が行われている（2014年度の現代アメリカ法2履修者は8名、サマースクールの本学法科大学院からの参加者は69名である）。さらに2014年度冬学期からは、③新たな講義科目として「英語で学ぶ法と実務1」、「英語で学ぶ法と実務2」を設置した。これは日本法と日本の法実務を英語で教え、英語で学生に議論させる点に特徴があり、また総合法政専攻との合併で開講されるため、外国人留学生の多数の参加が期待され、法科大学院教育のグローバル化にも資するものである。

このように本件行動シナリオについては、順調に進捗していると評価できる。

2. 若手研究者の養成体制の強化

行動シナリオでは、本研究科が若手研究者養成の拠点としての役割を担うことが喫緊の課題であるという認識のもと、法学教員養成プログラムの実施、入進学要件の柔軟化、博士課程学生への経済的支援の拡充などによって、研究者を志望する優れた素質を有する学生の入進学を促進し、次世代の国際的にも指導的な地位を占める研究者を多数養成することを目指すとなっていた。

この点、政治学の研究者については、厳しい選抜を経て総合法政専攻の政治コースに優秀な人材が入進学しており、状況の大きな変化はない。

これに対して、法学研究者については、法科大学院設立以降、本研究科を含め全国的に研究者志望者が減少する傾向が見られたため、2011～2013年度において、法曹養成専攻において「法科大学院教員養成プログラム」として、①法学教員・研究者・研究への関心を喚起するための情報提供（若手研究者による研究案内の

ための講演会の開催等)、②法科大学院段階からの基礎的能力の涵養(外国語文法修得講座、外国法文献講読講座の開催、法科大学院特任講師による法科大学院生のリサーチペーパー、研究論文の作成への助言等)、③博士課程進学に対する支援(法科大学院修了者である博士課程学生への特別リサーチ・アシスタント制度による経済的助成)を実施した。これらの取組の結果、研究者を志望する法曹養成専攻学生は増加しており、有効な取組であったと評価できる(2013年度の助教就職者7名、博士課程進学者2名、2014年度の助教就職者7名、博士進学者3名)。

さらに2014年度には「法学教員養成事業」として、法曹養成専攻学生、綜合法政専攻博士課程学生、助教を対象として、上記「法科大学院教員養成プログラム」の施策を拡充するとともに、若手研究者(博士課程学生・助教)の研究支援措置の充実、他大学・海外機関との連携による若手研究者のネットワーク化を強化している。具体的には、①特別講師制度、②特別リサーチ・アシスタント制度、③若手研究者の国内外学会参加・資料収集に関する助成、④外国語入門講座、⑤外国語法文学文献講読、⑥研究案内講演会、⑦京都大学との連携による合同研究会、国際シンポジウム等の開催等が実施されている。

このように本件行動シナリオについても、順調に進捗していると評価できる。

3. 社会人再教育機能の強化

行動シナリオでは、社会人(専門職業人)に対して先端的な研究に基づく高度の再教育を提供することが一段と重要になっているという認識のもと、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受入れの促進及び科目等履修生制度の活用等により、これら専門職業人に専門的学識を更新・発展させる機会を拡大するとともに、研究科教員との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とされていた。

綜合法政専攻・博士課程においては、専門職業人に対する再教育の機会提供の一環として、2004年に長期履修制度を導入したが、制度利用者は当該期間において23名にのぼるなど、着実に成果をあげている。

また、法曹養成専攻では、2007年度から、一般社団法人信託協会から毎年度8~10名の実務家を大学院科目等履修生として受け入れ、「信託法」及び「演習(信託法)」の履修を認めてきた。また、前掲のサマースクールにおいても、毎年度10名前後の専門職業人(民間企業法務部員・弁護士)が参加している。さらに法学政治学研究科・法学部の主催で年2回の「連続講義」を開催している。これは特定の法分野に関する最新の動向を3~5回程度にわたって弁護士を中心とした専門職業人に対して講義するものであり、多数の専門職業人が受講している。

さらに2015年度からは、法曹資格者等を対象として、公募による大学院科目等履修生の受入れを開始する予定である。これは一定の選択科目・選択必修科目について受講生を公募するものであり、専門的職業人に継続教育の機会を提供するとともに、一般の学生・教員にとっても、実務的な問題意識を知ることによって教育・研究のための大きな刺激をもたらすことが期待される。

このように本件行動シナリオについても、順調に進捗していると評価できる。

経済学研究科

1. 人材養成の目標

経済学や経営学においても、学問の発展・深化とともに、細分化し共通の学術的理解が乏しくなる傾向がある。そこで、経済学研究科内部の垣根を低くし、各ジャンルを超えた総合的知識をもち国際的競争力・発信力をもつ人材や総合的見識を備えたビジネス・エリートを養成してきた。

経済学研究科では、研究者の育成にも力を入れてきた。たとえば日本経済国際共同研究センター（CIRJE）において、13の研究会が並行して開催されている。金融教育研究センター（CARF）では、金融システム研究のアジアにおける最高・最大の拠点となることを使命としている。経営教育研究センター（MERC）では、多くの企業が参加するコンソーシアムを設立し、社会連携を行っている。いずれのセンターにおいても、ノーベル経済学賞受賞者を含む内外の第一線の研究者を招聘し、国際会議を頻繁に開催していて、教員に限らず大学院生の研究水準の向上に大きく寄与してきた。また、2009年度以降現在に至るまでに、英文337本と和文56本のディスカッションペーパーをCIRJEのホームページに掲載しており、英文203本と和文39本のワーキングペーパーをCARFのホームページに掲載しており、和英文204本のディスカッションペーパーをMERCのホームページに掲載している。

2. 経済学研究科の教育

経済学内部の垣根を低くし、近接する学問分野間の研究交流を促進することによって、学問が飛躍的に発展し、現実の政策に結び付き、さらには総合的な教育を行えるという相乗効果が

期待できる。経済学研究科は現在の5専攻（経済理論専攻、現代経済専攻、経営専攻、経済史専攻、金融システム専攻）を2015年度から2専攻（経済専攻、マネジメント専攻）に再編し、幅広い教養を備えた人材を輩出する教育体制を構築する。入学定員は、修士課程を81名から110名に増員する一方で、博士課程を56名から35名に減員する。専攻別の内訳は、修士課程が経済専攻60名とマネジメント専攻50名、博士課程が経済専攻27名とマネジメント専攻8名である。

修士課程の経済専攻では、分野横断的・総合的に問題発見・解決を志向できる人材を養成し、マネジメント専攻では、日本の強みである「現場の力」に根ざした企業経営を行えるビジネス・エリートを養成する。博士課程では、経済学・経営学で先端的な業績を蓄積してきた。国際的な研究交流の機会を増やし、国際発信機能を強化し、高度な研究能力を養成している。世界の高等研究機関を見据えたうえで国際競争力をもつ研究者を、少数精鋭に徹して養成している。

また、5年間で学士と修士を取得する「特修コース」が2001年度から経営学科において行われている。これは、学部3年までに卒業に必要な単位をほぼ取り終えた優秀な学生に対して、4年から大学院教育を行い、修士1年で修了させるプログラムである。現在、他の学科においても同様の特修コースの開設を進めている。

なお、学生相談体制に関しては、2012年度から学生サポートルーム（http://www.e.u-tokyo.ac.jp/information_st/support-j.html）を開設した。経済学部生や院生が学生生活の対人関係、心身健康、学業や進路について臨床心理士に相談できる場所である。延べ来談件数は、2012

年度82件、2013年度87件である。学内にある学生相談所などと連携しつつ、学生生活を幅広くサポートしている。

3. 教育環境の充実

経済学研究科修士課程においても、専攻間の垣根は低く、所属する専攻のスクーリング科目の取得単位に制限を設けていない。これは、日本経済の変化や学生の希望に添った形で運用してきたからである。

4. 教育体制の充実

経済学研究科の教員は、2009年度60名であったが、2014年度には70名に増加した。その間に常勤として在籍した女性教員は、教授1名、講師1名、助教5名である。また、その間に常勤として在籍した外国人教員は、准教授1名、講師5名、助教2名である。その中で、2名の外国人の講師が若手教員の人材育成プログラムとして、テニユアトラック制度 (<http://www.gaia.e.u-tokyo.ac.jp/tenure/tenure.html>) を活用している。また、外国からの客員研究員の受け入れは、2009年度から2013年度まで、42名、45名、43名、44名、54名と推移しており、国際交流を推進している。外国人教員や留学生のサポートは、経済学研究科内に設置した留学生・国際交流担当チーム（GAIA）で手厚く行っている。

2009年度から2013年度まで、27名、14名、22名、23名、23名の大学院生が海外修学している。特に博士課程の大学院生うち、20%程度が海外修学しており、その大半はアメリカの主要大学の博士課程に入学している。

留学生の受け入れに関しては、2010年度から2014年度まで、29名、54名、62名、61名、61名の大学院生を経済学研究科に受け入れている。大学院生の受け入れが2011年度から急激に増加したのは、経済学高度インターナショナルプログラム（UTIPE, <http://www.gaia.e.u-tokyo.ac.jp/utipe/index.html>）がスタートし、現在46の科目すべてが英語によって講義されるようになったためである。

5. 研究科運営に関するサポート体制の強化

現状の業務体制と業務内容の見直しと効率化を図り、新たに必要な教育研究活動を支援する体制を確立してきた。教育研究支援室と教育・研究支援のための業務を行ってきたが、計算機室では、それに加え、経済学研究科全体のネットワーク構築やセキュリティ強化を行ってきた。また図書館は、80万冊以上の蔵書を有している。一般図書や雑誌だけでなく、貴重図書・特別資料・企業資料や古文書なども含まれており、学内外の研究者等に開かれた図書館として貢献している。

総合文化研究科

総合文化研究科は、従来から国際性・学際性・先端性を標榜してきたが、この基本理念をさらに継承・発展させるため、本来の研究者養成に加えて、東京大学憲章に謳われている21世紀型市民的エリートの養成をもう一つの目的として設定し、3つの新プログラム（内2つは英語のみによる学位取得が可能）を発足させた。また、個々の教員の教育研究能力向上を制度的に支援するとともに、職員の能力向上を図った。そのために、以下の項目を実施した。

1. 国際化・学際化推進のためのプログラムの推進

現代社会の新たな要請に対応できる幅広い人材を育成するために、2012年4月に「グローバル共生プログラム」（修士・博士）、2012年10月に「国際人材養成プログラム」（修士・博士）と「国際環境学プログラム」（修士・博士）を設置した。これらは、いずれも専攻・領域横断型の新プログラムであり、「国際人材養成プログラム」「国際環境学プログラム」は英語だけで学位取得が可能なコースである。「国際人材養成プログラム」では、2014年10月までの3年間で、世界15カ国から修士20名、博士7名を受け入れ、2014年9月には第一期生となる4名の修士修了者を送り出した。2013年度11月には、大学院リーディングプログラム「多文化共生・統合人間学プログラム（IHS）」を情報学環・学際情報学府と共同で開始した。このプログラムは、多文化共生社会の実現に取り組む次世代トップリーダーの養成を目的としている。これらのプログラムにより、留学生、社会人、実務経験者等の受け入れを積極的に推進し、大学院生の多様化を進めた。また、東京大学全学の

大学院生を対象とした大学院副専攻プログラムとして、総合文化研究科・教養学部附属教養教育高度化機構の「科学技術インタープリター部門」が実施している「科学技術インタープリター養成プログラム」では、理系の学生には自分の研究の内容が社会においてもつ意味を説明できる社会的リテラシーを、文系の学生には現代社会において科学技術のもつ意味を考える科学リテラシーを教育している。これらのリテラシーの教育は21世紀の市民的エリート養成にとって必須である。「科学技術インタープリター養成プログラム」は平成26年10月に10期生をむかえ、これまでに、全国の大学、省庁、研究助成機関、メディア等で活躍する55名の修了生を輩出している。

2. 大学院教育課程における外国語教育の推進

新プログラムの設置にともない、英語その他の外国語による授業をさらに増やし、高度な外国語の運用能力を養成した。他方、学部後期課程教育とも連携しながら、留学生対象の中上級の日本語科目を開講するとともに、初級レベルの留学生を対象に別途日本語補講クラスを新たに開講した。

3. グローバル地域研究機構の整備

2011年4月に既設のアメリカ太平洋地域研究センター（CPAS）、ドイツ・ヨーロッパ研究センター（DESK）、アフリカ地域研究センター、持続的平和研究センター、持続的開発研究センターに、アジア地域研究センターと中東地域研究センターを加えたグローバル地域研究機構を設立し、さらに翌年には地中海地域研究部門を設ける等、機構の機能の強化・充実に努めてき

た。機構所属教員は研究のみならず、上記の新しいプログラムを中心とした教育活動にも積極的に参画し、本研究科全体の教育研究を推進した。また、2014年10月に東京大学で開催された第3回スルタン・カブース学術講座シンポジウムでも中心的役割を担った。2015年4月にはアジア地域研究センターに韓国学研究部門を新設する予定である。

4. 先端的・複合的な学問研究分野の開拓と研究者の育成

専門分野を異にする多様な研究者を擁する駒場キャンパスの研究・教育体制を活かして、他の研究教育機関では実現できない新しい学問領域のインキュベータとなることを目指し、先端的かつ複合的な学問研究を戦略的に推進した。そのために、複雑系生命システム研究センター、進化認知科学研究センター、共生のための国際哲学研究センター等、本研究科に特有の研究を推進している組織の拡充を図ると共に、理化学研究所等に代表される外部研究機関との研究・教育連携を強化することによって、新たな研究分野の開拓のみならず、その分野で活躍できる若手研究者や院生を養成してきた。2012年には、複雑系生命システム研究センターを中心として、文部科学省の複雑生命システム動態研究教育拠点が5年計画で設置された。ここでは、生命科学と数理科学を統合した研究を展開するとともに、さらには生命動態ゼミとして、研究現場での1年生からの先端的教育を行っている。進化認知科学研究センターでは、2014年

10月に教育研究専用の機能的MRI装置を導入し、これを用いて脳と心の対応関係を学生に実感させる講義の準備を始めている。このように研究態勢を前期課程教育にも活用し、先端研究の成果の教育への還元を行っている。共生のための国際哲学研究センター（UTCP）は、2007年に設置（2012年改称）され、人類が直面する根本問題に対して「共生的世界観」を打ち立てることを目的として活動を行い、21世紀COE、グローバルCOE時代の活動を含めて多数の研究者を輩出するとともに、世界的な研究ネットワークの形成に寄与してきた。

5. 教職員の能力向上の支援

多種多様な業務・会議等を極力整理・効率化し、教員が本来の教育と研究に従事できる時間とエネルギーを確保している。ファカルティ・ディベロプメントでは、「国際環境学プログラム」を中心として毎週水曜日のランチタイムに教授法やポートフォリオ等の話題について議論する等の活動を行った。また、申請手続きを整備する等サバティカル制度の実質化を行った。職員については、特に業務改善において、2009年度以降、年2～4件、合計15件の提案を行い、そのうち総長賞2件、理事賞2件、特別賞1件を受賞する等、いずれも業務の効率化、省力化に効果を上げ、高い評価を受けている。また、各種研修等の受講を奨励する等自己啓発、外国語能力の開発等に積極的に取り組める環境を整備した。

理学系研究科

理学系研究科では、これまでの6年間、行動シナリオを策定し、その実行を通して、「自然界の真理の根本的理解に向けて不朽の教育・研究活動を行い、最先端の知を創造するとともに発展させ、それを継承する」、ための活動を行ってきた。以下に行動シナリオの各項目についての6年間のフォローアップを記す。

- 1. 基礎科学の研究・教育拠点としての発展**
目標：各専攻と施設及び関連部局が協力して、基礎科学の研究・教育を更に発展させる。
 - 新分野の開拓、部局横断的研究の推進
2013年度に最先端光科学研究を推進するフotonサイエンス研究機構を設置し、理工学分野融合を推進し、2014年度に生命系2専攻（旧生物化学専攻と旧生物科学専攻）を統合して新・生物科学専攻を新設した。また、すべての専攻が現在採択されているリーディング大学院プログラムに参加しており、次世代のリーダーの育成に努めている。
 - 大学院生への経済支援
2013年度より、卓越した大学院拠点形成支援補助金等を原資として、博士課程に在籍する全学生を対象に学費相当分の基礎的支援（年間60万円相当）（博士課程学生支援制度）を実施している。
 - 基礎科学研究・教育の国際拠点としての発展
附属臨海実験所（マリンバイオ共同推進機構（JAMBIO））、附属ビッグバン宇宙国際研究センター、附属超高速強光子場科学研究センター、附属フotonサイエンス研究機構は、行動シナリオにおける「国際研究ハブ拠点」として、活動している。また、附属臨海実験所は、文部科学省から認定され、2013年度より教育

関係共同利用拠点としても事業を進めている。

- 研究倫理教育の充実
「高い研究倫理の精神風土」を維持し、研究不正を未然に防止する目的で、全学に先駆けて2014年度から学部・大学院共通講義「研究倫理」を開講した。
 - 今後の課題
今後も研究科内、研究科を超えた共同研究を推進するため、積極的に組織改革、拠点形成を行っていく。
- 2. 大学院教育と研究の国際化の推進**
目標：グローバルな若手研究者育成のため、研究・教育の国際化と多様化を一層推進する。
 - 留学生のリクルート、教育と生活支援
2013年度にこれまでの国際交流室を拡大・改組して国際化推進室を設置し、3名のスタッフにより研究科の広報活動、留学生への支援（優良宿舎の紹介、生活のアドバイスなど）等を行っている。講義については、外国人学生がおり、英語での講義を希望すれば、英語で実施している。また研究科主催で、留学生と教職員、国内学生との懇談会を年1回開催している。このような努力の結果、2014年5月現在、外国籍の大学院生93名が在籍している（全体数1,382名）。
 - 日本人学生の海外派遣
卓越した大学院拠点形成支援補助金等を原資として2013年度に博士課程学生を対象に長期共同研究海外派遣（3か月程度：18名）、短期海外派遣（学会発表：46名）を実施した。
 - 職員のグローバル化
事務の国際化を図るため、2012年度より職員英語研修を実施している（年2回、各10名程度）。また、支援スタッフとして学務担当の外

国人3名(マレーシア、ルーマニア、ロシア国籍)を雇用している。

○ 今後の課題

外国人大学院生の割合は、2014年度は6.7%で、引き続き広報と教育・生活支援に力を入れていく。教員の海外大学との連携交流も拡大していく。

3. 教育・研究環境の充実

目標：多様な構成員が安全な環境で安心して、豊かに自己実現を図れる場の充実に努める。

○ 理学系キャンパス計画

2010年度に「理学系キャンパス計画」として取りまとめ、その実現に向けて努力している。また、理学部2号館の建て替え案をバイオエボリューション総合教育研究棟(基盤生命棟)改築案としてまとめて、概算要求を行っている。

○ 教育環境の整備

研究科では、学生の日常生活の支援のため学生支援室(助教2名)を引き続き充実させて運営している。利用実績は、2013年度は150名(学生101名、教職員37名、保護者12名)に達している。さらに、2012年度から、工学系研究科・工学部と協力して、理工連携キャリア支援室を運営し、研究科の進路や就職についてアドバイスを行っている。利用実績は、2013年度は修士68名、博士35名、博士研究員2名であった。

○ 環境安全に向けた取り組み

環境安全管理室を中心に、実験中の事故を減らすべく、教授会等で啓蒙活動に取り組んでいる。また、2012年度から、点在する研究科の建物で同時に行う合同防災訓練を実施している。

○ 今後の課題

現在の取り組みをさらに進めていく。更に生物系がまとまれる基盤生命棟の実現に今後も取り組んでいく。

4. 構成員の多様性の実現

目標：「理学に性別、国境、人種、宗教、言語の壁は無い」の原則に則り、構成員の多様化を推進する。

○ 女性及び外国人構成員比率の向上

2014年5月の時点で、研究科の女性教員比率は、7.89% (22名：教授3、准教授6、講師1、助教12)、特任教員は11.36% (5名)、外国人教員は、1.4% (4名：教授1、准教授2、助教1)、特任教員は6.8% (3名)と極めて低い。この状況を改善するために、全ての教員ポストで多様性を確保する公正な公募を行うことに加えて、一部のポストでは、女性又は外国人に限定した公募を行っている。

○ 男女共同参画活動の促進

男女共同参画活動の一環として、女子学生懇談会、男女共同参画アンケートを実施し、問題点の共有と改善に努めている。

○ 今後の課題

構成員の多様性確保の前述の活動を更に強める必要がある。

5. 社会との連携強化

目標：基礎科学の教育と研究に社会の理解を深める。

○ 社会連携活動、広報活動の促進

理学系研究科・理学部広報室は、准教授1名と支援スタッフ3名からなり、学内で最も活発に活動している。理学系研究科の研究成果を週に1回の割合でプレスリリースを実施している。これに加えて、研究科の教員による公開講演会(年1~2回)、高校生講座を実施し、社会の幅広い層へ研究成果の情報をわかり易く届けている。

○ 附属施設を活用したアウトリーチ

附属臨海実験所、附属天文学教育研究センター木曾観測所のアウトリーチ活動が特に活発

で、各種観察会、観測実習会などを頻繁に開催している。

- 構成員、卒業生、民間篤志家、企業等からの教育・研究支援金の受け入れの促進

理学系研究科・理学部では、渉外本部の協力を得て、以下の基金を立ち上げ、支援を求めて

いる。Life in Green Project(2010.2～)、マリン・フロンティア・サイエンス・プロジェクト(2012.4～)、理学系研究科・理学部支援基金(2013.4～)

- 今後の課題
基金の更なる充実に努めたい。

工学系研究科

1. 研究科組織・運営の状況

- 「工学系研究科運営に当たっての基本方針」を2014年度に策定し、工学系研究科の更なる向上のため、研究力強化とその制度設計、組織力・運営力の強化を図ることを明らかにした。具体的には、①研究力の強化と国際的なビジビリティの向上、②社会に活力を与え、変革し、牽引する人材の育成、③個々の構成員の活性化の支援、組織運営の戦略的展開、財務基盤強化を掲げている。これにより、関連施策を早期に実施すべく、各種の検討組織を設置して、多角的かつ多様にアグレッシブな検討を行っている。特に、2014年度に従来の学術調整室を「学術戦略室」に改組し、研究科戦略業務の中核として、学内外の学術関連情報の収集、戦略的な企画を進めている。
- 教育研究活動の一層の充実をねらいとして、新たな人事制度であるクロス・アポイント制度(4件)、教授(特例)ポスト制度(4件)を活用・推進するとともに、更なる研究力強化に繋がるよう、競争力のある給与体系等の新たな制度や取組等について検討している。また、施設面では、新3号館の新設、4号館の耐震工事等を進め、教育研究スペースの創出と増強を図っている。特に、新3号館は配管に要するスペース削減と設備の効率的利用を実現し、有害気体の暴露防止と省エネを両立し、地下1階には「低炭素工学イノベーション拠点」を設置し、工学のみならず他分野・領域との融合に活用されている。

2. 教育の状況

- 工学系研究科の教育研究目的を実現するため、教育課程は、最先端で戦える高度な専門

性を身につけることができるよう設計されており、英語による授業の実施や工学教程の編纂・活用をはじめ、グローバルCOE、リーディングプログラム等の成果を取入れ、基礎素養、専門力、海外大学学生と共同実施のサマーキャンプやPBL等を通じてリーダーシップ、課題設定・解決・遂行力、責任感・使命感、高いコミュニケーション能力、情報・倫理等に優れた能力を涵養するプログラムを展開している。

- 学生数は2014年5月現在、修士課程は収容定員1,238人に対して2,053人(1.66倍)、そのうち女子学生数273人(13.3%)、外国人学生数359人(17.5%)、博士課程は収容定員936人に対して1,066人(1.14倍)、そのうち女子学生数204人(19.1%)、外国人学生数459人(43.1%)、専門職学位課程は収容定員15人に対して18人(1.2倍)となっている。女子学生比率は2010年度の14.3%から微増で、大学全体の女子学生比率27.4%(2014年度)を下回っているものの、外国人留学生比率は大学全体比率18.1%(2014年5月現在)を大幅に上回っており、大学院教育の多様性の一つの要素である学生構成の多様化を実現できている。
- 学生の将来のキャリアと学びの重要性・必要性を認識させるため、工学部博士人材育成シンポジウム：研究者を目指す君へ、ご父母のためのオープンキャンパス等の開催、八大学工学系連合会によるパンフレット作成・配付により、学生への博士人材の必要性和キャリアパスの提示を一層進めている。このような中、学生の修了後の進路は、修士課程では、2013年度修了生934人、そのうち進学者154

人（16.5%）、就職者651人（69.7%）で、修了生の多くが就職している。就職上位の産業種は、製造業、情報通信業、建設業となっている。なお、本研究科修士課程から博士課程への内部進学率は2割程度と低く、学部から博士課程への内部進学率は1割弱となっており、優秀な学部学生をグローバル社会で活躍する博士人材として育成する観点では大きな課題となっている。また、博士課程では、2013年度修了生333人、就職者167人（50.2%）で修了生の半数が就職している。就職上位の産業種は、学術研究、専門・技術サービス業、製造業、教育・学習支援業となっている。

3. 研究の状況

- 本研究科は、国際的な視点に立った質の高い研究成果を生み出すべく、基礎から応用までの広い範囲において世界的に卓越した研究を活発に展開している。これらは、紫綬褒章や日本学術振興会賞等の多くの表彰実績や世界大学ランキングによる評価において測ることができる。例えば、2014年のQS世界大学ランキングにおける工学分野の大学順位は13位、個別分野では土木・建築、化学工学、機械・航空工学分野が世界トップ10に入り、世界の研究者等による評判が高く、研究論文の生産数・被引用数等の状況でも世界水準の研究活動が評価されている。
- 活力あふれる社会を実現するため、卓越した工学研究の深化、異分野との学融合を積極的に推進し、社会や産業における問題・課題の解決に向けて総合力を発揮している。特に、COI拠点（「若者と共存共栄する持続可能な

健康長寿社会を目指す」）に積極的に参画し、医療福祉工学開発評価研究センターでは、低侵襲治療デバイス・マテリアル及びナノデバイス応用による革新的医療機器の評価方法の開発を進めている。また、社会科学・自然科学の学内関連部局や産官民の連携により、復興デザイン研究体を組織して、教育—実践—研究が循環する新たなネットワーク型学問モデル「巨大水災害軽減学復興デザイン学教育プログラム」を展開している。

- 研究提案ベースの競争的資金、受託研究や共同研究、寄附金の受入れなど、多様な外部研究資金を数多く獲得している。2013年度は、科学研究費補助金561件・35.8億円、ファースト等の補助金71件・40億円、受託研究243件・52.8億円、民間等との共同研究364件・20.8億円、寄付金347件・10.3億円となっている。民間企業等との共同研究・受託研究は増加傾向にあり、大学創出技術の活用も進んでおり、特許の出願取得件数も増加傾向（2010年度：31件→2013年度：159件）にある。

4. 国際化の動向

- より多くの優秀な研究者や学生が集う世界ナンバーワンのリーディング工学系を目指すため、研究成果の積極的な国際的発信、戦略的サバティカル研修制度の開始、国際共同研究の推進、国際的コミュニティの形成・支援、欧米トップ大学とのDeans Forum等の実施、アジア諸国との連携強化などの多様な取組を実施し、国際プレゼンスを格段に向上させ、国際的なビジビリティ強化を進めている。

農学生命科学研究科

1. 教育

(1) 分野横断型教育プログラムの定着・新展開

- アグリコクーンにおいては、活動組織として「農における放射線影響フォーラムグループ」を加え、また、アグリバイオインフォマティクスにおいては、「植物インフォマティクス・フォーラム」を加えて、社会人教育の充実を含め、更なる展開を図った。
- リーディング大学院プログラムへの参画を進めた。

(2) 附属施設を活用したフィールド教育の再編・充実

- 持続性社会と農林畜水産業のあり方を教育する方針のもとフィールド教育を再編した。
- 生態調和農学機構を利用した実習プログラムを再編した。
- 北海道演習林での亜寒帯森林空撮、生態調和農学機構での作物生育診断、牧場での家畜行動監視、水産実験所でのプランクトン観察など附属施設の特徴を活かした映像や情報を遠隔地でもリアルタイムに把握できるよう、ICT設備の充実を図った。

(3) 次世代に向けた大学院教育の展開

- 人を含むすべての生物種と環境全体の健康を俯瞰的に扱う人材を育成するプログラムの計画策定を開始した。
- 企業・行政・NGO等の教育への参画機会を増やした。

2. 研究

(1) 重点分野の研究水準グレードアップ

- 世界水準のフィールドサイエンティストの養成を行った。
- 安全な食糧源の開発研究分野やリスク評

価・リスクコミュニケーション分野における国際的リーダーの育成を行った。

- 部局研究力強化促進事業に参画した。
- 卓越した大学院拠点形成支援補助金の支給を受け、博士課程学生が研究に専念できる環境を整備した。

(2) 基礎研究と課題解決型研究の架橋：

- 外部資金によるプロジェクトを活かした課題解決型研究を展開した。

(3) 分野横断・研究室連携による新たな研究展開：

- 東日本大震災被災地および放射能汚染地の農林水産畜産業復興の支援を行った。
- 食の安全に関する分野横断型研究を推進した。

3. 社会連携

(1) キャリアサポート体制の拡充

- 学部および大学院学生を対象としたキャリアパスに関する講演会を行った。
- インターンシップ制度を拡充し、企業等との連携を強化した。

(2) 農学知をめぐる社会との対話

- 公開セミナー（年2回）・広報誌（年2回）・「放射能の農畜水産物等への影響についての研究報告会」（年3回）などを通じて研究成果を社会に発信した。
- 地域や市民との協働により新たな農学知を創造するサイエンスショップを開設した。
- 同窓会活動を活発化し卒業生と在校生のコミュニケーションを深めた。

(3) 学生の社会貢献意識の醸成

- 震災および放射線被害復興事業に対する学生のボランティア参加を奨励した。

4. 国際化

(1) 国際的に貢献する人材の養成

- 学生・若手教員・職員の海外派遣体制（短期・長期）プログラムを構築し派遣を開始した。
- 国際機関でのインターンシップへの学生の参画を援助し促進した。
- 英語を用いた授業、英語論文の書き方などに関する授業数を増やした。

(2) 留学生教育を通じた国際貢献

- 国際農業開発学コースIPADS(修士課程・博士課程)を新設し、多数の留学生を受け入れた。
- 日本語教育プログラムを支援した(留学生センター弥生サテライト教室など)。

(3) 国際的な教育研究ネットワークの構築

- アジアの大学や研究機関との交流を推進し連携を強化・拡大した。
- 学術交流協定締結等による国際機関との連携を強化した。
- 協定校等との単位互換による教育水準の国際化を行った。

5. 教員組織の活性化

(1) 教員の自己点検・評価改善システムの整備

- 自己点検・評価のため教育・研究年報を2年に1回発行した。
- 5年ごとの自己評価書提出を義務づけた。

(2) 採用促進・環境改善による男女共同参画の推進

- 女性教員の採用促進を心がけた。

6. 教育研究サポート体制

(1) 技術職員組織の充実

- 技術部組織を再編・強化し研修等の充実を図った。

(2) 職種・職位を超えて風通しのよい組織風土の醸成

- 研究科運営に関わる重要な会議へ事務職員・技術職員の出席を奨励した。
- 研究科に所属する全教員、職員に参加を呼びかけた「研究科研究交流会」を開催した。

(3) 一人ひとりを大切にする相談体制の充実

- 種々のケースに対応しうるハラスメント等対策体制を整備した。
- 学生・教職員のメンタルヘルスキアの充実を図った。
- 農学生命科学図書館内に「弥生キャンパスなんでも相談室」を開設した。

7. 教育研究施設

(1) 教育研究施設の国際的な利活用

- アジアの大学演習林連携をリードする体制を整えた。
- 外国雑誌センター館である農学生命科学図書館の情報提供拠点機能の充実を図り、開館時間を8:30に繰り上げる試行を行うなどのサービス向上に努めた。

(2) 資源環境保全型の教育研究施設運営

- 低炭素キャンパスへの貢献のため演習林における二酸化炭素吸収の可視化を行った。
- 光熱水料節約へのインセンティブの作動するシステムの検討を始めた。

8. 法令遵守

(1) 安全衛生管理体制の向上

- 安全衛生マネジメントシステムのさらなる質の向上を図った。
- 弥生キャンパス内緊急時放送システム等による災害防止体制を拡充した。
- 化学試薬・農薬等の管理の徹底と不明試薬の根絶を行った。
- 総合防災訓練プログラムを改善し、教職員・

学生の訓練への幅広い参加を推進した。

- 安全衛生・研究倫理に関する講習および技術教育を英語により実施し、国際化への対応を進めた。

(2) 研究姿勢・研究費執行の公正化

- 自由闊達な組織風土と自己規律の両立を目

指すための方策を定めた。

- 適正経理確保のための研究室等への情報提供・相談窓口を充実した。
- 情報セキュリティ体制を強化した。

医学系研究科

1. 教育・人材育成

医科学専攻修士課程では20名の定員に対して受験者数が毎年60名程度であり、non-MDの優れた人材を集めることに成功している。また修士課程修了後は本研究科の博士課程へ進学するものが多く、修士課程と博士課程で一貫した教育が行われている。2014年度の入学試験より筆記試験の内容を変更し、生物系の学部・学科に在籍していない学生であってもそれぞれの専門分野での知識や考え方を身に付けていればその能力を評価できるものとした。

医学系博士課程においては大学院生が生命科学分野で俯瞰的視野とリーダーシップを獲得できるよう、リーディング大学院プログラムを中心部局として推進している。

女性にとってより働きやすい環境作りをめざすことで、今後優れた女性研究者、医師、教職員が増加していくことを期待する一方、教員の選考においては男女共同参画の精神を尊重し、教育、研究、診療に最も優れた人材を採用している。男女共同参画委員会の積極的な活動・提言のもと、2010年度より、産休・育休後の研究者を支援するための若手研究スタート・リスタート支援プログラムを開設する一方、乳幼児を持つ女性研究者や医師の休息などを目的とした「女性休養室」を医学系の各建物に設置した。また、保育園入園希望者についてリアルタイム実態調査を継続するとともに、保育所施設の充実に努めている。2012年以降、男女共同参画週間の期間中に「医学系キャリア支援のための交流会」を開催している（2014年は、学生・教員76名が参加）。

近年の医学・生命科学の進歩によりその研究内容は高度化・多様化し、研究を施行する際に

遵守すべき事項も急速に増加している。高い研究倫理・行動規範を遵守した研究を実行するために、実験系（2010年10月）、調査系（2011年1月）の医学系研究科・研究ガイドラインが策定され、その改訂が2014年3、4月に行われた。これまでの研究倫理支援体制を更に強化するため、医学部附属病院と協力し、臨床研究の倫理や利益相反に関する教育の充実、利益相反の申告管理体制及び倫理審査体制の改善、臨床研究の管理体制の充実を進めている。研究環境における適正かつ確実な安全衛生を実現するため、環境安全管理室のいっそうの充実、研究支援スタッフの養成、事務部体制の強化を行うとともに、技術系職員の適正配置とキャリアアップに努めている。

2. 研究

世界トップレベルの医学研究遂行のための支援強化と組織改革をめざし、運営戦略室を中心に資源の確保と再配分を進めた。国際化に対応した大学院教育プログラムとして、リーディング大学院「ライフイノベーションを先導するリーダー養成プログラム」を、東京大学の生命・健康・医療系研究科を横断する体制で開始し、国際性の向上と外国人大学院生の増加にも貢献した。広報体制を充実させ、研究成果を様々な媒体を介して広く社会に発信した。卓越した研究を行うためのインフラ整備とコアラボ形成をめざし、「ライフサイエンス研究機器支援室」における先端機器の共同利用体制を整えた。疾患生命工学センターを中核に、病院地区にクリニカルリサーチセンター、ライフ・エネルギー分子技術総括棟を計画・着工し、早期・探索的臨床試験拠点、橋渡し研究加速ネットワークと

協働して基礎・社会・臨床医学の連携発展を進めた。動物実験施設の拡充、生命科学ネットワーク・高齢社会総合研究・リーディング大学院の運営を介して、他部局とのネットワークを構築し、中核部局として全学連携に貢献した。

3. 社会連携

最先端の医学/医療に関わる教育研究機関として、社会への発信、社会との連携を推進している。医学系研究科・医学部の概要パンフレット、研究紹介パンフレット、年報を日本語版・英語版とも毎年作成・公表し、だれでもウェブサイトよりダウンロードできるようにしている。また、多くの市民公開講座、セミナーを開催し（2014年4～9月で10件）、ウェブサイトを通じ、一般市民の参加を呼びかけている。また、世界的な研究成果を数多くプレスリリースするとともに、ウェブサイトを通じ、一般の方にもわかりやすく説明している（2014年1～9月で18件）。

4. 国際化

医学系研究科では諸外国の研究室との共同研究を積極的に進めてきた。シカゴ大学医学部、カリフォルニア大学・ロスアンゼルス校・看護学部、国立台湾大学医学部等と協定の締結・更新を行い、更なる教育、研究の国際化を進めている。現在医学系研究科における大学院生の7%が留学生（国際保健学専攻では46%）で、アジアに加えて欧米、アフリカ、中南米から来日している。国際保健学専攻においては入試、全ての講義を英語で行い、学位審査も含め英語のみで修了が可能である。文科省事業であるグローバル30（2009～2013年度）及び世界展開力強化事業（2012～2016年度を予定）の支援を得て、英語による修学環境の整備と、マヒドン大学などASEANの6大学院と単位互換を含

む双方向学生交流を実現している。健康科学・看護学専攻では2014年度より保健師・助産師教育を学士課程から修士課程に移行し、教育・研究の質の向上を図っている。公共健康医学専攻では専門性と公共性を兼ね備えた公衆衛生のプロフェッショナルの養成をめざし、2年と1年のコースにより公衆衛生学修士の専門職学位を授与する特色ある教育を進めており、入学希望者も多く内外から高い評価を受けている。医科学専攻修士課程の講義はこれまで日本語で行われてきたが、2013年頃より留学生が増加し、講義の一部を英語で実施するなどの対策が取られている。

5. 健康科学関連領域

〈国際保健学専攻〉

上述のように英語プログラムとして運営されており、研究科全体の学務文書やホームページの英語化にも協力している。世界展開力強化事業の支援を受け工学系と連携して実施している都市環境保健学プログラム（UEHAS）は、海外大学院との単位互換を含む双方向の交流を領域横断的な形で実現するユニークな試みである。また、国内では国際開発関係大学院研究科長会議に専攻として参加し、関連他大学との分野横断的な連携にも積極的である。

〈健康科学・看護学専攻（看護系）〉

高度実践者養成プログラムとしてClinical Nursing Specialist（CNS）養成プログラム（修士レベル）を2009年度から開始し、教員交替に伴う一時的中断はあったものの、がん看護の専門家（毎年3名）養成を継続している。また、2014年度より保健師・助産師教育を大学院教育に移し、修士課程における、より高度な専門的知識を持ちつつこれを研究として展開できる人材の養成をめざしている。

〈公共健康医学専攻〉
専門職大学院として修業年限の異なる2つの
コース（公衆衛生学修士）を提供し広いニーズ

に答えている。構成分野の特徴を活かし、内外
から高い評価を受けている。

薬学系研究科

1. 研究・社会連携

2010年4月に総長室総括委員会のもと「創薬オープンイノベーションセンター」が、さらに研究科内に「革新創薬化学室」が設置された。これらは“創薬”研究の大規模基盤設備を整備し、この設備に基づいて化合物/薬理活性データ・疾患の生体情報などのデータベースを構築し、“創薬”研究を全国規模で展開することを目的とする。これまでに、新しい研究分野であるケミカルバイオロジーの教育・研究も推進してきた。

また、2013年10月には「ワンストップ創薬共用ファシリティセンター」を設置し、創薬に必要な研究設備を提供し、技術指導を行っており、創薬・生命科学研究の観点から社会に貢献してきた。

こうした体制は、大学院生にとっても具体的な創薬・生命科学研究をより身近に捉えることができ、我が国の創薬力の底上げとライフイノベーションの進展に貢献してきたと考える。

2. 教育

本薬学系研究科においては、学年の年次進行に伴って2009年度に4年制薬科学科に基礎を置く薬科学専攻博士前期課程（定員100名）を設置し、2011年度には薬科学専攻博士後期課程（定員50名）と共に、6年制薬学科に基礎を置く4年制の薬学専攻博士課程（定員10名）を設置した。薬学専攻博士課程では、医療薬学、社会薬学、創薬学等の分野で臨床応用に向けた研

究課題を追求する高度な専門性と優れた能力を有する先導的薬剤師等の養成に重点をおき、附属病院、産学連携施設、創薬オープンイノベーションセンター等の研究科内外施設とも連携した実践研究を行っている。一方の薬科学専攻博士後期課程では、薬学がカバーすべき広範な分野をリードする優れた創薬科学研究者、基礎生命科学研究者を養成するが、合わせて薬剤師受験資格を付与する「薬学科履修プログラム」（定員8名）を開設した。こうした制度設計によって、多様なニーズに応え得る薬学系人材養成を推進してきた。

3. 薬学研究・教育の国際化

本研究科は、創薬科学分野における教育・研究の世界拠点となることを目指し、これまでに、本研究科が関与する「博士課程リーディングプログラム」や「卓越した大学院拠点形成支援補助金」との連携によって、創薬科学の世界拠点形成に向けたプロジェクトを全学的な枠組みならびに連携の元で推進し、国際的創薬科学リーダーの育成に取り組んできた。英語によるコミュニケーションの講義については、第一線の外国人研究者を招聘して、英語による集中講義も2007年度から開始し、現在まで継続して取り組んでいる。

2009年から2012年までの4年間で、「若手研究者海外派遣プログラム」により、162名の大学院生、博士研究員、助教、講師の海外派遣を実施した。

数理学研究科

大学院数理学研究科は、部局別行動シナリオにおいて、「たくましい学生、大学院生の育成」、「研究・教育ポジションの拡充、数理学関連分野や企業との連携」、「海外の研究・教育機関との連携」、「第Ⅲ期棟の建設」、「図書などの資源の整備、充実」、「玉原国際セミナーハウス」の6点を計画年度中の主要な課題、目標として掲げた。以下では、教育、研究、社会連携、国際化、基盤整備の各項に沿って、上記の目標の達成度について報告を行う。

1. 教育

数理学研究科は数理学1専攻からなる大学院研究科であり、数理学研究科の大学院教育、理学部・数学科の教育、教養学部後期課程・統合自然科学科および教養学部前期課程の数学教育に責任を持っており、国内的にも国際的にも最高レベルの数理学教育を行っている。

計画年度中の大きな進展としては、平成24年度よりスタートした、文部科学省「博士課程教育リーディングプログラム」事業による「数物フロンティア・リーディング大学院」(FMSP)が挙げられる。FMSPは、本研究科と理学系研究科物理学専攻、地球惑星科学専攻、カブリ数物連携宇宙研究機構と、連携、協力して大学院教育の充実を図るものである。複数教員指導体制、コース生への経済支援とともに、コース生の、短期、中期の海外滞在、留学を推奨、支援して、「たくましい大学院生」の育成を目指している。Qualifying Exam (QE) として、磨きかければ欧文誌に出版可能な修士論文の提出を求めるなど、高い達成水準を設定し、平成26年2月に第1期のQE合格者17名を出している。

また、大学院生の多数をティーチング・アシ

スタント (TA) として採用し、学部教育におけるきめ細かい演習指導に宛てるとともに、大学院生に教育経験を積ませている。演習指導に関しては、助教、特任助教による指導体制の更なる充実が望まれる。連携客員講座などの社会および他分野連携教育については別項で述べる。

2. 研究

数理学研究科の研究成果については、年度毎に発行されている「研究成果報告書」に詳述されており、自己点検の材料とするとともに、外部への広報に用いられている。教授、准教授による査読付き発表論文数は、年に90編前後で推移している。数理学研究科メンバーの研究成果は、過去6年間の間だけでも、2名の紫綬褒章受章、3名の日本数学会春季賞授賞、4名の国際数学会議 (ICM) 招待講演などに見られるように、高い評価を受けている。

数学分野での大きな課題は若手研究者の育成にあり、助教のポスト、FMSPなどのプログラムの予算による有期の特任助教、特任研究員のポストを用いて若手研究者の研究支援を行っているが、若手研究者のためのポストの、より一層の充実が望まれる。

3. 社会連携

数理学研究科は、その発足当初から社会との連携を重視しており、連携客員教員を中心とした「社会数理特別講義」、「社会数理先端科学」などの講義の開講、またBNPパリバによる寄付講座 (2009~2011)、「アクチュアリー・統計プログラム」(2005~2013) の開設などの社会連携のための活動を継続的に行っている。

計画年度中の大きな進展としては、「数理科

学連携基盤センター」(ICMS)の設立が挙げられる。ICMSは、平成25年4月に、産業および諸科学との連携のもとで学際的な数理学の研究教育を進めるために設立された。ICMSでは、諸科学や産業界との連携を通じて数理学を応用に結びつけていくとともに、そのための産業プログラムを整備する活動を行っている。例えば、カブリ数物連携宇宙機構とともに、国際連携のための研究集会を2014年には3件開催している。また、産業界との連携活動の受け入れ窓口として、企業とのスタディーグループ・ワークショップの開催、文部科学省数学イノベーションユニットとの連携支援、センターの広報活動、連携相談窓口の開設などを行っている。その他にも、FMSPとの連携活動、「転写の機構解明のための動態システム生物医学数理解析拠点」(iBMath)の活動支援などにも力を入れている。

4. 国際化

数理学は、国境の壁がほとんど無い研究分野であり、数理学研究科においても、常に国際交流は活発に行われている。数理学研究科を訪問する外国人研究者数も、毎年100名を大幅に越えている(2013年は167名)。大学院教育においても、FMSPの短期留学プログラムを中心として、大学院生の国際研究集会での研究発表などが日常的に奨励されている。外国人客員教授による英語の講義も、毎年数件行われている。

研究科としての取組としては、「行動シナリオ」にも取り上げられていたように、武漢大学(中国)、リヨン高等師範学校(フランス)、KIAS(高等数学研究所・韓国)、清華大学(数学科学中心・中国)との学術交流協定を結び、毎年国際会議を開催して国際学術交流を図っている。

5. 基盤整備

数理学の研究の多くは、大きなチームによるプロジェクトではなく、個別の研究者、小さなグループの活動が中心になる。数理学の研究振興のためには、個別研究者の研究支援のための基盤整備が極めて重要であり、数理学研究科の「行動シナリオ」においても、3点は基盤整備に関わるものである。

数理学研究科・第三期棟(後半部分)の建設については、平成27年度概算要求事業が東京大学の概算要求事業評価において「S」の事前評価を得ており、実現に向けて前進している。

数理学の研究において基本的なリソースとなる、図書などの基盤の整備・充実については、継続的に図書、学術雑誌の購入に力を入れており、平成25年度においては1,352冊の図書を購入、学術雑誌のタイトルも25タイトルの増加を見た。しかし、図書価格、雑誌価格の価格上昇、特に雑誌の電子化にともなうコストの増大は深刻であり、これからの継続した維持、拡充には更なる努力が必要と考えられる。一方、ビデオ・アーカイブス、数理学研究科図書室の所蔵文献、音声資料などの電子化作業は順調に整備が継続されている。

玉原国際セミナーハウスは、数理学の研究者が合宿形式で研究会を行うという、Oberwolfach数学研究所(ドイツ)、Newton研究所(イギリス)、CIRM(マルセイユ・フランス)、Banff国際研究所(カナダ)などの成功に倣ったものであり、数理学研究科が維持・管理している。毎年10以上の研究集会、国際会議、東京大学の学生のための研修、群馬県の中高生のための講座などに、有効に用いられている。利用者数は、当初1,100人前後であったものが、近年減少傾向にあり、プログラムの拡充、設備の充実などの施策が求められている。

新領域創成科学研究科

3極構造の一翼を担う柏キャンパスにおいて新領域創成科学研究科は学融合による新しい学問分野の創成と人材育成を使命とする。2009～2010年に学融合の成果や今後の方向についての自己点検・外部評価を実施し、研究科の教育・研究・組織運営に成果評価を行い、2011年3月に「自己点検・外部評価報告書」としてまとめた。これに基づき、研究科行動シナリオを更新して実践した。これに沿って2009～2014年に実施した研究科の活動を以下にまとめる。

1. 学融合型先端研究教育拠点の形成

研究科では、新たな学融合研究の分野の調査のため「学融合推進調査費」制度を設けている。年間5～10件程度を公募により採択しているが、その成果である専攻横断型の研究センターとして、既設の生涯スポーツ健康科学研究センター、オーミクス情報センターに加えて、バイオイメージングセンター（2009年）、ファンクショナルプロテオミクスセンター（2011年）、革新複合材学術研究センター（2012年）を新設した。研究科では、専攻間を横断する学融合研究や先端研究を柔軟に行えるよう、人事を実施するごとに「分野選定」審査を研究科設立以来行っており、その情報を共有している。2009～2014年度の間には、新規分野を23講座設置した。また、この間に学外機関が参画する連携講座を6講座新設した。2015年度よりメディカルゲノム専攻と情報生命科学専攻を統合し、メディカル情報生命科学専攻を設置する。この新専攻では、情報学と医科学の最先端の研究現場でのオン・ザ・ジョブ・トレーニングを積極的に取り入れ、情報科学と医科学の融合的な基

礎教育の環境を実現し、新たな専門性を持った人材の育成を図る新たな教育研究を開始する。

2. 国際化と研究者育成教育を充実

大学院教育においては、特に国際化と研究者育成を強化した。2012年からは、サステナビリティ学や持続可能な開発分野の発展に貢献し、将来リーダーシップを発揮するグローバル人材を育成する「サステナビリティ学グローバルリーダー養成大学院プログラム」を開始した。これには、研究科の多くの専攻教員が参画し、工学系研究科、農学生命研究科、医学系研究科、サステナビリティ学連携研究機構、大気海洋研究所と国連大学と連携した運営がされている。GCOE「ゲノム情報ビッグバンから読み解く生命圏」（2009～2013年）では、台湾、北京ゲノム研究所などとの国際ワークショップを開催し、学生の自主的な国際交流を推進している。専攻を横断して海外に研究拠点を形成して学生交流を推進する新しい試みとして、ブラジルの大学連合との「日伯海洋教育研究コンソーシアム」、フランスリヨン大学との「IARI program」を開始した。

研究科学生の国際化を支えるために表現力・ディベート・ファシリテーション・交渉学の教育、ストレス・マネジメント教育・体育教育を行う「研究科共通教養講義」を充実するとともに、国際交流室を強化して、留学生の日本社会への早期定着に向けた丁寧なガイダンス講義と日本語学校の充実を行った。また近隣の宿舎を借り上げ、留学生と日本人学生の混合宿舎とした「柏の葉インターナショナルビレッジ」を2014年度から開設した。

日本の大学院への進学を目指す、海外大学の

学部3・4年生を対象とする約1ヶ月間キャンパス滞在型奨学金付きの夏季短期プログラム(The University of Tokyo Summer Internship Program in Kashiwa)を2013年から、実施した。本プログラムには、柏キャンパス内部局に所属する連携講座の教員も参加している。

本研究科は学部を持たない独立研究科であるため、学部生や駒場生に対しては、距離を感じられている。そのため、柏キャンパス部局長講演と院生によるポスター発表から構成される「柏キャンパスin駒場」を2012年より毎年開催しており、2014年度からは柏キャンパス研究所群と連携したキャンパス滞在型全学ゼミナールを開講する。これを発展させて、2015年度からは、柏キャンパスウィンタープログラムの開講を予定している。

3. 柏キャンパスにおける社会連携中核を形成

柏の葉では、行政・民間企業・大学が参画して創られた我が国最初のアーバンデザインセンターである「UDCK: Urban Design Center Kashiwa-no-ha」がまちづくりを推進しており、さらに2014年4月から「東京大学柏の葉キャンパス駅前サテライト」が本格運用を始め、柏キャンパスにエネルギー・超高齢社会・交通システムなどのテーマの機能強化に貢献することが期待される。研究科では、地域へのアウトリーチ活動の一環として、市民公開講座と出前講義を

行うとともに、千葉県教育委員会と連携して、留学生と地域高校生とのイベントや地域企業との交流会などを実施している。

4. 新たな学問領域の積極的な開拓を行える人材教育組織を構築する

研究科内外で発生しうる学位審査などに関わる不正事案については、状況を共有し、その発生要因の解明と再発防止の行う必要がある。研究科では、学生・留学生も対象とする研究倫理ガイダンスを開催し、学生全員に2回（入学時と学位論文提出時）受講させ、共通テストにより理解度を確認するシステムを導入した。また、手薄になりがちな新人教員の初期研修会を充実して、これらを徹底している。

研究科内の教員活動を評価する任期制を2010年から導入し、ほとんどの該当教員（55歳以上）が任期制に移行した。再任委員会では、教員の研究科と専攻への貢献を評価し、このことが他の教員へのFDとしても波及するようになった。なお、任期制に移行しない教員に関しても一定期間にFD審査をうけることで、研究教育面での評価と指導を実施している。

研究科運営改善のアプローチとしては、研究科会議資料のペーパーレス化を2009年より実施しており、省資源化とセキュリティ管理の向上に寄与している。教職員用の情報セキュリティガイドラインを作成した。

情報理工学系研究科

情報科学技術の全世界的ネットワークの一翼を担う教育研究拠点として、この分野の先端的研究を行うとともに、国際的リーダーシップを発揮する人材の育成を推進した。2012年にソーシャルICT研究センターを設立し、2012年よりソーシャルICTグローバル・クリエイティブリーダー育成プログラム（GCL）を実施している。

1. 研究

情報理工学系研究科における研究活動は、21世紀に入って科学技術全体が大きな構造変化を起こして行く中で、情報を基盤とした科学技術を発展・拡張させ、他の科学技術分野、さらには社会科学分野もリードする先端性を達成することを目標としている。すなわち、「基盤科学」としての「情報」の伸展と、「総合科学」としての「情報」の確立を目標としている。

具体的な研究事例を挙げる。Green IT/Smart Campusの研究において、先端インターネット技術およびクラウド技術を用いて工学部キャンパスを中心として全学のエネルギー状況の可視化と設備の制御を行い、省エネルギー化に貢献した。東大グリーンICTプロジェクトを中心的に推進し、本学外におけるスマートビル・キャンパスへの展開、米国、中国、タイ、インドなどとの共同連携や国際標準化も行った。また、Interactive Computer Graphicsの研究においては、高度なビジュアルコミュニケーションおよび手軽な自己表現のためのソフトウェア技術基盤として、3次元コンピュータグラフィックスやアニメーションなどの映像表現を実現したりするための技術を開発した。この研究内容は、大規模公開オンライン講座（MOOC）で

も配信されている。さらに、「情報」を基盤として、世界・環境・社会・社会基盤を再設計するための新しい概念・手法の確立に向けての研究を、ソーシャルICT研究センターを中心に推進した。

研究基盤の整備として、超極省エネルギー情報理工学教育研究基盤用分散クラウドコンピューティングシステムを構築した。これは、研究科の基幹情報システム、各学科・専攻、各研究室に分散して配置している計算機システム群を、東大構内、校区内遠隔拠点、および海外拠点に分散配置し、消費エネルギーを1/10以下にするとともに、非常時のシステム利用性を高めたシステムである。

2. 教育

最先端の情報科学技術を身に付けた上で社会・経済システムにも目を向ける人材を育成し、情報の基礎に根ざしたグローバルな視点と科学的解決手法を持ったリーダー（問題発見解決型人材）を世に送り出すため、文部科学省の博士課程教育リーディングプログラムに応募し、複合領域型（情報）のプログラムとしてソーシャルICTグローバル・クリエイティブリーダー育成プログラム（GCL）を2012年に開始した。GCLは、既存の修士課程と博士課程に重層する修士博士5年間一貫の教育プログラムであり、情報理工学系研究科が中心となり、学内9部局17専攻と連携して推進している。情報および制度・経済の横串とグローバルな視点で現代の社会・経済システムの動態を理解し、本質的な問題や可能性を発見する能力と技術を有する人材の養成を目標としている。特に、社会の本質的問題や新たな可能性を明らかにし、解決

策や将来ビジョンを社会提言し、フィードバックを得るワークショップ (Global Design Workshop) を30回開催し、論理的思考・展開力、コミュニケーション力を育成した。

修士課程では、全国の15大学が中心となって2012年に開始した「分野・地域を越えた実践的情報教育協働ネットワーク」(通称 enPiT) に参画し、特にクラウドコンピューティング分野の教育を創造情報学専攻が中心となって推進している。具体的には、クラウド実践工房を開講し、自らクラウドを設計・構築・運用する技術を身に付けさせた上で、グループでクラウドに関係するプロジェクト課題の提案と解決に取り組ませることにより、課題解決能力を育成している。博士課程では、情報科学技術の各分野における最高レベルの専門性と広い学問領域への関心と社会感覚を併せもつ世界トップの研究者の輩出を目指した教育を推進している。海外研究機関の研究者も含めて、副指導教員による指導の実績を積んでいる。

情報の学問を他分野にも浸透させるため、他部局・他大学と連携して、大学院および学部における学際分野の教育に尽力した。学部前期課程の情報教育(科目「情報」と科目「情報科学」)へ講師を継続して派遣している。学事暦の改革に伴う学部前期課程の総合科目の見直しの際には、数理情報分野の体系化に貢献し、体系化された数理情報分野に情報理工学系研究科から教科目の講義を提供することとなった。学部後期課程については、研究科全体として工学教程の数学分野および情報工学分野の企画および執筆を進めるなど、研究科として積極的に取り組んでいる。

3. 国際化

世界最先端、最高レベルの教育研究を達成・維持し世界に貢献することを目的として、交流

先、交流内容を戦略的に選択して国際化を推進した。

2009年に採択された国際化拠点整備事業(グローバル30)により、留学生が英語で学位取得できる環境を整備し、情報理工学英語プログラムを開始した。英語共通科目を2科目から26科目に増設し、学内文書、募集要項、入試、研究科案内、WEB等を英語化した。また、基礎教育や国際担当の外国人教員を雇用し、海外での日本留学説明会への参加などを通じて積極的に留学生募集を行った。「東京大学フェローシップ」を付与する外国人留学生特別奨学制度では北京大学、清華大学、上海交通大学から博士課程の学生を獲得した。

2010年から「組織的な若手研究者等海外派遣プログラム」により3年間で学生109名、若手教員54名を派遣し、海外の大学、研究機関、グローバル企業の研究者と学术交流を深めるなど、国際交流を飛躍的に促進させた。また、外国人講師による英語の対話表現や執筆の講義を開講し、日本人学生の英語力を強化した。大学間交流協定に基づく交換留学も拡大し、協定校は5年間で19校から26校に増加、受入学生数は7名から14名に増加した。日仏情報学連携研究拠点(JFLI)がCNRSの国際ユニットに昇格した際に、CNRSとの間で学生指導に関する覚書を結び、2012年に情報学国際連携講座をコンピュータ科学専攻に設置した。日本人非常勤講師による実践的な講義(情報理工学英語特別講義I、新情報産業論)を開講し、留学生の日本企業就職支援や日本人学生の海外企業就職支援を推進した。

2014年にはEU主導の「エラスムス・ムンドゥス・プログラム」に採択、2014年10月には工学系研究科と共同申請した「大学の世界展開力強化事業(インド)」に採択され、今後はEU諸国やインドを中心に双方向で学生・研究者交流を

促進し、さらなるグローバル人材育成を目指す。

4. 社会連携

社会的課題を発見し解決するための戦略や施策を議論する場を国際的産官学連携によって構築することを目標とした。2012年にソーシャルICTセンターを設立し、社会連携を強力に推進した。2013年に三菱東京UFJニコス寄付講座をソーシャルICTセンターに設置した。産官学連携の場としてR2P / IST (Research on Research Program on IST) を運営している。「創造情報学連携講座」を設置し、民間企業等と共同して、教育を実施した。

5. 運営

研究科のガバナンスを強化するため、2013年より、副研究科長に加えて、研究科長補佐3名を置く体制とした。教育研究の戦略的な展開として、秋葉原ダイビルスペースを本郷地区のI-REF棟に移した。I-REF棟においては、ダイビルにおける経験を活かして、省エネルギーと現代的な研究環境を実現する施設設計を行った。2014年より情報理工学国際センターに特任准教授を配置し、国際交流の活性化を積極的に推進した。また、ソーシャルICTセンターを中心として、国際連携、産官学連携、学内連携、教育プログラム運営を強力に推進した。2010年に外部評価報告書を纏めた。

情報学環・学際情報学府

東京大学大学院情報学環・学際情報学府は、2000年に創設された大学院である。東京大学全学にわたる「情報」をめぐる諸領域を連携させるネットワーク組織として設計された。「情報学環」(研究組織)と「学際情報学府」(教育組織)という分離された2つの組織が相関して両立することによって構成されている。情報学分野の総合的で高度な研究と教育を先端的かつダイナミックに推進する、斬新で独創的な組織である。

1. 教育

情報学環・学際情報学府では、部局別行動シナリオとして以下の目標と計画を掲げている。

プログラムⅠ：

情報学を基礎にして、情報理工学系研究科、総合文化研究科、公共政策大学院をはじめ他研究科と協力し、複雑化する現代社会の様々な課題に取り組む次世代型の国際的リーダーを育成する5年一貫制博士プログラムを実施する。

プログラムⅡ：

学際情報学を担うとともに、社会でリーダーとして活躍する人材を育成するために、学部前期から博士後期まで学際情報学授業科目群を展開する。

プログラムⅠの成果としては、2012年に博士課程リーディング大学院「ソーシャルICTグローバル・クリエイティブリーダー育成プログラム(GCL)」(中心部局：情報理工学研究科)に参加し、2013年度より学生の受入を開始し、現在29名の学際情報学府在籍の学生がプログラムに参加している。さらに2013年には、博士課程リーディング大学院「多文化共生・統合

人間学プログラム(IHS)」(中心部局：総合文化研究科)に参加し、2014年度より学生の受入を開始し、現在6名の学際情報学府在籍の学生がプログラムに参加している。また2013年度より博士課程リーディング大学院「社会構想マネジメントを先導するグローバルリーダー養成プログラム(GSDM)」(中心部局：公共政策大学院)に参加し、2014年度より学生の受入を行い、現在1名の学際情報学府在籍の学生がプログラムに参加している。

プログラムⅡの成果としては、学部教育においては、「教養学部後期課程学際科学科」に参画し、大学院教育においては「メディア・コンテンツ」「デジタル・ヒューマニティーズ」など学部・大学院横断プログラムを実施している。さらに「ベネッセ先端教育技術学講座」、「OKIユビキタスサービス学寄付講座」、「ユビキタス情報社会基盤学寄付講座」、角川文化振興財団メディア・コンテンツ研究寄付講座「メディアミックス」において国際的な横断プログラムを構築・実施している。

教育面におけるそのほかの特筆すべき取り組みと成果は、以下のとおりである。

2010年度

- ・大航海プログラム「アジア・グローバルゼーションスタディーズ」の開始

2011年度

- ・学際情報学府修士課程 武井祥平さん 総長賞【学業】受賞
- ・学際情報学府博士課程(2011年3月修了) 玉城絵美さん 総長賞【学業】受賞

2012年度

- ・教育部研究生制度の改革を行い、受入定員を50名から30名に変更し、文理融合的教

育を実施している。

2013年度

- ・学際情報学府修士課程 吉田成朗さん
総長賞【学業】受賞
- ・フューチャーファカルティプログラム（大学院共通科目「大学教育開発論」）開始

2014年度

- ・新学事暦改革の検討を開始
- ・角川文化振興財団メディア・コンテンツ研究寄付講座「メディアミックス」サマープログラムMedia Mix Summer Program 2014の開催（詳細後述）
- ・研究倫理ワークショップシリーズの開始

なお、今後は東京大学教育改革の一環として、国際的にトップレベルの人材を集められるよう、カリキュラム、教育組織の見直しを行う。同時に科学技術イノベーションを重視し、産官学連携の強化に取り組み、博士号取得者の活躍の場を拡げる。

2. 研究

情報学環では、これまで一貫して学術研究における卓越性を追求してきた。とりわけ異なる研究科に所属する教員の交流を促進する「流動システム」をさらに発展させて組織の流動性を確保し人材の絶えざる活性化に努力してきた。第2期中期目標・中期計画期間中に、関係部局は拡大するとともに、総合文化研究科、医学系研究科、農学生命科学研究科などとの関係をより強化することができた。

その基盤の上に文理を越えて世界最先端の学際的情報学研究を推進し、世界の先端的研究機関と国際的な連携体制を構築することに注力した。主要な成果として「ユビキタス情報社会基盤研究拠点」、「メディア・コンテンツ国際研究拠点」の活動がある。

2014年5月には、「ダイワ・ユビキタス学術

研究館」が完成した。この新たな教育研究棟では、情報学環の先進的な情報基盤技術のノウハウを活かして、創造的でグローバルに活躍する人材を育成するとともに21世紀の持続可能社会のモデルの実証実験を展開している。

現在、情報学環では、コンプライアンスの向上に注力している。その具体的な取り組みとして、情報倫理・研究倫理教育の継続的实施により、その定着・浸透をはかっている。今後、教員の自己統治能力の向上、透明性とコンプライアンス推進、若手教員の教育能力改善のための「賢いFDプログラム」を導入する予定である。

研究面におけるそのほかの特筆すべき成果としては、2012年春に池内克史教授が、2013年春には河口洋一郎教授が紫綬褒章を受章している。

3. 社会連携

情報学環では、社会連携・産学連携のために外部人材を積極的に登用してきている。「総合防災情報研究センター（CIDIR）」では震災からの復興・再生など、社会の重要課題の解決に学際情報学の立場から積極的に貢献してきた。また「情報技術によるインフラ高度化」社会連携講座は産学官連携によるインフラ・イノベーションの実現に貢献してきた。さらに情報学環が中心になり、医学系研究科、高齢社会総合研究機構、工学系研究科、産学連携本部と連携し、総務省支援大規模実証研究「活力ある超高齢社会の実現」を展開し、柏、石巻、文京区においてICTを活用した予防医療研究を展開した。

なお、日常的な交流の場として、長期にわたって学術カフェ「U-Talk」等の社会活動を実施し、社会との連携活動を行っている。

4. 国際化

「海外派遣プログラム・国際インターンシップ」を推進する。国際連携校との間に授業交換・

単位互換および博士共同指導制度を検討する。英語での授業を充実させ外国人教員を積極的に登用する」という方針を掲げている。期間中の成果として以下の取り組みは特筆に値する。

情報学環メディア・コンテンツ研究機構では、2013年11月に角川文化振興財団メディア・コンテンツ研究寄付講座を発足させ、2014年3月に開設記念シンポ「メディアミックスの歴史と未来」を開催してメディア・コンテンツ分野での文理横断で学際的な教育研究活動の展開を打ち出した。同講座では、2014年7月14日から26日にかけて約2週間にわたり、海外および東京大学の学生を受け入れ、日本のポップカルチャーについての学術的なアプローチを学ぶための「メディアミックス」をテーマに第一回サマープログラムを実施した。本郷キャンパスと駒場キャンパスを繋いで実施されたこのサマープログラムには、東京大学、Harvard Univ., UC Berkeley, USC, Univ. of Chicago, Korea Univ., Chinese Univ. of Hong Kong, National Univ. of Singapore, Univ. of British Columbia, Univ. of London Birkbeck, Cambridge Univ.

LeidenUniv., Paris 8 Saint Denisなど、世界の主要大学からGraduate, Undergraduate合わせて343名の応募者の中から選抜された15名の学生が参加し、東京大学、カナダConcordia Univ.米MIT、Chicago Univ.などの教員をはじめ、映画監督やプロデューサー、メディア産業の編集者が講師となり、(1) 理論セッションおよび講義、(2) 制作者へのインタビューセッション、(3) ワークショップおよびフィールドリサーチからなる、履修プログラムが実施された。

また、「国際教育研究拠点ネットワーク」として、国際研究ハブ拠点である、「ユビキタス情報社会基盤研究センター」および「プログラマブル情報通信基盤の国際研究教育拠点」が国際的研究活動を積極的な展開し、複数の分野でITU国際技術標準を取得している。

さらに「現代韓国研究センター」では韓国学術基金より大規模な研究費を獲得し、ソウル大学をはじめとする韓国の主要大学との研究交流を活発に展開し、日韓関係の深化に多大な貢献をしている。

公共政策大学院

1. 世界最高水準の公共政策プロフェッショナル教育

世界をリードする公共政策プロフェッショナルを養成するため、本教育部では、国際化を強化してきた。2010年度には、英語による授業のみで修了要件を満たし学位を修得できる国際プログラムコースを設置した。2014年10月現在、本教育部で開講している全授業科目のうち英語による授業科目数は、36%（83科目／231科目）を占めており、2009年度時点における4%

（15科目）に比べ4倍（5.5倍）増加した。

2009年以来、世界トップクラスの大学の公共政策関係大学院と学術交流協定を締結してきており、協定締結校は2014年10月現在で9校となった（表1）。協定に基づく交換留学、ダブル・ディグリーによる学生の交流についても実績を上げている（表2）。

こうした取組により在籍する留学生数も大きく増加し、2014年10月現在、29カ国・地域からの学生が在籍しており、全学生数（274名）

■ 表1—2014年10月現在の交流協定

協 定 校	交流形態
シンガポール国立大学（リー・クワン・ユー公共政策大学院）	交換留学、ダブルD
コロンビア大学（国際・公共政策大学院）	交換留学、ダブルD
パリ政治学院	交換留学、ダブルD
カリフォルニア大学サンディエゴ校（国際関係・環太平洋研究大学院）	交換留学
ヘルティ・スクール・オブ・ガバナンス	交換留学、ダブルD
ソウル大学校（国際大学院）	交換留学、ダブルD
北京大学（国際関係学院）	交換留学、ダブルD
ハイデルベルグ大学（クラスター・オブ・エクセレンス）	交換留学
ジェトリオ・ヴァルガス財団サンパウロ・ビジネススクール	交換留学

■ 表2—交換留学及びダブル・ディグリー実績（2009-2014）

【派遣人数】

形態／年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	累計
交換留学	9	5	7	13	14	18	66
ダブル・ディグリー	0	4	1	7	6	17	35

【受入人数】

形態／年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	累計
交換留学	6	6	4	14	13	11	54
ダブル・ディグリー	0	3	5	6	10	15	39

の38%（105名）を占めるに至っている（2009年度時点では4%）。

2013年度には、日中韓のトライアングル交流を促進するため、北京大学、ソウル大学校への留学を修了要件とするキャンパスアジアコースを設置した。

施設の整備については、2014年度概算要求において、新棟（文系総合研究棟）の建設が認められた。これにより、これまで学内に分散していた施設の統合の実現及び講義室、演習室、学生の自習室等の拡充を図りたい。

TAの活用については、一部の授業科目においてTAセッションを設けるなど、新しい教育方法を実現してきている。

2. 公共政策研究の推進

本教育部では、創設以来、外部資金を活用した研究ユニットや寄付講座を設置している（表3）。これらを通して公共政策に関わる分野横断的かつ実務的な研究活動を推進し、その研究成果を教育へと生かすための関連する事例研究を授業科目として開設している。また、これらの研究活動においては、政策ビジョン研究センターと連携するとともに、公共政策セミナー（2009～2014年度に32回開催）や各研究ユニッ

ト、寄付講座が主催するシンポジウムを開催し、研究成果を積極的に社会に発信してきている。

2013年度秋には、公共政策大学院が中核となり、文理横断型の博士課程教育リーディングプログラム「社会構想マネジメントを先導するグローバルリーダー養成プログラム」を開始した。当プログラムの実施により、学内他研究科との連携を深化させている。

また、このような内容的には既に実施しつつある現実の公共政策に直結する研究活動をより幅広く展開し、研究活動の国際化を図るため、公共政策教育研究センター（仮称）を前述の新棟建設に合わせて設置することを計画している。

3. 教育研究支援に関するマネジメント体制の確立

国際交流担当の特任職員を増員し、交流協定を締結している大学との連絡調整、留学生の生活面でのサポート体制の充実を図ってきている。2012年度以降は、学務担当係の職員も国際業務経験のある者を配置することにより、英語での文書作成、留学生への対応が可能となっている。また、研究ユニットや寄付講座担当の特任職員も増員している。

■ 表3—研究ユニット、寄付講座一覧

研究ユニット	設置期間	寄付講座	設置期間
国際交通政策研究ユニット	2006～	資本市場と公共政策	2007～
科学技術と公共政策研究ユニット	2006～	不動産証券化の明日を拓く	2009～
海洋政策教育・研究ユニット	2008～	エネルギーセキュリティと環境	2010～
医療政策教育・研究ユニット	2010～	リスクマネジメント	2010～2013
科学技術イノベーション政策の科学教育・研究ユニット	2012～	医療技術評価・政策学	2012～

医科学研究所

1. 疾患の統合的理解から先端医療開発へ

医科学研究所（医科研）は、ゲノム医科学、感染症・免疫、がん、再生医科学の研究分野を基軸として、基礎研究の推進とともに疾患の新規予防・治療法の開発に向けて先駆的研究を展開し、国際的に高く評価される成果を上げてきた。同時に、附置研究所として唯一附属病院が設置されている特徴を活用し、研究成果をいち早く臨床の現場に生かすトランスレーショナルリサーチ（TR）の実践の場となり、最先端医療、創薬、ワクチン開発に結びつく橋渡し研究拠点の実践モデルとして活動している。

基礎研究から生まれる理解と発見から先端医療開発への展開をさらに推進するために、2011年に国際粘膜ワクチン開発研究センターを、2014年には遺伝子・細胞治療センターを新規に設置した。附属病院内には2012年に抗体・ワクチンセンターを設置、2014年にTR・治験センターを組織改変するなど、Bench-to-Bedsideの強化に取り組んでいる。

また、国内のアカデミアに対する開かれたプラットフォームとして機能することを目指して共同利用・共同研究拠点に申請し、2010年度に認定された。当該事業内で現在までに国内研究機関と述べ183件の共同研究を行い、中間評価では「S」評価を受けている。一方2012年には公益財団法人微生物化学研究会との間に連携・協力の推進に係る覚書、2013年に沖縄科学技術大学院大学（OIST）との間に学术交流協定、2014年に大阪大学大学院医学系研究科と新規医療開発に係る交流についての協定を締結した他、千葉大学真菌医学研究センターや北海道大学遺伝子病制御研究所等との連携を図り国内ネットワークを強化した。また、感染症国

際研究センターなどを介して、生物資源と国際ネットワークを共有し、研究の国際競争力の強化に努めた。

さらに、生命医科学関連企業との共同研究や連携にも力を入れており、新しい価値創造型産学連携共同研究を目指す枠組みであるProprius21を利用した共同研究数や社会連携研究部門の設置数がこの数年で大幅に伸びている。

これら生命医科学研究の実施に当たり、2008年に設置した研究倫理支援室の機能強化を行った。ヒトを対象とする研究の倫理教育・管理体制の充実を図り、研究者の適正な倫理意識の涵養と維持・管理を総括する取り組みは高く評価され、全国で同様の取り組み、組織が広がる先駆けとなった。

2. バリアー・フリーな環境での次世代研究者育成

医科研では教員が兼担となっている9つの研究科から大学院生を受け入れる体制をとっており、基礎からTRまで、または、萌芽的研究や領域横断型の研究を推進する次世代研究者育成に力を入れている。一例として、附属病院を有する特色を活かした病院見学実習を、倫理教育も含めた総合的な見地から、医師以外の大学院生を対象として実施している。

また、医科研では早くから若手研究者を独立准教授として採用し育成する制度を設けていたが、2007～2011年度に実施した若手研究者自立促進プログラムで、従来の制度をさらに発展強化させた。現在このプログラムを基に2名の独立准教授を採用している。また、クロス・アポイントメント制度を利用した海外研究機関との連携強化や人材交流を通じた若手人材の育成

や、特例教授制度を利用した年俸制助教の採用も行っている。今後もこれらの人事制度をフルに活用することで、若手研究者の登用、育成の可能性を広げていく。

次世代研究者の育成においては、外部資金を積極的に活用した種々のプログラムを実施している。2008年に採択されたグローバルCOEプログラムでは、5年間の大学院生・若手研究者育成の取り組みが高く評価されたことから、現在も「卓越した大学院拠点形成事業」へと引き継がれている。他にも「組織的な若手研究者海外派遣プログラム」や「頭脳循環を活性化する若手研究者海外派遣プログラム」を活用し、大学院生・若手研究者が国際学会で発表する機会や、国際共同研究を行う機会を提供している。21年間継続している東アジアシンポジウムでは、主任クラスの研究者と同じセッションで口頭発表を行う機会を大学院生にも提供し、10年間継続している国際学生フォーラムでは、プログラムの企画から運営までを大学院生に主体的に取り組みさせるなど、国際化思考の大学院生の育成に努めている。

大学院教育では、2015年4月から新領域創成科学研究科メディカルゲノム専攻及び情報生命専攻と医科研が協力して設立するメディカル情報生命専攻に対し、人事面、スペース面でより積極的な関与をし、その設立に貢献した。

3. ファンディング・ソースの多様化

2017年に創立125周年（改組から50周年）

を迎えるにあたり、世界の頂点に立つ医科学研究機関を目指した諸事業のための基金「IMSUT One to Gogo基金」を2014年に立ち上げた。この基金では、世界に通用する人材育成基盤の強化、世界をリードする研究環境の整備、また全世界との積極的な研究／人材交流などを目的とした事業を実施する。また、外部資金の効率的な導入を図るために医科研財団（仮称）の設立に向けてワーキンググループを設置して動き出している。さらに同年に所長直轄の医療イノベーション推進室を設置しファンディング・ソースの多様化に向けて検討を重ねることで「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）」のサテライト拠点に採択されるなど、成果をあげている。

4. アウトリーチ活動の推進

所長オフィスにアウトリーチ室を設置し、2007年より全国の中学・高校生を対象とした研究室見学や施設見学のプログラムを実施しており、これまでに延べ中学34校168名、高校28校589名の利用があった。

また、医科学研究所附属病院が主体となって、2010年から「市民公開医療懇談会」を毎月開催し、最新の医療情報を一般市民に提供するなど、地域との連携を推進し、2013年には港区との間に連携協力に関する基本協定書を締結したことから区内の中学校でわかりやすい医科学の出前授業を行うなど、更なる地域社会への貢献に努めている。

地震研究所

地震研究所は、行動シナリオに基づき、地震予知・火山噴火予知につながる体系的な研究、地震火山災害軽減の基礎的研究、地震・火山現象の根源となる地球内部のダイナミクスの解明など、観測固体地球科学分野における先端的かつ多面的な研究を推進してきた。行動シナリオの内容は、4項目にまとめることができる。各項目の達成度の概要は以下のとおりである。なお、本行動シナリオの方向性及び達成度については、平成26年6月に外部評価を受け高い評価を得た。

1. 観測固体地球科学分野において世界をリードする研究を推進する

地震研究所では、(1) 地震現象の包括的理解と地震発生予測の高度化、(2) 火山活動の統合的解明と噴火予測、(3) 多元的・統合的アプローチによる地球内部活動の解明、(4) 新しい観測窓を開けるための革新的観測技術開発、(5) 災害予測科学の総合科学としての新展開、という5つの科学的目標を掲げ、その実現のために、柔軟で機動的な研究チーム編成を可能にする組織体制（プロジェクトセンター・プロジェクト部・プロジェクト室）を導入してきた。さらに、研究基盤設備の充実、技術職員と研究事務支援職員の組織化による研究支援体制の充実を図ることによって、これらの研究を組織的に推進した。これらの組織体制によって、2011年に発生した霧島火山新燃岳噴火や東北地方太平洋沖地震について、機会を逃すことなく詳細な観測研究を遂行し、確実に成果をあげることができた。また、2010年度から設置された「高エネルギー素粒子地球物理学研究センター」において、宇宙線ミュオンを用いた革

新的観測技術を開発し、活動的火山内部を透視するという画期的成果を世界に先駆けて挙げた。2012年度には、東北地方太平洋沖地震において甚大な津波災害が発生したことを受け、巨大地震・津波の発生メカニズムの解明から結果として起こる大規模複合災害の予測までを総合的にカバーする「巨大地震津波災害予測研究センター」を新たに設置した。地震研究所では、現在この新センターを中核として、先端的シミュレーションを駆使して地震・津波から災害までの一連の現象を予測する所内横断的プロジェクトを推進し、観測固体地球科学と防災工学を繋ぐ新たな学術領域を創出している。

2. 共同利用・共同研究拠点として国内の共同利用・共同研究を高度化する

地震研究所では、共同利用・共同研究としての地震火山噴火予知研究計画を推進するため、サイエスマネジメントセンター（「地震火山噴火予知研究推進センター」、「観測開発基盤センター」、「地震火山情報センター」）を設置し、体系的な研究計画の企画立案を行うとともに、研究基盤・研究支援体制の整備を通じて、共同利用・共同研究拠点としての機能強化を行ってきた。具体的な取り組みとして、地震・火山噴火予知研究協議会などを通じて研究者コミュニティの意見および学術動向を把握し、全国的プロジェクト「地震及び火山噴火予知のための観測研究計画」、また2014年度からは「災害の軽減に貢献するための地震火山観測研究計画」を地震研究所が中心となって推進した。このボトムアップの共同研究プロジェクトの一環として、上述の霧島火山新燃岳噴火や東北地方太平洋沖地震などの突発災害の際に全国規模の共同

研究体制を迅速に作り、関連研究者コミュニティ全体がこれらの貴重な事例に対して研究を進めることができた。以上の全国規模の共同研究の企画立案・推進に加え、共同利用・共同研究拠点制度経費を効果的に用いることによって、萌芽の研究や新しい方向性をもつ学際的・国際的研究を支援し、研究者コミュニティ全体の長期的発展に貢献した。

3. 地震・火山研究のグローバル化に対応する国際的研究拠点を確立する

地震・火山現象やその根源となる地球内部のダイナミクスの本質を解明するためには、国内にとどまらず、全地球的視点に立った観測・実験フィールドにおける研究を推進する必要がある。特に、東北地方太平洋沖地震以降、数百年に一度の低頻度地震・火山現象を理解するために、緊密な国際連携のもと世界中のプレート沈み込み帯を比較分類するなど、グローバルな視点で新たな学術体系を再構築することが喫緊の課題となっている。地震研究所では、これらの課題に対して、「国際地震・火山研究推進室」を中心として、研究者の交流、共同研究を円滑に進める体制を作り、地震・火山研究教育の高度化のための国際拠点としての役割を果たしてきた。さらに、地震・火山現象が集中するアジア・太平洋地域を始めとする世界各地からの大学院留学生受入体制の強化を目指して、定期的な国際サマースクールの開催や外国人特任教員招聘制度強化を進めている。

4. 附置研究所として、大学院教育と先端的研究を繋ぐ人材育成・教育を推進する

地震研究所は、先端研究を推進するとともに、大学附置の研究所として次世代研究者および研究成果を社会に役立てる人材を国内外に輩出する使命を負う。地震研究所の教員は、本学理学

系研究科、工学系研究科、新領域創成科学研究科、情報理工学系研究科、学際情報学府から大学院生・研究生を受入れ、それぞれの研究科等の担当教員として大学院教育カリキュラムに積極的に参画している。また、「若手育成・教育推進室」を中心として、学生支援による優秀な人材確保、PD・助教等の若手研究者の育成、留学生等の国際的人材育成を推進してきた。具体的には、2010年より、理学系研究科の国際インターンシップ制度（UTRIP）を活用して外国の大学で学ぶ学部生を毎年受け入れるとともに、国内外の学部生・大学院生を対象とした地震研インターンシップ研修生制度、海外の大学等における大学院生を対象とした地震研特別研究生制度を整備した。また、複数のRA制度や雇用制度を活用することによって博士課程の大学院生に対して十分な経済的支援を行う体制を整えた。また、11月の1週間を「学生ウイーク」と定め、修士論文の中間発表や学生および研究員によるポスターセッションを開催し、研究所の全教員が大学院生と活発に議論する機会を設け、研究所における教育・若手育成活動の活性化を図った。

5. アウトリーチ活動の充実を通じて、研究活動の社会還元を図る

地震研究所における研究成果を社会に浸透させ地震火山災害軽減に結びつけるためには、地震や火山の最先端研究や地震火山災害の軽減に関する基礎研究の成果を行政やメディアなどの社会の構成要素に適切に発信する必要がある。地震研究所では、「広報アウトリーチ室」を中心として地震・火山現象に関する科学アウトリーチ活動を推進するとともに、組織として責任ある情報発信を行っている。具体的には、各種広報誌を定期的に発行するとともに、学生や市民を対象とした一般公開、東北地方太平洋沖

地震を始めとする重大イベント等をテーマとした公開講義やメディアの記者や自治体防災担当者を対象とした専門知識の説明会を実施している。地震研究所は、地震や火山噴火という人間生活に密接に関連した自然現象を対象とする学術研究を進める研究組織であり、その研究成果

は一般社会にも多大な影響を及ぼす。東北地方太平洋沖地震以降、社会的に影響のある研究組織として責任ある広報活動を進めるために、情報の伝達に関する指揮系統と責任体制を見直し、大規模自然災害などの緊急時にも即応できる運営体制の整備を進めた。

東洋文化研究所

アジアに関わる多様な専門領域を持つ研究者が、自由な研究と相互の交流によって、分野横断的な新しい発想に基づく瑞々しい研究成果を生み出し、それぞれの立場から人類社会の発展に資することが、東洋文化研究所の理想形態である。そこで、この理想形態を追及するために、次の2つの方向性のいずれかまたは双方を目指し、1) 人の移動と交流、2) 情報の発信と共有の2つの視点から諸点の実現に努めた。

- アジア諸地域を複数の角度から複数の方法によって研究し、人類と世界の過去と現在を理解する確かな手掛かりを得ること
- アジアに即した世界の過去と現在の理解に基づき、人類の課題解決に資する研究の体系を構築すること

1. 人の移動と交流に関わる方策

(1) 研究所のミッション遂行に相応しい研究教育体制の追求

- 新世代アジア研究部門の設置とそれに伴う改組（2011.4.1）…アジア研究における新たな研究対象、研究方法、研究分野を切り拓き、アジア研究の新たなビジョンを社会に向けて提示することを目的に、既存部門組織編成の見直しにより設置。当該部門の任期付教員はすべて国際公募でこれまで2名採用（2015.4.1採用予定1名）。
- 「国際学術交流室」の設置（2011.11）…国際学術交流の促進のため、客員教授（1名）、准教授（1名）、助教（年俸制2名・特任1名）を配置。「行動シナリオ」に掲げた「国際研究ハブ拠点」を5拠点設置（東アジア歴史・文化研究拠点、日本・アジアに関する教育研究ネットワーク（ASNET）、東洋学研究情

報センター、国際総合日本学ネットワーク、世界史/グローバルヒストリー共同研究拠点）し、国際学術交流室教員を中心に担当教員をそれぞれ配置。

- 「情報・広報室」の設置（2013.1）…所内の情報システムの管理・運用、研究・教育情報の効果的発信のため、専任の助教（1名）を配置。
 - 班研究の実施…各専門分野の研究とネットワーク化を推進するため所外の研究者と共同研究を実施。
- (2) 現行人事や教員評価制度の不断の見直し
- 自己評価・点検…教授昇任時の業績評価並びに昇任理由、教授55歳時点の業績の総括、自己点検・評価、評価委員会による評価をホームページに公開。
- (3) 学内、国内外の優秀な研究者を一定期間受け入れ、自由な研究の場の保障と所員との交流による良質な学問的成果を生み出す環境の整備
- 「新世代アジア研究部門の設置に伴う著名外国人教員ポスト（恒久）」として教員人件費の措置を受け、2012年4月以降2名（英国東洋アフリカ研究所及び米国プリンストン大学東アジア学部）を新世代アジア研究部門に客員教員として招聘。
 - 国際学術交流室の室員として外国人客員教授1名を採用し、年2回発行の国際学術雑誌「International Journal of Asian Studies」（英文）の編集・刊行を担当。
- (4) 協定を締結している海外有力大学との国際シンポジウムの定期開催と成果の刊行、教員・研究員などの相互交流事業による連携強化
- 復旦大学文史研究院・プリンストン大学東

アジア学部・研究所との学術交流コンソーシアム協定締結、合同国際シンポジウムを開催（2010年6月～4回）、プリンストン大学との共同研究・教育プロジェクトによる学部生の教育交流（2013年度～）、フランス社会科学高等研究院（EHESS）及びハーバード Yenching Instituteとの教員交流（2014年度～）、成均館大学校・京都大学人文科学研究所共催合同シンポジウム（2010年度～5回）など。

(5) ポスドク・レベルの若手研究者の育成

- 訪問研究員の受入れ（2009年度から2014年10月 現在169名）、アジア研究情報 Gatewayにおいて、研究エッセイ投稿呼びかけによる研究成果公開の機会提供。

2. 情報の発信と共有に関わる方策

(1) 日本・アジアに関する教育研究ネットワーク (ASNET) との連携による学内におけるアジア研究の窓口機能と情報共有の場の提供

- アジア理解を深めるための部局横断的な大学院カリキュラム「日本・アジア学教育プログラム」（2010～2014年度平均：総合科目群38科目、言語科目群103科目）、学内外の研究者の分野間交流を進めるASNET共催セミナー（2010年5月～2014年10月101回開催）、アジアに関連するシンポジウムや研究会の情報を紹介するメールマガジン（2005年1月から毎週金曜日発信2014年10月現在512回、登録者数1,200名超）、ウェブサイト（2014年5月現在アクセス数計517,760回）の発信。

(2) 東京大学における日本学研究ネットワークのハブ機能を果たし、国際日本学分野の構築推進をはかる。⇒ 国際総合日本学ネットワークの構築

- 学内外及び海外の日本学研究者間の情報共有ネットワーク「国際総合日本学ネットワーク」を構築、その研究部門を担い海外を含む学内外研究者による講演会・セミナーを開催（2014年10月まで5回）、教育部門では、本学学部後期課程学生をメインとした部局横断型「国際総合日本学教育プログラム」の開設に尽力。

(3) 共同利用・共同研究拠点としての東洋学研究情報センター事業の高度化と保有する各種情報の積極的な発信と有効活用

- 公募研究の実施（2010年度より12プロジェクトを採択、実施）、機関推進プロジェクトの実施（2009年度より25プロジェクトを採択、実施）、ニューズレター「明日の東洋学」（2009年度～12刊）、センター叢刊（2009年度～9刊）、Webマガジン「アジア研究情報 Gateway」（日本におけるアジア学の研究情報を総合的に組織化、発信）。

(4) アジア研究の拠点として、関連研究分野の文献・資料・データを安定的に収集して整理・保存・公開を進め、対外的な情報発信を積極的に進める

- アジア諸言語資料からなるコレクション収集等による蔵書の充実（図書680,491冊（うちアジア諸言語資料は60%）雑誌8,997種類（うちアジア諸言語資料は46%）、両紅軒文庫（漢籍）など2009年以降8文庫の収集）、貴重資料に関する講演会・展示会の実施及び関連書籍の刊行、遡及的な目録電子化等による公開促進、漢籍整理長期研修の実施（1980年度から年1回）による全国の所蔵機関への支援を実施。

社会科学研究所

1. 社会科学研究所が擁する研究者の学問分野である法学・政治学・経済学・社会学の多様性を確保しつつ、現代世界が直面する重要課題について、世界をリードする卓越した共同研究を海外の研究者とも緊密に連携しつつ実施し、社会科学に強く求められている「総合知」を追求する。

→ 〈重点テーマ1. 学術の多様性の確保と卓説性の追求〉

社会科学研究所では、個々の研究スタッフが自ら課題を設定して行う「専門分野基礎研究」を基層として、研究所の基幹事業である「全所的プロジェクト研究」を所外の研究者の協力も得て取り組んできた。2010年度から2013年度の期間には、共同研究「ガバナンスを問い直す」を実施した。コーポレート・ガバナンス班、ローカル・ガバナンス班、生活保障班の3班に分かれて様々な調査を行い、さらに東日本大震災を受けて「災害と復興のガバナンス」という課題を新たに設定し、成果を報告・議論する数多くのシンポジウムやセミナーを開催してきた。2014年度には、成果の刊行作業が進んでいる。

近年は、GCOE「グローバル時代の男女共同参画と多文化共生」（連携拠点）、文科省委託事業「すべての人々が生涯を通じて成長可能となるための雇用システムの構築」、人間文化研究機構と共同設置した「現代中国研究拠点」など様々な外部資金による研究が組織され、全所的プロジェクト研究以外にも、研究活動の幅が大きく広がった。

2. 日本社会が抱える深刻な諸問題をいわば縮図として示している特定の地域に密着した調査・研究を継続的に実施し、地域

のひとびとと協力して課題の発見・共有につとめ、課題の解決に結びつく「知の共創」の具体化に努める。

→ 〈重点テーマ3. 社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ〉

社会科学研究所では、〈知の共創〉を目指し、〈地域密着の調査〉を岩手県釜石市および福井県で継続して実施してきた。釜石市では、全所的プロジェクト研究の「希望学」（2005～2008年）で総合的調査を行い、その成果は、東京大学出版会より2009年に刊行された『希望学』シリーズ全4巻に結実した。2011年3月の東日本大震災後も、津波で大きな被害を受けた釜石市からの要望を受け、東京大学の他部局の協力も得て、東京大学釜石カレッジの開設・発展に尽力した。一方、福井県でも、福井県庁の協力を得て2009年度から調査を本格的に開始し、大規模なアンケート調査「福井の希望と社会生活に関する調査」および現地におけるインタビュー調査等を行った。調査結果を対象地域で広く共有してもらうために、一般に開かれた調査結果報告会を現地で主催し、福井新聞に大型長期連載「希望 あしたの向こうに」を掲載した。

3. 共同利用・共同研究拠点である「社会調査・データアーカイブ研究センター」を世界に誇るデータアーカイブに発展させ、東アジア地域におけるデータアーカイブのネットワーク構築においても、中心的役割を果たしていく。

→ 〈重点テーマ3. 社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ〉

社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターでは、SSJデータアーカイブ

(Social Science Japan Data Archive : SSJDA) を構築し、調査個票データの収集と外部提供を行ってきた。現在累積公開データセット数はおよそ1,600であり、収録調査データベースの検索数は毎年40,000件程度、データ利用研究者数は毎年2,000人以上に達している。SSJDAでは、Web上でのデータ分析システムの導入などを進め、2014年10月からはWebによるデータ提供を強化し、申請のあった調査データの約80%がダウンロードで提供されるようになった。共同研究の側面では、「参加者公募型」「課題公募型」の2種類の二次分析研究会を開催してきた。国際調査研究分野では、全世界のデータ提供組織の連合体であるIFDO(International Federation of Data Organization) の加盟メンバーとして国際的なネットワークを広げるとともに、国際シンポジウムの開催などを通して東アジアのデータアーカイブとの連携を強化してきた。

4. 東京大学の国際化推進長期構想にのっとりつつ、欧米諸国だけでなく、アジア諸国の大学・研究機関との連携を一段と強化し、研究のよりいっそうの国際化を推進する。

→ 〈重点テーマ2. グローバル・キャンパスの形成〉

〈研究・教育活動の国際化の推進〉は研究所全体の重要なミッションの一つと位置付けられてきた。社会科学の現代日本研究の国際的ハブ拠点を構築することを目指し、次のような活動を行ってきた。

① 英文学術雑誌Social Science Japan Journal(SSJJ) を編集し、オックスフォード大学出版局(Oxford University Press) から年2回刊行。

② 英文ニューズレターSocial Science Japan

Newsletter(SSJ Newsletter) を年2回発行。

③ 英語によるディスカッション・フォーラムSocial Science Japan Forum(SSJ Forum) の運営。

④ 英語による研究会Contemporary Japan Group(CJG)、若手研究者の英語によるワークショップPh.D. Workshopの開催。

⑤ 海外の研究者を客員教授・客員研究員として毎年20名程受け入れ、研究活動の国際化を推進。

5. 研究所の国際事業や研修活動を通じて、国際化に対応したプロフェッショナルな職員を戦略的かつ計画的に育成し、同時に先端的で統一的な情報システムの構築と整備によって、研究所の運営の効率化に努める。

→ 〈重点テーマ6. プロフェッショナルとしての職員の養成〉

社会科学研究所では、若手の研究職志望者を各種プロジェクト等の活動単位ごとに積極的に採用し、On-the-Job Training(OJT)方式で仕事に必要なノウハウや知識を身に付けてもらうと共に、海外研修の機会を提供するなど、研究者としてのキャリア確立を支援してきた。また、研究・教育活動の国際化の推進に対応する職員を育成するため、職員の海外研修を実施するとともに語学研修等の受講を励行してきた。

6. 研究所の活動について自主的かつ自律的な自己点検を絶えず進め、学問及び社会に対する高い倫理感とコンプライアンスへの強い意識を保つ。

→ 〈重点テーマ9. ガバナンス、コンプライアンスの強化〉

社会科学研究所では、継続的な自己点検と情報公開のために、毎年『年報』を刊行し、研究

所の研究活動について詳細な報告を行い、HPの刷新とメールニュースの配信などインターネットを通じた情報発信を強化してきた。諮問委員会を毎年開催し、外部の有識者に助言を求

め、研究戦略室を2013年に新たに設置し、研究倫理に関する啓発活動、研究成果の発信強化や若手研究者の体系的育成に取り組んできた。

生産技術研究所

1. 国際連携研究網に基づく中核的学術機能の強化

【目標1-1】

地球規模での国際連携研究網のさらなる充実と積極的な展開を図り、国内外から集う優秀な研究者の知力融合を促進することにより、さらに高いレベルの最先端研究と人材育成を可能とするような研究促進と人材流動の持続的好循環を構築する。そのため、研究者・大学院生の国際的な流動性を高めるとともに、その受入体制を整備・強化する。

【主な取り組み・実績】

外国人研究者の受入体制を充実させるとともに、本所予算およびJSPSの助成等を活用し、多数の外国人研究者を継続的に受け入れた。また、海外派遣助成制度等への応募を促すなどの取り組みにより、多数の若手研究者を海外研究機関に派遣した。これにより、派遣された若手研究者自身の研究能力の向上を図るとともに、本所と海外有力研究機関との国際連携研究網のさらなる充実を加速させた。

【目標1-2】

地球規模の課題解決にさらに貢献することを目指し、開発途上段階にある地域への展開も含め、国際連携研究網の相手先機関・地域の多様化を推進する。

【主な取り組み・実績】

海外の17の大学・研究機関との間で国際交流協定を締結・更新した。また、グローバル連携研究拠点網構築事業として、パリ、バンコク、トロントに設置した海外研究拠点における研究を推し進めた。さらに、本所とフランス国立科学研究センター（CNRS）による国際共同研究組織LIMMSの研究活動を推進するとともに、

日本初の欧州国際共同研究ラボEUJO-LIMMSを設立し、欧州4カ国との共同研究を推し進めた。これに加え、マイクロ・ナノエレクトロニクス技術の医療応用に関する日仏共同研究拠点SMMIL-Eをフランス国内に、またMax Planck Institute（ドイツ）と共同で統合炎症学に関する東京大学Max Planck統合炎症学国際連携研究センターを本所に設置した。

2. 最先端研究を通じた実践的人材育成

【目標2-1】

最先端研究、特に附属研究センターを始めとする分野融合研究や、国際共同研究の実践の場に大学院学生を参画させる仕組みを充実させることにより、問題解決能力、多文化理解力、及び自律性に富む人材の育成を積極的に展開する。

【主な取り組み・実績】

多数の博士課程学生と修士課程学生を受け入れ、最先端の分野融合研究や国際共同研究の実践の場に参加させることにより、技術者・研究者として求められる問題解決能力やコミュニケーション能力の向上を図った。大学院学生による海外研究発表や国際交流プログラムによる海外滞在を奨励し積極的に支援した。また、博士課程学生を対象に、研究分野を超えた交流や相互理解の促進を目的に、研究発表会「IIS PhD Student Live」を企画し継続的に実施した。

【目標2-2】

アウトリーチ活動を多様化・重層化するとともに、産業構造の変化が生んでいる社会人の学習ニーズに柔軟に対応することにより、工学的専門知の共創・還元を促進する。

【主な取り組み・実績】

我が国の新しい産業と技術を創成する人材の

育成を目的に、社会人を対象とした「社会人新能力構築支援プログラム（NEXTプログラム）」を創設し、さまざまな分野の企業から継続的に社会人を受け入れてきた。さらに、次世代の科学技術を担う若手育成や、広く社会に対するアウトリーチ活動を推し進めた。具体的には、初等中等教育との連携強化のために「次世代育成オフィス（ONG）」を設置し、多数の研究所周学の見学を受け入れや出張授業を実施した。また、駒場リサーチキャンパス公開と千葉実験所公開を毎年実施し、最新の研究に触れる機会を広く一般に提供した。

3. 人材が輝ける研究環境の整備・拡充

【目標3-1】

人事の弾力化・ボーダレス化を進め、優秀な若手研究者を積極的に採用し、より早い段階での自立と、じっくりとした成長が可能になるような持続性ある支援体制を整備する。

【主な取り組み・実績】

新しい研究分野の開拓や若手研究者（講師以上）の研究体制の確立を支援することを目的として予算を競争的に再配分する本所独自の制度である選定研究費に加え、助教を対象とした助教研究支援費を新設し、これらの制度を着実に実施した。

【目標3-2】

教員の「研究若返り」による研究活性化、研究資源の有効利用による若手研究者支援の強化に資するようなサバティカル制度等の運用を積極的に推進する。

【主な取り組み・実績】

教員の研究活性化に資することを目的に、サバティカル制度の内規を制定し、運用を開始した。また、若手教員支援の強化の一環として、

若手教員の在外活動の実施状況を把握した上で、適切なタイミングでの在外研究を促す仕組みを整えた。

【目標3-3】

組織や職種を超えた交流や研修の場を積極的に設け、研究所のコミュニティ機能を強化することによって、構成員のプロフェッショナルとしての成長とビジョンの共有を促す。

【主な取り組み・実績】

本所構成員が気軽な雰囲気の中で広く意見交換ができる場として、生研サロンを企画し、ほぼ隔月で継続的に開催してきた。また、所として戦略的に取り組むべきテーマについて集中的に議論する場としてイブニングフォーラムを開催した。さらに、新規採用教職員を対象とした研究・教育・倫理安全等に関する研修、駒場リサーチキャンパス全体による外国人研究者・留学生との懇談会、技術職員等個別研修などを実施した。

【目標3-4】

汎用的な実験設備やユーティリティの共有化と集中的管理の可能性を探るとともに、これを担う人材を持続的に育成する方策を検討する。

【主な取り組み・実績】

本所ユーティリティ施設等における講習会や全学技術職員研修への協力、また技術職員が自ら企画運営する技術発表会を開催するなど、共通の実験設備やユーティリティ施設の管理・運営を担う人材育成に努めた。特に、液体ヘリウムなどの寒剤を駒場IIキャンパス全体に供給している流体テクノ室の運用について、先端研と連携し保安管理体制の明確化、適切な利用に向けた講習会の実施、事故防止のための安全装置の設置等を進めた。

史料編纂所

1. 日本史研究の拠点として卓越した研究の推進

(1) 日本史史料の調査・研究と基幹的史料集の編纂

『大日本史料』『大日本古文書』『大日本近世史料』『大日本維新史料』『大日本古記録』『日本関係海外史料』などの基幹的史料集を、2010年度12冊、2011年度10冊、2012年度9冊、2013年度9冊刊行した。

(2) 共同利用・共同研究拠点としての活動

古代・中世・近世・海外・複合の5つの領域を設け、史料編纂所が課題を設定し、共同研究員を公募する特定共同研究は毎年5件、研究課題を公募する一般共同研究は各年8～12件実施し、所外研究者は2014年度までに163名が参加し、年々増加する傾向になる。それぞれの研究課題において、国内外に所在する日本史料について調査、研究を推進した。研究成果はそれぞれの研究課題ごとに随時、研究集会や講演会を開催して公開した。また2012年10月に、3年間の活動実績の中間総括として、研究集会「日本史史料共同研究の新たな展開」を開催した。

(3) 情報学との連携

附属前近代日本史情報国際センターに史料情報集約化、史料画像情報システム、歴史編纂知識化の3つの分野を設けて研究を推進した。特に史料編纂所にマイクロフィルムとして蓄積されてきた史料画像や、新たに全国から収集した資料をデジタル化、公開して学界に研究基盤を提供するためのシステムを構築することに力を注いだ。また奈良文化財研究所と連携して文字史料画像の連携検索システムを構築した。

(4) 画像史料研究の推進

附属画像史料解析センターに絵画史料、画像

史料、古文書画像の3つの分野を設け、2010年度：12件、2011年度：13件、2012年度：14件、2013年度：15件のプロジェクト研究を推進した。その成果の一部は『画像史料解析センター通信』49～64号に掲載した。また中国所在の絵画史料、スイス・オーストリア所在の古写真史料について、美術史、写真史の研究者と協力して、画像史料による日本史研究を推進した。海外から研究者を招聘して研究集会を開催した。

(5) 文化財の活用と保全

史料編纂所の所蔵する貴重史料の修理、撮影、影写、模写を実施した。特に、2011年度からは学内措置による経費を受けて、重要文化財に準ずる価値を有する「権山家文書」「中院一品記」の修理を行っている。また2014年1月には史料保存技術室職員が中心となって、東京大学技術職員研修を実施、5名の職員が修了した。

2. 国際連携の推進

(1) 在外日本関係史料の収集

共同利用・共同研究拠点、画像史料解析センター経費のほか、日本学士院、人間文化研究機構との連携、日本学術振興会科学研究費の取得などによって、中国、ロシア、スイス、オーストリア、米国、バチカンに所在する前近代日本関係史料を調査し、記録保存を推進した。研究成果は随時、研究集会を開催して国内外の研究者に公開した。

(2) 海外の日本研究者との連携

ロシア科学アカデミー東洋古籍研究所、ロシア国立歴史文書館、同海軍文書館と連携してロシア所在の幕末・維新期の日本関係史料の調査、研究に努め、『大日本維新史料』を充実させた。また史料編纂所所蔵「倭寇図巻」と中国国家博

物館所蔵「抗倭図巻」の比較研究に関して、中国、台湾の研究者と頻繁に研究交流を行った。イェール大学所蔵の日本関係史料を調査するとともに、調査成果を同大学において発表した。

(3) 国際学術会議の開催

2014年11月に韓国において、韓国国史編纂委員会、中国社会科学院近代史研究所とともに「第4回東アジア史料研究編纂機関協議会」を開催した。

3. 社会連携の推進

(1) 社会と連携した研究の推進

2010～2012年度に社会連携研究部門を設置し、石川県立図書館の協力を得て「自治体史テキスト検索および編纂史料閲覧システム」を開発した。このシステムは2012年4月より石川県立図書館において公開されたほか、産学連携本部の指導の下、ADEAC社より販売され、複数の自治体で導入された。また前近代の地震に関する情報を社会で共有できるシステムを構築するために、地震研究所と連携した研究を開始した。東日本大震災によって被災した東北地方の史料の再生事業を史料保存技術室で行った。

(2) 研究成果の公開

共同利用・共同研究拠点や科学研究費による研究の成果を広く社会に公開するために、京都市、熊本市、西尾市、今治市など、調査した史料に関係する地域において、自治体や新聞社と連携して講演会や公開シンポジウムを開催した。2010年と2013年には所内で史料展覧会を開催し、史料編纂所の所蔵する史料の一部を一般に公開した（参加者：2010年920人、2013年1,300人）。また毎年オープンキャンパスに

参加して、史料編纂所の所蔵する貴重史料の一部を紹介した。

(3) 歴史関係機関との連携

2010年度68件、2011年度70件、2012年度60件、2013年度54件の史料調査を国内外において実施した。調査にあたっては、各地域の教育委員会、博物館、資料館、大学、研究者から協力を得た。調査・撮影した史料の画像は、整理終了後すみやかに本所閲覧室において一般公開している。また史料本文を『大日本史料』などの史料集に掲載するほか所蔵者の許可の得られたものについては『東京大学史料編纂所研究報告』として刊行し、関係機関に配布している。

4. 若手研究者の育成

(1) 大学院教育

毎年度、人文社会系研究科日本文化研究専攻の協力講座に7名、文化資源学研究専攻の協力講座に2名、情報学環の流動講座に1名の教員を派遣して教育・指導を行った。

(2) 若手研究者の育成

2013年度までに、学術振興会特別研究員21名、国内研究員17名、外国人研究員48名を受け入れて、研究指導を行った。

5. プロフェッショナルな職員の養成

史料編纂所の研究を支援するため、専門性の高い事務・図書・技術職員の養成に努めており、職務に関連した大学内外での諸研修や講演会に積極的に参加、加えて技術部職員は、関連する学会で研究発表や科研費など共同研究にも積極的に参加している。

分子細胞生物学研究所

1. 研究

- (1) 最高水準の研究推進を研究所の存立の意義と位置付けている。膜タンパク質の構造解析、細胞分裂機構の解明、エピゲノム研究、癌の発症メカニズム、肝細胞形成機構、RNAの機能解析、脳機能解明など各研究領域において高い水準の成果を出し、広く知られる学術雑誌に公表している（平均80編／年）。
- (2) テニュアトラック制度を利用して、優秀な若手研究者を、次代を担う独立した研究者として育成することに務めている。所内の教授がアドバイスをするメンター制に加えて、国内の他研究機関や企業の研究所ならびに海外の大学の著名教授をアドバイザーボードに加え、様々な角度からの助言を仰ぎ、多面的な教育を行っている。この6年間で3名の若手准教授が本研究所あるいは他大学の教授に昇進した。
- (3) 若手研究者の確保のために年俸制を積極的に導入して、助教ポストを増やしている。現在、ほぼ30名程度のポストを確保している。
- (4) 高水準の研究を可能にするために共通で使用できる設備を導入しコアラボラトリーを運営している。これらが常時円滑に稼働するようにそれぞれ専任のオペレーターを雇用している。コアラボラトリーは、動物飼育施設、次世代シーケンサー室、質量分析機室、細胞分画室ならびに顕微鏡室を擁する。

2. 教育

- (1) 本研究所は主に理学系、農学生命科学、新

領域創成科学、薬学系、工学系、総合文化および医学系の各研究科を通して100名前後の大学院生を受け入れ、教育を担当している。先端的な研究を通して、自立した指導的な研究者を養成するとともに、全所を挙げた倫理教育を行い高い倫理水準を持った研究者の育成に務めている。

- (2) 学生が一堂に介して、リラックスした雰囲気の研究交流をする場を年に複数回開催して、研究室の垣根を越えた交流の促進をはかっている。研究手法のみならず、進路や研究に対する考え方など、学生間での情報交換が進むことを期待している。
- (3) 国際的な視野にたち、世界でも研究をリードする人材を養成するために学生の海外渡航を奨励しており、年平均20人前後の学生が海外の学会、研究会などへ参加し、様々な国の研究者との交流を行っている。
- (4) 研究指導は基本的に大学院生に行っているが、学部学生に対しても講義や実験体験を通じた教育を担当している。

3. 社会連携

- (1) 研究所の基礎研究の成果を直接社会に還元するために、エピゲノム疾患研究センターおよび高難度蛋白質立体構造解析センターを設立した。センターではゲノム研究、膜蛋白質の立体構造解析、癌の発症メカニズム研究、幹細胞研究などの成果を医療に応用することに向けた研究を行っている。人体の病気や生理に関わる他種類の複雑に組み合わさった反応を理解するために有用な化合物6種類を研究用試薬として民間試薬会社から販売することにこぎつけた。

- (2) 主要な研究成果は記者会見を開くなどして報道機関を通して国民に広く周知している。このようなプレスリリースは6年間で43件行った。
- (3) 希望する高校から随時、あるいはオープンキャンパスの機会などに高校生を受け入れ、講義や体験学習の機会を提供している。
- (4) 年1回分生研シンポジウムを開催し、専門研究者のみならず広く一般にも公開している。

4. 国際化

- (1) それぞれの研究室が多くの海外の研究室と共同研究を行っている。共同研究先はアメリカ、フランス、イギリス、スウェーデン、ドイツ、オーストリア、スペイン、イタリア、カナダなど多岐に渡っている。同様に多くの国、例えばオランダ、コロンビア、韓国、中国、タイ、ベトナム、スウェーデン、フランス、ドイツなどから留学生を受け入れている。
- (2) 客員教授としてカリフォルニア大学の教授を招聘したほか、フランス人の助教を採用するなど外国籍の教員の雇用も積極的に行っている。また、研究室を主宰する教員の採用にあたっては国際公募を行っている。
- (3) 医科学研究所、新領域創成科学研究科とともに、フランスのEcole Normale Supérieure de Lyonと交流協定を締結し、共同セミナーの開催などを行っている。

宇宙線研究所

宇宙線研究所は、共同利用・共同研究拠点として、全国の宇宙線関連研究者と共に日本の宇宙線分野の発展を推進してきた。分野の細目として、[1] 高エネルギー宇宙線（核子およびガンマ線）、[2] ニュートリノ、[3] ダークマター、[4] 重力波、[5] 理論（素粒子的宇宙論）、[6] 宇宙線理論、[7] 観測的宇宙論がある。それぞれの項目について研究、教育、社会連携の順に活動状況をまとめる（「国際化」は当然の前提として各項目に通底する）。

1. 研究

- [1-a] 日米韓露ベルギーの国際協力による最高エネルギー宇宙線観測TA実験では、エネルギースペクトルの「くぼみ」（ $10^{18.7}$ eV付近）と「カットオフ」（ $10^{19.7}$ eV付近）の存在を確かなものとした。「カットオフ」以上のエネルギーでは大熊座の方向にホットスポット（宇宙線強度の過剰）の証拠を得つつあり、宇宙線伝搬・加速機構の解明に大きく寄与している。
- [1-b] 日中の国際協力によるチベットASγ実験では、14年間に渡って蓄積した宇宙線陽子異方性データの解析により太陽近傍の磁場構造を解明することに成功した。更に、陽子とγ線の識別能力を上げるために計画中の地下ミュオン観測装置の一部を建設し、空気シャワー観測装置と連動して部分観測を開始した（2014年度～）。
- [1-c] 次世代国際宇宙ガンマ線天文台計画（CTA）は世界28カ国の協力のもと、その実現に向け準備研究が進められている。宇宙線研究所を拠点とする日本グループは、大口径チェレンコフ望遠鏡第一号機（カナ

リー諸島ラパルマに2016年度設置予定）の制作を主導している。

- [2-a] 日米を中心とした国際協力によるスーパーカミオカンデ（SK）では、大気ニュートリノ観測による $\nu_\mu \rightarrow \nu_\tau$ のニュートリノ振動の確認（2012）、太陽ニュートリノ観測による物質効果（地球）の検出（2014）の成果を挙げている。さらに、過去の超新星からのニュートリノ強度の上限設定、陽子崩壊（ $p \rightarrow e^+ + \pi^0$ 崩壊モード）のタイムスケールに 1.4×10^{34} 年の下限値を得ている。
- [2-b] 加速器からの人工ニュートリノをSKで受信するT2K実験（2010～）は世界11カ国の国際共同実験であり、世界最高感度のニュートリノ消失測定や、第3のニュートリノ振動モードの兆候検出（2011.6）・確実化（2012）と着実な成果を挙げている。
- [3] 日韓協力でダークマター検出を目指すXMASS実験装置（運転開始2010.10）では、世界最高感度での探索を実施し、ある種のダークマター候補（bosonic super-WIMPs）に対する最も厳しい制限をつけている。
- [4] 今後の重力波研究をになうKAGRAにおいては、既にトンネル掘削工事を終え、真空系の設置工事（2014年度未完了予定）とともに、レーザー光源の構築を開始し初期観測（2015年末まで）の準備中である。その後、低温ミラーによる本格観測を2017年度中に開始する予定で、海外のLIGOやVirgoと協力・競争の両側面を有する。
- [5] 素粒子的宇宙論では、最近の加速器実験や宇宙背景放射の観測に基づいて、超対称性やインフレーション宇宙に関する理論モデルを発展させ、このモデルにおける宇宙

の暗黒物質や宇宙の物質・反物質非対称性の起源について理論的予言を行った。

- [6] 宇宙線理論では、ガンマ線バースト、活動銀河核などの高エネルギー宇宙線起源の候補天体についての理論的研究を推進し、従来の衝撃波加速描像では説明できなかった広いエネルギー帯域の光子スペクトルを2次加速理論により説明することに成功した。
- [7] 観測的宇宙論では、日米台などの協力のもと、最新鋭のすばる超広視野カメラHSCを用いた宇宙論探査を開始した(2014.3～)。宇宙線研究所の研究者は宇宙の初期に起こったと考えられる宇宙再電離の原因とそのプロセスの研究を主導しており、既に関連する準備研究を学位論文として提出している。

2. 教育

宇宙線研究所の行う世界最先端の研究には大学院学生を共同研究者として参加させ、研究を通じた人材育成を実現している。宇宙線研究所全体として、2009～2013年度の間に37名の修士、15名の博士を輩出した。

さらに、KAGRA [4] では、拠点形成プログラムによる大学院学生の海外派遣(Caltech等)、欧州の次期重力波望遠鏡計画ETと共同で

進めているELiTESプログラムによる相互人材派遣(蘭NIKEF、独など)が実行されており、ボータレスのタフな大学院生が育ちつつある。

3. 社会連携

柏キャンパスでは、一般公開(年1回)、市民向け講演会(カブリ数物連携宇宙研究機構との共同開催で年2回)を実施している。

神岡施設(SK, XMASS)では、地下実験施設の見学(毎年約3,000名)、スーパーサイエンスハイスクールの講義・見学受け入れ(毎年十数校)、一般講演会(毎年約30件)、サイエンスカフェ(年6回)を実施している。

重力波推進室では、KAGRAトンネルの見学(年間50～60件)や地元神岡町における講演会やサイエンスカフェを飛騨市と共同で開催している。特に2014年10月26日に行ったトンネル見学会では、飛騨市民から広く公募した200名を超える方々を招待して、KAGRAトンネルを公開した。

また、アウトリーチ活動は国内に留まらない。TA実験装置のある米国ユタ州にはビジターセンターを兼ねたユタ大学の宇宙線センターがある。宇宙線の説明用パネルを展示し、一般の訪問者にTA実験の説明を行っている。

物性研究所

1. はじめに

行動シナリオでは、先端的・総合的物性研究推進のため、①新物質・新物性の開拓、②極限環境下の物質科学の開拓、③先進的ビームプローブによる物性研究の革新、④物性理論および計算物性科学の推進、の4主要項目を掲げるとともに、物性科学の共同利用・共同研究拠点の役割を果しつつ、国際化推進や大学院教育・研究者人材育成にも努めることに言及した。特に、②、③、④それぞれの項目に関連して、超強磁場実験施設の高度化、中性子科学の総合的拠点形成、レーザーと放射光の融合活用、京スーパーコンピュータ戦略拠点の中核機関としての活動など、大型研究施設の重点整備を唱えた。

2. 大型研究施設整備の達成状況と研究成果

超強磁場施設では、物性研独自の電磁濃縮法により世界最高の室内磁場730テスラを発生（2009年度）、その後、文科省最先端研究基盤事業による設備増強を経て1,000テスラの次世代パルス磁場開発を進めている。また低ノイズ高繰り返し85テスラ・マグネット（2011年度）、フライホイール電源を利用した長時間パルス（1秒）マグネット（2013年度）や、これらの磁場環境下における極低温磁化（2012年度）、量子振動現象、比熱（2013年度）などの先端計測技術を開発した。更に、高圧・強磁場の多重極限環境下の物性実験や強磁場下での中性子・X線実験のためのマグネット開発を通じて、全国の研究機関に貢献している。これらの装置を用いて、フラストレートした磁性体の新しい量子状態の観測、カーボンナノチューブ励起子のアハラノフ・ボーム効果、直交ダイマーから成る2次元量子スピン系の磁化プラトーの

観測、固体酸素の新強磁場相の発見などの研究成果が得られている。

光科学に関しては、極紫外・軟X線の波長領域においてレーザー光源と軌道放射光源を横断的に活用する拠点を目指して、極限コヒーレント光科学研究（LASOR）センターを設立した（2012年度）。兵庫県の放射光施設Spring8で高分解能軟X線分光装置（分解能1億）を開発（2013年度）、広汎な物質材料研究の共同利用を展開するとともに、柏では物性研独自のレーザー光電子分光法を開発、70マイクロ電子ボルトという圧倒的な高分解能を実現し（2012年度）、超伝導体、強相関金属、トポロジカル物質などの超精密分光実験を推進している。また、高調波レーザーでは軟X線領域の時間分解分光が可能になった（2014年度）ほか、これまで筑波KEKの放射光施設で行ってきたスピン偏極光電子分光や表面科学などの共同研究を、柏の先端レーザー装置を用いて、より高度に展開する計画が進行中である。

中性子散乱に関しては、2011年の大震災以降研究用原子炉JRR-3が停止したため、国内の定常ビームを用いた研究は中断を余儀なくされたが、J-PARC（東海）でのパルス中性子を用いた研究推進と、日米協力事業並びにその他の海外実験施設における実験支援を二本柱に共同利用・共同研究拠点の機能を堅持している。量子スピン系での新しい基底状態の検証、均一網目構造をもつ高分子系高強度ゲルの作成と小角中性子散乱による構造解析、磁性と誘電性を併せ持つマルチフェロイック物質における液晶的相互作用の観測、中性子スピンエコー法によるイオン液体のダイナミクスの観測など幅広い物性研究を行っている。

計算物質科学研究センター（CCMS）は計算物質科学イニシアティブ（CMSI）の中核機関として2011年度に発足し、京コンピュータを用いた先端的計算物性科学の推進と当該分野の振興活動を行っており、2012年度より文科省元素戦略プロジェクトにも参画している。「新物質・エネルギー創成」に関わる研究を推進するのみならず、高度化・複雑化する並列化計算機を有用に利用するためのソフトウェア開発や、その普及のためのポータルサイト「Materi Apps」の運営（120件のソフトウェアを紹介、閲覧数約7,000件／月）を通じて、計算科学の人材育成やコミュニティの拡大に貢献している。また、3つのシステムから成る物性研スーパーコンピュータの共同利用についても大規模並列ジョブ件数が順調に伸びている。研究成果は、多体量子系の基礎的問題（特に、エキゾチックな量子臨界現象）から、リチウムイオン電池や磁石材料など産業と直結する問題まで広範囲に及んでいる。

3. 新物質・新物性の開拓

物性科学は新物質の合成やデバイスの創製を通じた新物性の発見、あるいは新概念の理論的提唱とその実験的検証を推進力として発展するため、前項の大型施設もその営みのなかで有効に機能する。そのため、物性研究所の各研究部門において、個人の自由な発想に基づき、所内外との緊密な共同研究を通じて多様な物性研究を展開してきた。その代表的な成果として、①強い電子間相互作用に起因する重い電子状態を示す希土類化合物における非従来型の量子臨界現象と超伝導の発見（ β -YbAlB₄）、極低温下や高圧力下における磁氣的・熱的・電氣的性質の精密計測による超伝導物性の解明（CeCu₂Si₂、PrTi₂Al₂₀）、②籠状構造を内包する結晶（AOs₂O₆）におけるラットリング振動が誘起

する特異な超伝導状態の発見、③水素結合ネットワークを持つ単成分有機伝導体の合成と量子スピン液体状態の発見（ κ -H₃(Cat-EDT-TTF)₂）、④スピン流を生成するナノスケールデバイスの創製とスピン伝導の実験的・理論的解明、⑤電極反応に対する第一原理計算手法の開発、⑥トポロジカル物質の新規量子現象の理論的予言、などが挙げられる。

4. 共同利用・共同研究拠点、国際化、人材育成、社会連携の状況

共同利用・共同研究拠点としての活動は、年800～1,000件の研究課題、1,200～1,300名の訪問研究者という高水準で推移しており、年間10件以上の短期研究会やワークショップの開催を通して研究情報のハブとしても機能している。国際的な取り組みとしては、海外研究機関との個別の共同研究の他に、年3～5名の外国人客員教授の招聘、毎年1ヶ月程度の滞在型国際ワークショップや2国間ワークショップの開催を実施している。2014年からは頭脳循環プログラムが採択され欧米各国の若手研究者との相互長期派遣事業を開始している。人材育成については、理学系・工学系・新領域創成科学各研究科の協力講座として大学院教育（修士：約90名、博士：約50名）を担当し、また博士研究員の採用/受け入れ（約50名、うち3割が外国人）を通して先端研究現場における研究者育成を行っているほか、計算科学分野のweb配信講義も行っている。社会連携については、一般公開や一般講演会のほか、団体見学の随時受け入れや、サイエンスパートナーシッププログラムによる高校生に対する特別授業などを行っている。

5. まとめと今後の課題

行動シナリオに掲げた事項は概ね達成され

た。とりわけ、重点整備された大型研究施設では、その目標が十分に実現されたといえる。今後は項目①の目標をより高度化し、かつ、理論とのより緊密な共同研究から物質科学の新局面を切り開く研究展開が期待される。そのために、

研究部門・施設の組織改革やより一層の国際化、近接分野の研究機関との連携などが求められ、それらが2015年度に予定される総括的外部評価の主要課題となろう。

大気海洋研究所

1. 概要

2009年度末に柏キャンパスに移転した海洋研究所と、気候システム研究センターは2010年4月に新しい大気海洋科学の創成を目指して統合し、大気海洋研究所を設立した。また、同時に文部科学省から共同利用・共同研究拠点の認定を受けた。以来、海洋と大気に関する先端的な基礎研究や、人類と生命圏の存続にとって重要な課題の解決につながる研究を推進し、その成果を社会に還元するとともに、最先端の研究活動に基づく大学院教育や人材育成に取り組んできた。また、国内外の大気海洋研究を先導する国際的な研究拠点として、共同利用・共同研究を推進した。2011年3月の東日本大震災で壊滅的な被害を受けた国際沿岸海洋研究センター（岩手県大槌町）は、その機能の一部を復旧して研究活動を再開し、研究棟の再建を目指している。文部科学省による共同利用・共同研究拠点の中間評価（2013年）では、総合評価で最高の評価（S）を得た。2014年3月には、国内外の著名な専門家6名による外部評価を実施し、過去6年間の実績と将来構想について高い評価を得た。

2. 研究

世界最高水準の大気海洋科学の推進を目標として、3つの研究系を中心に、各研究分野における先端的基礎研究を推進し大きな成果を挙げた。気候システム研究系では、気候システムモデルの開発と、シミュレーションを通じた気候の諸現象や気候変動機構の解明を進めた。また、京速計算機によるHPCI戦略プログラム等の国家的研究プロジェクトを主導した。海洋地球システム研究系では、海洋と大気の物理過程の定

量的解析と力学機構の解明を進めるとともに、幅広い時空間スケールにおける生物地球化学的循環に関する研究を推進した。また、海底の動態や、海底堆積物に記録された地球環境記録の復元と解析に関する研究を展開した。海洋生命システム研究系では、海洋に生息する多様な生物の生活史、進化、相互作用、動態、回遊、環境適応など、様々な生命現象を総合的に解明する研究を推進するとともに、生物が物質循環や地球環境の維持に果たす役割の解明を進めた。また、海洋生物資源の変動機構の解明と持続的利用のための研究を推進した。2010年4月には統合によるシナジー研究の推進のため、地球表層圏変動研究センターを設置し、最先端の観測手法やモデルの開発、観測とモデルの融合を通じて、専門分野を超えた新しい大気海洋科学研究の創出を進めるとともに、文部科学省特別経費事業「地球システム変動の統合的理解—知的連携プラットフォームの構築」を推進した。2014年4月には国内有数の最先端精密分析装置を備えた高解像度環境解析研究センターを設置し、環境変動や海洋生物履歴の高解像度復元に関する研究の推進と、新たな重要研究課題のニーズの創出を進めた。

3. 教育・人材育成

理学系、農学生命系、新領域創成科学の3研究科と連携し、大学院教育を進めた（表1）。大学院学生向けのガイダンス、就職進学相談、観測技術講習を実施し、きめこまやかな指導を行うとともに、博士論文発表会での優秀者には「所長賞」を授与し、大学院教育の活性化を進めた。また、学術研究船での海洋観測や計算機教育を通じて、最先端の研究が行われている現

■ 表1—大気海洋研究所の教員が指導した大学院学生数（各年度4月1日現在）

年 度		2009	2010	2011	2012	2013
理学系研究科	修士	34	49	57	53	38
	博士	32	21	20	22	31
農学生命研究科	修士	20	18	14	14	11
	博士	31	28	30	31	29
新領域創成科学研究科	修士	47	38	35	33	32
	博士	28	30	34	36	35

■ 表2—公募型共同利用・共同研究の実績（採択件数）

年 度		2009	2010	2011	2012	2013
学術 研究船	白鳳丸	27	22	17	15	17
	淡青丸（2013年度からは新青丸）	29	31	42	33	6
陸上 研究施設	柏地区	（於：中野） 63	53	57	51	69
	大槌地区	53	59	53	34	36
気候システム		22	18	20	24	26
学際連携研究（2011年度より開始）		—	—	11	14	6

場の雰囲気の中で、高度な教育と人材育成を行った。

4. 共同利用・共同研究拠点

大気海洋研究を先導する拠点として、共同研究を牽引するとともに、2010年4月に所内の技術職員を集結して新設した共同利用共同研究推進センターを中心に、学術研究船による研究航海や所内施設の利用に対する技術支援を強化した。学術研究船、陸上研究施設、気候システムに関する共同研究や共同利用研究集会を実施し、また、学際連携研究プログラムにより所内外の研究者による分野横断的な研究を促進した（表2）。

5. 国際的活動

国際連携研究センターを中心に、大気と海洋

に関わる国際共同組織（GOOS、IGBP、IODP、WCRP、WESTPACなど）に参加するとともに、本所が学術交流協定を結ぶ大学や研究機関（10カ国、16機関）との共同研究を推進した。また、所員が政府間海洋学委員会（IOC）の副議長を務めるほか、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の評価報告書の作成に大きく貢献するなど、国際的な学術活動や大気と海洋に関わる国際的な研究計画を推進した。

6. 社会連携

2010年に新設した広報室を中心に、要覧やニュースレターの発行、ホームページの充実を行った。また、一般向けの図書の出版、講演会の開催、所の一般公開の実施等を通して、研究

成果の社会に対する還元や知識の普及を促進した。国際沿岸海洋研究センターに生物資源再生分野を新設し、震災後の三陸沿岸海域の生態系再生過程の研究を進めるとともに、被災地のニーズを把握しつつ、研究成果を水産業復興に生かすための活動を進めた。

7. 運営等

所長、副所長、所長補佐と事務長、副事務長等で構成される所長室会議を月2回開催し、所長のリーダーシップの下、教職協働による情報

の共有と課題の確認・検討を通して、迅速かつ適切な研究所運営を図ってきた。特に、東日本大震災時には、津波により壊滅的な被害を受けた国際沿岸海洋研究センターの安否確認や支援、福島原発から拡散した放射性物質による柏キャンパスの汚染、計画停電という同時進行する3つの課題に対して、教職協働による適切な対応が行えた。国際沿岸海洋研究センターの復旧に関わる地元自治体との協議、各種コンプライアンスの研修や節電対策等にも適切に取り組んできた。

先端科学技術研究センター

先端科学技術研究センター（先端研）は、「学術の発展と社会の変化から生じる新たな課題へ機動的に挑戦し、人間と社会に向かう先端科学技術の新領域を開拓することによって、科学技術の発展に貢献する」ことを目指し、1987年の発足以来、社会における課題の洗い出しや対応策の検討を不断に行いつつ効率的な組織運営体制の確立にも努めてきた。その一層の充実を図るべく、本行動シナリオ策定後に推進してきた主な活動及び成果を以下に示す。

1. 社会要請に柔軟に対応する分野横断的な研究組織

先端研では、研究活動の単位を各研究室として組織をフラット化し、研究室という小さな単位を機動的に運用することで、研究者の流動性を高く保ち、社会情勢等に対して迅速かつ柔軟に研究組織や体制を改編し、その変化に対応できるようにしている。その特性を十全に活かし、特定の研究領域を対象とする他組織では往々にして実現困難な異分野融合や分野横断的な研究活動に積極的に取り組んできた。特に注力する対象として掲げた4領域における主な成果を挙げれば以下のようなものがある。

- 「環境・エネルギー」は、2011年に新設された環境エネルギー研究棟にENEOSラボを設置し、一つ屋根の下で産学官連携を推進。
- 「バリアフリー」は、異分野融合型研究の結実として2014年から日本財団基金による異才発掘プロジェクト「ROCKET」で将来のイノベーションをもたらす人材を養成。
- 「生物医化学」は、進行がんを治療する人工抗体合成や特殊ペプチドを創り出す基礎技術の開発などにより次世代の医薬品開発の推

進に貢献。

- 「情報ネットワーク」は、2013年にICT実証フィールドコンソーシアムを設立し、将来のICTサービス創造に向けた先導的な活動を実施。

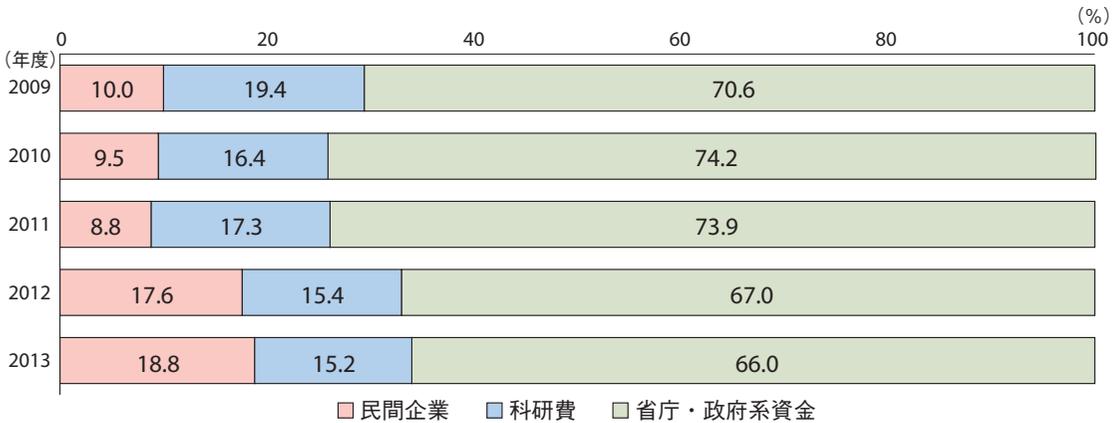
また、個々の研究者は国の競争的資金（科研費、省庁・政府系資金）獲得、民間企業との共同研究や受託研究に努めており、研究所の多様な研究活動・成果につなげている。外部資金供給源別内訳（2009～2013年度）では、近年特に民間資金の占める割合を増やしてきており、寄附で新たに開設した部門に教授（特例）を設置して優秀な若手人材のポスト確保を図っている（図1）。

2. 特色ある組織運営体制と国際・産学官連携・社会連携活動のさらなる強化

所長を室長とする経営戦略室が所の運営全般を担い、これを輔弼する経営戦略企画室が経営・管理の実務・執行を担当し、所長のリーダーシップの下、迅速な意思決定と実行を可能とする体制を学内外の他組織に先行し確立した。所長にガバナンスのための大きな権限を与える一方、その経営方針・運営手法などを内部の利害から独立した視点で監督する機関として先端研ボードを設置している。学外委員からなる先端研ボードは中長期的な社会経済の変化に係る見通しに基づいた先端研の運営全般に対する評価を毎年行い、経営戦略室ではそこでの指摘やコメント等に対応すべき項目について審議し、順次対応に努めてきている。

このほか、経営戦略企画室は国際連携及び産学官連携に係る実務支援担当組織として、ケンブリッジ大学クレアホールとの組織的連携に基

■ 図1—外部資金供給源別内訳（2009～2013年度）



づく派遣制度や先端研独自のスキームによる産学官連携である「トライアル連携」をはじめとする各種の活動の充実を図ってきている。

国際連携と産学官連携の実績は以下のとおり。

- ケンブリッジ大学クレアホールへの派遣（2009～2013年度の総数）は、教員2名、学生4名。
- トライアル連携を契機とした共同研究等の創出件数（2009～2013年度の総数）は、

ナショナルプロジェクト5件、共同研究20件。その他、以下のような社会・世界に開かれた

幅広い連携活動も行っている。

自治体との連携では、2012年に石川県及び（財）石川県産業創出支援機構と締結した組織連携協定に基づき、工業試験場内に先端研教員の活動拠点として石川サテライトオフィスを設置した。2013年から先端研の技術シーズを活用した東大先端研共同研究創出支援事業により地元企業との産学官連携を図っており、この事業開始後に創出した共同研究件数は9件に上る。

また、毎年開催している駒場リサーチキャンパス公開の際には、先端研究紹介や理科教室を実施。その他、2012年には（独）国際交流基金と共同でトンガ、ニュージーランド、フィジーで国際理科教室も開催した。

さらに、全国各地の中学校・高等学校からの先端研見学・講演依頼にも積極的に応えており、見学受け入れ及び講演会への参加者総数は1,500名強に上る。特に、2012年からは先端研リサーチツアー（全国の中高生の科学・研究への関心を高め、将来の科学者育成へとつなげることを目的としたツアー）として、年間を通じての受け入れ体制を整えている。

3. 国際性、学際力を備えた人材育成を目指した大学院教育の充実

附置研究所として唯一博士課程（工学系研究科先端学際工学専攻）を有している先端研は、国際性、協調性、学際力などを備えた人材育成のための独自の教育を実施している。今後は本専攻の社会人再教育プログラムとしての重要性を再認識し、その充実を図ることが肝要である。

社会人学生の入学状況としては、2009～2013年度において総数57名となっており、入学者全体の47.5%を占めている。

さらに、現在全学的に推進されている理系初年次ゼミナールをはじめ、先端研ではその分野の多様性と、最先端研究の現場としての強みを生かした講義を実施するなど、他部局・専攻における教育の多様化に貢献している。

附属図書館

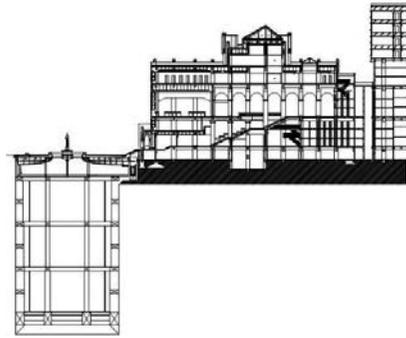
『キャンパス拠点図書館（総合図書館、駒場図書館、柏図書館）と、様々な学問分野を基礎とする各学部・研究所の図書館室が、「共働する一つのシステム」である附属図書館として、有機的な連携・協力を強めながら、「世界を担う知の拠点」たるべき東京大学の学術情報基盤の充実に努める。』

附属図書館では、上記行動シナリオを柱とし、6年間を通じて重点的に取組む施策を4項目（2012年度から5項目）にまとめた。項目ごとの取組み実績は以下のとおりである。

1. 新図書館計画の推進

本郷キャンパス総合図書館を大幅に拡充する新図書館計画「アカデミック・コモンズ」を推進している。本計画は図書館前広場の地下に新館（学習・研究のための多機能スペース+300万冊収容の自動化書庫）を建設し、伝統ある本館は外観を保存したまま内部を全面改修すると同時に、本郷キャンパスにおける図書館機能の高度化、学習・教育支援機能の充実及び文献・資料の安全な保存と有効活用を実現することを目指すものである。

新館の建設については、2013年度に建設予定地である総合図書館前広場の埋蔵文化財調査及び準備工事を実施し、2014年度に本工事が



■ 本館、新館の西側断面図

開始された。本館は、2015年度以降の改修に向けて、フロアプランの検討を行った。

また、立花隆氏ほか様々な講演者によるトークイベント、企画展示、寄附者向けセミナー等を図書館内で開催。新図書館計画公式Webサイトを設け、広報を行った。さらに、学生ボランティア「アカデミックコモンズサポーター」を組織し、アクティブラーニングのワークショップを行う等、学生の力を計画へ生かす活動にも取り組んでいる。これらの活動は、課題検討グループという全学の図書館室から職員が参画するチームにより運営され、「共働する一つのシステム」を目指した図書館室連携の実践ともなっている。

学生用図書の充実（拠点図書館の合計）

2009～2014 年平均 15,520冊購入 ⇒ 6年間で約93,000冊の増加

開館サービス拡大

2010 駒場図書館 試験期間の土日：閉館19時 ⇒ 22時（一部20時）に延長
2011 柏図書館 8,9,3月を除く月の土曜：休館 ⇒ 開館（10時～17時）

キャンパス間資料配送サービスの改善

2010 サービスの対象拡大（教員、大学院生だけでなく学生も）
2011 申込方法の改善（Webで直接、所蔵図書館へ申込みができるように）
⇒ 2010～2014 利用冊数が約3倍に増加（約15,000冊→約44,000冊）

2. キャンパス拠点図書館及び部局図書館の学習環境の整備（学習・教育支援）

本学における総合的な教育改革を支える基盤として、学生の主体的な学びを支援するため、学生用図書の整備や開館時間の拡大、既存サービスの改善を図った。

3. 基盤的な学術雑誌等の整備と学術情報流通の改革（研究支援）

教育・研究のインフラである学術雑誌等の基盤的学術情報を安定的に提供するため、全学的な経費負担の仕組みである全学共通経費制度を確立し、第1期（2007～2011）及び第2期（2012～2015）の9ヶ年にわたり、安定した財源のもと、電子ジャーナルやデータベース、冊子体雑誌を提供することができた。

また、大学図書館コンソーシアム連合（JUSTICE）の事務局へ専任職員を派遣するなど、全国規模の大学間連携組織の運営に積極的に関与することで、本学のプレゼンスを高めるとともに、学術情報の安定的な入手に貢献した。あわせて、学術情報流通システムの改革へ向けた各種取組みへの協力を行った。

4. 図書・貴重書の保存事業と研究成果の発信（保存・情報発信）

蔵書の所在をオンライン検索（OPAC）で調べられるようにするため、資料情報の登録作業を計画的に実施し、蔵書へのアクセシビリティを向上させた。

あわせて、情報基盤センターと連携し、貴重書資料をデジタル化して、利用を容易にしつつ原資料の保存を図った。また、博士論文を含む各種研究成果をデジタル化してリポジトリで公開し、2014年度にUTokyo Researchとの連携を開始するなど、本学の研究成果の視認性を高めるための取組みを行った。

5. 全学の図書館室の連携強化による業務の効率化（組織・運営の見直し）

全学共通経費などの制度がもたらす全学的な集約の流れを、雑誌契約や図書購入業務の集中化につなげ、図書館システム等の活用により、部局横断的に効率よく業務を行う仕組みを構築した。

目録遡及入力事業による図書資料へのアクセシビリティ向上 2009～2014 約586,000冊の目録データを入力 ⇒ 入力必要な蔵書のうち、82%がオンライン検索可能に
貴重書の電子化による資料へのアクセシビリティ向上と原典の保存 「三十六歌撰」絵巻、「百鬼夜行図」絵巻、「水野家古文書」コレクション等
学術機関リポジトリによる研究成果の発信 2009～2014 登録データ数 約2.4倍に増加（約 12,700件→約 30,800件） アクセス数 約4.4倍に増加（約176,000件→約770,000件）

総合研究博物館

総合研究博物館は、学内共同利用施設の第一号機関であった総合研究資料館の改組拡充により、平成8年に国内初の教育研究型ユニヴァーシティ・ミュージアムとして設置された。平成8年当時の収蔵学術標本数は推定240万点であったが、その後の収集、寄贈及び寄託標本が加わり、現在では推定400万点を超えている。当館はこれらを基盤に、1) 学術標本を総合的に調査、収集、整理及び保存すること、2) 学術標本を展示公開すること、3) 学術標本の有効利用と展示公開に関する調査を行い、その成果を普及すること、を目的としている。当館の組織は、研究部と資料部からなり、自然史、文化史及び博物館工学など多岐にわたる専門領域をカバーし、学術標本に関わる世界水準の研究を推進すると共に、独創的なミュージアム発信を目指している。以下に、平成21～26年度における当館の基盤事業とその成果の概略をまとめ、行動シナリオに挙げた活動について報告する。

1. 教育・研究

当館では、研究部の3研究系を中心に、現在では「ミュージアム・テクノロジー」、「インターメディアテク」、「太陽系博物学」の3寄付研究部門と、放射性炭素年代測定室、タンデム加速器分析室、大学アーカイブ室が加わり、専任11名と特任12名（特定有期）の教員を擁している。研究活動は、内外におけるフィールドワークと、関連する分析研究を基軸に、各専門領域において専門性の高い成果を上げてきた。教育としては、専任教員が各学部・研究科の講義、実習及び大学院教育を担当し、毎年20～30名の大学院生を指導している。博物館の収蔵標本と設備を利活用した学位論文提出数は平成21

～25年度の間、85件（修士51、博士34）の実績がある。

2. 標本収集とキュラトリアルワーク

標本収集は、調査研究によるものと移管、寄託及び寄贈によるが、平成21～26年度の間、毎年5万点ほど増加している。収蔵されている学術標本は、創学以来の学史的な重要標本が多く含まれ、新規収蔵標本の整理登録と共に、各標本群の検証とカタログ化を継続的に進めている。平成21～26年度の間に、標本資料報告集29編を出版し、インターネット上の公開データベースに約7万点を新規掲載した。

3. 社会連携・国際化

社会連携活動としては、独創的な展示発信を中心に、一般を対象とした講演及びセミナー並びに学芸員再教育プログラムを行っている。平成21年度以後の展示としては、本館では、常設展示「キュラトリアル・グラフィティ」と研究成果発信型の特別展を毎年2回、さらには複数の併設・臨時展示を行ってきた。小石川分館では、常設展示「驚異の部屋」に加え、アート&サイエンスの理念に基づく実験的な展示を実施してきた。平成21～26年度の間に、両館合わせて30以上の展示を開催した（本館特別展：9、伊藤国際センターを会場とした特別展：1、本館併設・臨時展：15、小石川分館の企画特別展：6）。これらの他、都市空間に学術標本展示を持ち込むモバイル展も推進してきた。国内では企業管理下の公共スペース、小学校内の空き教室、区立文化センターなどに、海外では国公立ミュージアム、国立大学、その他の公共スペースに実施してきた。平成21～26年度

の間には、産学連携のモバイル展を継続し、毎年2回の展示更新をしてきた。この実験的事業を基に、多彩なモバイル展を開発し、国内外に展開してきた。平成21～26年度の間モバイル展示開催実績は50を超え（海外：21、国内：30）、本館と開催地・機関との連携強化、さらには海外における本学のプレゼンスの向上に貢献している。海外モバイル展の多くは国際交流協定のもとに行われており、平成21～26年度間に12の協定を締結した。

4. 若手研究者育成

これらと並行して、学内教育研究事業（平成21～25年度）の支援により、現在までに任期付き若手研究者を延べ11名任用し、より広い専門領域の博物館発信を実現すると共に、彼らの発信力を高めるといった人材育成を果たしてきた。平成23年度開催の「鰻博覧会」展と関連のモバイル展が本プログラムの成果の代表例であるが、この他にも特別展6展、併設展等6展、モバイル展3展を担った。11名中9名が任期終了前後に学内外の他の研究職（8名は専任教員職位）に転出しており、人材循環型のプログラムとして機能している。現在は2名の若手研究者を任用中であり、以下に述べる4館体制の一端を担いながら「知の回廊」計画の立ち上げに参画している。

5. 4館体制による博物館機能強化

平成21年度以後の組織変更により、本館と小石川分館の2館体制から、平成25年度には3館体制に、平成26年度には4館体制に移行した。

平成21年度にインターメディアテク（IMT）寄付研究部門が設立され、丸の内JPタワー内に新たな大型常設展示を中心とした「学術総合文化ミュージアム」を設立することとなった。その主力常設展示は小石川分館の「驚異の部屋」

展を大幅に拡張したものであり、新たなデザインのもとに「学術文化財」展示として、平成25年3月にオープンした。IMTでは、常設展の独創的な世界観のもとに様々な特別展示とイベントを行っている。オープン以来、特別展10展、「IMTカレッジ」等の講演会、ボランティア組織による小中学生を対象とした複合教育プログラム、金曜夕刻開催のIMT空間と映像、音楽、演劇との融合イベントなどを企画、実施してきた。また、パリのケ・ブランリー美術館との国際協働プロジェクトとして、同館所蔵作品を年2回展示替えする一角「ケ・ブランリー・トウキョウ」を設立し、国際ネットワークの構築を進めている。

小石川分館では、平成21年度以来、IMT展示への素材提供をも兼ね、複数の特別展とモバイル展を作成し、開催してきた。IMT展示のオープン前後の約1年は展示入れ替えのため閉館したが、平成25年12月に建築ミュージアムとして新たに開館した。現在は新規常設展のほか、建築博物教室など年4回以上のイベントを開催している。

狭隘化が激しい本館においては、IMTといった大規模な社会発信装置を得たことにより、従来の展示とは異なった視点の公開発信機能を担うべく、現在、展示場を改装中である。それが「マクロ先端研究オープンラボ」構想であり、平成22年度に「知の回廊」計画として立案した。当計画は学術標本の研究現場そのものを公開する実験展示であり、標本の収蔵・研究と先端機器による分析研究の二つの領域からなる。平成22年度に放射性炭素年代測定室が博物館組織に編入されたことを受け、放射性炭素年代測定に特化した加速器質量分析装置（AMS）の導入を推進し、平成24年度に予算措置を得ることができた。現在では、オープンラボ空間におけるAMS装置の設置領域と関連研究領域の改

装が終了し、平成26年度内の装置設置を待っている。学術標本の収蔵と資料研究の観覧空間は、地学系、文化史系、生物系の領域から構成され、これに回廊状の展示空間機能を重ね合わせる。当初は平成26年度中に完成する予定であったが、AMS装置設置の遅延と本館の耐震工事予定により、来年度以後の完成を予定している。

本館の研究現場展示化と並行して、惑星科学に特化した研究現場とサイエンスの展示、産学連携の宇宙ミュージアムTeNQ「太陽系博物学」展を東京ドームシティにオープンした。平成26年度設立の太陽系博物学寄付研究部門によるもので、これにて4館体制が達成された。

行動シナリオでは、上記博物館活動を1)「マクロ先端研究オープンラボ」の実現、2)「イ

ンターメディアテク」(IMT)の開設と運営、3)「グローバル学術標本ネットワーク」の構築、4)「実験展示」の企画推進に分けて記述したが、相互に関連するため、上記のようにまとめて報告した。1)と2)は共に3)と4)を伴いながら達成又は進展してきた。3)と4)は共に、平成14年度から長期継続しているミュージアム・テクノロジー寄付研究部門、それとIMT寄付研究部門のスタッフに依るところが大きく、両寄付研究部門の維持・発展が必要であることが当館の大きな課題として残っている。また、活発な博物館活動の結果、学術標本コレクションの増大が著しく、保管空間の不足が限界に達している。収蔵施設を新設、確保することが喫緊の課題である。

国際高等研究所

本研究所は、傘下に「世界を担う知の拠点」たるにふさわしい研究機構を置き、研究環境の整備と充実を通じて、東京大学全体の学術の卓

越性の向上及び国際化を強力に推進する。

国際高等研究所の発展に向けて、研究部を設置し「宇宙の運命の予測」研究を行うこととした。

カブリ数物連携宇宙研究機構

専ら文科省の世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI）という外部資金で運営される機構。文科省の要求は4点。数学・物理学・天文学の分野融合、外国人研究者比率3割以上、東大のシステム改革への貢献、そして文字通り世界トップレベルの研究成果。2017年3月まで9.5年の年限付きで、毎年の審査で予算を上下され、将来的に結果が良ければ5年の延長はあり得る。背水の陣の機構である。東大組織図では国際高等研究所の最初の機構として認定された。

研究計画では大きく3つの方向に集中する。宇宙のエネルギーの約68%を占める未知の暗黒エネルギーの正体を見極め、宇宙の運命を予測するためにすばる望遠鏡に新しい装置を製作・取り付けた。宇宙のエネルギーの約27%を占める未知の暗黒物質の正体を暴くため、神岡鉱山坑内に実験装置を製作、直接観測に挑む。この二つは間違いなく世界トップレベルの計画であり、これらの成功のため最大限の努力をする。そして理論物理学と数学を束ね、究極の統一理論の構築を目指す。こうして学術の多様性と卓越性を追求する。

1. 研究

最先端研究開発支援プログラム（FIRST）等のサポートにより、すばる望遠鏡に取り付けた超広視野イメージング装置（ハイパー・シュー

プライム・カム：HSC）の観測を開始、最初のデータ取得に成功した。画素数が約9億あることから、従来の観測装置シュプリーム・カムに比べ7倍も広い天域がカバーでき、大量の観測データを取得することができた。更に銀河の分光観測を通して暗黒物質や暗黒エネルギーを突き止めることができる装置（プライム・フォーカス・スペクトログラフ：PFS）の建設設置を国際協力の下に進めている。

暗黒物質の直接的探索は現在世界中で行われているが、宇宙線研究所と共同で行っているXMASS実験の結果により、暗黒物質の候補となる粒子が持つべき性質について、明確な制約があること等を明らかにしている。

機構の研究テーマは（1）宇宙はなぜ始まったのか？（2）宇宙は何からできているのか？（3）宇宙の運命は？（4）宇宙の基本法則は？（5）なぜ我々が存在しているのか？という宇宙についての5つの疑問を解くことにある。このため、上述した観測・実験とともに、数学、理論物理学、天文学の研究者が融合研究を進めながらこの研究テーマを深めている。

2007年から2013年度までの研究論文数は1,500件を超え、論文の重要性を表す引用数の高い論文の数（引用50件以上の論文数が114件）も世界的に著名な研究機関と遜色がない成果を示すものである。これらの中には、科学的成果

として重要なものが多く、例えば銀河による重力レンズ効果の確証論文は世界中で80件以上のメディアで取り上げられた。

現在、外国人研究者の比率は約6割で、文科省の要求を充分満たしており、バークレイにサテライトを設置すること等を通じて、東大のグローバル・キャンパスの形成に貢献している。とはいうものの優秀な外国人を引き続き採用し続けていくことは並大抵の努力ではできない。継続的にシステム作り、対外宣伝、魅力ある機構作りに努力が必要である。文科省は200人規模の機構を要求しており、今後も採用を続け、また自己資金を持つ研究者を積極的に勧誘する。一方、女性の割合が約4%と少なく、これをなんとか2割程度まで上げたい。このため、特に夫婦で研究者であるケースを重点的に発掘して採用していく。また、英語を公用語とするこの機構に積極的に大学院生をとりこむことで「タフな東大生」の育成に貢献する。更に外国の研究機関との併任人事を進める。今までの努力が2011年度に実施されたWPIの中間評価でのS評価につながった。

若手研究者の自主性を最大限引き出すため、教授、准教授、助教の間の上下関係を出来る限り排除し、「フラットな組織」作りを進める。教授人事にも助教以上の意見を参考意見として取り入れる。一方、ポストク・助教・准教授に対してはメンターの制度を導入、主任研究員が研究計画、国際会議の参加、論文の執筆等に定期的にアドバイスを与える。

事務職員が外国人研究者と日常的に接することにより、東大の事務機構の国際化に貢献していく。経営努力としては渉外本部と協力し、カブリ財団からの寄附、冠を実現したが、更に東大基金への寄附を積極的に募っていく。

2. 国際化、教育

2013年度末において、機構に雇用されている研究者の6割は外国人研究者で、アジア、アメリカ、欧州からの比率はほぼ均等（それぞれ2割程度）である。長期滞在ビジター、大学院生を含めた研究者数は250名近くとなっている。機構の女性の割合は、研究環境の充実、夫婦での採用等により約10%に増えたものの、今後とも継続的採用が必要である。

機構の国際的頭脳循環のハブ機能としての実績は、機構の任期を終えたポストクの就職状況に端的に現れている。2013年度末までに3年の任期を終えたポストク63名のうち、28名が、海外の著名な大学、研究機関のファカルティ職に就いている。残りのポストクも上級のフェローポストク等の職を得て、世界に飛び立っている。機構には常に世界中からトップレベルの研究者が集結し、機構のスタッフとともに、非常に密度の高い研究環境が作られていることの証左である。

機構の研究環境を“世界標準”に保つために、システム改革を行ってきた。海外の大学教授のクロス・アポイントメント、年俸制の導入、バイリンガル事務スタッフによるサポート、外国人研究者向け科研費獲得説明会等、日本において不安なく研究生活が行えるように制度を整えてきた。

機構は2012年にカブリ科学研究所の一機関として認定され、カブリ財団から寄附を受け、冠名称に変更し国際的に高い評価を受けている。その後の継続的な高い活動が認められ、2014年には寄附の増額を受けることとなった。

研究内容・成果の社会還元のため、アウトリーチ活動に積極的に取り組む。今まで一般向け講演会、サイエンスカフェなどで22,000人以上を既に動員したが、今後更に活動を充実していく。また取り付きにくい術語を解説する一分ビ

デオの作成を今後も進めていく。こうした活動を通じ、研究者のコミュニケーション能力向上のためのトレーニングとする。

また、一般人との接触は研究者が改めて自分の研究の価値を認識する機会となり、「知の共創」へと発展していく。こうした努力を通じて存在価値を認知され、機構の恒久化を実現することを目指す。

3. 社会連携、アウトリーチ

2007年度以降、NHKや5大新聞等のメディアにカバーされた記事は1,000件を超えている。また、機構の研究者による一般向け科学啓蒙書の出版累計部数は、70万部にも達しており、科学出版賞等を受賞した本もある（2014年度講談社科学出版賞：大栗博司）。

東京大学が2012年にコーセラと行った配信教育プログラム—MOOC(ムーク)の最初の

講師に村山機構長が選ばれ、「ビッグバンからダークエネルギーまで」と題する講義を世界に発信した結果、140カ国において50,000人近い受講者があった。

機構で研究している内容について、専門用語を数分でわかりやすく解説する「はてな宇宙」も2014年には30項目に達している。ホームページからアクセスできる。

2014年度から、浜松ホトニクス株式会社の寄附による「宇宙のダークサイド（浜松ホトニクス）寄附研究部門」を設置した。基礎科学である素粒子物理学、宇宙物理学に対する寄附研究部門は東京大学では初めてで、今後、寄附研究部門という特徴を生かし、基礎科学の研究者と企業技術者等が、積極的に意見交換や研究成果をめぐる議論を行い、新しい創造的アイデアを発展させていく。

サステナビリティ学連携研究機構

サステナビリティ学連携研究機構（Integrated Research System for Sustainability Science：IR3S）は、国際的研究教育活動拠点として、2013年4月から、東京大学国際高等研究所傘下の二番目の研究機構となり、世界最先端のサステナビリティ学の拠点として同分野のリーダーシップを取ってきた。

サステナビリティ学は、気候変動、生態系の劣化等、人類の存続にかかわる複雑な地球の課題を俯瞰的な立場から捉え、問題解決のための長期的ビジョンを提示し、持続型社会の構築に貢献するための学術分野であり、「社会のための科学」（Science for Society）を推進する役割を担ってきた。IR3Sは、サステナビリティ学分野の世界トップレベルの研究拠点として、これまで築き上げた研究教育面での成果を更に発展させる形でこの分野を引き続き先導してきた。先進国・開発途上国のこの分野で著名な大学・研究機関のみならず、企業や政府等の様々なステークホルダーを結ぶサステナビリティ学国際メタネットワークのハブの役割を果たしてきた。そのような研究教育基盤を活用し、IR3Sは学術界だけで研究成果が完結する活動から、社会実装までを成果とし、その過程を科学的に解明するような新しい形の研究を推進している。

IR3Sは、気候変動の緩和策、気候・生態系変動適応策、自然災害に対するレジリエンス強化戦略、持続可能な開発のための教育など、国際社会が高い関心をもつ喫緊の課題に対して、競争的資金等の外部資金を獲得し、多数の外国人研究者を擁する国際的な環境（外国人比率約7割）を維持しつつ、この分野をリードするとともに、大学院新領域創成科学研究科と連携して「サ

ステナビリティ学グローバルリーダー養成大学院プログラム（GPSS-GLI）」を推進し、研究教育両面で東京大学の国際化に貢献してきた。

IR3Sは、また、ネットワーク型の国際的研究拠点であるという特質を活かし、国内的には一般社団法人サステナビリティ・サイエンス・コンソーシアム（SSC）の主要メンバーとして産官学の連携プロジェクト、研究集会、出版事業等を推進するとともに、国際的には国際サステナビリティ学会（ISSS）の代表大学として、サステナビリティ学国際会議の開催、国際学術誌「Sustainability Science(Springer)」の刊行等を行い、国際機関との連携もすすめて、ネットワーク型研究教育基盤であるサステナビリティ学国際メタネットワークを発展させてきた。

国際科学会議（ICSU）が主導する新しい地球環境研究プラットフォームであるFuture Earthの本格的活動を2015年に控え、2014年7月にFuture Earth国際事務局のひとつをIR3Sに設置することとなり、IR3S教授が暫定事務局長を務めている。これにより、IR3Sは地球環境研究のハブとして主導的な役割を担うことが期待されている。Future Earthは「社会のための科学」を推進するためのプラットフォームであり、IR3Sがこれまで推進してきたネットワーク型研究境域基盤を発展し活用できるものであり、今後、この分野における世界的なリーダーシップをIR3Sが取ることが期待されている。

IR3Sは、さらに、サステナビリティ学が社会との対話を通じて発展すべき学術であることから、大規模な一般公開シンポジウム等を定期的に開催するとともに、国内外の現場での問題解決に積極的に貢献し、サステナビリティの実現に向けた「学術と社会の共進化」を目指

す。また、研究教育の成果を、学术论文のみならず、図書、ビデオ等で国内外に発信するとともに、IR3S傘下の地球持続戦略研究推進室（TIGS）が毎月開催するセミナー、IR3Sの産学連携プラットフォームであるエネルギー持続性フォーラム等を通じて普及を図ってきた。

研究教育のさらなる質の向上を図るため、国際的な人材の雇用を含め、優れた教員、研究員、事務職員の確保に努める。とくに、若手研究者が、国際的に優れた研究成果をあげるとともに、競争的資金を獲得できるよう、サポート体制を一層充実させる。

教育学部附属中等教育学校

1. 「大学・社会での学び」につながる中等教育のモデルの提示

(1) カリキュラムの改訂（教科の学習、宿泊行事、総合学習）

平成22年度入学者から適用される新学習指導要領に対応したカリキュラムとして、教科の学習、総合学習、宿泊行事の3つの面から改訂をしてきた。

(2) 授業研究とその成果の発信（授業検討会、公開研究会）

授業研究では「協働学習」による学校づくり・授業づくりに取り組んでおり、その成果を毎年2月に公開研究会を通じて発表している。

平成21年度「学びの質を高める協働学習」
（参加者541名）

平成22年度「学びの質を高める協働学習」
（参加者461名）

平成23年度「学びの質を高める協働学習～教科の特性に基づく学びとは～」
（参加者543名）

平成24年度「学びの質を高める協働学習～集団から個へ、個から集団へ～」
（参加者461名）

平成25年度「学びの質を高める協働学習～自立的に学ぶ力を育てる～」（参加者263名）

平成26年度「協働学習の10年～振り返りと検証～」（平成27年2月開催予定）

(3) 文科事業の受託

平成24年度「中高一貫教育校における特色ある教育に関する調査研究」（999千円）

平成25年度「多様な学習成果の評価手法に関する調査研究」（平成25年度：4,998千円、平成26年度：3,960千円、平成27年度：未定）

平成26年度「言語活動の充実に関する実

践研究」（1,193千円）
平成26年度「消費者教育推進のための調査研究」（739千円）

2. 双生児研究の拠点づくり

(1) 双生児データの電子化・データベース化

創立以来60年以上にわたり蓄積されてきた双生児の、入学検査の結果から始まり、学力・性格・知能・運動能力・健康診断結果などの資料のデータベース化を、教育学部と連携・協力して進めている。また、このデータベースを研究に供するための手続きなどに関する管理規則などを定め、一部利用が始まっている。

(2) 双生児研究

双生児研究の成果は、以下で発表すると共に、平成25年5月には、大学・学部の教員と協力して「ふたごと教育」（東京大学出版会）として刊行した。

- ふたごフェスティバル2013
ふたごが生きる学校、東京大学教育学部附属中等教育学校、2013.11、大阪大学
- 日本双生児研究学会
中・高校生期の双生児の性格と個性について、2014.1、大阪大学
- 国際双生児研究学会
Features of growth and development in junior high and high school twins seen through body weight/height and physical strength/motor ability. 2012 Florence (Italy)
Environmental Influences on Gene Expression in personality from the viewpoint of pedagogical case studies for twins in junior and high school. 2014

Budapest (Hungary)

3. 教育研究のフィールドとしての整備拡充**(1) 学校教育の効果を検証するための体制の準備**

教育学部と連携・協力して、卒業生に対する追跡調査を念頭に、創立以来の全卒業生及び在籍生に学籍番号を付与するため、同窓会と連携して全卒業生を対象に同意の取り付けを行った。また、平行して、創設以来の全生徒のデータの電子化・データベース化を始め、研究学校として、本校での教育の効果を検証するための体制の準備を始めた。

(2) 連携研究委員会の設置

大学・学部と連携した研究活動を円滑に進めるための窓口として、平成22年4月に主幹教諭を委員長として、連携研究委員会を設置した。

(3) 学生控室の設置と無線LANの導入

教育学部研究科学校教育高度化専攻に置かれている授業「実地研究」のフィールドとしての機能を高めるため、また教育実習の学生への便宜を図るため、学生控室を平成25年度に設置するとともに学生用に無線LANを導入した。

(4) イノベーション科研

平成23年度～25年度の3年間かけて行われた科研費（基盤（A））研究「社会に生きる学力

形成をめざしたカリキュラム・イノベーションの理論的・実践的研究」と題した次期学習指導要領への提言を目指した実践付きの理論的研究のメインフィールドとして、附属学校において12の研究プロジェクトが行われ、『カリキュラム・イノベーション—新しい学びの創造へ向けて（仮）』（東京大学出版会）として刊行の予定である。

(5) 学校教育高度化センターとの連携

文科事業「多様な学習成果の評価手法に関する調査研究」のシンポジウムを平成26年11月に学校教育高度化センターと共同企画で開催し、111名の参加者を得た。

(6) 海洋アライアンスとの連携

海洋アライアンス海洋教育促進研究センターと覚え書きを平成26年9月に交わし、本校の総合的な学習や教科学習と連携していくこととした。

(7) 東京大学の教員養成への協力

教育学部が冬学期に開講している「教科教育法（国語、社会、数学、理科、英語）」担当の講師として毎年5名、平成25年度からは、「教職実践演習」担当の講師として2名加わり、計7名を派遣している。また、随時、養護教諭もゲストティーチャーとして派遣している。

医学部附属病院

1. 【診療】高度急性期医療を中心とする広範囲な医療を実践するための取り組み

2010年度に救命救急センター、こども救命センターを開設、2011年度には周産期医療の充実を目指して総合周産期母子医療センターを設置し、高度急性期医療の体制整備を進めた。2012年度には国際診療部を設置し、海外からの患者受入を本格的に開始した。また、外来化学療法ベッドを年々拡充し、2014年度には院内助産の開設へ向け外来での活動を開始する等、広範囲な医療を実践している。手術支援ロボットやハイブリッドアンギオ装置等の最先端の医療機器を導入するとともに、手術実施件数は年々増加し、移植医療やがんの集学的治療等にも継続して積極的に取り組んでいる。特に心臓移植は、2013年度では19件実施し国内最多となっている。さらに、2017年度に稼働予定の新病棟を見据え、診療機能の充実と人材育成を計画的に進めている。

組織横断的な診療機能の充実を目指し、2013年度に病態栄養治療部を設置、また、2014年度には同部及び緩和ケア診療部に専任の部長を配置、さらに全病棟への薬剤師配置等、良質の医療提供体制の充実に向けて継続的な取り組みを行っている。また、医療安全・感染対策の強化、薬物療法における医療安全体制の強化等により、リスクマネジメントを文化として根付かせ、職種を越えた重要情報の共有と周知に努めている。

地域医療機関との連携強化のために、2013年度には、逆紹介率の飛躍的な向上を実現するとともに、遠隔病理・地域連携推進室を設置し、体制の強化と適正化を進めている。

さらに、患者サービスの充実を目指して、

2011年度には、子供の治療に付き添う家族のためのドナルド・マクドナルド・ハウス東大を誘致した。また、接遇向上センターの活動が定着し、職員に接遇についての意識が浸透した。通年型の入院患者アンケートを継続的に実施し、患者の満足度は85～90%を維持している。

2. 【研究】世界トップレベルの臨床医学研究・先端医療開発拠点構築への取り組み

科学的根拠に基づいた医療の推進に向けて2010年度に臨床研究支援センターを設置し、医師主導型の臨床試験の実施体制を整備した。また、先進医療推進支援のための研究医療費を制度化・拡充し、全国有数の先進医療承認件数を維持している。トランスレーショナルリサーチセンターでは橋渡し研究推進のための体制整備が進み、2014年度には臨床研究開発の総合戦略を立案する先端医療開発戦略室を設置した。

研究組織としては、2011年度にはゲノム医学センターを設置した。また、シーズ探索から臨床試験まで充実した体制を構築するため、早期・探索開発推進室とPhase 1ユニットを新設した。さらに同年度には、未来の研究・開発の拠点となるクリニカルリサーチセンター（CRC）整備事業が正式に採択され、2015年度の稼働に向けて整備が進められている。2013年度からは、国際科学イノベーション拠点構想を進め、本部・医学系研究科・理学系研究科・工学系研究科と連携して具体化し、研究推進に着手している。

従来から、研究倫理審査体制の拡充に努めてきたが、当院における臨床研究のルール逸脱事例の発生を踏まえ、2013年度の後半から2014年度にかけて臨床研究の利益相反や信頼性確保

についての理解を深めるためにケーススタディを取り入れ教育を充実させるとともに、eラーニングを行い全教職員に徹底した。また、臨床試験の倫理審査体制を強化するために、医学系研究科と連携して、倫理委員会や臨床試験審査委員会の体制や手続きを再整備した。さらに、利益相反に関する適切な対応等ができる体制を整えるため、「臨床研究に係る利益相反自己申告書」を見直し、その管理方法を改善した。

3. 【教育】明日の臨床医学・次世代医療を担う医療人の育成への取り組み

総合研修センターを中心にして2010年度から本格的に、社会連携を視野にメディカルスタッフについての全国規模の研修会を開始、現在も継続的に開催し、メディカルスタッフの資質向上に努めている。また、新しい職種として高度医療クラークの育成に組み込み2013年度までに19名の高度医療クラークを育成した。看護部で監修するオンライン教育ツールは、全国の医療機関等で看護技術の習得・標準化に役立てられている。

2011年度から、医師やメディカルスタッフの人材育成の観点から、eラーニングを用いた医療安全・感染対策等の研修を行っている。また、先進事例の調査のため、国内外への研修を継続して行い、2013年度は移植医療、2014年度は周術期医療等、テーマを決めて毎年10名前後の教職員を海外研修へ派遣している。さらに2013年度から、研修医教育に貢献した教員（医師）への表彰制度として、優秀指導医賞を創設し、これまで13名を表彰した。また、2014年度には、教育・研修の充実に向けた取り組みとして、教育研修担当助教を配置し、症例検討ベースの勉強会等、新たな教育に着手している。

4. 【運営】診療・研究・教育のバランスのとれたミッション達成のための人員配置と機動性の高い組織運営体制の確立に向けた取り組み

男女共同参画を積極的に推進し、2010年度から、優れた女性教職員を確保するため、病院附属の保育施設の受入定員を増員した。2013年度からは土曜保育を開始し、一部保育時間を延長した。一方で、2010年度から子育て中の女性医師を対象に当直業務に従事しない「病院診療医」制度を新たに創設し、2012年度からは、介護目的や大学院在籍中の医師にも適用を拡大した。

2011年度には、病院教授の称号付与制度を創設し、翌年には2名に称号を付与した。また、2012年度に従来の組織評価項目による評価に加えて医療プロセス指標による評価を追加し、それに基づき人員配置を実施した。2014年度にも、戦略的に人員配置を行うとともに、診療科や部門についての組織評価を実施した。さらに、処遇改善を目的として、2012年度には、麻酔業務に対する手当を創設し、2014年度には、休日や深夜等に緊急手術・処置を行った医師の処遇ならびに労務改善を目的に、緊急手術等手当を制度化した。また、クラークや看護補助者等の配置・増員を行い、教職員の負担軽減を進めた。

一方で、自律的で強固な経営基盤の確立を目指し、2009年度から後発医薬品導入を進め、ほぼ毎年切替えを実施し、業務サイクルへの定着を行っている。2013年度から、保険委員会及び保険小委員会を設置し、保険診療の総合的検証を行う体制を構築した。2012年度には、災害医療マネジメント部を設置し、その翌年には災害対策マニュアルや診療システム障害時における診療体制マニュアルを改訂するとともに、新たに事業継続計画を策定した。

社会連携の取り組みとして2009年度から、大学病院としての役割を広く社会にアピールする目的でメディア懇談会を定期的に開催している。また、病院ホームページを充実させ診療実

績データ等の最新の情報を掲載し、2013年度には、外国語版病院ホームページをより充実させ、国際的にも情報発信を行っている。

医科学研究所附属病院

1. トランスレーショナルリサーチ (TR) の実践

医科学研究所附属病院（医科研病院）は、文部科学省支援による橋渡し研究拠点として、個別化医療、再生医療等に関する新しいシーズを臨床研究・治験として展開するミッションを有している。拠点活動をいっそう推進するため、「抗体・ワクチンセンター」、「TR・治験センター」の設置、教授等研究者を4名配置するなどの整備を行い、First-in-Human (FIH) 試験を含む早期臨床試験・医師主導治験等の実施体制を完成させた。具体的には、医師主導治験2件（「膵がんに対する新たなワクチン」、「卵巣がんに対するジフテリア毒素変異体を用いた治療」）を実践し、「遺伝子組み換えヘルペスウイルスを用いた脳腫瘍治療」（臨床試験）に加え、再生医療として「歯槽骨再生」（臨床試験）が実践されている。前者臨床試験については、次いで医師主導試験として展開するものであり、また、「コメを用いた経口ワクチンによる腸管感染症の予防」も、第1相臨床試験を終了し、第2相医師主導治験へ、加えて「膵がんに対する第2相医師主導治験」、「血友病患者関節に対する再生医療」、「核酸医薬によるPRDM14を標的とした乳がん治療」、「多発性骨髄腫を対象とするWT1発現人工アジュバントベクター細胞製剤」（医学部附属病院との共同）も、医師主導治験を目指して、準備中である。新たなシーズも続々用意されている状況であり、計画を上回るスピードでミッションを達成している。

2. がん難民を救う新規治療法開発

脳膠芽腫、膵臓がん、トリプルネガティブ乳がん、肺がん等の、世界的にみても治療法が極

めて少なくかつ効果も限定的である各種難治がんに対して、研究所と連携しながら、新たにオリジナルな治療法（変異ウイルス療法、ペプチドワクチン、核酸治療）を開発して特許を取得してきた。これらのシーズを、TR拠点として非臨床試験を経て育成し、PMDAの指導のもと臨床研究からスタートさせ、院内に「TR・治験センター」を整備しつつ、多職種連携による医師主導治験を目指して、総力を挙げて新規治療法開発に取り組んできた。その結果、いくつかの画期的な新規治療法の有力候補を同定した。今後は、医師主導治験や企業治験を経て、治療効果を確認して、我が国発の世界最初の新規治療法として推進していく。

3. 先端医療研究ネットワークのハブへ

先端医療研究のひとつである再生医療については、幹細胞治療研究センター等との共同で、二つの方向で展開されている。ひとつは、自己の骨髄間葉系幹細胞を一定条件下で培養して使用する方向であり、これには、歯槽骨の再生のみならず、血友病患者の関節に対する再生も試みられている。特記すべきは、本技術の再現性を検証するため、再生医療に使用する細胞のゲノムプロファイルを解析している点である。このような解析は、本研究所が所有する医科学に特化したスーパーコンピュータを活用して、医学部附属病院や他の病院との連携のもとで実施されている。臍帯血バンク、バイオバンクジャパン（BBJ）と同様、本研究所あるいは本病院の「研究ネットワークのハブ」としての重要機能となっている。もうひとつの方向は、iPS技術の利活用である。病院において希少難治白血病の腫瘍細胞から、iPS細胞の作製に成功した。

これらを体外で検索して効果的な治療薬の選別に利用できる可能性が出てきた。また、アレルギー患者のiPS細胞を作製後、ここから肥満細胞を誘導して、抗アレルギー薬の選別に利用できることをはじめて明らかにした。さらに、iPS細胞由来の巨核球から血小板をin vitroで産生させるアイデアを案出し、京都大学やアメリカ企業との連携で、臨床応用に向かっている。成人T細胞白血病に関しても、全国から検体が集まり、すでに登録システム（JSPFAD）には9,500を超える検体が集積している。このように、医科研病院がネットワークのハブとして、世界や日本の研究機関に研究材料を提供できる体制を作ることに成功しつつある。

4. オープンイノベーションへの対応

これらの先端医療と研究開発の推進を行う共

同利用拠点としての医科研病院の役割は鮮明になってきた。TRの実践によりサポート体制も強化されてきたが、今後シーズ数の増加に伴い、更なる充実が必要となる。TRと治験に関しても、他施設とのネットワーク形成とそのハブ機関としての機能を追求し、慶応大学、自治医大、がん研究所有明病院、神奈川県立がんセンター等と連携を進めてきた。最近では、内部シーズのみでなく、広く国内のシーズに対応するオープンイノベーションへ歩みを進めている。膵臓がんワクチンの医師主導治験が本病院、札幌医科大学附属病院、神奈川県立がんセンターの3機関で実施されているのが好例といえる。今後は、疾病の予防、疾病の超早期診断が重要性を増すことから、クリニカルシーケンスを含めたゲノム医療をオープンイノベーションとして展開していく体制を構築する必要がある。

東京大学の行動シナリオFOREST2015の成果 ＜現状と課題2009-2015＞

編集委員会委員

委員長	相原 博昭	理事・副学長（評価、行動シナリオ担当）
副委員長	長谷川 壽一	理事・副学長（広報担当）
	吉見 俊哉	副学長
	高橋 典幸	総長補佐／人文社会系研究科准教授
	瀬崎 薫	総長補佐／空間情報科学研究センター教授
	橋本 紘市	総長補佐／教育学研究科教授
	岡部 徹	総長補佐／生産技術研究所教授
	今村 聡子	経営支援担当部長
	児島 昌樹	総合企画部長
オブザーバー	佐藤 慎一	文書館長

編集スタッフ

南 雅登 総合企画部評価・分析課

発行

2015年6月 初版発行（非売品）

国立大学法人 東京大学©

〒113-8654 文京区本郷7-3-1

TEL：03-5841-0752 FAX：03-5802-8856

