

行動シナリオに基づく取組をスタートさせてから最初の1年が経ちました。この1年の間に学内の各部局を行動シナリオの説明に回り、多くの教職員の皆さんと質疑応答が出来たことも大きな収穫でした。国際化や教育改革への取組など着実に進められており、すでに若木として育ってきている項目もありますが、まずは、全体としてほぼ双葉が出揃った状態になってきている状況を嬉しく思っています。スタート初年度は、まずは分散的であっても幅広い項目にわたって取組をすすめましたが、今年度からは、それらを少しずつ集約・体系化して、より効果的に力を注げる方向にも意を用いたいと思います。平成23年度も引き続き全体にわたって取組をすすめますが、若手教員のポスト確保、業務改革やプロフェッショナルな職員の養成などとともに、柏キャンパスのさらなる強化や学寮建設の計画的推進などは、重点を置きたい課題です。また、女子学生の増加、女性教員・外国人教員の増加のように、双葉を出すのに苦労しているところもあり、今後さらに知恵と工夫と粘り強い取組が必要だと考えています。平成23年度は、私の任期の半ばの時期にかかりますので、平成24年度を含むこの2年の間に、行動シナリオの内容をできるだけ実現していくこと、それによって教育研究の水準アップの効果が見え始めることを、重視したいと思います。

去る3月11日に発生した東日本大震災の惨禍は、大きな衝撃でした。東京大学も直後より、学内の緊急対応とともに、被災地、被災された皆さんへの救援活動を始めました。今後、復興も含めて出来る限りの支援を継続的に行っていくつもりですが、この惨禍からの復興は、日本全体の社会、経済の再活性化への努力と重なる、息の長いものになると思います。その復興や再生の「底力」として、学術研究の高い水準を確保しすぐれたタフな人材を育成していくことは、何よりもいま求められていることです。その意味で、東京大学のこれからの活力の基盤を作る行動シナリオの内容を確実に実現するために、引き続き全力を挙げたいと思います。

行動シナリオを実現するための環境という点では、政府財源の乏しさによる大学予算の圧迫やさらには電力使用の制限など、厳しさはさらに増すものと考えています。しかし、東京大学が引き続き世界最高水準の教育研究を遂行できないようでは、明日の日本の活力はあり得ないと信じています。東京大学の教職員の皆さんには、そのような自負と責任感のもとに、日々の教育研究のいっそうの充実とあわせて、「行動シナリオ」の各項目の実現への協力をお願いします。

総長 濱田 純一



次のページからは重点テーマ別の総括と展望です



1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求

学術の多様性の確保と卓越性の追求に向けた環境整備のため、学内においては、国際高等研究所(TODIAS)を設立するとともに、学術情報発信の充実を図った。また、特例教授制度等について検討を行った。さらに、学外においては、主要研究大学との連携を深め、学術研究懇談会(RU11)として積極的に政策提言等を行い、若手研究を中心とする科研費の大幅拡大や基金化など、大きな成果を挙げた。

一方、国の財政状況はますます厳しく、間接経費削減の動きが見られるなど、研究推進のための財源確保が一層厳しくなることが確実視されるとともに、社会に対する説明責任や研究成果の社会還元がより強く求められる状況にある。

このため、平成23年度以降においては、リサーチ・アドミニストレーターの制度化など、より効果的な研究支援体制を構築するとともに、RU11など研究大学間の連携体制を更に強化しつつ研究を推進し、日本の復興・再生と世界・人類の発展に積極的に貢献する。併せて、国内的にも国際的にも東京大学の研究のvisibilityを高めるべく学術情報発信を更に充実する。

【平成23年度以降の主な取組】

- ▶ 研究大学との連携による活動の強化(研究協力の拡大、研究大学としてのグランドデザインの策定など)
- ▶ 国際高等研究所について、更なる支援制度や、数物連携宇宙研究機構(IPMU)に続く研究機構の検討
- ▶ 本郷キャンパスの新しい知の拠点となる新図書館構想の具体化
- ▶ 研究支援体制の強化策の検討・実施
(①高度な支援専門職としてのリサーチ・アドミニストレーターの制度化、②博士課程学生等によるリサーチ・アシスタントの在り方、③相談体制の整備など研究資金獲得支援の充実策、④研究環境の維持・整備に不可欠な間接経費の今後の在り方、⑤規制緩和など)
- ▶ 震災からの復興・再生など、社会的重要な課題の解決に資する学術研究及びこれに基づく政策提言の推進
- ▶ 東京大学の研究visibilityを高めるための学術情報発信の充実
(①様々な媒体を活用した広報の充実、②教員によるアウトリーチ活動の把握と支援、③総合研究博物館等の展示・公開施設の拡充など)

(主担当：理事 松本 洋一郎)

2. グローバル・キャンパスの形成

英語で学位のとれるコースの拡充等に伴い、留学生数が順調に伸び、留学生比率が10%を超えるに至った。国際センターオフィスを3キャンパスに設置するなど、グローバル・キャンパスのインフラ整備を着実にいった。優秀な留学生を更に獲得するため、海外拠点を活用するとともに、世界各地で留学フェアを開催し、国際化推進入試担当室を中心に情報収集・調査等を行った。さらに、本学においてサマープログラム等を充実させるための制度の検討も開始した。また、本学学生の留学促進のため、全学ベースの学生交流の体制を整備し、ウェブサイトの充実や説明会の開催を行い、更なる奨学金の充実のための検討を行った。

平成23年度以降は、グローバル・キャンパスのインフラを更に充実させ、官民からの支援も活用しつつ、学生派遣を更に増加させつつ、短期・長期の優秀な留学生の獲得に努める。インドにおける海外拠点を設立し、世界各地で留学フェアを開催する。学部英語コースの平成24年秋開始に備え、募集活動を本格化させる。研究面における対外発信を促進するため、海外拠点を更に積極的に活用するとともに、フランスで東大フォーラムを実施する。

【平成23年度以降の主な取組】

- ▶ 英語による授業の拡充、英語で学位の取得できるコースの設置(大学院でのコースの充実を進めるとともに、教養学部においても2コースを新設)
- ▶ 海外留学の積極的な推進(奨学金の充実、学生交流賞書に基づく派遣の拡大、説明会の開催、ウェブサイトの充実等)
- ▶ 国際化拠点整備事業(G30)に採択された大学群の活動の牽引(留学説明会の合同開催(インドネシア、韓国等)、海外拠点の整備等)
- ▶ 国際化推進学部入試担当室において、英語のみで学位が取得できるコースについて、最適な入試制度設計の検討及び実施
- ▶ 国際短期プログラム制度の積極的展開
- ▶ IARU, APRU等の国際大学連合、G8大学サミット等の国際会議、東大フォーラムや海外拠点を活用した国際連携や国際的発信の強化。南インドに新たな拠点の設置
- ▶ 各キャンパスのサポート強化並びにサービスの平準的向上

(主担当：副学長 田中 明彦)

3. 社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ

多様な背景を持つ人々が「場」を共有し、ともに持続的な創造活動を実践できるような場を創り出す「知の共創プラットフォーム」の設置に向け、「場」のミッションとして4つの柱である地域連携、教育、アウトリーチ・広報、産学連携を設定した。産学連携における「知の共創」を推進する取組として、Proprius21 及びグローバル Proprius21 による新しい価値創造型産学連携共同研究立案スキーム推進、UCR プロポーザルを通じた研究成果の社会への発信等により既に実践している。また、大学における研究成果の社会への普及を加速するため、(株)東京大学 TLO と緊密な連携のもと知的財産の戦略的活用を進めるとともに、(株)東京大学エッジキャピタルでは、東京大学関連ベンチャー企業への投資活動が継続支援されている。

平成 23 年度以降は、社会と大学が連環する教育の推進では、社会と共創する実践的な教育・研究プログラムを推進するとともに、社会人再教育機能の強化と教育研究における社会連携の拡充を図る。IT 技術の発達を踏まえ、法人化後の東大の姿を積極的に様々なステークホルダーに発信するために、広報活動を幅広く見直し拡充するとともに、学内のアウトリーチ活動の連携を強化する。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 「知の共創プラットフォーム」等、社会連携の推進体制の整備
- ▶ 社会連携の拠点となる「伊藤国際学術研究センター」の竣工
- ▶ 総合研究博物館において、学術標本を通して先端的な研究現場を閲覧可能にする「知の回廊」計画の検討
- ▶ ソーシャルメディアによる情報発信
- ▶ (株)東京大学 TLO と連携し、研究成果の実用化について一層の推進
- ▶ 中長期的に大学発ベンチャー企業を継続的に創出できる体制構築、起業文化の醸成
- ▶ 国内外企業との連携強化や出口戦略の構築、企業ニーズに合致する研究課題の探求
- ▶ 社会と共創する実践的な教育・研究プログラムの推進、受講生の安定的確保
- ▶ 学内のアウトリーチ活動の連携を強化し、効率的・合理的な広報活動の展開
- ▶ 研究成果を活用した新商品の開発
- ▶ 東日本大震災に関する救援・復興支援の推進

(主担当：理事 松本 洋一郎)

4. 「タフな東大生」の育成

東大生を心身ともにタフで国際的に通用する人材に育成するため、全学的な教育課題の総点検を実施した。その結果について全学で情報共有を行うとともに、教育運営委員会及び教育企画室等の機能を強化して、学部前期課程から大学院課程に至るまで、教育改革に関する企画審議体制を整えた。そうした新たな体制の下、平成 22 年度には時間割の統一化に関する合意をはじめ、本格的な教育改革の推進に向けた基盤づくりができた。

平成 23 年度以降は、俎上にある様々な教育課題について、優先順位を明確にして解決の方策を検討し、逐次実施していく。特に、教育の国際化の加速、あるべき学生構成の実現に向け、必要な取組を進めていく。入試や進学振分けなどの重要課題についても、現状・課題を点検しながら、幅広い観点から検討を深めていく。その際、総合研究大学としての特性を踏まえ、先導的な学内の取組の全学展開を図っていくことを基本としつつ、様々なポリシーの明確化、国際化等に対応した統一化・標準化、国内外の有力研究大学との連携などを通じ、実効性のある改革を積極的に進めていく。さらに、学生支援については、きめ細かな対応を一層進めつつ、厳しい財政事情を踏まえ、経済支援策の見直しなどにも留意して対応する。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 国際的なコミュニケーション能力の育成、交流の機会の充実（英語力の強化、国際短期プログラムの整備等）
- ▶ 多様で優秀な学生を受け入れ、多元的に評価する教育体制の整備（入試や進学振分け制度の改善等）
- ▶ 卓越した学生が、早期に学問研究の先端に触れ、高度な学習ができるよう、特別なプログラムの開発・充実について検討
- ▶ ヨコの統一化とタテの連続化に向けた取組（授業日程の統一に向け基本的な方向性の確立、前期課程・後期課程の接続の改善について検討、後期課程において部局の壁を越えた柔軟な学習推進方策を検討、成績評価の全学的標準化の可能性を検討、学生の学習状況を連続的に把握するシステムづくりの検討、将来的な入学時期の在り方について検討など）
- ▶ 女子学生を対象とした学生宿舎の整備及び予約型奨学金の創設に向けた検討
- ▶ 教育の社会連携を推進し、若年学生と社会人等が共に学び交流機会を充実する方策の検討（科目等履修制度の在り方など）
- ▶ 学生の体験活動の促進、より戦略的な奨学制度の検討、卒業後の進路の実態把握

(主担当：理事 佐藤 慎一)

5. 教員の教育力の向上、活力の維持

教員の教育力向上に向けた企画立案の要として、教育企画室の任務にファカルティ・ディベロプメント（FD）の推進を位置付けるとともに、具体的な方策を実施する役割を担う大学総合教育研究センターの在り方について、その見直しや機能強化に向けた基礎的な検討を開始した。また、教員評価制度の運用指針を踏まえた対応に着手したり、教員の業績に関する情報公開を全学的に推進する準備を整えたりするなど、教員の教育力向上に向けた体制の確立を図りつつある。さらに、若手研究者のポスト確保などに向けた新たな人事制度につき、その枠組みの合意形成を行うことができた。

平成 23 年度以降は、総合研究大学としての特質を踏まえ、国内外の有力大学の取組を参照しつつ、FD の実施方針の策定や TA の育成・活用をはじめ、教員の教育力向上に向けた取組の大枠について全学的な合意を形成する。また、多様な教員構成の実現を加速するため、外国人教員や女性教員の採用に向けた重点的な取組を進める。さらに、教員の活力の維持に向けた新制度の導入（若手研究者の採用促進など）や試行的実施を積極的に進めていく。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ ファカルティ・ディベロプメント（FD）の推進体制・環境の整備（FD 実施方針の策定、教員評価制度の指針に基づき各部局における自己改善の促進、部局の教育改善取組みのネットワーク化及び学外 GP の情報提供の充実、大学総合教育研究センターの機能強化、TA 育成・配置、教育情報の公表、ファカルティ・ハンドブックの作成等）
- ▶ 女性教員比率の向上に関する総合的な取組の在り方について検討
- ▶ 優秀な若手研究者のポスト確保及び人材流動性の向上のため「特例教授ポスト」の運用を開始、併せて若手研究者の採用（年俸制助教）を促進
- ▶ 各部局の将来構想を考慮した、学部・大学院の学生定員の在り方の検討
- ▶ サバティカル制度について、先導的なモデルとなる理系部局での早期実践に向けた検討
- ▶ 優れた教育力を有する退職教員の教養教育などでの活用を念頭に置き、人材需給のマッチングを図る仕組みを構築

（主担当：理事 佐藤 慎一）

6. プロフェッショナルとしての職員の養成

行動シナリオの実現のため、平成 22 年 7 月に「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」の見直し検討部会を設置し、同プランの進捗状況について検証を行った。また、同検討部会の下、人材育成 WG と組織・業務改善 WG を置き、人材の活用や育成、職員評価制度、業務の見直し、社会連携の推進及び本部・室見直しの在り方など、それぞれの個別課題について検討を行った。検討の過程では、全常勤職員を対象とした職員アンケートを実施し（9 月）、本部・部局それぞれの現状・課題に関するきめ細かな実態把握を行い、企画立案のための基礎資料を得た。

平成 23 年度以降は、そうした検討の成果を踏まえ、職員の養成に関わる重要課題（管理・企画能力の向上と幹部職員の体系的育成、教職協働の確立、教育研究支援体制の強化、国際化への対応など）に対応するため、人材育成の基本方針とその推進体制の整備を図りつつ、具体的な取組を順次実施していくこととしている。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 国際化に対応した事務体制の整備・意識改革（職員の語学力向上に向けた TOEIC の有効活用等）
- ▶ 高度な研究支援人材の育成（リサーチ・アドミニストレーターの制度化の検討）
- ▶ 年功序列の昇進制度を見直し、有能な若手職員を抜擢する仕組みを導入
- ▶ プロフェッショナルとしての職員養成の基礎となる基本方針と推進体制の整備
- ▶ 各種研修や OJT 等での活用のため、職員のキャリアガイド、幹部職員行動指針の改訂
- ▶ 派遣研修等の見直し及び研修の充実（人事交流や派遣研修の目的・意義の明確化及び見直し、ベテラン職員フォーラムの開催、語学力向上、女性職員への意識啓発、教員研修など）
- ▶ 人材活用の促進（職員調書の web 化と能力に応じた人事を実施、副課長級と係長級の年功序列の昇進制度の見直し、職員評価の適正実施、女性職員の管理運営への参画など）
- ▶ 体制の見直し（教職協働体制の確立、技術本部の設置検討、業務改革制度の活性化など）

（主担当：理事 久保 公人）

7. 卒業生との緊密なネットワークの形成

卒業生との緊密なネットワークの形成に向けた活動として、生涯学習プログラム（東大ワールドカフェ、グレーター東大塾）の開発・開催、外国人卒業生ネットワークづくり支援などに取り組んだ。また、卒業生によるボランティア活動支援の第一歩として海外大学院留学説明会を開催した。さらに、卒業生に対する各種サービスの提供や同窓会活動への支援を行い、赤門学友会登録約 4,200 人、26 団体が増加し、卒業生と大学を結ぶオンラインコミュニティ（TFT）は、登録手続きの簡易化などにより、約 3,600 人増加するなど、卒業生ネットワークの拡充に一定の成果を挙げた。

平成 23 年度以降は、既存の卒業生向けプログラムの検証・見直し、新規開発により、卒業生の知的活動を促進させる効果的な取組を進める。また、赤門学友会、同窓会連合会をはじめとする関係者・団体との更なる連携強化、TFT の登録者範囲の見直し、各所にある卒業生名簿の整理統合、外国人卒業生への情報配信の充実など、海外を含めた卒業生とのネットワークの拡充・更なる加速を図っていく。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 卒業生からの寄附を原資にした奨学金制度について新たなプログラムの検討（留学生の国内企業での研修受入、東大生の海外企業での研修派遣）
- ▶ 卒業生が大学の活動に参画する新たな取組の試行（海外大学院留学説明会の拡大展開、ボランティア活動の情報提供など）
- ▶ 卒業生に向けた生涯学習プログラム「グレーター東大塾」の充実、公開講座等の既存のコンテンツの有効活用
- ▶ SNS（フェイスブック等）を活用した卒業生コミュニティの立ち上げ、外国人同窓生等への情報配信の充実
- ▶ 卒業生とのコミュニケーションの強化（TFT 登録者へのサービス拡充、生涯にわたり活用できるパーマネントアドレスの付与など）
- ▶ 地域同窓会への総長の参加促進、ホームカミング日の改善、会報誌などのリニューアル・デジタル化などを行い、卒業生ネットワークを支援、活性化を図る

（主担当：理事 江川 雅子）

8. 経営の機動性向上と基盤強化

平成 23 年度概算要求においては、政府の新たな試みとなる政策コンテストや事業仕分け等によって大学関連予算は危機的な状況に直面したが、これに迅速に対応し、基盤の経費の確保や科研費の拡大などの成果が得られた。また、学内においては、面積課金制度の導入によるスペースの計画的な管理と有効活用、特例教授ポスト制度の導入による若手研究者ポストや人材流動性の確保など、基盤強化のための検討を進めている。しかしながら、本学の運営における財源の多くは国からの支援に基づくものであり、経営にあたっては国の施策や財政状況に大きな影響を受けざるを得ない。教育研究機能を充実させるためには今後更なる取組が必要である。

平成 23 年度以降も、国の財政は厳しい状況が続き、本学に与える影響も大きいことが予想されることから、基盤強化は急務である。そのためには、コスト意識を持って経営にあたり、柔軟な制度設計や効果的・効率的な資源の活用方法を検討し、具体化していくことが重要である。外部資金の更なる活用や、人件費費目の多様性確保、東京大学基金の強化や自己収入増収などに積極的に取り組むことにより、教育研究環境の維持・向上を目指す。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 全学的な課題等に対して、機動的に取組むための事務組織の見直し・再編（社会連携部の設置等）
- ▶ 情報システムの再構築に向け、業務プロセスの見える化、人員の養成、統合認証環境及びコミュニケーション環境の構築について検討
- ▶ 「東大サステイナブルキャンパスプロジェクト」（TSCP）に基づき、集中的な設備更新を行い、CO2 排出量削減を推進
- ▶ 持続可能な財務基盤の強化（2020 年に 2000 億円を目指す東大基金の寄附メニューの充実・活動の強化等、自己収入増収方策について検討、資金運用益の安定的確保など）
- ▶ 印刷関連経費の縮減、リバースオークションの導入、新旅費システムの活用
- ▶ 柔軟な人件費管理の制度設計
- ▶ 施設基盤の計画的整備に向け、キャンパス計画大綱（仮称）の策定、プロジェクト事業の推進、面積課金制度の導入を実施

（主担当：理事 前田 正史）

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

平成 22 年度においては、ガバナンスについて、事務組織の見直し（所要の本部・室の新設、既存の室の役割の明確化など）、全学委員会の整理・統合を実施するとともに、更なる見直しの在り方について組織・業務改善 WG で検討した。また、コンプライアンスについて、本部法務課を設置するとともに、大学全体のコンプライアンスの基本方針となるコンプライアンス基本規則を制定し、その推進体制や予防活動、コンプライアンス事案への対応の手続きなどを明確化した。危機管理については、各種マニュアルの整備を進めるとともに、薬品管理徹底など危機事象の未然防止の取組を充実した。

平成 23 年度以降においては、教職協働組織としての室・本部の在り方を検討するとともに、新たに社会連携組織を整備するなど、事務組織の見直しを進める。その際、従来の意思決定のフラット化、組織編制の柔軟化の成果と課題を検証し、それらの実質化を図る。また、コンプライアンスについては、コンプライアンス基本規則の周知と的確な運用を行いつつ、本部・部局を通じた法務部門の機能を引き続き強化していく。さらに、ハラスメント、防災などに関する現行制度の点検を行い、必要に応じて見直しを行う。

【平成 23 年度以降の主な取組】

- ▶ 新たなコンプライアンス推進体制の確立（e-learning を活用したコンプライアンス教育や安全教育・講習の充実、本部・部局の役割分担の明確化）
- ▶ 規則を含む学内文書の英文化に関する基本方針の策定と実行
- ▶ 危機管理の在り方について点検・評価の実施、危機管理のマニュアル整備、危機事象の分析及び対応策の検討、部局と連携した防災訓練の実施
- ▶ ガバナンスの強化に向け、全学委員会のフォローアップを踏まえた今後の在り方の検討、教職協働体制の整備、事務長会議の機能強化、機構について評価に基づく活性化の促進、全学センターの点検・評価、IR 体制の実質化を推進
- ▶ 環境安全に関する意識啓発の推進
- ▶ 大学に適した環境安全を実現する法令等改正に向けた提言
- ▶ 東日本大震災の経験を踏まえた防災体制の強化

（主担当：理事 久保 公人）

問い合わせ先：本部企画課（内線 22393）

平成 22 年度 行動シナリオの歩み

総長の部局訪問開始

総長が行動シナリオを携えて各部局を訪問。活発な意見交換を行いました。

（平成 23 年 3 月までに計 27 部局を訪問）

9月

重点テーマの 取組プラン決定

重点テーマは理事を中心に実行に移されます。各理事がそれぞれの担当テーマについて平成 22 年度の取組プランを総長にプレゼンしました。

6月/7月

行動シナリオ完成

3月

（平成 21 年度）



フォローアップ 集中討議開催

全役員が集まり行動シナリオの進捗状況や課題について3日間にわたり議論を行いました。下の写真はその一場面です。

2月



集中討議の風景（平成 23 年 2 月 22 日 総長室にて）

23 年度 へ！

平成 23 年度以降に 向けて

集中討議を経てとりまとめた平成 22 年度の総括と平成 23 年度の展望を 4 月 19 日の教育研究評議会、4 月 20 日の経営協議会に報告しました。各項目の実現へ向け p. 2~7 をぜひお読みください。

4月