

## 東京大学における研究評価について

東京大学は、日本を代表する大学として、創設以来、高い教育及び研究の水準を保ちながら、常に世界最先端の研究成果を創出し、様々な分野において優れたリーダーを輩出し続けている。その存在感から、東京大学の設定する目標や、目標達成のために構築・再編される教育研究組織及び実行のための各施策は、学术界だけでなく、産業界を含む社会から広く注目を集めている。

評価については、大学としての規模の大きさから、部局等の自律性に委ねた実施方法がとられているが、総長の強いリーダーシップのもと、大学の進むべき道筋として中長期戦略を策定し、これに基づいて学内の組織の柔軟化や産学連携の推進等を実現するための様々な方策を検討しており、これらの成果を着実に積み重ねている。

### 1. 東京大学の概要

#### 1-1 基本理念

東京大学は、平成16年度の法人化に先立って佐々木元総長の下で「東京大学憲章」を制定し、長期的視点にたった大学運営の基本原則を明らかにした。その後、平成17年から平成20年にかけて小宮山前総長の下において、大学憲章や中期目標・中期計画を踏まえ、戦略的な道筋や具体策を示した「東京大学アクション・プラン 2005-2008」を公表し、平成22年にはこの成果を引き継ぐ形で、濱田純一総長のもと、「東京大学の行動シナリオ FOREST 2015」（以下、「行動シナリオ」という。）を公表した。「行動シナリオ」は、濱田総長の任期となる平成27年3月に至るまでに、東京大学が一丸となって目指すべき方針、とるべき行動を総合的に示したものである。構成は3部構成となっており、「行動ビジョン」で示した東京大学の目指すべき姿を「重点テーマ別行動シナリオ」と「部局別行動シナリオ」が具体化する仕組みとなっている。

「行動シナリオ」の策定にあたっては、研究活動をはじめとして、多様な意見聴取や分析を行い、東京大学の取り組むべき課題を整理した。この過程において、学内全体の合意形成や現状把握・分析を行う体制、目的・目標等の設定、ならびに中長期計画を実現するための安定的財源の確保といった課題を大学全体で共有している。また、「重点テーマ別行動シナリオ」では、具体的な数値目標や「主要な取組、検討事項の例」が示されており、その進捗状況がモニタリングされ、定期的に経営協議会等において報告されている。

#### 「東京大学の行動シナリオ FOREST 2015」の構成

##### 行動ビジョン（東京大学の目指すべき姿）

- 東京大学の知の公共性と国際性
- 知の共創 - 連環する大学の知と社会の知
- 真の教養を備えたタフな学生
- 活力のある卓越した教員
- 高い能力と専門性を持つ職員
- 機動力のある経営

#### 重要テーマ別行動シナリオ（大学の全組織にまたがる取組）

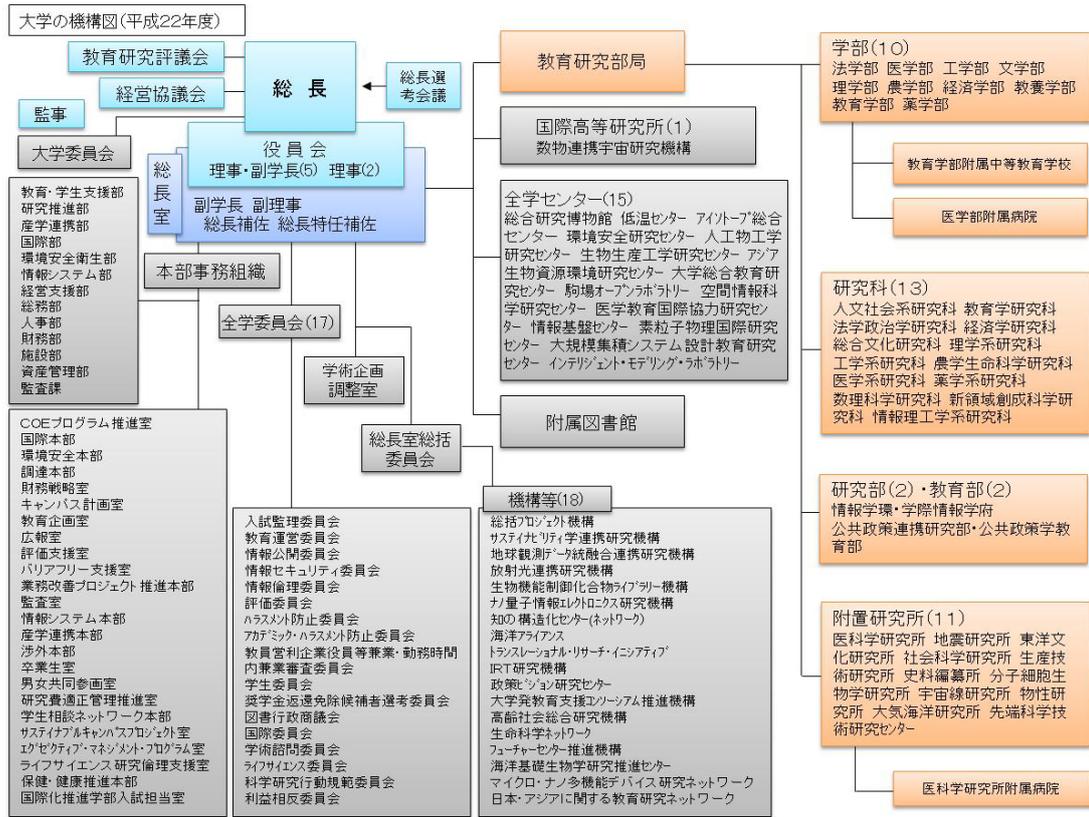
- 学術の多様性の確保と卓越性の追求
- グローバル・キャンパスの形成
- 社会連携の展開と挑戦 - 「知の還元」から「知の共創」へ
- 「タフな東大生」の育成
- 教員の教育力の向上、活力の維持
- プロフェッショナルとしての職員の養成
- 卒業生との緊密なネットワークの形成
- 経営の機動性向上と基盤強化
- ガバナンス、コンプライアンスの強化と環境安全の確保

#### 部局別行動シナリオ（部局ごとの独自の取組）

### 1-2 教育研究組織

東京大学は、学部教育において前期課程で幅広いリベラル・アーツ教育を行い、基礎力を構築した上で、後期課程の高度な専門教育に進む仕組みとなっている。大学院教育においては、多様な専門分野に展開する研究科、附置研究所等を有する総合大学の特性を活かし、研究者および高度専門職業人の養成のために広範な高度専門教育システムを実現する仕組みとなっている。研究面においては、研究科・学部属する附属研究所以外にも各分野における研究の拠点として多数の附置研究所が設置されているほか、各専門分野における研究の活性化や、産学連携の促進等、多岐にわたる目的で全学センターを設置しており、平成22年度現在、10の学部、17の研究科等、11の附置研究所が設置されている。そのほか、総長室の直下に総長室総括委員会が設置されており、複数の部局にまたがる領域横断的な教育研究プロジェクト、総長の強いリーダーシップの下で全学として推進すべき重要プロジェクト等を実施する機構やネットワーク、室等を統括している。平成22年11月現在、「総括プロジェクト機構」、「生物機能制御化合物ライブラリー機構」、「知の構造化センター（ネットワーク）」、「数物連携宇宙研究機構」など、3年を時限とする19の活動事業体（機構、ネットワーク、センター等の部局横断的な教育研究コミュニティ）を形成し、活性化を図っている。

## 東京大学組織図（平成22年度）



（出典：東京大学平成22年度事業報告書）

### 1-3 教員数（平成22年5月1日現在）

教授	1,282名
准教授	893名
講師	253名
助教	1,336名
助手	64名
教諭	41名
特任教員	885名
合計	4,754名

### 1-4 学生数（平成22年5月1日現在）

学部	14,172名
修士課程（博士前期）	6,752名
博士課程（博士後期）	6,141名
専門職学位課程	927名
合計	27,992名

## 1-5 収入・支出（平成21年度決算）

収入		(単位：百万円)
区 分	決算額	
運営費交付金	93,048	
施設整備費補助金	6,499	
船舶建造費補助金	-	
補助金等収入	17,879	
国立大学財務・経営センター施設費交付金	179	
自己収入	57,776	
授業料、入学料及び検定料収入	15,189	
附属病院収入	38,463	
財産処分収入	814	
雑収入	3,309	
産学連携等研究収入及び寄附金収入等	48,711	
引当金取崩	19	
長期借入金	-	
貸付回収金	-	
承継剰余金	277	
旧法人承継積立金	-	
目的積立金取崩	4,497	
計	228,889	

支出		(単位：百万円)
区 分	金 額	
業務費	130,072	
教育研究経費	90,921	
診療経費	39,150	
一般管理費	13,325	
施設整備費	6,224	
船舶建造費	-	
補助金等	14,919	
産学連携等研究経費及び寄附金事業費等	47,474	
貸付金	-	
長期借入金償還金	6,788	
国立大学法人財務・経営センター施設費納付金	25	
計	218,829	

※百万円未満切り捨てにより作成

## 2. マネジメント

### 2-1 研究マネジメント体制（研究戦略の策定・推進、情報収集・分析・評価）

東京大学では、企画立案機能と評価・分析機能を有機的に連携させることにより、客観的データ等に基づく将来構想の検討を可能とすることなどを目的として、平成21年7月に本部事務組織の再編成を行い、これまで系で分断されていたこれらの機能を経営支援系に統合し、中期目標・中期計画や「行動シナリオ」といった将来構想の策定・評価を一体的に実施する体制とし、大学経営支援機能の強化を図った。また、教育研究活動等のデータ等の調査・分析を通じた経営支援（Institutional Research）の役割・機能の在り方を検討し、大学経営のマネジメント・サイクルの確立に寄与することを目的として、教育・評価担当理事の下に「教育研究情報の戦略的活用に関する懇談会」を設置している。

重点配分においては、新規分野の創成や既存分野の更新等を図るため、毎年度7億円を超える総長裁量経費及び総長裁量人員を確保し、総長のイニシアティブによる教育研究事業を実施している。この財源となるのは共同研究費、受託研究費及び寄附金の一部として確保される「研究支援経費」であり、平成20年度からは、当該研究支援経費比率は10%から原則30%に引き上げられた。確保された本部管理予算を効果的に活用するため、本部管理予算全体を再構成し、配分財源の変更、配分項目の見直し等を行っている。

## 2-2 研究推進の特徴的展開・実施

### (1) 学内の研究組織間の研究連携の促進

東京大学では、学内の研究組織間の萌芽的な研究連携を促進するため、「学内研究連携ユニット」制度を平成19年度に新設し、ボトムアップ研究への支援体制を構築した。平成21年度は14件の学内連携研究ユニットが活動を実施している。これら学内研究連携ユニットは、弾力的な組織の見直しによりセンター等に改組される仕組みとなっており、平成21年度にはマリンバイオ科学研究連携ユニットが、総長室傘下の海洋基礎生物学研究推進センターとして6月より発足し、航空イノベーション研究連携ユニットが、総長室傘下の総括プロジェクト機構航空イノベーション寄付講座として8月より発足した。

### (2) 目に見える成果をもたらす共同研究の仕組み「Proprius21」

「Proprius21」は、従来の産学協働の共同研究における、研究課題や産学双方の責任分担の不明瞭さ・成果達成の不確実性といった課題に対応すべく、目に見える成果を創出するために研究課題に最適な企業のパートナー（研究者）を学内で探索しながら、研究テーマを絞り込み（個別活動）、事前に共同研究の実施計画を立案する（スロット活動）仕組みである。

従来の個別共同研究で、見過ごされがちであった「アウトプットに対する産学双方の共有認識」を図るプロセスを共同研究実施の前に盛り込むことが大きな特徴であり、平成16年度に構築されてから、平成21年度までに累計で138件の共同研究を創出した。

### (3) 産業界との幅広いネットワークの構築

東京大学は産業界との幅広いネットワーク構築のため、東京大学産学連携協議会を設置しており、会員となっている企業数は平成21年度の時点で680社を超えている。活動概要としては、全会員に対して2週間に1回の割合で東京大学の各種イベント情報等について発信するとともに、年間2回開催のアドバイザリー・ボード・ミーティングを通じて、産業界との意見交換を重ねている。

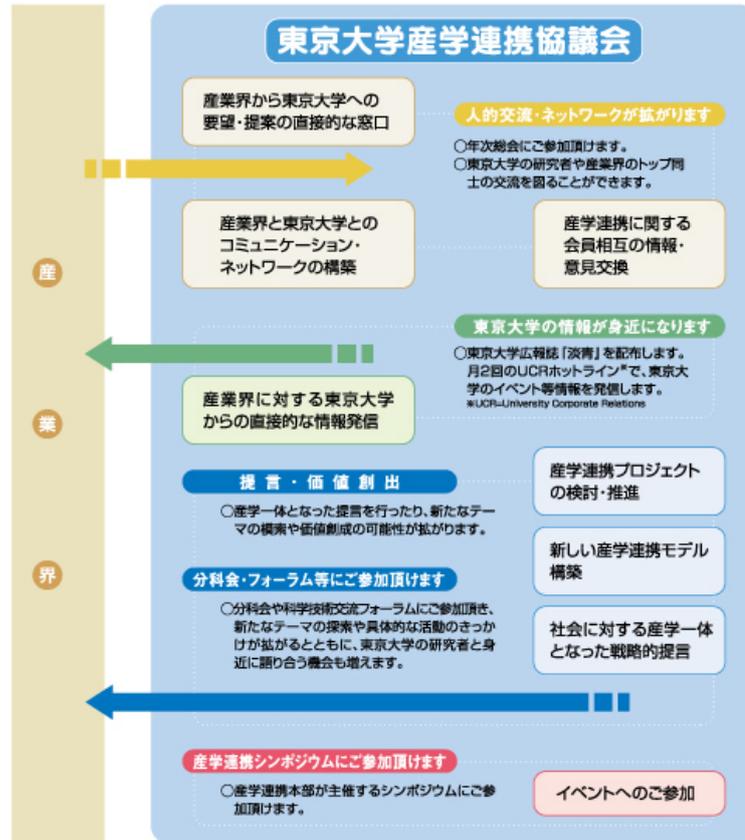
東京大学産学連携協議会では産学連携に関する情報交換の場として効果的に機能しており、以下のような成果が得られている。

- ・平成20年度のアドバイザリー・ボード・ミーティングで賛同を得た「東京大学産学コンソーシアム『ジェロントロジー』」が平成21年度に発足し、35社の会員企業の参加を得て、平成22年度に向けての課題の深堀を行った。
- ・国際産学連携を推進するために、海外企業の日本法人に対して産学連携協議会入会を積

極的に勧誘し、約60社の加入を得た。

(「平成21事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書」より抜粋)

《東京大学産学連携協議会の概要》



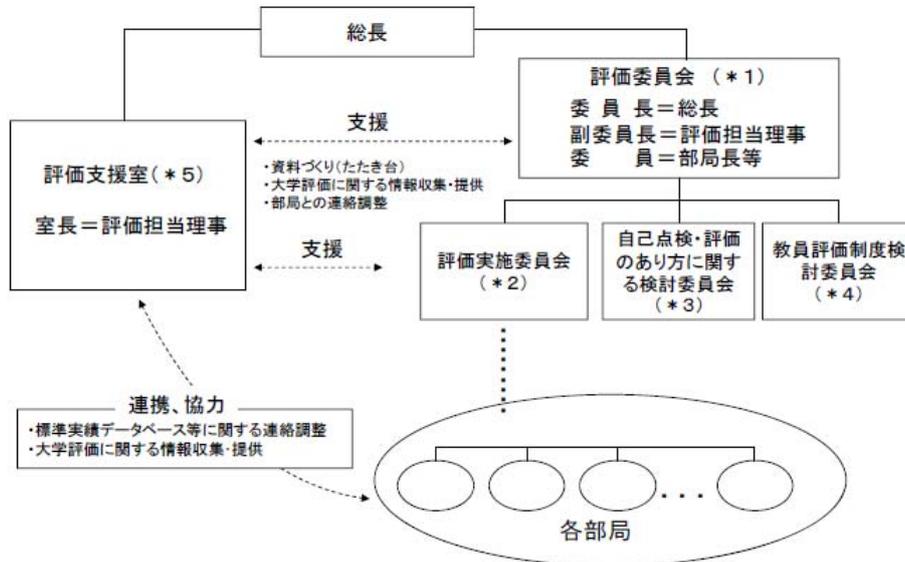
(出典：東京大学産学連携協議会ウェブサイト)

3. 評価体制

東京大学では、平成16年度に評価業務の推進を図るために評価担当理事を置き、評価支援室を設置した。評価支援室では、各部局の学問分野の特性に配慮しつつ、教育研究活動等のデータ項目についてフォーマットを統一した標準実績データベースのシステムを構築し、部局の評価作業の支援を行っている。当該データベースの部局での運用状況等についてはアンケートを実施し、利便性の向上や教育研究活動に関するデータの活用手法等の検討に役立てられている。

また、評価支援室と各部局との連携を強化するため、全学の部局長等からなる評価委員会の下に「評価実施委員会」を平成18年度に設置している。評価実施委員会の構成員には、教員及び職員の各代表者を充て、事務担当者を含め評価に関する情報を共有し、適切かつ効率的な評価が実施できるよう配慮している。

## 東京大学における評価実施体制（平成22年度）



- \*1 評価委員会：評価に関する東京大学の最上位組織。科所長会議メンバー及び大学総合教育研究センター長等で構成。東京大学における自己点検・評価に関すること、法人評価、認証評価等第三者評価に関すること、教員評価制度に関すること等について審議する。
- \*2 評価実施委員会：各部局から選出された教員1+職員1名の委員等約70名で構成。大学評価に係る情報の共有を図るとともに、報告書作成等に係る実質的な窓口となる。
- \*3 自己点検・評価のあり方に関する検討委員会：東京大学における自己点検・評価に関する基本方針のあり方等について検討。平成22年7月設置。
- \*4 教員評価制度検討委員会：「東京大学の教員評価制度の設計・運用の在り方について（指針）」に基づき、本部が適切な役割を果たすために必要な方策を検討。平成22年7月設置。
- \*5 東京大学基本組織規則第18条に基づく「室」組織として、平成16年度に設置。大学及び各部局の自己点検を督促し、その支援を行う。また、認証評価機関による評価や、国立大学法人評価委員会による評価などに対する全学的窓口として支援を行う。

## 4. 大学として実施されている主な評価

### 4-1 自己点検・評価の取組

東京大学は、東京大学憲章に掲げた「大学の自治が、いかなる利害からも自由に知の創造と発展を通じて広く人類社会へ貢献するため、国民からとくに付託されたものであることを自覚し、不断の自己点検に努めるとともに、付託に伴う責務を自律的に果たす」という理念に則り、全学的及び各部局における自己点検・評価を継続的に実施している。

他方、東京大学では、国際的な教育の質保証に対する要請、国際競争の熾烈化等の大学を取り巻く環境の変化や、国立大学法人評価及び大学機関別認証評価が2サイクル目を迎えることなどを踏まえ、自己点検・評価のあり方について見直しを行い、平成23年3月に「東京大学

における自己点検・評価の基本方針」を策定している。本基本方針では、東京大学における自己点検・評価の目的として、次の2点を掲げている。

- ① 大学が掲げる理念や目標に照らして、教育、学術研究、社会連携、国際化等の諸活動（以下「教育研究活動等」という。）の現状や課題、今後の対応の在り方を把握・確認することにより、教育研究活動等の活性化及び水準の維持・向上に向けた自主的・自律的な取組みを促進する。【自己改善の促進】
- ② 自己点検・評価の実施結果（以下「評価結果」という。）を公表することを通じ、東京大学が世界を担う知の拠点として果たしている役割を明らかにするとともに、これに対する学外からの評価と批判を受け止め、広く世界の要請に対応する。【説明責任の履行】

さらに、東京大学における自己点検・評価は、東京大学が多種多様な学部・研究科、研究所等から構成され、教育研究活動等が極めて多岐にわたることから、東京大学憲章を基礎としつつ、各部局が掲げた教育研究活動等の理念や目標に基づいて行うこととしている。また、大学全体としての自己点検・評価については、後述する部局における自己点検・評価に準じて行うこととしており、評価結果は総長又は次期総長の経営に当たっての参考として活用されるとともに、各部局における自己点検・評価の充実、さらには、教育研究活動等の自己改善に資することとしている。

#### （1）部局等の自己点検・評価

部局等においては、学問分野の特性等に応じて、自己点検・評価、外部評価を継続的に実施している。自己点検・評価の実施時期や方法等は部局により異なるが、各年の研究年報を作成し、不定期で自己点検・評価を実施している部局が多い。外部評価についても実施方法等は部局により異なるが、国内外の著名な研究者だけでなく、産業界の役員やジャーナリスト等、研究分野だけでなく、幅広い層から外部評価委員を構成しており、実施方法も書面審査のほか、サイトビジットを実施するなど、多角的な外部評価が実施されている。

上述の「東京大学における自己点検・評価の基本方針」では、こうした部局における自律的な取組を継承しつつ、部局における自己点検・評価のあり方を提示している。具体的には、各部局の自己点検・評価に当たっては、それぞれの学問領域や学術の動向及び社会的要請等を踏まえつつ、部局において定める適切な組織単位ごとに、自己点検・評価の前提となる教育研究活動等の理念や目標を明らかにすることとしている。その際、特に教育活動については、教育の質保証の観点から、養成しようとする人材像や到達目標等を明らかにすることとしている。さらに、自己点検・評価の実施に当たっては、以下の点に留意することとしている。

- ・ 評価作業の効率化の観点から、国立大学法人評価及び認証評価等における評価項目等を参照する
- ・ 評価の客観性、妥当性を担保するための根拠資料・データに基づいた実証的な自己点検・評価に努める。また、学問分野の特性に応じて有効性が認められる場合には、外部評価（ピア・レビュー）や国際比較を積極的に導入する
- ・ 教育研究活動等の理念や目標に照らして、学生及び適切な第三者の視点を積極的に組み入れる

- ・本来の教育研究活動に支障が生じることがないように効率性に配慮する

評価結果は、中期目標期間などを考慮し、原則として6年以内ごとにとりまとめることとし、教育研究活動等の活性化及び水準の維持・向上に役立てるとともに、教育研究活動の理念や目標の見直し等に適宜反映することとしている。また、評価結果は、個人情報など公表に相応しくない箇所を除き、原則としてウェブサイト等を通じて公表することとしている。

### 平成21年度東京大学外部評価実施部局一覧

部局	評価の目的	実施方法	委員
医学系研究科附属 疾患生命工学セン ター	センターの教育・研究活動等の状況における点検評価を行い、教育・研究水準の向上を図るため、運営諮問・評価委員会委員による審査を行う。	平成21年度は、センター7部門（分子病態医科学、構造生理学、再生医療工学、臨床医工学、健康環境医工学、動物資源学、放射線分子医学）の研究内容、論文・学会等の発表状況、今後の研究方針等について、書面にて審査を行う。 【平成22年3月1日】 各運営諮問・評価委員に資料を送付 【平成22年3月1～15日】審査期間	名称：疾患生命工学センター運営諮問・評価委員会 委員長：桐野高明（国立国際医療センター総長） 委員：秋元浩（知的財産戦略ネットワーク株式会社代表取締役）、小幡裕一（理化学研究所筑波研究所長）、杉山雄一（東京大学大学院薬学系研究科長）、成宮周（京都大学大学院医学研究科教授）、保立和夫（東京大学大学院工学系研究科長）
工学系研究 科・工学部	法人化以降の6年間の諸活動を総括して現状と課題を取りまとめた自己評価書を作成し、この評価書の内容を基に、諸活動に関する外部評価を行うことにより、問題と課題を浮き彫りにし、研究・教育のさらなる改善に向けて努力していくことを目的とする。	【平成21年12月10日】 外部評価委員会資料（自己点検・評価報告書）を評価委員に事前送付 【平成21年12月21日】 外部評価委員会（外部評価委員に対する自己評価書の説明、質疑応答） 【平成22年1月7日】 外部評価委員会（外部評価委員に対する自己評価書の説明、質疑応答）	名称：工学系研究科・工学部外部評価委員会 委員長：岸 輝雄（物質・材料研究機構顧問） 委員：立川 敬二（宇宙航空研究開発機構理事）、Tze-Chiang Chen（The Vice President of Science and Technology at the IBM T. J. Watson Research Center）、友野 宏（住友金属工業株式会社代表取締役社長）、真壁 利明（慶應義塾大学常任理事）、元村 有希子（毎日新聞科学環境部記者）
理学系研究科 生物科学専攻	生物科学専攻は、平成7年に従来の動物学、植物学、人類学の3専攻が合併し、さらに新設の進化多様性生物学専攻を加えて発足し、平成15年に第1回の外部評価を行った。今回、それよりさらに6年を経過したので、前回の評価で指摘された点の改善の有無や新たな問題点などについて、第2回の外部評価を行って意見を得、今後のさらなる発展に資する。	【平成21年10月13日】 海外外部評価委員に評価資料を送付、メールレビュー開始 【平成21年11月11-12日】 Wilhelm Gruissem 氏（海外外部評価委員）によるサイトビジット 【平成21年11月26-27日】 国内外外部評価委員によるサイトビジット 【平成21年11月27日】 外部評価委員及び専攻全教員による全体会議、外部評価委員会（非公開） 【平成22年3月】 外部評価報告書受領 【平成22年5月】公表	委員会名：生物科学専攻外部評価委員会 委員長：岩淵 雅樹（岡山県立生物科学総合研究所・所長） 委員：石田 肇（琉球大学・教授）、郷 通子（情報・システム研究機構・理事）、篠崎 一雄（理化学研究所植物科学研究センター・センター長）、高橋 國太郎（東京大学・名誉教授）、高畑 尚之（総合研究大学院大学・学長）、藤山 秋佐夫（国立情報学研究所・教授）、長濱 嘉孝（基礎生物学研究所・特任教授）、Marcus W. Feldman（Stanford Univ.）、Russell D. Fernald（Stanford Univ.）、Wilhelm Gruissem（ETH Zurich）、Hans Lambers（Univ. Western Australia）、Erik Trinkaus（Washington Univ.）、Susanne Renner（Univ. Munich）、Fred Wilt（UC Berkeley）
情報理工学系 研究科	本研究科は、平成13年4月に工学系研究科4専攻と理学系研究科1専攻を改組・再編して、設置され、設置当初は5専攻により教育研究活動を推進してきたが、平成17年4月には、分野を超えた創造性教育に取り組むために新しく専攻を設置し、6専攻となって、現在に至る。設置の趣旨や目的に照らし、これまでの活動やその成果について外部評価を行うことにより、今後の更なる発展を切り開くことに資する。	【平成21年10月26日】 外部評価委員会（外部評価委員に対する概要説明及び質疑応答形式による評価・提言） 【平成21年12月8日】 米国 Carnegie-Mellon 大学 School of Computer Science 訪問（Randal Bryant 学部長による評価・提言）	委員会名：外部評価委員会 委員：岩野 和生（日本アイ・ビー・エム株式会社未来価値創造事業執行役員）、白井克彦（早稲田大学総長）、土井 美和子（株式会社東芝研究開発センター首席技監）、村野 和雄（株式会社富士通研究所代表取締役社長）、安浦 寛人（九州大学理事・副学長）、Randal Bryant（Carnegie-Mellon University, School of Computer Science, Dean）
地震研究所	前回（平成15年）の評価から6年が経過し、平成21年度に新たな将来計画及びそれに基づいた改組案をまとめたこと、さらに平成22年度からの共同利用・共同研究拠点としての申請を行ったことから、これらについて外部からの助言や	【平成21年1月】 外部評価委員の依頼 【平成21年5月】 外部評価資料の事前送付 【平成21年5月-6月】 評価資料に基づいて事前評価 【平成21年6月17-19日】	名称：地震研究所外部評価委員会 委員長：浜野洋三（海洋研究開発機構 プログラムディレクター） 委員：長谷川 昭（東北大学 名誉教授）、山岡耕春（名古屋大学環境学研究所 教授）、中島正愛（京都大学防災研究所 教授、防災科学技術研究所兵庫耐震工学研究センター長）、富樫茂子（産業技術

	<p>勧告を求めることを目的として外部評価を実施した。</p>	<p>地震研究所にて外部評価委員会実施 【平成21年9月】 外部評価報告書の完成</p>	<p>総合研究所 評価部首席評価役) , Thomas Jordan ( University of Southern California, W. M. Keck Professor and director of Southern California Earthquake Center, Director ) , Jean-Paul Montagner (Institut de Physique du Globe Paris, Professor), Chris Newhall (Nanyang Technological University, Professor)</p>
--	---------------------------------	--	--

(出典：東京大学ウェブサイト)

## (2) 全学センターの点検・評価

東京大学では、全学センターについて、設置の趣旨に照らした自律的な見直しを行うために、「全学センターの設置・廃止等の手続きに関する申合せ」を平成16年度に策定した。本申合せでは、全学センターを継続又は改廃する場合には、当該センターにおいて、設置の趣旨に照らして自己点検・評価又は外部評価を行ったうえで、総長室総括委員会の下に評価委員会を設置し点検・評価を行い、その結果（廃止又は継続）について役員会の承認を得ることとされている。平成19年度には、このプロセスに則り、「国際・産学共同研究センター」、「遺伝子実験施設」及び「高温プラズマ研究センター」の3センターについて、発展的に解消した。

本申合せは、平成22年2月に改正され、総長室総括委員会の下に置かれる評価委員会は、全ての全学センター（全学センターを廃止し本部事務組織の一部に改組する場合、及び共同利用・共同研究拠点の認定を得た場合を除く。）について、第2期中期目標期間中に点検・評価を行うこととした。さらに、平成22年3月に策定した「東京大学の行動シナリオ FOREST 2015」では、部局別行動シナリオにおいて、「全学センターは、学術の動向、社会の要請、これまでの成果等を踏まえつつ、それぞれが掲げる設置目的に照らして自己点検・評価を実施し、運営の最適化を図るとともに、必要に応じて組織の在り方等についても見直す。」こととしている。

これらを踏まえ、平成22年7月から9月にかけて各全学センターへのヒアリングを実施し、各全学センターの活動実績・今後の展望等を把握した上で、平成23年度以降順次総長室総括委員会評価委員会による点検・評価時期を実施する。

### 4-2 「行動シナリオ」のフォローアップ

東京大学では、「行動シナリオ」のフォローアップに関する基本方針」を平成22年3月に役員会において決定し、これに基づき「行動シナリオ」のフォローアップを行っている。フォローアップは、毎年度実施する通常のフォローアップ（中間及び最終の年度を除く）、平成24年度に実施する中間フォローアップ、平成26年度に実施する最終フォローアップに分かれており、適宜、実施時期に合わせたフォローアップを実施し、構成員への普及や学外への情報発信、進捗状況の検証等を行っている。

フォローアップ実施体制について、大学執行部に置かれた「行動シナリオ」総括担当理事がフォローアップを総括し、総括担当理事の下に、重点テーマ毎にフォローアップ担当理事が置かれ、それぞれの計画の具体化と総合的な推進が図られている。フォローアップ結果は、「行動シナリオ」総括担当理事が取りまとめの上、役員会に報告される。また、「部局別行動シナリオ」については、部局毎の自律的なフォローアップの結果を踏まえ、当該部局が必要に応じて見直しを行うこととしている。

## 5. 部局で実施されている研究マネジメント・評価

東京大学の薬学系研究科は、薬学の全ての分野において、最高水準の研究活動を行い、これに裏付けられた教育活動により、創薬科学および基礎生命科学の発展に寄与する研究者、医療行政に貢献する人材、高度医療を担う薬剤師の養成を教育・研究の目的として掲げ、分子薬学専攻、機能薬学専攻、生命薬学専攻、統合薬学専攻の4専攻の各々において教育研究上の目的を設定し、この目的達成のため、多彩な教育研究を実施している。

### 5-1 薬学系研究科におけるマネジメント

薬学系研究科では、正・副研究科長、主たる研究科内委員会の長からなる研究科運営会議、教授会、教育会議・教授総会、各種委員会等によりマネジメントを実施している。「行動シナリオ（FOREST2015）」においては、部局別行動シナリオとして、（1）創薬センターの設立、（2）薬学系人材養成プランの確立：薬学部6年制卒業生の[創薬科学研究を含めた]多様なニーズに応える大学院4年制博士課程の組織整備（3）薬学研究・教育のグローバル化を掲げている。各々の概要については、以下のとおり。

#### （1）創薬センターの設立

化合物/薬理活性データあるいは疾患の生体情報などのデータを収集し、それらのデータベースを構築し、全国のライフサイエンス研究者の“創薬”研究の基盤を整備することを目的とするもの。

#### （2）薬学系人材養成プランの確立：薬学部6年制卒業生の[創薬科学研究を含めた]多様なニーズに応える大学院4年制博士課程の組織整備

薬学系研究科において、平成22年度に4年制薬科学科に基礎をおく薬科学専攻博士前期課程を設置し、平成24年度には薬科学専攻博士後期課程とともに、6年制薬学科に基礎を置く薬学専攻博士課程の設置を予定。薬学専攻博士課程においては、先導的な薬剤師等の養成に重点をおく臨床薬学に関する教育研究に加え、創薬科学研究へのニーズに応えるための基礎薬学・総薬学研究も推進する。

#### （3）薬学研究・教育のグローバル化

薬学系研究科が関与するGCOEプログラム等と連携し、「創薬科学世界拠点形成プロジェクト」を全学的な枠組みで実施する。本プロジェクトでは、外国人研究者を招聘し、英語による集中講義の実施、外国人講師による大学院講座カリキュラムの充実を図る。

また、産学連携においては、薬学系研究科内に薬学部産学連携推進委員会を設置し、産学連携の推進や、ベンチャービジネスの創出を促進している。共同研究を始めとする外部資金の増加は順調に推移しており、産業界からの寄付講座としては、平成14年にイノベーションを活性化し、それらの成果をスムーズに事業化する基盤を整備することを目的とした「ファーマコビジネス・イノベーション寄付講座」を、平成16年に医薬品情報に関する方法論の開発、実践などを目的とする「医薬品情報学寄付講座」を、平成18年にジェネリック医薬品の現状分析や高価な医薬品の経済分析などを目的とした「医薬政策学（東和薬品）寄付講座」を、さらに平成19年4月にゲノム科学を基盤としたケミカルバイオロジー研究による創薬科学の理

論化を目標とした「アステラス創薬理論科学講座」を開設した。

また、平成16年6月より「塩野義製薬」、平成17年12月より「コーセイ」、平成18年7月より「エーザイ」、平成19年4月より「アステラス製薬」各社との共同研究により、より実りある研究成果を得るために産学連携共同研究室を設置し、客員教員を迎え入れている。これは、寄付講座の枠組みでない新たな産業界連携活動を目指すものであり、これらの共同研究は、基礎的・探索的研究に限らず、創薬研究の下流部分（開発関連）の研究領域においても進められている。

## 5-2 薬学部・薬学系研究科における評価

薬学部において平成21年度に自己評価を実施している。薬学部では、第1期中期目標・中期計画における法人評価の際、部局ごとの現況調査票を作成するにあたり、これに基づいた自己点検・評価を実施しているが、この評価のとりまとめの中心となったのが大学評価実施ワーキンググループである。平成21年度に実施した自己評価においても、このワーキンググループを前身とする自己評価21ワーキンググループ委員会を平成21年2月に設置し、以下のような方針の下、評価書がとりまとめられている。

### <自己評価実施にあたっての方針>

1. 基本的に薬学部の全教員が「自己評価21」の作成に参加する事
2. 記載に当たってはエビデンスに基づいた具体的記述に心がける事
3. エビデンスを添付資料あるいは保存資料とする事
4. 「自己評価実施マニュアル」に沿った執筆要領および見本を作成し、内容・形式の統一を図ること
5. 各基準について、それぞれ執筆分担を決め、執筆された内容の素案は「自己評価21ワーキンググループ」委員会が査読し、必要に応じて加筆・訂正を求めるものとする事
6. 特に「観点」の重要性に鑑みて、全ての観点到に回答する形式とする事
7. 本学の特徴である1年次、2年次の教養学部での教育体制も執筆内容に加える事
8. 個人情報保護の観点から必要不可欠と思われる以外の項目に関しては個人名を記載しない事
9. 本学の特徴である6年制と4年制の学科振分けが4年次からである事に伴い、薬学科とともに薬科学科の教育体制等についても比較検討の観点から記載内容に入れる事
10. 「改善計画」については、<改善を要する点>が特に無い場合は記載しなくとも良い事
11. 自己点検・評価は「自己評価21ワーキンググループ」委員会が合議で決定する事

(出典：「平成22年3月東京大学薬学部自己評価書」)

また、薬学部・薬学系研究科では、教育研究活動の外部評価及び将来構想等について助言を得る組織として、東京大学総合薬科学推進諮問会議を設置している。会議では、薬学部・薬学系研究科の現況を研究科長が報告し、それに対して各委員から批判・コメントを受けたり、各大講座からそれぞれ1名の教授が最近の研究成果を発表し、これに対して評価を受けたりしており、これらの結果が薬学部・薬学系研究科の教育研究活動にフィードバックされている。

## 6. 文部科学省研究開発評価推進検討会委員からのコメント

平成22年11月26日に東京大学におけるマネジメント及び評価活動に関する意見交換を実施し、東京大学におけるマネジメント及び評価活動を確認した。

意見交換には、研究開発評価推進検討会委員である伊地知寛博氏（成城大学社会イノベーション学部教授）及び栗本英和氏（名古屋大学評価企画室教授）に同席いただいた。後日、両委員から、下記のコメントが寄せられた。

### 1. 大学全体について

区分	コメント欄
目標・計画、研究戦略（方向性）の策定	研究活動に対する基本的な考え方を大学憲章に示し、5～6年を目安にした「行動ビジョン」、「重点テーマ別行動シナリオ」、「部局別行動シナリオ」から構成される『行動シナリオ－（FOREST2015）』を策定している。
体制・プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発評価活動に関する大学本部と部局との関係について、この数年間ほどの経緯から、部局ごとの独自性・自律性に委ねられてきたところが大きかったようであり、そのため、自己点検・評価にあたり、部局間において点検・評価活動や評価関係書類の記述にあたって一定の基本指針が必要であると認識され、これを策定して、大学全体としての調整を図っていかうとしている、ということであった。</li> <li>・大学内における評価事務の体制としては、（国立大学法人化後）当初は、部の総務課内のチームとして発足し、評価事務のみを行っていたが、平成21年7月に大学経営に資するようにするため、経営支援部の中に置かれ、また、評価・分析課として、「分析」も所掌するようになるとともに、組織が「課」に昇格した。ただ、現状では評価活動が多く、この組織としての分析活動は進んでいないということであった。（法人業務）財務部、人事部、（教育研究推進業務）研究推進部が、それぞれに分析を行っており、それを全体として取り纏める作業を評価・分析課が担っているということである。</li> <li>・なお、『行動シナリオ（FOREST 2015）』は、次代の大学経営を担うと期待される7名の教員（大学組織の観点から、全学的な活動の実績と状況に基づいて適任者を抜擢）から構成される全学会議体がその原案を作成し、その後、経営協議会委員、総長に対して助言を与える国際的な外部有識者、部局長等といった学内外の意見を広範に聴取して策定されている。また、大学として重点を置く9テーマを設定し、それぞれの達成目標と主な取組を公表している。</li> </ul>
研究活動の現状把握 ・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総務課のチームが担当部署や部局を通して、必要な情報を包括的に収集している。</li> <li>・学内の複数のプログラムやプロジェクトが同時に進行してい</li> </ul>

		<p>るが、COE プログラムについては COE 室を設置し、大学組織として現状を把握している。その他は個々の代表者が担っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な教員活動の一元的な収集と公表に向けて、基本方針を定めている。</li> </ul>
目標・計画、研究戦略（方向性）を実現するための施策の構築・実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>・『行動シナリオ (FOREST2015)』において、重点テーマ別行動シナリオ、部局別行動シナリオを策定している。</li> <li>・大学の研究に関する中長期的な目標等に向けて活動を推進するための施策を企画・立案する部署（経営支援部、研究推進部）を設置しているが、この分野における専門人材を擁していない点を課題であると考えているようである。</li> <li>・学内の組織構成を柔軟化するさまざまな方策が実施あるいは検討されている：国際高等研究所の設置（2011年1月）；総長室直轄の研究機構（3年間の時限で部局をまたがり、また、バーチャルでもある研究機構）、総長裁量の教員ポスト（200名）；人文・社会科学系の教員を対象とした学術成果刊行助成；教員任期制；リサーチ・アドミニストレータ制度の検討</li> <li>・学内外の共同研究や研究費獲得を支援する多様な方策が実施されている。とくに、産学連携支援において評価が活用されているということである。</li> </ul>
体制・プロセス		<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の企画・立案については課題としていないものの、施策の支援・推進ならびにこれを実施するための資源の確保は課題であるとしている。</li> <li>・東京大学を含む国内の研究大学11大学と学術研究懇談会 (RU11)を組織し、大学間で連携しながら、声明や見解を発信している。</li> <li>・学内においては、各種の評価に対応するために、評価支援室および評価委員会を設置し、大学および各部局における自己点検を督励しその支援を行っているということである。</li> <li>・重点施策を推進するために、 <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 学内で、世界レベルの先端研究を集めた機構（国際高等研究所）を平成23年度に新設する等の組織改編を実施している。</li> <li>(2) 総長の下に、「総括プロジェクト機構」、「生物機能制御化合物ライブラリー機構」、「知の構造化センター（ネットワーク）」、「数物連携宇宙研究機構」など、3年を時限とする19の活動事業体（機構、ネットワーク、センター等の部局横断的なバーチャルを含む、教育や研究コミュニティ）を形成し、活性化を図っている。</li> <li>(3) 新たな学問分野の教員ポストとして200名を本部が運用、活用している。</li> <li>(4) 若手教員、とくに人文・社会系教員の学術成果の出版助成等が、新たなキャリア獲得の機会に繋がっている。</li> </ul> </li> </ul>
評価の実施における		<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な内容に関して、定期的に分析や意見聴取等を行い、現</li> </ul>

工夫、特徴	<p>状把握・分析が実施されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策のモニタリングについては、十分に機能していないところがあると認識している。とはいえ、たとえば、学術成果刊行助成については、助成対象者のその後のキャリアをフォローしており、施策の効果についての把握に努められている。</li> <li>・ 個々の評価については、部局により学問分野や活動領域が異なることから、その特性に応じて、部局の自律性に委ねて実施されている。ただし、大学としての指針を定め、部局ごとにこれを参考とするように図られている。</li> <li>・ 大学に対しては各種の評価があり、これに対応するための負担を軽減することが必要であると考えられている。</li> <li>・ 組織の規模が大きく、かつ多様であるため、評価も部局の主体性と自律性に委ねた形で実施されているが、科学研究費補助金の取得状況は、共通した研究活動の目安になっている。組織的な取組として、       <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) FOREST2015 の進捗状況を経営協議会に報告している。</li> <li>(2) アドバイザリー・カウンスルを設置し、高所大所の視点からの意見聴取を実施している。</li> </ol> </li> </ul>
施策の効果の検証・改善	<p>施策の効果の分析や、それに基づく外部への発信についても課題であるとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングや施策の効果の分析に充当する（人的・時間的）資源について課題を認識している（国際化や研究支援に対しても資源が必要とされているところで、評価活動に対して人員を割り当てることに制約がある）。</li> <li>・ 総長下に置かれた19の活動事業体は、3年ごとにヒアリングを実施し、活動内容を検証している。</li> <li>・ COE プログラムはCOE室が扱い、その他の事業は事業体ごとに外部有識者による評価や効果検証を実施している。事業の継続は、それぞれの事業体の「自律的な判断」で決める。</li> <li>・ 総長及び理事の裁量経費による施策は、運営費交付金の削減等に伴い、使途内容の硬直化が進行している。</li> </ul>
アウトリーチ活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研究成果については、大学のインターネット・サイトやプレス・リリースを通じた発信が行われているほか、頻繁に公開講座やシンポジウムが開催され、また、総合研究博物館等では、学内外の施設において展示・公開等も実施されている。</li> <li>・ 産学連携研究推進部では研究シーズをUCR（産学連携）プロポーザルとして発信し、具体的な共同研究の創出を目的にした社会ニーズとの接合機会を促している。最初は小さい規模で試行することでリスクを軽減し、それらの成果を積上げる形での共同研究の進展を企図している。</li> <li>・ 総合研究博物館では、東京駅前の郵政ビル内にJPと共同で博物館の開館を構想している。</li> </ul>

<p>マネジメント、評価人材養成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価人材の養成については、研究大学が連合してそのような人材を確保・活用することが検討されるとともに、たとえば、大学評価・学位授与機構のような機関によって支援されることが期待されている。</li> <li>・評価が実質的に自発的に実施するところまでには達しておらず、認証評価や法人評価については、全体としてみると、まだ受動的に、機械的に対応すべきものとして認識されているということであるが、評価が有用であるという認識の共有を図りたいとしている。</li> <li>・国私立の研究大学で学術研究懇談会（通称、RU11）を形成し、大学間を異動するリサーチ・アドミニストレータのキャリア・パス等を構想している。</li> <li>・評価支援室は組織としての自己点検・評価に慣れていない部局を支援するための、ガイドラインや雛形の作成を行っている。</li> </ul>
----------------------	---

## 2. 部局について

区分	コメント欄
<p>目標・計画、研究戦略（方向性）の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全学の重点テーマ別行動シナリオに照らして、部局別行動シナリオを作成し、とくに創薬の基礎研究を通して、全学が重視する「世界最高水準の研究を志向した国際化対応の強化」にそった教育研究目標を策定している。4年制薬科学科と6年制薬学科の異なる教育制度に対して、これらを含むような創薬研究とその人材養成のシナリオを構想・検討している。</li> </ul>
<p>目標・計画、研究戦略（方向性）を実現するための施策の構築・実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局別行動シナリオの一つとして「創薬センター」の設立が掲げられており、これに向けて、現在、総長直轄の研究機構の一つとして「生物機能制御化合物ライブラリー機構」が設置され、活動が実施されている。</li> <li>・互いの顔がわかる規模の研究者コミュニティが形成されており、研究発表会、研究成果物の公表、月1回の教授会前後のFD等を通して互いに情報を共有し、切磋琢磨しながらも互恵の精神で部局の目的を目指す、自律分散協調的な研究活動の風土を築いている。したがって、組織構造的なPDCAサイクルよりも、研究者コミュニティ内部の自発的なフィードバックループによって共創環境が形成されており、Communities of Practiceの様態で研究活動を進めている。</li> <li>・間接経費を利用した流動助教制度、流動スペースの確保を通して、新たな研究プログラムを効率良く推進する支援環境を作っている。</li> <li>・4つの寄附講座など、産学協同による研究展開を実施している。</li> </ul>

施策の効果の検証・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PDCA の機能を内含する、健全な研究者コミュニティが形成されているため、コミュニティの自浄作用として、検証と改善の機能が内在している。</li> </ul>
アウトリーチ活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生物機能を制御する合成小分子化合物ライブラリーの開発を通して、日本には存在しなかった公的化合物ライブラリーの基盤構築を推進している。</li> </ul>

### 3. その他のコメント

#### 大学全体

- ・ 複数の部局に構成員がまたがるような研究機関あるいはバーチャルな研究組織・研究ネットワークが、総長直轄の（総長室の下にある総長室総括委員会において統治される）研究機構として位置づけられている（平成22年度現在、19機関が存在する）。これらは、いずれも時限のある機関ということであり、たとえば、薬学系研究科における中長期的な構想の下での「創薬センター」の設立に向けて、現在は、「生物機能制御化合物ライブラリー機構」が設置されている。これら機構の設置・継続の可否については、研究担当理事および複数名の理事である学内の広範な研究領域を代表する委員から構成される総長室総括委員会において議論・検討されるということであるが、継続の可否の判断にあたっては、実際上は、機構内の構成教員自身が継続の必要性の当否について認識しているということである。
- ・ 大学が機関として外部資金による支援を受けている活動のうち、グローバル COE プログラム (GCOE) や国際化拠点整備事業 (グローバル30) については、基本的には、個々の拠点が個々のプログラムに対応した評価活動を行うものの、(教育研究推進業務) COE プログラム推進室が大学全体として一貫性が保たれるように調整を図っている。他方、科学技術振興調整費プロジェクトや世界トップレベル研究拠点プログラム (WPI プログラム) については、個々の拠点 (東京大学の場合、WPI プログラムの拠点は、数物連携宇宙研究機構 (IPMU) である) にもっぱら委ねられている。
- ・ 評価活動や研究に係るマネジメントに際して、現状では、既存の論文データベースが活用されているが、これらの活動を促進するためには、業績を記録する機関デポジトリのシステムが必要であるとされている。しかしながら、個々の大学ごとに重複して機関デポジトリのシステムを構築するよりも、国全体で一体として構築することがより効率的で必要なのではないかという提起がなされた。
- ・ 日本の研究大学全体の現状として、世界的に展開されつつある、いわば“アカデミック・キャピタリズム”の潮流に追随することができていないと認識しており、これを克服するために、研究大学が協働して (学術研究懇談会 (RU11) を組織して) 積極的に社会・国民に向けて声明や見解を発表するなどして対応している。
- ・ 東京大学は、研究において国際的に活躍する強い研究者の連合体であると考えているが、外部機関による現状に対する評価やランキングを謙虚に受け止め、組織としての強化も図っているように窺われた。
- ・ 大学全体としての研究環境の状況に関する基準 (クライテリア) として、他機関との研究人材獲得競争下のもとで、できるだけ研究に専念できるような環境であって魅力的であるとして他の機関から来てもらえるようであることを想定している。これには、研究のアドミニストレーションに関する専門家を配置して、組織的な研究活動の支援を図ることや、研究成果の展開など、産学連携や知財等の技術移転、事業化に関する専門家を擁する支援組織をさらに活用することも含まれている。

## 薬学系研究科

- ・ 評価活動の特徴を見る前提として、薬学系研究科は、かなり多様な専門領域に広がる教授19名からなる比較的小規模のファカルティ（教員は、特任教員を含めて全体として85名）によって構成されていること、また、薬剤師よりは研究者・高度専門家の養成を主眼とした、4年制の学士課程を主とする4年制と6年制の並立教育プログラム（また、大学院も各々にあわせた課程となっている）となっている点に大きな特徴がある。また、継続して外部からの研究資金も多く獲得してきている（研究科全体として約25億円／年＝助教以上の教員1人当たり約3,000万円／年、出典：薬学系研究科『研究・教育年報』）。
- ・ 博士・修士研究業績発表会が、教室および教員研究指導に対する実質的な評価の場として機能しているということである。博士号・修士号の当否の判断については、（たとえば、論文が掲載された雑誌のインパクト・ファクターといった）一律の数量的基準等を廃して、指導教員の見識に委ねられているということである。そのため、相互に切磋琢磨するという自浄作用が働き、博士・修士としての業績やその研究内容を通じて、その学生を指導している教室および教員について、研究科内で実質的に相互に評価が行われているということである。また、これを可能とするよう、教員の採用にあたっては、業績はもとより、このような慣習を持続するファカルティに加わるに適した性格であることも考慮されているようである。
- ・ 研究科の設置目的や行動シナリオに即して、研究科におけるマネジメントが実施されており、また、研究・教育活動に関する研究科内におけるさまざまな評価活動が、定期的に、あるいは制度的に実施されているということである。また、評価結果を活用して、たとえば、大学全体の教員の定員削減の影響による助手の不足で教室の活動が停滞したり、研究代表者となる教員の外部資金獲得の状況に応じて若手研究者が不利となったりすることのないよう、研究科内における研究活動の持続可能性の確保あるいは平準化を図るような制度の運用等がなされているようである。
- ・ 研究活動に関する定期的記録という点では、毎年度、『研究・教育年報』を作成することにより、外部研究資金獲得の実勢や論文発表の状況が、研究科としてデータ化されている。
- ・ 薬学部・薬学系研究科は、健全で持続可能な研究コミュニティを維持するために、世界に通用する、卓越した研究者を絶えず求め、招聘することを第一義としている。最先端の研究を通じた教育活動を実践することで優秀な学生が集まり、研究が活性化し、さらに優れた研究者が集まるという好循環を回す研究環境が醸成されている典型事例である。そのためには、数値化された研究業績指標のみに拘らず、研究者のもつ資質・能力、人間性、価値観等を含めた評価を実践している。これらは明文化しにくい要因のため、他研究機関において容易に真似できないが、学術における文化やコミュニティとは何かを追求するうえで、本質的かつ重要な観点である。