

# 国立大学法人東京大学 平成16事業年度実績報告の概要

## 1. 経営のイノベーション

### (1) 総長のリーダーシップによる学内の研究費、ポスト、スペースの戦略的・競争的な配分

#### 全学教育研究資金について

各部署の基盤校費見合いの10%、間接経費の3分の2及び寄附金の1%を本部に集約し(約18億4,800万円)全学教育研究資金として学内に再配分する仕組みを整え、配分した。

#### 総長裁量経費について

約6億2,000万円を計上し、総長イニシアチブの事業や各部署等から総長に要望があったものについて役員会の議論を経て配分した。配分例：領域創成プロジェクト、学術統合化プロジェクト

#### 総長裁量時限採用可能数について

総長裁量の時限的採用可能数約150人を用意し、総長イニシアチブの事業や各部署等から総長に要望があったものについて役員会の議論を経て配分した。配分例：領域創成プロジェクト、学術統合化プロジェクト、産学連携本部、学生相談所

#### 全学共通スペースの配分について

新築の柏総合研究棟における全学共通スペースの配分にあたっては、研究プロジェクトの公募を行い、総長室の下に設置した領域創成プロジェクト専門委員会においてその審査を行い、評価をした上で決定した。なお、その際には原則としてスペースチャージ(2,000円/m<sup>2</sup>)を徴収することとした。

#### 総長室直轄の総括プロジェクト機構の構築

新しい学問分野開拓への試みの受け皿として、総長室が直轄する総括プロジェクト機構を設置し、そこに総長直轄の研究部門等を置く枠組みを構築した。「学術統合化プロジェクト」を初めての研究部門として立ち上げ、ヒト、モノ、地球、宇宙の4プロジェクトを開始することとし、平成16年度には「ヒト」の実施が確定した。

### (2) 総長を中心とした意思決定システムの確立

#### 総長補佐及び総長特任補佐の活用

各部署から中堅教員が部署利益と離れ、総長補佐として役員会のプレーンの役割を果たした。

#### 「室」の設置

総長・理事・副学長の総括・指揮のもとに、機動的、迅速に課題に対応する体制として、総長補佐を中心とする教員及び関係部署に所属する事務職員で構成する「室」組織を構築した(18室)。例：学術企画室、教育企画室、財務分析室、COEプログラム推進室

#### 全学委員会の再編・整理

法人化前に評議会の下部組織として、学内意見の集約・調整機能を担っていた全学委員会を、総長・理事・副学長のもとに設置する形に再編・整理した(法人化前51 法人化後42)。

### (3) 学外有識者の積極的な活用と登用

財務の効率化全般及び広報・就職支援等の業務推進のため、民間から豊富な経験を持つ人材を副理事として登用するとともに、産学連携、広報、国際等の分野において民間における経験

を活かせる人材を採用した。

また、経営協議会を2ヶ月に1回開催し、経済界、メディア、研究機関等の学外の委員から貴重なご指摘や助言をいただいた。

#### (4) 学内幹部職員の学内公募

課長、事務長級の人事の際、一定の経験年数等の条件を満たす者を対象にこれら幹部ポストの学内公募を行い、職員の意識向上と適材適所の人事配置に努めた。平成16年度は、公募者の中から、7名を配置した。

#### (5) 業務改善の取組み

これまでの業務を見直すべく、外部コンサルタントと職員の共同チームを作り、本部事務及びパイロット部局として選んだ4つの部局を中心に、業務の見直し作業を行なった。作業に際しては、複数の役員で構成する「業務見直しプロジェクト推進本部」を設置した。また、この作業後にはパイロット部局以外の各部局の職員も含めたワーキング・グループを推進本部のもとに置き、継続的に業務改善を行った。主な成果としては、出張手続きや決裁手続きの簡素化が挙げられる。これらを初めとして、本部事務だけでも30件の業務改善策を策定し、4月実施に向けて学内規則等を改正した。また、職員からも業務改善提案を募り、120件の応募を得た。応募のうち特に優秀な54件の提案者に対して総長から表彰を行い、順次実行している。平成17年度には本部組織として業務改善グループを設置し、業務の見直しを継続的に行うこととした。

#### (6) 監査機能について

監事監査及び内部監査それぞれについて計画を策定して実施した。また、監事監査に基づき業務改善提案がなされ、上記業務改善とともにフォローをすることとした。

#### (7) 本部事務組織体制の見直し

上記業務改善の取組みも踏まえ、本部事務職員の配置を見直し、新しい業務への対応人員を充実させるとともに、本部事務の効率化により2名を、立上げで業務が増加している柏キャンパスへ配置した。また、業務の迅速化を図るため組織をフラット化することとした。具体的には係制を廃止し、チーム、グループ制とし、ライン制からスタッフ制に一步近づいた。これらは平成17年4月から実施することを決めた。

#### (8) 責任ある適切な人件費管理

教員及び事務職員それぞれについて採用可能数を定め、全学の人件費管理を行った。

#### (9) 概算要求プロセスの確立

組織整備及び特別教育研究経費について全学的視点で要求内容を決定するため、概算要求の部局原案を対象に、学術調整室において全学の委員会である大学委員会のヒアリングにかける事項の検討・整理を行い、大学委員会でヒアリングを行ったうえで役員会において概算要求事項を決定するプロセスを確立した。

#### (10) 増収や経費削減のための積極的な取組み

増収のための取組み

- ・ 寄附金収入については、全学に対する寄附の受皿として東京大学基金を設置し、平成19年に迎える創立130周年などを念頭におきつつ、寄附のお願い等の活動を開始した。
- ・ これまで間接経費を計上していなかった共同研究、受託研究については直接経費の10

%を、寄附については寄附額の10%を研究支援経費として委託者等に負担いただく仕組みを整え、平成17年度から実施することとした。

- ・ 資金運用については、運営費交付金余裕分の短期的運用及び寄附金余裕分の中長期的運用の効率化を図り、約4,700万円の運用実績を挙げた。

#### 経費削減のための取組み

- ・ エネルギー・マネジメントについては、担当課として環境課を設置した。夏季の省エネの啓発活動は成果をあげ、建物の増加にもかかわらず夏季の最大需要電力[kw]が、前年度比で10%（省エネ等の様々な要因を含む）下がった。また、電気の契約方式について、平成17年度より蓄熱調整契約などの活用による契約変更を行うことを決め、料金の1%が縮減される見込みである。
- ・ 物品の調達コストについては、ワーキング・グループを設置し、モデル部局について購入物品の品目仕訳を行い、一括購入方式がどの程度採用可能かについての基本的検討を行った。さらに、実験機器・測定機器などについて一括管理による共同利用がどの程度可能かを調査・検討し、一元的な共同利用体制の導入の可能性を検討した。

### (11) 施設マネジメント体制の構築

施設部に環境課及び保全課を新たに設置し、施設マネジメント推進体制の強化を行った。これにより、省エネ対策、施設の安全対策、バリアフリー対策、施設の維持保全に係る企画立案を各課において実施している。また、平成17年4月から、本部共通施設等の運用方針等に基づき、各施設のマネジメントを推進するために、プロパティマネジメントグループを設置することを決定した。

## 2. 柔軟な人事・会計システムの積極的な活用

### (1) 柔軟な人事システムの活用

教員については職務の実態に即して裁量労働制を導入するとともに、平成17年度から時限採用の教員（いわゆる特任教員）について年俸制を導入することを決定した。

また、事務職員等の人事改善プランを策定し、選考採用、特任専門員、特任専門職員等の制度化及び職員調書の改善等を行った。さらに、職員の研修や能力評価・業績評価手法についての課題整理・他機関の事例収集を行った。

### (2) 柔軟な会計システムの確立

研究費補助金等の予定されている外部資金が配分されるまでの間、学内で立替払いを行う制度を構築し、教育研究活動のスムーズな実施とともに適正経理の実施に資した。

また、運営費交付金を可能な限り有効に使用できるよう予算執行の弾力化を図るべく、成果進行基準取扱要領を策定し、11部局16事業がこの仕組みを取り入れた。

## 3. 教育機能の強化

### (1) 教育に関する審議機能の強化

教育に関して審議を行う場を、研究科長・学部長を網羅した教育運営委員会に一本化し、各部局が直面する課題について学内の共通認識を形成する役割を果たした。

### (2) 学部前期課程カリキュラムについての検討

新学習指導要領によって初等中等教育を受けた学生が入学する平成18年度から、理系を中心

とする基礎教育の強化等を柱とする新しい学部前期課程カリキュラムを実施することとし、平成16年度にはその基本的な内容について教育運営委員会での合意が形成された。あわせて、平成18年度の学部新生から実施する、学生の進路選択の幅を拡大する方向での進学振分け制度（学部3年進級時に自身が所属する学部・学科を決める制度）の改革についても、その基本的制度設計について全学的合意が形成された。

### （３）全学授業カタログの作成

開講されている授業について、その相互関連や自身の所属以外で行われているカリキュラムに関する情報を学生に伝え、学生が学部・研究科の枠をこえた履修もしやすくするため、教育企画室で学部後期課程の全学授業カタログを編集した（発行は平成17年4月）。

### （４）領域融合的な学問分野への新たな取組み

領域融合的な学問分野については、教育運営委員会において、部局を横断した教員の横型組織による教育実践とダブルメジャーやメジャー・マイナー制についての全学的な議論が開始される一方、大学院レベルでの医工連携や、学部レベルでの生物情報科学の教育課程など、この面での先導的試行が実施された。

### （５）高度専門職業人教育

本学では、高度専門職業人教育を、専門職大学院と従来型の大学院課程の双方で取り組んでいくこととしている。平成16年度は、法科大学院と公共政策学教育部という二つの専門職大学院がスタートし、また従来型の大学院課程においては金融システム専攻（経済学）、創造情報学専攻（情報理工学系）、臨床心理学コース、大学経営・政策コース（教育学）などを開設した。

## 4 学生サービスの充実

### （１）独自の奨学金制度の導入

新たに、外国人留学生特別奨学制度、国際学術交流活動等奨励事業、学術研究活動等奨励事業、ジュニア・ティーチング・アシスタント制度を創設し、運用を始めた。

### （２）キャリアサポートの実施

留学生の日本企業への就職のニーズを踏まえ、留学生キャリアサポート室を設置し、企業の協力も得てセミナーを開催するなどして活発な就職支援活動を展開した。また日本人学生についても、キャリアパスが複雑化し学生に対する就職支援の充実が求められている状況から、全学の就職関係担当者連絡会議を発足させ、大学の責務としてのキャリアサポートを実施する検討を行った。

## 5 研究活動の活性化

### （１）21世紀COEプログラム

本学における21世紀COEプログラムの拠点（28拠点）のうち18拠点において、研究科と附置研究所の間の連携が行われ、附置研究所の最先端研究に大学院生が参加する機会を大きく増大させた。また、COEプログラム推進室には専任の教授を配置し、担当職員とともに拠点を支えている。推進室の具体の活動としては、各拠点での事務的取り扱いに関して発生する様々な疑問や要望に適切に答え、そのQ&Aをメーリングリストやウェブ上に公開して、全拠点が共有できる「ワンストップ・サービス」を実施・定着させるとともに、学外向けの拠点紹介パ

ンフレット、ホームページの作成等の広報活動を行った。さらに、各プログラムの中間評価ヒアリングへの同行等を通じて情報提供等を行った。

## (2) 総長室直轄の総括プロジェクト機構の設置

新しい学問分野開拓への試みの受け皿として、総長室が直轄する総括プロジェクト機構を設置し、その中に総長主導で「学術統合化プロジェクト」を設置した。このプロジェクトにおいてはヒト、モノ、地球、宇宙の4プロジェクトを開始することとし、平成16年度には「ヒト」の実施が確定した。

## (3) 横型組織の支援

本学の生命科学教員有志懇談会の自発的な活動を支援し、全学的な生命科学教育研究組織「東京大学生命科学機構(仮称)」の設立準備を行った。同様に、多数の部局にわたる研究者を構造化する、いわゆる横型組織として、グローバル・サステナビリティ、アジア学等の研究者組織ネットワーク化を開始した。

## (4) 全学センターの設置・廃止等について

全学センターについては、施設の時限の有無及び時限の到来時期がまちまちであるため、経過的には随時点検・評価するが、徐々に中期目標・中期計画終了時点等を考慮して点検・評価を行い、その結果を次期中期目標・中期計画に盛り込むスケジュールに統一していく方針を決定した。

# 6. 社会連携

## (1) 卒業生との連携

従来脆弱であった卒業生との連携を強化するため、卒業生担当理事を置き、大学の事業としてホームカミングデーを実施し、卒業生組織の連合体として学友会を発足させた。

## (2) 産学連携の促進

産学連携本部は、共同研究等の改革・推進を行う産学連携研究推進部、知的財産の管理・運用を担う知的財産部、成果の積極的な事業化を目指す事業化推進部の3部構成で発足した。また、承認TL0である(株)東京大学TL0及び(株)東京大学エッジキャピタルとの強い連携体制を整え、この両社も含めて、全学レベルの産学連携関連組織を本郷キャンパス内の産学連携プラザに集約した。産学連携本部では、コンサルテーション事業、プラザ事業、モデル化事業、サポート事業、マネジメント事業、ガード事業、ネクスト事業の7つの事業を実施している。

また、Proprius21と称する、計画を重視した組織的対応を基本とする共同研究の新しいスキームを開発し、実際に運用を開始した。さらに、利益相反に対しても、利益相反委員会のもとで、セーフハーバールールに基づく積極的な運用・相談体制を整えた。

また、産学交流の場として、日本経済団体連合会の協力の下に産学連携協議会を設立し、活動を開始した。

# 7. 国際的活動の充実

## (1) 環境・エネルギー問題への取り組み

AGS(Alliance for Global Sustainability)推進室を設置し、これまで本学が、マサチューセッツ工科大学、スイス連邦工科大学及びチャルマーズ工科大学とともに取り組んできた地球

存続・人類生存に関する教育研究活動を発展させた。東アジア4大学フォーラム（東京大学、ソウル大学、北京大学、ベトナム国家大学ハノイ校）の活動にも積極的に参加した。また、天津市人民政府との共催で、天津市において、「日中持続的発展・天津フォーラム」を開催し、経済、環境、および社会の調和のとれた持続的発展に関して、両者が協力していくこととした。さらに、第3回日中学長会議においても、持続的発展等の問題について議論を行った。

## （2）東京大学北京リエゾンオフィスの設置準備

アジア諸国の中でも、特に地球存続において重要な位置を占める中国が最重要であることを認識し、国際企画室に専任の教授を採用して、北京市に東京大学北京リエゾンオフィスを設置する準備を開始し、仮事務所を開設した。このオフィスは登記された現地法人格を有するものとして立ち上げることとなっており、これによって、ビザの発給、銀行口座の開設、現地でのスタッフの採用、産学連携等において、広範な活動が可能となる。情報理工学系研究科では、外国人留学生特別奨学制度の選抜のための口頭試問をリエゾンオフィス仮事務所において実施し、早くもその活用が図られた。

## 8．附属病院

### （1）医学部附属病院改革

医学部附属病院においては、経営効率化による経営基盤強化と医療サービス向上を目的として、医局を廃止し、病院運営審議会・執行部会などを設置して、病院長のリーダーシップが一層発揮できる仕組みを整備した。また、医療の質の評価と向上及び危機管理体制を強化するために、医療評価安全研修部を設置し、医療の評価から医療安全管理、院内感染対策、卒後臨床研修及び院内研修を機能的に運営できる体制を構築した。

経営面においては、医療経営の情報管理分析を強化し、経営を効率化するために企画経営部を設置し、病床稼働率の向上、材料費削減・医薬品の削減、病院管理運営費の削減、人件費の有効活用等を推進した。病院の経営指標は持続的な改善が見られており、平成15年度と平成16年度を比較すると、一般病棟の平均在院日数は20.8日から18.6日に2.2日間短縮しつつ、病床稼働率は約90%とほぼ一定を維持し、稼働額は265.9億円から274.6億円と一挙に8.7億円増加した。さらに、広報企画部の設置により情報の公開及び提供を推進した。また、良質な医療人養成のために、診療参加型臨床実習の充実、小人数実習等による臨床医学教育の充実、臨床医学・健康科学と連携した社会医学領域の教育の充実等に取り組み、卒後臨床研修体制の整備を図り、医療従事者の生涯教育、専門医資格等の取得に必要な教育・研修体制を整備しているところである。また、医学研究の成果を診療に反映することを目的として教育研究支援部を設置した。さらには、臨床医学の発展と産学連携を推進するために、22世紀医療センター構想を含めた寄付講座の設置を推進している。

### （2）病院企画室の取組み

病院企画室においては、医学部附属病院及び医科学研究所附属病院の歴史と現況を分析・検討し、明確な将来ビジョンを示すことを目的として活動を行い、学内における議論のほか、外部有識者を招いてのシンポジウムなどの活動を経て報告書をまとめた。