１８．１０．０５　現在

東京大学アクション・プラン2005-2008〔2006年度改定版〕

時代の先頭に立つ大学

―世界の知の頂点を目指して―

【付属説明版】

Ⅰ　教　育

- **世界最高の人材育成の場を提供**
- **本質を捉える知、他者を感じる力、先頭に立つ勇気を備えた人材の育成**
- **２１世紀の地球人としての教養を身につけた品格のある人材の育成**

Ⅰ－１　東京大学の教育戦略の明示

１．学部教育・修士課程・博士課程の基本的位置付けの検討　＜古田理事＞

[背景]　大学をめぐる競争的環境の拡大のなかで、「東大卒」というブランドよりも、東京大学で何を学んだのかという、教育に中味が問われる時代になっている。こうした中で、①専門の高度化、細分化に対応した専門教育のあり方、②専門教育の変化に対応した教養教育、基礎教育のあり方、③研究者養成と高度職業人養成の兼ね合い、といった角度から、再度、学部教育と大学院教育の基本的な位置づけを検討する必要が生まれている。

[プラン]　2005年度は、教育運営委員会や総長補佐会での討議を通じて課題を明確にし、学部・研究科での議論をふまえて、06年度・07年度を通して全学的合意の形成をめざす。必要に応じて修了年限の再検討も行う。

２．重点的に強化すべき分野の検討　＜古田理事＞

[背景]　東京大学が教育上重点的に強化すべき分野については、大学院教育が新しい専門分野に積極的に対応すべきである反面、学部教育ではより基礎的な教育が揺るがせにできない面があるなど、慎重に検討すべき課題がある。また専門職大学院をどのような範囲に置くのかも検討すべき課題である。

[プラン]　教育コースを学部や大学院に新しく設置したいという具体的要請のある分野に関する全学的議論を蓄積しながら、教育運営委員会や科所長会議などでの全学的合意形成に努める。

３．学校教育法改正を踏まえた教員組織の形成　＜古田理事＞

[背景]　大学の教員組織を教授－准教授－助教を基本的構成とするという学校教育法改正をふまえ、東京大学の教育・研究に適した教員組織のあり方を検討する必要がある。

[プラン]　東京大学としての学校教育法改正への対応策は2006年度中に全学的合意を形成し、07年4月から実施する。これと並行して教員組織のあり方に関するより本質的な検討を実施する。

Ⅰ－２　理想の教養教育の追求

１．学術俯瞰講義の推進、全学的推進体制の形成　＜古田理事＞

[背景]　学部1～2年生に「知」の大きな体系や構造を見せることにより、自らが現在学んでいる授業科目の意義や位置付けを認識させ、将来への展望を与えることによって学びへの動機を高めることを目的とする。

[プラン]　学部前期課程主題科目のテーマ講義として、2005年度冬学期から実施。2006年度冬学期からは1学期２コマ程度の開講をめざす。

実施には、教育企画室のもとに企画委員会を設置し、全学の叡智を結集し、教養教育開発機構、教養学部教務委員会と密接に協力してあたる。UTOCWでの公開をはじめ、対外的な発信も重視する。

２．学術統合化プロジェクトの成果の教養教育への還元など、先端的研究と学部前期課程基礎教育の創造的連携の推進　＜古田理事＞

[背景]　先端的研究と基礎教育との乖離が、学生の学習意欲の低下を招いているとの現状認識から、学部前期課程における基礎教育と先端的研究との創造的連携を、様々な角度から推進する。

[プラン]　総長のもとで展開される学術統合化プロジェクトの基礎教育への還元をはかる。

全学自由研究ゼミナール、全学体験ゼミナールなどの形態を活用して、研究所を含む東京大学の研究施設で展開されている先端的研究に、学部前期課程の学生が触れる機会を増大する。

総合文化研究科・数理科学研究科における、大学院の先端的研究と学部前期課程教育の結合のいっそうの深化をはかる。

３．基礎学力の強化と学志の向上をめざす平成18年度新カリキュラム実施への全学的支援、生命科学教育支援ネットワークによる教養教育支援、全学体験ゼミナールの全学的支援　＜古田理事＞

[背景]　平成18年度新入生からはじまった学部前期課程の新しいカリキュラムは、初等中等教育の変化にも対応した基礎学力の強化と、学生への学びへの志、動機付けの強化を、改定の大きな趣旨としている。その実施には、教養学部が基本的な責任を負うが、こうしたカリキュラム改革の趣旨が実現されるためには、全学が学部前期課程教育の負担をより積極的に担うことが必要である。

[プラン]　全学的な規模の横型組織として形成された生命科学教育支援ネットワークは、平成18年度入学生から強化される学部前期課程教育における生命科学教育を、強力に支援していくことを構想し、テキストの刊行などを行っている。また、同じく18年度カリキュラムから設置された全学体験ゼミナールでは、全学的な協力のもとに、農学部演習林をはじめとする東京大学の擁する多様な研究教育施設が提供する「現場性」で学生の学びへの動機づけの促進を目指していく。

４．教養教育開発機構の強化と東京大学の教養教育モデルの世界的発信　＜古田理事＞

[背景]　東京大学教養学部は、規模の大きな国立大学では唯一の教養教育のための学部であり、そこでの教養教育の在り方は、日本全国からも、また全世界的規模でも注目されている。

[プラン]　外国語教育の新しい在り方を提示する「ライティングセンター・プログラム」と自然科学の原点に立ち返っての導入プログラムである「サイエンスラボ・プログラム」を柱として、教養教育開発機構の活動を発展させる。

教養教育開発機構を通じての、国内的発信、東アジア４大学フォーラム、東京大学東アジア・リベラルアーツ・イニシアティブを活用しての国際的発信を行う。

５．教養学部の「理想の教育棟」と教育ＩＴ化の体制強化　＜古田理事＞

[背景]　東京大学で生み出された知、蓄積された知を、強力な情報技術によって構造化し、教育リソースとして活用することによって、前期課程教育の抜本的な強化・充実をはかる。この計画の一環として、教員・学生が同時に多方向に結ばれたユビキタス教室など、最新のIT設備により学生の学習環境を抜本的に高度化する「理想の教育棟」を駒場キャンパスに新設する。

[プラン]　知に感動する教育環境、知と向き合う学習環境、知を磨きあう実践環境をそなえた「理想の教育棟」の建設計画を、寄附や民間企業との協力などの手法も生かして具体化する。

６．東大に入ってよかったと新入生が感ずる駒場キャンパス学生用施設の整備　＜古田理事＞

[背景]　教養学部の学生用施設は、新入生の大学への印象を決める上でも、意欲を引き出す上でも、その充実がきわめて大きな意味をもっている。

[プラン]　駒場キャンパスにおける1～2年生向けの施設整備は、全学的な予算枠を設け（総合文化研究科固

有の要求枠から分離して）推進する。

講義室、実習室、図書館、体育施設等の改善のほか、各種厚生施設の飛躍的充実を行う。新入生が、心身とも健康な状態で、個人や社会の未来に思いを馳せながら、友人や教員との交流を行い、学問への動機付けの機会に溢れた、「教育の場」の構築を目指す。駒場を後期諸学部への通過点ではなく、かつての一高のように人生の重要な分岐点になりうるような、環境を作る。

Ⅰ－３　知の構造化と融合領域の教育体制の創成

１．知の構造化を体現した構造化カリキュラムを実現　＜古田理事＞

[背景]　工学教育推進機構など、学部におけるカリキュラム構造化の努力を支援し、こうした努力の全学的な連携を推進する学務情報システムの統合を推進する。

Ａ　「東京大学授業カタログ」に検索機能を搭載してweb上で公開

[プラン]　2005年度から刊行している「東京大学授業カタログ」について、各学部から提供される情報の均質化を促進する。こうした努力をふまえて、できるだけ早期に検索機能を搭載してweb上で公開できるようにする。

Ｂ　すべての授業情報のデジタル・アーカイブ化

[プラン]　教育企画室にIT技術を活用して教育環境の改善に取り組む全学的なプロジェクトとしてTREE（Todai Redesigning Educational Environment）を発足させ、部局と協力して、知の公開及びカリキュラムの構造化とその可視化、情報通信技術を活用した教育環境の整備の推進にあたる。TREEのもとに全学教育コンテンツ開発拠点を設け、東京大学の授業情報のデジタル・アーカイブ化を強力に推進する。

Ｃ　ＵＴＯＣW事業の推進による知の公開及びカリキュラムの構造化とその可視化の推進、情報通信技術を活用した教育環境の整備の推進

[プラン]　UTOCWに当面は毎年10程度の授業をアップしていく。

２．大学院教育の抜本的充実　＜古田理事＞

[背景]　大学院教育は、重点化以降の院生数の増大、専門の高度化・細分化、本学の大学院入学者の経歴の多様化、修了生のキャリアパスの多様化などによって、その抜本的強化が強く求められている。

Ａ　大学院教育振興施策要綱・大学院設置基準改正への対応

[プラン]　大学院教育振興施策要綱や大学院設置基準改正に対応して、研究科ごとの教育目標を明示するとともに、課程制大学院の特徴を生かした教育の強化策を検討する。

Ｂ　大学院修士課程カリキュラムの整備と構造化の推進

[プラン]　修士課程の教育機能を抜本的に高めるべく、カリキュラムの整備と構造化を進める。成績優秀者の奨励制度の導入とあわせ､成績･論文評価の公正性の向上をはかる｡修士論文の位置づけを再検討する。

横断的な機構による教育を考慮し、研究科を越えたカリキュラムの構造化を検討する。特に、可能であれば、講義が初級者向けであるか専門家向けであるか等、講義の類別を行い、数字を持って示す。

将来の大学院の修業年限のあり方の再検討に備える｡たとえば､現行の理科系における標準修学過程は、教養（2年）＋後期学部（2年）＋修士（2年）＋博士（3年）であるが、教養（2年）＋（後期学部・修士一貫）（4年）＋博士（2−3年）等とするものであり、特に、研究者養成コースにあっては修士論文を免除するなどということが考えられる。

Ｃ　課程博士授与率の抜本的向上など博士課程教育の充実

[プラン]　文系の課程博士授与率の抜本的向上、可能な範囲での標準修了年限の見直し、修士論文の位置づけの再検討などを含め、博士課程の教育の充実をはかる。

研究者養成のための教育に加え、博士課程修了者の社会進出を目的とした教育も行い、博士課程教育のさらなる充実を図る。

D　博士課程修了者の社会進出支援

[プラン]　博士課程修了者が研究職以外の道にも進出できるよう、組織的な努力を行う。

博士課程院生には、社会への関心を高め広い視野を持ってもらうと同時に、様々な形で社会に貢献できることを知ってもらうことが必要である。また、企業には、高度な専門教育を受けた人材の有用性を認めてもらい、積極的に登用してもらうことが重要である。そのために、インターンシップの充実、社会人院生の受け入れ、各界の人たちの教育への参加、人材についての社会への情報発信などを積極的に行っていく。

3．学生の質の保証　＜古田理事＞

[背景]　東京大学で何を学んだのかという、教育の中味が問われる時代になっているという認識から、成績・卒業認定のいっそうの厳正化、学業優秀者表彰などを実施する。

[プラン]　「学業優秀者」という範疇の意味を明確にし、その表彰制度を広げる。

4．融合領域の教育体制創成とメジャー・マイナー制の導入　＜古田理事＞

[背景]　メジャー・マイナー制やダブル・メジャー制度は、①新しい融合領域の教育体制を、柔軟に創成できる制度として、②教育の密度を高め、優秀な学生には、複眼的な専門性獲得の道を開く制度として、③学生が大学で学んだことを、きめ細かく認定しうる制度として、という三つの角度から、その導入を検討する。

A　学部レベルでは経済学部金融学科構想、理学部生物情報科学科構想、メディアコンテンツ学科構想などの具体化

[プラン]　この３つの学科構想は、学部教育レベルで、隣接分野とのメジャー・マイナー、ないしダブル・メジャーを検討しうる構想である。ただし、学部レベルでのダブル・メジャーは、当面はきわめて例外的に存在しうる制度という扱いをし、学部レベルの専門教育の在り方に混乱を招かないよう、細心の注意を払わなければならない。

金融学科、生物情報科学科については、2007年度からの正式発足を決定した。

３つ以外の学科についても、今後、時代の要請に応じて、新しい学科の創設を検討していく。

B　サステイナビリティ学連携研究機構、生命科学教育支援ネットワーク、ＡＳＮＥＴ等の学部学科横断型組織の学部・大学院教育への参入

[プラン]　横型組織が提供するカリキュラムを、学部や研究科が正規の教育課程の一部をなすものとして認定するようにし、学内の資源が教育にも有効に活用できるようにする。

C　大学院レベルでの医工連携などの推進

[プラン]　2006年度に工学系研究科にバイオエンジニアリング専攻を設置した。

5．起業を目指す学生・研究者の育成のための東京大学アントレプレナー（起業家）道場実施の定例化　＜山田理事＞

[背景]　グーグルやジェネンテックに代表されるように、米国では大学発ベンチャーの成功例には枚挙に暇がないのに対して、我が国では未だ少数に留まっている大きな原因の1つが、起業を目指す学生・研究者の数が少ない点である。これは、国民性の違いにも1因があると考えられているが、むしろ起業に関する教育が、従来の学部・大学院カリキュラムの中でほとんど皆無に近いことにも大きな原因があると考えられている。今後、新規産業を創出し、高い国際競争力を維持していくためにも、起業を目指す学生に何らかの啓発プログラムを提供していく必要がある。

[プラン]　産学連携本部では、東京大学 TLO、東京大学エッジキャピタルと共催で、「東京大学アントレプ

レナー道場」を 2005 年度より実施しており、初年度は２６０名を超える学生が参加した。本道場では、東京大学の学部学生・大学院生・研究員（ポスドク）を対象とし、独創的なアイデアの事業化や、研究成果の権利化をベースとした起業について、講義や討論を通じて教育や訓練の場を提供していく。さらに、実際にチームを作ってビジネスプランを提案させ、優秀なチームについては表彰を行う。2006 年度からは、ビジネスプランの更なる充実を条件に起業をする場合には東京大学エッジキャピタルが設立出資を行うことも想定している。これにより、起業家の発掘と人材育成を推進し、起業家マインドを持った学生を社会に送り出すことに貢献するとともに、良質な大学発ベンチャーの創出を通じて東京大学の知的財産の社会還元に資する。

６．従来部局ごとに積算されてきた学生定員について全学的な管理政策を検討　＜古田理事＞

[背景]　法人化によって、全学的な規模で学生定員を管理する必要が生まれた。

[プラン]　従来、学部あるいは研究科単位に積算されていた学生定員について、東京大学としての全学的な管理政策をもつ学部、大学院修士、大学院博士、大学院専門職に関し、その定員の規模に関する全学的な政策を形成していく。なお、学部学生定員については2006年2月の教育運営委員会で合意が形成された。

Ⅰ－４　連携型教育の積極的展開

１．環境・エネルギー問題等の課題に取り組むための文理融合教育研究方法論の徹底的追求と組織整備　＜古田理事＞

[背景]　環境・エネルギー問題などの課題に取り組むためには、地球全体の持続可能性（サステイナビリティ）を視野に入れた対応が必要である。つまり、技術的な対策と社会的・文化的な対応を組み合わせた上で社会システムのハードウェア･ソフトウェアをともに変革していくような大きな流れを作るべきである。そのような変革を主導していける人材の育成のためには、強力な文理融合を推し進め、国際的な感性や環境問題を俯瞰できる能力を培うことのできる教育プログラムの確立が強く求められている。

[プラン]　新領域創成科学研究科の中に「サステイナビリティ学教育プログラム」を開設する。このプログラムは英語で教育をおこなう国際的修士プログラムであり、サステイナビリティ学の要素を構成する多様な学術分野から人材を集めて教授陣を構成するとともに、世界中の多様な文化圏から学生を集めて教育をおこなう。また、このプログラムをダブルメジャーの一つとして履修できるようなシステムの構築をめざす。さらに、日本国内の主要大学・研究機関と連携して、このプログラムを単位互換を可能とする連携教育プログラムに発展させる。そのために必要な遠隔教育のための施設整備を行う。

２．人材育成・人材交流等多様な産学連携モデルの構築　＜山田理事＞

[背景]　東京大学は、科学技術創造立国を目指す我が国において、その中核となるべき人材養成をミッションとし、それに対する社会・国民からの期待を痛切に感じている。人材養成についての国際機関やグローバル企業等との連携は、国際舞台における実務環境、国際協力の現場に触れる機会、現場に直結した研究活動等を通して、きわめて高い人材育成効果が期待される。また、単なる企業活動の理解を超え、諸外国の文化の理解や、企業・機関内でのより多くの人との交流、コミュニケーションの実現を通した、知的素養と知的教養の高い人材育成のためにも重要である。

[プラン]　産業界からの人材育成のニーズが高い研究科の技術領域において、産学連携本部と連携する形で、新たな産学連携人材育成モデル「派遣型高度人材育成協同プラン」を構築・実践する。これは、世界レベルで通用する高度専門技術者の育成を目指し、それぞれの研究科がこれまで培った産学連携の実績に基づいて、連携先企業からの確固たる協力を得ながら、東京大学が責任を持って産学連携人材育成方法の開発を追求するものである。このことは、学生の実践的教育に資するだけに留まらず、大学の研究成果の社会還元にも大いに効果があるものと期待している。

３．海外教育拠点の可能性の検討も含めたグローバルな人材養成の展開　＜古田理事＞

[背景]　東京大学の人材育成の国際性の向上が求められている。

[プラン]　世界の公共性に奉仕するグローバルな人材養成という東京大学の使命達成のため、留学生の

受入れ、派遣、及び東京大学自体の国際展開に関し、抜本的な飛躍を、その財政的裏づけを含め検討する。

Ⅰ－５　「人間教育」とキャンパスライフの充実

１．「人間教育」と学生の社会性の向上という視点をもった、学生の学習支援・メンタルケア・キャリアサポート体制の抜本的強化（学生支援センター構想）、それに対応する事務体制の整備
＜古田理事＞

[背景]　近年、本学の学生の間でも、学生の主体性（学志）と社会性の低下が深刻さを増している。メンタルな悩み、人間関係での悩みから、学習・進路の悩みまで、学生相談の窓口などに寄せられる学生のニーズは質量ともに増大している。もはや、広い意味のカウンセリングを必要としている学生は、一部の特殊な学生ではなくなっており、大学が広義の学習支援機能を抜本的に強化することが、緊急の課題となっている。

[プラン]　従来の、学生相談所、保健センター精神科、進学相談室、ハラスメント相談所などの機能を統合した学生支援センター（仮称）の創設と、人的資源の配置（事務体制を含む）、それに伴う学生部学生課及び学務課、各部局の学生窓口事務の再編を行う。

2005年度…組織構想の確立

2006年度…統合に向けた段階的予算措置の開始

２．インターンシップの充実、人間教育のために社会へ協力要請　＜古田理事＞

[背景]　インターシップは学生の人間教育に実社会の力を活用するという観点からもきわめて重要である。

[プラン]　様々なインターンシップ・プログラムの強化、実社会の教育力の活用を図る。

学生に、家族・教師・同級生以外の人々が構成する実社会を経験させるために、企業・ＮＰＯ・外国などの場を積極的に活用する。学部・修士・博士それぞれに適した実社会体験プログラムを開発する。

３．学生の声を受け止め、不安に機敏に対処するシステムの形成、各キャンパスSOSシステム、成績評価に対する異議申立や指導教員変更希望などに対処するシステムの整備　＜古田理事＞

[背景]　大学として、学生の要求をつかみ、機敏に対応するとともに、その悩みを解決する仕組みを整えることが急務になっている。

[プラン]　学生生活実態調査などで寄せられる学生の要求への組織的な対応について整備を進める。2006年度には全学アカデミック・ハラスメント防止委員会がスタートし、全学レベルのアカハラ防止体制の形成が本格化した。学内の相談窓口の強化と、「弥生ホットライン」の経験に学んだ学外の弁護士などの協力をえた相談回路の充実、部局ごとの、成績や指導教員に関する異議申立に対処するシステムの整備も必要であり、セクハラ、アカハラ、メンタルな悩みに関する教職員、学生の研修の制度化、取組の強化を行う。

Ⅰ－６　高度職業人教育・社会人向け教育の推進

１．一般の大学院における職業人教育の見直しを行うとともに、専門職大学院、社会人を対象とした「エグゼクティブ教育プログラム」における高度職業人教育を推進　＜古田理事＞

[背景]　東京大学が行う職業人教育は、実務家養成という位置づけではなく、当該分野での真のプロフェッショナルな専門家の養成であるという基本的立場を堅持する。この機能は専門職大学院が担う場合と、既存の大学院が担う場合がある。

[プラン]　東京大学が担うにふさわしい社会人を対象とした「エクゼクティブ教育プログラム」に積極的に取り組む。そのための諸制度の整備を急ぐ。

２．ＩＴを活用した自己学習支援　＜古田理事＞

[背景]　学部レベルでも大学院レベルでも広がっている入学者の学習経歴の多様化に対し、ITを活用した自己学習が効果を発揮しうる。

[プラン]　TREEで各学部と協力して基礎的な科目の自習教材開発を推進する。
　当面、入学生が多様化している大学院修士レベルで活用できる自習教材、学部レベルの高校での未履修科目の自習教材の開発に取り組み、学術統合化プロジェクト、学術俯瞰講義の成果も生かしていく。

Ⅰ－７　世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

１．「大学案内」を活用し、入試説明会を実施　＜古田理事＞

[背景]　東京大学としても競争的環境での優秀な学生の獲得に積極的に取り組む。2005年度から『大学案内』を作成し、大学としての学外での入学説明会への取組などを開始した。
[プラン]　学部段階では、東京大学の「全国性」の維持に注意を払う。

２．進学振り分け制度の改善、学部後期課程へのガイダンス強化　＜古田理事＞

[背景]　2006年度入学生から新しい進学振分け制度の実施が決まっている。
[プラン]　新しい進学振分け制度は、制度の基本的設計は完了している。この制度が、学生の進学に関する希望をできるだけ満たす制度として実施されるよう、最終的なつめを慎重に行う。また実施によって浮き彫りになった問題点に関してはすみやかに是正されるよう、迅速で柔軟な対応を心がける。
　進学振分け制度の変更に伴い、学部後期課程へのガイダンスを強化する。

３．学生表彰制度の充実　＜古田理事＞

[背景]　優秀な学生の獲得のためにも優秀者の表彰制度の充実は不可欠である。
[プラン]　優秀者の表彰制度を充実させるなど、学生の努力を積極的に奨励する制度の拡大について検討を開始する。

４．大学院生、特に博士課程院生への奨学・奨励制度の抜本的充実　＜古田理事＞

[背景]　全世界的な大学間競争を視野におくと、大学院生、特に博士課程院生への奨学制度の充実は急務である。
[プラン]　2004年度現在、博士課程の院生には、授業料免除で3億6688万円、学生支援機構などの奨学金で34億2407万円、学術振興会で11億8320万円、２１世紀ＣＯＥプログラムの資金を含めたRA経費で8億5355万円、東大独自の奨励制度で4985万円、計58億9590万円の手当てがなされている。これが、当面、院生一人平均月10万円支給の水準（合計で72億円）に達するよう努力する。特にCOE後の対策は重要である。特に、多くの２１世紀ＣＯＥプロジェクトが博士課程（大学院後期課程）の学生をＲＡとして大量に雇用してきた実績に鑑み、ＣＯＥ終了後においても、同等ないしそれ以上の措置を強力に講じていく。

５．全世界、特にアジア、東欧からの優秀な留学生の獲得と、そのための戦略の構築・奨学金制度の充実、東大からの派遣留学制度の充実　＜古田理事＞

[背景]　現在、世界、特にアジア及び東欧からは、優秀な留学生を獲得しうる客観的条件が広がっている。
[プラン]　東大フェローシップや、その他、民間の支援をえた留学生奨学制度の充実により、全世界、特にアジア（インドも重視）及び東欧からの優秀な留学生の獲得に努力する。
　北京代表所を活用した留学生の直接選抜を拡大する。
　協定校から推薦のあった学生を研究生の段階を経ずに直接正規の院生として取る仕組みを拡大する。
　国費留学生の大使館推薦を直接正規の院生として取る仕組みを拡大する。
　文系における英語によるMA取得が可能なコースを開設する。
　短期留学制度を大幅拡大する。
　東京大学からの派遣留学生支援制度（国際学術交流活動等奨励事業）を大幅拡大する（現行の年間25名程度を100名規模にする）。
　基金を通じての冠奨学金制度を大幅拡大する。

Ⅱ　研　究

- **新たな知の創造と活用による知の復権**
- **自律・分散による知の創造**
- **協調による知の構造化と学術の統合**
- **社会との交流：地球社会が抱える重要課題の解決策やその選択肢の提示**

Ⅱ－１　自律的・自発的研究の支援

１．外部資金の有効活用によるボトムアップの研究の推進　＜岡村理事＞

［背景］　知の創成の根源は、研究者個人の創造性にあることを考えれば、東京大学の研究はボトムアップ的体制により推進されるべきものであることは言を待たない。従って、総長室の主たる役割は、各研究者、部局の自律分散的研究活動を支援することである。総長室の支援の仕方には二通りあるだろう。一つは各部局に既に存在する研究リソースの活動を調整・協調化して、部局にとっても東京大学にとってもより有益・有効なかたちにすること、もう一つは、未だ姿の見えていない新しい学問領域の誕生を促すことである。

研究の推進展開には外部資金を確保し、有効に活用することが必須である。研究者個人や大学内、大学間の複数の研究者単位で獲得するこれまでの外部資金（科学研究費補助金、受託研究費、共同研究費、奨学寄附金等）に加えて、近年、複数の部局や大学全学単位で申請する大型外部資金が増加している。

［プラン］　総長室は、研究者や部局のアクティビティの推進を支援するために、大型外部資金を含む外部資金獲得を支援する。具体的には、必要に応じて外部資金申請の際の調整、助言などを行い、予算獲得後の資金配分、研究場所の確保などの相談にも対応する。また、会計制度や人事制度を柔軟化して、獲得した外部資金の有効活用を図る。

２．基盤的学術図書の安定的確保　＜古田理事＞

[背景]　学術図書、学術雑誌、学術情報データベースは学術研究・教育を進めるために必須の基盤である。これらは、従来部局に配分される運営費交付金によって維持されてきた。しかし、運営費交付金は漸減と購読費の高騰により、安定的確保が困難となり、購読タイトル数の減少が止まらない。また、学術誌においては、オンライン化が急速に進みそのライセンス契約を機関全体としてまとめて行うことが必要となっている。各部局間での経費分担ルールが複雑化しており、全学的な調整が不可欠となっている。書籍の収蔵スペース確保も深刻化しており、学術情報の維持において、部局を超えた全額的対策が必要となっている。

一方で、競争的資金にかかる間接経費の強化など、大学における基盤的活動を支える資金構造が変化してきている。

[プラン]　学術情報は学術研究教育にとって必須のものであり、その安定確保は全学レベルで優先して行うべきものを多く含む。そこで、学術雑誌、データベース、大型コレクションなどを対象に、東京大学として一括して調達する方式に改め、2007 年度から実施する。一方で、部局における、学術研究教育の多様性、自律性を従来通り尊重し、新方式の導入が、それらの財源を圧迫することのないように配慮する。

共通経費化の規模は十数億円とし、全学経費を一定額投入し、部局配分物件費からの拠出額を抑える。共通経費化する学術雑誌等の選定は、必要性と集約化の効果などを勘案し、図書行政商議会で審議する。財源計画は役員会で立案する。これをもとに、全体計画及び財源計画は科所長会議の議を経て決定し、役員会の責任において実施する。

Ⅱ－２　全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引

１．知の構造化を促進　＜岡村理事＞

Ａ　サステイナビリティ学連携研究機構とAlliance for Global Sustainability

Ｂ　生命科学研究ネットワーク

Ｃ　新たな課題への取組

［背景］　現代科学の成功は全体を部分（要素）に分解して研究するという還元主義によるところが大きい。換言すれば、研究対象とする領域を区切る（系を定義する）ことによって、その系の中で成立する法則を際立たせるという方法論に依っている。従って、科学の進歩は領域の細分化とほとんど同義であった。しかしながら、科学の進歩を人間社会に調和させ、真の意味で人類の知を構築するためには、科学（知識）の全体像を明らかにする営み（知の構造化）が不可欠である。

［プラン］　知の構造化は、多くの部局にわたる課題において特に重要であり、課題の中には文理融合の視点が不可欠なものもある。そのような課題への取組は、各部局の自律分散的研究活動に任せておくだけでは不十分であり、総長室のリーダーシップを必要とするところが多い。環境学（サステイナビリティ学）、生命科学における課題はその例である。

Ａ　サステイナビリティ学連携研究機構とＡＧＳ：総長を研究代表者とする「サステイナビリティ学連携研究機構」構想が科学技術振興調整費に採択されたことを契機として、総長室に同機構を設置し、これまでのAGS活動の成果の上に、国内及び国外（特に中国、インドを中心とするアジア諸国）の諸機関と連携して、地球持続に関する課題に取り組む。

Ｂ　生命科学研究ネットワーク：東京大学のほとんどすべての部局にわたって分散している「生命科学研究者」を、バーチャルに組織化し、構造化する。これにより、各研究者の位置が外部からも研究者自身にとっても見えるようになる。科学者は同業者、隣接分野の科学者と知り合うことにより、共同と競争を行うのが本来の姿であり、そのことにより研究レベルは高まる。東京大学の生命科学研究者のコミュニケーションとコラボレーションを促進するために、シンポジウムを行い、また様々な課題について検討し、生命科学 研究の発展に資する。東京大学の生命科学研究の様々な課題に取り組む上で大きな貢献を期待できる。

Ｃ　上記の二つの課題以外にも、知の構造化が必要な課題は多くある。それらの課題を発掘し積極的に取り組んで行く。

２．フロンティア領域の推進　＜岡村理事＞

Ａ　新規領域の開拓による総括プロジェクト機構の充実

Ｂ　学術統合化プロジェクト（ヒト、モノ、地球、宇宙）の推進

Ｃ　高輝度放射光研究施設計画

Ｄ　これらのプロジェクトの実施により柏キャンパスを活性化

［背景］　上記の、複数の部局に所属する研究者を組織した横型組織による知の構造化は、既に、各部局に分散して存在する研究資源の活動を協調させ、更なる発展を企図するものである。一方、いまだ、ほとんど姿を現していない、フロンティアの創成を目指す活動を総長主導で開始する。新たな学問フロンティアを創成しそれを知の構造化の中に位置づけていく試みは、現代科学の最もチャレンジングな取組の一つである。

［プラン］

Ａ　学問のフロンティアを創成し知の構造化の中に位置づける活動の基礎となる組織として、総長室に総括プロジェクト機構を設置した（2004年度）。2005年度には、総括プロジェクト機構の中に総長主導の「学術統合化プロジェクト」研究部門を設置した。このプロジェクトは高度に細分化された自然科学の諸分野をスケールや領域を超えて統合し、それらの全体像を理解可能な形で提示し、科学と人間との間の橋渡しを行うことを目指した研究を展開しようとするものである。具体的には、現在、基盤となるデータや知識が十分に整備され、系の振る舞いの解析すなわちシミュレーション

が可能になりつつある、生命科学、物質科学、地球科学、宇宙科学を対象として、それぞれ、「学術統合化プロジェクトーヒト」、「学術統合化プロジェクトーモノ」、「学術統合化プロジェクトー地球」、及び、「学術統合化プロジェクトー宇宙」を設置する。「学術統合化プロジェクトーヒト」(Science Integration Project-Humans)と「学術統合化プロジェクトー地球」(Science Integration Project-The Earth)は既に立ち上がって、活動を開始した。今後、総括プロジェクト機構には、学外の研究組織との共同研究部門や寄付研究部門等も設け、新たな領域においても学問のフロンティアが広がるような取組を行う。

B　フロンティア領域の研究を推進するもう一つの仕組みとして、柏キャンパスの総合研究棟の共同利用スペースを利用して行う「領域創成プロジェクト」を設置した。学内公募により9個のプロジェクトを採択、これに学術統合化プロジェクトを加えて支援している。

C　放射光連携研究機構：東京大学における放射光利用研究者を結集して、Spring8と高エネルギー研究所物質構造研究所のフォトンファクトリーに専用及び連携ビームラインを建設して研究を行う東大放射光アウトステーション計画を立案し、その遂行の母体となる放射光連携研究機構を設立した。この機構には、物質科学部門と生命科学部門があり、それぞれの分野の研究に最適なビームラインを順次建設して研究を展開する予定である。

D　これらのプロジェクトの実施により柏キャンパスを活性化

柏キャンパスは他の2キャンパスに比べて、いまだ歴史が浅く、十分なインフラも整っていない。また、柏キャンパスは、trans-disciplinaryな学術活動を展開するべきキャンパスとして設立されたものである。学術統合化プロジェクト及び領域創成プロジェクトの大部分は柏キャンパスの総合研究棟において実施されている。また、放射光連携研究機構において、物質科学分野の中核的研究拠点は柏キャンパスにある物性研究所で、当該分野の全国共同利用も担っている。これらの活動が、柏キャンパスにある新領域創成科学研究科や研究所、センター群の活動と刺激し合い、互いに活性化し、連携していくように総長室は支援していく。

Ⅱ－３　近年実施した新機軸に対するレビューと将来計画の再構築

１．大学院重点化、情報研究教育体制、柏キャンパス、駒場第二キャンパス　＜佐藤理事＞

［背景］　長い歴史を持つ学部等の組織は歳月による評価を受けて生き残った組織であり、また、抱えている問題点もある程度明らかになっている。これに対し、近年実施した大きい改革については、現在では年月の評価を待つという訳にはいかないので、意識的にレビューを行う必要がある。

［プラン］

(1)大学院重点化：大学院重点化による大学院生の量的拡大が質的劣化をもたらしたという見解がある。もとより、大学院自体、その新設の理由も目的も多様であるが、真剣に検討を行っていく。

(2) 情報研究教育体制:　情報理工学系研究科及び情報学環・学際情報学府を中心とする、本学の情報研究教育体制のレビューの実施を検討する。

(3) 柏キャンパス: 新しい研究領域を、国際性豊かな新しいキャンパス環境で切り開こうとしてきたが、これまでの実績や基本的方向性の妥当性についてのレビューを行う。

(4) 駒場第二キャンパス:　生産技術研究所及び先端科学技術研究センターを中心に、研究・教育実績につき、レビューを行う。

これらはそれぞれ固有のミッションと固有の問題を抱えていると推測されるので、それぞれ別個のレビューボードを設置する必要があり、レビューの時期や方法について検討していく。

Ⅱ－４　東大基金を活用した研究者支援

１．若手研究者の自立を促進する体制の充実　＜岡村理事＞

［背景］　文系を中心とする一部の分野では、若手研究者が独立して全責任をもって研究を推進する体制が伝統的に確立している。しかしながら、多くの理系分野では、若手研究者は、年長者（教授や助教授）をリーダーとする研究チームの一員として研究活動を進めていく中で、独立性を獲得するというシステ

ムがとられている。しかしながら、独立性の獲得につれて、研究に直接的に従事できる時間が減少していくことが多い。また、米国のassistant professorshipの制度に比べれば、我が国の若手研究者の独立性は低い。独立して発想する頭脳の数を増大させることと、研究活動の最小単位を複数の研究者から成るチームとすることのバランスをどのようにするのがよいかは大きな課題である。

［プラン］　助手クラスの若手研究者から優れた素質を有するものを選考し、資金、スペースを与えて、全責任をもって新しい発想の研究が推進できるように支援する。

２．博士研究員（ポスドク）の待遇の標準化と誇りの持てるタイトルの付与　＜岡村理事＞

［背景］　米国の理系の分野（特に生命科学分野）では、博士研究員（postdoctoral fellow）が研究の第一線を実質的に担っている。我が国では、博士研究員制度がいまだ十分に成熟していないが、研究者のキャリアパスに適切に組み込んでいくことが重要である。現在、博士研究員の処遇は、その雇用の原資である研究費の性質によって定まっているところが大きく、同じ組織の中で同じような研究をしていても処遇が大きく違ったり、かなり条件の悪いケースもある。

［プラン］　博士研究員（postdoctoral fellow）の待遇の標準化を行うと共に、東京大学の構成員であるという誇りの持てるタイトルを付与し、キャリアパスへの適切な組み込みの方策を検討する。

Ⅱ－５　附置研究所・センターにおける中核的学術機能の充実

［背景］　東京大学には、センター及び同等の施設が、全学レベルで２１施設、部局附属のものが９０施設近くある。それらのミッションには研究と教育研究支援のためのサービスとがある。これら施設はその機能の高度化を図ると共に、教育研究活動の時間的変化に対応していくことが必須である。

１．附置研究所・センターにおける研究機能の強化、特に全国共同利用のもののみでなく、我が国の研究を先導する中核的研究拠点においてはその拠点機能の充実　＜岡村理事＞

［プラン］　東京大学の高い研究レベルは、附置研究所・センター群の活動によるところが大きい。これらの活動を東京大学総長室は今後とも支援していく。

２．附置研究所・センターにおける優れた研究・教育成果の体系的発信　＜岡村理事＞

［プラン］個々の附置研究所やセンターは独自にその研究・教育成果の発信をすでに行っているが、それらの活動を今後とも支援し、東京大学としての体系的な発信の仕組みを整備する。

３．センター機能の明確化と高度化　＜岡村理事＞

［プラン］　総長室総括委員会が時限のついた全学センターのレビューを設置期限時に行うこととしている。まず、これを実施、次いで、その経験に基づいて、全学センター全般に適用することを検討し、また、部局にも、部局附属のセンターのレビューを勧める。レビューのための評価は、総長室総括委員会の下に設けた評価委員会が実施する。

４．研究所附属病院の特性を生かした研究教育活動の推進　＜岡村理事＞

［背景］　世界のトップクラスの大学においては、大学附属病院は、医療の中心であることは勿論、生物医科学研究教育の中心でもある。そして、基礎科学を先端医療へとつなげる「トランスレーショナルリサーチ」が盛んに行われている。東京大学が有する医科学研究所附属病院は、医学部附属病院と並んで医療の中心として社会貢献度の大きい重要な組織であるとともに、東京大学の生命科学の研究教育の核であり、更に発展させていく。

［プラン］　東京大学の多くの研究科及び附置研究所における研究成果には、そのアウトプットが医療に繋がるもの（広義のトランスレーショナルリサーチ）が多い。このトランスレーショナルリサーチにおいて大学附属病院の果たすべき役割は大きい。従って、これら学内の研究組織は医学部附属病院とともに医科学研究所附属病院との連携も強化推進する。さらに、東京大学が包括的協力協定を締結している理化学研究所及び産業科学総合研究所との連携のなかで、東京大学の研究成果を附属病院におけるトラン

スレーショナルリサーチへと繋げていく。

Ⅱ－６　交流と連携による新しいモデルへの挑戦

１．高度な政策立案機能を持つ「政策ビジョン研究センター」（仮称）を設立し、未来社会や国際社会への貢献を意識した政策提言を実施することを検討　＜佐藤理事＞

［背景］　現代社会は様々な領域でかつてない急激な変化に直面しており、それらの変化に適切に対応するためには、長期的かつ国際的な視野に立った政策を立案することが必要である。東京大学は、多様な領域において最高水準の知識と専門能力を有する多数の研究者を擁しており、潜在的には、日本で最大かつ最高水準のシンクタンクとなる能力を有している。

東京大学の教員は、これまで個人の資格で政府の審議会等に参加して政策立案に貢献してきた。大学は本来個々の教員が自由な立場で研究を行う組織であるから、通常の社会的諸問題に関する政策立案への参加は、個々の教員が学外において個人の資格で自発的に行うのが原則である。とはいえ、社会が無関心であって大学のみがその重要性を先駆的に予知できるような問題や、あるいは問題解決をするためには既存組織のセクショナリズムを超えた知の組み合わせを大学が主導的に作り出す必要のある問題がある。そのような問題に対して、東京大学が自らのイニシアティブで教員の有する高度で多様な知性を結集して政策提言を行い、新たな選択肢を社会に提示することは、東京大学の新たな社会貢献となる可能性がある。政策ビジョン研究センター（仮称）とは、東京大学が自らのイニシアティブで政策立案を行う場に他ならない。

［プラン］　東京大学は 2004 年４月に専門職大学院である公共政策大学院（公共政策学連携研究部・公共政策学教育部）を設置し、高度な政策立案能力を有する人材の育成を開始した。もしも政策ビジョン研究センターを東京大学の内部に設置することが必要かつ適切な措置であると判断される場合、政策ビジョン研究センターと公共政策大学院の間に有機的な関係を確保することを先ず考慮すべきであろう。公共政策大学院とどのような関係を持つのが適当かは、生成途上にある公共政策大学院が最終的にどのような方向を目指して発展するかを見据えつつ慎重に検討する必要があるが、例えば政策ビジョン研究センターを公共政策大学院の附属センターと位置づけ、学生のオン・ザ・ジョブ・トレーニングの場として活用することも考えられる。その場合、政策ビジョン研究センターは機能本位の組織とすべきで、専任教員の数は最小限にとどめ、センターが検討課題として取り組む問題ごとに、異なる組み合わせの教員を全学及び学外から年限を限って集めるのが適当であろう。

しかしながら、政策ビジョン研究センターが政策立案と提言を行えば、現に存在する政党間の政策対立と全く無縁でいることは困難であり、下手をすれば、東京大学そのものが政治の場に巻き込まれる可能性も存在する。その意味で、政策ビジョン研究センターを東京大学の内部に設置することが必要かつ適切な措置であるか否かを、先ず検討する。

２．人文学と社会科学を中心とする「高等研究所」（仮称）を設立し、既存の制度的及び学問的枠組みから自由に、長期的かつ複合的視野で人類と社会の在り方を考察する学問拠点を構築することを検討　＜佐藤理事＞

［背景］　東京大学が「学融合」をスローガンとして新領域創成科学研究科を設置したとき、その背景には、自然科学諸学が余りに専門化したことに対する反省と、学問のさらなる発展のためには既成の学問の境界を取り払い、土台に遡って学問の枠組みを組み替えようという狙いが存在した。

過度の専門化の進行は社会科学や人文学の諸領域においても同様で、特に若い世代の研究者にその傾向が著しい。早い時期に学位論文を完成させることを求められ、大学院時代に腰を据えて大きな問題に取り組む気風が薄れていることも、１つの原因である。専門化が不可避であることを認めたうえで、社会科学と人文学のさらなる高度化のために、理科系をも巻き込む形の、文科系を主軸とする新たな「学融合」の場が求められている。

［プラン］　目白の医学部附属分院跡地に、国際宿舎とともに、社会科学と人文学を中心とする東京大学高

等研究所（仮称）を建設すべく、構想の検討を開始する。以下の条件に合致するような高等研究所の構想を学内公募する。

①既存の研究科や研究所と異なる（超える）タイプの組織であること。
②多くの（できればすべての）文系部局が利用可能な組織であること。
③特定の専門分野に閉じこもらず、学融合の場を目指す組織であること。
④学融合に参加しようという理科系の研究者にも開かれた組織であること。
⑤東大だけで完結するのでなく、日本や世界に開かれた組織であること。
⑥時代の変化に対応できる、流動性の高い柔軟な組織であること。
⑦教員ポストや経費の面で、比較的安いコストで安定的に運営できる組織であること。
⑧長期的視野で人類の過去と現在と未来を研究する組織であること。
⑨そのような組織を東京大学が持つことがきわめて重要なことであると、多くの理科系研究者が理解し、納得できるような組織であること。

Ⅱ－７　公正で透明性の高い研究環境の構築

１．「研究に関する行動規範」が遵守されるシステムの確立　＜岡村理事＞

[背景]　昨今、科学研究の世界において、データ捏造や成果の捏造などの不正行為が相次いで指摘されるようになっている。このような不正行為は、真実を探求し、新たな知を創造する営みとしての科学の本質に反するものであり、研究者としての基本的なモラルに反するものである。また、それは、人々の科学に対する信頼を揺るがし、科学の発展を妨げる。このような不正行為を起こさないような研究環境とシステムを東京大学に確立する。

[プラン]　文部科学省ガイドライン（H18.8.8）等を踏まえ、東京大学の科学研究における行動規範を改正し、その遵守を促すとともに、申し立て窓口、調査委員会など不正行為に対処するシステムを確立する。

Ⅱ－８　研究成果の社会への還元を加速

１．ライセンシングの多様化への対応と実務蓄積（例：ライセンス対価としての株式等の取得）　＜山田理事＞

[背景]　（ベンチャー企業へのライセンスに伴う株式等の取得）

特許法35条では、従業者の職務発明に対して使用者が特許を受ける権利や特許権を承継し、実施権を設定したときには、従業者は相当の対価の支払を受ける権利を有しており、実施料はその原資となる。特許等のライセンスに伴う実施料については、基本的にはライセンス先企業が現金で支払うことを原則としているが、設立まもないベンチャー企業では、対価に相当する現金を保有していない場合や、対価を現金で支払うことにより資金繰りに窮するなど経営に重大な影響を及ぼすような場合が考えられる。そのような事態を勘案し、実施料の一部を株式等で受け取ることができるように規則（「東京大学におけるライセンスに伴う株式等取得取扱規則」）を整備し、実際の運用に当たって留意すべき点を整理し、現実的な管理・処理手続きの方向性を示したガイドラインを制定した。

[プラン]　共同研究に基づく知財の扱いの多様化、ライセンス対価・寄附としての株式取得に係わる運用基準策定、ソフトウエアに関する技術移転スキームの開発を行う。

２．事例の蓄積・分析に基づく知的財産の管理・活用の戦略性の向上　＜山田理事＞

[背景]　原則機関帰属になった知的財産の管理運用が始まって２年が経つ。その間、承継判定や契約交渉の事例も増え、年間６００件を超える承継判定と１０００件を超える契約交渉の案件を扱うまでになっている。当初想定していなかったケースも含めて幅広いケースへの対応、新たな課題の解決、処理の効率化を行ってきたが、今後はこれに加えて、今までの経験と事例を体系化し、各種判断の正確性、業務の効率性、戦略性の向上を図る必要がある。また、業務の一体運営を行っているTLOとの関係強化も必要である。

[プラン]　次のような具体的プランを実行する。

・契約交渉の事例や経験を踏まえた契約ガイドライン・マニュアルを作成する。また、契約手続きの解説

とともに一部はホームページで学外へ公開し、共同研究や受託研究に係る契約事務の円滑化を図る。
・共同研究契約の迅速処理・多様化対応を行うため、大手企業との個別契約書雛形の作成、　コンソーシアム形式への対応を進める。
・共同研究で使用される既出願ライセンス取扱いのスキームや特許以外の知的財産権が絡む技術移転の取扱いなどの運用ガイドラインを作る。
・学生の扱いに関し秘密保持義務の徹底を図り、共同研究・受託研究等に係る学生の知的財産権の扱いを明確化する。
・研究者流動化へ対応できるよう知的財産や研究試料の扱いに関するガイドラインを作る。
・国際化対応の一環として海外機関との契約書の雛形化を進める。
・東京大学TLOとの関係を強化する。

３．ベンチャーを利用した成果の活用促進とそのためのさらなるインフラ整備:東京大学ベンチャープラザ（仮称）の建設促進　＜山田理事＞

［背景］　研究成果の社会還元は東京大学の使命であり、そのための重要な役割を担う“大学発ベンチャー”企業に対する支援もまた本学にとっては重要な課題である。しかし、本郷キャンパスには、とりわけウェット・ラボを必要とするベンチャー企業向けのインキュベーション支援施設が足りない。全学的な起業支援は、産学連携本部に加え、資金及び会社運営をサポートする東京大学エッジキャピタル、並びに特許権等のライセンシングを担う東京大学ＴＬＯの三者によってなされている。三者が集結する産学連携プラザの隣接地にベンチャー企業支援施設があることが効果的である。

　東京大学エッジキャピタルは、東京大学の技術移転関連事業者として、資金面・経営的な側面から、東京大学関連ベンチャーの支援の多くの部分を担っているが、今後３年間で３０～４０社程度にまで投資先ベンチャー企業の数を増やしていく計画を持っている。そのためには現在稼動中の産学連携プラザ内ベンチャー企業支援施設のインキュベーションルーム以外に、約３０室規模のベンチャー企業支援施設が必要である。

［プラン］　東京大学は、研究の成果を普及し、その活用促進を図るべく、本郷キャンパス内にベンチャー企業（起業）支援施設『東京大学アントレプレナープラザ（計画発表時点では「（仮称）東京大学ベンチャープラザ」と表示したが、商標確認の上、現名称を正式なものとした）』を建設する。本施設の建設計画は、国立大学法人法第２２条（国立大学法人の業務の範囲等）第１項第５号に規定される国立大学法人業務を行うことに資するものである。本施設は産学連携プラザと医学部５号館（旧看護学校・助産婦学校）との間の旧車庫敷地に、産学連携プラザのアネックス施設として、ベンチャー企業支援施設を建設するもので、地上７階建て、延べ床面積約３，６００㎡、各室約６０㎡、各階５室、合計３０室（２～７階）を有する施設で、バイオ系を含む実験室（ウェット・ラボ）にも可能な仕様を取り入れる。2007年６月開業予定。東京大学関連ベンチャー企業の一大拠点とする。

Ⅱ－９　産学連携研究の更なる改革

１．Proprius21による共同設計方式の大型共同研究の推進　＜山田理事＞
共同研究実施の計画性の向上

［背景］　民間等との共同研究の件数、総研究費は例年３０％を超える増加が見られるが、個々の共同研究に眼を向ければ、規模等の点で、改善の余地があるものが多い。Proprius21は課題の検討過程から、産学で、共同で、機密管理されている状態で真剣に検討を加えることにより、新たな視点、課題設定につながり、基礎研究過程にも新しい認識が付与されてくる。計画を緻密に検討することにより共同研究の成果への期待を産学ともに確認することができ、大型の共同研究に発展する可能性がある。また、博士研究員（postdoctoral fellow）等を、共同研究で雇用し研究の中心に据えることにより、ポスドク等に新たなキャリアパスの選択機会を提供することになる。

［プラン］　Proprius21は制度設計を経て、2005年度から本格化してきており、すでに実績が上がり始めている。一段と強化するために、多様な分野に対応できる担当者（教員）の増加を図り、Proprius21の定着と実績を増加させていく。また、理工系に限らず文科系・社会科学系研究者との産学連携など幅広い

展開を図る。

２．産学連携研究の支援組織の整備　＜山田理事＞

共同研究の積極的コーディネーション、関連する東京大学のリスクのマネジメント

［背景］　産学共同研究の推進には、備えるべき知識、経験やノウハウが担当者に必要とされ、推進役であること自体に専門性を要求されるものである。その人材の確保、次の世代を担うべき人材の確保を行うために、共同研究の支援組織を整備する必要がある。現状は、有期限の外部資金による雇用の特任教員に依存しており、事業の持続性の観点から、明確な組織の整備が必要である。

［プラン］　共同研究の支援組織を学内で強化する方法と、学外に設置する方法について、予想されるメリット、リスクなどの観点から、詳細に検討して、具体化を進める。

３．多様な産学連携スキームの積極的運用と新しい共同研究スキームの開発　＜山田理事＞

様々な社会からの要請に対する柔軟な対応（技術鑑定、技術コンサルタント、コンソーシアム等）、文科系・社会科学系産学連携モデルの構築、国際的企業との連携

［背景］　産学連携について、社会から様々な要請が寄せられている。技術鑑定、技術コンサルタントの要望に加えて、複数企業の関与するコンソーシアム設立支援に対する要請、また、国際的企業との連携である。技術鑑定と技術コンサルタントについては現在大学としては対応できる仕組みは無く、研究者が兼業申請を行い、個人として対応しているケースが多い。また、企業からは、特定の研究テーマを軸として、多数の研究者の関与する複数企業とのコンソーシアム設立の希望が寄せられている。

［プラン］　技術鑑定、コンサルタントについての要望件数は多いが、大学が取り上げて制度化するべきものか否かも含めて、検討を加えていく。コンソーシアム制度には、解決すべき多くの課題があるが、具体的な事例について検討を加える。海外の企業との産学連携も増加しているが、大学の基本的なスタンスは維持しながらも、柔軟に対応し、実績を上げる。

４．産学間の人的交流の促進　＜山田理事＞

共同研究によるポスドク等の人材確保、オフキャンパス研究室(特に企業内)の促進

［背景］　共同研究により、ポスドク等の雇用、企業からの有期雇用教員の受け入れなど、産学間の交流が出来る仕組みは存在し、この仕組みを使えば、共同研究が増加することに伴い、人的交流は一層促進されるものと思われる。しかし、産業界からは企業内研究室への学内研究者の派遣を前提とする「企業内オフキャンパス研究室」の提案もある。大学としては、この提案に応えるべく「サバティカル研修」などのより一層の活用を検討すべきと思料する。

［プラン］　民間等との共同研究で雇用費用が含まれる大型の共同研究を成立させていくことが、産学間の人材交流の促進にも繋がる。現状制度が十分に対応できていないケースについては必要な制度設計も考えて、実現を図る。

Ⅲ　国際的活動

- **地球持続・人類生存に関わる課題への取組**
- **世界トップレベルの大学との交流による切磋琢磨**
- **世界の学術において名誉ある地位を獲得**

Ⅲ－１　部局との連携及び国際連携本部による海外活動の充実と本学の国際的プレゼンスの向上

１．世界トップクラスの大学・研究機関との連携と海外拠点・ラボラトリの増強　＜佐藤理事＞

［背景］　東京大学の国際的活動は、これまで主として個々の教員や部局によって担われてきた。このような教育研究の現場に密着したボトムアップ型の国際活動は、今後とも推進強化されるべきであるが、それに加えて、総長同士によるトップ外交の機会が増えるなど、東京大学の国際活動は多様化しており、国際連携本部を中心にして、全学的見地から国際戦略を策定し実施することが必要となっている。

［プラン］　東京大学が全学的レベルで取り組むべき国際活動の諸分野のうち、とりわけ重要性を増しつつあるのは以下の３つの分野である。

第１は、国際的大学連合への積極的参与で、東大が加盟している国際的大学連合としては、従来から存在していた「東アジア４大学フォーラム」（BESATOHA）や「東アジア研究型大学協会」（AEARU）、「環太平洋大学協会」（APRU）に加え、2006年１月には「国際的研究型大学連合」（IARU）が発足した。これらの大学連合は各国を代表する大学によって組織されるもので、東京大学はこれらの大学連合で積極的に活動し、大学間に存在する諸懸案を総長外交によって解決することを図る。東京大学がとりわけ重視するのは「国際的研究型大学連合」で、新たに組織されたこの連合には、イェール大学、カリフォルニア大学バークレー校、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学、オーストラリア国立大学など、東京大学がライバルと目すべきトップクラスの研究型大学が顔を揃えており、この連合に積極的に関与することにより、東京大学は自らの国際的プレゼンスを高めていく。

第２は海外事務所（リエゾンオフィス）の設置で、東京大学と緊密な関係の構築が必要な国に海外事務所を設置し、教員を常駐させて、当該国の主要な教育研究機関との連携の推進、国際的産学官連携の推進、当該国における東京大学同窓会の組織強化、優れた留学生の派遣及び受入れの媒介等の課題を遂行する。東京大学は2005年４月に最初の海外事務所である北京代表所を開設したが、同事務所の強化を図りつつ、ソウル、インド等に新たな海外事務所を開設することを検討する。

第３は海外ラボラトリの設置である。海外ラボラトリは、東京大学が海外に研究施設を構え、派遣された東京大学の教員が研究に従事するもので、部局レベルでは、生産技術研究所（パリ）や医科学研究所（北京）に例がある。全学的規模での海外ラボラトリは、複数の部局の協同によって恒常的に教育研究活動を展開し、学術交流や研究者ネットワークの構築、あるいは東京大学の学術的プレゼンスの向上に役立てようというものである。その第１号として、イェール大学に日本研究のラボラトリを開設し、様々な部局から交替で派遣される東京大学の教員が社会科学及び人文学の領域における日本学の講義を恒常的に展開できる仕組みを作り出すことを検討する。このラボラトリが開設できれば、低調傾向にあるアメリカの日本研究に刺激を与えるとともに、日本国内で仕事をすることの多い日本人日本研究者にも刺激を与えることが可能になると思われる。

２．アジアの信頼獲得のための人的ネットワーク強化　＜佐藤理事＞

[背景]　東京大学がアジア諸国との教育・研究協力を推進することは、日本がアジアの信頼を獲得する上でもきわめて重要な国家的課題である。東京大学はこれまで、アジア諸国の多数の大学と学術交流協定を締結し、中国、韓国、台湾をはじめとするアジア諸国から多数の留学生を受け入れてきた。また、東アジア４大学フォーラム（ＢＥＳＥＴＯＨＡ）や東アジア研究の促進事業など、アジアの複数の大学との間で教育研究に関する協力事業を進めてきた。これらの実績を踏まえて、アジア諸国との教育研究協力を一層強力かつ戦略的に展開するためには、学内の日本･アジア研究の情報整備と研究者間のネットワークの形成が必要である。このため、東洋文化研究所を責任部局としてＡＳＮＥＴ(日本・アジアに関する教育研究ネ

ットワーク)を設立し、文系･理系を含めたアジア研究者、アジアに関わりのある日本研究者の研究協力と情報交換を容易にして、新しい教育研究の可能性を探る努力を行ってきた。

[プラン] ＡＳＮＥＴのこれまでの活動を通じて、東京大学における日本･アジア研究の情報整備、研究者間の緩やかなネットワークの形成という目標は一定程度達成された。今後は、このネットワークを国内･国際的に拡充し発展させて、東京大学を日本･アジアに関する教育研究ネットワークのハブとすることが目標となる。そのために、第１に、ＡＳＮＥＴのＨＰと研究者リストの英語版を作成し、情報の国際発信を行う。さらに、日本とアジア諸国における日本･アジア研究者情報の収集とＨＰでの公開を通じて、研究者ネットワークの国内外での拡大を目指す。その上で、具体的な共同研究プロジェクトの立ち上げを促進する。第２に、東アジア４大学フォーラム、東アジア研究の促進事業を通じて形成された連携ネットワークをさらに強化発展させる。教育面では、東京大学内で部局を超えて散在する日本･アジア学に関連する授業を組織化し、その上で、アジアの諸大学との間で、単位互換や授業の共同実施などの仕組みを構築する。これらの目標を達成するため、2005 年に設立された東京大学北京代表所や 2007 年度に設立予定の東京大学ソウル・リエゾンオフィスなどの海外拠点を有効に活用する。

３．戦略的な国際交流ネットワークの構築と、そのための国際戦略ライブラリの作成・国際化推進長期構想の策定 ＜佐藤理事＞

[背景] 東京大学は日本でも最大規模の留学生を受け入れ、また多数の海外の大学との間で国際交流協定を締結しているほか、ＡＧＳ、ＡＥＡＲＵ(東アジア研究型大学協会)、ＡＰＲＵ(環太平洋大学協会)など、複数の大学間の連携協力を推進する活動にも積極的に参加してきた。これらの活動を通じて形成された国際交流ネットワークは、東京大学の国際的プレゼンスを高め、教育研究の水準を向上させる上で重要な役割を果たしてきたと評価できる。しかし、大学の世界的な競争が激化する中で、国際交流ネットワークを戦略的に拡充･発展させる必要性が高まっており、そのために、東京大学の今後の国際交流のあり方について、明確な長期構想に基づいた戦略の構築が求められている。

[プラン] 国際連携本部の本部機能を強化し、国際連携本部を通じて東京大学の国際的な教育研究活動、既存の国際交流ネットワーク活動などの情報を収集して、全学的な国際交流ネットワークを整備する。国際連携に関するベスト･プラクティスを探るため、内外の有力大学の国際戦略を調査してデータ化した国際連携ライブラリを作成する。国際連携ライブラリを活用して、東京大学の国際交流ネットワークの自己評価と外部評価を実施する。以上の活動の成果を踏まえて、2020年を目標とする東京大学の国際化戦略長期構想を策定する。

Ⅲ－２　世界トップクラスの大学・研究機関との学生・研究者交流

１．外国人研究者滞在用住居（インターナショナル・ゲストハウス）の整備・外国語資料の充実など、留学生や外国人研究者の交流のインセンティブを高める環境の整備 ＜佐藤理事＞

［背景］ 長期にわたって外国に留学や出張をする場合、最も面倒であり深刻な問題は、どうすれば安全で快適で安価な住宅を確保できるかという問題で、これは家族を同伴する場合に特に深刻である。このことは、諸外国から研究者を受け入れる場合にも言えることで、東京大学がいかに優れた研究環境を持とうと、住居を中心とする快適な生活環境を整えない限り、優れた人材を招聘することは困難であり、国際交流の推進は絵に描いた餅に終わる。

現在の東京大学において、外国人研究者滞在用住居の問題はきわめて深刻であり、現在のインターナショナル･ゲストハウスは多くの入居希望者に応えられていない。中でも家族用のゲストハウスは極めて貧弱である。このため、外国人研究者を受け入れる東京大学教員は、外国人研究者の宿舎探しに多くの時間と労力を割かざるを得ない。さらに、多くの部局では書類も会話も日本語のみの対応で、受入れ教員が事務手続きを代行せざるを得ず、このことが受け入れ教員の負担をさらに増し、国際交流推進の障碍になっている。

［プラン］ 目白の附属病院分院跡地に大規模なインターナショナル・ゲストハウスを建設し、外国人研究者や留学生の居住環境を飛躍的に改善する。

インターナショナル・ゲストハウスが出来るまでの間は、国際課を窓口にして、マンスリー・マンシ

ョンやウィークリー・マンションの情報を集め、受入れ教員の負担の軽減を図る。

さらに、国際連携本部において、学内の諸資料の英語化を進めるとともに、学内の留学生･外国人研究者で多数を占める中国人や韓国人のために中国語及び韓国語での「東京大学概要」を作成する。

加えて、部局事務の段階で英語での対応が可能となるよう、事務職員の英語研修の推進や対応マニュアルの整備を行うとともに、外国語に堪能な事務職員の新規採用を推進し、事務書類の英語併記も進める。

Ⅲ－３　柏国際キャンパスの構築に向けた取り組み

１．世界トップクラスの研究施設整備、並びに、外国人研究者・留学生のための宿舎の整備、地域と連携した生活支援体制の構築などキャンパスの国際化推進のための環境整備　＜西尾理事＞

[背景]　柏国際キャンパスの理念は、アカデミックプランの検討の中で、これまでも多くの国際的プロジェクトを担ってきた研究所や、また新たに国際的な拠点形成を目指す研究科などから新しい柏キャンパスの機能として提案され、キャンパス推進室で了承を得たものである。キャンパス周辺の柏地区には、東京の辺縁30キロメートルの地域の豊かな自然環境、つくばエクスプレスなどの都市基盤整備、さらに国の新産業創成特区などの制度的サポートなどの自然環境的社会的な利点があり、これらを十分に活かしながら、地域とも密接に連携した新たな国際キャンパスの実現を目指す。これにより、全学の国際的機能の整備のための先進的な試みを行うとともに、東京大学のみならず、我が国大学の国際化の基本的なモデルを構築できると考えている。

[プラン]　世界中から研究者や学生が盛んに集まるようなトップクラスの研究施設の整備を図るとともに、国際連携プロジェクトや国際教育プログラムなどを柏キャンパスで積極的に実施する。国際キャンパスとしては、集まった外国人研究員や学生などに対して、豊かな研究教育環境や医療や子弟の教育などまで配慮された安全な住環境、外国人本人とその家族まで終始サポートする施設と体制が必要である。そのために、学生や研究者等の宿舎、家族ぐるみで長期滞在できるような施設、国際センターなどの建物と事務組織、運動場など欧米の大学並みのアメニティ施設などを整備していく必要がある。当然、大学だけでは実現できないものも含まれているため、周辺自治体の理解や協力を仰ぎながら推進する。このため、学外の委員も含む「柏国際学術都市支援会」を設置する。こうして、地域との密接な連携を十分に活かし、外国人と日本人の双方にとって研究・教育・生活のすべてにおいて快適な環境を整備していく。

Ⅳ　組織運営

- **自律分散協調による新しい大学のモデルを構築**
- **大学を支える現教職員の雇用確保と流動性の促進**
- **財務基盤を徹底的に強化**
- **業務改善による業務の効率化と質の向上**

Ⅳ－１ 現場サポートの強化：業務改善の推進と教育研究時間の確保

１．協調系の発掘、協調系研究教育活動の支援、資金獲得支援等のための財務戦略室の構築

＜西尾理事＞

［背景］　文部科学省への概算要求・予算として採択される事業は限られており、研究教育活動のニーズに応えられる事業種類・量を確保できないでいる。他省庁・各種機関の助成、寄附金など他の財源と、研究教育活動とのマッチングは個々の教員の努力に委ねられているが、これを組織的に行うことで、成果を挙げることを目指す。また、助成申請から採択・報告までの一連の作業のうち事務的作業については極力教員の従事時間を少なくし、研究教育従事時間を確保する必要がある。

［プラン］　本部に財務戦略室を2006年中に立ち上げ、助成情報の収集・提供方法を2006年度中に確立し、申請支援方法について検討する。2007年度には申請支援に着手し、部局・研究者間調整を行う。また、概算要求として採択されなかった事項並びに概算要求になじまない事項を含めてマッチングする。さらに、雇用機会情報、知的財産情報などのワンストップサービス機能を開始する。2008年度は研究教育活動ニーズに応じた助成・寄附事業を提供者に働きかけ創出する。

２．業務改善を日常的な活動に高め、自律サイクル化　＜上杉理事＞

[背景]　法人化以前は、あらかじめ法令等で定められた業務の執行が求められることが多かったが、法人化以降は、一定の学内手続きを経れば、規則そのものを見直すことが可能となっており、それぞれの職員が自ら問題を見つけ、問題の解決に向かって動く姿勢が求められている。また、各部署において、業務改善の結果生じた余力を、部署戦略に応じた新規業務・サービスの立ち上げに活用できるようになることによって、大学全体が企画立案業務に積極的に取り組める体制を構築することが期待されている。

[プラン]　学内規則の改正、業務フローの改善、業務の平準化・廃止といった業務改善を、すべての職員が常に努力すべき日常的な活動に高めることにより、改善目標を見つけ、改善を実行し、それが適切に評価され、それにインセンティブが与えられるという自律改善サイクルの構築を図る。

具体的には、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」の下で、次の取組を行う。

①業務の質・スピードの向上：業務改善の職員提案と自律的な改善課題の登録を募集し、提案された課題の解決に取り組むとともに、よい取組については総長から表彰を行う。また、業務改善の視点から東京大学ポータルサイトの構築を推進する。

②縦割り業務の解消：Ⅳ－１－３．の部局パートナー制度を活用する。また、関連部署が同じテーブルに付き、協働する仕組みを推進する。

③企画立案業務への転換：「東京大学職員キャリアガイド」（業務記述書）を作成し、職員の持つべき能力や知識を明確化する。また、年間の業務計画の作成や職務分析を推進する。

３．部局パートナー（飛車角方式）の活用　＜上杉理事＞

［背景］　部局の現場と本部の間の情報交流を促進するため、本部の幹部職員がそれぞれ各部局のパートナーとなり、質問等をワンストップで受け止める「部局パートナー」を2005年に設けた。これにより本部の部課長が、他部課や部局現場の状況を踏まえて行動し、縦のラインの作業を迅速にしつつ、横のつながりを確保する飛車角方式を導入した。

［プラン］　部局パートナーは、担当部局の「すべての教職員の相談役」として、部局の実質情報を積極的に収集し、本部の考えを伝えつつ、部局の立場で考えることが必要である。具体的には、部局とのＱ＆Ａをホームページ上に公開するとともに、担当部局の部局内会議等への陪席、カウンターパートとの情

報交換等を積極的に行い、相談しやすい雰囲気を醸成する。また、2006年度からは「部局パートナー会議」を定期的に開催し、活動報告・情報交換を行う。

４．国際、産学連携等の機能別部局連携ネットワークの強化　＜上杉理事＞

［背景］　教員の時間の劣化を防止するために、教育研究支援組織の力量を増大させることが必須である。大学本部は、部局の教育研究支援組織としてのミッションを有する。特に、国際交流、産学連携、及び環境安全等においては、経験の蓄積やノウハウが必要な面が強いため、教育研究を本務とする教員が片手間で行ったり、通常の事務職員が本務の傍らに従事するだけでは、目的を達成することが難しい。

［プラン］　国際交流、産学連携、及び環境安全等の問題は、高い専門性を要求されるため、教員及び職員の中から、専門職として専念する人材を配置・養成する必要がある。各部局がそのような人材を有することは困難であり、効率も悪い。本部の国際連携本部、産学連携本部、環境安全本部等に専門的教職員を配置して、各部局の活動を支援する体制を整えつつあるが、これらを一層整備し、推進する。そして、各部局の担当教職員を支援すると共に、担当教職員を持たない部局については、その機能を代行する。

５．ポスト知的財産本部整備事業への対応、研究成果の技術移転に関する専門人材の育成
＜山田理事＞

[背景］　文部科学省の「大学知的財産本部整備事業」の委託を受け、2003 年度より 5 年の計画で、全学組織として「産学連携本部」を設置し、３部体制の中流域を構成する知的財産部を中心として、知的財産の管理運用体制の構築と具体の運用を行ってきている。基本的な整備を終え、この上に現在新たな成果を築きつつ、体制や規則類の改善を行っている段階である。他方、本事業も期間の半ばを過ぎ、2007 年度の事業完了を見据え、その後の対応を検討し必要な準備をしていくことが急務となっている。

[プラン］　上記に向け、知財管理体制の整備、即ち、業務分担の最適化、組織の継続性確保、人材育成、業務マニュアル化等を進めている。また、これまでの事例、経験の蓄積に基づき、知的財産取扱上の重要課題検討と改善、知的財産の管理・活用の戦略性の向上、幅広いケースへの対応、及び新たな課題の解決・処理の効率化を進めているが、これらを一層加速し、継続性を持ちつつ更に進化発展を遂げる組織を目指していく。特に、知的財産の社会への還元は大学として研究・教育と並ぶ重要課題であり、研究成果の技術移転、社会での活用については、承認 TLO である東京大学 TLO、生産技術研究奨励会との緊密な連携とともに、関連する人材の育成、強化に努めていく。このために活用できる国の諸政策には、積極的に協力しつつ、本学としても人材、ひいては組織、機能の強化に役立てていく。

また、これまで培ったノウハウ等を他大学へより一層普及することにより、全国の大学と協力して、ポスト大学知的財産本部整備事業の体制を整えていく。

６．情報システムの強化に基づく教育研究情報の効率的管理　＜岡村理事＞

［背景］　近年の情報技術の進展とともに、情報システムの強化が教育研究の基盤整備にとって不可欠のものとなっている。とくに教育研究や種々の評価に密接に関連する情報の電子化とその効果的な利用は、教育研究の効率化にとって重要な手段であり、教育研究時間の確保に有効であるのに加え、業務改善にも資するものである。

［プラン］　CIOのもとに情報システム整備関連の情報を集約し、現場の担当者と緊密な連携を取りつつ情報システム本部で具体的な計画を策定し実行する。評価対応の全学標準データベースの整備を続ける。

Ⅳ－２　教育研究支援職員の育成

１．教育研究支援職員の責任範囲を拡大し、任せることにより、その能力向上を図る　＜上杉理事＞

[背景］　従来の本学の運営状況を見ると、教育研究に関係する業務について、重要なことは教員が決定し、業務のかなりの部分も教員が行うという在り方が目に付く。一方、実質上の教員と職員の共同と意思調整が十分でないまま、教員の判断が行われることもあって、その中で、重要なことは教員が決めるものだという職員の体質も発生し、定型的業務が多くなるという傾向もあった。しかし今後は、定型的業務は見直して、徹底的に縮小する。職員はより重要な業務を責任ある立場で担当する。この経験を通じて、職員の

能力を向上させる。

[プラン]　さまざまな局面が考えられる。例えば、現在すでに一部の部局で実施されているが、部局運営上の重要な会議（運営委員会など）のメンバーに職員も参加し、調査審議や企画立案を分担する。また、適切な学内の組織のトップに事務職員、技術職員を充てたり、教育研究のプロジェクトや大きな外部資金獲得の際に、企画立案の当初から職員も参加する。これらを通じて将来アカデミック・スタッフとして活躍できる人材を養成する。有能な職員を年齢にかかわらず、研究科長・研究所長の身近に配置し、秘書的機能、補佐的機能を持たせる。これを通じて、将来マネジメント・スタッフとして活躍できる人材を養成する。学内でさまざまな試みを展開してもらい、好事例を紹介し、普及していく。

２．教員と職員が一体となって経営に関する企画を行う体制を確立　＜上杉理事＞

[背景]　法人化後、大学の経営について総長、役員会を中心として企画し立案し実行していく体制の確立がさらに求められている。重要課題について教員と職員が一体として取り組む本部・室の活動実績を踏まえながら、さらに効率的で効果的な態勢のあり方を追求する。各部局においても、経営企画の機能はさらに強化されなければならない。部局長一人が悩むのではなく、部局長に直属して教員と職員が強力にサポートする体制を、部局の実情に応じながら、確立していく。

[プラン]　本部においては、総長秘書室の機能を強化する。各部のとりまとめを行う職員をマネージメントスタッフとして総長秘書室の一員としても位置づけ、本部全体の企画立案、連絡調整に当たらせる。総長秘書室は、本部・室及び総長補佐との連携を強化する。本部の企画立案機能の強化の観点から、本部事務機構の再編を行う。各部局においても、年功序列にとらわれずに、能力ある職員を企画立案に活用し、教員とともに部局長を支える体制を整える。

３．職員の持つべき能力を示して、そこに向けたスキルアップとキャリア形成のモデルを提示
＜上杉理事＞

［背景］　専門分野ごとにレベルごとに、職員としてどういう能力を備えておくべきなのかの標準がないまま、人事異動、ポスト設置、研修が行われており、業務の出来・不出来を個々人の能力の違いによるものとして、システム的な改善策を行えていない。

［プラン］　専門分野ごと、レベルごとの職務スキル標準を作成する。スキル標準に照らして個々の職員がどういう能力を持っているのかを把握し、新設ポストについてはどのようなスキルを持った人が必要かを明確にした組織改編要求を行い、人事異動に生かす。職務スキル標準を踏まえたスキルアップのための研修を自主研修も含めて体系化し、キャリア形成のモデルを提示する。昇格等に当たって職務スキル標準を考慮する仕組みをつくりあげる。

４．職員の人事の改善、組織の見直し、業務の見直しを一体的に推進：「改善プラン」の具体化
＜上杉理事＞

Ａ　人件費の将来見通しを踏まえつつ、職員の採用可能数を全学的に調整する仕組みを確立
Ｂ　職員の採用については、東大独自の公募や、選考採用を活用し、有能で意欲のある職員を確保
Ｃ　人事異動を工夫しつつ、本人にキャリアプランを考えさせ、幅広い経験と、専門的能力の育成を両立
Ｄ　自己啓発の機会の拡充など、能力開発の体系を豊富にするとともに、目標管理方式を実施
Ｅ　国際業務堪能職員及び情報業務堪能職員の確保と活用を推進
Ｆ　技術職員及び図書職員のあり方を改善
Ｇ　短時間勤務有期雇用職員及び派遣職員のあり方を改善
Ｈ　高齢者雇用について、計画的に対処
Ｉ　評価の仕組みと給与体系のあり方の検討を進め、段階的に実施
Ｊ　組織の見直しを本部でさらに徹底するとともに、全学の事務組織に波及

[背景]　世界最高水準の教育研究を実現するためには、それを支える事務組織、事務職員も世界最高水準でなければならない。しかし現状では、公務員時代の名残と長年の習慣により、改善するべき課題が山積し

ている。事務職員、事務組織の改善を進めるためには、ある一点だけ変えるのでは不十分であり、人事の改善、組織の見直し、業務の見直しを一体的に進めていく必要がある。

[プラン] アクション・プランのサブ・プランとして、別途作成公表されている「事務職員等の人事、組織、業務の改善プラン」に、将来の職員像、改善の基本的方向、当面の具体策は記述されており、これを実行する。上記ＡからＪは、その主要事項である。

Ⅳ－３　柔軟な組織試行による教育研究活性化の支援

１．多様なスタイルの教育研究活動の支援（「認定組織」や「アフィリエイト（アジャンクト）組織」）　＜古田理事＞

［背景］　東京大学の教育課程としては、標準的な教育課程（学士課程、大学院修士課程、及び、大学院博士課程）に加えて、研究生、科目等履修生、聴講生等の制度がある。しかしながら、更に、夜間やオフキャンパスにおける講義等を含む社会人教育プログラムに対する社会ニーズも強い。しかしながら、これらを国立大学法人が実施するには困難な点も多い。例えば、授業料の額が政府によって実質的に制御されていることなどによる制約がある。東京大学とは別な組織形態を利用することが、現時点では有効である。一例としては、産学連携におけるTLO（CASTI）のような存在が教育においても考えられてよい。

［プラン］　既に、財団、NPO、或いは株式会社を設立して、社会ニーズに適切に対応した教育プログラムを推進している部局も相当数存在する。これら既設の組織、或いは、今後設立される組織を、適切な基準のもとに総長が東京大学の連携組織（アフィリエイト、アジャンクト組織）であると認定することによって、その活動を支援する。

Ⅳ－４　教職員の適切な評価

１．業務の効率的・効果的遂行と人材育成等のための職員評価の実施　＜上杉理事＞

［背景］　東京大学憲章、中期目標・中期計画、アクション・プランなど東京大学全体として目指す理念・目標等や各部局ごとの理念・目標等を「自律分散協調」の下で着実・継続的に実現していくためには、大学全体、部局全体の理念・目標等との連鎖の下、各部門、課・グループ、チーム等が主体的にそれぞれ自らの担当業務に関する目標を明確に意識し、効率的・効果的に業務を遂行する新たなシステムを構築する必要がある。

また、法人化前は、大学という特性に配慮し一部特例的な取扱いがなされていたとはいえ、国の行政機関の一機関という位置付けや行政機関の職員を想定した国家公務員法制の下で法令・訓令・通知等を受け他律的に対応するという基本的枠組みにあったが、法人化後は、国内共通法制に基づく最小限の規制を除き、大学の裁量性が大きく増大し、独自の創意工夫や自律的対応が可能となり、個々の職員にも一層の専門的知識・能力活用が求められるようになった。従前の個々の職員を対象とした「勤務評定」は、職務に必要とされる行動が明示的でないとともに、個々の職員を「相対評価」という枠組みの下で行う評価であったため、人材育成という機能が不十分であり、新たなシステムを構築する必要がある。

［プラン］　職員については「組織全体のパフォーマンスの向上、業務の効率的・効果的な遂行、人的資源の最大活用を図るとともに、職員一人一人の主体的な能力開発・能力発揮や業務遂行を図る」ことを目的に、評価という手法を用いたシステムを導入する。

①理念・目標等を着実・継続的に実現していくために目標管理手法を用いることとし、また大学における多くの業務がチームワークにより行われていることを踏まえ、個々の職員単位ではなくチーム単位での評価をも取り入れる。

②人材育成の観点から、主な職務行動類型ごとに優れた暗黙知・個人知を明確化・体系化した「理想的な職務行動」を掲げ、各職員が各自それらを目指し習得に努める。また、その習得レベルの程度を、職員の自己評価や上司との面談という手法を用いて把握・共有化し、職員の持ち味を活かし強みを更に伸ばしたり、弱い部分があれば職員自らがその向上に努めたり上司が向上のための支援等を行うこととする。

上記①、②はいずれも「絶対評価」で行うこととし、また評価の公正性・客観性・透明性・納得性を確保する観点から、自己評価（チーム・個人）、上司とチーム・部下との面談や評価結果のフィードバックという方法等を取り入れる。なお、個々の職員の勤勉手当・昇給・昇格の決定に際しては、その原資が限られていることもあり、上記①、②を参考にしつつ、日々の仕事ぶりや勤怠状況・処分の有無等を含めた「総合・相対評価」とする。2006 年度中に第１次試行を実施（部分的）し、2007 年度中の第２次試行（全職種）を経た上で、2008 年度からの本格実施を目指す。

２．教育研究力の向上と教員評価のあり方の検討　＜濱田理事＞

[背景]　東京大学としての社会的責任を果たしていくうえで、また、大学の国際的な競争環境を考えるとき、本学の教員の教育研究力の一層の向上を継続的に図っていくことは重要な課題である。職員評価の実施がはじまり、またいくつかの大学では詳細な教員評価のシステムが導入されている事例も見られる中で、社会に対して適切な説明責任を果たし、あるいは教員に対して適正な処遇を行っていくことも考慮しながら、何よりも必要な教員個々人の自主的な努力を促し、教育研究力の向上に真に実効的と考えられる教員評価のあり方について検討を行う必要がある。

[プラン]　総長補佐・部局長等との十分な学内議論をすすめながら、すでに存在するさまざまな教員評価システムの得失や自己点検のあり方などについて、総長補佐等よりなるワーキング･グループを中心に検討を行い、教育研究力の向上に真に実効的と考えられる教員評価のあり方についての基本的な考え方を、2006 年中にとりまとめる。その後さらに学内討議を経て、東京大学の教員評価の方法についての大枠を 2006 年度中を目途に策定する。

Ⅳ－５　働く意欲を喚起する給与等システムの東大モデルを構築

１．東京大学の強化への貢献にインセンティブを与える制度の検討　＜濱田理事＞

［背景］　東京大学の活動を強化するためには、教職員が意欲を持って仕事に取り組むような環境を作る必要がある。職員においては、その環境を作るために、モチベーションを高めることが究極的なものであるが、併せてインセンティブを提供することも効果的である。インセンティブの主要な手法として給与・賞与や昇進・昇格などの処遇的報酬があるが、社会的評価、自己実現の場の提供などもある。本学においては、2006 年度より勤務実績をより的確に反映し得るように昇給制度、勤勉手当制度を整備したが、それのみではなく総合的なインセンティブ制度を検討する。また、教員においても、モチベーションやインセンティブの構造について職員との異同がありうることにも留意しつつ、適切な処遇のあり方について、検討をすすめる必要がある。

［プラン］　昇給制度、勤勉手当制度については、運用面においても 2006 年度からの制度整備の趣旨を反映したものにする。学内を含めた「社会的評価」の観点からは、優れた業務改善の実践、提案等を行った課・グループ・チームや職員個人に対する表彰制度を継続するとともに、それぞれの分野におけるプロフェッショナル（仮称）の認定や多年にわたり同一の職種に従事して不断の努力を続けてきた職員などに対する新たな表彰制度の検討も行う。また「自己実現の場の提供」の観点からは、従前から行っている自己啓発メニューや国内外への派遣研修等の機会の充実、2006 年度から導入した自己啓発のための大学・大学院修学休職制度や各職員が職務を通じて得た専門的な知識・経験等の社会還元を円滑に行うことができる兼業許可基準の弾力化などについて、運用面での円滑化に努める。

教員については、とくにインセンティブを促したり処遇の公正感を与えうる手法について、教員評価のあり方についての検討とも関連させつつ検討をすすめ、適切と考えられる措置についてはできるだけ早く柔軟に実施していく。

また、大学の強化のためにはマネージメント機能の充実が重要と考えられ、従来型の教員・職員の区分の枠組みにとらわれることなく、適切な人材の育成と処遇を図りうるような仕組みを検討する。

２．東京大学の国際競争力を担保するような魅力ある勤務環境の整備　＜濱田理事＞

[背景]　世界のすぐれた研究教育者を招へいしようとする場合、本学の給与水準が魅力的ではなく、また居住環境などの面で他国と比べて優位に立てないでいる場合がある。また、本学の教員が海外に長期滞在して研究等の業務を行うことにも制約がある。

[プラン]　海外からの研究者向けに、長期・短期に合わせた別立ての給与算定、外国人研究者用住居の用意、英語による事務支援体制などを 2008 年までに順次整えるべく関連の制度やインフラの整備を推進する。本学の教員については、海外での兼業報酬、サバティカル休暇の取得を行いやすいように、部局との協議も含め検討をすすめる。９箇月給与制についても 2006 年度中に検討の結論を出す。

Ⅳ－６　次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備

１．女性研究者支援の推進　＜上杉理事＞

［背景］2003 年に策定した「東京大学男女共同参画基本計画」に基づいて、各部局で取組を進めてきた。研究者に占める女性の比率はわずかながら増加しているが、他大学と比較するとその割合は依然として低く、特に自然科学系分野において低い。しかしながら、近い将来の研究者候補と見られる博士課程の女子学生は総数の約３０％に上っており、このことから、優秀な女子大学院生が研究者への進路を選択することを促すような、女性研究者への包括的支援を行う全学的な取組が必要である。

［プラン］2006 年度より男女共同参画室を設置し、全学的に勤務態様、環境整備、進学促進に取り組む。基本計画を見直すとともに、室と部局と連携を図りながら、部局においても独自の目標設定を行い、自律的な活動の展開を促す。女子学生の本学への進学促進を図り、研究者の裾野を拡大させ、また、女性研究者の活躍促進としては、研究を妨げることなく出産、育児と両立できるような勤務態様、環境整備を検討、実行する。

２．男女職員ともにワークライフバランスが可能となるような勤務環境の整備　＜上杉理事＞

［背景］　2005年度に策定された次世代育成支援対策の行動計画をもとに勤務環境の整備を行っている。ただ、子の養育等に関して制度面は整いつつあるが、当事者及び職場内での制度の周知や活用の度合いがまだ十分ではないので、職場全体で両立支援を推進していくような雰囲気作りから行う必要がある。

［プラン］　次世代育成支援対策ワーキンググループを中心に、2006年度中にＨＰ等やハンドブックの作成・配布を行い、制度の周知を図る。周知徹底に努めることで教職員の制度の利用が活発になり、男性育児休業取得者も今後さらに増えることを期待する。両立支援の雰囲気作りとして、育児休業中の職員と職場との情報交換等を行い、育児休業後は、当該職員の業務の軽減を図り、チーム内で連携してフォローする体制を整える。また保育施設の設置について推進し、学内での託児を可能にするように取り組む。

３．学内の重要な役職における女性比率の向上　＜上杉理事＞

［背景］　現在、役員、科所長、全学委員会の委員、部課長など重要な役職に就いている女性教職員は少ない。教員については、教授の女性比率が低いことが役職者の少ないことにつながっているが、職員については、職員全体では３分の１が女性であるのに、幹部職員になると女性の比率は低い。これは長年の人事運用の失敗である。意思決定の場に女性が参画することは、今後の組織の活性化や教職員の意欲向上につながるとことからも、重要な役職における女性比率の向上に取り組む必要がある。

［プラン］　教員については、基本的には女性研究者支援策の推進により、教授の女性比率を高め、女性の役職者が自然に増加する素地をつくる。当面は、役員会、総長補佐会等の重要会議の構成員に女性を活用する。

　職員については、採用、人事配置、能力開発、昇進等すべての面で不利益が直接にも間接にもないよう配慮する。家事・育児の負担が女性にかかりやすい家庭の現状に配慮し、両立支援策を徹底する。女性職員がキャリア形成において管理職等上位の職を視野に入れやすいよう、管理職業務を明確化し、研修を整え、学内公募による実力本位の登用を行う。これらの措置により幹部職員の男女比が職員構成の男女比と同じ２：１になるようにする。

Ⅳ－７　バリアフリーの実現と構成員の多様性を育むための環境整備

１．ハンディキャップのある学生や教職員が、可能な限り健常者と同様な条件で活動できる仕組みの実現　＜佐藤理事＞

[背景]　バリアフリーの推進は、世界的規模でその重要性が認識されつつある。国連では障害者の権利に関する条約の審議が進み、2006年末に国連総会で採択される見込みである。これにより、日本を含む各国政府は批准作業に取り組むことになり、世界的に障害者の権利の実現が促進される。この条約の下で、高等教育機関は、教育の場としても労働の場としても、障害に基づく不利が発生しないようなバリアフリー化、及び「合理的配慮の提供」を求められることになる。

東京大学は2004年４月、法人化と同時にバリアフリー支援室を設置し、全学的なバリアフリーを推進してきた。バリアフリー支援室の主要な役割は、①障害学生支援、②障害教職員支援、③障害者雇用支援で、部局と協力しつつこれらの課題を遂行している。

東京大学がバリアフリーを積極的に推進しているのは、１つには、バリアフリーの推進が大学における構成員の多様化を増進させるという点で望ましいからであり、１つには、法令遵守という点で必要だからである。

障害者雇用促進法は、国立大学法人に対して２．１％の障害者雇用率の達成を義務付けている。法人化の直前に大学教員と附属病院の看護師が障害者雇用率算定の分母に新たに加えられたこともあり、法人化の時点における東京大学の障害者雇用率は２．１％をはるかに下回っていた。そこで、２００７年１２月末までに２．１％の数値目標を達成するための障害者雇い入れ計画を飯田橋公共職業安定所に提出し、計画に沿って着実に取組を進め、大学本部（例えば施設部環境整備チーム）や部局（例えば経済学研究科）において、2005年度以降、知的障害者を中心に４７名の障害者雇用を実現した。この実績は各方面から高く評価されている。とはいえ、2006年６月１日の時点における東京大学の障害者雇用率は１．４８％にとどまっており、２００７年１２月末に目標を達成するためには、さらに４０名の雇用が必要である。

[プラン]　障害学生支援と障害教職員支援と障害者雇用支援という課題を達成するためには多様な取組が必要だが、とりわけ以下の５点が重要である。

第１に、「合理的配慮」と呼ばれる物理的支援及び人的支援を障害学生・教職員に対して適切に提供する仕組みを、各部局とバリアフリー支援室の連携のもとにさらに整備する。「合理的配慮」には、身体障害者への物理的なバリアの除去、視覚障害者への移動介助・点訳・テキスト化、手話を話す聾者への手話通訳、難聴者へのノートテーク、学習障害者の特性への対応等が含まれる。

第２に、現在は先端科学研究センターに置かれている支援室駒場支所を、学部１・2 年生の利便性向上のために、総合文化研究科・教養学部のある駒場Ｉキャンパスに移転する。

第３に、バリアフリーの全学的推進のために「支援の三角形」の形成と強化に努める。「支援の三角形」とは、大学本部が財政措置を担い、バリアフリー支援室が専門的ノウハウを担い、部局が人的・物的支援を担うという協力体制を指す。

第４に、大学本部はバリアフリーの全学的推進のため、障害学生支援、障害教職員支援の実行に必要な財源の確保に努める。

第５に、２００７年１２月までに２．１％の障害者雇用率を達成するため、引き続き本部と各部局が協力して障害者の新たな職域開拓を進め、障害者雇用を拡大する。その際には、障害者を受け入れる職場の人的・物的環境整備にも十分に配慮する。

２．バリアフリーなキャンパスの整備　＜西尾理事＞

[背景]　成熟社会では、個人の身体的、文化的あるいは精神的な様々な差異が社会活動に対する抑制につながらないよう配慮することが重要である。特に、身体的なハンディキャップに対して配慮されたキャンパスを実現することは、多様性を基本として学術を追求する場である大学キャンパスにとって重要な課題である。

[プラン]　①建物の新営・改築や改修に際しては、少なくとも身体的ハンディキャッパーに対して可能な限

り配慮したバリアフリー設計（物理的設計やサイン計画など）を行う。②既存施設あるいは外講については、学習、研究あるいは生活動線を中心に順次バリアフリー化を行う。

３．バリアフリーシステムのあり方について学問的な体系化を図るとともに、バリアフリーに深い理解を持つ人材を育成　＜佐藤理事＞

[背景]　学内外でのバリアフリーの推進に当たっては、未だに確立途上であるバリアフリーに関する学問的な蓄積を積み重ねることが必要である。先端科学技術研究センターでは、バリアフリー分野を常設しているほか、2001 年度から 2005 年度までは、戦略的研究拠点育成事業の一環としてバリアフリー・プロジェクトを実施した。先端研のバリアフリー研究の特徴は、自ら障害者である研究者が中核を担い、障害者である研究者に対して必要に応じて合理的配慮としての支援者が提供されていることである。具体的には、盲聾の助教授には指点字通訳者、視覚障害の研究員には支援者、聾の研究員には手話通訳者が、それぞれ提供された。先端研は、バリアフリー支援室駒場支所を発足当初から誘致し、研究成果を本学の実際のバリアフリー促進にも活用するという有機的な連携関係を構築してきた。

バリアフリーに関係する研究領域は多様である。障害と社会の関係を問い直す障害学（ディスアビリティ・スタディーズ）のほか、社会学、経済学、法学、教育学、心理学、工学などの諸研究領域と関係を持つ。バリアフリーや障害に関する研究をより高度なものとするためには、こうした多様な領域におけるバリアフリーや障害に関する研究を結節する学際的研究拠点が必要である。バリアフリーが今や世界的規模でその重要性を増しつつあることを考えれば、東京大学がそのような学際的研究拠点の形成に先駆的に取り組むことは、単に日本国内においてのみならず、国際的にも大きな意義を持つ。

[プラン]　バリアフリー研究に関する学際的研究拠点を設立する。その拠点の中核には、研究実績を持ち、自ら障害者である研究者を起用することが望ましい。

この研究拠点においては、障害者である研究者への合理的配慮を適切に提供し、モデルとなるバリアフリー空間を整備する。

この研究拠点では、障害研究者の専門性を活用する雇用の推進を行う（これはⅣ−7−1 とも関連する）ほか、社会全体のバリアフリー化に貢献できる人材育成を実施する。人材育成では、障害者である研究者を人材育成の担い手として位置づける。また、研修を受ける人材としても、障害者と非障害者両方を想定し、研修自体をバリアフリーな形態で提供する。

この研究拠点で行う研究分野は、バリアフリー学の構築、バリアフリー教育カリキュラムの開発、認知行動・人間社会の分析に基づく生活のバリアフリー化、国や自治体のバリアフリー政策立案システムの充実等を中心に置く。

Ⅳ−８　全学の意思決定システムとコミュニケーションの高度化

１．総長補佐の少数精鋭化・意思決定支援の強化　＜濱田理事＞

［背景］　法人化以降、総長のリーダーシップや役員会の役割が重視されるようになったことに対応して、学内外の多様な情報や意見を的確に総長や役員会に伝えるとともに、その判断に参考となる資料等を十分に踏まえた議論がなされる必要がある。その際に、時間の劣化が生じないように、効率的な議論の場を設けることが必須である。また、役員会の充実したかつ効率的な運営のための工夫を幅広く行う必要がある。

［プラン］　総長補佐の総長ないし理事に対する支援機能を明確にするとともに、少数精鋭化して補佐会における討議機能を強化する。また、総長秘書室を拡充してスタッフの充実や担当理事の分掌明確化を行い、役員会における議題整理、資料準備の機能や対外的な連絡機能を強化するとともに、業務執行にかかわる一定の調整処理権限を認める。さらに、役員会基本資料の共通資源化など、総長・役員会の判断に有用な経営情報の蓄積・提供のシステム化を図る。

２．理事の責任体制の明確化と連携強化　＜濱田理事＞

［背景］　総長のリーダーシップとともに役員会・理事の機能がきわめて重要になっている中で、総長に対する理事の補佐機能と理事の各所掌分野に対する責任ある管理執行機能の担保、さらにつねに

業務全体に対する適切な目配りをしつつ相互に連携してスピード感ある業務執行を行うことが求められている。

［プラン］　理事の所掌業務の的確な配分はもちろん、新たに発生する課題についてもただちに責任分担の確認を行う。所掌業務については、進捗状況を適時に総長・役員会に報告し理事間で共有できる体制を整える。また、総長及び理事相互間のコミュニケーションの機会をランチ・ミーティング等を通じて拡大するとともに、ネット上の共有フォルダ等の活用によって所掌業務に関する主要データの共有のためのシステムを整備する。

３．適切な情報開示による総長室の活動の透明化　＜濱田理事＞

［背景］　法人化の体制のもとで総長室の機能強化が必要であるが、自律分散協調を有効に機能させていくためには、総長室の活動の内容や意味等が、迅速かつ的確に大学の構成員に伝わることが重要になる。

［プラン］　総長室の多様な活動について、科所長会議等の会議の場において適時適切に報告を行うことはもちろん、理事をはじめとする総長室メンバーと部局長とのコミュニケーションの機会を拡大する。また、広報誌やホームページ、電子媒体も積極的に活用して、総長室の活動の内容、意思決定の趣旨ないし意図が、正確にすべての教職員や学生に十分伝わるように配意する。

４．総長・役員と、部局や教職員・学生との間の意見交換の機会の拡充（朝食会等の活用）
＜濱田理事＞

［背景］　法人化以降、総長や役員会の役割の強化に対応して、各部局や、教職員・学生とのコミュニケーションを豊かにすることが、自律分散協調の仕組みを動かしていくために不可欠である。従来の仕組みに加えて、こうした直接・間接のコミュニケーションを活性化させる仕組みを強化することが重要である。

［プラン］　全学のさまざまな場で活動している教職員と、朝食会などの機会を設けて、適切なコミュニケーションの場とする。また、業務改善や目安箱制度の効果的な活用も、こうしたコミュニケーションのために有効である。さらに、「ホームページ」や「学内広報」の充実を通じて、学内のさまざまな場に存在している情報や課題を積極的にくみ上げて、いわば全学参加型で情報や考え方の共有が図られるようにする（→Ⅶ－１参照）。

５．危機管理体制の構築　＜濱田理事＞

[背景]　大学にはさまざまな非日常的な事件や事故が存在するが、これらに迅速かつ適正な対応を行っていくことは、大学の機能をスムーズにし、また社会的信頼を得る上でも不可欠である。こうした対応にあたっては、専門的スタッフの活用なども積極的に考慮しながら組織の負担を合理化し教育研究活動に関わる支障を最小限にすることに配意するとともに、社会に対する大学の説明責任を果たすという観点からも、学内外における事件・事故の際のコミュニケーションの円滑化や指揮系統・意思決定の仕組み等を明確化しておく必要がある。

[プラン]　危機管理の手法は危機の性格によって異なる。日常的な事故については、とくに環境安全や労働安全の観点からの管理体制を整備し、安全意識を高める仕組みを整え、それぞれに適した専門家の活用を図っていく。また事件等に関しては、ハラスメントや研究費の不正使用などに対して適正かつ迅速な対処の手続きをよりいっそう整備するとともに、弁護士等を積極的に活用した効率的で確実な対応を行う。大規模地震等に代表される災害については、従来から設けられている対応方法について、外国人研究者・留学生への適切な周知方を含め、見直しをすすめる。また、危機管理の基本であるコミュニケーション体制について、学内の緊急連絡網、情報集約・意思決定体制について2006年度中に再構築を行うとともに、学内外に対する危機管理マニュアルの整備を順次行う。

Ⅳ－９　人事管理の自由度の拡大

１．人事制度のルールのモデル提示とオプション化　＜上杉理事＞

[背景]　人事制度の柔軟化としての多様な雇用形態の実現は、法人化のメリットとして期待された課題であったが、労働法制との適合や、退職手当と共済制度が公務員扱いとなっていることにより、まだ不十分な状態である。外部資金による任期つきの特任教員については相当柔軟化したが、運営費交付金による終身雇用の教員については、まだ基本的には公務員の仕組みを受け継いでいる状態である。

[プラン]　どのような制度の必要性があるかを再度点検し、国レベルの変更が必要な場合にはそれを働きかけ、大学独自に工夫できる部分は、できるだけ部局の選択肢を増やせるように、モデルを提示し、オプションという形で工夫ができるようにする。

２．人事運用の包括化　＜上杉理事＞

[背景]　法人化後、人件費と物件費の区別や、定数管理の縛りはなくなった。しかし、完全な人件費管理に移行するにはまだ準備や環境が整っていない。このため、当面は、教職員の採用可能数を設定し、運用している。今後、将来の人件費管理への移行を視野に入れつつ、採用可能数の柔軟な運用や、人件費の財源の柔軟な活用を実現していく必要がある。

[プラン]　採用可能数については、全学的な調整の実施や、職種間の流動化のルール作りを進める。人件費の財源については、政府の人件費削減の方針に留意しつつ、運営費交付金におけるかつての人件費と物件費の扱いを柔軟化することや、運営費交付金とそれ以外の財源を組み合わせて活用することなどについて取り組む。

Ⅳ－１０　世界有数の総合大学にふさわしい病院の強化

１．総合大学と社会との接点としての病院機能の強化支援　＜西尾理事＞

[背景]　教育を別にすると、附属病院は、研究成果の実践的還元を行うとともに新たな臨床研究を実践する現場であるという意味で社会との重要な直接的接点である。こうした意味から、医学部、医科学研究所各々に附属する病院のそれぞれの特色を生かし、研究成果の直接的出口として、また社会ニーズの直接的窓口として位置づけ、本学と社会との直接的関係のあり方に関するモデル構築を行う。

[プラン]　①安全・安心の医療基盤推進ならびに先端医療を実施するとともに、臨床研究や高度医療に必要な人材養成に努める。②ここで行われる臨床研究や医療を通じて、医学以外の分野との連携研究（例えば医工連携、医薬連携）や横断的研究（例えば老年学、腫瘍学、血管学など）を展開する。③創薬、医療技術、医療機器をはじめとする「臨床への橋渡し研究」を積極的に行うためのシステム作り（法的整備、審査制度、人材養成、支援体制など）を進める。

２．病院の財政基盤の強化　＜西尾理事＞

[背景]　臨床研究を推進する上で、多くの職種や人材の雇用、多くの先端医療機器などの整備を要する附属病院において財政基盤の強化は極めて重要な課題である。特に、従来の赤字体質を克服するのみならず、標準運営費交付金に対する効率化係数（１％）と病院収入に対する経営改善係数（２％）による運営費交付金削減や診療報酬改定による減収の克服などについては、対応を急ぐ必要がある。

[プラン]　①病院運営審議会などを通じて、附属病院の経常的費用削減（調達効率化など）と収入増（在院日数適正化やベッド稼働率向上など）を図り、病院財政の基盤を強化する。②新中央診療棟２の稼働により高度医療を実現し、財政基盤の強化にも資する。③看護師を確保するための方策（常勤職の増員、大学院への通学支援、看護師寮の整備など）を施し、７：１看護体制を実現して、診療報酬請求の増額を図る。

３．保健センターの機能強化を目指した組織的位置づけの検討　＜西尾理事＞

[背景]　保健センターの役割は、（１）教職員や学生などの健康増進、（２）検診による健康管理、（３）診療による治療などである。しかし、（１）は殆んど実施されておらず、（２）については検診時に医師が不

足する問題があり、（3）については附属病院といかに役割分担するかなどの問題がある。また、駒場及び柏支所については、恒常的に医師・職員が不足している。

[プラン]　①当面の対応として、保健センターにおける医師・職員の勤務実態を調査し、駒場及び柏キャンパスにおける検診・診療体制を最低限確保する。②上記の（1）～（3）の役割について検討し、保健センターの中期的将来構想を作成する。その際、（1）については御殿下運動施設などとの連携を検討する。また、（2）の業務ピーク時については、附属病院あるいは外注による応援体制を勘案するとともに、病院に検診部門設立の意思を確認し、意思がある場合には検診部門との連携体制について検討する。③中期的将来構想において、近年、メンタルケアー及び産業医の需要が高まっていることを鑑み、医師数の適切な割り振りについて考慮する。④保健センターの役割を果たすために必要なスペースを確保する。

Ⅴ　財　務

- **多様で総合的な自律的教育研究を発展させる国立大学法人財務モデルの構築**
- **多様性の中から新しい学術の胎動を見いだして奔流化させる財政基盤の構築**
- **多様な教育研究活動が連携して学術の総合性を発揮する財政基盤の構築**
- **リーディング・ユニバーシティに相応しい施設設備整備を行える財政基盤構築**

Ⅴ－１　制度的制約の緩和に向けた努力

１．資金運用、資産活用、起債、長期借入、寄附税制、投資、費用省令などに関する規制緩和を要望
＜西尾理事＞

［背景］　資金運用については通則法４７条により制限を受けており、特に投資対象は国債・地方債等の元本保証のある債券に限定されている。また個人の篤志家からの寄附については、非課税限度額が年間所得の３０％までと、米国に比べて寄附者のインセンティブに欠け、法人の自己資金の獲得活動において活力が阻害されている。

［プラン］　国立大学法人が真の自律性を獲得するためには、教育研究の基盤的部分に係わる常勤教職員人件費、基盤的教育費、基盤的研究費及び基盤的施設整備費を国費に依存しながらも、教育研究に関する未来開拓的あるいは試行的企画･構想などを自律的に実現できる安定した自己財政基盤が必要である。したがって、国立大学法人の資産がその性格から公共性を有することと両立し得る、①上記制約の緩和方法について検討し、②関係部署に要望し、制約緩和を実現する。

２．予算執行の自由度の拡大のための、政府調達、監査体制等の規制緩和を要望　＜西尾理事＞

［背景］　現在のところ一定額を超える物品・役務の購入・契約は国際入札を原則とした政府調達により行われている。政府調達は、経費の有効利用に資する価格交渉が行えず、入札に時間を要し、現実に東京大学では物品購入金額の半数が政府調達となっているが、外国企業から直接応札があったことはない。また、これら入札は、場合によっては（明示的・暗黙的）談合の温床となっている可能性を否定できない。一方、法人化に伴い企業会計が取り入れられ、内部監査を含めて監査が行われているが、営利を直接の目的としない国立大学法人にとって、企業会計を前提とした監査の持つ意味（端的に言えば財務諸表が国立大学法人にとって持つ経営上の意味）は必ずしも明確でない。

［プラン］　法人化に伴い、WTO の規制に服する必要性の有無は議論の対象となるべき問題である。①随意契約の範囲を広げることで、価格交渉など実質的な値下げの動きを促進できるよう、要望していく。また、現行規制の下でも、入札さえ行えば、その後価格や品質について交渉することは可能である。②これらの方法によって調達の効率化を図る。一方、③国立大学法人の運営において財務諸表など経理書類の持つ意味を検討し、「経理から財務への脱皮」を図る。

Ⅴ－２　多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築

１．総長裁量経費あるいは部局長裁量経費を有効利用するためのルール構築　＜西尾理事＞

［背景］　多様性を保障する自律分散系から多様性と総合性とを両立させる自律分散協調系へと脱皮するためには、多様性や総合性をボトムアップにより、また同時にこれらを総長や部局長のリーダーシップにより担保するための双方向性システムと資金とが必要である。リーダーシップを発揮するための資金として、総長裁量経費と部局長裁量経費とがある。しかし、この資金の大半を光熱水費など生活関連経費などに当ててしまえば上記の脱皮は実現されない。また、この資金を恒常的組織に投入すれば年々自由度のある資金は減少する。したがって、こうした裁量経費が十分に有効に機能するためには、生活関連経費などに充当できる財源の確保と、新規恒常的組織を運営する他の財源が必要である。

［プラン］　総長裁量経費や部局長裁量経費を光熱水費の補填などの生活関連経費に使途することなく、教育研究の実質に有効に使用するためには､生活関連経費枠を意識的に確保する必要がある｡全学的には、

全学教育研究資金の中に施設維持修繕全学経費（仮称)、教育研究インフラ維持更新全学経費（仮称）などを設けるようルール改正し、生活関連経費への全学的配分枠を明確化する。部局に対しては、施設維持管理経費が管理建物の規模・年数に応じて配分されていることを再度明確にし、部局における生活関連経費枠の明確化への努力を依頼する。なお、全学教育研究資金からの経常的経費配分を強く抑制し、経常的経費は全学協力資金により配分する原則の徹底を図る。

２．自律分散系のアクティビティを高く担保できる財務・予算構造の構築　＜西尾理事＞

［背景］　大学における教育研究の基盤は、自律分散系における学術の多様性の保障である。総合研究大学である本学の経営において、この多様性の保障は極めて重要である。この多様性は、基本的には運営費交付金により支えられている。しかしながら、効率化係数により運営費交付金が減少していく状態を放置すれば、学内で配分できる基盤的教育研究経費が減少し、引いては多様性の保障に大きな危惧が生じる。

［プラン］　自律分散系への基礎的教育研究経費配分を高く担保するために、①基盤的研究費と考えられる科学研究費補助金の獲得への一層の努力（研究協力部)、②調達改善による経費効率化への努力（調達本部)、③基礎的教育研究に対する社会からの直接の支援である東大基金の整備への努力（渉外本部)、④外部資金の獲得による部局還元分と全学教育研究資金の増額努力（財務戦略室（仮称））などを行う。

３．自律分散系の連携・協調を促進・支援できる財務・予算構造の構築　＜西尾理事＞

［背景］　上述のように、自律分散系の保障により多様性を保障することは本学として第一義的に重要であるが、一方では自律分散系の連携・協調による課題解決型総合研究あるいは新たな知の創生への挑戦も、多様性の保障と並列的に重要である。

［プラン］　学内における教育研究動向（教育研究の方向性、成果、要求など）の大略情報を掌握し学外に情報発信するとともに、学外情報を集約し学内情報と学外情報との成形融合を図り、そのプロジェクト化を促進する。このプロジェクト化は、産学連携の観点から内外の接点となる産学連携本部、基金活動の視点から内外の接点となる渉外本部、公募資金の観点から内外の接点となる財務戦略室（仮称）が中心となって調整に当たる。これらに関する学内の教育研究企画の立案・調整は、学術企画調整室が当たる。学術企画調整室は、学術教育研究に関する全学的視野に立って、特に「総合的課題解決（追求）型テーマ（未来開拓的課題)」の企画・調整に当たるよう努力する。

４．予算運用の柔軟化・包括化　＜西尾理事＞

［背景］　補助金の繰越明許の措置が講じられたが、運用では極めて例外的事項とされている。補助金の中には、年度当初から使用開始できないものがあり、本学が設けた入金までの借入措置などと矛盾する。運営費交付金の「余剰」（余剰などあるはずはないが）は、引当金としては運用しにくい上、中期目標期間を超えた繰越は難しいといわれている。一方、本学には、運営費交付金のほか、運営費交付金対象事業費、科学研究費補助金、寄附金、受託研究費・事業費、共同研究費など多様な資金が導入されており、費目間の柔軟な、あるいは包括的な運用（同一あるいは関連研究・事業間の合算運用など）ができる方が望ましい。また、本学では物件費と人件費との間に一応垣根を設ける自己規制を行っているが、一定程度緩和することが必要である。

部局予算の繰越に関する情報が周知されていない。単年度に発生した一時的な赤字の補填及び多年度にまたがる投資的な支出が困難である。

［プラン］　以上の背景の下に、以下の内容を中核とする「財務柔軟運用システム」を構築する。①繰越明許の運用を拡大すること、②補助金の年度当初からの使用許可、③運営費交付金余剰の引当金への積み立ての制度的承認と中期目標期間を超えた繰越許可、④競争的資金の費目間の柔軟なまた包括的な運用許可などを関連省庁に働きかける。一方、自己規制されている「物件費の一部を人件費に流用」する制度を作る。部局予算は法人化によって柔軟化され、一部繰越が可能となったが、この周知を図る。部局予算の貯蓄・借入れ制度を整備する。

Ｖ－３　調達の効率化など教育研究支援予算の執行体制の整備

１．東京大学の規模効果を生かした調達の効率化と購入物品・サービスの仕様の見直し
＜山田理事＞

［背景］　本学では、2004 年度に、保守点検費用として１２億円、運転監視費用として５億円、緑地管理費用として１億円、清掃警備等費用として１５億円など、総計３８億円程度を環境維持管理費用として支払っている。こうした役務等の経費、あるいは事務物品や試薬などの購入経費については、一括契約や複数年度契約などにより調達の効率化が図れる可能性がある。

［プラン］　2004 年度の購入実績を調査し、一括契約、複数年度契約、契約スペックモデル化などを検討し、調達の効率化を図る。対象業務としては、保守点検、運転監視、緑地管理、清掃、警備、薬品購入、ＰＣ購入、移転などの業務が考えられる。特に移転については、一般分と特殊物品分とがあり、特殊物品に挙げられる物品を判断するために調達本部に技術系職員などを加える。なお、一括契約化を促進すると、特定調達（政府調達）の問題となり、Ｖ－１で述べた制度的制約の緩和が必要となる。

２．光熱水費等のコスト・マネージメントシステムの構築　＜山田理事＞

［背景］　本学では、2004年度に、電気料金３４億円、ガス・重油料金６億円、上下水道料金１２億円、総計５２億円を支払っている。これらの生活インフラについては財政的観点から経費削減を図るべきことは無論であるが、学術の府として、持続可能性に適合する省資源・省エネルギーシステムを率先して具現化する責務がある。

［プラン］　①まず、水資源、エネルギーの使用状況の概要を把握し、全体像を把握する。その上で、②省資源・省エネルギーに対するポテンシャルの大きい項目を洗い出し、対策を検討する。また、③多くの部局においてこれらの経費が利用者負担ではなく部局負担となっていることに鑑み、各種メーター等を整備して受益者負担の概念の導入を図り省資源・省エネルギーの原点とする。さらに、④夏期休暇体制など省資源・省エネルギーに対するソフト的対策を実践するとともに、⑤財源（共同研究等）を工夫しピークカットハードウェアーや再生可能エネルギー機器あるいは省資源システムなどの導入を図り、学問の府として持続型社会を目指すエコ・キャンパスの構築を目指す。

３．調達の効率化における部局メリットの明確化　＜山田理事＞

［背景］　水資源、エネルギー、役務、消耗品などの共同購入は購入者にとってメリットがなければ進まない。例えば、部局管理区域の清掃を、本部管理区域の清掃と一括契約によりコストダウンを図るとすると、部局から見るとコストは低減されるが、自由度は減少する部分がある。また、事務用品やコンピュータなど従来共同購入や一括購入していないものを共同あるいは一括購入とした場合、それによりどの程度の経費削減がなされたかが把握しがたい。いずれにしても、効率化により部局等にメリットが生じる構図を構築することが重要である。

［プラン］調達改善は全学的な課題であり、その効果については本部と各部局で原則「折半」とすることが科所長会議(05-10-25)で了承された。また、その折半原則をどう実現するかについては、とりあえず 2006 年度に関して、本部が調達契約を行うもの（ＰＰＣ用紙など本部が全学分を一括して行う「単価契約」分は除く）については効果の全額を本部帰属とし、各部局が契約を行うものについては全額を各部局帰属とすることで科所長会議(06-3-17) の了承を得ている。２００７年度以降に関しては調達改善の年度計画を踏まえたうえで、折半原則を事務の煩瑣を生ずることなく簡潔に実現できる配分方法を検討する。

４．調達の効率化メリットの捕捉と新財源の積極的な活用方策の確立　＜山田理事＞

［背景］　現行の予算配分方式による場合、調達改善効果は予算執行権限を持つ者の手元に発生することになる。総長から各部局（含む、本部）に通達された予算は、多くの場合さらに部局内の予算管理者単位に配分されるため、調達改善効果を確実に捕捉して相当する予算を末端の予算管理者から引き上げでもしない限り、予算の未執行の部分と区分されないままに費消されてしまう可能性が高い。調達改善効果を学内から生み出される新財源と位置づけ、最も必要とされる目的に的確に投入する手法を確立する必要がある。

[プラン］既に本部においては調達改善によって生み出される財源を別途に見込み、全学教育研究資金などと同様に、所定の手続きを経て臨時要求等に充当している。各部局においても、総長から配分される当初予算につき、調達改善効果を見込んだうえで、確実に新たな使途に配分することが必要である。その際、ＵＴ購買サイトなどのように、本部において各部局の調達改善効果を見込めるものについては、本部からの年度首予算配分時に調達改善（見込み）額として部局長裁量経費として通達し、各部局において実際の調達改善の進捗状況を勘案しつつ部局内の諸施策に充当していくことで活用を図っていく。

Ｖ－４　基金（エンダウメント）の確立・発展

１.「基金」理念の明確化　＜佐藤理事＞

［背景］　法人化以後の東京大学の年間予算は約２千億円で、半分に当たる約１千億円が運営費交付金によって賄われているが、運営費交付金は毎年１％ずつ削減されることになっている。東京大学は、物品調達の方法を抜本的に改めるなどして、無駄を徹底的になくすことによって運営費交付金の削減に対応することにしているが、仮にそのことが成功したとしても、新たな学問分野に資源（教員ポストや研究費）を戦略的に投入したり、諸外国のきわめて優れた人材に特別の待遇を与えて招聘する等の未来投資型事業を行うことは、現状のままではほとんど不可能である。

　他方、アメリカの一流大学はおおむね１兆円を超える大学基金を持ち、基金を多角的に運用し、その運用益を大学経営に投入している。基金規模でトップに立つハーバード大学は、昨年度３兆円の大学基金を運用して、東京大学の年間予算のほぼ倍に当たる４千億円の運用益をあげたと言われる。ハーバード大学はこの豊富な資金を活用して、新規学術分野への資源投入や諸外国からの人材招聘を積極的に行っている。特に大学院については、大部分の学生が学費を免除された上で返還義務のない奨学金を授与されるため、諸外国から優れた若手研究者が集まっている。

［プラン］　世界各国の一流大学はいま、より高度な水準の研究と教育の実現を求めて熾烈な競争を展開している。より高度な研究と教育を実現した大学には、世界からより多くの人材と資金が集まり、さらに高度な研究と教育を実現するための条件が整うことになるから、この競争は世界の一流大学の興亡を賭した競争であり、東京大学の使命は、日本のリーディング・ユニバーシティーとして、この競争を勝ち抜くことである。半永久的に続くこの競争を勝ち抜くためには、東京大学は豊富な大学基金を恒常的に持ち、自らの責任と判断に基づいて必要な箇所に資源を戦略投資し、絶えず自己刷新を図っていく。

２．目的型寄附の導入　＜佐藤理事＞

[背景]　目的型寄附とは、汎用型寄附と対立する概念である。汎用型寄附の場合、寄附の使途は原則として大学の自由裁量に委ねられるが、目的型寄附の場合、寄附の使途は原則として寄附者の意向に基づいて特定されることとなる。大学からすれば、使途を特定されない汎用型寄附の方が好都合であり、実際３０年前に行われた東京大学創立１００周年記念募金は完全に汎用型寄附であったが、最近では、株主に対して説明しにくい等の理由で汎用型寄附を避け、目的型寄附を好む企業経営者が増えている。

[プラン]　目的型寄附の代表的事例は、寄付講座と寄付建物である。

　寄付講座は、これまで個々の研究者や個々の部局が企業との連携のもとに設置するケースがほとんどであった。今後は、それに加えて、渉外本部が媒介するタイプの寄付講座を増やして行く。渉外本部は、寄附を求めて企業を訪問する際、相手が目的型寄附を好むことが明らかになった時点で、東京大学の各部局や各研究者に関する情報を相手に伝え、部局や研究者のニーズと企業の厚志とを結びつける。この場合、寄附のうちの一定部分を東京大学基金に組み入れて頂くことになる。

　寄付建物も、施設整備関係予算が大幅に減少している現在、大学経営にとってきわめて重要な意味を持つ。東京大学は、個人寄附による武田先端知ビルの建設を契機に、寄附者の名前を寄付建物に冠してその篤志を末永く記念することを開始したが、その方針を今後とも継続していく。あたかも安田講堂がそうであるように、東京大学に対する篤志家の貢献は、目に見える形で半永久的に残ることになる。そのような形で自らの名前を東京大学の歴史に刻む栄誉を求める個人資産家と、東京大学の建物ニーズとを媒介するのも、渉外本部の重要な役割となる。

３.「東大１３０」の遂行を通じて基金のコアを確立　＜佐藤理事＞

[背景]　東京大学が法人化された直後に大学基金作りを開始したが、それはまさしくゼロからの出発であり、アメリカの一流大学はもちろん、永年にわたる基金作りの実績を持つ国内の有力私立大学と比べてすら、大きく立ち遅れていた。

[プラン]　東京大学は基金作りを中心的に担う組織として、2005年４月に渉外本部を立ち上げた。あたかも３年後の２００７年が東京大学の創立１３０周年に当たることから、それにちなんで３年間で１３０億円の寄附を集め、東京大学基金のコアを確立する計画が策定された。

バブル不況をようやく脱して企業業績は上昇しつつあるが、長い不況の中で多くの企業の寄附マインドは凍結状態にあり、かつ慶応大学の創立１５０周年や早稲田大学の創立１２５周年、東北大学の創立１００周年など諸有力大学の記念キャンペーンと競合しているため、目標の達成は容易ではないが、東京大学が優れた人材を生み出し続ける上で東京大学基金が不可欠の土台となることを企業経営者に粘り強く説明し、基金作りに協力を求めていく。

また、個々の寄附金額は企業に比べて少ないとしても、基金の裾野を大きく広げる意味があることから、卒業生室と渉外本部が連携して、学友会ニュース等を通じて卒業生に東京大学の置かれた状況を説明し、基金への協力を求めていく。

４．大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進　＜佐藤理事＞

［背景］　１３０周年記念募金のような周年型募金は、一定の期間に限り展開される記念事業型募金である。法人化された東京大学に安定的な財政基盤を構築するためには、一過性の記念事業型募金に頼るだけでは不十分で、恒常的かつ大規模な大学基金（エンダウメント）の確立が不可欠である。

［プラン］　東京大学が大規模基金の形成を行うためには、少なくとも以下のことが必要であり、その実現に向けて、体制の整備、活動の推進を図る。

第１に、募金のための新たな組織を作り出すことが必要である。１３０周年記念募金は、渉外本部という学内組織が担当し、様々な縁故を通じて個別企業に協力を求めてきた。大規模基金の形成を行うために、それにふさわしい普遍性を持つ組織を、各界の指導的立場にある方たちを主たる構成員として構築していく。

第２に、募金の方式についても、企業の協力を得やすくするため、多様なメニューを整える。

第３に、基金の運用に関する制約が取り払われる必要がある。国立大学法人法により、国立大学の余裕資金の運用方法は国債購入か定期預金に限定されており、低金利時代のいま、運用益は皆無に等しい。国民の血税に由来する運営費交付金の預け入れについては、安全が最優先にされるのは当然だが、東京大学が自らの努力で集めた基金の運用方法については、私立大学と同様、東京大学の自由裁量が許されて然るべきである。そのような制度の改革に向けて、文部科学省や財務省との折衝を行う。

第４に、基金形成に携わる人材の育成も急務である。渉外本部は、民間企業で働いていた人材を特任職員として有期雇用する形で発足したが、長期的に見た場合、基金形成に関する専門知識と能力を持つ人材を東京大学内部で育てていく。職員数の削減が続く中で、基金担当の職員を配置すること自体が決して容易なことではないが、優れた専門能力を有する基金担当職員の存在は今後の東京大学の経営に不可欠であり、基金先進国であるアメリカの大学での研修等を含め、人材の育成を図るべきといえる。

Ⅴ－５　外部資金の獲得支援

１．学内の教育研究プランの効率的聴取と整理（対応申請先など）の実行と、適切な予算化あるいは外部への申請　＜西尾理事＞

［背景］　全学教育研究資金及び全学協力資金などの学内資金以外の資金の獲得を目指して、ボトムアップ的に学内の教育研究プランが集約される機会は、現在では概算要求の機会のみである。しかし、学内の教育研究プランの中には、例えば概算要求には適さなくとも、他の競争的外部資金には適しているものもある。現在は、外部資金あるいは競争的資金の導入に関する全学的ポリシーや支援システムは明確には存在しない。

［プラン］　以下を内容とする「教育研究資金導入支援システム」を構築する。①Ⅴ－５－３．で述べる財

務戦略室が中心となって、概算要求、提案公募型募集など大型競争的資金の申請内容・時期等に関するカレンダーを作成する。②毎年１月に、各部局から次年度に予定している教育研究プラン、及び本学がトップダウン的に取り組むべき教育研究プラン（学術企画調整室が作案）を財務戦略室に集約する。③財務戦略室は、学術企画調整室とともに、提出された教育研究プランをカテゴリー別（学内資金を含む）」に整理する。この際、提案書類などの修正も財務戦略室が指示する。④東京大学憲章、中期目標・中期計画、学術マスタープラン（仮称）などを基準（「判断ルール」）として、各プランを評価する。⑤申請後、採択されなかったプランについては、他の募集への振り分け等を検討する。⑥採択された大型プランについては、題目、費目、主な内容を科所長会議などにて報告する。

２．本学の学術ビジョンに基づく総合的・統合的課題に関する教育研究プランの組織化・予算化あるいは外部への申請の実行　＜西尾理事＞

［背景］　持続型社会、少子高齢化社会、安全・安心・バリアフリー社会、ユビキタス社会などのような、課題解決型や課題追求型であると同時に総合性が要求される教育研究テーマの重要性が増している現在、本学の学術ビジョンに沿ってこうしたテーマに対して、ボトムアップ的に人材・組織を結集するとともに、トップダウン的に人材を組織化し総合的・統合的に取り組むことが必要である。

［プラン］　こうした「総合的課題解決（追求）型テーマ（未来開拓的課題）」については、①Ⅴ－２で述べたように、総長裁量経費等で初期段階の組織化・支援を行い、②時期を見て積極的に総長室（学術企画調整室が主担当）が総合的教育研究プランとして纏め、大学委員会において評価し、学術企画調整室及び財務戦略室が経費獲得を行う。

３．上記の機能を支援する財務戦略室の設置　＜西尾理事＞

［背景］　現状では、学術に関する本学の企画調整機能は学術企画調整室が担っているが、学術の企画調整機能を十分に果たすためには、教員と事務の中間に立つとともに全学と部局との中間に立ち、大学運営に長けた専従教員を統括プロジェクト機構という組織の設立が予定されているものの支援オフィスが設置されていない。

［プラン］　学術の企画調整機能を十分に果たすために、次の組織構成や任務を有する「財務戦略室」を組織する。①大学運営に長けた専従教員を室長とし、事務職員数名（財務部、研究協力部）、部局からの派遣教員数名（各部局の財務戦略室員的人材）及び特任教員数名より構成する。②教員と事務の中間に立つとともに全学と部局との中間に立ち、学術企画の立案、調整、資金獲得に当たる。③上記の教育研究資金導入支援システムの中核となる。

Ⅵ　キャンパス環境

- **特徴のあるキャンパスに向けて三極構造構想の実現**
- **自律分散系と協調系とが共存できる施設整備・利用ルールの構築**
- **リーディング・ユニバーシティに相応しい施設設備整備の実施**
- **豊かな学修・研究環境を保障するキャンパスの実現**

Ⅵ－１　三極構造構想実現に向けて

１．三極構造構想に基づくキャンパス整備に関する財務的全体像の把握と整備手法の検討
＜西尾理事＞

［背景］　東京大学憲章で宣言されている使命に即し、時代の先頭に立ち世界の知の頂点を目指すとともに、自律分散協調系における教育研究活動（診療活動を含む）の基盤となるキャンパス整備に関する基本的な考え方は、本郷、駒場、柏メインキャンパスを中心とする三極構造構想である。国立大学法人となった本学は、国費によるキャンパス整備を基盤としつつも、多様化する財源の適切かつ効果的な活用を図るべくキャンパス整備に関する財務的全体像を把握し、それに基づき整備手法を検討する必要がある。

［プラン］　①施設目的に応じた整備手法の整理をおこない、適切かつ効率的なキャンパス整備を図る。②三極構造構想を実現する上で最大の課題となっている柏キャンパスについて、後述する柏国際キャンパス構想を考慮した柏キャンパス新整備計画を策定するとともに、所有土地売却を含めて、柏キャンパス新整備計画に関する整備手法と資金計画を策定し、順次実行に移す。③整備の遅れている学生・留学生・研究者宿舎の需要予測をおこない、整備計画を立案するとともに、学生宿舎と研究者宿舎の合築による整備など整備手法と資金計画を立案し、順次実行に移す。④体育寮、保養施設などの整備手法と資金計画とを立案し、順次実行に移す。

２．本郷キャンパス：樹木等の保全と両立する機能充実（地下の利用）＜西尾理事＞

［背景］　本郷キャンパスにおける既利用面積は、その整備目標面積の 90%に達している。キャンパス環境を保全するには、新規の建築の際には、敷地を最大限効率的に利用することと、環境の保全に十分配慮した施設とすることに配慮し、またそれ以上に既存施設と敷地の徹底的な有効利用に最大限配慮しながら進めざるをえない。歴史と風格をもち、樹木に恵まれた本郷キャンバスの特徴がさらに生かされるようなキャンパス作りを実行する。

［プラン］キャンパス全体の屋外環境再生整備基本計画に基づき、計画的に整備を実施する。キャンパスメインストリート再生整備、本郷通り側グリーンベルト環境整備を実施する。樹木の育成状況調査を実施し、緑地の維持保全年次計画を作成して屋外環境の維持保全を図る。また、ユーザーの視点に立って、歴史あるキャンパス環境及び地域の交通アクセスに対してバリアフリー対策も配慮した、わかりやすいサインを整備する。地下をより高度に利用すること、既存施設の共同利用化を進めることなども積極的に検討する。

３．駒場キャンパス：構内美化と施設整備の推進　＜西尾理事＞

［背景］　駒場Ⅰキャンパスは、学部新入生が最初に経験する場所という意味で、学生からすれば「本学への入口」に相当するキャンパスであり、この意味で社会との接点でもある。また、学部への新入生すべてを教養学部にて教育するキャンパスであり、学部後期課程及び大学院研究科や附置研究所が密集する本郷キャンパスや、大学院研究科や附置研究所のみが存在する柏キャンパスとは性格を異にすることから、その整備が遅れてきた。少子高齢化社会を目前にして、駒場キャンパスの構内美化及び施設整備を優先的に行う。

［プラン］「本学への入り口」として、教養学部の構内美化と教育施設設備の抜本的整備を行う。①講義棟、第二図書館、コミュニケーション・プラザなどの建物整備、②ラグビー、サッカーグラウンドなどの体育施設の整備の他、③トイレやロッカー棟など学生生活に係わる施設を中心とした構内美化などを重点的に行う。さらに、④「理想の教育棟」など新形式の実験・演習などを可能とする施設整備を行う。加

えて、⑤比較的整備が遅れていた総合文化研究科の研究棟整備を行う。

４．柏キャンパス：国際キャンパス化、シンボルとなる世界トップクラスの研究施設の整備
＜西尾理事＞

[背景]　柏キャンパスは、まだ日が浅く、基礎的なインフラストラクチャーが未整備な部分が残る。ただし、未利用の空間が豊富に残されており、計画的に整備を進めれば、研究水準・機能・外観・環境保護などすべての点で最高水準のキャンパスとすることが可能である。とくに国際的キャンパスという性格を重視して整備を進めていく。

[プラン]　①柏キャンパスを、本学の国際キャンパスモデル地区として位置づける。②未取得地の取得を前提として、柏の葉キャンパス駅から柏Ⅱキャンパスを介して柏Ⅰキャンパスを中心とする地区に至る地域全体を含めて、柏キャンパスを国際キャンパスとするための基本構想を構築する。③柏国際キャンパスプランを実行に移すために、有識者による推進委員会を創る。④国際キャンパスとしては、世界トップ性能の実験装置群、世界トップレベルの新領域研究者集団、世界トップレベルの産学官連携支援組織、外国人家族宿舎、インターナショナルスクールなどの要素を検討する。その際、⑤ＳＯＲの建設方法、建設場所は国際キャンパス構想の内容を左右する鍵であり、可能な限り早期に結論を得る。

５．３キャンパスの有機的連携　＜西尾理事＞

[背景]　現在のところ、本郷、駒場、柏のキャンパスは、地理的に離れているだけでなく、機能的にも分断されている。しかしながら、相互の有機的連携を進めれば、それぞれのキャンパスにある部局だけでなく、東京大学全体としても、益するところはきわめて大きい。

[プラン]　共通講義、遠隔授業設備などを使用した授業も導入する。

６．千葉県、柏市、文京区など地域との連携　＜西尾理事＞

[背景]　必ずしも地域の地方自治体との協力や連携が十分でなかった側面がある。さまざまな領域で協力すれば、両者にとって大きな利益となりうる。

[プラン]　学術・文化、教育、都市計画、環境、交通網の整備などの領域で協力・連携の強化が可能である。東大での研究を、これまで以上に地元の人々にわかりやすい形で還元すること、東大の施設(図書館、大教室など)を適宜開放すること、育児施設の充実、初等・中等教育施設の充実(とくに外国人研究者の子ども、あるいは日本人帰国児童の教育施設)などについて検討する。地元自治体と協力して、近隣の駅とキャンパスを結び、さらにキャンパス内を循環する安価なキャンパス・バス・サービスを提供することも検討する。キャンバスだけでなく隣接する道路などを含めて緑化・環境整備を進める。実験施設が地元住民の生活を脅かさないように万全の対策を講ずる。外国人研究者や留学生と地元自治体との協力関係を促進する。外国人は自国の文化などを紹介し、地元のボランティアはホスト・ファミリー的な形で生活を間接的に支援する。

Ⅵ－２　プロパティ・マネージメントシステムの構築

１．国際化を視野に入れた、教育研究の活性化を保障する構内施設の運用　＜西尾理事＞

[背景]　現状では施設の管理運営に関して、施設ごとに大学職員が直接管理運営に従事し、必ずしもコストや効率性、あるいは専門性は重視されていなかった。本部が直接管理する施設についてすら、これは妥当する。

[プラン]　費用対効果の最大化、資産価値の維持、資産の有効活用、より専門的な資産の管理運営などを目的として、まずは本部共通施設における一元的なプロパティ・マネージメントシステムを導入する。より経営的視点を入れた施設運営、利用者の満足度向上などの達成が期待される。2006年度中に本部共通施設運営委員会を立ち上げて、本部共通施設については一元的な管理運営に着手する。

２．コスト・マネージメントの視点の導入　＜西尾理事＞

[背景]　現状では、少しでも効率的な管理運営を行おうとする視点は、さほど強くなかった。結果的に、施

設の管理運営において相当の経費削減を行える余地がある。

[プラン]　①持続型社会を構築するために、定常的に保守・修繕等を行い、施設の質を保ちながら、長期間にわたり使用することはきわめて重要である。これを実現するために、竣工から改修を経て改築に至る建物ライフにおける長期修繕計画(財源計画を含む)を立案し、実行に移す。②保守点検、植栽管理、清掃、警備などについて、可能な部分は本部での一括管理・一括契約の方向に変えていく。これによってスケールメリットを生かすことができ、経費削減だけでなく効率的管理にも貢献できる。③本部共通施設運営委員会においても、コストを意識した管理運営を検討し､実行していく。2006年度にはパイロットモデルとなって協力する部局を選定した上で、部局もこのような方法を実験すると同時に、このような視点の採用を働きかけていく。

Ⅵ－３　教育研究スペースの利用の最適化

１．学内スペースの利用状況に関する情報の共有　＜西尾理事＞

［背景］　本学の現状における目標面積は、約１６０万平方メートルであり、これを改修・改築により維持するだけでも、毎年平均１４０億円程度が必要であり、施設整備費の現状が続くとすれば、毎年８０億円程度を自己負担せざるを得ない。このことは、寄附等による財政基盤を構築する必要性を意味すると同時に、現有施設あるいは今後の整備施設におけるスペース等の有効利用を図る必要性を意味している。

［プラン］　上でも述べたように、現有施設の耐用年数を増やす意味でも、より専門的できめ細かなプロパティ・マネージメント（長期修繕計画）を行い、施設を常に良好な状態に保つように最大限の努力を行う必要がある。その上で、①必要があっても予算や整備目標面積との関係等で新規施設の建設は必ずしも容易でないことを強く自覚したうえで、施設ごとに利用状況をきめ細かに点検する作業を行う。②それに関する情報を学内で共有して、可能な範囲で相互に利用し合う仕組みを構築することを検討する。③部局に対して施設を貸し出すことに何らかの誘因を提供する制度の設計を検討する。

２．全学共通スペースの確保　＜西尾理事＞

[背景]　学内の多くの施設はさしあたり部局によって管理されている。全学共通の施設が他大学と比較しても、また学内の受容から考えて貧弱で不足していることは明らかである。大規模な講演や授業・行事を行うための施設が安田講堂以外にも必要であり、また部局横断的な学生生活関連の施設も少ない。必要に応じて利用可能な研究施設もまだ不足している。全学共通施設を増強するとともに、全学的観点に立った教育研究プランが実行できるよう、全学共通スペースの確保が必要である。

[プラン]　①自律分散協調系を本学に根付かせるために、協調系の教育研究プランなどを実行に移す全学共通スペースを確保する。当面の目標は、新営建物床面積の２０％を最低限とする（「二割ルール」)。②全学共通スペースは、後述の「バランスルール」を判断基準として期限付き有料貸与とし、課金システムを構築する。③安田講堂以外の大講堂や部局横断的な学生生活関連施設の整備を進める。

３．図書収納庫や装置収納庫の設置　＜西尾理事＞

［背景］　理工農系に関する図書・雑誌については柏キャンパス図書館に集中収納庫を設けたが、人文社会系に関する図書・雑誌については集中収納庫化が進んでいない。また、東洋文化研究所、史料編纂所、総合研究博物館あるいは総合図書館では、貴重な資料の保存施設が整備されておらず、保存状態に危惧がある。さらに、理工系を中心として、常用でない設備・装置の収納庫が整備されておらず、有効利用面積の確保を圧迫している。

［プラン］　以下の３課題について、重要事項として全学的に検討し、実行に移す。①人文社会系図書・雑誌に関する集中あるいは効率的収納化、②設備・装置の効率的収納庫の設置、③本学が有する貴重資料の保存施設の整備。その他、文理をとわず、各部局には明治以来蓄積されてきた文化的・学術的価値の高い、大量の資史料・標本・器具などのコレクションがあり、それらについても整理の上、管理・利用・保存の措置を構想する。

４．ニーズとアクティビティに応じた全学共通スペースの適正配分　＜西尾理事＞

［背景］　保有している床面積を改修・改築により維持するだけでも毎年、平均１５０億円程度を要し、この中の５０億円を大きく上回る額を自己資金により準備する必要があるとすれば、スペースの増加を要求するのみでなく、全学共通スペースを確保し、それをニーズとアクティビティに応じて適正に配分していかざるを得ない。

［プラン］　①部局が使用しているスペースを含めて、スペースはすべて全学のものであることを確認する。②特に、部局が現在使用している教育スペースについては、効率的共用化を図る。③部局が現在使用している研究スペースの中に、その２０％に相当する部局共通面積を設けることを強く要請する。④新営に際しては、その２０％を全学共通面積とすることを前提とする。⑤この全学共通面積の利用については、無論Ⅴ－５の判断ルールを基準とするが、新面積算定基準における充足度の低い部局、全学教育研究資金への寄与の高い部局、及び部局共通面積を設け効率的なスペース利用を実践している部局に優先的に利用を認める。利用許可は３年程度ごとに更新し、面積課金を行い、高熱水費などは実費を利用者が負担する。

Ⅵ－４　サステイナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスの整備

１．エコ・キャンパス、犯罪に強いキャンパス　＜西尾理事＞

[背景]　これまでもバリアフリー対策、及び防犯には力を注いできたが、今後一層の努力を傾ける。

[プラン]　①持続型社会の構築は２１世紀の課題であるが、学問の府として自らのキャンパスを率先してエコ・キャンパス化する。②犯罪対策についても、とくに明るく長持ちし、消費電力の少ない長寿命ランプを使用した外灯への取替えと新設を、すでに策定された外灯整備計画に依拠して実施していくなど物理的に犯罪に強いキャンパス整備を行うとともに、近隣住民との共生により守られるキャンパスをも目指す。③バリアフリーに関しては、2005年度もすでに計画を実施中であるが、翌年以降もすでに策定された年次計画に基づいて、各キャンパスにおいて着実に工事を実施する。④サイン計画も、着実に実施する。

２．研究成果を活用した知的プロムナード整備　＜西尾理事＞

[背景]　本学は、世界に誇る歴史と成果を有するにもかかわらず、広場などの生活空間内に歴史や研究成果の香りが感じられない。

[プラン]　社会への広報を含めて、学内の生活空間に、歴史的に誇れる世界的研究成果や、現在進行中で優れた成果が期待される研究成果の展示・公開を行い、こうした環境で教職員、学生が語り合い議論できるキャンパスを目指す。本件は、創立１３０周年事業の一部として行う。

３．耐災害性を備えたキャンパスの整備　＜西尾理事＞

[背景]　建物の耐震診断がまだ十分でなく、耐震補強が進んでいない箇所が残っている。その他の災害に対する備えもまだ充実する余地がある。

[プラン]　改修年次計画に基づき計画的に建物耐震診断を実施し、その結果に基づき計画的な耐震補強の実施を行う。計画的に老朽化した塀・柵などを整備する。高圧ガス保安法対応実施計画を作成し、計画的に対策を実施する。

４．質の高い厚生施設の整備　＜西尾理事＞

[背景]　現状では学内の厚生施設の水準がとくに質的に改善の余地がある。

[プラン]　駒場キャンパスでは、コミュニケーション・プラザPFI事業が始まっており、北館が2006年４月、南館が同年10月に竣工予定である。他のキャンパスでも質の高い厚生施設の整備を検討していく。

Ⅵ－５　情報システムの整備

［背景］　近年の情報技術の進展により、情報システムの整備を基盤とした情報環境の整備が組織基盤の整備にとって不可欠のものとなっている。情報の電子化とその効果的な利用は、情報の流通、コストの削

減等の面で、メリットは甚だ大きい。また、個人情報保護法、不正競争防止法、不正アクセス禁止法等の強化により、組織の責任が問われる場面が出てきている。その関係から、民間企業ではここ１，２年、積極的な整備を行っている。東京大学のような大きな組織では、部分的な改良ではなく、体系的な整備が必要である。

［プラン］　情報システムの全学的・体系的な整備を行う。計画性の強化を基本としたITガバナンスのもとでの整備を目指す。具体的には、CIOのもとに情報システム整備関連の情報を集約し、現場の担当者と緊密な連携を取りつつ情報システム本部で具体的な計画を策定し、その計画を実行する。

１．ＣＩＯのリーダーシップによる「総合情報基盤機構」（仮称）の立ち上げ　＜岡村理事＞

［背景］　東京大学における情報関連の組織は、情報理工学系研究科、情報学環、情報基盤センター、総合図書館情報部門、本部情報課など多岐にわたる。それに加えて、ネットワークやホームページ保守を専門に担当する少数の教職員を擁している部局も少なくない。一方、高速ネットワークはいまや研究に不可欠な全学的な基盤設備であり、教育研究においてもe-ラーニングなど強力な情報システム基盤の存在を前提とした企画が次々に構想されている。このような状況に直面して、東京大学における情報関連の教職員の力を結集して強力な情報システム基盤を構築し維持することは必要不可欠である。そのためには、キャリアパスの拡充を通じて情報関連職員の能力向上をはかることが是非とも必要である。

［プラン］　東京大学にふさわしい強力な情報システム基盤を構築し維持するために、情報関連の教職員の力を結集して「総合情報基盤機構」（仮称）を立ち上げる。

２．部局の既存システムに配慮しつつ将来を見据えた情報環境を整備　＜岡村理事＞

［背景］　情報技術の発展に伴い、世界的な規模で、大規模な組織の情報システムの改革が進んでおり、情報システムへの大規模な投資とその投資に見合うコスト削減を実現している。

［プラン］　マンパワーコストも含めた全学コストの削減を目指し、なおかつ移行期のコストバランスを考慮した計画性の向上を基本として、全学システムの構築を目指す。情報システム本部並びに情報システム委員会の機能強化を図り、全学的な情報システムの体系的な設計と実現を目指す。

３．電子化情報資産の全学的充実とその活用により情報発信力強化と業務改善
＜岡村理事、上杉理事＞

［背景］　情報技術の発展に伴い、研究成果の電子化とその積極的な発信が、組織の存在価値を左右する大きな手段となっている。研究成果に限らず、東京大学の主要な活動は、電子化情報として積極的に発信する必要がある。

［プラン］　全学の体系的な整備に基づき、効率的な情報発信システムのための全学システムの構築を目指す。当面はポータルサイトの充実を目指す。情報システム本部並びに情報システム委員会の機能強化を図り、全学的な情報システムの体系的な設計と実現を目指す。

Ⅶ　情報発信と社会連携

- 「知の構造化」を反映した東大の魅力を、社会連携や多様なメディアを通じ発信
- 世界を視野に入れた21世紀大学モデルの立案とその発信
- 学内コミュニケーションの活性化による、自律分散協調系の基盤形成支援
- 卒業生との交流を通じた大学の活性化

Ⅶ－１　研究成果・教育内容の積極的発信

１.「淡青」・ホームページの国内外への発信力強化　＜濱田理事＞

[背景]　本学の教育研究の成果や社会的諸活動に関する事実を正確に表示し、時代のフロントランナーとしての正当な評価を獲得するために、学外広報誌「淡青」やホームページを活用して、より積極的、効果的な情報発信を行うことが求められる。また、ホームページが最低限備えるべきことは、表示すべき事項が網羅されていること、最新の情報を適時正確に表示すること、使いやすい画面構成であること等である。さらに、国際的な大学として必要なこととして、ホームページの多言語化があり、英語に加えて今後はさらに、中国語、韓国語なども必要に応じて視野に入れる。

[プラン]　「淡青」においては、編集責任を明確にし編集意図を明瞭に誌面に反映させることにした。編集長に担当教職員を加えた編集会議を構成するが、職員が編集会議メンバーとして参加して、責任を持つことにより、意欲の増進に加えて、自己研鑽や実務経験の蓄積による能力開発をも期している。現段階では、編集専門能力は職員には不十分であり、当面、その能力を有する特任専門員を採用するが、長期計画のOJT（on the job training）により職員に専門能力を移植していく。また、情報の受け手を明瞭にし、その事情に合わせて、情報内容、メディア、発信方法を綿密に設計する必要がある。その検討を踏まえて、「淡青」の配布先及び配布方法を再検討して、より効果的な発信体制を構築する。ホームページは、2004年度において改修したところであるが、学外に対してはアクセスの促進を、学内に対しては情報発信手段としての認知度アップと、より安定したメンテナンス体制の形成、強化に努める。

国際的な発信力を強めるために、ホームページの英語ページの充実をさらに図ることとするが、とくに、英文のクオリティ向上の方策、継続的な更新の責任体制の明確化など、英語ページの継続的な充実について検討をすすめ、可能なものから実施していく。また、英文「TANSEI」についても同様であるが、発信体制の見直しとともに、大学の各種の国際的活動とより連携を深め、累積効果が創成される形での情報発信を行っていく。

２.「政策ビジョン研究センター」（仮称）等も活用した、学術情報の効果的発信　＜濱田理事＞

[背景]　東京大学は、個々の教員の業績発表等の形で多くの学術情報の発信を行っているが、さらに実社会への貢献を意識した積極的な発信が必要である。その一つとして、未来社会や国際社会への貢献を意識した政策提言を行う「政策ビジョン研究センター」（仮称）の設立の検討とあわせて、多様な形で、明確、かつ幅広く学術情報を発信していく手法を工夫していくことが必要である。

[プラン]　学界に向けた学術の発信とともに、社会にとって分かりやすい、あるいは社会と協力しあえるような情報発信を柔軟に工夫していく。そのためのメディアとして、既存の各種学術誌のほか、社会の多様な人々にわかりやすく学術情報を伝えるべく、より具体的な形で学術情報を発信できる手段を１３０周年記念事業とも関連させながら開発整備していく。また、国際的な情報発信力の強化のために、従来の広報メディアのあり方を再検討するとともに、シンポジウム等さまざまな活動を有機的に連携させながら発信活動を行っていく（→Ⅶ－１－１.）。

３．世界トップレベルの研究者・教育者との知のネットワークを構築し、学問的・社会的な諸課題に対する取組や成果を世界に向けて発信　＜濱田理事＞

[背景]　世界に向けた研究成果の発信は、論文投稿、学会発表などの形で研究者個人レベルで活発に行われ

ている。さらに、東京大学では大学全体の取組として海外でＵＴフォーラムを主催し、国際的な情報発信を推進してきた。東京大学が世界を舞台に活躍し、国際的プレゼンスの向上を図るためには、世界に向けての研究成果の発信を大学としてさらに強力に推進する必要がある。

[プラン]　東京大学では、国際連携本部を中心として海外の様々な研究教育機関との交流促進が図られている。最近も世界トップクラスの欧米アジア大学との戦略的パートナーシップを締結したところである。このような知のネットワークの構築をさらに推進し、これらを活用して学問的・社会的な諸課題に対する取組や成果を、世界に向けて発信する。各部局により企画される国際会議、国際シンポジウム、国際研究集会より優れたものを選定し、東京大学として支援する。また、President's Councilなどの場も積極的に活用して、海外の知識人・産業人等の間に東京大学の教育研究活動や学術の方針などについて、理解をすすめていく。さらに、President's Councilや１３０周年記念事業などとも連動させながら、海外メディアへの能動的発信の手法を開発し、学術全般にわたる効果的活用を図る。

Ⅶ－２　世界を視野に入れた21世紀大学モデルの発信

１．21世紀の大学モデルに関する総合的調査・分析とデータ蓄積・活用を行い、社会へも積極的に公開　＜濱田理事＞

[背景]　法人化された大学は、その適切な組織・活動形態について先例を持たず、自ら大学モデルを立案していく必要がある。ただ、従来、国内外のさまざまな大学の組織・運営に関する情報は必ずしも体系的に蓄積・分析されておらず、情報収集作業に重複もあり、大学モデル立案を考えるような場合に効率性を欠いていた。

[プラン]　大学モデルに関する調査や比較分析など各セクションでそれぞれ固有の目的で収集されている情報を、すでに大学総合教育研究センターで行なわれている活動とも連携しつつ、体系化・データベース化することによって、有効活用を図るとともに、積極的に、かつ分かりやすく公開をする仕組みを設ける。

２．国立大学法人を充実・発展させるための制度改革案や財政面の改善提案を、高等教育ビジョンを踏まえつつ提示し、その実現のために各界へ積極的な働きかけ　＜濱田理事＞

[背景]　国立大学は法人化により自由度を拡大したが、その自由を真に学術の発展のために有効に活用できるように学内で創意工夫を重ねる必要があると同時に、教育研究活動において適正な自由を発揮する上でなお不合理な制約となっている部分について改善を求めていくため、外部への積極的な働きかけが必要である。

[プラン]　大学法人の制度をより有効に生かすための財務効率化や柔軟化の提案を繰り返し学内に周知し、また、これからの大学のあり方として、総長・理事等の政府の審議会等での積極的な諸発言やメディアへの働きかけ、メディアからの調査回答などを通じて意識的かつ積極的に広報を行っていく。また、社会の各層に対して、それぞれ適切な機会・手段によって働きかけを行っていく。

３．２００７年の創立１３０周年を機に、「世界の知の頂点を目指す」東京大学の姿勢を国内外に発信する一連の事業を実施　＜濱田理事＞

[背景]　東京大学は２００７年４月に創立１３０周年を迎える。国立大学法人化は、東京大学にとって、明治10年の創設、昭和24年の新制大学への転換に次ぐ「第三の創業」というべきものであり、この時期を機会に、時代の先頭に立って若者の育成と困難な課題への取組を大胆に推進し、世界の知の頂点を目指す東京大学の姿勢を国内外に広く発信していくことが、これからの東京大学の発展にとって重要な意味をもつ。

[プラン]　2006年１１月から１年あまりを創立１３０周年記念事業期間とし、記念事業実施委員会をベースに大学内外の協力を広く得ながら、記念式典、各種のシンポジウムやイベント、出版活動等を実施する。基本コンセプトの構築やシンボルマーク・デザイン等により１３０周年記念事業の意義を広く伝え、記念式典、各種のシンポジウムやイベント、出版活動等を順次実施することにより、多様な手法で社会との連携を強めていく。

Ⅶ－３　学内コミュニケーションの活性化

１．「学内広報」の内容や流通・活用方法の見直し、改善による、基本情報や問題意識の共有化の推進

＜濱田理事＞

[背景]　「学内広報」は学内コミュニケーションの主要な手段であるが、インターネットの登場によって情報流通のあり方が変化したことや、法人化によって東京大学全体として課題に取り組む必要性が高まったこと、また、各分野の研究の進展に伴い、異なる研究分野間の協働がさらに高度な知の創造への原動力となることが認識され始めたことから、大学本部、部局、教職員相互のコミュニケーションのメディアとして、より有効に活用する方策を工夫することが求められている。

[プラン]　「学内広報」については、学内コミュニケーション・メディアとしての役割を能動的に果たすために、読みやすくするための紙面の刷新や議論となる話題を時宜を得て取り上げるなどのほか、「学内広報」への積極的な記事掲載を促す試みを行なってきた。今後も、こうした参加型の手法をとりながら、注目度を向上させ、分かりやすく読んでもらえる記事を増やす。また、決定事項ではなく議論を必要とする課題や、学際的研究を促進するための分野入門的な解説も記事に含めていく。同時に、学内広報を確実に教職員の手元に届けるために、本部－部局－教職員の配布の流れを確立する。また、本部の学内会議に「学内広報」を積極的に配布する試みなどを行う。このほか、学内ホームページとの関係では、情報の即時性の必要の有無などを目安に、学内広報と学内ホームページに掲載する記事を整理して、適切な活用を図っていく。

２．ポータルサイトの構築による、学内情報の共有化、利便性の向上　＜岡村理事＞

[背景]　電子媒体を用いた学内の情報伝達、情報の共有化は従来主としてメールとホームページによって行われてきた。これをさらに有効に行うために、さまざまな機能を持つ「東京大学ポータルサイト」を構築し、各種機能を順次整備したい。とくに、膨大な添付ファイルのついた事務連絡メールが本部から部局事務へ、部局事務から専攻事務へ、専攻事務から各教員へとカスケード式に流れていく事務情報の伝達方法を改善したい。また、東京大学のホームページは、2004年度に全面的に改定され、画面構成、情報内容の整理など、従来のものから大幅な改善がなされた。学内ホームページに関しても、徐々に改善がなされているが、従来の紙ベースの処理からメールベースの処理への変化の途中過程にあり、十分にホームページを活用するまでには至っていない。ポータルサイトの構築によりこの状況を改善したい。

[プラン]　「東京大学ポータルサイト」を構築し、学内の情報伝達、情報の共有化を促進する。一気に高い目標に向かって大規模な開発投資をすることなく、利用者の現場の声を聞きながら各種機能を順次立ち上げる。これまで置き去りにされる傾向のあった学生も情報伝達、情報の共有化の環の中にしっかりと組み入れる。

Ⅶ－４　社会連携の推進

１．「知の構造化」を具現化する社会連携として諸プロジェクトを推進し、それらの事例をブランドとしての価値を高めることに活用　＜山田理事＞

[背景]　大学においては、学問分野は一段と細分化されて、研究者の関心と確信に基づいて、最先端の発見と理論の追求が中心となって行われてきている。しかし、細分化されていく専門分野を俯瞰的な視点で構造化しようとする『知の構造化』が東京大学で進行している。一方、産業界においては、社会の潮流を見据え、製品やサービスの形で社会に提供し社会が受容する価値を提供することによって、経済のサイクルが機能する。『構造化された知』を活用して具体的に、課題を解決し、製品・サービスの成果にまとめることは、まさに産学連携の果実である。また、これらの異なる目的と手法を持つ大学と産業界の連携は、双方に新たな視点を提供することになる。新たな学問としての境界領域の誕生や、新たな『知の構造化』への動機となり、社会に新たな価値の創出をもたらすことになる。結果として、社会的に影響の大きく学問に裏づけられたフラッグシッププロジェクトの創出に繋がり、社会やライフスタイルの変化をともなう大きなイノベーションの創出を生み出すことになる。

[プラン]　産学連携本部を大学側担当者とし、一企業の枠を超えた「特定の産業界と東京大学の産学連携の

基盤創出」を目的とする産学連携共同研究を創出する。例えば、IT産業界と情報関係研究者の討議により、新しい、サービス・製品を生み出すことができる基盤を創出する。また、Proprius21で創出された共同研究が複数企業、複数部局を巻き込む全学的な大型COEなどに発展する契機を模索する。長期的には『解を出すべき課題』について『知の構造化』を目指し、東京大学として体系化された総合力を統合化して社会へ貢献するプロジェクトを創出する。

２．東京大学産学連携協議会の活動活性化と情報発信チャンネルとしての活用　＜山田理事＞

［背景］　東京大学産学連携協議会は産業界と東京大学の情報交換を円滑にして、具体的に、様々な分野の産学連携の成果を生み出すことを目的として、2005年１月１７日に経団連会館にて設立総会を行った。当初３４８社の参加で始まったが、現在は５００社を超えるまでに増加している。会員へは、月２回の頻度で、UCR－ホットラインとして、学内イベント情報をメール発信している。また、東京大学総長、理事と企業経営陣からなるアドバイザリーボード会議を半年に１回の頻度で既に４回開催した。主として企業の企画部門、開発部門長と学内教員からなる産学連携委員会は３回開催された。いずれも産学連携に関わる有益なコミュニケーションができた。2005年度は協議会会員を対象として科学技術交流フォーラムなどを数回開催し、具体的なワーキンググループを形成して大型産学連携の検討をしている。

［プラン］　今後も、企業、大学間の各階層に応じたコミュニケーションの場として、産学連携協議会を充実させる。これらの活動を通して、共同研究などの産学連携の強化を図る。

３．学内外サービスの強化（シーズ実用化提案会など）と産学連携事務の効率化　＜山田理事＞

[背景]　学内、学外ともに産学連携への期待は間違いなく盛り上がっている。しかし、具体的な産学連携共同研究として提案し実行するには、双方確信を持てず、踏み切れない場合がある。そのようなときには、機密保持の必要もなくセミオープンな場におけるある期間の討議が、学内研究者、企業にとって、次のステップに至るのに有効である場合がある。産学連携本部は新規に、このような産学連携共同研究を創出する前段階の事務的に手数のかからない制度設計を行い、学内研究者と主として産学連携協議会会員法人にサービスとして提供する。また、次の段階に進む課題につき、部局を始め契約等の事務の一層の効率化を図る必要がある。

[プラン]　学内研究者には研究成果を軸にして、企業の連携パートナーを募る「シーズ実用化提案会」の発表者を常時募集し、協議会会員を対象に呼びかけ、随時開催する。また、企業、学内研究者あるいは両者の共同発案の場合も想定した「プロジェクト提案会」等も同様に、常時募集し、随時開催していく。いずれも、提案会の後に、希望者間で、セミオープンな環境のUCR研究会で産学双方が価値を見出せる課題の模索を行い、結果として知財の発生が予見される段階に至るときは、次のステップとして東京大学との契約関係に入ることになる。この段階では、これまでの事例や経験を踏まえつつ、契約ガイドライン・マニュアルの作成や、共同研究契約の迅速処理・多様化対応のための契約書雛形の作成・改正等により、事務の一層の効率化を図る。

Ⅶ－５　卒業生との交流

１．卒業生のネットワーク化・東大の応援グループ（東京大学学友会、「東大130」後援会、ホームカミングデイ等）の育成による、大学と卒業生の実効性ある連携強化　＜古田理事＞

［背景］　東京大学では、最近まで、いくつかの部局や地域で同窓会組織が整備され、活動していたものの、全学的な同窓会組織は存在しなかった。2004 年度にようやく「東京大学学友会」が設立された。

［プラン］　同窓会組織としての「東京大学学友会」の設立と呼応して、大学本部に「卒業生室」を設置した。両組織が密接に協力して、同窓会名簿を更に整備し、卒業生との実効性ある連携を強化する。

　卒業生の動向を的確に把握し、コミュニケーションの円滑化を促進するためのインフラを整備する。学友会の活動を有効にサポートできるよう卒業生・同窓会関連業務を専担する事務セクションを整備する。紙媒体、電話、メール、ウェブサイトの連動を念頭にコミュニケーション手段を整備し、定期的に大学の動向が卒業生に伝達されるよう工夫する。生涯メールアドレス、ID カード、ネットワーキング・プログラムなどにより卒業生としてのメリットが感じられるサービスを提供し、ウェブサイトをポータ

ル的に運用する。ホームカミングデイをはじめとして卒業後折を見て来校してもらうきっかけを作るとともに、大学の活動成果を理解し、利用し、社会に広めてもらう仕掛けを行う。

２．卒業生と学生との交流の場の形成による相互コミュニケーション・学生の視野拡大（世代間の知の継承）　＜古田理事＞

［背景］　卒業生室や学友会のような組織の活動によるだけでは不十分であり、卒業生と学生が自然に触れ合うことができ、世代間の知の継承が自然に行われるような仕組みが必要である。

［プラン］　入学時から在籍期間を通じて東大というコミュニティのメンバーとして互いに知的に高め合い、知的挑戦体験を共有してもらうことで帰属意識を涵養し、メンバーであることをアイデンティティの一部としてもらうように工夫する。コミュニティの効用が卒業後も生涯を通じて継続し、さらに世代間でも共有されることにより、いわば「グレーター東大コミュニティ」が形成されるように努める。行事など学内活動への卒業生の参加、卒業生イベントへの学生の参加、相互扶助的プログラムの設定・運営支援などを行う。大学から卒業生と学生とに同時に呼びかけるメッセージを定期的に発信し、コミュニティの一体感を醸成する。また、卒業生が折に触れて立ち寄ることができる場所（同窓会館的な施設）の設置を検討していく。