

国立大学法人東京大学 平成17事業年度実績報告の概要

業務運営等の共通事項

I 業務運営の改善及び効率化

1 戦略的な法人経営体制の確立と効果的運用

(1) 「東京大学アクション・プラン 2005-2008」の提示

法人化 2 年目に就任した小宮山総長は、東京大学憲章が目指す方向と、東京大学の中
期目標及び中期計画に掲げられた諸課題を踏まえながら、特に経営戦略上重視したいと
考える諸項目を、「東京大学アクション・プラン 2005-2008」（以下「アクション・プラ
ン」という。）として示した。アクション・プランでは、「教育」、「研究」、「国際的活動」、
「組織運営」、「財務」、「キャンパス環境」、「情報発信と社会連携」の 7 つの柱ごとに進
むべき方向を具体的に示している。東京大学は、アクション・プランのもと、「自律分
散協調系」と「知の構造化」をキーワードとし、活力ある大学のモデルの構築を積極的
に推進し、様々な大学改革を実現した。

(2) 研究科長・学部長・研究所長合同会議、補佐会等の活用

全学の研究科長、所長による「研究科長・学部長・研究所長合同会議」（科所長会議）
や、総長が特に指名した総長特任補佐及び部局から選出された総長補佐による「補佐会」
を定期的で開催するなど本部と部局の情報交換を行ってきており、アクション・プラン
の策定段階では、これらの会議を活用しつつ、総長特任補佐・総長補佐による原案づく
りや、科所長会議構成員による合宿討議等を行って、全学における意思疎通と透明性の
確保を図った。

(3) 総長秘書室の設置

新たに「総長秘書室」を設置し、企画調整役に総長秘書室長を、企画課長に総長秘書
室次長を兼務させるなどにより、アクション・プランを円滑に推進する体制の整備を図
った。

2 戦略的・効果的な資源配分

(1) 総長裁量経費及び総長裁量定員の確保

総長裁量経費 7 億 500 万円、総長裁量定員 162 名を確保し、総長のイニシアティブに
よる教育研究事業を実施する体制を確立した。

特に研究面においては、先導的、独創的、学際的な研究を行うために、「領域創成プロ
ジェクト」において、全学共通スペースの貸与、総長裁量枠教員の配分及び総長裁量研
究資金の一時貸与を受ける制度を確立した。平成 17 年度は、12 の研究プロジェクトに対
し、総長の裁量により教員 9 名、研究資金 2,000 万円の支援を行った。

(2) 総長指定プロジェクトの実施

領域創成プロジェクトの一部として、総長指定の「学術統合化プロジェクト」を4月よりスタートさせた。当プロジェクトには上記(1)のうち、5名の教員及び総額850万円の資金を配分した。

(3) 「研究支援経費」の導入

外部資金を獲得した研究者の研究環境の改善や研究施設等の整備充実を図るために、平成17年度から、共同研究費、受託研究費及び寄付金の10%に当たる額を「研究支援経費」として確保する制度を導入した。研究支援経費の1/2(約15億円)は受入部局に配分し、残りの1/2は全学教育研究資金の財源の一部として充当し、バリアフリー対策・学術研究活動等奨励事業などの全学的な研究環境の整備等に約29億円を配分した。

3 中間評価・事後評価及び資源配分

(1) 資源配分に関する中間評価・事後評価の実施

学内で機動的に資金配分を行うために設けられている「全学教育研究資金」については、総長が指名した教職員から構成される学術企画調整室において、次年度予算計画時に前年度決算も資料として提出して事後評価を行いつつ、効率的な資源配分を行うよう努めた。また、総長裁量経費については、役員懇談会において、その執行の妥当性について随時確認した。

(2) 附属施設の見直し

教育研究部局附属の教育研究施設については、法人化後、予算上の時限はなくなったものの、設置の趣旨に基づき、成果等を含め自律的に見直すことが必要であることの観点から、各教育研究部局の判断により自主的に自己点検・評価並びに外部評価を行っている。また、全学センターについても、その運営を大学としてのマネジメントの中で位置付ける必要があることから、総長室総括委員会の下に評価委員会を置き、全学センターが実施した自己点検・評価等の結果を検証したうえで、組織の見直しを図ることとした。

4 業務運営の効率化

(1) 本部事務組織及び業務の見直し(グループ、チーム制の導入)

- ①細分化された縦割りの係体制を全体的に整理統合し、大きくくりなグループ、チーム編成により組織をフラット化(約100係→約60チーム)
- ②「室」と一体的な業務遂行が可能な事務体制を構築
- ③管理的な業務の合理化や係の整理統合などにより全体の採用可能数の5%相当(18名)を削減し、新規業務等に配置
- ④特定の企画・立案業務や臨時的・時限的業務に柔軟に対応できるよう、部長の下に特命グループを随時置くことができる体制を構築

さらに、部局においても、例えば附属病院等がチーム制を導入するなど、事務組織のフラット化を進めた。

(2) 「部局パートナー」－飛車角方式－の導入

自律分散系組織である大学への協調の仕掛けの一環として「部局パートナー」－飛車角方式－を導入し、各担当部局教職員からの質問等を受け付けて回答するワンストップサービスを実現することにより、部局と縦割り支援組織の本部を融合し、もって教育研究支援組織の強化を図った。

(3) 業務改善の取り組み（「業務改善プロジェクト推進本部」の設置）

複数の役員等で構成する「業務改善プロジェクト推進本部」を本部に設置し、外部コンサルタントの指摘改善項目のフォローアップ、職員提案の検討を行った。自律的な改善メカニズム育成のため、検討は各事務組織から選出された業務改善メンバーが行った。業務フローの簡素化・合理化の提案については、同推進本部で承認する方式をとった。平成16年度から実施している業務改善提案については、教員も含めた業務改善提案募集を行った結果、6月募集においては、120件の応募があった。特に優秀な4件、及び業務改善メンバーのうち業務改善活動に関して顕著に活動した職員4名については、総長表彰を行った。また、11月募集においては、102件の応募があった。特に優秀な5件7名については、総長表彰を行った。

5 収容定員の充足状況

収容定員に対する充足率は、学士113.75%、修士118.53%、博士122.60%、専門職学位課程99.02%であり、国立大学法人評価委員会が指標例として示している収容定員85%以上を上回っている。

6 外部有識者の積極的活用

東京大学では、平成17年度計6回の経営協議会を開催し、外部有識者からの意見聴取や情報交換により、大学運営の改善に資した。例えば、経営協議会の下に設置された「病院運営に関するワーキンググループ」の報告（平成17年3月8日）を受け、経営協議会では、医学部附属病院の人件費管理等の在り方に関する検討体制等について、継続的に審議を行った。

7 監査機能の充実

平成16年度に設置した「監査室」において、監査室回付文書や財務会計システムの閲覧による内部監査を日常的に実施するとともに、内部監査体制の独立性を担保した給与簿監査及び業務監査並びに会計監査をそれぞれ定期的に各部局に出向いて実施した。また、会計監査人とは別に、他の監査法人と支援契約を締結し、内部監査の効果的な実施及び監査室職員の専門性向上を図った。

さらに、監査室の改善提案の実効性を高めるため、内部監査実施結果を全学に送付するとともに、監査室ホームページ（学内専用）を立ち上げ、内部監査情報のほか会計監査人の監査情報などを随時掲載することによって、改善に関わる情報を全学的に共有できる仕組みの構築を図った。加えて、内部監査結果及び会計監査人の監査結果並びに会計実地検査結果のフォローアップ監査を実施し、改善提案の業務への反映を含めた改善状況の把握・確認を行った。

8 東京大学独自の職員採用試験の実施

国立大学法人化後、東京大学の更なる発展を期すために、語学能力を有するとともに多様な能力を持った人材を職員として計画的に受け入れることが重要であると考え、東京大学独自の職員採用試験を実施し、平成 18 年 4 月 1 日に 17 名を採用することとした。

II 財務内容の改善

1 財務内容の改善・充実

(1) 経費削減のための積極的な取り組み

①東京大学のスケールメリットを生かした調達効率化

平成 16 年度に開始した「全学資料購入集中処理システムプラン」については、学内への普及により、平成 17 年度から新たに 7 部局、11 書店が参加し、合計で 18 部局、参加書店は 23 社に参加が拡大した。年間取扱冊数は 24,102 冊、金額は 179,113 千円にのぼり、通常の購入価格に比べて 8,099 千円を節約することができた。節約した金額は全て学習用図書費等に充当した。なお、図書の共同購入に係る経理事務を本部の経理事務に位置付けることにより、支払業務の集約化を一層促進した。

②省エネルギー等による経費の節減

夏季の省エネルギーを呼びかけるクールビズのポスターを作成し、全学への配布による夏季の省エネの啓発活動を行い、更に施設部環境課で作成した週間電気予報の全学への配信等を行った結果、夏季 3 か月で光熱費約 6,000 万円削減した。特に、夏季の一斉休業の取り組みにより、本郷地区、駒場Ⅰ、駒場Ⅱ、柏キャンパスで 1 日当たり約 73 万円の電気料金の削減が図られた。また、電気及びガスの需給契約変更により、使用実態に合わせた安価な料金での契約更改を行い、約 7,000 万円削減が図られた。

(2) 増収のための積極的な取り組み

「東大 130 キャンペーン」活動を開始し、基金のコアの確立に向けた取り組みを進めた。同時に、財政基盤の強化のため、大型基金形成に向けた体制を整備し、総長室の下に設置した「渉外本部」及び「基金運営委員会」において、運用の検討を開始した。また、総長室の下に「卒業生室」を設置し、卒業生と大学との連携活動の強化を図った。

さらに、寄附金余裕分から 110 億円の中長期的運用を追加実施、入札形式で積極的に実施した運営費交付金等余裕分の短期的運用と合わせて、約 9,040 万円の運用実績を挙げた。

法人化とともに開始された余裕資金の運用については、正確な資金収支見込額の把握により資金管理計画の精度向上を図るとともに、運用が許されている金融商品が限定されている中ではあるが、長期・短期それぞれを積極的、かつ、継続的な運用を行い、年度累積平均運用率（余裕資金総額に占める運用額の割合）を前年比約 28%増の 89%程度まで上昇させた。

2 人件費削減に向けた取り組み

中期計画期間中における運営費交付金の削減、「行政改革の重要方針」（平成 17 年 12 月 24 日閣議決定）において示された総人件費改革の実行計画を踏まえた人件費の削減に伴う対処や新規事業等を促進するため、平成 18 年度から部局に配分した教員採用可能数に対する標準削減率 1%の実施を行うこととした。

また、教員以外の職員採用可能数についても、標準削減率 1%適用の他に、業務量に見合う人員の適正配置を可能とする適正化係数 1%を上積みし、教員以外の職員の適正配置と業務の効率化を図ることとした。

Ⅲ 情報公開

教育研究等の積極的な情報発信強化のため、ホームページを充実させ、トップページの更新頻度を高めるとともに、学内で行われる各種イベント、シンポジウムの情報や、研究成果、記者発表等の情報をリアルタイムで掲載し、一般社会への情報発信を強化した。また、新たに各部局の事務系職員からなる広報事務担当者事務連絡会を立ち上げ、全学的な情報共有、情報発信体制を強化するとともに、編集等の専門家を外部から1名採用し、学内外広報誌を刷新するなど、学内外向け広報メディアの充実を図った。

この他、平成17年4月より、東京大学で行われている講義の一部について、授業科目のカレンダー、シラバス、講義ノートや教材などをインターネット上に公開する「UT Open Course Ware 事業」を開始した。

Ⅳ その他の業務運営に関する重要事項

1 施設マネジメント等の実施

施設等の有効活用に関する指針に基づき、「共同利用スペースの確保に関する細則」、「共同利用スペースの管理・運営実施細則」、「施設等の有効活用に関する点検・評価実施細則」を策定し、効率的利用や共同利用のためのスペース確保を図った。また、大型実験設備の実態調査に基づき、共同利用可能な設備を抽出し、学内向けに情報提供を行った。

なお、平成18年度には、施設を長期にわたり良好、安全な状態で維持し、施設の長寿命化を推進するため「東京大学長期修繕計画」をとりまとめ、その計画に基づき、維持管理を進めることとしている。

2 危機管理への対応策

平成17年7月に発生した潜水事故に鑑み、全学の安全管理体制の見直しを図った。特に野外における教育研究活動に関しては重点的に安全対策を講じた。

①野外活動における安全衛生管理・事故防止指針の策定

環境安全本部に「フィールドワーク事故災害対策WG」を設置し、「東京大学の野外における教育研究活動に関する安全衛生規程」を策定した。また、野外活動における事前の注意事項や活動中の注意事項、事故発生時の対応、救急措置に関するより具体的な事項等をまとめた「野外活動における安全衛生管理・事故防止指針」を作成し、ポケットサイズの冊子マニュアルにとりまとめて学内に配布した。同規程については平成18年4月より説明会を開催する予定である。

②安全対策体制整備

これまで、それぞれ異なる事務部門で所掌していた安全管理委員会、部会及び環境安全本部の事務所掌を環境安全グループに一元化することにより各部会等の連絡調整等を速やかに行うよう規則改正した。これを踏まえ、平成18年度より新体制で安全対策について検討、対策を進める。

③災害対策

災害時における「災害対策本部」について従来、本部及び部局に総長の指示により設置することとなっていたが、「東京大学防災基本規則」の改正案を検討し、災害時の対策本部について、本部及び部局対策本部に加え地区対策本部を設置できることとし、団地単位での対応を臨機にできるものとする予定である。また、「防災対策マニュアル」を策定しているところである。

3 従前の業務実績の評価結果の活用

東京大学は、平成 16 年度に係る業務の実績に関する評価結果において、業務改善や本部事務組織体制の見直し、教育機能と学生サービスの向上、戦略的・競争的な資源の配分、附属病院の経営改善などの各種改革について、積極的に取り組んでいる旨の評価を得たが、平成 17 年度についても更にその充実に努めた。また、「大学全体の方針と部局の方針をいかにバランスをとるかが今後の課題であり、そのためにも全学的状況を適切に把握し、大学執行部と部局の意思疎通を十分に図ることが望まれる。」との指摘を踏まえ、「部局パートナー」－飛車角方式－等を導入し、その改善を図った。

※ 教育研究については省略。