

東京大学アクション・プラン2005-2008〔2007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

---

## 1. 学部教育・修士課程・博士課程の基本的な位置付けの検討

[背景] 大学をめぐる競争的環境の拡大の中で「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、教育の中味が問われる時代になっている。こうした中で、専門の高度化、細分化に対応した専門教育のあり方

[プラン] 外国語による授業は、学問分野によってその機能や効用が大いに異なる。また、アカデミック共通言語としての英語とその他の外国語では、同日の談では行かないため、まずは分野ごとの教育における外国語の特定とその必要性を明確にし、必要度の高い分野から強化策を検討する。

## - 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

[背景] 複雑化・細分化した学問の現状は、大学に入学したばかりの1・2年生にとって学術分野の全容を知ることを困難にしているのみならず、学問に対する動機付けを低下させる要因ともなっている。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は、学部前期課程教育の重要な役割である。

[プラン] 学部前期課程の主題科目として、「学術俯瞰講義(GlobaS( )IF ~~415~~

いる。

[プラン] 多岐の分野にわたって、能動的かつ高次の学習活動を通して課題に取り組む「アクティブラーニング」を可能とする教育手法・教育環境を開発し、それらを教育モデルとして学部前期課程教育に導入する。さらに、本学における先端的研究と基礎教育との連携によって、「エネルギー・環境」などの現代社会の問題に即した教育プログラムを展開し、より深化した学習へと繋がる教養教育を提供する。その実現のために、教養教育開発機構の体制を強化し、メディアコンテンツ開発部門と研究・教育の連携を図る特別部門を新設する。教養教育開発機構を通じて21世紀の教養教育のモデルを世界の先端大学と連携して創造すると共に、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(EALAI)を活用して国際標準の教養教育の東アジアへの展開を図る。

#### 5. 包括型初年次教育のモデル開発と学習コミュニティの創成

[背景] 海外の一流大学が戦略的なリーダーシップの下に進めている教育プログラムのうち、日本の大学が立ち遅れている取組に、「学部初年次教育」がある。これは、新入生が大学という新しい環境に積極的に適応し、学部4年間に高度な教育達成を実現するように導く1・2年次の包括的なプログラムである。かねてより教養教育の拡充に努めてきた東京大学もより高度な人材育成のためにこの視点を取り込み、学部教育の質を一層高める必要がある。

[プラン] 本学では、これまでも学生の「学ぶ力」を高める仕組みとして、学生相談所や進学情報センターで相談事業や講演会を実施し、学習内容に関する個別の相談にも応じてきたが、そこに新しい視点を導入し、学生が相互に教え合い、学び合い、支え合う〈学習コミュニティ(Learning Community)〉の

### - 3 知の構造化と融合領域の教育体制の創成

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つ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] 国の国際競争力強化やイノベーション強化に博士課程は重要である。博士課程の学生には、(1) 世界を見せること(国際共同研究、短期留学、国際学会への参加等)(2) 社会をみせること(社会の負託に応えるために社会と科学、学問の関係を十分に理解する力を養成、インターンシップ制度の本格的導入)(3) 異なる思想、哲学をみせること(複数教授制度、若手教員との交流)(4) 自立を促すプログラムが重要である。多くの優れた人材が博士課程に進学し、国際的な舞台で活躍できる博士を養成できるよう博士課程の一層の充実を図る。また、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を行う。

### 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。また産業界と連携して、優秀な博士課程院生が産業界に意欲を持って進める環境を整備する。定員確保が必要と判断される分野は産業界ニーズを見据えた大学院教育の改革を図る。

### 3. 学生の質の保証(成績・卒業認定の一層の厳正化、学業優秀者表彰など)

[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。学力とは何か?知識の量ではない。知恵の幅と深さであり、予想外のことに対する処理能力、学術発見能力、危機管理能力である。

[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

[背景] メジャー・マイナー制やダブル・メジャー制度は、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、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、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、生物情報科学学科については、2007年度から正式発足した。また、メディアコンテンツ学科構想について学科の形にとらわれない、学部横断型教育プログラムとして2006年度冬学期から講義を開始した。

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





[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。グローバルCOEプログラムのプロジェクトと連携し、海外インターンシップを推進する。

**3. 学生の声を受け止め、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**

[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救済井

[プラン] 新しい進学振分け制度は、2007年度に行われる2008年度進学振分けから実施に移される。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、必要に応じてリアルタイムの調整を行い、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。また、カリキュラム、授業の実施、試験の実施、成績処理、および進学振分けを一元的に管理している教務事務電算システムの維持と設備更新を計画的に行う。

### 3. 学生表彰制度の充実

[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

[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] 2006年度現在、博士課程の院生には、授業料免除で3億7790万円、日本学生支援機構などの奨学金で27億6909万円、日本学術振興会で16億800万円、21世紀COEプログラムの資金を含めた

## 研 究

- 自律分散協調系による新たな知の創造と活用
- 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
- 将来計画の継続的強化
- 大学院生・若手研究者の支援
- 研究成果の社会への還元

### - 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

[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

[プラン]

- 2. 総長室総括委員会のもとでの部局横断的な研究の推進
  - 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 研究機構等の充実
  - C 萌芽的段階の研究支援

[ 背景 ] 大学における研究は従来、部局を単位として行われることが多かった。しかし、学問そのもの

### **- 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**

[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]

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。

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。

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。

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。

### **- 4 東大基金を活用した若手研究者支援**

#### **1. 若手研究者の自立を促進する体制の充実**

[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（教授や准教授）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。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] 助教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。東大基金による支援が限定的なものにとどまる間は、競争的資金の活用を視野に入れる。

#### **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**

[背景] 我が国では、欧米先進諸国に比べて博士研究員制度が未だ十分に成熟していないが、研究の第一線を実質的に担っている博士研究員(postdoctoral fellow)を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U 養蘊資で

[プラン] 東京大学の高い研究レベルは、附置研究所見襍然 芮籬 躑鼓伍高いぎ高い翹 高あ鉦cal

[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る。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についての公共政策大学院自身の判断を尊重しつつ、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どのような形で東京大学の内部に設置すべきかについて検討を開始する。

## 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、既存の制度的及び學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

[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

郡匯潔た颯也 尔攬息衰 〃冃 東自テ銛俛

銚口勿

[プラン] 上記文部科学省の報告書にあるガイドラインをふまえた東京大学としての実施基準を策定するとともに、公的資金に関する制度的な問題の解決に向けて継続的な活動を行う。

## **- 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） （ベンチャー企業へのライセンスに伴う株式等の取得）**

[総括] 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（2007年1月改定）。

2007年3月末現在で、既に3社の大学発ベンチャーに対して株式等によるライセンスを行い、事例蓄積がなされつつある。

\*本アクション・プラン項目は達成完了とする。

### **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**

[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3年が経つ。その間、承継判定や契約交渉の事例も増え、年間約600件の承継判定と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、今後は以下のプランにより、知財取扱体制の整備をさらに進めるとともに、知財届出関連業務・契約関係案件の迅速な処理、及びこれら業務の効率化をさらに推進する。また、国際化対応として、事例の蓄積、新しい研究実施スキーム構築の検討等を行う。

[プラン] 次のような具体的プランを実行する。

- ・知財関連規則・ガイドライン等の継続的な見直しを行う。
- ・オンライン発明届システムの全学展開を推進する。
- ・出願後の業務フロー（審査請求～権利登録）の整備を行う。
- ・各種契約書の雛形化を推進する。
- ・契約交渉の事例や経験を踏まえた契約審査に係わる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をさらに進める。
- ・研究者流動化へ対応、リサーチツール特許のライセンス方針、学生の知財取扱や守秘義務等、知財取扱における課題の検討を行う。
- ・国際産学連携の一環として、対応事例の蓄積、各国の知財関連法制の調査、新しい研究実施スキームの構築検討を行う。
- ・東京大学TLOとの関係をさらに強化する。

### **3. 大学発ベンチャー支援施設での運営ノウハウの蓄積と、大学発ベンチャー支援メニューの充実**

[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スを担う東京大学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働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、特許庁に商標登録を済ませた）』の建設を進めてきた。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、建築面積約530㎡、延床面積約3,650㎡、各室約58㎡、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ている。まさに東京大学関連ベンチャー企業の一大拠点とする。

計画通り、2007年5月竣工、6月開業の運びとなり、既に入居企業の審査・選考に着手した。また、入居企業選考のための学内ルール「東京大学アントレプレナープラザ支援企業選考規則」を制定した。2007年9月には、130周年記念事業の一環として、東京大学アントレプレナープラザ開業記念イベントを開催する。

#### 4. 大学発ベンチャーの健全なる成長を後押しするための環境整備

[背景] 東京大学と東京証券取引所は、下記1)～6)のような大学発ベンチャーの特徴に鑑み、大学発ベンチャーが健全に成長を遂げ、その成長のひとつの着地点である株式上場が社会・産業界から広く受け入れられるための仕組みの構築とそのためガイドライン、あるいは、範とすべき大学発ベンチャー成功の標準モデルの構築が重要であるとの合意に達し、共同研究を行うこととした（2006年7月締結）。

- 1) 特許等の大学帰属知的財産がライセンスされることによって事業基盤が形成されていること
- 2) 当該知的財産の発明者・案出者である研究者（大学教員）との共同研究等を通して、当該大学発ベンチャーに資する知的財産をさらに追加的に創出し、事業基盤を強化・拡大する試みがなされることが頻繁であること
- 3) 当該研究者が大学発ベンチャーの役員等を兼務（役員兼業）しているケースが多いこと
- 4) 当該研究者が当該大学発ベンチャーの主要な株主（出資者）であることが一般的であること
- 5) 大学帰属特許等を当該大学発ベンチャーにライセンスする際、その対価として大学がストックオプション等のエクイティを取得することが可能となり（米国の有力大学においては一般的）、大学発ベンチャーの上場等の成功時には大学もキャピタルゲインを得るケースが想定されること
- 6) 上場時にベンチャー企業（上場株式の発行体）が策定する上場目論見書等には、当該ベンチャーと当該研究者が所属する大学との上記のような“関係性”が多く記述され、一般的に、これら情報が投資家に対して重要な投資判断となっていること

[プラン] 本共同研究は、大学発ベンチャー支援を産学連携活動の重要な柱として積極的に推進する東京大学と、直接金融を通して大学発ベンチャーを含む新興企業の発展と新産業創成を目指す東京証券取引所とのパートナーシップによるものであり、よってその成果は、わが国の大学発ベンチャーの健全なる発展によるイノベーション創出、それに伴う新産業創成に活用されるよう、最終的には広く社会に情報発信することを前提にしている。共同研究は2007年度も引き続き継続して行うこととなったが、この成果が大学をはじめとする教育研究機関、政府・官公庁及び企業において新たな価値の創造を促進し、社会へ還元・貢献することを目指している。

共同研究では具体的に下記のようなテーマに取り組む：

大学発ベンチャーとその大学発ベンチャーに関わりを持つ研究者が所属する大学との関係性に起因する株式上場時の大学の説明責任

大学発ベンチャーの株式上場に際しての、大学発ベンチャーの事業基盤となる大学帰属特許等の知的

財産の扱い（譲渡かライセンスか）

大学発ベンチャーのガバナンス、内部統制のあるべき方向性

大学発ベンチャーに係わる研究者（特許等の発明者である教員等）に関連した利益相反問題マネジメントのあり方

証券取引法第166条（インサイダー取引規制）の観点から、大学が大学発ベンチャーへのライセンス等によって取得した株式等の売却・換金に係わるしかるべき適正手続き 等々

## **- 9 産学連携研究の更なる改革**

### **1 . Proprius 2 1 による共同設計方式の大型共同研究の推進**

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。しかし、個々の共同研究に眼を向ければ、総共同研究件数の約1/3は100万円以下の共同研究であるなど、お付き合い程度の共同研究が多くを占めており、改善の余地があると思われる。Proprius 2 1は課題構想の基礎検討過程から、産学共同で真剣に検討を加え、最適なテーマの設定と最適なメンバーの組み合わせを図り、そのチームが、共同研究開始に先立ち具体的な研究計画を討議して、産学双方の合意形成を目指すものである。この過程で、産学双方が新たなニーズや課題を認識することが多く、当初の構想を質的に上回る内容になる。また、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共有することができ、大型の共同研究に発展する可能性がある。その過程で、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も提案されることが多く、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。

Proprius 2 1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20件近い終了実績を持っている。

[ プラン ] 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、Proprius 2 1の定着と実績を増加させていく。また、これまでのProprius 2 1は一社対複数部局（複数教員）のケースが主流であったが、今後は、複数企業の参加するProprius 2 1の制度設計と実施を行う。また、理工系

連携案件を創出することを目的とする研究会方式も有効であろう。

[プラン] 大学から積極的に社会的な課題について情報発信する科学技術交流フォーラムは引き続き継続する。また、少人数で実質的な討議を可能とする「シーズ実用化提案会」[プロジェクト提案会]等の開催、外部の公的競争資金への応募を目指した「産学出会いの場」を設定するとともに、複数の企業、複数部局が参加する研究会方式も実施する。

#### 4. 産学間の人的交流の促進

[背景] 共同研究により、ポストク等の雇用、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。

### 国際的活動

- ・ 海外の研究拠点の質の向上と新拠点の形成支援
- ・ 世界トップレベルの大学との交流による切磋琢磨
- ・ 世界の学術における名誉ある地位を獲得
- ・ 国際的に魅力ある教育研究環境の実現
- ・ 外国人留学生・研究者のための施設を集中的に整備

## - 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

[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、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」(BES E TOHA)や「東アジア研究型大学協会」(AEARU)、「環太平洋大学協会」(APRU革極滴

な、例匈合への脊芻笛 彙、縊てぜ卅あ能飾襖腫碑

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、学术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及び日本に関連する社会科学・人文学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、栗教員がて設し、社会系イ滑義同未との講義薫々ネット究者る域に従事す



## 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
- 大学を支える教職員が安定的に活躍できる場の確保と流動性の促進



[背景] 従来の本学の運営状況を見ると、教育研究に係る業務について、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協働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

## 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。

## 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」）

[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、さらに、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

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さらに伸ばしたり、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、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、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。2007年2月から2007年5月にかけて事務系職員の係長級以上を評価対象者とした第1次試行を実施し、2007年8月から12月に教員を除く全職種を評価対象者とした第2次試行を実施する。それらを踏まえさらなる検討・改良を図り、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

[背景] 東京大学としての社会的責任を果たしていく上で、また、大学の国際的な競争環境を考えると、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。職員評価の実施が始まり、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] 部局長や総長補佐等との十分な学内議論を進めながら、すでに存在する様々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具体的な方針を、2007年中にとりまとめ、試行を開始する。あわせてさらに学内討議を継続し、東京大学の教員評価に関する方針を2008年度から本格実施できる体制をつくる。

## 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

[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、あわ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の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留意しつつ、適切な処遇のあり方について、検討を進める必要がある。

[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。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、特にインセンティブを促したり処遇の公正感を与えよう手法について、年俸制の活用や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進め、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、名誉教授（University Professor）（仮称）の仕組みについての検討も行い、検討の結果を踏まえて具体的な措置をとる。

この他、大学の強化のためにはマネ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

[背景] 世界の優れた研究者・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っていないことがある。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進める。柔軟な給与構造のあり方についても必要な検討を加え、適宜実施に移す。

## 6 次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備

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、教育

## 2. バリアフリーなキャンパスの整備

[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] 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さらに強化する。また、総長秘書室の企画機能及び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。また、業務執行にかかわる一定の調整処理権限を認め、問題解決、計画実行の迅速化を進める。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

[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、さらに常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。理事所掌分野の明確化、副担当理事の設置などを実施し、理事責任体制の明確化、連携強化を進めている。

[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直ちに責任分担を決定する。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役員合宿、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

[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、迅速かつ確実に大学の構成員に伝わるのが重要になる。

[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慮する。この際に、情報の提供目的の区分化、明確化とそれに対応した情報や媒体の選別・整理を行い、効果的な情報の活用を推進する。また、会議画像の提供などホームページの改善も行う。

## 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）

[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 of 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] 全学の様々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。特に、総長のアクションプランの説明会は前年度に引き続き積極的に実施する。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、方箋半隻機微 きえ\ 沚\*翠cal

[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、特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べく、特に環境安全本部の機能の強化整備を引き続き行う。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

## - 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

[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] 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。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。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。

成、示え > 予<sub>案</sub>と 安全・安心る q 楡成、示え > 予<sub>案</sub>と 安全・安心る 献猶 著 蘊変<sub>今</sub>驪

[療丘瀆芒<sub>々</sub>や齒 われる臨床研牛を腎 瀟創 イ島成瀟台高言<sub>職</sub>織<sub>て</sub>審<sub>射</sub>焦

## 財 務

- 多様で総合的な自律的教育研究を発展させる財務モデルの構築
- 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

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用途することなく、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継続的に図る。

## 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

[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、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(外部資金戦略グループ)、調達改善による経費効率化への努力(調達本部)、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)、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)などを継続的に図る。

## 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

[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り融合を図り、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、基金活動の観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・調整に当たるよう継続的に努力する。

## 4. 予算運用の柔軟化・包括化

[背景] 補助金の繰越明許の措置が講じられたが、初期には運用では極めて例外的事項とされていたが昨年度に大幅に柔軟化された。一方補助金の中には、年度当初から使用開始できないものがあり、本学では入金までの借入措置などを設けた。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。また部局予算の繰越に関する情報が十分には周知されておらず、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。繰越明許の運用を拡大すること、補助金の年度当初からの使用許可、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、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とともに、本学内での対応を考える。働きかけにより、



効果的な調達スキームを模索する。

## 2. 光熱水等のコスト低減

[背景] 本学では、2005年度に、電気料金34億円、ガス・重油料金7億円、上下水道料金11億円、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、サステイナブルキャンパス実現のために省資源・省エネルギーを進める責務がある。

### A 光熱水料等のマネジメント

[プラン] 毎年の水資源、エネルギーの使用状況を分析把握し、消費形態に応じた最適な契約（大口、長期、各種割引）を締結することによりコスト低減を図る。電話契約について総合評価方式による競争契約を実施する。現有井水設備の活用による上水道料の削減を図る。

### B 省エネルギー対策の充実

[プラン] 「エネルギーの使用の合理化に関する法律」（以下「省エネ法」という。）に基づく効率的な運転管理の基準（管理標準）を徹底する。また、使用エネルギーの施設単位面積あたりのエネルギー量（原単位）で毎年1%以上の削減を実現、省エネルギー啓発、クールビズ、ウォームビズ、キャンパス毎夏季一斉休業等による省エネルギーの実施、新築及び改修時における高断熱材の使用及び高効率機器の導入による省エネルギーの実現などを進める。

## 3. 調達効果の部局メリットの明確化

[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

達し、各部局においても諸施策に充当していくことで活用を図っていく。

また、財源の効果的な運用方策として各部局の調達効果分を部局の新たな事業あるいは本部とのマッチングファ 恒載

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。あとも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。在校生の父母に対しても、説明し協力を求める。

#### 4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進

[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、[



立案し、順次実行に移す。 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）

[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パスの特徴がさらに生かされるようなサステイナブルキャンパス構想を立案し実行する。

[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。創立130周年事業でもある「知のプロムナード」構想を含めて、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

[背景] 駒場 キャンパス 介 燈 環 叫 分 ス q 覬 爾 9 驄

## 6. 千葉県、柏市、文京区、港区など地域との連携

[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。様々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(特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。キャンパ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。

## - 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

[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、専門的な資産の管理運営など、より経営的視点を入れた施設運営や利用者の満足度向上を達成できるように、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の導入を目的として本部共通施設運営委員会を2005年度に設置し、管理運営に着手した。本委員会においては、本部共通施設の効率的・効果的運営が図れるよう活動実績を積むとともに、プロパティーマネージメントの対象範囲の拡大を図る。

### 2. コスト・マネージメントの視点の導入

[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] 持続型社会を構築するために、定期的に保守・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。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。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。

## - 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

[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。

cal [プラン]



## **- 4 サステ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 . 環境に配慮したエコ・キャンパス、犯罪に強いキャンパス**

[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] 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。犯罪対策についても、特に明るく長持ちし、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。バリアフリーに関しては、2005年度以降もすでに計画を実施中であるが、各キャンパスにおいて着実に総合的に工事を実施する。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**



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、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、順次改修しつつあるが、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。学内ポータルとの適切な役割分担も重要な課題である。

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。特に、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抜本的な検討を進め、大幅な改善を目指す。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

[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、シンポジウム等様々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( - 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

[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教育研究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、理解を進めていく。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。

特に本年度は、上記の諸活動が個別的になされがちであることも考慮し、総長の積極的な活動も活用しつつ、戦略的に推進できる体制を整える。

## - 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、国内外の様々な大学の組織・運営に関する情報は必ずしも体系的に蓄

[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。この他、ホームページとの関連では、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、学内広報を月刊化することも含めて適切な活用を図り、関係広報メディアが有効な役割分担を行うよう、整理を行う。

し

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5回開催してきている。また、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4回開催してきている。いずれもそれぞれの層での産学連携に関わる有益な情報交換を行ってきている。

[プラン] 2007年度は、産学連携協議会会員を主たる対象とした既存事業は、引き続き継続していくとともに、大学からの積極的な情報発信の場として「科学技術交流フォーラム」、「産学出会いの場」、「シーズ実用化提案会」、「プロジェクト提案会」等をそれぞれ数回開催する。それらの情報発信を契機として、産学双方でさらに討議を深めていく「研究会」方式も実施する。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

[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、双方確信を持たず、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。

## - 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

[背景] これまでいくつかの部局や地域単位で活動していた同窓会組織について、「東京大学学友会」を設立し、全学的なネットワーク化を進めている。並行して大学本部に「卒業生室」を設置し、卒業生ひとりひとり、また各同窓会組織との連携強化に努めている。

[プラン] 同窓会組織としての「東京大学学友会」と、大学の卒業生施策を担当する「卒業生室」が密接に協力して、同窓会名簿をさらに整備し、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さらに拡充する。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ぬき【ジ 生 簾 て 介 爽 宵 末 深 平 驛 含  
ポ【の 臓 の 1 髪 窓 学 「 發 幫 焚 連 業 生 施 ウ 学 と 託 活 動 を 烏 帘 绘 活 し ウ 稿 イ 概 変 螺 」 の ポ 卒 合 房 の 哇 、 え 杭 井

## 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)

[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。また、在学時、卒業後を通じた大学と取り巻く人材コミュニティの魅力が大学が選ぶ大きな要素となりつつある。

[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。「知の創造的摩擦プロジェクト」をはじめとした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、卒業生と学生が協力した教育・研究プロジェクトの運営、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。学友会を各同窓会組織の集合体から、すべての東大卒業生のコミュニティへと拡大するとともに、大学に貢献し、かつグローバルな東大コミュニティを活性化する独自性と持った組織として発展させていく。