

平成27事業年度に係る業務の実績及び第2期中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書

平成28年6月

国立大学法人
東京芸術大学

○ 大学の概要

(1) 現況

① 大学名

国立大学法人東京芸術大学

② 所在地

本部： 東京都台東区
キャンパス： 東京都台東区
東京都足立区
茨城県取手市
神奈川県横浜市

③ 役員の状況

学長名 宮田亮平(平成17年12月21日～平成28年 3月31日)
理事数 4名
監事数 2名

④ 学部等の構成

学 部 美術学部，音楽学部
研 究 科 美術研究科，音楽研究科，映像研究科
附置研究所 該当なし
学部附属教育研究施設 美術学部附属古美術研究施設，美術学部附属写真センター，音楽学部附属音楽高等学校
学内共同教育研究施設等 附属図書館，大学美術館，言語・音声トレーニングセンター，演奏芸術センター，芸術情報センター，社会連携センター，藝大アートプラザ，保健管理センター，グローバルサポートセンター

⑤ 学生数及び教職員数

学生数	美術学部	1,045 名	[21]	(6)
※〔 〕は聴講生・選科生・研究生等で内数。	音楽学部	1,015 名	[20]	(2)
※()は留学生数で内数。	美術研究科	714 名	[36]	(82)
	音楽研究科	423 名	[10]	(36)
	映像研究科	144 名	[5]	(20)
	別科	53 名		(1)
	音楽学部附属音楽高等学校	119 名		
	計	3,513 名	[92]	(147)
教員数	283 名	(学長及び理事を除く。)		
職員数	139 名			

(2) 大学の基本的な目標等

東京芸術大学は，我が国唯一の国立総合芸術大学として，創立以来の自由と創造の精神を尊重し，我が国の芸術文化の発展について指導的役割を果たすことが，その使命である。この使命の遂行のため，下記のことを基本的目標とする。

1. 教育に関する基本的目標

- ・ 世界最高水準の芸術教育を行い，高い専門性と豊かな人間性を有した芸術家，芸術分野の教育者・研究者を養成する。

2. 研究に関する基本的目標

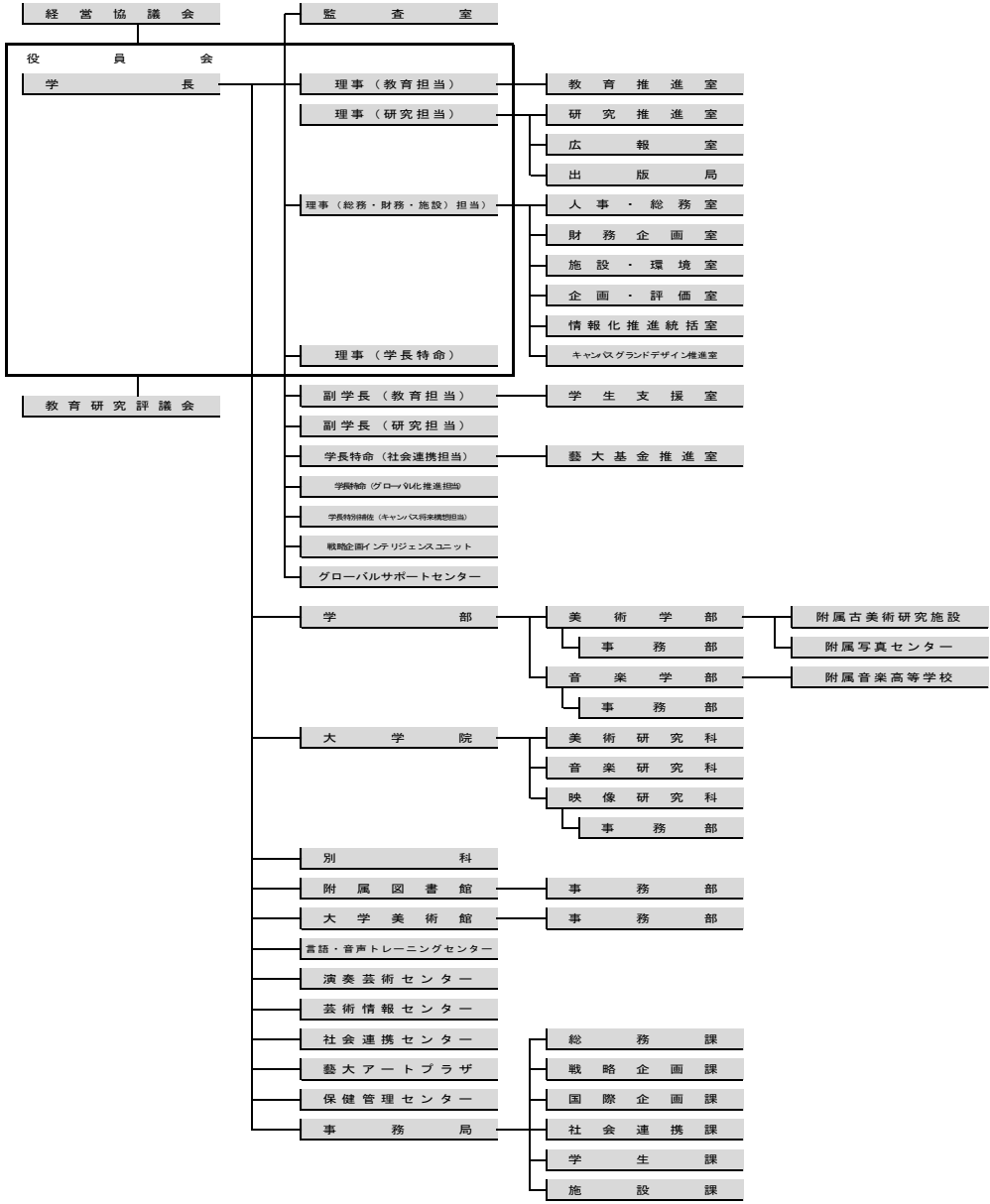
- ・ 国内外の芸術教育研究機関や他分野との交流等を行いながら，伝統文化の継承と新しい芸術表現の創造を推進する。

3. 社会との連携や社会貢献に関する基本的目標

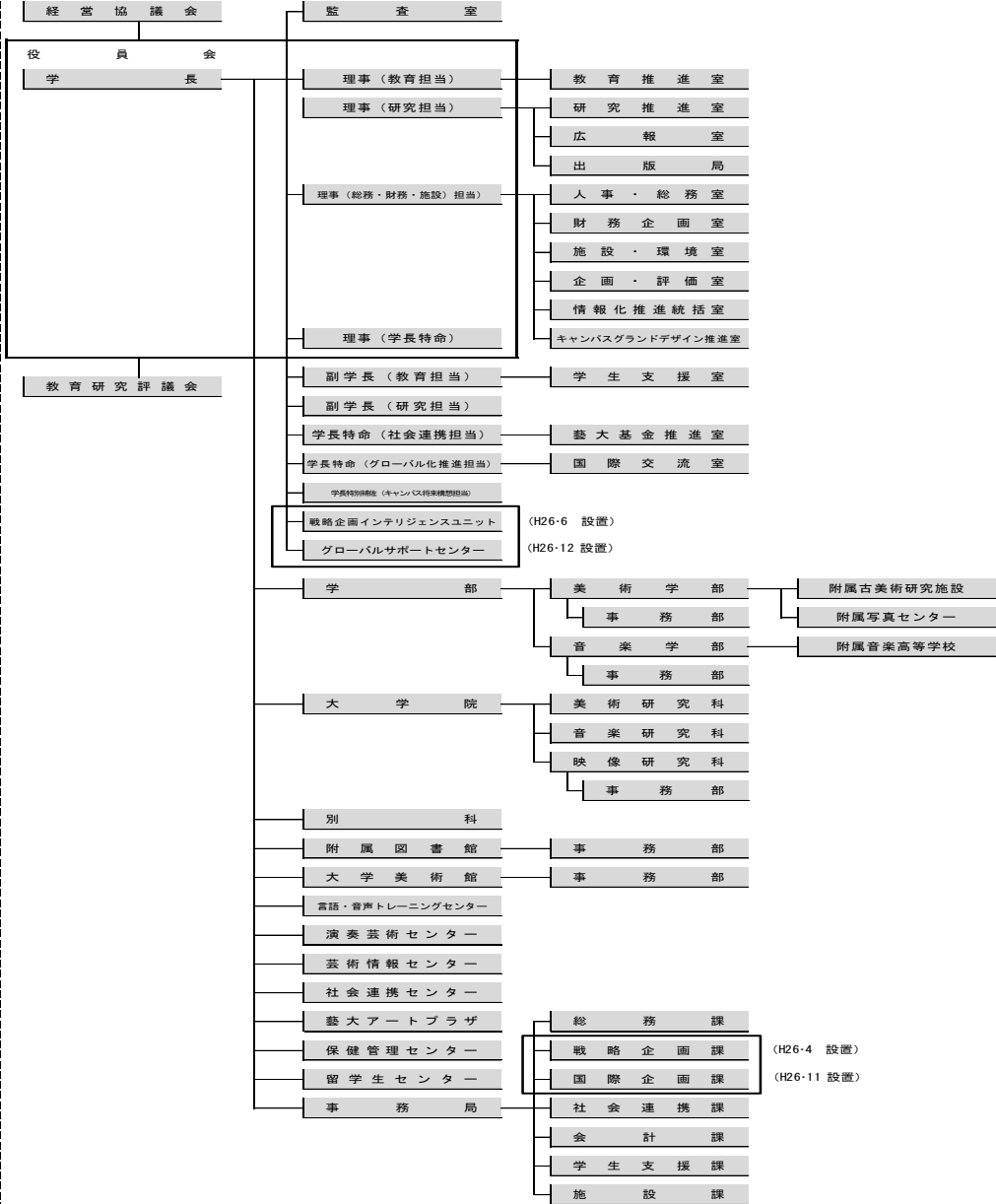
- ・ 心豊かな活力ある社会の形成にとって芸術のもつ重要性への理解を促す活動や，市民が芸術に親しむ機会の創出に努める。

(3) 大学の機構図

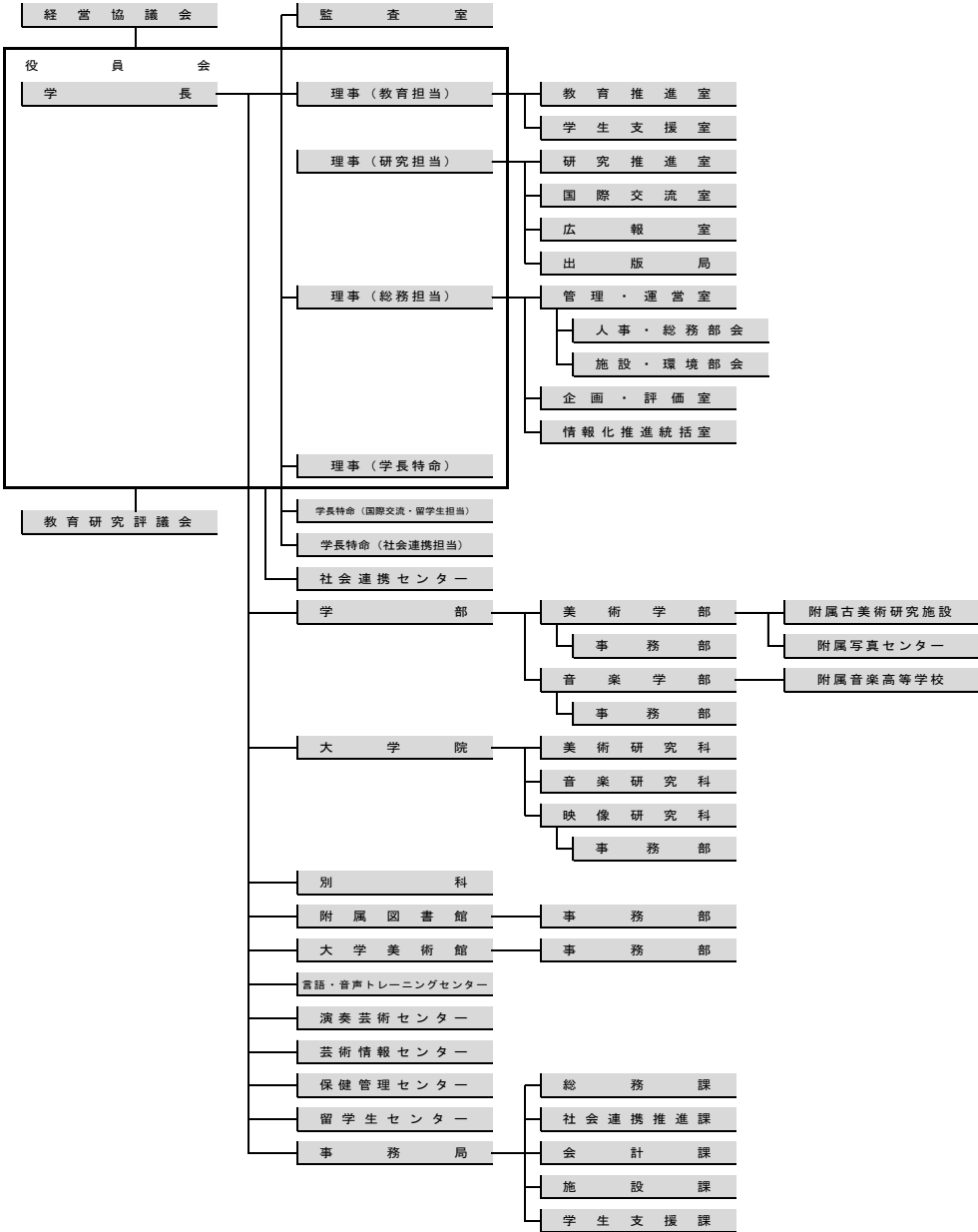
【平成27年度】



【平成26年度】



【平成21年度】



○ 全体的な状況

本学は、その前身である東京美術学校、東京音楽学校の創立以来120余年間、我が国の芸術教育研究の中枢として、日本文化の伝統とその遺産を守りつつ、西欧の芸術思想及び技術を摂取、融合を図り幾多の優れた芸術家、中等教育から高等教育に亘る芸術分野の教育者・研究者を輩出してきた。

こうした歴史的経緯を踏まえ、我が国唯一の国立総合芸術大学として、創立以来の自由と創造の精神を尊重し、我が国の芸術文化の発展について指導的役割を果たすことが本学のミッションであると考え、また、このミッション遂行のため、次のことを基本的な目標としている。

○世界最高水準の芸術教育を行い、高い専門性と豊かな人間性を有した芸術家、芸術分野の教育者・研究者を養成する。

○国内外の芸術教育研究機関や他分野との交流等を行いながら、伝統文化の継承と新しい芸術表現の創造を推進する。

○心豊かな活力ある社会の形成にとって芸術のもつ重要性への理解を促す活動や、市民が芸術に親しむ機会の創出に努め、芸術をもって社会に貢献する。

なお、これらのミッションを踏まえた取組をスピード感を持って実行するとともに、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において、全国37のスーパーグローバル大学の一つに芸術系大学として唯一採択されたこと等を踏まえ、平成18年度に策定し継続的に改定してきた「東京芸術大学アクションプランー世に「ときめきを」ー」を大胆にリニューアルし、平成26年10月「東京芸術大学 学長宣言2014 ～目指すは“世界の頂”～」及び「東京芸術大学 大学改革・機能強化推進戦略 ～“世界の頂”へと飛躍するための新たな挑戦～」を新たに策定し、学長の強力なリーダーシップの下、“オール藝大”体制を構築し、全学一丸となって、様々な大学改革を断行している。

平成22～26事業年度及び平成27年度において特筆すべき取組みは、以下の事項があげられる。

1. 教育研究等の質の向上の状況

(1) 教育の質の向上に関する取組み

【平成22～26事業年度】

○美術分野における海外一線級アーティストユニット誘致による国際連携・指導体制強化による「グローバルアート国際共同カリキュラム」の構築

美術分野において、平成27年2月23日に、本学とロンドン芸術大学、パリ国立高等美術学校及びシカゴ美術館附属美術大学の世界最高峰の4芸術大学による「グローバルアート国際共同カリキュラム」構築に向けた連携協定を締結した。

これにより、これまで培ってきた国際連携を飛躍的に発展させ、海外一線級のアーティストをユニットで誘致して指導体制の抜本的強化を図り、世界的に見ても初となる先駆的な取組である、国境の枠を超えたグローバル人材育成プログラム「国際共同カリキュラム（将来的にはジョイント・ディグリー）」の実施体制を整備した。【中期計画：7, 31, 32】

○音楽分野における「早期教育プロジェクト」の実施、「飛び入学」を起点とする「スペシャルソリストプログラム（SSP）」の構築

音楽分野においては、才能ある子どもが音楽家への道を断念してしまう状況が絶えないことを踏まえ、日本全域を対象として、本学教員・学生が地方に赴き、完全公開型の個人レッスンを実施し「夢を夢で終わらせない」ための「早期教育プロジェクト」を試行的に実行した。また、卓越した才能を高度に発展させ、我が国はもとより、世界的な音楽文化の振興に対して生涯にわたって貢献する个性的・先駆的な人材、国際舞台で躍動する世界トップアーティストを戦略的に育成するため、「飛び入学」を起点として、学部3年間での早期卒業をはじめ、海外トッププレイヤーによる特別レッスンや海外留学への体系的な接続、多様なキャリア形成支援等による特別プログラム「SSP（Special Soloist Program）」を、平成28年度入学者からの導入に向け制度設計を完了させた。【中期計画：34】

○映像分野における国際的クリエイター育成のためのプログラム改革に向けた国際連携・ネットワーク基盤の構築

映像分野においては、世界一流大学や世界的映画監督等との国際連携・指導体制の強化に向けた協議を開始し、平成27年2月に実施された国際シンポジウムには、世界トップレベルにある南カリフォルニア大学や中国伝媒大学、韓国芸術総合学校等の教育機関や、日本アニメを国際市場に展開してきた専門家らを招聘して、アニメーション分野におけるグローバル人材育成の在り方について議論するなど、映像分野における新たな人材育成プログラム構築に向けた国際連携・ネットワーク基盤の確立に至った。【中期計画：7, 31, 32】

○民間資金活用による学生寮「藝心寮」の設置

学生寮の整備事業（平成23年度～平成25年度の3ヶ年）として、老朽化が著しく建替え時期が到来してきた学生寮「石神井寮」を廃止し、上野キャンパス、千住キャンパス、取手キャンパスから利便性が高い東京都足立区に、民間資金による長期借入金を活用した事業スキームにより、他大学生も入居可能とした混住型学生宿舍「藝心寮（アトリエ、音楽練習室を完備）」を平成26年3月に完成させた。【中期計画：17】

○「グローバルサポートセンター」の新設によるグローバル展開基盤強化

文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」における採択を受けて、主にグローバル人材育成に関する国際化の推進、海外大学等との国際共同プロジェクトに係る企画立案及び支援、学生・教職員に対する国際化教育及び海外留学支援及び留学生教育・支援等に関する調査研究を行うため、分散していた国際関係組織等を発展的に統合・拡充し、平成26年12月に「東京芸術大学グローバルサポートセンター」を立ち上げ、専任のコーディネーターやサポートスタッフ等を配置するなど、海外留学拡充や留学生受入等への支援体制等本学が掲げるグローバル展開戦略実行のための組織体制基盤を強化した。【中期計画：17, 31】

【平成27事業年度】

○美術分野におけるグローバルワイドな国際連携教育プログラム「グローバルアート国際共同カリキュラム」の実践

美術分野では、国際交流協定校や連携機関から多様な教員・専門家・アーティスト等延べ52名を招聘し、特別講義やワークショップを継続的に開催するとともに、ロンドン芸術大学・パリ国立高等美術学校・シカゴ美術館附属美術大学との「国際共同カリキュラム（ジョイント・ディグリー）」構築に向けた連携協定締結を受けて、双方で単位化する国際共同授業「グローバルアート国際共同カリキュラム」を実施することとし、各大学から教員・アシスタントスタッフ・学生からなるアーティストユニットを誘致するとともに、本学においても同様のユニットを構成し、東京とパリ／ロンドン／シカゴを相互に往来しながら共同リサーチワーク・制作実践を行った。

パリ国立美術高等学校との共同授業の成果は、仏国同校のキャンパスをはじめ、新潟県で開催された国際芸術祭である「大地の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ2015」において「私と自然 11の夢」として発表・公表された。また、ロンドン芸術大学とは「庭／ガーデン」をテーマとした共同授業を実施するとともに、香川県高松市の栗林公園を舞台に「複雑なトポグラフィ／庭園」として共同公開展示を行い、シカゴ美術館大学附属美術大学とは「意識文化」をテーマにシカゴ及び国内各地で授業を展開し、広島被爆建築である旧日本銀行広島支店等において成果発表を行う等、芸術教育においては世界初となる試みを数多く実施し、国際水準での教育研究成果をあげた。なお、各地における展開は地域社会や住民も交えての社会実践として行われ、地域の活性化・地方創生にも資する取組となった。【中期計画：7, 8, 27, 31, 32】

○音楽分野における海外一流演奏家誘致による世界トップアーティスト育成プログラム実施、早期教育プロジェクトの全国展開、「スペシャルソリストプログラム」飛び入学試験の実施

音楽分野では、英国王立音楽院等との間で、新たにアーティストユニット等の交流協定を締結、邦楽科の教員・学生によるユニットを同院に派遣し邦楽演奏会を開催するなど、実践的な教育と同時に日本の芸術文化を世界に発信する取組等を実施するとともに、ベルリン・フィル等海外から延べ70名の一線級アーティストをユニットとして短～長期間において誘致し、学生への実技レッスンはじめ、学生・教員等との合同演奏会を実施する等、世界トップアーティスト育成プログラムを展開した。また、前年度に試行した「早期教育プロジェクト（EEP：Early Educational Project）～夢を夢で終わらせない～」を全国規模（札幌、仙台、浜松、和歌山、北九州、熊本の6都市）で計8回を実施し、各地の小中学生に対し大きな教育成果をもたらした。本プロジェクトの実施にあたっては教員のみならず、卒業生や現役の学生も参加することで、演奏家と受講生との双方向交流による教育効果（音楽アウトリーチ）にも寄与するものとなった。さらに、前年度構築されたスペシャルソリストプログラム（SSP：Special Soloist Program）を平成28年度から実施するため、学生募集を行い、「飛び入学」試験を11月に実施した。【中期計画：7, 31, 32, 34】

○映像分野における世界トップクリエイター育成のための戦略的な「グローバルネットワーキングプロジェクト」の実施

映像分野においては、「コアユニットプロジェクト」「エクステンションユニットプロジェクト」「国際共同プロジェクト」を中心に展開し、世界の最先端

映像教育を行っている南カリフォルニア大学をはじめ、欧米やアジア等の一流大学や映画機関等から延べ47名もの教員を招聘し、共同授業や特別講義を実施するなど積極的な国際連携・指導体制の強化を行い、国際的映像教育研究の中核拠点化のための国際ネットワーク構築を図った。

また、アニメーション専攻では、国際的に高い評価を得ているフランスの教育機関「ゴブラン、レコール・ド・リマージュ」からアニメーション・マスタークラスを招聘し、本専攻のみならず様々な学科の学生や、国内の商業アニメ界からもアニメーターや演出家等が多数参加し、国際的な産学共同による人材育成事業として大きな教育成果を得た。加えて、日中韓3カ国の学生によるアニメーション共同制作を今年度も引き続き実施し、その成果は金沢21世紀美術館において「日中韓学生アニメーションフェスティバル2015」として発表され、テレビ等メディアに取り上げられるなど大きな話題となった。【中期計画：7, 31, 32, 33】

○「独立研究科」新設等グローバル化を牽引するための戦略的な教育研究組織改革の実行

平成26年度に取りまとめた機能強化構想「グローバル展開戦略」に基づき、分野横断・融合型教員組織である「芸術研究院」の新設や、グローバル人材育成を牽引するための教育研究組織である「大学院国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻」、グローバルな舞台で活躍するトップアーティストを育成するための「大学院美術研究科グローバルアートプラクティス専攻」、「大学院音楽研究科オペラ専攻」の平成28年度設置申請を行ったほか、既存組織における志願倍率や指導体制等を踏まえた入学定員の適正化による学部・大学院の入学定員の見直し等を実施し、急速に展開するグローバル社会に対応した教育研究組織の改革を断行した。【中期計画：12】

○学生海外派遣事業「ASAP」、海外要人による特別講演「グローバル・リーダーズ」の実施

教育研究のグローバル化をさらに加速するため、教員の企画により学生を海外に短期間派遣し、芸術文化実践活動を促進する単位修得実践型教育プログラム「アーツスタディ・アブロードプログラム（Arts Study Abroad Program：ASAP）」を新たに開設。86名の学生を派遣し、海外における活動展開の支援を行うとともに、国際舞台で活躍しているアーティスト・芸術分野の専門家等を平成27年度においては延べ169名規模で招聘し、特別講義やワークショップ等を行い、本学教員・学生の国際交流活動の活性化を促進したほか、芸術分野唯一のスーパーグローバル大学である強み、国際的なコンタクトツールを活かした戦略的な芸術文化外交を推進し、イタリア共和国首相やフランス共和国前首相をはじめとする海外要人招聘による文化芸術特別講演企画「グローバル・リーダーズ」を開講するなど、国際レベルでの教育指導体制を構築し、教育プログラムの質向上を図った。【中期計画：31】

（2）研究の質の向上に関する取組み

【平成22～26事業年度】

○世界初となる複製特許技術を用いた世界遺産の石室の原寸大復元

本学において独自に開発した特許「質感を表現した素材の製造方法及び絵画の

製作方法、質感を表現した素材及び絵画、建築用材料（特許番号：第4559524号）」を用いて、世界遺産にも登録されている高句麗古墳群の中から、江西大墓（6C～7C）の巨大な壁画に描かれた「四神図」の複製に取組み、高度なデジタル画像処理技術の併用により30年前のフィルムから原寸大の鮮明な壁画画像を蘇らせ、石室全体の復元を世界で初めて成功した。この特許技術は、縦約3m×横約3.2m×高さ約2.3mの巨大な石室にある花崗岩の質感をともなった壁画の複製を短い制作期間で可能とする画期的なものである。【中期計画：19】

○文部科学省COI拠点（「共感覚イノベーション研究拠点」）としての先導的研究開発の推進

本学が培ってきた美術・音楽・映像に身体表現を加えた芸術表現と、(株)JVCケンウッドをはじめとする企業や研究機関の映像や音響等に関する最先端技術を融合させ、さらに最高水準の演出を加えることによって、次世代の「感動」を提供する芸術コンテンツ開発のスタートに成功した。

世界文化遺産・法隆寺金堂壁画をテーマとした芸術コンテンツ開発に取り組み、従来のアーカイブ型コンテンツを超越した、芸術の柔軟な発想力とデジタル技術によるハイパーリアルな表現を駆使し、時間軸や空間軸を複雑自在に交錯させる中で悠久の歴史と芸術の豊かさを感得できる「感動」のコンテンツを提供して大きな反響（平成26年4月26日から6月22日までの間、本学陳列館で開催。入場者数延べ40,268人、1日平均790人）が得られた。

さらに、法隆寺釈迦三尊像の3D計測、オルセー美術館油彩画の高精細デジタル撮影、アンドロイド演劇等も実践し成果を上げた。また、ボストン美術館所蔵品の浮世絵（ス波尔ディングコレクション）やバガン遺跡壁画（ミャンマー）の高精細複製制作を行うなどコンテンツの拡充にも積極的に取り組んだ。それらの成果を利用した九州芸文館、フィレンツェ美術学校（Accademia di Belle Arti di Firenze）、山梨県北杜市等でのワークショップを通して、新しい芸術教育への活用を実践した。

なお、本事業については、採択当初は、文部科学省COIトライアル拠点という位置付けであったが、平成26年度に実行したこれらの取組・実績等が高く評価された結果、平成27年2月に正式なCOI拠点として選定された。【中期計画：19】

○「音楽創造・研究センター」新設による社会発信型の戦略的芸術創造研究の構築

本学が保有する舞台上演の実践知に最新テクノロジーを援用した新たな芸術創造を通じた「藝大ブランド」による音楽舞台芸術表現の創造と発信、さらには、効果的な社会発信方法の開発や国際発信するための戦略的研究を推進するため、東京芸術大学「音楽創造・研究センター」を設置した。初年度である平成26年度においては、主に藝大オペラ定期制作風景（メイキング）および上演記録の映像コンテンツ化を通じ、幅広い聴衆に芸術体験を促す「アクティブ・ビューイング」モデルの開発を行った。【中期計画：19】

【平成27事業年度】

○文部科学省COI拠点としての先導的な研究開発・イノベーション創出の推進

平成27年度文部科学省COI拠点事業「「感動」を創造する芸術と科学技術による

共感覚イノベーション」が、芸術系大学としては唯一採択され、日本が誇る伝統的な芸術と最先端科学技術の融合により、次世代の誰もが共有できる豊かな文化的コンテンツの開発をおこない、教育産業を通じた文化教育コンテンツの社会実装と、国際関係の構築に資する文化外交アイテムの社会実装を目指すものとして、『文化を育む』イノベーション、『心を育む』イノベーションの二つの基軸により研究開発を展開した。

平成27年度においては、本学の特許技術を活用し制作された高精細浮世絵等による展覧会「ハイカラー覚醒するジャポニズムーボストン美術館ス波尔ディング・コレクション」（会期H27.4.25-5.13、来場者7,697人）の開催や、JSTフェア2015「科学技術による未来の産業創造展」、「イノベーション・ジャパン2015ー大学見本市&ビジネスマッチング」（H27.8.27-8.28：東京ビックサイト）への出展、また、1日20万人以上が利用する東京メトロ銀座駅に新たに設置されたギャラリー「Glass Box Metro Ginza」にて、「ハイカラ2ー覚醒するジャポニズムーボストン美術館ス波尔ディング・コレクションとゴッホ」展を開催するなど、広く研究成果を発信した。

加えて、アンドロイド演劇の海外公演や、最先端ロボット・ペッパーに演劇演出手法を適用し、城崎温泉等各観光拠点における多言語案内を実装する試み、株式会社ヤマハとの共同による、障害を持つ演奏者の演奏に合わせ自動的にピアノのペダルが駆動する装置の開発・特許出願、富山県高岡市が持つ鋳物技術との融合による法隆寺釈迦三尊像復元プロジェクトの着手、イスラム原理主義勢力タリバンにより破壊されたバーミヤン東大仏の天蓋を飾っていた壁画「太陽神と飛天」（奥行き7.2m、幅6.6m、高さ3.2m）等の3D原寸大復元制作など、幅広い領域において大きな成果をあげた。【中期計画：19】

○国際研究開発に向けたオランダ芸術科学保存協会(NICAS)との国際連携協定の締結・「医学・医療と芸術の融合」を目指した順天堂大学との分野横断型連携協定の締結

平成27年11月、オランダ王国マルク・ルッテ首相と、オランダ科学研究機構(NWO)、アムステルダム国立美術館、アムステルダム大学(UvA)、オランダ文化遺産局(RCE)およびデルフト工科大学(TU Delft)などによって構成されるオランダ芸術科学保存協会(NICAS)のロバート・ファン・ラング会長らが来学し、文化財保存および芸術と科学との融合等の分野における国際連携体制の構築・国際共同プロジェクトの実施に向けた協議を行い、平成28年2月には本学教職員がオランダを往訪し、同機関との包括的な国際交流協定を締結した。これにより、文化財を国の貴重な観光・教育資源であると認識している両機関において、これまで贋作・偽物として捉えられることもあった複製絵画を、より社会に貢献するためのツールとして用いることを目指して、NICASが有する最新技術を駆使することで判明する描画に使用された画材の科学的な分析結果と、本学の特許を用いた画期的な複製技術を組み合わせることで、画家本人が描き上げたようなオリジナルに近い複製絵画制作の実現が期待されることとなった。

さらに、平成28年3月には、国内最古の西洋医学・医療の伝統を持つ順天堂大学との間で連携・協力協定を締結した。この締結により、音楽セラピー等の共同研究の推進や、解剖・病理分野と美術解剖学における連携、順天堂医院におけるホスピタルアート・ヒーリングアートの展開など、両大学の保有する世界最高水準

の教育・研究資源の有効活用を図るとともに、「医学・医療と芸術の融合」による相乗効果を最大化することで、医学・芸術両分野のさらなる発展を目指すこととなった。【中期計画：23, 25】

（３）社会連携・社会貢献に関する取組み

【平成22～26事業年度】

○東日本大震災復興支援への組織的取組

美術分野では、復興支援作品展の開催やアート作品頒布によるチャリティー活動をはじめ、慰霊記念像の制作、建築分野の知見を活かした復興まちづくり事業への協力などを実施しており、なかでも、本学が有する文化財保存・修復の技術を活かした被災作品の復元、文化財ドクターの派遣等による支援は特筆される。当該支援活動により、震災によって甚大な被害を受けた美術館等の所蔵作品を多数修復したほか、津波により消失した、本学との縁深い「六角堂」の再建協力を行った。

また、音楽分野では、復興支援チャリティコンサートの開催、被災地域における演奏指導（音楽アウトリーチ活動）や早期教育等を実施しているほか、映像分野では、ドキュメンタリー作品制作により震災・復興記憶のアーカイブ化を行った。当該作品は被災地での上映会や映画祭など、各地で上映されている。

さらに、学生ボランティアや教員個人による活動支援もさかんに行われており、「ふたばの教育復興応援団」は、小泉進次郎復興大臣政務官（当時）の呼びかけにより、福島県双葉郡の教育復興を応援しようという各界の有志により2014年7月に設立され、本学からは宮田亮平学長、平田オリザ特任教授が参画している。福島県立ふたば未来学園高校において、アート作品や演劇の持つ力を活かした「未来創造ゼミ」を実施するなど、福島県双葉郡の教育復興を支援した。【中期計画：27】

○受託事業の積極的な活用による社会貢献の実施

本学の教育研究成果や芸術実践活動等を資源とし、国内外における芸術文化復興や社会への貢献に資するため、平成18年2月に整備した「受託事業」制度を積極的に活用し、外部委託者のニーズに沿った事業を大学の組織的取組として意欲的に実施している。

日本全国の地方公共団体等からの強い要請を受けて、受託事業を積極的に展開・実施することにより、本学の教育研究成果を社会に還元している。（平成26年度実績：年間で延べ56件、239,282千円）【中期計画：22, 23, 27】

○地方自治体等との協働による文化芸術普及活動の実施

本学では、芸術をもって社会に貢献し続けることを使命とし、展覧会や演奏会等による教育研究成果の発表、すなわち教員・学生の創作や演奏等を社会に公開し、及び国・地方自治体と協働して文化芸術普及活動を積極的に推進している。

本学大学美術館や奏楽堂での展覧会・演奏会等を通して教育研究成果を発表するとともに、東京都台東区、墨田区、足立区、荒川区、茨城県、神奈川県横浜市、栃木県真岡市、群馬県みなかみ町、山梨県北杜等と協働して文化芸術普及プロジェクトを行った。このうち、特に、足立区からの受託研究「足立区における多層的文化芸術環境の創造に関する調査研究」においては、足立区立の小中学校

及びこども園を対象とした「音楽教育支援事業」や「文化講座」など6事業（開講日数延べ63日）を展開しており、平成26年度では受講者数延べ9,610名が参加した。加えて、東京都美術館との連携による人材育成事業「とびらプロジェクト」（平成24年度より実施）では、子供や障がいのある方々への支援や、体験プログラムの立案等美術館を拠点に様々な活動を行う「アート・コミュニケータ」育成を目的としており、受講定員40名に対し毎年200名を超える応募者を得る等、企画・活動において好評を博している。

さらに、美術分野における「アートプロジェクト」（福島県いわき市や香川県高松市等）や音楽分野における「早期教育プロジェクト」（北海道札幌市や福岡県福岡市）を全国展開することを通じて地域の文化芸術振興に貢献している。

【中期計画：22, 23, 27】

【平成27事業年度】

○グローバル展開戦略との連動及び企業・地方自治体等との協働による文化芸術普及活動の全国展開

本学大学美術館や奏楽堂での展覧会・演奏会等を通して教育研究成果を発表するとともに、美術分野におけるロンドン芸術大学等とのグローバルアート国際共同カリキュラムの成果を、新潟県十日町市や香川県高松市、広島県広島市において発表したほか、音楽分野における早期教育プロジェクトでは全国展開し、仙台、和歌山、北九州をはじめ6都市において計8回開催し、地域の文化芸術振興に貢献した。その他、東京都、台東区、足立区、墨田区、神奈川県横浜市、茨城県取手市、静岡県袋井市等と協働し文化芸術プロジェクトを実施したほか、東京地下鉄、三菱地所、東京トヨペット等企業と連携し、学外施設においてコンサートを行うなど、芸術普及活動を積極的に展開した。【中期計画：22, 23, 27】

○上野地区文化施設の連携強化・発展による「上野『文化の杜』新構想」実行委員会の設置および「芸術系大学コンソーシアム（仮称）」構想の推進

東京都美術館と連携し、アート・コミュニケータ育成事業「とびらプロジェクト」の継続・発展や、上野地区全9文化施設が連携して行なう子供向けラーニング・デザイン・プロジェクト「museum start あいうえの」を実施する等、上野地区における連携強化を継続するとともに、2020年オリンピック・パラリンピック東京競技大会の開催決定を受け、世界にも稀少な文化集積地である同地区を「文化の杜」として国際文化拠点に発展させるべく、本学が中心となり文化庁等関係機関との協議を進め、推進会議を設置した。平成27年1月に上野「文化の杜」新構想シンポジウムを開催し、各分野の専門家と200名を超える来場者と意見を行うとともに、平成27年9月には、上野「文化の杜」新構想実行委員会事務局を開設した。また、各文化施設の連携により、上野地区の文化施設を網羅した共通入場券「UENO WELCOME PASSPORT」の発行のほか、平成28年3月25日～27日にかけて『上野「文化の杜」アーツフェスタ・2016春』を開催し、三日間で約35万人の来場者を得た。

さらに、同大会が「文化の祭典」であることを踏まえ、本学の発案により、国公私立の18大学をはじめ、文部科学省、文化庁、オリンピック・パラリンピック組織委員会、東京都、ブリティッシュカウンシルが参加し、平成27年11月「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けた芸術系大学の連携の在り方に

関する懇談会」を開催した。同会において、芸術系大学連携の実質化のための全国展開・組織化を目指して、新たに「全国芸術系大学コンソーシアム（仮称）」を設置して新たなプラットフォームを構築することとし、今後更にネットワークを強化することが確認された。【中期計画：24，31】

○芸術文化の力を活用した災害復興支援・障がい者支援の推進

宮城県仙台市、栗原市、気仙沼市、登米市等において音楽アウトリーチ及び早期教育プロジェクトを実施する等、東日本大震災復興支援の取組を継続するとともに、近年芸術の世界において重要視されている障がい者の芸術活動支援を目的に、文化庁支援のもと金沢美術工芸大学と連携し、「障害者の芸術活動を支援する新進芸術家育成とその育成を芸術系大学において行う基盤構築のための調査事業」を展開、芸術家であり、かつ、障がい者の芸術活動を支援できる人材育成を目指し、研修会、ワークショップ等を企画・実施し、障がい者の芸術活動支援の実践に取り組んだほか、平成23年度から継続している「障がいとアーツ」コンサートを今年度も開催、藝大フィルと障がい者とのコラボレーションコンサート、全盲障がい者を抱えた演奏家と本学学生による暗譜アンサンブル、カンボジアからの障がい者アーティスト招聘、シンポジウム、障がい者により制作された作品の展示等を行った。また、株式会社ヤマハと共同特許出願に至った本学COI拠点事業の成果の一つである、障がいを持つ演奏者の演奏に合わせ自動的にピアノのペダルが駆動する装置による演奏も披露されるなど、芸術文化そして科学における力を活かした支援事業を展開した。【中期計画：27，28】

（４）国際化に関する取組み

【平成22～26事業年度】

○「藝大アーツサミット2012アジアから世界へー連携と共生」の開催

東京芸術大学アジア総合芸術センタープロジェクト（平成22年から平成24年度までの間、アジアにおける拠点化に向けた国際交流プロジェクト）の総括として、「藝大アーツ・サミット2012 アジアから世界へー連携と共生ー」を開催（平成24年10月10日）した。

このサミットは、日本、韓国、台湾、モンゴル、インドネシア、ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシアの8ヶ国一地域から合計23大学の学長等を招き、「アジアにおける芸術の独創的創造」と「アジアの芸術 今後の連携の在り方」をテーマとした公開討論を行うとともに、このサミットを総括して「藝大アーツ・サミット2012宣言」を行い、今後、アジアにおける芸術の発展のために、お互いを尊重し、交流を深め、ますます連携を強めていくことが確認された。【中期計画：33】

○日中韓アニメーション国際共同制作の実施

大学院映像研究科アニメーション専攻では、制作の過程を国際的に共有することで、学生同士の交流を深め、国際的視野を広めること、アニメーションの教育方法等の比較分析等を行い教育情報の共有化を図ること、さらには、日中韓のアニメーション分野の人的ネットワーク形成を目的として、本学、韓国芸術総合学校映像院、中国伝媒大学の学生によるアニメーションの国際共同制作を実施し

た。このプロジェクトでは、日中韓の学生・教員が韓国芸術総合学校に一堂に会し、双方の教員による「プレゼンテーション」や「講評会」などのチェックプロセスを経て、各グループ（各学校1名の3名で構成）において短編アニメーション（1分間程度）を企画・制作した。

なお、大学院映像研究科では、国際的に活躍できる人材育成を教育理念の一つに掲げており、韓国芸術アカデミーとの映画日韓共同制作やフランス国立映画学校（フェミス）との交流ワークショップを継続的に実施している。【年度計画：25，33】

○文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の推進

平成26年度の文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において、全国37のスーパーグローバル大学に芸術系大学として唯一採択された。採択事業である「“藝大力”創造イニシアティブ～オンリーワンのグローバル戦略～」を着実に展開するため、同事業計画に基づき、平成26年度においてはグローバルサポートセンターの設置をはじめ、海外一線級アーティストユニット誘致や国際共同カリキュラム・ジョイントディグリー等を導入するための海外関係機関等との事前協議や外国語教育充実のためのシステム・体制等の基盤整備、学生の海外における芸術実践活動支援である「グローバルアートプラクティスプログラム」等を実行するとともに、アジアにおける芸術大学の相互交流を拡充し芸術教育を発展させるため、中国、韓国、タイ、ベトナム、インド、バングラディッシュの6カ国10大学の参加を得て、平成27年3月に「国際芸術教育会議2015」を開催した。【中期計画：31】

○「藝大アーツ学生サミット2014」実施によるアジア中核拠点機能強化

2014年東アジア文化都市実行委員会と連携のもと、日本をはじめ、韓国、台湾、モンゴル、インドネシア、ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシアの8カ国1地域から合計23大学の参加を得て、平成26年10月に本学横浜キャンパスにおいて「藝大アーツ学生サミット2014」を開催し、中央美術学院（中国）、泉州師範大学（中国）、ソウル大学校美術大学（韓国）、全南大学校芸術大学（韓国）及び本学の学生による「伝統音楽・名歌集コンサート」及び「共同制作による屏風作品展示」を行い、相互の異文化交流の他、共同制作等の成果を広く社会に発信した。【中期計画：33】

【平成27事業年度】

○国際交流協定の更なる拡充と中東地域における芸術文化リソースを活用した戦略的展開

本学では今年度新たに、リスト音楽院、ベルリン芸術大学、オランダ芸術科学保存協会(NICAS)等と国際協定を締結し、23ヶ国・地域63大学・機関へと国際交流協定数を拡充した。

特に、世界屈指の規模・教育研究力を誇るドイツ・ベルリン芸術大学との連携は、美術及び音楽両分野を抱える総合芸術大学同士の連携であり、特定の芸術領域に留まらない分野を超えた教育研究が期待され、また、オランダ芸術科学保存

協会(NICAS)との協定は、NICASが有する絵画作品の高精細データや科学分析技術と、本学が有する特許技術を用いた高精細複製技術とのコラボレーションにより、画家本人が描き上げたような、オリジナルに近い複製絵画制作の実現が期待される。

さらに、平成27年度「大学の世界展開力強化事業」の採択を受け、東洋と西洋の芸術文化が交錯・融合する「中東地域」をターゲットに、イスラエルのベツェルエル美術デザインアカデミー、トルコのミマール・シナン美術大学およびアナドル大学との間で教員および学生の相互交流を拡充し、魅力的な芸術文化リソースを有する本学および中東3大学との連携により、相互の芸術文化リサーチや国際共同プロジェクトを開始した。【中期計画：25, 31】

○ポップカルチャーを基軸とした戦略的なASEAN文化交流・協力事業の実施

成長著しいASEAN諸国における人材育成と、我が国を代表する文化であり、世界的にニーズの高いポップカルチャーである映画及びアニメーション分野の発信と国際文化交流を目的として、本学と公益財団法人ユニジャパンが協力し、ASEAN文化交流・協力事業を実施した。

日本を代表する高い技術と経験を持った一流制作者である本学教員等を、マレーシア、シンガポール、タイのASEAN三カ国に派遣し、実際の制作体験に基づく実践的ワークショップや、専門性の高いレクチャーを行ったほか、現地教育関係者や映像制作者らと当該分野における人材育成方法について活発な意見交換を実施した。受講した現地学生のアンケートにおいて非常に高い評価を得るなど、現地人材育成に貢献するとともに、我が国を代表する分野における文化交流の推進に寄与した。【中期計画：33】

○グローバル化推進体制・国際交流支援システムの抜本的強化

平成26年12月に設置した「グローバルサポートセンター」の専門スタッフとして、特任教授、特任講師、特任助教、特任事務職員を各1名採用し、体制を拡充するとともに、従来制度を抜本的に改編し研究室・専門領域単位で全学的に配置した「留学生支援チューター」のネットワーク化や、総合キャリアポートフォリオシステムによる一元的情報管理等、外国人留学生の支援に係る体制強化を図った。また、日本人学生に対しては、芸術系学生の実践的な英語力向上のための集中講義「Introduce Yourself as an Artist～自分と作品を世界に語ろう～」の実施、無償で利用できるe-learningシステムの提供、またTOEFL対策を中心に担当する専任英語教員を言語・音声トレーニングセンターに採用しTOEFL対策講座を開講するなど英語教育を強化したほか、新たに、英、仏、独、伊、西、葡、露、中、韓の各国語の外部語学試験を受験した者や日本語能試験を受験した外国人留学生で一定の成績を得た者に給付する「語学学習奨励奨学金」を開始し、学生の語学意欲向上を図った。【中期計画：31】

2. 業務運営・財務内容等の状況

【平成22～26事業年度】

○「学長宣言2014～目指すは“世界の頂”～」の策定・公表及び戦略実行

平成26年度文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択及び平

成27年度概算要求において「国立大学の機能強化」対象大学への選定を契機に、学長の強力なリーダーシップの下、“オール藝大”体制により実行するグローバル展開を基軸とした新たな戦略・アクションプランとして、平成26年10月に「東京芸術大学 学長宣言2014 ～目指すは“世界の頂”～」及び「東京芸術大学 大学改革・機能強化推進戦略 ～“世界の頂”へと飛躍するための新たな挑戦～」を策定し、構成員はもとより、広く国際社会に対して、本学の大学改革・機能強化推進に係る具体的な戦略・取組等を公表した。

この宣言等に基づき、美術分野におけるグローバルアート国際共同カリキュラム構築に向けた連携協定書を締結（ロンドン芸術大学、パリ国立高等美術学校、シカゴ美術館附属美術大学）、音楽分野における早期教育プロジェクトの試行的実施（福岡、札幌）をはじめとする展開や、新たな教育研究組織としての“芸術研究院”や“国際芸術創造研究科”等の体制整備・制度設計等、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化のための「戦略企画インテリジェンスユニット」の設置等、“世界の頂”へと飛躍するための様々な取組・基盤整備等を推進した。【中期計画：46】

○学長主導による部局長選考実施による外部卓越人材の登用

学長のガバナンスの一層の強化を図るため、部局長の選考について、複数候補者（外部専門家を含む。）の中から、学長が直接選考出来るよう「部局長の選考手続き」を改正し、平成26年度末で任期満了になる附属図書館長と大学美術館長は、改正後の選考手続きに則り、学長が直接選考し、大学美術館長に関しては、新たに卓越したマネジメント能力を有する外部専門家（金沢21世紀美術館長）を登用することを決定した。【中期計画：46, 51】

○グローバル展開推進のための新たな人事・給与システムの構築

本学におけるグローバル展開戦略の推進をはじめ、芸術分野の特殊性を踏まえた弾力的な人事・給与システムの構築を目的として、国内外の第一線級のアーティストやクリエイター等を戦略的に獲得するとともに、芸術分野固有の教育研究スタイルに応じた弾力的な雇用環境を創出するため、業績給制度を組入れた年俸制職員給与体系に見直すとともに、海外からのアーティストユニット誘致に対応した「卓越教員」に係る就業規則やクロス・アポイントメント制度に関する規則を整備した。また、年俸制の更なる拡充を図るべく、平成26年度においては、承継職員のうちから13名を年俸制職員に切り替えた。【中期計画：51】

○長期的・安定的な財政基盤構築に向けた「藝大基金」の設置

本学の長期的・安定的な財政基盤を整備し、さらなる教育研究活動や社会連携活動の一層の発展のため各種のプロジェクトを推進し、もって我が国における芸術文化の振興等に資するため、創立125周年（平成24年10月4日）を契機として「東京芸術大学基金（藝大基金）」を設置した。設置年度においては、外部コンサルティング会社と連携しつつ、藝大基金に係るリーフレットやWebサイト、Web決済などの基盤整備及び寄附戦略構想を中心に寄附募集プロジェクトを展開した。【中期計画：57】

○「ESCO事業」実施等による光熱水使用量の大幅抑制の実現

昨今の光熱水料金高騰に対応するため、光熱水等エネルギー使用量の更なる抑制に向けて、平成26年度においては、本学大学美術館において「ESCO事業」を導入するとともに、事務室におけるLED照明の試験的な実施や、夏季の空調設備における収式冷凍機冷水温度の設定変更、外灯の点灯時間帯における照度センサーの運用改善や省エネパトロールの改善実施等を行い、上野キャンパスにおいて、約4%（温室効果ガス排出量の対前年比）のエネルギー削減を実現した。

とりわけ、平成25年度より導入の手続きを進めていた大学美術館の熱源設備を更新するESCO事業については、事業者と契約を締結し設備の更新工事を実施した。これにより、本格的な運用前ではあるが、平成26年12月から平成27年3月までの4か月の期間において、ベースラインに対し削減額で約850万円、削減率で約49%のエネルギー削減を実現した。

【中期計画：61】

○本学Webサイトの全面リニューアルによる発信機能強化

東京芸術大学広報ポリシーに基づき、本学の教育研究や社会連携活動に関する最新の情報をリアルタイムに、積極的且つ的確に発信するとともに、本学Webサイトを更に利便性の高いシステムとして発展させるため、本学Webサイトのリニューアルを計画的に実行し、平成26年4月からリニューアルサイトの運用を本格的に開始した。

リニューアルサイトでは、新たなコンテンツマネジメントシステム（CMS）の導入により更新作業が容易になり、また、レスポンスWebデザインを採用することで、スマートフォンを始め、あらゆる画面サイズにも対応可能となっており、さらには、トップページに「コンテナ」方式を採用することで、各研究室からの情報発信を迅速に行うことが可能となっており、これまで以上に積極的な投稿・情報発信等（参考：対前年度イベント件数は45件増、ページビュー数は約3.5倍）が行われている。

さらには、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択に伴い、本学における当該事業及び国際化・機能強化に関する取組を積極的に情報発信するため、新たに本学のグローバル化に関するWebサイトを開設した。【中期計画：66】

【平成27事業年度】

○戦略企画インテリジェンスユニットの機能強化、経営力強化のためのIR推進体制整備

大学改革・機能強化推進体制として、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化や、学長のリーダーシップを強化するための組織として、学長直下に「戦略企画インテリジェンスユニット」を新設し、専任教員2名を新たに配置した。平成27年度においては、国内外の芸術系大学の情報を収集しつつ、ブランディング構築に向けた指標の整理を行い、国公立五芸大を対象とした調査・意見聴取や、システム構築に向けた試行を実施したほか、世界大学ランキング等を運営する外部機関と協議を進め、芸術系大学の評価にかかる共同研究に向けた連携体制を構築した。

さらに、大学の経営力強化を推進するため、学長直属事務組織として「経営戦略・IR推進室」を新設し、有料教育プログラムの提供やアートオークションの実施等、ファンドレイジングのための新たな経営力強化方策を検討し制度設計を開始した。【中期計画：46】

○新進気鋭の若手アーティスト・卓越研究者の戦略的な獲得・登用

急速なグローバル化の進展に伴い、既存の概念に捕らわれない先駆的な芸術活動が期待される中、本学においても、フロンティア精神に満ち溢れ、国際感覚に優れた若手アーティストや研究者を積極的に獲得して、全学的に教育研究を活性化するため、当初の若手教員雇用計画を上回る人材獲得を行い、新進気鋭の若手芸術家10名を採用した。

また、ロンドン芸術大学やパリ国立高等音楽院等から海外一線級のアーティストやクリエイター、研究者等を、クロス・アポイントメント制度等を利用して卓越教員等として積極的に誘致し、平成27年度では30名の雇用を行い、全学的な教育研究のグローバル化を図ったほか、年俸制教員が高い士気とやり甲斐をもって職務に精励できるよう、年俸制教員の業績を給与に明確に反映する評価制度の導入等を行い、当初の年俸制導入計画を上回る切り替えを促進し、年俸制適用教員を92名（対平成26事業年度：承継職員11名増、非承継職員（招聘・特任・卓越教員含む）34名増）に拡充した。

さらに、国内外の傑出した人材獲得を行い、新領域研究やイノベーション創出の推進を目指すため、また、学長のリーダーシップの下、本学の将来構想に基づくポストを設定し、若手研究者の自立的な研究環境を整えるべく、新たにテニユアトラック制度を導入することとし、規程整備等制度設計を完了した。【中期計画：51、52】

○会計等事務手続の簡素化・合理化の推進

本学のグローバル展開や国内各地における数々のアートプロジェクト、早期教育等の実施により業務出張が増加傾向にある中、これまで旅行者の旅費請求を行う際は、鉄道賃や宿泊料等の領収書提出を必須とし、出張・行程等に係る事実確認や旅費額の算定・精査等の手続を行っていたが、旅行者及び事務担当者双方の手続きが煩雑化していたため、業務効率化及び経費削減の観点から、旅行地域に応じた定額による旅費支給方式に改め、領収書等を省略して請求手続きの簡素化を図りつつ、旅費計算・支払等事務処理の簡素化・迅速化を図った。

加えて、学資負担者からの授業料収納方法については、これまで銀行振込による納入方法を採用していたが、納入者においては銀行窓口に赴く不便さや振込手数料発生による不利益が生じており、また、事務担当者における振込依頼書送付等の業務煩雑化等が問題となっていたため、利便性の向上および業務の効率化の観点から、口座振替による自動引落方法に変更し、平成28年度から実施することとした。

さらに、会議資料のペーパーレス化により、紙代及び印刷や保管にかかる経費の削減をはじめ、紙資源や印刷機器の電力の節約による環境への配慮、さらには事務作業の効率化を図るため、タブレット端末を利用した電子会議システムを導入することとし、業者選定等準備作業を行い、試行的に電子会議を導入・実施し

た。【中期計画：55】

○クラウドファンディングを活用した壁画復元プロジェクトの成功

2001年3月イスラム原理主義勢力タリバンにより破壊されたバーミヤン東大仏の天蓋を飾っていた壁画「太陽神と飛天」を、本学の特許技術を活用し、原寸大で完全復元（奥行き7.2m、幅6.6m、高さ3.2m）するために、クラウドファンディング企画会社と提携、壁画復元プロジェクトとして制作・展示を目指し、支援金を広く募った。その結果、目標金額4,000千円を大きく超える4,631千円を獲得し、復元制作実現へと至った。【中期計画：57】

○自己収入拡充のための施設使用料・入学科・検定料改定等の実行

運営費交付金削減等に対応し、積極的な経営力強化を図る観点から、施設等使用料金等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づく新たな貸付料算定基準により、平成27年度から奏楽堂の建物使用料を改定するとともに、外国人留学生等のための宿舎施設である国際交流会館についても建物内リニューアルに伴い全面的に賃料改定を行ったほか、その他の建物使用料全体についても大幅な見直し等を実施した結果、対前年度において学納金を除く自己収入が約24,000千円（約16.2%）増加した。加えて、検定料および入学科について、長期間・長時間に亘る入試業務や入学手続のWeb化等の実状に踏まえた検討を行い、平成28年度入学者から2割増の改定を実施することにより、約69,000千円の増収となった。【中期計画：59】

○ESCO事業やLED照明等省エネルギー機器の積極的導入等によるCO2排出の削減

ESCO事業においては、毎月事業者と定期的な打合せとチューニングを積み重ね、ベースラインのエネルギー削減量を集計・分析した結果、事業目標である大学美術館一次エネルギー46%削減に対し、55%の削減を達成した（上野キャンパス全体の18%の削減に相当）。これにより第1期期間のCO2削減義務量に約18%の削減量を上乗せできるため、第2期の削減義務を達成する見通しとなった。

また、上野キャンパスにおけるLED照明の導入について、試験的に導入した効果を踏まえ、構内の共用部蛍光灯のLED化を実施したほか、松戸団地の共用部蛍光灯のLED照明の導入を行ったことにより、3.3t-CO2/年のCO2削減を見込むことができた。

さらに、取手団地の共通工房棟の変圧器を省エネルギー型（トッランナー）への交換を実施したことにより、2t-CO2/年のCO2削減を見込むことができた。

【中期計画：59】

○海外一線級アーティスト招聘のためのレジデンス機能強化等既存資産の有効活用

「スーパーグローバル大学創成支援」事業達成に向け、さらに、本学のグローバル化を推進する観点から、海外一線級アーティストユニット誘致加速化のためのレジデンス機能強化として、外国人宿舎の見直しを行い、宿舎が立地する駒込地区の土地を売却して、上野キャンパス内に新たな宿舎（レジデンス）を建築す

ることとし、所定の手続きを開始した。

また、施設の有効活用を図るため、利用状況に応じた使用面積の配分を見直し、一部利用形態に応じ使用面積を学長裁量スペースとして課金を付加するスペースチャージ制度の導入をすることとし、関連規則を定めるとともに、新たな大学院設置に向け、スペースの再配分を検討し有効活用の観点から以下のとおり共用スペースを確保した。

・上野キャンパス：1095㎡（学長裁量スペース863㎡含む）

・千住キャンパス：63㎡

加えて、次期5ヵ年計画及び施設マネジメント方針について、キャンパスグランドデザイン推進室にてワーキングを立ち上げ、作成に向け検討を開始した。【中期計画：72】

○報道機関や企業、自治体等との連携による教育研究成果・芸術活動実践の戦略的プロモーションの実行

本学の教育研究の成果や芸術活動等に係る情報発信については、展覧会、演奏会、上映会、本学Webサイト、広報誌「藝大通信」、東京芸術大学出版会、藝大アートプラザでの展示・領布等をとおして、広く社会に発信してきたが、特に平成27年度においては、マスメディア等に対する戦略的なプロモーション・情報発信を行った結果、フジテレビ「めざましテレビ」や日本テレビ「ヒルナンデス」、TBS「王様のブランチ」、テレビ朝日「TVタックル」をはじめとする各局の番組において、本学の活動や取組が数多く取り上げられ、広く社会に魅力を発信することで、大学に対する理解増進やプレゼンス向上に繋がった。

また、パブリックスペースにおける展覧会や演奏会等を積極的に展開しており、東京丸の内では、従前より丸ビルにて三菱地所との共催により実施している「藝大アーツイン丸の内」に加え、新たにゴールデンウィーク期間中の「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン音楽祭」において、本学ピアノ科の教員・学生・卒業生が多数参加して演奏を披露し、好評を博した他、東京メトロとの共催により、渋谷駅構内において「ステーションコンサート in 渋谷」を7月に開催し、学生による演奏会を公開し話題となっており、さらに、東京メトロの協力により、銀座駅コンコース内の「Glass Box Metro Ginza」（メトロ銀座ギャラリー）において、本学特許技術を使用した『クローン文化財』の展覧会を開催するなど、企業等との協力の下、公共の場を活用した教育研究成果の戦略的な発信を推進した。

加えて、映像研究科アニメーション専攻では、YouTube、Vimeoに専用番組サイト「GEIDAI ANIMATION」（ゲイダイアニメーション）を構築、本専攻で制作されたアニメーション作品のWEB公開をスタートした。本専攻により制作された高い技術のアニメーションのみならず、音楽学部音楽環境創造科により制作された音楽・サウンドデザインとのコラボレーションの成果を全世界に発信するとともに、同番組サイト閲覧により広告料収入も期待できる仕組みとなっている。

さらに、国立大学機能強化事業として、自治体等と連携し全国各地で展開しているアートプロジェクトや早期教育プロジェクトに関しても、地元報道機関等への事前PRを積極的に行うことにより、ローカルニュースや地方紙面等で数多く取り上げていただくことができ、各地域において大きな反響を呼んだ。【中期計

画：19，67，68】

3. 戦略的・意欲的な計画の取組状況

【平成22～26事業年度】

○芸術分野における実技系博士課程の学位の在り方の研究

芸術系博士課程の在り方に関する研究の不足や芸術評価の方法等の明確化を図るため、本学に芸術リサーチセンターを置き、平成20年度から平成24年度までの5年間、国内外における芸術系博士課程の学位審査及び授与システムに関する調査、指導体制及び評価体制の研究を行った。特に芸術の実践と研究論文の作品の結びつきに関する調査を重点研究項目と位置づけ、実技系博士課程学生に対する論文執筆の技術的支援や研究成果の発信について試行的に取り組んできた。

これらの研究の成果として、芸術系大学関係者の意見や国内外の専門家レビューを踏まえつつ、また、主に近年欧米で広まりつつある「芸術実践に基づく研究」の議論を踏まえ、本学がこれまで理念として掲げてきた「博士プログラム」の伝統を改めて理論化・体系化すると同時に、情報技術の発展や今日的なニーズを考慮し、我が国における芸術系大学の博士プログラムのアップグレードに資するため、「芸術実践領域（実技系）博士プログラム（日本語及び英語版）」を取りまとめ、本学Webサイト等より広く公開した。【中期計画：5】

【平成27事業年度】

○世界一線級のアーティストユニット誘致による世界トップアーティスト人材育成の推進、国際的芸術系教育拠点としての機能強化

本学においては「グローバル展開」を大学改革・機能強化の中核と位置づけ、国際舞台で活躍できる芸術家育成等を“オール藝大”体制を構築することにより加速度的に推進していくこととし、数々の戦略的な取組・改革を断行している。

美術分野ではロンドン芸術大学・パリ国立高等美術学校・シカゴ美術館附属美術大学と締結した「グローバルアート国際共同カリキュラム」の構築に向けた連携協定に基づき、各連携大学の教員・学生をユニットとして誘致し、本学の学生・教員と連携し、芸術祭等における社会実践としての成果発表を伴うプロジェクトベースの少人数教育を実施したほか、その他の国際交流協定校や連携機関からも多様な教員・専門家・アーティスト等延べ52名を招聘し、特別講義やワークショップを継続的に開催した。

音楽分野では英国王立音楽院・パリ国立高等音楽院等の国際交流協定校から述べ70名の教員をユニットとして招聘することで学生の個人レッスン時間を大幅に拡充した他、ベルリンフィルハーモニー管弦楽団をはじめ、高等教育機関以外の世界的な芸術機関からも継続的に一線級の音楽家を誘致し、学生への指導や演奏会での共演機会を充実化した。

映像分野においても、南カリフォルニア大学等の世界的な映像教育機関から述べ47名の教員を招聘し指導体制を強化したほか、日中韓アニメーション共同制作や日仏韓国映画共同制作などの継続的实施によってプロジェクトベースの少人数教育を推進し、国際的に活躍できる人材を育成している。

また、音楽分野における卓越した才能を高度に発展させ、我が国はもとより世界的な音楽文化の振興に対して生涯にわたって貢献する個性的・先駆的な人材を

戦略的に育成するため、高校2年からの「飛び入学」を起点として展開する「スペシャルソリストプログラム（SSP：Special Soloist Program）」制度を、音楽学部器楽科ピアノ専攻及び弦楽専攻（ヴァイオリン、チェロ分野）において構築した。平成28年度から導入される本プログラムでは、個人レッスン時間の倍増や、海外招聘教員の優先的な配置等の優遇が実施される。

さらには、国際舞台で活躍する人材育成等を戦略的に行うこととし、平成28年度より新たにグローバル化に対応する研究科及び既存研究科に2専攻を設置する計画を立案し申請を行った。

新しく独立研究科として設置予定の国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻は、「アートマネジメント」「キュレーション」「リサーチ」の3つの研究分野を持ち、本学が所有する芸術資源等を活かしながら、専門領域によって分けられている芸術文化のさまざまな実践を横断的かつ有機的に結びつけ、戦略的に企画・運営・発信し、芸術と社会との新しい関係を提案する人材を養成することとしている。

既存研究科である美術研究科に設置予定のグローバルアートプラクティス専攻では、グローバルな視野をもち、実践的に社会と関係し、我が国独自の制作手法（ジャパンオリジナル）を強みにした新しい芸術の価値を創出し、発信することを推進できる人材の育成を目的としている。また、社会のニーズを踏まえた地域創生や世界の Social Art Practice の分野で世界を牽引できる芸術家の育成も目指す。

音楽研究科に設置予定のオペラ専攻では、オペラ劇場において歌手に必要とされる歌唱技術は勿論、国際的に通用する身体表現や語学能力等を修得できる、より専門的なプログラムを展開する。国内外で活躍する指揮者、歌手、演出家、音楽・言語指導者を積極的に招聘することにより、第一線の国際的な舞台で活躍でき得るグローバルな人材を育成し、輩出することを目指す。

こうした大学改革・機能強化を強力に推し進める体制として、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化や、学長の強力なリーダーシップを補佐するための新組織を、学長直下に「戦略企画インテリジェンスユニット」として設置し、専任の教員2名を新たに配置した。平成27年度においては、国内外の芸術系大学の情報を収集しつつ、ブランディング構築に向けた指標の整理を行い、国公立五芸大を対象に調査を実施し、本学システム構築について試行したほか、世界大学ランキング等を運営する外部機関とも協議を進め、芸術系大学の評価にかかる共同研究に向けた連携体制を構築した。

また、人事・給与システムの弾力化をさらに推進するため、新たにテニュアトラック制度を導入したほか、年俸制教員個々が高い士気とやり甲斐をもって職務に精励できるよう、年俸制教員の業績を給与に明確に反映する評価制度を導入することとし、その実施に関して必要な規則等制度を創設した。【中期計画：7，12，32，35，46，51】

○「スーパーグローバル大学創成支援事業『“藝大力”創造イニシアティブ』」の展開

平成26年度の文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において、全国37のスーパーグローバル大学に芸術系大学として唯一採択された。採択事業

である「“藝大力”創造イニシアティブ～オンリーワンのグローバル戦略～」を着実に展開するため、分野横断型の教員組織である「芸術研究院」を新設し、国際芸術創造研究科や美術研究科グローバルアートプラクティス専攻の設置準備など、グローバル化に対応した教育研究組織の改革を進めたほか、平成27年度は、海外の芸術系大学・機関等から延べ169名の一線級アーティスト・クリエイターを教員または特別講師として招聘した。

美術分野におけるバリ国立高等美術学校等との共同プロジェクトや、音楽分野における世界一線級アーティストとの共同演奏会、映像分野における国際共同制作などにより、人材育成プログラム・指導体制が抜本的に強化されたほか、グローバルサポートセンターの新設によって国際交流機能、留学生支援機能、海外留学を希望する日本人学生の支援機能などが大幅に強化され、また、海外芸術系大学・機関との連携・ネットワーク基盤強化により、海外からの教員誘致や国際共同プロジェクトの実施について規模の拡充及び継続性・安定性・発展性が確保された。こうした取り組みの成果のひとつとして、平成27年度に海外留学を開始した学生および海外研修を実施した学生の延べ人数は約180名にのぼり、計画を大きく上回る実績が出ています。さらに、学生の実践的な英語力向上のための集中講義「Introduce Yourself as an Artist」の実施、e-learningシステムの導入による自学自習環境構築のほか、専任英語教員を言語・音声トレーニングセンターに採用し、TOEFL対策講座を実施するなど、語学教育を大幅に強化した。

また、上野の杜の国際教育研究拠点化については、本学が中心となり文化庁等関係機関との協議を進め、平成27年1月31日に上野「文化の杜」新構想シンポジウムを開催し、各分野の専門家と200名を超える来場者と意見を交わした。平成27年度には正式に上野「文化の杜」新構想実行委員会の事務局が開設され、各文化施設との連携により、平成28年3月25日～27日にかけて『上野「文化の杜」アーツフェスタ・2016春』を開催した。

加えて、芸術系大学におけるブランディングシステム構築等の取組として、国内外の芸術系大学を対象として教育研究活動状況等に係る情報収集・分析を実施し、システム構築について試行を開始したほか、世界大学ランキング等を運営する外部機関とも協議を進め、芸術系大学の評価にかかる共同研究に向けた連携体制を構築した。【中期計画：31】

4. 「今後の国立大学の機能強化に向けての考え方」を踏まえた取組状況

【平成22～26事業年度】

(1) 社会の変化に対応した教育研究組織づくり

文部科学省「国立大学改革プラン」や「ミッション再定義」を踏まえた機能強化として、本学においては「グローバル展開」を大学改革・機能強化の中核と位置づけ、国際舞台で活躍できる芸術家育成等を“オール藝大”体制を構築することにより加速度的に推進していくこととし、平成27年度より分野横断・融合型の教育研究を推進するための教員組織として「芸術研究院」を新設するとともに、平成28年度よりグローバル人材育成を牽引するための戦略的な教育研究組織として「国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻」を、大学院美術研究科に「グローバルアートプラクティス専攻」を、加えて大学院音楽研究科に「オペラ専攻」を新設する他、既存組織に関しても、志願倍率や指導体制等を踏まえた入学

定員の適正化等による学部・大学院の入学定員の見直しを行うなど、これまでにないダイナミックな教育研究組織の改革構想案を取りまとめるとともに、国内外から一線級人材の獲得等、新研究科等の設置に向けた準備を進めた。

(2) ガバナンス機能の強化

学長の強力なリーダーシップの確立による戦略的な大学マネジメントを実行するため、大学機能強化を全学的・組織的に推進する新たな事務機構として「戦略企画課」を平成26年4月に新設するとともに、平成26年6月に、I R機能強化のための「戦略企画インテリジェンスユニット」を学長の下に設置するなど、学長の意向を踏まえた大学戦略を企画・立案する体制を強化しており、学長のダイレクトな指示の下、データ等エビデンスに基づく多角的な検証やグローバルスタンダードを踏まえた戦略の策定等、平成26年1月に設置した学長をトップとする「大学改革プラン推進会議」と有機的に連携した戦略企画体制・システムを構築することで、小規模大学の機動性・即応性を活かしたガバナンス機能の強化を図った。

また、学長の確固たるリーダーシップの下、“オール藝大”体制により全学一丸となって“藝大力”を発揮していくことの決意表明として、「東京芸術大学 学長宣言2014～目指すは“世界の頂”～」及び「東京芸術大学 大学改革・機能強化推進戦略～“世界の頂”へと飛躍するための新たな挑戦～」を策定・公表することにより、教職員・学生等構成員の士気を高め、ガバナンス機能の一層の強化に繋げた。

さらに、学長による部局長の直接選考・外部卓越人材の積極的登用や年俸制の拡充、海外一線級アーティスト招聘のための「卓越教員」制度創設等、多様な人事・給与システム導入等の大胆且つ斬新な改革を学長の主導の下でスピード感をもって断行した。

(3) 人事・給与システムの弾力化

本学におけるグローバル展開戦略の推進をはじめ、芸術分野の特殊性を踏まえた弾力的及び新たな人事・給与システム制度の構築を目的として、国内外の第一線級のクリエイターやアーティスト等を戦略的に獲得するとともに、芸術分野固有の教育研究スタイルに応じた弾力的な雇用環境を創出するため、業績給制度を導入した年俸制職員給与体系に見直すとともに、海外からのアーティストユニット誘致に対応した「卓越教員」に係る就業規則やクロス・アポイントメント制度に関する規則を整備した。また、年俸制の更なる拡充を図るべく、平成26年度においては、承継職員のうちから13名を年俸制職員に切り替えた。

【平成27事業年度】

(1) 社会の変化に対応した教育研究組織づくり

平成26年度に取りまとめた構想案のもと、分野横断・融合型教員組織である「芸術研究院」の新設や、グローバル人材育成を牽引するための教育研究組織である「大学院国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻」、グローバルな舞台で活躍するトップアーティストを育成するための「大学院美術研究科グローバルアートプラクティス専攻」「大学院音楽研究科オペラ専攻」の平成28年度設置申

請を行ったほか、既存組織における志願倍率や指導体制等を踏まえた入学定員の適正化による学部・大学院の入学定員の見直し等を実施し、急速に展開するグローバル社会に対応した教育研究組織の改革を断行した。

（２）ガバナンス機能の強化

学長のリーダーシップの下、本学の人的資源を最大限発揮し、戦略的な大学マネジメント及び自律的なガバナンスを確立するとともに、伝統文化の継承と新しい芸術表現の創造を推進し、それぞれの専門性を超えた教育研究の活性化を図ることを目的として、分野横断・融合型の教育研究組織「芸術研究院」を新たに設置し、教員人事を一元的、計画的かつ柔軟に行う体制を整えた。

また、監事機能強化のため規則等の改正を行い、会計監査人と本学監査室とが緊密に協同するなど内部監査の充実化を図るとともに、学長の選考についても、学長選考会議と監事が連携し、現学長の任期満了に伴う次期学長候補者を選定した。

さらには、大学改革・機能強化推進体制として、戦略的なブランディングシステム構築に向けたＩＲ機能強化や、学長の強力なリーダーシップを補佐するため学長直下に設置した「戦略企画インテリジェンスユニット」に、専任教員２名を新たに配置するとともに、大学の経営力強化を推進するため、学長直属事務組織として「経営戦略・ＩＲ推進室」を新設し、有料教育プログラムの提供やアートオークションの実施等、ファンドレイジングのための新たな経営力強化方策を検討し制度設計を開始した。

（３）人事・給与システムの弾力化

本学におけるグローバル展開を一層加速するべく、人事・給与システムの弾力化をさらに推進し、国内外の傑出した人材獲得を行い、新領域研究やイノベーション創出の推進を目指すことを目的として、新たにテニュアトラック制度を導入するとともに、ロンドン芸術大学やパリ国立高等音楽院等から海外一線級のアーティストやクリエイター、研究者等を、クロス・アポイントメント制度等を利用して卓越教員等として積極的に誘致し、平成27年度では30名の雇用を行い、全学的な教育研究のグローバル化を図った。また、年俸制教員が高い士気とやり甲斐をもって職務に精励できるよう、年俸制教員の業績を給与に明確に反映する評価制度の導入等を行い、当初の年俸制導入計画を上回る切り替えを促進し、平成27年度末において年俸制適用教員を92名（承継職員24名、非承継職員（招聘・特任・卓越教員含む）68名）に拡充した。

I 業務運営・財務内容等の状況
(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標
① 組織運営の改善に関する目標

中期目標	1. 組織運営体制の改善・充実，学長のリーダーシップの強化，学内組織の役割分担の明確化を図る。
------	---

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【45】理事室の任務・役割分担の見直しを平成23年度までに行い，各室の活動を強化する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 本学では，法人化を契機に，理事のマネジメントを補佐する制度として，理事の下に，各学部等の教員と事務職員等により編成される「理事室（「4頁「大学の概要」（3）大学の機構図」を参照）」を設置し，全学的な視点から企画・立案業務を担当するとともに，部局等との連携を図りつつ，機動的な運営を行っている。平成22年度において，各理事室の任務や役割分担について検証を行った結果，総務担当理事の下に設置する「管理・運営室」については，所掌範囲が人事・財務・施設と広範であったため，より集中的，専門的に企画立案業務が行えるよう，平成23年4月から当該室を「人事・総務室」，「財務企画室」及び「施設・環境室」に改組するとともに，平成24年度においては「藝大基金」の設置に伴い，寄附募集に係る渉外活動を戦略的に実施するため，新たに「藝大基金推進室」を設置した。		
	（平成23年度までに実施済みのため，平成27年度の年度計画なし）			（平成27年度の実施状況） ・記載なし		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【46】学長にリーダーシップを推進するため、大学戦略の企画立案・IR機能を担う組織として「戦略企画インテリジェンス」を設置するなど、学長主導の新たな体制・システムを構築し、教育研究組織の再編成や学内資源の再配分等を戦略的・重点的に行う。	【46-1】学長のリーダーシップを推進するため、戦略企画インテリジェンスユニットを本格的に稼働させるとともに、学長主導による教育研究組織の再編成や学内資源の再配分を戦略的・重点的に行う。	IV	IV	（平成22～26年度の実施状況概略） ・記載なし		
				（平成27年度の実施状況） 大学改革・機能強化推進体制として、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化や、学長のリーダーシップを強化するための組織として、 <u>学長直下に「戦略企画インテリジェンスユニット」を新設し、専任教員2名を新たに配置した。</u> 平成27年度においては、国内外の芸術系大学の情報を収集しつつ、ブランディング構築に向けた指標の整理を行い、国公立五芸大を対象に事前調査・意見聴取を行い、システム構築に向けた試行を実施したほか、世界大学ランキング等を運営する外部機関と協議を進め、芸術系大学の評価にかかる共同研究に向けた連携体制を構築した。 さらに、大学の経営力強化を推進するため、 <u>学長直属事務組織として「経営戦略・IR推進室」を新設し、有料教育プログラムの提供やアートオークションの実施等、ファンドレイジングのための新たな経営力強化方策を検討し制度設計を開始した。</u> また、新たな教育研究組織として、平成28年度よりグローバル人材育成を牽引するための戦略的組織である「 <u>国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻</u> 」をはじめ、大学院美術研究科に「 <u>グローバルアートプラクティス専攻</u> 」、大学院音楽研究科に「 <u>オペラ専攻</u> 」を各々新設した他、 <u>既存の教育研究組織に関しても、志願倍率や指導体制等を踏まえた学部・大学院の入学定員の見直し・適正化を行うとともに、国内外から一線級アーティストユニットを招聘して新研究科等戦略的組織に重点的に配置するなど、全学的視点から教育研究組織改革を断行した。</u>		
【47】任期制、公募制により教員を採用する方式を着実に実施するとともに、女性教員、外国人教員等の能力の活用に努める。	【47-1】任期制、公募制により教員を採用する方式を着実に実施するとともに、海外からの第一線級のアーティスト・クリエイターの誘致を進め、外国人教員等の能力の活用に努める。	IV	IV	（平成22～26年度の実施状況概略） 教員の採用に関しては、すでに原則任期制、公募制の理念は根付いており、他大学等学外への公募要領配布と同時にホームページに掲載する等、広く人材確保に努めている。 また、本学におけるグローバル化の推進及び新たな人事制度の構築を目的として、国内外の第一線級のクリエイターやアーティスト等を戦略的に獲得するとともに、芸術分野固有の教育研究スタイルに応じた弾力的な雇用環境を創出するため、 <u>業績給制度を取入れた年俸制職員給与体系に見直すとともに、海外からのアーティストユニット誘致に対応した卓越教員就業規則やクロス・アポイントメント制度に関する規則を整備した。</u>		
				（平成27年度の実施状況） <u>平成27年度の新規採用教員9名は、全て任期付きで採用しており、平成28年3月31日現在、218名の常勤教員のうち、208名（95%）が任期付き教員となっている。</u> また、 <u>ロンドン芸術大学等から海外一線級のアーティストやクリエイター、研究者等をクロス・アポイントメント制度等を利用して卓越教員等として積極的に誘致し、平成27年度では30名の雇用を行い、全学的な教育研究のグローバル化を推進した。</u>		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【48】任期更新時を基本に教員の評価を着実に実施する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 再任を希望する大学教員については、「東京芸術大学における大学教員の任期に関する規則」に基づき、各学部・研究科の特性に応じた再任評価基準を定め、教育研究評議会から審査付託を受けた教授会が、1）研究業績、2）教育業績、3）大学運営上の貢献、4）社会への貢献、5）その他の項目について再任審査を行い、その結果を受け、学長が認可を行っている。平成22～26年度においては、規定に従い審査及び更新の認可を実施した。		
	【48-1】任期更新時を基本に教員の評価を着実に実施する。		III	（平成27年度の実施状況） 平成27年度の任期更新時評価は、18名（美術学部2名、音楽学部4名、映像研究科11名、大学美術館1名）の対象者について審査を行い、審査の結果、対象者全員が再任可となった。		
【49】事務職員の人事評価制度の適正な評価方法の構築と評価結果の活用方策を策定し、実施する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 事務組織全体の活性化とパフォーマンス向上を図るという人事評価の本来の目的を踏まえ、組織の方向性についての認識を共有し、職務に対する意識高揚を行うため、すでに20年度より実施（当初は補佐級以上で実施、全事務職員は23年度から実施）している。特に26年度においては、評価における上司と部下との「面談」の要素に着目し、これに力点を置いた評価で有効性を確認している。		
	【49-1】引き続き、業績評価等の方式により、事務職員の人事評価を実施する。		III	（平成27年度の実施状況） 引き続き、事務組織全体の活性化とパフォーマンス向上を図るという人事評価の本来の目的を踏まえ、組織の方向性についての認識を共有し、職務に対する意識高揚を行うため、事務職員人事評価を実施した。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中 期	年 度		中 期	年 度
【５０】社会貢献への方針を明確にするため、社会連携ポリシーを平成２５年度までに策定する。		Ⅲ		(平成22～26年度の実施状況概略) 本学は、創立以来、広く芸術に関する知識を授けるとともに、深く専門芸術の技能、理論及び応用の教授並びに研究を目的としているが、本学の使命の一つである「社会貢献」に関しては、本学が持つ研究実績や文化資源、知的財産等を積極的に社会へ還元することを理念として掲げている。 この社会貢献に関する理念の実現するため、社会連携センターを中心として、「本学における社会貢献の実態調査」等を踏まえ、「東京藝術大学社会連携ポリシー」を策定し、本学Webサイト等を通じて広く学内外へ公表した。		
	(平成２５年度までに実施済みのため、平成２７年度の年度計画なし)			(平成27年度の実施状況) ・記載なし		
【５１】多様な人材を確保するため、人事・給与システムの弾力化に取り組む。特に年俸制については、適切な業績評価体制の構築を前提に、退職金にかかる運営費交付金の積算対象となる教員について年俸制導入等に関する計画に基づき促進する。		Ⅳ		(平成22～26年度の実施状況概略) ・記載なし		
	【５１－１】多様な人材を確保するため、人事・給与システムの弾力化に向けて、新たな人事・給与システムを構築する。また、年俸制導入等に関する計画を着実に実施する。		Ⅳ	(平成27年度の実施状況) 国内外の傑出した人材を獲得し、新領域研究推進やイノベーション創出を目指すため、人事・給与システムの更なる弾力化を推進し、新たにテニユアトラック制度を導入したほか、年俸制教員が高い士気とやり甲斐をもって職務に精励できるよう、年俸制教員の業績を給与に明確に反映する評価制度の導入等を行った結果、当初の年俸制導入計画を上回る切替を促進し、年俸制適用教員を92名（対平成26事業年度：承継職員11名増、非承継職員（招聘・特任・卓越教員含む）34名増）に拡充した。		
【５２】40歳未満の優秀な若手教員の活躍の場を全学的に拡大し、教育研究を活性化するため、若手教員の雇用に関する計画に基づき、退職金に係る運営費交付金の積算対象となる教員としての雇用を前提として、新進気鋭の若手芸術家9名を採用する。		Ⅳ		(平成22～26年度の実施状況概略) ・記載なし		
	【５２－１】若手教員の雇用に関する計画に基づき、新進気鋭の若手芸術家9名を採用する。		Ⅳ	(平成27年度の実施状況) 急速なグローバル化の進展に伴い、既存の概念に捕らわれない先駆的な芸術活動が期待される中、本学においても、フロンティア精神に満ち溢れ、国際感覚に優れた若手アーティストや研究者を積極的に獲得して、全学的に教育研究を活性化するため、当初の若手教員雇用計画を上回る人材獲得を行い、新進気鋭の若手芸術家10名を採用した。		
				ウェイト小計		

I 業務運営・財務内容等の状況

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標

② 事務等の効率化・合理化に関する目標

中期目標

1. 事務職員の資質の向上を図るため、SD等を実践するとともに、事務の効率化・合理化を推進する。

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【53】複雑化・高度化する業務に対応できる職員を育成するため、計画的な研修を始め幅広いSDを実施する。	【53-1】本学のグローバル展開戦略等に基づき、職員のグローバル化に対する専門的知識・能力を高めるため、語学研修の実施や職員の海外への派遣を行うなど、その他の分野も含め、職員の資質向上に寄与する研修（外部研修を含む。）を実施する。	IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 職員の能力開発や意識向上を図るため、年度ごとに研修計画に基づき、多様な職員研修（外部研修を含む。）を実施している。		
			IV	（平成27年度の実施状況） <u>スーパーグローバル大学創成事業の目標達成に向け、事務職員の外国語基準を「英検準1級・TOEIC 700・TOEFL iBT 64」として設定し、これを達成するため、事務系職員の語学研修については、国際企画課が中心となり、英会話学校と法人契約を結んでの英語研修、グローバルサポートセンターによる実践的英会話研修などを重点的に実施（受講者51名）した。これにより全事務職員における基準達成者は35名（約24%）となった。</u> その他の研修は次のとおり。 ① 新人研修（4月24日：受講者7名） ② 三大学及び情報・システム研究機構事務系初任職員研修（5月20～22日：受講者7名） ③ ネットリテラシー向上等啓発講習会（6月23日：受講者24名） ④ 上野校地安全衛生研修（7月21日：受講者13名） ⑤ 実務研修（古美術研究旅行コース）（10月7～9日：受講者2名） ⑥ 実務研修（個人情報保護コース）（10月23日：受講者47名 11月6日：全職員） ⑦ 実務研修（勤務時間管理コース）（10月27日：受講者19名） ⑧ 取手校地安全衛生研修（11月6日） ⑨ 取手校地施設見学研修（12月4日：受講者24名） ⑩ 横浜校地安全衛生研修（12月16日）		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【54】外部委託やパート職員の活用を進めるため、定型的な業務についてのマニュアルを平成25年度までに整備する。		Ⅲ		（平成22～26年度の実施状況概略） 業務の平準化，スムーズな引き継ぎ及び知識のブラックボックス化防止を目的とし，事務系職員一人ひとりの一般的業務に関して，1）担当業務一覧，2）年間スケジュール，3）業務手順等からなる業務マニュアルを全学をあげて作成し，また，学内ネットワークに掲載し，逐次，業務マニュアルのデータ更新ができる環境を整備した。		
	（平成25年度までに実施済みのため，平成27年度の年度計画なし）			（平成27年度の実施状況） ・記載無し		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【55】事務の効率化を図るため、他機関との事務の共同実施や複数年契約を着実に実施する。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 他機関との事務の共同調達（本学、東京国立博物館、国立西洋美術館、国立科学博物館）については、PPC用紙・トイレトペーパー購入、廃棄物処理業務及び古紙回収業務の委託契約等において、平成25年度より実施している。また、清掃業務や警備業務等においては複数年契約を実施している。加えて、複写機賃貸借・保守の複数年契約において、費用効果を鑑み効率的な一括契約に平成24年度から順次移行しており、平成26年度末で複写機の入れ替えが完了した。		
	【55-1】上野地区他機関との共同実施、長期契約の有用性の適否を見極め複数年契約を着実に実施する。また、環境に配慮した調達及び障害者就労施設等からの調達を積極的に進める。	IV		（平成27年度の実施状況） 平成27年度においても他機関との共同調達を行うとともに、複数年契約（AED貸借契約、清掃業務、構内警備、国際交流会館管理業務等請負、法人文書管理運用保守、ダストモップ貸借等）を実施した。 さらに、環境に配慮した調達及び障害者就労施設等からの調達について、各部署契約担当者への文書による通知及び会計事務実務者連絡会にて積極的な呼びかけ等により促進しており、障害者就労施設等からの調達についても、規則に「随意契約によることができる」の項目を追加するなど調達の推進に努めている。 また、事務の効率化として、 <u>本学のグローバル展開や国内各地における数々のアートプロジェクト、早期教育等の実施により業務出張が増加傾向にある中、これまで旅行者の旅費請求を行う際は、鉄道賃や宿泊料等の領収書提出を必須とし、出張・行程等に係る事実確認や旅費額の算定・精査等の手続を行っていたが、旅行者及び事務担当者双方において手続きが煩雑化していたため、業務の効率化及び経費削減の観点から、旅行地域に応じた定額による旅費支給方式に改め、領収書等を省略して請求手続きの簡素化を図りつつ、旅費計算・支払等事務処理の簡素化・迅速化を図った。</u> 加えて、学資負担者からの授業料収納方法については、これまで銀行振込による納入方法を採用していたが、納入者においては銀行窓口に行く不便さや振込手数料発生による不利益、また、事務担当者における振込依頼書送付等の業務煩雑化等が問題となっていたため、 <u>利便性の向上および業務の効率化の観点から、口座振替による自動引落方法に変更し、平成28年度から実施することとした。</u> さらに、 <u>会議資料のペーパーレス化により、紙代及び印刷や保管にかかる経費の削減をはじめ、紙資源や印刷機器の電力の節約による環境への配慮、さらには事務作業の効率化を図るため、タブレット端末を利用した電子会議システムを導入することとし、業者選定等準備作業を行い、試行的に電子会議を導入・実施した。</u>		
				ウェイト小計		
				ウェイト総計		

[ウェイト付けの理由]

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する特記事項

1. 特記事項

【平成22～26事業年度】

(1) 藝大基金の戦略的拡充に向けた推進体制の整備

東京芸術大学基金（藝大基金）の設置に伴い、長期的で安定的、かつ、戦略的な寄附募集活動を推進するため、基金担当の学長特命を置くとともに、「渉外事業企画室」を総務課内に設置した。また、基金担当の学長特命を補佐するため、教員及び事務職員からなる「藝大基金推進室」を設置し、藝大基金に係る推進体制を整備した。【中期計画：45】

(2) 大学改革の推進及び学長のガバナンス機能の強化

国立大学改革プランに基づき、本学における大学改革について、スピード感をもって積極的に推進するため、学長の下に「大学改革プラン推進会議」を設置し、本学の強みである「創造と発信」機能の一層のグローバル化やイノベーションを図るため、主に教育研究組織や教員組織の見直し、年俸制導入を含めた人事・給与制度を中心に精力的に検討を行い、基本的な方向性を取りまとめた。

また、更なる学長のガバナンス機能を強化するため、学長補佐体制として新たに2名の副学長を置くとともに、部局長選考に関し、複数候補者のうちから学長のビジョンや大学の経営方針を共有して適切な役割を果たすことができる部局長を学長が直接選考する方法や外部有識者の登用など部局長選考に関する改革案を取りまとめた。

さらに、学長の強力なリーダーシップの確立による戦略的な大学マネジメントを実行するため、大学機能強化を全学的・組織的に推進する新たな事務機構として「戦略企画課」を平成26年4月に新設するなど、学長の意向を踏まえた大学戦略を企画・立案する体制を強化した。【中期計画：46、51】

(3) 「学長宣言2014～目指すは“世界の頂”～」の策定・公表及び戦略実行

平成26年度文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択及び平成27年度概算要求において「国立大学の機能強化」対象大学への選定を契機に、学長の強力なリーダーシップの下、“オール藝大”体制により実行するグローバル展開を基軸とした新たな戦略・アクションプランとして、平成26年10月に「東京芸術大学 学長宣言2014～目指すは“世界の頂”～」及び「東京芸術大学 大学改革・機能強化推進戦略～“世界の頂”へと飛躍するための新たな挑戦～」を策定し、構成員はもとより、広く国際社会に対して、本学の大学改革・機能強化推進に係る具体的な戦略・取組等を公表した。

この宣言等に基づき、美術分野におけるグローバルアート国際共同カリキュラム構築に向けた連携協定書を締結（ロンドン芸術大学、パリ国立高等美術学校、シカゴ美術館附属美術大学）、音楽分野における早期教育プロジェクトの試行的実施（福岡、札幌）をはじめとする展開や、新たな教育研究組織としての“芸術研究院”や“国際芸術創造研究科”等の体制整備・制度設計等、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化のための「戦略企画インテリジェンスユニット」の設置等、“世界の頂”へと飛躍するための様々な取組・基盤整備等を推進した。【中期計画：46】

(4) 学長主導による部局長選考実施による外部卓越人材の登用

学長のガバナンスの一層の強化を図るため、部局長の選考について、複数候補者（外部専門家を含む。）の中から、学長が直接選考出来るよう「部局長の選考手続き」を改正し、平成26年度末で任期満了になる附属図書館長と大学美術館長は、改正後の選考手続に則り、学長が直接選考し、大学美術館長に関しては、新たに卓越したマネジメント能力を有する外部専門家（金沢21世紀美術館長）を登用することを決定した。【中期計画：46】

(5) グローバル展開のための新たな人事・給与システムの構築

本学におけるグローバル展開戦略の推進をはじめ、芸術分野の特殊性を踏まえた弾力的な人事・給与システムの構築を目的として、国内外の第一線級のアーティストやクリエイター等を戦略的に獲得するとともに、芸術分野固有の教育研究スタイルに応じた弾力的な雇用環境を創出するため、業績給制度を組入れた年俸制職員給与体系に見直すとともに、海外からのアーティストユニット誘致に対応した「卓越教員」に係る就業規則やクロス・アポイントメント制度に関する規則を整備した。また、年俸制の更なる拡充を図るべく、平成26年度においては、承継職員のうちから13名を年俸制職員に切り替えた。【中期計画：51】

【平成27事業年度】

(1) 戦略企画インテリジェンスの機能強化、経営力強化のためのIR推進体制整備

大学改革・機能強化推進体制として、戦略的なブランディングシステム構築に向けたIR機能強化や、学長のリーダーシップを強化するための組織として、学長直下に「戦略企画インテリジェンスユニット」を新設し、専任教員2名を新たに配置した。平成27年度においては、国内外の芸術系大学の情報を収集しつつ、ブランディング構築に向けた指標の整理を行い、国公立五芸大を対象に事前調査・意見聴取を行い、システム構築に向けた試行を実施したほか、世界大学ランキング等を運営する外部機関と協議を進め、芸術系大学の評価にかかる共同研究に向けた連携体制を構築した。

さらに、大学の経営力強化を推進するため、学長直属事務組織として「経営戦略・IR推進室」を新設し、有料教育プログラムの提供やアートオークションの実施等、ファンドレイジングのための新たな経営力強化方策を検討し制度設計を開始した。

また、新たな教育研究組織として、平成28年度よりグローバル人材育成を牽引するための戦略的組織である「国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻」をはじめ、大学院美術研究科に「グローバルアートプラクティス専攻」、大学院音楽研究科に「オペラ専攻」を各々新設した他、既存の教育研究組織に関しても、志願倍率や指導体制等を踏まえた学部・大学院の入学定員の見直し・適正化を行うとともに、国内外から一線級アーティストユニットを招聘して新研究科等戦略的組織に重点的に配置するなど、全学的視点から教育研究組織改革を断行した。

【中期計画：46】

(2) 新進気鋭の若手アーティスト・卓越研究者の積極的な獲得・登用

急速なグローバル化の進展に伴い、既存の概念に捕らわれない先駆的な芸術活動が期待される中、本学においても、フロンティア精神に満ち溢れ、国際感覚に優れた若手アーティストや研究者を積極的に獲得して、全学的に教育研究を活性化するため、当初の若手教員雇用計画を上回る人材獲得を行い、新進気鋭の若手芸術家10名を採用した。

また、ロンドン芸術大学やパリ国立高等音楽院等から海外一線級のアーティストやクリエイター、研究者等を、クロス・アポイントメント制度等を利用して卓越教員等として積極的に誘致し、平成27年度では30名の雇用を行い、全学的な教育研究のグローバル化を図ったほか、年俸制教員が高い士気とやり甲斐をもって職務に精励できるよう、年俸制教員の業績を給与に明確に反映する評価制度の導入等を行い、当初の年俸制導入計画を上回る切り替えを促進し、年俸制適用教員を92名（対平成26事業年度：承継職員11名増、非承継職員（招聘・特任・卓越教員含む）34名増）に拡充した。

さらに、国内外の傑出した人材獲得を行い、新領域研究やイノベーション創出の推進を目指すため、また、学長のリーダーシップの下、本学の将来構想に基づくポストを設定し、若手研究者の自立的な研究環境を整えるべく、新たにテニユアトラック制度を導入することとし、関連する規程整備等制度設計を完了した。

【中期計画：51，52】

（３）会計等事務手続の簡素化・合理化の推進

本学のグローバル展開や国内各地における数々のアートプロジェクト、早期教育等の実施により業務出張が増加傾向にある中、これまで旅行者の旅費請求を行う際は、鉄道賃や宿泊料等の領収書提出を必須とし、出張・行程等に係る事実確認や旅費額の算定・精査等の手続を行っていたが、旅行者及び事務担当者双方の手続きが煩雑化していたため、業務効率化及び経費削減の観点から、旅行地域に応じた定額による旅費支給方式に改め、領収書等を省略して請求手続きの簡素化を図りつつ、旅費計算・支払等事務処理の簡素化・迅速化を図った。

加えて、学費負担者からの授業料収納方法については、これまで銀行振込による納入方法を採用していたが、納入者においては銀行窓口に行く不便さや振込手数料発生による不利益、また、事務担当者における振込依頼書送付等の業務煩雑化等が問題となっていたため、利便性の向上および業務の効率化の観点から、口座振替による自動引落方法に変更し、平成28年度から実施することとした。

さらに、会議資料のペーパーレス化により、紙代及び印刷や保管にかかる経費の削減をはじめ、紙資源や印刷機器の電力の節約による環境への配慮、さらには事務作業の効率化を図るため、タブレット端末を利用した電子会議システムを導入することとし、業者選定等準備作業を行い、試行的に電子会議を導入・実施した。【中期計画：55】

2. 共通の観点に係る取組状況（平成25～27事業年度）

（１）戦略的・効果的な資源配分、業務運営の効率化を図っているか

○小規模大学の機動性・即応性を活かした法人運営

平成26年4月に、大学機能強化を全学的・組織的に推進するための新たな事務機構として「戦略企画課」を新設するとともに、平成26年6月に、IR機能強化のための「戦略企画インテリジェンスユニット」を学長の下に設置するなど、学長の意向を踏まえた大学戦略を迅速かつ効率的に企画・立案する体制を強化してお

り、学長のダイレクトな指示の下、データ等エビデンスに基づく多角的な検証やグローバルスタンダードを踏まえた戦略の策定等、平成26年1月に設置した学長をトップとする「大学改革プラン推進会議」と有機的に連携した戦略企画体制・システムを構築することで、小規模大学の機動性・即応性を活かした法人業務運営を行っている。

さらに、学長の確固たるリーダーシップの下、“オール藝大”体制により全学一丸となって“藝大力”を発揮していくことの決意表明として、創立128周年の記念日に、「東京芸術大学 学長宣言2014 ～目指すは“世界の頂”～」及び「東京芸術大学 大学改革・機能強化推進戦略 ～“世界の頂”へと飛躍するための新たな挑戦～」を策定・公表することにより、内外へ本学が進むべき方向性を明確に示し、教職員・学生等構成員の士気を高めるとともに、迅速かつ戦略的な大学改革・機能強化への導きとした。

また、さらには、限りある人的資源を最大限発揮するため、現代的ニーズに対応した新研究科・新専攻設置を含む教育研究組織改革や、教員組織の抜本的見直しを図った「芸術研究院」の設置、学長による部局長の直接選考、外部卓越人材の積極的登用や年俸制の拡充、海外一線級アーティスト招聘のための「卓越教員」制度創設やクロス・アポイントメント制度の導入等、大胆且つ斬新な改革を学長の主導の下でスピード感をもって断行した。

○国立大学機能強化事業と連動した戦略的資源配分の実施

資源配分については、各年度における予算編成方針（財務担当理事の下「財務企画室」での検討を踏まえ、経営協議会及び役員会で作成）に基づき、人件費、全学共通経費及び学長裁量経費等を本部で一括集中管理しつつ、教育研究費等の部局に係る経費については、前年度の実績と個別の必要性等を踏まえつつ配分している。

学長裁量経費は毎年1億円を確保して、学内公募により本学の教育研究上推進すべき分野に学長のリーダーシップによる重点配分を行うこととしている。平成25年度においては、戦略的、重点的に経費を配分することとし、学長のリーダーシップにより、「中央棟改修工事、新学生寮設置事業」等に充当した。また、第二期中期目標期間最終年度となる平成27年度においては、年度当初よりグローバル展開等の国立大学機能強化事業を迅速に実行し、着実な成果に繋げていくため、当初予算において、予め財源の一部（50,000千円）について機能強化事業への追加財政支出を行い、物件費における重点戦略経費として計上した。

○業務運営等の効率化

「1. 特記事項【平成27事業年度】（３）会計等事務の簡素化」を参照のこと

（２）外部有識者の積極的活用や監査機能の充実が図られているか。

○外部有識者の積極的な活用

本学では、毎年度とも定期的に4回以上の経営協議会を開催し、財務・会計等の経営上の様々な重要事項について審議を行い、その都度学外委員から適切なアドバイスを受けた。また、本協議会では、本学に係る様々な諸課題についての意見も得ており、大学運営等の改善に資した。

また、多額の資金を要する大学美術館の展覧会の企画等に当たっては、大学美術館評議員会を組織し、国公立美術館長などの外部委員11名の方を迎え入れ、

展覧会運営や広報等についての意見等を得るとともに、大学美術館長に、新たに卓越したマネジメント能力を有する外部専門家（金沢21世紀美術館長）を登用した。

さらに、スーパーグローバル大学創成支援事業をはじめとする本学のグローバル化に向けた取組等については、「グローバル戦略評価・検証委員会」を平成26年度新たに設置し、事業の進捗や今後の展開戦略等について、6名の外部委員から意見を積極的に幅広く聴取した。

その他、学長の諮問に応じ、芸術振興、社会貢献等、その他大学運営に関する助言及び支援を行う学長相談役や学長顧問を導入しているとともに、知的財産権に関しては芸術を専門とする弁護士と顧問弁護士委託契約を締結するなど必要に応じ外部有識者を活用した。

○監査機能の充実及び強化

本学では監査機能の充実と本学の健全な運営に資することを目的に、学長の下に「監査室」を設置しており、同室では、「東京芸術大学監査室規則」及び「東京芸術大学内部監査実施要項」に基づき、各年度において内部監査計画を立て、全部局の業務監査及び会計監査（科研費の執行状況の監査及び会計監査も含む）を実施している。また、内部監査、監事監査を効果的に実施するため、「役員、監事、会計監査人、監査室」で構成する四者協議会を年1回開催している。

さらに、平成27年度においては、監事機能強化のため規則等の改正を行い、会計監査人と本学監査室とが緊密に協同するなど内部監査の充実化を図るとともに、学長の選考についても、学長選考会議と監事が連携し、現学長の任期満了に伴う次期学長候補者を選定した。

なお、平成25年度から平成27年度までの間において監事、内部監査及び会計監査からの指摘事項はなく特に改善を要求された事項はない。

I 業務運営・財務内容等の状況

(2) 財務内容の改善に関する目標

①外部研究資金、寄附金その他の自己収入の増加及び資産の運用管理の改善に関する目標

中期目標	1. 外部資金の確保，事業収入の確保，適切な資産の運用管理によって，運営費交付金を補完する財務内容を実現する。
------	---

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【56】展覧会及び演奏会事業等を外部団体等と共同開催することにより，事業費に外部資金を導入する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 各年度の展覧会，演奏会等において，自治体・新聞社等と共同で開催している。共同開催の経費分担として，講演会・特別鑑賞会経費，作品輸送・陳列・撤去費，作品損害保険費，会場施工費，看板等製作設置業務，広報費（ポスター・チラシ・チケット印刷費を含む），開会式・内覧会経費，清掃費，照明調整費，出張費などを共同開催者が負担することにより，本学負担の事業費が抑制された。		
	【56-1】引き続き，展覧会等を自治体・新聞社等と共同開催し，本学負担の事業費を抑制する。	III		（平成27年度の実施状況） 平成27年度実施した企画展「ボストン美術館×東京芸術大学 ダブル・インパクト 明治ニッポンの美」（共催者：日本経済新聞，ボストン美術館）および「うらめしや〜，冥途のみやげ 展 ー全生庵・三遊亭圓朝 幽霊画コレクションを中心にー」（共催者：東京新聞，TBS）において，開会式・内覧会経費，講演会・特別鑑賞会経費，作品輸送・陳列・撤去費，会場施工費，広報費などを共同開催者が負担することにより，本学負担の事業費が抑制された。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【57】使用目的を明記した基金，包括的な基金など幅広い方法で，外部資金を獲得する。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 本学の長期的・安定的な財政基盤を整備し，さらなる教育研究活動や社会連携活動の一層の発展のため各種のプロジェクトを推進し，もって我が国における芸術文化の振興等に資するため，平成24年10月4日の創立125周年を契機に「東京芸術大学基金（藝大基金）」を設置した。 渉外活動にあたっては，外部コンサルティング会社と連携し各種寄附募集プロジェクトを展開するなど，積極的な寄附金獲得活動を実行し，平成24～26年度においては，総額約210,000千円を獲得している。		
	【57-1】引き続き，外部資金を幅広く獲得するための寄附募集プロジェクトを実施する。	IV		（平成27年度の実施状況） 「東京芸術大学基金（藝大基金）」において，外部コンサルティング会社と連携し各種寄附募集プロジェクトを展開するなど，積極的に寄附金を獲得している。平成27年度においては，「ユーラシア文化交流基金」「芸術図書館計画」「赤レンガ前広場整備計画」等の寄附募集プロジェクトを立ち上げるとともに，新たな取組として，在校生の父兄に対する，大学の活動報告と併せた藝大基金案内のダイレクトメール送付や，同窓会，演奏会・公開講座等の一般参加者等に対するマーケティングの推進，企業との提携による事業提供型の寄附受入活動や遺贈受入環境の整備等を実施し，基金獲得に努めた結果，約61,000千円を獲得するに至った。 さらに，より戦略的な渉外活動を実行するため，藝大基金WEBサイトをリニューアルするとともに，藝大基金規則等を一部改正し，寄附を斡旋した教員へのインセンティブ付与や，寄附者に対しネーミングライツを付与する等の規定を定めた。 また，2001年3月イスラム原理主義勢力タリバンにより破壊されたバーミヤン東大仏の天涯を飾っていた壁画「太陽神と飛天」を，本学の特許技術を活用し，原寸大で完全復元（奥行き7.2m，幅6.6m，高さ3.2m）するために，クラウドファンディング企画会社と提携，壁画復元プロジェクトとして制作・展示を目指し，支援金を広く募った。その結果，目標金額4,000千円を大きく超える4,631千円を獲得し，復元制作実現へと至った。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【58】科学研究費補助金、政府や各種の財団研究費等、競争的研究資金の募集に積極的に応募する。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 学内HP等により、外部資金の受け入れに関する諸手続き等に係る情報を提供するとともに、大型の科研費等の外部資金の獲得を目指した助走的研究を対象とした「研究推進プロジェクト」支援制度の継続的展開や、科研費等に係る公的研究費の不正使用や研究活動の不正行為防止、科研費の現状と課題、及び科研費獲得経験者による体験談、申請者の記入方法等についての学内説明会を実施した。 さらに、積極的な応募を組織的に推進すべく、戦略企画課において公募情報の収集・分析を行い、学長の下に設置される大学改革プラン推進会議において、定期的に文化庁、日本学術振興会、日本科学技術振興会等の補助金事業等の内容・条件等を仔細に説明して積極的な応募に繋げた結果、平成26年度の文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において、<u>全国37のスーパーグローバル大学に芸術系大学として唯一採択され、また、平成27年度概算要求において「国立大学の機能強化」対象大学に選定された。</u>		
	【58-1】公的な補助金や研究費等に対して積極的に応募できる環境をより一層整備する。	IV		（平成27年度の実施状況） <u>新たにURAを2名採用し、公的な補助金や研究費等への応募者に対して、随時相談できる体制を整え、より積極的に応募できる環境を整備した。</u> また、科研費等に係る研究費の不正使用や研究活動の不正行為防止、科研費の現状と課題、及び公的研究費獲得経験者による申請書の記入方法等について、次のとおり学内説明会を実施した。 （1）平成27年5月19日開催（参加者：教職員63名 美術学部第1講義室） - 平成27年度科研費に関する説明会、科研費交付決定者等が対象。 （2）平成27年9月24日開催（参加者：教職員72名 美術学部第1講義室） - 平成28年度科学研究費助成事業申請のための説明会、平成28年度分申請者が対象。 - 文部科学省からの講師が科研費全般について説明、学内関係者から科研費に採択されるまでの体験談、注意点などを説明した。 さらに、運営費交付金削減等に対応し、積極的な大学経営を図る観点から、競争的資金および受託研究等における間接経費（学長裁量分）を活用し、<u>大型の外部資金獲得に繋がるような効果的な外部資金獲得者へのインセンティブ付与制度を構築することとし、他大学の状況等を調査するとともに、研究推進室会議において検討を行った。研究推進プロジェクトや博士後期課程の学生成果発表のための支援等といった公募方式インセンティブ付与の実施や、配分割合ルールの見直しを平成28年度当初から実施することとした。</u> なお、平成27年度も引き続き、戦略企画課を中心とした情報収集・分析等を踏まえた補助金申請を組織的に推進した結果、<u>文部科学省「大学の世界展開力強化事業」及び「スーパーグローバルハイスクール」、並びに、文化庁「大学を活用した文化芸術推進事業」（2件）及び「次代の文化を創造する新進芸術家事業」（1件）等に採択されるなど、顕著な成果を挙げた。</u>		
	【58-2】引き続き、研究助成情報を本学公式Webサイト等で提供するとともに、研究助成情報の充実を図る。	IV		社会連携課ホームページにおいて、教員の研究創造活動を支援するために研究助成情報を掲載し、同時に一斉電子メール等で更新情報や締め切り間近などのお知らせを行って応募を促した。 また、新たに採用されたURA2名からも研究者に対して、積極的な研究助成情報の提供を行った。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【59】大学資産の有効活用を図るため、活用方策や料金設定等の見直しを行う。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 施設使用料等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づき奏楽堂の建物使用料を改定した。また、平成21年度の会計検査院から「保有している土地・資産の処分及び有効活用」についての指摘に関し、保有資産の有効活用を図るべく、役員会の下に「保有資産利用計画等プロジェクトチーム」を設置し、指摘の対象となった土地や建物について、今後も引き続き保有することについて合理的な理由が存在するか否かを検討するとともに、具体的な利用計画又は処分計画を策定し、平成22年度より同計画に基づき、保有資産の有効活用に向けた取組を行った。 さらに、学生寮の整備事業（平成23年度～平成25年度の3ヶ年）として、老朽化が著しく建替え時期が到来してきた学生寮「石神井寮」を廃止し、上野キャンパス、千住キャンパス、取手キャンパスの利便性が高い東京都足立区に、 <u>民間資金による長期借入金を活用した事業スキームにより、他大学生も入居可能とした混住型学生宿舎「藝心寮（アトリエ、音楽練習室を完備）」を平成26年3月に完成させ、4月より供用を開始した。</u>		
	【59-1】引き続き、大学美術館所蔵資料等の活用方策のあり方について検討するとともに、成案を得たものより資産の活用方策や料金設定等の見直しを行う。	IV		（平成27年度の実施状況） 運営費交付金削減等に対応し、積極的な大学経営を図るため、施設等使用料金等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づき新たな貸付料算定基準により、平成27年度から <u>奏楽堂の建物使用料を改定するとともに、外国人留学生等のための宿舎施設である国際交流会館についても、建物内リニューアルに伴い、全面的に賃料改定を行ったほか、その他の建物使用料全体についても、維持管理コスト等を踏まえた大幅な見直し・増額改定を実施した。</u>		
	【59-2】引き続き、施設の利用状況を調査し、今後の運営方法・利用方法等について検討する。	IV		<u>施設の利用状況を踏まえるとともに、本学のグローバル化を推進する観点から、海外一線級アーティストユニット誘致加速化のためのレジデンス機能強化として、外国人宿舎について、売却による再構築を行うこととし、宿舎が立地する駒込地区の土地を売却し、既に所有している土地に新たな宿舎を建築することとして、文部科学省との協議等所定の手続きを開始するとともに、大学が保有する那須研修施設に関しても、会計検査院からの指摘や利用状況等の現状に鑑み、これを廃止して、売却を行う方向性を決定した。</u>		
				ウェイト小計		

I 業務運営・財務内容等の状況
(2) 財務内容の改善に関する目標
② 経費の抑制に関する目標

中期目標	1. 人件費の抑制や光熱費等の節約による支出の削減を図る。
------	-------------------------------

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【60】総人件費改革の実行計画を踏まえ、常勤役員報酬及び承継職員給与について、平成17年度の人件費予算相当額をベースとして、平成23年度までに概ね6%の人件費の削減を図る。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 事務組織の効率化や、夏季消費電力の節減及び職員健康増進対策を目的に大幅な超過勤務の縮減を行うため、超過勤務縮減強化期間及び超過勤務禁止期間を定めるなどの取組により、常勤役員及び承継職員人件費の平成24年度実績額は、総人件費改革の基準となる平成17年度人件費予算相当額比約16.57%減、平成17年度の実績額比約14.71%減、平成24年度の実績額16.29%減であり、人件費削減計画を大きく上回る実績を上げた。		
	（平成23年度までに実施済みのため、平成27年度の年度計画なし）			（平成27年度の実施状況） ・記載無し		
【61】光熱費等の使用量を抑制するため、年度毎に使用計画を策定する。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 過去5年間の主要キャンパス（上野及び取手）における電気、ガス及び水道の使用量及び料金を集計し分析を行い、省エネルギー型設備への更新や夏期空調設備の設定温度の変更等を行うとともに、削減効果が高い大学美術館の熱源設備を更新するESCO事業について、事業者と契約を締結し、設備の更新工事を実施した。		
	【61-1】平成26年度導入したESCO事業のモニタリングを含めエネルギー使用状況の現状分析を行い、ポスターの掲示等によるエネルギー使用の「見える化」、省エネパトロール、エネルギー管理標準の最適化等により、光熱費等の使用量を抑制する取組を推進する。		IV	（平成27年度の実施状況） ESCO事業等の導入によるエネルギー抑制として、毎月事業者と定期的な打合せとチューニングを積み重ね、平成27年4月～平成28年3月までの12ヶ月の期間においてベースラインに対し削減額で約40,000千円、削減率で約55%のエネルギー削減を図ることができた（上野キャンパス全体の18%の削減に相当）。 また、光熱水費削減への取組として、エネルギー管理標準の最適化への見直し、LED照明器具の導入、冬季の暖房機器輪番停止による節電対策、中間期における空調停止期間の徹底、節水部品取付の導入を実施し、光熱水費等の使用量を抑制し削減額で約22,600千円（ESCO事業による削減分を除く）、上野キャンパスにおけるCO2排出量を約16%削減を図ることができた（ESCO事業による削減分含む）。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【6 2】経費を抑制し支出の削減を図るため、業務委託方法等についての見直しを行い改善する。		IV		(平成22～26年度の実施状況概略) 業務委託費の抑制を行うため、派遣職員の業務内容について見直しを行ったほか、複写機の賃貸借契約や衛生設備関連の契約の見直し等を実施するとともに、職員一人ひとりのコスト意識においても改善を呼びかけた。平成26年度においては、両面白黒印刷を原則とし、現況において可能な最小限のコストを目指すこととし、また、会議資料は、A 3 両面、中綴じ印刷で作成するよう周知し、印刷コストの節減を図るとともにコスト意識の啓発を行った。		
	【6 2－1】大学改革プラン推進会議において「大学独自の経費削減及び収入確保のための方策」を具体的に検討し、成案の得たものから着実に実施する。	IV		(平成27年度の実施状況) 運営費交付金削減等に対応し、積極的な経営力強化を図る観点から、施設等使用料金等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づく新たな貸付料算定基準により、平成27年度から奏楽堂の建物使用料を改定するとともに、外国人留学生等のための宿舎施設である国際交流会館についても建物内リニューアルに伴い全面的に賃料改定を行ったほか、その他の建物使用料全体についても大幅な見直し等を実施した結果、対前年度において学納金を除く自己収入が約24,000千円（約16.2%）増加した。加えて、検定料および入学料について、実状に即した上で必要な検討を行い、平成28年度入学者から2割増の改定を実施することにより、約69,000千円の増収となった。同時に、志願者拡充により検定料収入を確保するため、大学案内冊子を全面的に改定したほか、第1回オープンキャンパスの開催、WEB入力フォームによる入学手続きの実施、入試総合WEBサイトの開設、平成29年度入試からWEB出願を導入するための準備等を行った。これにより、昨今の少子化等の社会状況にありながら、平成28年度学部一般入学試験において164名の受験者増加を得た。		
				ウェイト小計		
				ウェイト総計		

[ウェイト付けの理由]

(2) 財務内容の改善に関する特記事項**1. 特記事項****【平成22～26事業年度】****(1) 長期的・安定的な財政基盤構築に向けた「藝大基金」の設置**

本学の長期的・安定的な財政基盤を整備し、さらなる教育研究活動や社会連携活動の一層の発展のため各種のプロジェクトを推進し、もって我が国における芸術文化の振興等に資するため、創立125周年（平成24年10月4日）を契機として「東京芸術大学基金（藝大基金）」を設置した。設置年度においては、外部コンサルティング会社と連携しつつ、藝大基金に係るリーフレットやWebサイト、Web決済などの基盤整備及び寄附戦略構想を中心に寄附募集プロジェクトを展開した。【中期計画：57】

(2) 「ESCO事業」実施等による光熱水使用量の大幅抑制の実現

昨今の光熱水料金高騰に対応するため、光熱水等エネルギー使用量の更なる抑制に向けて、平成26年度においては、本学大学美術館において「ESCO事業」を導入するとともに、事務室におけるLED照明の試験的な実施や、夏季の空調設備における収式冷凍機冷水温度の設定変更、外灯の点灯時間帯における照度センサーの運用改善や省エネパトロールの改善実施等を行い、上野キャンパスにおいて、約4%（温室効果ガス排出量の対前年比）のエネルギー削減を実現した。

とりわけ、平成25年度より導入の手続きを進めていた大学美術館の熱源設備を更新するESCO事業については、事業者と契約を締結し設備の更新工事を実施した。これにより、本格的な運用前ではあるが、平成26年12月から平成27年3月までの4か月の期間において、ベースラインに対し削減額で約850万円、削減率で約49%のエネルギー削減を実現した。【（関連）中期計画：61】

【平成27事業年度】**(1) 自己収入拡充のための施設使用料・入学科・検定料改定等の実行**

運営費交付金削減等に対応し、積極的な経営力強化を図る観点から、施設等使用料金等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づく新たな貸付料算定基準により、平成27年度から奏楽堂の建物使用料を改定するとともに、外国人留学生等のための宿舎施設である国際交流会館についても建物内リニューアルに伴い全面的に賃料改定を行ったほか、その他の建物使用料全体についても大幅な見直し等を実施した結果、対前年度において学納金を除く自己収入が約24,000千円（約16.2%）増加した。加えて、検定料および入学料について、長期間・長時間に亘る入試業務や入学手続のWeb化等の実状に踏まえた検討を行い、平成28年度入学者から2割増の改定を実施することにより、約69,000千円の増収となった。【中期計画：59】

(2) クラウドファンディングを活用した壁画復元プロジェクト

2001年3月イスラム原理主義勢力タリバンにより破壊されたバーミヤン東大仏の天涯を飾っていた壁画「太陽神と飛天」を、本学の特許技術を活用し、原寸大で完全復元（奥行き7.2m、幅6.6m、高さ3.2m）するために、クラウドファンディング企画会社と提携、壁画復元プロジェクトとして制作・展示を目指し、支援金を

広く募った。その結果、目標金額4,000千円を大きく超える4,631千円を獲得し、復元制作実現へと至った。【中期計画：57】

(3) 履修証明制度を活用したハイクオリティな教育プログラムの提供

より積極的な社会貢献の促進及び社会人等の学生以外の者を対象とした体系的であり、付加価値の高いハイクオリティな学習プログラムを提供するため、学校教育法第105条及び学校教育法施行規則第164条の規定に基づく「履修証明プログラム」を導入することとし、同プログラムの実施等に関して必要な規定を定めるとともに、各部局において実施可能な教育プログラムの検討を行い、音楽分野においては、早期教育プロジェクトと連動した新たな早期専門教育プログラム開講に向けて、弾力的な受講料設定も含めた制度設計を完了した。【中期計画：59】

(4) 間接経費（学長裁量分）の効果的な活用

運営費交付金削減等に対応し、積極的な大学経営を図る観点から、競争的資金および受託研究等における間接経費（学長裁量分）を活用し、大型の外部資金獲得に繋がるような効果的な外部資金獲得者へのインセンティブ付与制度を構築することとし、他大学の状況等を調査するとともに、研究推進室会議において検討を行った。研究推進プロジェクトや博士後期課程の学成果発表のための支援等といった公募方式インセンティブ付与の実施や、配分割合ルールの見直しを平成28年度当初から実施することとした。【中期計画：58】

2. 共通の観点に係る取組状況（平成25～27事業年度）**(1) 財務内容の改善・充実が図られているか。****○経費の削減及び自己収入に向けた取組**

昨今の光熱水料金高騰に対応するため、光熱水等エネルギー使用量の更なる抑制に向けて、平成26年度より、本学大学美術館において「ESCO事業」を導入した結果、平成27年4月～平成28年3月までの12ヶ月の期間においてベースラインに対し削減額で約40,000千円、削減率で約55%のエネルギー削減を図ることができた（上野キャンパス全体の18%の削減に相当）。

また、更なる光熱水費削減への取組として、エネルギー管理標準の最適化への見直し、LED照明器具の導入、冬季の暖房機器輪番停止による節電対策、中間期における空調停止期間の徹底、節水部品取付の導入等を実施し、光熱水費等の使用量を抑制し削減額で約22,600千円（ESCO事業による削減分を除く）、上野キャンパスにおけるCO2排出量を約16%削減することができた（ESCO事業による削減分含む）。

さらに、運営費交付金削減等に対応し、積極的な大学経営を図る観点から、施設等使用料金等各種料金の見直しについて、建物賃貸取引実例調査に基づき新たな貸付料算定基準により、今年度から奏楽堂の建物使用料を改定するとともに、外国人留学生等のための宿舎施設である国際交流会館についても建物内リニューアルに伴い全面的に賃料改定を行ったほか、その他の建物使用料全体についても大幅な見直し等を実施した結果、平成27事業年度対平成24事業年度において学納

金を除く自己収入が約39,000千円（約29.5%）増加した。また、検定料および入学料について、長期間・長時間に亘る入試業務や入学手続のWeb化等の実状に踏まえた検討を行い、平成28年度入学者から2割増の改定を実施することにより、約69,000千円の増収となった。

○資金運用と活用

余裕資金（寄附金及び一般財源）の運用について、有価証券（国債、地方債、財投機関債、円建外国債、金銭信託）及び預金（定期預金、譲渡性預金）により運用することにより、少しでも多くの運用益を得ようと努力してきたところであり、平成25事業年度から平成27事業年度において年平均約20,398千円を獲得した。また、その活用について、寄附金による運用益については学生の奨学金等に充当し、一般財源による運用益については大学運営資金に充当している。

○財務情報の分析と活用

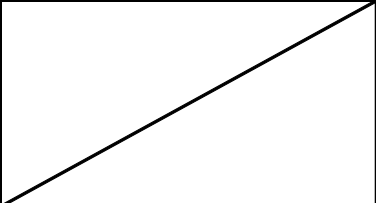
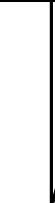
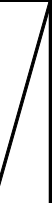
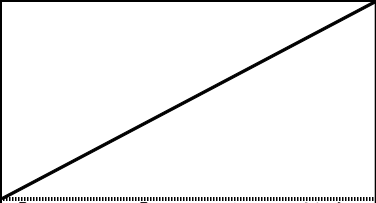
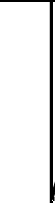
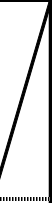
本学では、部局を単位とした財務処理を行っており、財務諸表において各部局のセグメント情報を提供し、部局長や事務幹部職員に各部局における財務分析を促している。また、役員会及び経営協議会には、毎年度、財務諸表のほか、本学における主要な財務データ及び同規模大学の運営状況についての経年比較・分析を行い「財務状況の概要」及び「決算の概要」として取りまとめ、分析結果を報告するとともに、その分析結果を踏まえ、補助金事業をはじめとする外部資金の新規獲得や施設貸付料改定による自己収入の拡充、光熱水費等一般管理費削減方策の検討等戦略策定に繋げた。

○随意契約に係る情報公開等の取組等

各年度の随意契約に係る情報公開については、本学Webサイトから、本学における公共調達に適正化に向けた取組や随意契約に係る情報を公表した。また、平成20年1月に作成した「随意契約見直し計画」に基づき、真に止むを得ないものを除き、一般競争入札等（総合評価方式や複数年契約の拡大、入札手続きの効率化等）に移行した。

I 業務運営・財務内容等の状況
(3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標
① 評価の充実に係る目標

中期目標	1. 本学の教育研究の改善に資するため、大学評価を着実に実施するとともにその評価結果等の情報の公開を進める。
------	--

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【6 3】大学機関別認証評価を受審し、その評価結果は自己評価書とともに社会に公表し、説明責任を果たす。		III		(平成22～26年度の実施状況概略) 平成22年度に受審した大学機関別認証評価の評価結果及び自己評価書については、年度当初において本学ウェブサイトに掲載し、広く公表を行った。 また、評価結果については、役員会、教育研究評議会及び経営協議会に報告するとともに、評価結果のうち改善を要する点及び更なる向上が期待される点については、当該担当理事を定め、改善に向けた実行計画を作成した。		
				(平成27年度の実施状況) ・記載なし		
【6 4】学生の意見を聴取するため、定期的に学生の意識調査を実施する。		III		(平成22～26年度の実施状況概略) 授業の改善や教育の質向上、及び業務運営の見直しに資するため、現役学生、卒業生・修了生及び企業等からのアンケート調査を実施した。 調査結果による分析の結果、授業の実施方法等に関する質的向上や見直しが必要と思われる項目については、担当理事を定めて改善課題を提示し、各種改善を図った。		
				(平成27年度の実施状況) 平成26年度に実施した「学習と学生生活アンケート2014」の評価結果について、満足度に対する肯定的評価が低い項目や自由記述を中心として総合的に分析を行い、分析の結果、就職支援や就学支援等の見直しや充実が必要と思われる項目については、改善に向けた方向性を示した改善課題を作成し、担当理事に提示し、各種改善に繋げた。加えて、社会で活躍する本学卒業生・修了生から本学で学んだことについて、また社会から見た本学について率直な意見を聴き、本学の更なる発展と今後の大学作りの参考とするため、「卒業生・修了生アンケート2015」を実施した。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【65】大学評価を効率的に行うため、平成25年度までにデータベースを構築する。		Ⅲ		（平成22～26年度の実施状況概略） 各教員の研究業績などのデータを集約する「教員情報データベース」，及び中期目標・中期計画の進捗を管理するシステムを導入することとし，教員情報データベースについては，平成23年度に実施したシステム開発やデータの移行手続き等の基盤整備に加え，操作マニュアルを作成し，平成24年4月より本格的に運用を開始した。これにより，中期目標・計画の進捗管理システムと併せ，大学評価を効果的・効率的に行うための環境を整備した。		
	（平成23年度までに実施済みのため，平成27年度の年度計画なし）			（平成27年度の実施状況） ・記載なし		
				ウェイト小計		

I 業務運営・財務内容等の状況
(3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標
②情報公開や情報発信等の推進に関する目標

中期目標	1. 本学の諸活動について、広く社会に広報する。
------	--------------------------

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【66】本学の実情や機能等をより効率的に情報提供し、利便性の向上を図るため、平成26年度までに公式Webサイトを新たな情報発信手段に対応するものにリニューアルする。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 「ウェブサイトリニューアルワーキンググループ（研究担当理事所掌）」において、サイト構造、ターゲットやコンセプトなどWEBサイトの全体構想を中心に検討を行い、平成26年4月より、リニューアルサイトの本稼働を開始した。新たなCMSの導入によって、更新作業が容易になり、また、レスポンスWEBデザインを採用し、スマートフォンを始め、あらゆる画面サイズにも対応可能となった。加えて、トップページに「コンテナ」方式を採用し、研究室からの情報発信が可能となった。		
	【66-1】平成26年度にリニューアルしたWebサイトのユーザビリティを一層高めるとともに、国際化に対応したWebサイトの充実を図る。	IV		（平成27年度の実施状況） 平成26年度に導入したCMSにより情報更新が容易となり、 <u>プレスリリースをはじめ、大学における戦略として、対外的にアピールする情報をタイムリーに発信したほか、トップページ画像の変更を定期的に変更した。また、大学各部局においてもコンテナの運用が浸透し、更新頻度が高まった（平成27年度：更新193件（対前年度68件増））。</u> さらに、 <u>英語版サイトについては掲載原稿を全面的に見直すとともに、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択に伴い、本学における当該事業及び国際化・機能強化に関する取組を積極的に情報発信するため新たに開設されたWEBサイトや、平成28年度設置されるグローバル人材を戦略的に育成するための独立研究科である大学院国際芸術創造研究科WEBサイト、スーパーグローバルハイスクールに指定された附属音楽高等学校WEBサイトとのリンク等により、国際化に対応した連携を図った。</u>		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【67】東京芸術大学出版会の基礎を確立させるため、教員等の教育・研究成果を社会に発信する刊行物等の出版数を増加させる。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 本学の教育研究の成果を社会に積極的に発信するとともに、多くの市民が文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができる環境の整備に努めるため、平成19年度に東京芸術大学出版会を設置した。同会では、毎年度、芸術・学術関連図書等、教科書及び啓蒙書の刊行・頒布を主たる事業として行い、本学の研究とその成果の発表の助成を行っている。 また、出版業務の運営方法の見直しとして、芸術関連図書の元編集長と業務委託契約を結び、専門的見地から運営全般のアドバイスを受ける体制を整えた。		
	【67-1】本学教員の教育・研究成果を社会に発信する刊行物等の出版に対する助成を行うとともに、出版業務の充実に向けて更なる体制整備を進める。		III	（平成27年度の実施状況） 平成27年度においては、本学の教育研究の成果を社会に積極的に発信するとともに、多くの市民が文化芸術を鑑賞・参加・創造することができる環境の整備に努めるため、次の書籍を助成・刊行した。 「大学院映像研究科第八期生修了作品集2014」（DVD） 「T5 台湾書籍設計最前線」 「作詩法の基本とイタリア・オペラの台本」 「大学院映像研究科第九期生修了作品集2015」（DVD） 「大学院映像研究科アニメーション専攻第七期生修了作品集2016」（DVD）		
【68】藝大アートプラザにおいて、教員及び学生の教育研究成果物を積極的に展示・頒布する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 藝大アートプラザにおいて、本学が企画開発した作品や、教員等の創作作品や書籍等の教育研究成果を展示販売するとともに、各年度において、研究室が主催する企画展や大学美術館開催の展覧会と連携した展示を実施したほか、全学生を対象としたアートコンペ入賞者による「藝大アートプラザ大賞入賞作品展」を開催して学生の創作活動の一端を学外に発信するなど、社会と本学との新たな出会いの場を提供した。		
	【68-1】藝大アートプラザにおける頒布活動を拡大し、また、新たなニーズに対応した手法を導入する。		III	（平成27年度の実施状況） 附属図書館の施設耐震改修工事に伴い、藝大アートプラザは約2年間休業となったが、本学が企画開発した作品や、教員等の創作作品を販売することにより、教育研究成果を広く一般に提供するため、インターネットを利用した頒布を開始した。 また、平成27年度も学生の制作活動の一端を学外に発信することを目的に、全学生を対象とした学内コンペティションを実施した。10年目を迎えるこの学内コンペティションは、年を重ねるごとに応募作品のクオリティが高くなり、学長賞（藝大アートプラザ大賞）、優秀賞、奨励賞及び入選者の作品、計32名、39点が選ばれた。 なお、第10回藝大アートプラザ大賞展（平成27年11月17日～12月6日）を大学美術館において開催し、展示・販売を行い、23点が成約となった。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【69】附属図書館所蔵の貴重資料を学内外に広く公開するため、画像データベース化の推進と資料の展示を定期的に行う。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 貴重資料の画像データベースについて、インターネット上で検索・表示を行うべく、データベース環境の充実等を実施し、平成23年10月にリニューアル公開した。さらに各年度において、デジタル画像によるデータベースの充実を図った。また、附属図書館貴重資料展として、所蔵する貴重資料の展示を毎年度実施した。		
	【69－1】貴重資料の画像データベース化を推進するとともに、「貴重資料画像データベース」のリニューアルに向けて仕様の検討を行う。また、貴重資料の継続的な修復及び展示を行う。		IV	（平成27年度の実施状況） 平成27年11月17日～12月14日まで〔東京音楽学校初演から75年「海道東征」展－東京藝術大学附属図書館貴重資料展－〕を開催した。この期間における図書館の延べ入館者数は10,839人であった。また、小学唱歌及び邦楽調査に関する貴重資料33点のデジタル画像を作成するとともに、「貴重資料画像データベース」リニューアルに向けての仕様を検討した。 さらに、公益財団法人ロームミュージックファンデーションの助成を受け、本学が保有する2万枚を超える洋楽SPレコードコレクションである「クリストファ・N・野澤SPコレクション」による蓄音機コンサート・レクチャーを4回開催、800名以上の聴衆を得て貴重資料の公開による教育研究及び音楽文化の発展を図るとともに、貴重資料整理・保存・公開事業のための寄附活動を実施した。		
				ウェイト小計		
				ウェイト総計		

[ウェイト付けの理由]

(3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する特記事項**1. 特記事項****【平成22～26事業年度】****(1) 先導的ブランディングシステム構築に向けた調査研究**

国際プレゼンスの確立及び国際発信を目的として、芸術分野固有の観点・指標等に基づく、世界の先駆けとなる評価・ランキング等の”ブランディングシステム”を構築するため、平成26年度においては、学長の下に「戦略企画インテリジェンスユニット」を設置した。同ユニットにおいては、国内における評価機関の動向や制度、近年における芸術系大学の取組み、海外における評価制度の実態等、先導的ブランディングシステムの構築に関する予備調査・分析を行った。

【中期計画：35】

(2) 本学Webサイトの全面リニューアルによる発信機能強化

東京芸術大学広報ポリシーに基づき、本学の教育研究や社会連携活動に関する最新の情報をリアルタイムに、積極的且つ的確に発信するとともに、本学Webサイトを更に利便性の高いシステムとして発展させるため、本学Webサイトのリニューアルを計画的に実行し、平成26年4月からリニューアルサイトの運用を本格的に開始した。

リニューアルサイトでは、新たなコンテンツマネジメントシステム（CMS）の導入により更新作業が容易になり、また、レスポンスWebデザインを採用することで、スマートフォンを始め、あらゆる画面サイズにも対応可能となっており、さらには、トップページに「コンテナ」方式を採用することで、各研究室からの情報発信を迅速に行うことが可能となっており、これまで以上に積極的な投稿・情報発信等（参考：対前年度イベント件数は45件増、ページビュー数は約3.5倍）が行われている。

さらには、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択に伴い、本学における当該事業及び国際化・機能強化に関する取組を積極的に情報発信するため、新たに本学のグローバル化に関するWebサイトを開設した。【中期計画：66】

【平成27事業年度】**(1) 芸術系大学ブランディングシステム開発の推進**

いまだ存在していない芸術系大学に特化した大学評価、ランキング等の“ブランディングシステム”を構築するため、学長直下に「戦略企画インテリジェンスユニット」を設置し、専任の教員2名を新たに配置するとともに、大学経営力強化を更に推進するため、学長直属事務組織として新たに設置された「経営戦略・IR推進室」や、海外大学との強いコネクションを持つグローバルサポートセンターと連携し、芸術系大学の相対的な強み・特色等を明確化する指標となるブランディングシステムの開発を開始した。

平成27年度においては、国内外芸術系大学における教育研究活動状況等に係る情報収集・分析や一般的な大学ランキングにおける指標を調査するとともに、世界大学ランキング等を運営する外部機関とも協議を進めたほか、愛知県立芸術大学、京都市立芸術大学、金沢美術工芸大学、沖縄県立芸術大学を対象とした調査

を行い、本学システム構築について試行を実施した。【中期計画：35】

(2) 大学ホームページリニューアルによる情報発信強化・国際化に対応したWebサイトの充実

平成26年度に導入したCMSにより情報更新が容易となり、プレスリリースをはじめ、大学における戦略として、対外的にアピールする情報をタイムリーに発信したほか、トップページ画像の変更を定期的に変更した。また、大学各部局においてもコンテナの運用が浸透し、更新頻度が高まった（平成27年度：更新193件（対前年度68件増））。

さらに、英語版サイトについては掲載原稿を全面的に見直すとともに、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択に伴い、本学における当該事業及び国際化・機能強化に関する取組を積極的に情報発信するため新たに開設されたWEBサイトや、平成28年度設置されるグローバル人材を戦略的に育成するための独立研究科である大学院国際芸術創造研究科WEBサイト、スーパーグローバルハイスクールに指定された附属音楽高等学校WEBサイトとのリンク等により、国際化に対応した連携を図った。【中期計画：66】

(3) 報道機関や企業、自治体等との連携による教育研究成果・芸術活動実践の戦略的プロモーションの実行

本学の教育研究の成果や芸術活動等に係る情報発信については、展覧会、演奏会、上映会、本学Webサイト、広報誌「藝大通信」、東京芸術大学出版会、藝大アートプラザでの展示・頒布等をとおして、広く社会に発信してきたが、特に平成27年度においては、マスメディア等に対する戦略的なプロモーション・情報発信を行った結果、フジテレビ「めざましテレビ」や日本テレビ「ヒルナンデス」、TBS「王様のブランチ」、テレビ朝日「TVタックル」をはじめとする各局の番組において、本学の活動や取組が数多く取り上げられ、広く社会に魅力を発信することで、大学に対する理解増進やプレゼンス向上に繋がった。

また、パブリックスペースにおける展覧会や演奏会等を積極的に展開しており、東京丸の内では、従前より丸ビルにて三菱地所との共催により実施している「藝大アーツイン丸の内」に加え、新たにゴールデンウィーク期間中の「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン音楽祭」において、本学ピアノ科の教員・学生・卒業生が多数参加して演奏を披露し、好評を博した他、東京メトロとの共催により、渋谷駅構内において「ステーションコンサート in 渋谷」を7月に開催し、学生による演奏会を公開し話題となっており、さらに、東京メトロの協力により、銀座駅コンコース内の「Glass Box Metro Ginza」（メトロ銀座ギャラリー）において、本学特許技術を使用した『クローン文化財』の展覧会を開催するなど、企業等との協力の下、公共の場を活用した教育研究成果の戦略的な発信を推進した。

さらに、国立大学機能強化事業として、自治体等と連携し全国各地で展開しているアートプロジェクトや早期教育プロジェクトに関しても、地元報道機関等への事前PRを積極的に行うことにより、ローカルニュースや地方紙面等で数多く取り上げていただくことができ、各地域において大きな反響を呼んだ。

その他、大学美術館（陳列館・正木記念館を含む）では、「うらめしや〜、冥途のみやげ 展 ―全生庵・三遊亭圓朝 幽霊画コレクションを中心に―」など25件の展覧会を開催し、延べ413日間、240千人の入場者があった。

奏楽堂では、音楽学部定期演奏会、演奏芸術センター企画演奏会、音楽学部・大学院音楽研究科の教育研究の成果である学内演奏会（必修科目）、卒業演奏会、学位審査演奏会等の公開試験等演奏会など75件の演奏会を開催し、52千人の入場者があった。

大学院映像研究科における映画、メディア映像及びアニメーションの教育研究成果の発信に関して、学内施設の他、映画館等を借用し、修了作品展などの上映会を開催した。

東京芸術大学出版会では、芸術・学術関連図書として書籍「T5 台湾書籍設計最前線」、「作詩法の基本とイタリア・オペラの台本」及びDVD「大学院映像研究科第八期生修了作品集2014」「大学院映像研究科第九期生修了作品集2015」「大学院映像研究科アニメーション専攻第七期生修了作品集2016」に助成し、刊行した。

なお、藝大アートプラザは、附属図書館の施設耐震改修工事に伴い、約2年間の休業となったが、本学が企画開発した作品や、教員等の創作作品を販売することにより、教育研究成果を広く一般に提供するため、インターネットを利用した頒布を開始するとともに、大学美術館において、学生の制作活動の一端を学外に発信することを目的に、全学生を対象とした学内コンペティションを実施した。

【中期計画：19，67，68】

2. 共通の観点に係る取組状況（平成25～27事業年度）

（1）中期計画・年度計画の進捗管理や自己点検・評価の着実な取組及びその結果の法人運営への活用が図られているか。

○中期計画等の進捗管理

中期計画・年度計画の進捗管理については、Web形式の「中期目標・中期計画進捗管理システム」により進捗管理を行っている。

進捗状況の管理については、総務担当理事の下「企画・評価室（理事室）」を中心として、年度計画の当該実施主体（部局等）から9月、12月、3月の定期的な報告のもとに確認を行い、計画が進んでいない部局等については計画的な実施を促した。

○自己点検・評価の取組等

本学では、総務担当理事の下「企画・評価室（理事室）」において、全学における自己点検・評価を行うとともに、各部局等においても評価委員会等を設置し、各部局における自己点検・評価を行っている。また、各事業年度における業務実績に関する評価結果等については、役員会等に報告するとともに、評価結果において指摘等された事項については、当該理事等を定め、改善するための実行計画を作成し対応している。

（2）情報公開の促進が図られているか。

○情報発信に向けた取組

本学の教育研究の成果や芸術活動等に係る情報発信については、展覧会、演奏会、上映会、本学Webサイト、広報誌「藝大通信」、東京芸術大学出版会、藝大

アートプラザでの展示・頒布等をととして、広く社会に発信してきたが、特に平成27年度においては、マスメディア等に対する戦略的なプロモーション・情報発信を行った結果、フジテレビ「めざましテレビ」や日本テレビ「ヒルナンデス」、TBS「王様のブランチ」、テレビ朝日「TVタックル」をはじめとする各局の番組において、本学の活動や取組が数多く取り上げられ、広く社会に魅力を発信することで、大学に対する理解増進やプレゼンス向上に繋がった。

また、パブリックスペースにおける展覧会や演奏会等を積極的に展開しており、東京丸の内では、従前より丸ビルにて三菱地所との共催により実施している「藝大アーツイン丸の内」に加え、新たにゴールデンウィーク期間中の「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン音楽祭」において、本学ピアノ科の教員・学生・卒業生が多数参加して演奏を披露し、好評を博した他、東京メトロとの共催により、渋谷駅構内において「ステーションコンサート in 渋谷」を7月に開催し、学生による演奏会を公開し話題となっており、さらに、東京メトロの協力により、銀座駅コンコース内の「Glass Box Metro Ginza」（メトロ銀座ギャラリー）において、本学特許技術を使用した『クローン文化財』の展覧会を開催するなど、企業等との協力の下、公共の場を活用した教育研究成果の戦略的な発信を推進した。

さらに、国立大学機能強化事業として、自治体等と連携し全国各地で展開しているアートプロジェクトや早期教育プロジェクトに関しても、地元報道機関等への事前PRを積極的に行うことにより、ローカルニュースや地方紙面等で数多く取り上げていただくことができ、各地域において大きな反響を呼んだ。

加えて、映像研究科アニメーション専攻では、YouTube、Vimeoに専用番組サイト「GEIDAI ANIMATION」（ゲイダイアニメーション）を構築、本専攻で制作されたアニメーション作品のWEB公開をスタートした。本専攻により制作された高い技術のアニメーションのみならず、音楽学部音楽環境創造科により制作された音楽・サウンドデザインとのコラボレーションの成果を全世界に発信するとともに、同番組サイト閲覧により広告料収入も期待できる仕組みとなっている。

さらに、東京芸術大学広報ポリシーに基づき、本学の教育研究や社会連携活動に関する最新の情報をリアルタイムに、積極的に且つ的確に発信するとともに、本学Webサイトを更に利便性の高いシステムとして発展させるため、平成26年4月からリニューアルサイトの運用を開始した。

その他、英語版サイトの掲載原稿を全面的に見直すとともに、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択に伴い、本学における当該事業及び国際化・機能強化に関する取組を積極的に情報発信するため新たに開設されたWebサイトや、平成28年度設置されるグローバル人材を戦略的に育成するための独立研究科である大学院国際芸術創造研究科Webサイトとのリンク等により、国際化に対応した連携を図り、積極的な情報発信を行っている。

I 業務運営・財務内容等の状況

(4) その他業務運営に関する重要目標

①施設設備の整備・活用等及び安全管理に関する目標

中期目標	1. 安全性と本学の教育研究のニーズを満たした機能を備えたキャンパス環境の整備を行うとともに、情報セキュリティ対策を推進する。
------	---

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【70】安全性確保のため、建物の耐震診断を行い、計画的に改修工事を実施する。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 本学における施設の中・長期的整備計画を立案するため、総務・財務・施設担当理事のもとにキャンパスグランドデザイン推進室を置き、「東京芸術大学上野キャンパスマスタープラン2013」を取りまとめ、耐震補強を含めた緊急整備計画のもと、音楽学部4号館、附属図書館等の改修整備を実施した。 また、新たな課題である既存施設の非構造部材の耐震化に向け、文部科学省と「学校施設の屋内運動場等の天井等落下防止対策加速化のための先導的開発事業」の委託契約を締結し、「東京芸術大学奏楽堂天井等落下防止対策推進協議会」において対策・手法の検討をし、構造の安全性を検証するため、日本建築センターの特定天井評定委員会で評定を受け、補強対策を策定し事業完了報告書を取りまとめた。		
	【70-1】キャンパスマスタープランのパイロットプロジェクトに基づく既存施設の建物耐震化及び既存施設の非構造部材耐震化を計画的に整備し、施設の安全性の確保を図る。	IV		（平成27年度の実施状況） 「東京芸術大学上野キャンパスマスタープラン2013」のパイロットプロジェクトである「Crossing構想」に基づき、本学最後の耐震化対象建物である附属図書館について、上野「文化の杜」新構想と連動させた「国際芸術リソースセンター（IRCA）改築事業」として創造的再生・機能強化をおこなうこととし、平成27年度は既存とりこわし後本体工事に着手した。 また、既存施設の非構造部材の耐震化に向け、屋内運動場、附属音楽高等学校の改修工事を実施し、施設の安全性を確保した。 加えて、奏楽堂の非構造部材の耐震化に向け、H28年度当初予算整備事業として発注準備を行った。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【71】省エネルギー化及びCO ₂ 削減に向け、高効率設備機器への更新を行う。		IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 高効率空調機器への更新や、照明器具の人感センサーの設置等により省エネルギー化を推進するとともに、平成25年度より導入の手続きを進めていた大学美術館の熱源設備を更新するE S C O事業について、事業者と契約を締結し、設備の更新工事を実施した。これにより、 <u>削減率で約49%のエネルギー削減を図ることができた。</u>		
	【71-1】東京都環境確保条例に基づく第2計画期間における17%のCO ₂ 排出削減、省エネ法に基づく中長期的で年平均1%以上のエネルギー消費削減の数値目標を達成するため、LED照明の導入を拡大する等、既存設備の機器更新等を計画的に実施し、省エネルギー化及びCO ₂ 削減を推進する。		IV	（平成27年度の実施状況） E S C O事業においては、毎月事業者と定期的な打合せとチューニングを積み重ね、ベースラインのエネルギー削減量を集計・分析した結果、 <u>事業目標である大学美術館一次エネルギー46%削減に対し、55%の削減を達成した（上野キャンパス全体の18%の削減に相当）。</u> これにより第1期期間のCO ₂ 削減義務量に約18%の削減量を上乗せできるため、第2期の削減義務を達成する見通しとなった。 また、上野キャンパスにおけるLED照明の導入について、試験的に導入した効果を踏まえ、構内の共用部蛍光灯のLED化を推進し、一部実施したほか、松戸団地の共用部蛍光灯のLED照明の導入を行ったことにより、 <u>3.3t-CO₂/年のCO₂削減を見込むことができた。</u> さらに、取手団地の共通工房棟の変圧器を省エネルギー型（トップランナー）への交換を実施したことにより、 <u>2t-CO₂/年のCO₂削減を見込むことができた。</u>		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【72】既存の教育研究施設の専有及び共用スペースの使用状況の調査を定期的実施し、有効活用を図る。	【72-1】「スーパーグローバル大学創成支援」事業の展開、新たなプロジェクトに対応するため、組織の移転や統合、建物耐震化に伴う使用面積配分の見直し等により、施設の有効活用を推進する。また、大学改革・機能強化等の第3期中期目標・中期計画に則するよう、今後の施設整備5か年計画及び施設マネジメント方針を検討する。	IV		（平成22～26年度の実施状況概略） 施設の有効活用を図るため、毎年度において施設の利用状況調査を実施し、改修工事には利用状況に応じた使用面積の配分を見直し、共有スペースの範囲が拡大するよう努め、その結果、約300㎡の共用スペースを確保した。		
			IV	（平成27年度の実施状況） 「スーパーグローバル大学創成支援」事業達成に向け、さらに、本学のグローバル化を推進する観点から、 <u>海外一線級アーティストユニット誘致加速化のためのレジデンス機能強化として、外国人宿舎についての見直しを行い、宿舎が立地する駒込地区の土地を売却し、既に所有している土地に新たな宿舎（レジデンス）を建築することとし、所定の手続きを開始した。</u> また、施設の有効活用を図るため、利用状況に応じた使用面積の配分を見直し、一部利用形態に応じ使用面積を学長裁量スペースとして課金を付加する <u>スペースチャージ制度の導入</u> することとし、関連規則を定めるとともに、新たな大学院設置に向け、スペースの再配分を検討し有効活用の観点から以下のとおり共用スペースを確保した。 ・上野キャンパス：1095㎡（学長裁量スペース863㎡含む） ・千住キャンパス：63㎡ 加えて、次期5か年計画及び施設マネジメント方針について、キャンパスグランドデザイン推進室にてワーキングを立ち上げ、作成に向け検討を開始した。		
【73】法人のリスクを分析し、業務遂行における多様な危険性に適応できるマニュアルを作成する。	【73-1】引き続き、危機管理等に係るマニュアルを検証し、必要に応じて見直しを行う。	III		（平成22～26年度の実施状況概略） 「上野校地安全衛生ガイド」，「取手校地安全衛生ガイド」の改定版を毎年4月に発行し、紙媒体で学内に配付するとともに本学公式Webサイト(学内専用)に掲載し、周知を行うとともに、平成24年度に「東京藝術大学震災対応マニュアル」を作成し、教職員に配布するとともに本学公式Webサイト(学内専用)に掲載し、周知を行った。また、簡易版として、ポケットサイズの「東京藝術大学大地震対応マニュアル」を作成し、学生に配布した。また、平成25年度には「東京藝術大学危機管理マニュアル」を抜本的に見直すこととし、第二次改訂版を作成し関係部署に配布した。		
			III	（平成27年度の実施状況） 「上野校地安全衛生ガイド」，「取手校地安全衛生ガイド」の改訂版を4月に発行し、紙媒体で学内及び新入生オリエンテーションにて配布するとともに、本学Webサイト（学内専用）にも掲載し、周知を行った。また、「上野校地安全衛生ガイド」については見直しを行い、現行のA4版から学生が携帯しやすいポケットサイズ版へと変更することとした。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中 期	年 度		中 期	年 度
【74】教職員の安全衛生意識を向上させるため、労働安全衛生マネジメントシステムの逐次導入、安全衛生教育の体系化、訓練を行う。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 労働安全衛生管理を計画的に進めるために労働安全衛生マネジメントシステムを導入することとし、危険有害要因の抽出、危険有害要因の評価、リスク低減処置法の検討、リスク低減処置の実施等から構成する「東京芸術大学リスクアセスメント実施のための手順書」を平成24年度完成させ、その後も内容を差精査し、必要な改定・改正を実施するとともに、毎年度安全衛生教育や防災訓練を実施した。		
	【74-1】これまでのリスクアセスメントの実施結果を検証し、更なる安全衛生体制の構築に向けた検討を行う。	III		（平成27年度の実施状況） 平成25年度改定の手順書に基づき、危険・有害業務に係わるリスクアセスメントを実施し、災害を未然に防止し、より高度な作業環境の整備を推進した。 安全衛生教育や防災訓練について、次のとおり実施した。 ① 防災訓練（5月27日：附属高校） ② 防災訓練（6月13日：国際交流会館） ③ 上野校地安全衛生研修（7月21日：受講者13名） ④ 防災訓練（9月1日：上野校地） ⑤ 防災訓練（9月2日：奏楽堂） ⑥ 防災訓練（9月24日：大学美術館） ⑦ 防災訓練・安全衛生研修（11月6日：取手校地） ⑧ 防災訓練（12月7日：千住校地） ⑨ 防災訓練（12月12日：藝心寮） ⑩ 防災訓練・安全衛生研修（12月16日：横浜校地） ⑪ 「環境と防災の科学」講義の実施（教養科目として前期：上野校地，後期：取手校地で実施） ⑫ 技能講習等受講（5名）		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中 期	年 度		中 期	年 度
【75】教職員の情報セキュリティ意識を向上させるため、情報機器利用に関するポリシーの策定を行い、計画的に研修等を実施する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 「東京芸術大学情報化推進統括室（理事室）」を中心に全学的な情報セキュリティの在り方を見直し、情報セキュリティポリシー（基本方針）、情報セキュリティ対策（統一基準）、情報セキュリティ・コンピュータ取扱基準の改訂版を取りまとめるとともに、教職員のセキュリティ意識の向上等に資するため同ポリシーを本学公式Webサイト（学内専用）等により周知した。また、教職員や学生を対象とした講習会の教材を開発し、セキュリティ講習会を各年度において実施した。		
	【75-1】学生及び教職員の情報セキュリティの意識向上を図るため、情報セキュリティに関する講習会や講義等を実施する。	III		（平成27年度の実施状況） <u>本学各校地において全事務職員向けのセキュリティ講習会を計6回実施し</u> ，端末の利用方法，Webにおける脅威対策方法など，インターネットセキュリティに関する基礎全般を実例と併せて紹介し，高度化する情報搾取について研修を行った。 ・上野校地：9月15日，9月28日，10月6日，11月17日 ・取手校地：10月28日 ・横浜校地：1月5日 また，「 <u>情報セキュリティインシデント発生時の対応について（案）</u> 」を取り纏め，個人情報又は機密情報の漏えいや，情報システムのサイバー攻撃など，情報セキュリティインシデント発生時における連絡体制，報告経路，確認事項，報告手段等を定めることとした。		
				ウェイト小計		

I 業務運営・財務内容等の状況
(4) その他業務運営に関する重要目標
②法令遵守に関する目標

中期目標	1. 監査やルールの徹底などにより、事務の適正化を図る。
------	------------------------------

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【76】監事監査や内部監査等の結果を運営改善に反映するシステムを強化する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 監事監査等の結果において要改善とされた事項については、監事等から監査結果として当該部局長等へ伝達するとともに、学長に報告することとしているが、部局長等による当該事項の運営改善に向けての取組の促進を図るとともに、監事等による事後検証を的確に実行するため、「 <u>内部監査での指摘事項等の改善実行の促進及び事後検証に関する実施マニュアル</u> 」を整備し、同マニュアルに基づき、監事監査及び監査室による内部監査を実施した。		
	【76-1】引き続き、平成25年度に導入した「改善サイクル」を検証し、必要に応じて見直しを行う。	III		（平成27年度の実施状況） 内部監査等の結果において要改善とされた事項については、監査室から当該部局長等に監査結果の報告と併せ、改善計画書の提出を求めている。また、改善計画書に基づく改善状況については、監査室が実施する年度末の内部監査等において当該状況を確認している。 平成28年度においても、この「改善サイクル」に基づき適切に運用した。		

中期計画	平成27年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト	
		中期	年度		中期	年度
【77】教職員の法令遵守に関する意識向上を図るため、ハラスメント防止等の法令の周知徹底及び研修会等を定期的実施する。		III		（平成22～26年度の実施状況概略） 「ハラスメント防止に関するパンフレット」を教職員に配付するとともに教職員を対象にハラスメント研修会及びハラスメント相談員研修会を実施し、また、ハラスメント防止対策として、個々の意識向上のために作成された「ハラスメントの防止等のために東京芸術大学職員及び学生等が認識すべき事項についての指針」について、更なる意識向上に資するため指針内容を見直し、改訂版を作成するとともに学内に配布した。 また、法令遵守の本質や法令遵守に対する意識を高めるため、主に事務職員を対象に、<u>企業等における法令遵守の実施体制や事例等のカリキュラムからなる「コンプライアンス研修会」を実施した。</u>		
	【77-1】教職員の法令遵守に関する意識向上を図るため、ハラスメント防止等の法令等の周知徹底及び研修会等を実施する。	III		（平成27年度の実施状況） ハラスメント防止対策として、ハラスメント防止対策委員会においてパンフレット「ハラスメントの防止に向けて」を作成し、教職員への配布を行った。さらにポスターを各部局に配布し、意識啓発に努めた。 また、文部科学省「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（平成26年2月18日改正）、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（平成26年8月26日文部科学大臣決定）に基づき、本学における公的研究費の運営・管理を適正に行い、研究活動の不正行為等の防止に努めるため、新たな責任体制として、研究倫理教育責任者、研究コンプライアンス推進責任者を置くとともに、<u>文部科学省から講師を迎えコンプライアンス研修会を12月、1月の計2回実施した。</u>また、研究コンプライアンス推進会議を新たに設置し、不正防止推進を図った。 加えて、芸術研究活動の実践にあたっての指針として、<u>平成28年3月に「東京芸術大学研究者倫理に関するガイドライン」を新たに定め、本学Webサイト等を通じて周知を行い、研究者の倫理意識の向上に取り組んだ。</u>		
				ウェイト小計		
				ウェイト総計		

[ウェイト付けの理由]

(4) その他業務運営に関する特記事項

1. 特記事項

【平成22～26事業年度】

(1) キャンパスグランドデザインプロジェクトの実施

本学における施設の中・長期的整備計画を立案するため、総務担当理事の下に「キャンパスグランドデザイン推進室（理事室）」を置き、事務系職員と教員が一体となったキャンパスグランドプロジェクトを平成22年度から実施した。

最終年である平成24年度においては、我が国における芸術教育・芸術研究の拠点形成に向けての本学上野キャンパスの空間整備やそのマネジメントを中長期展望に立って策定すべき、「東京芸術大学上野キャンパスマスタープラン2013」を取りまとめた。同プランは主にキャンパスの整備方針として、空間利用計画、景観、地域連携、交通計画、防災計画、ファシリティマネジメント、エネルギーマネジメント等についての提案やパイロットプロジェクトの推進など今後の進むべき方向性を示した。【中期計画：70】

(2) 「上野の杜」新構想の実現と大学キャンパスの創造的再生に向けた「Crossing構想」と「国際芸術リソースセンター」整備

平成24年度に策定した「東京芸術大学上野キャンパスマスタープラン2013」のパイロットプロジェクトである「Crossing構想」に基づき、第1ステージである附属図書館・大学美術館の耐震機能改善と併せた機能強化として「国際芸術リソースセンター（IRCA: International Resource Center of the Arts）」整備に向けた概算要求を行い、施設整備費補助金（平成27年度当初予算）の内示を受けたことを踏まえ、当該施設整備事業の着実な実施に向けて事務手続きを進めた。【中期計画：70】

(3) 「ESCO事業」実施等による光熱水使用量の大幅抑制の実現

昨今の光熱水料金高騰に対応するため、光熱水等エネルギー使用量の更なる抑制に向けて、平成26年度においては、本学大学美術館において「ESCO事業」を導入するとともに、事務室におけるLED照明の試験的な実施や、夏季の空調設備における収式冷凍機冷水温度の設定変更、外灯の点灯時間帯における照度センサーの運用改善や省エネパトロールの改善実施等を行い、上野キャンパスにおいて、約4%（温室効果ガス排出量の対前年比）のエネルギー削減を実現した。

とりわけ、平成25年度より導入の手続きを進めていた大学美術館の熱源設備を更新するESCO事業については、事業者と契約を締結し設備の更新工事を実施した。これにより、本格的な運用前ではあるが、平成26年12月から平成27年3月までの4か月の期間において、ベースラインに対し削減額で約850万円、削減率で約49%のエネルギー削減を実現した。【中期計画：61、71】

(4) 公的研究費の不正使用の防止について

「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）の改正（平成26年2月18日）」に伴い、本学における公的研究費の不正防止計画等の改正に関し、研究協力担当部署を中心に関係部署とも調整しつつ、「東京芸術大学における公的研究費の管理・監査のガイドライン（第3次改訂版）」を策定すると

ともに、教員及び学生を対象に本学Webサイト等から周知した。

(5) 研究活動における不正行為の防止について

本学における研究活動の不正行為に対する防止対策としては、平成22年4月に本学構成員（教職員及び学生）を対象とした「東京芸術大学における芸術研究活動に係わる行動規範」を定め、同行動規範を遵守し、公正な態度をもって芸術研究活動の遂行に努めている。

また、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン（平成26年8月26日 文部科学大臣決定）」に関しても、上記同様、研究協力担当部署を中心に検討を行い、学内規則を整備するとともに研究活動の不正行為を防止するための体制を整備した。

【平成27事業年度】

(1) 海外一線級アーティスト誘致のためのレジデンス機能強化等既存施設の有効活用

「スーパーグローバル大学創成支援」事業達成に向け、さらに、本学のグローバル化を推進する観点から、海外一線級アーティストユニット誘致加速化のためのレジデンス機能強化として、外国人宿舎についての見直しを行い、宿舎が立地する駒込地区の土地を売却し、既に所有している土地に新たな宿舎（レジデンス）を建築することとし、所定の手続きを開始した。

また、施設の有効活用を図るため、利用状況に応じた使用面積の配分を見直し、一部利用形態に応じ使用面積を学長裁量スペースとして課金を付加するスペースチャージ制度を導入することとし、関連規則を定めるとともに、新たな大学院設置に向け、スペースの再配分を検討し有効活用の観点から以下のとおり共用スペースを確保した。

- ・上野キャンパス：1095㎡（学長裁量スペース863㎡含む）
- ・千住キャンパス：63㎡

加えて、次期5ヵ年計画及び施設マネジメント方針について、キャンパスグランドデザイン推進室にてワーキングを立ち上げ、作成に向け検討を開始した。【中期計画：72】

(2) ESCO事業やLED照明等省エネルギー機器の積極的導入等によるCO2排出の削減

ESCO事業においては、毎月事業者と定期的な打合せとチューニングを積み重ね、ベースラインのエネルギー削減量を集計・分析した結果、事業目標である大学美術館一次エネルギー46%削減に対し、55%の削減を達成した（上野キャンパス全体の18%の削減に相当）。これにより第1期期間のCO2削減義務量に約18%の削減量を上乗せできるため、第2期の削減義務を達成する見通しとなった。

また、上野キャンパスにおけるLED照明の導入について、試験的に導入した効果を踏まえ、構内の共用部蛍光灯のLED化を推進し、一部実施したほか、松戸団地の共用部蛍光灯のLED照明の導入を行ったことにより、3.3t-CO2/年のCO2削減を見込むことができた。

さらに、取手団地の共通工房棟の変圧器を省エネルギー型（トップランナー）への交換を実施したことにより、2t-CO₂/年のCO₂削減を見込むことができた。

2. 共通の観点に係る取組状況（平成25～27事業年度）

（1）法令遵守（コンプライアンス）及び危機管理体制が確保されているか。

○法令遵守（コンプライアンス）に関する体制及び規程等の整備・運用状況

本学における法令遵守（コンプライアンス）に関する体制・取組としては、「東京芸術大学コンプライアンス推進規則」に基づき、学長の下にコンプライアンス総括責任者（総務担当理事）及び推進責任者（部局長）を置き、全学的観点からコンプライアンスに係る推進体制及び推進活動等を整備するとともに、教職員等に対しては、コンプライアンスの重要性に関する認識を高め遵守すべき法令等に関する理解を増進するための研修会の実施やコンプライアンス通報に係る取り扱い等を周知するとともに、本学Webサイトにおいてコンプライアンス通報窓口を設置している。

加えて、研究活動の行動規範として「東京芸術大学における芸術研究活動に係る行動規範」および平成28年3月には新たに「東京芸術大学研究者倫理に関するガイドライン」を定めるとともに、「東京芸術大学における研究活動の不正行為等に関する取扱規則」および「東京芸術大学における公的研究費の管理・監査のガイドライン」等を定め研究活動の不正防止等への取組を実施しているほか、ハラスメント防止対策として「東京芸術大学におけるハラスメントの防止等に関する規則」を定めるとともに、「ハラスメントの防止等のために東京芸術大学職員及び学生等が認識すべき事項についての指針」を定め、本学Webサイト等を通して学内に周知する等、法令遵守（コンプライアンス）への体制を整えている。

○危機管理に関する体制及び規程等の整備・運用状況

本学における危機管理に関する体制・取組としては、「東京芸術大学危機管理規則」「東京芸術大学危機管理委員会規則」に基づき、学長の下に危機管理総括補助者（総務担当理事）を置き、また、危機管理委員会を設置し、全学的観点から本学において発生する様々な危機の危機管理体制及び対処方法等を整備している。同委員会の下、平成25年度において、「東京芸術大学危機管理マニュアル」を抜本的に見直し、関係部署に配布したことに加え、キャンパス毎の震災対応マニュアル、学生を対象とした大地震対応マニュアル（携帯用データ）、「東京芸術大学リスクアセスメント実施のための手順書」を作成し、教職員及び学生に配布又は学内専用Webサイトより周知するとともに、技能講習会、消防訓練、教養科目「環境と防災の科学」開設などの安全衛生教育や防災訓練等を実施した。

また、本学における薬品管理に関する体制については、「東京芸術大学毒物及び劇物取扱要項」に基づき、各部局等の課長又は事務長が「安全衛生管理者」として、当該部局における毒物及び劇物の受入れ、保管、運搬、廃棄等の安全管理についての責任を負うこととしている。なお、安全衛生管理者のもとに研究室等ごとに保管責任者及び使用責任者を置き、保管責任者は、安全衛生管理者の業務を補佐し、安全衛生管理者が不在の場合、当該研究室等における安全衛生管理者の職務を代行する。また、使用責任者は、当該研究室等の使用状況を確認するとともに、保管している劇物及び毒物の数量を定期的に確認することとしている。

【平成22～26事業年度】

法令順守に関する取組

①公的研究費不正使用防止に向けて取り組んだ事項

「東京芸術大学における公的研究費の不正防止計画（第1次）」、「東京芸術大学における公的研究費の管理・監査ガイドライン」及び「東京芸術大学における研究活動の不正行為等に関する取扱規則」に基づき、本学における研究資金等の運営・管理に係る責任体制を整備するとともに、不正行為等に関する通報及び告発を受付けるため、通報窓口を設置し、本学Webサイトから広く周知を行った。加えて、研究費不正使用への啓発を行うため、科研費交付決定者を対象に説明会を継続的に実施した。

なお、「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）の改正（平成26年2月18日）」に伴い、本学における公的研究費の不正防止計画等の改正に関し、研究協力担当部署を中心に関係部署とも調整しつつ、「東京芸術大学における公的研究費の管理・監査のガイドライン」については改訂版を策定するとともに、教員及び学生を対象に本学Webサイト等から周知した。

②研究活動における不正行為防止に向けて取り組んだ事項

本学における研究活動の不正行為に対する防止対策として、本学構成員（教職員及び学生）を対象とした「東京芸術大学における芸術研究活動に係わる行動規範」を定め、同行動規範を遵守し、公正な態度をもって芸術研究活動の遂行に努めている。

また、研究活動を含めたコンプライアンスに関しては、「東京芸術大学コンプライアンス推進規則」に基づき、学長の下にコンプライアンス総括責任者（総務担当理事）及び推進責任者（部局長）を置き、全学的観点からコンプライアンスに係る推進体制及び推進活動等を整備するとともに、教職員等に対しては、コンプライアンスの重要性に関する認識を高め遵守すべき法令等に関する理解を増進するための研修会の実施やコンプライアンス通報に係る取り扱い等を周知するとともに、本学Webサイトにおいてコンプライアンス通報窓口を設置した。

③個人情報の適切な管理を含む情報セキュリティの向上に向けて取り組んだ事項

「東京芸術大学情報化推進統括室（理事室）」を中心に全学的な情報セキュリティの在り方を見直し、情報セキュリティポリシー（基本方針）、情報セキュリティ対策（統一基準）、情報セキュリティ・コンピュータ取扱基準の改訂版を取りまとめるとともに、教職員のセキュリティ意識の向上等に資するため同ポリシーを本学公式Webサイト等により周知した。

また、教職員や学生を対象とした講習会の教材を開発し、セキュリティ講習会を各年度において実施した。

さらに、学内PCのウィルス監視を行い、学内ネットワーク上でウィルスを検出した場合は速やかに該当者に連絡し、その都度対応を行っているほか、ネットワーク出入口の通信状態については、専用の装置により随時監視を行った。

④教員等個人宛て寄附金の適切な管理に向けて取り組んだ事項

平成23年度会計実地検査により「教員等個人宛てに寄附された寄附金（研究助成団体等からの助成金等）の取扱い」の指摘事項を受け、当該事項の原因究明を行うとともに、改善処置及び適切な執行管理を実施するため、科研費に係る説明

会や新任教員の採用手続きの際に寄附に係る規則や寄附手続き等を周知し、また、個人経理に関する手引きを載せた会計ハンドブックを全教員に配布した。さらには、監事監査や内部監査においても、助成団体Webサイトからの調査や全教員を対象とした外部資金受入調査を行い、寄附金の個人経理を防止するための取組を継続的に行った。

【平成27事業年度】

法令順守に関する取組

①公的研究費不正使用防止に向けて取り組んだ事項

文部科学大臣決定「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（平成26年8月）及び「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（平成26年2月改正）に対応し、本学における職員等の研究活動の不正行為及び研究費の不正使用を防止するとともに、不正行為等が行われ、又はその恐れがある場合に適切に対処するため、「東京芸術大学における公的研究費の管理・監査のガイドライン」の改定版をさらに策定し、平成28年1月に教員及び学生を対象に本学Webサイト等から周知を行った。

②研究活動における不正行為防止に向けて取り組んだ事項

文部科学省「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（平成26年2月18日改正）、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（平成26年8月26日文部科学大臣決定）に基づき、本学における公的研究費の運営・管理を適正に行い、研究活動の不正行為等の防止に努めるため、新たな責任体制として、研究倫理教育責任者、研究コンプライアンス推進責任者を置くとともに、文部科学省から講師を迎えコンプライアンス研修会を平成27年度において2回実施した。また、研究コンプライアンス推進会議を新たに設置し、不正防止推進を図った。

加えて、芸術研究活動の実践にあたっての指針として、平成28年3月に「東京芸術大学研究者倫理に関するガイドライン」を新たに定め、本学Webサイト等を通じて周知を行い、研究者の倫理意識の向上に取り組んだ。

③個人情報の適切な管理を含む情報セキュリティの向上に向けて取り組んだ事項

本学各校地において全事務職員向けのセキュリティ講習会を計6回実施し、端末の利用方法、Webにおける脅威対策方法など、インターネットセキュリティに関する基礎全般を実例と併せて紹介し、高度化する情報搾取について研修を行った。

また、「情報セキュリティインシデント発生時の対応について（案）」を取り纏め、個人情報又は機密情報の漏えいや、情報システムのサイバー攻撃など、情報セキュリティインシデント発生時における連絡体制、報告経路、確認事項、報告手段等を定めることとした。

④教員等個人宛て寄附金の適切な管理に向けて取り組んだ事項

引き続き、科研費に係る説明会や新任教員の採用手続きの際に寄附に係る規則や寄附手続き等を周知し、また、個人経理に関する手引きを載せた会計ハンドブックを全教員に配布した。さらには、監事監査や内部監査においても、助成団体Webサイトからの調査や全教員を対象とした外部資金受入調査を行い、寄附金の

個人経理を防止するための取組を行った。

Ⅱ 大学の教育研究等の質の向上

(3) その他の目標

⑤ 附属学校に関する目標

中期目標	○教育に関する目標 1. 将来の優れた演奏家や作曲家を育てるため、カリキュラムや入試方法の改善を図るとともに、教員の教育・研究能力の向上を図る。 ○学校運営に関する目標 1. 音楽学部との連携を強化するとともに、学校運営の向上と充実を図る。
------	--

中期計画	進捗状況	判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト
専門性を高めるカリキュラムと高等学校としての全体教育とのバランスを考慮した新カリキュラムを作成する。	IV	（平成22～27年度の実施状況） <u>高大連携の積極的な実施等、早期教育としての専門性を高める新教育課程を平成25年度から導入</u>することとし、カリキュラム委員会のもと必要な検討を行い、一般科目とのバランスを配慮しつつ、音楽を体系的かつ総合的に学習できる新カリキュラムを作成した。 平成25年度入学生より導入された本課程では、「伝統や文化に関する教育の充実」を掲げ、これまで少人数のため室内楽を組むことが難しかった管打楽器専攻の生徒が学部1年の授業に参加するという<u>高大連携の画期的な取組や、オーケストラ授業へ大学教員の積極的な連携、音楽理論教育の強化など、教育の質向上が図られた。</u> さらに、平成27年度においては、平成28年度スーパーグローバルハイスクール指定を目指し、すでに高い教育レベルにおいて国際的に評価を受けている教育内容の更なる強化を図るため、海外一流教員招聘による専門教育の実施や英語をはじめとする語学力の強化について、必要な検討を行い、準備を行った。	

中期計画	進捗状況	判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト
演奏活動の充実と向上を図るため、音楽学部との連携授業（オーケストラ、ソルフェージュ等）を着実に実施する。	Ⅲ	（平成22～27年度の実施状況） 本校の教育課程においては、専門実技が重要な位置を占めており、毎週1時間、それぞれの専攻の実技教員によって、高度な内容の個人レッスンが行われている。専門実技は主として音楽学部教員が担当し、大学との一貫教育が考慮されている。また、専門実技以外のオーケストラ、ソルフェージュの授業についても音楽学部教員と連携し実施している。特に、平成25年度適用された新カリキュラムでは、学部1年の木管・金管合奏と管打合奏の授業に管楽器専攻の生徒が参加することとなり、高大連携の画期的な授業が実現した。 さらに、<u>東京芸術大学が芸術系大学として唯一「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択されたことを受け、また、国立大学機能強化事業とも積極的に連携し、音楽学部教授による個人レッスン、室内楽、年間を通じての音楽学部長によるオーケストラ授業実施に加え、招聘教授である英国・ギルドホール音楽院のドミニク・ウィーラー氏を指揮者として迎え、平成27年度の定期演奏会を実施したほか、北区の小・中学校と附属高校とのジョイントコンサートである北区主催の「輝く☆未来の星コンサート」においては本学教授陣による指揮、ならびに音楽学部生や大学院生によるソリストやエキストラの参加によって開催されるなど、高大連携の大きな成果を収めた。</u>	

中期計画	進捗状況	判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト
音楽学部教員との連携を推進し、より効果的な授業方法の開発や研究を行う。	IV	（平成22～27年度の実施状況） 本校の専門実技は、専門実技は主として音楽学部教員が担当し、大学との一貫教育が考慮されている。また、専門実技以外のオーケストラ、ソルフェージュの授業についても音楽学部教員と連携し実施している。特に、平成25年度適用された新カリキュラムでは、学部1年の木管・金管合奏と管打合奏の授業に管楽器専攻の生徒が参加することとなり、高大連携の画期的な授業が実現した。 加えて、演奏試験の効果的な実施時期や試験課題の見直し、平成30年度実施予定の完全高大連携授業となる「和声」実施に向け、平成27年度は準備初年度として、試験的な授業を行う等、大学教員と積極的な連携をとりながら実施した。 さらに、東京芸術大学が芸術系大学として唯一「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択されたことを受け、招聘教授を定期演奏会の指揮者として迎えたほか、本校においても平成28年度スーパーグローバルハイスクール指定を目指し、既に国際レベルにおいて評価を受けている教育内容を更に高度化するべく、海外一流教員招聘による専門教育の実施や英語をはじめとする語学力の強化について、必要な検討を行い、準備を行った。	
入学者の選抜方法や広報の仕方を検討し、生徒募集の方法を改善する。	III	（平成22～27年度の実施状況） 本校のホームページを平成25年度にリニューアルし、地方から上京し入学する生徒が約3割にのぼる本学において、学校行事や月間予定、試験の時間割、校内の活動の様子等をホームページを通して広く発信するとともに、入試広報や実施に関する事項（学校説明会、入学試験課題曲の発表、募集要項の配布、入試期間の連絡事項や注意事項、合格発表等）においてもホームページを活用することで、受験生やその保護者に対する情報発信の利便性を格段に向上させた。 入試選抜方法等については、社会的状況等の観点から必要な見直しを行い、可否判定基準の改定や募集専攻の変更（平成25年度：声楽専攻の廃止、平成28年度：ユーフォニアム、チューバ専攻の追加）を実施した。	
教員の教育・研究能力の向上を図るため、学内外の研究会等において成果を公表・発信する。	III	（平成22～27年度の実施状況） 各教員の計画に基づく教育・研究については、担当科目や専門分野における授業内容・方法等を研究テーマとしており、文献調査やヒアリング調査・実験的授業など効果的な方法を用いて研究を実施している。なお、本校の教育開発においては専門実技が重要な位置を占めており、その研究成果は公開試験・演奏会等における演奏等において外部評価を受けることとなるが、毎年実施される定期演奏会、アカンサス・コンサート（年4回）、北区文化振興財団主催の演奏会等により、高い実績をおさめている。 加えて、平成24年度～27年度において紀要を発行し、実践および研究成果を公表するとともに、東京芸術大学リポジトリシステムを通じて広く発信を行った。	

中期計画	進捗状況	判断理由（計画の実施状況等）	ウェイト
学部と一体となった附属学校の運営を推進するため、重要事項検討の際には、理事・学部長が加わるなど、執行部の指導によるマネジメント体制を整える。	IV	（平成22～27年度の実施状況） 附属高校のマネジメントについては、緊密に大学と連携し実行しており、常設的な組織として、入学試験、教育課程、人事など、附属高校における教育・運営に関する重要事項を審議するための運営委員会が設置されているが、その委員には、音楽学部各科主任（各科の責任者）と附属高校教諭4名が参加しており、音楽学部の意見を本校の経営に活かしている。 さらには、既に国際レベルにおいて高い評価を受けている教育内容を更に高度化するべく、平成28年度スーパーグローバルハイスクール指定を目指し、理事（教育担当）、事務局戦略企画課、音楽学部長、音楽学部事務長と協議を重ね、<u>高大連携はもとより“オール藝大”体制構築の実現を掲げて申請を行い、指定を得るに至った。</u>	
学校運営の向上と充実を図るため、学校評価の内容・方法を検討し、着実に実施する。	III	（平成22～27年度の実施状況） 本校においては、学校評議委員会を年2回開催しており、教育内容、各種行事、学校生活、高校としての新たな展開等について、4名の外部委員からの意見等を頂き、学校経営に役立たせている。 また、全生徒から専攻実技に関する授業内容や指導方法、学科授業の理解度、学校生活や学校行事等について、毎年アンケート調査を実施しており、集計結果については附属高校の全職員と音楽学部各科主任に配布し、授業運営等の改善に資している。	
		ウェイト小計	
		ウェイト総計	

[ウェイト付けの理由]

Ⅱ 教育研究等の質の向上に関する特記事項

○附属高校について

1. 特記事項

【平成22～26事業年度】

（1）早期教育の専門性を高める新カリキュラムの策定

高大連携の積極的な実施等，早期教育としての専門性を高める新教育課程を平成25年度から導入することとし，カリキュラム委員会のもと必要な検討を行い，一般科目とのバランスを配慮しつつ，音楽を体系的かつ総合的に学習できる新カリキュラムを作成した。

平成25年度入学生より導入された本課程では，「伝統や文化に関する教育の充実」を掲げ，これまで少人数のため室内楽を組むことが難しかった管打楽器専攻の生徒が学部1年の授業に参加するという高大連携の画期的な取組や，オーケストラ授業へ大学教員の積極的な連携，音楽理論教育の強化など，教育の質向上が図られた。【中期計画：38，39】

（2）日中青少年交流演奏会の開催

平成24年3月，日中両国の若い世代に，国際交流を通して技量を高め合い，相互理解を深める機会をつくることを目的に，中国「中央音楽学院附属中等音楽学校」の教員及び生徒（20名）を招聘し，本学奏楽堂において交流演奏会を開催した。

なお，本演奏会に音楽学部生3名を賛助出演させるなど，音楽学部との連携のもとに実施した。【中期計画：40】

（3）附属高校Webサイトのリニューアル

平成25年4月より音楽学部附属高等学校Webサイトをリニューアルした。受験生の利便性の向上や即時性を図るため，7月の学校説明会や9月の入学試験の課題曲発表においても同Webサイトから発信し，また，10月末の募集要項配布や，平成26年1月の入試前日揭示，入試期間中の諸注意や連絡，合格発表に至るまで，今まで直接来校するか紙媒体でしか得られなかった情報が，簡単にホームページから得られるように改善した。【中期計画：41】

（4）高大連携の更なる強化

音楽学部附属音楽高等学校の教育課程においては，専門実技が重要な位置を占め，毎週1時間，高度な内容の個人レッスンが行われており，特に専門実技は音楽学部教員が担当し，大学との一貫教育が考慮されている。また，専門実技以外の室内楽やオーケストラの授業についても音楽学部教員が担当している。

平成26年度においては，創立60周年という節目の年であることを踏まえ，記念式典を挙行するとともに，高大連携の強化に関しても更なる充実を図るべく検証を進めており，平成25年度から導入した管・金管合奏を継続的に実施する他，ピアノ初見・アンサンブル授業や音楽理論（和声）の授業方法等に関し，附属高校教員及び音楽学部教員による合同研究会を開催した。【中期計画：40】

（5）教育研究成果の積極的な発信

音楽学部附属音楽高等学校における教育成果については，音楽学部と同様，学内外で演奏会を行い，積極的に発信を行っている。

平成26年度においても継続的に定期演奏会，公開実技試験，アカンサス・コンサート，演奏修学旅行や東京都北区との連携事業「輝く☆未来の星ジョイントコンサート」等を行うとともに，創立60周年記念として「藝高同窓会演奏会」を開催し本校の教育成果を広く発信した。【中期計画：39】

【平成27事業年度】

（1）「スーパーグローバル大学」音楽学部との高大連携強化による「スーパーグローバルハイスクール」の指定

東京芸術大学が芸術系大学として唯一「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択されたことや，国立大学機能強化事業と連動した取組を推進すべく，音楽学部教授による個人レッスン，室内楽，年間を通じての音楽学部長によるオーケストラ授業実施に加え，招聘教授である英国・ギルドホール音楽院のドミニク・ウィーラー氏を指揮者として迎え，平成27年10月の定期演奏会を実施したほか，北区の小・中学校と附属高校とのジョイントコンサートである北区主催「輝く☆未来の星コンサート」においては本学教授陣による指揮，ならびに音楽学部生や大学院生によるソリスト・エキストラの参加によって開催されるなど，高大連携の大きな成果を収めた。

さらに，平成27年9～10月にかけては台湾において初の海外演奏修学旅行を実施したほか，既に国際レベルにおいて高い評価を受けている教育内容を更に高度化すべく，平成28年度スーパーグローバルハイスクール指定を目指し，理事（教育担当），事務局戦略企画課，音楽学部長，音楽学部事務長と協議を重ね，高大連携体制構築の実現を掲げて申請を行い，指定を得るに至った。【中期計画：40，43】

2. 評価の共通観点に係る取組状況（平成22～27事業年度）

（1）教育課題について

・音楽学部附属音楽高等学校における教育課題の研究開発成果については，定期演奏会（年1回），公開実技試験（奏楽堂やホールを使用），北区との連携事業「輝く☆未来の星 コン서트」及び演奏修学旅行（音楽高校の特色を生かし，訪問先の学校との交流演奏会や地域の団体主催による演奏会）等を通して，積極的に広く学内外で発信している。

第2期中期目標期間においては中国・中央音楽学院，上海音楽学院との交流演奏会（平成22年，24年度）の実施のほか，初の海外演奏修学旅行である，平成27年9月～10月実施の台湾・台北市立中正高級中学等との国際交流が特筆される。

・平成27年度より，全国音楽高等学校協議会の理事長校となったことを受け，全国の音楽高等学校による協議会をとりまとめるとともに，全国大会及び3回の理事会を開催し，国立唯一の音楽高校として先導的役割を果たすべく音楽教育の推進に努めた。

(2) 大学・学部との連携

・本校の教育課程においては、専門実技が重要な位置を占めており、毎週1時間、それぞれの専攻の実技教員によって、高度な内容の個人レッスンが行われている。専門実技は主として音楽学部教員が担当し、大学との一貫教育が考慮されている。また、専門実技以外のオーケストラ、ソルフェージュの授業についても音楽学部教員と連携し実施している。特に、平成25年度適用された新カリキュラムでは、学部1年の木管・金管合奏と管打合奏の授業に管楽器専攻の生徒が参加することとなり、高大連携の画期的な授業が実現した。

さらに、東京芸術大学が芸術系大学として唯一「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択されたことを受け、また、国立大学機能強化とも連携し、招聘教授である英国・ギルドホール音楽院のドミニク・ウィーラー氏を指揮者として迎え、平成27年10月の定期演奏会を実施したほか、北区の小・中学校と附属高校とのジョイントコンサートである北区主催「輝く☆未来の星コンサート」においては本学教授陣による指揮、ならびに音楽学部生や大学院生によるソリスト・エキストラの参加によって開催されるなど、高大連携の大きな成果を収めた。

・入学試験、教育課程など附属音楽高等学校における運営に関する事項を審議するため運営委員会を設置しており、委員として、音楽学部各科主任（各科の責任者）が参加している。

・教育実習については、事前指導の一環として、音楽学部生の代表が附属音楽高等学校生徒を対象に「研究授業」を実施し、音楽学部の教職担当教員と附属音楽高等学校教員、ならびに教職課程受講生による授業の研究を行っている。また、同校は1学年1クラスのため、可能な範囲において毎年音楽学部の実習生を受け入れており、平成27年度は16名実施した。

(3) 附属学校の役割・機能の見直しについて

欧米音楽先進国の世界的な音楽大学においては、早期英才教育が既にスタンダードとなっており、高等学校段階はもとより、更に早い場合には幼児段階を対象に高度なレッスン等が行われている。

東京芸術大学においても、スーパーグローバル大学創成事業として、平成26年度から「早期教育プロジェクト (EEP: Early Education Project)」に着手しており、大学入学前の幼児期から高等学校までの時期に、段階的・系統的な早期音楽教育プログラムを構築し、国内全域を対象に、将来の世界的音楽家たる逸材を発掘すべくプレレッスンを行っている。

さらに大学では、平成28年度入学者選抜より高等学校2年生からの「飛び入学制度」を導入し、世界的な音楽文化振興に対して生涯に亘り貢献する個性的・先駆的な国際的音楽家を育成すべく「SSP: Special Soloist Program」を構築し、レッスン時間拡充をはじめ、海外アーティストによる指導や学部3年間での早期卒業、さらには海外一流音楽大学への留学機会付与やキャリアサポートを総合的に行うこととしている。

これらを踏まえ、早期専門教育を設置目的とする附属音楽高校においても、大学の取組に連動した早期教育プログラムの充実を図る必要があり、上記の飛び入学やSSPと有機的に連動したプログラム強化や藝大生をピアサポーターとしたキャリア支援システムをはじめ、自治体との連携の下で小中校生を対象に国内全

域で展開される早期教育プロジェクトへの藝高生の参画など、高大連携による総合的な早期教育プログラムとして研究開発を実行すべく、平成28年度スーパーグローバルハイスクールの指定に向けて全学的な検討を行った結果、指定を受けるに至った。

Ⅲ 予算（人件費見積もりを含む。）、収支計画及び資金計画

※ 財務諸表及び決算報告書を参照

Ⅳ 短期借入金の限度額

中期計画	年度計画	実績
1 短期借入金の限度額 1 3 億円 2 想定される理由 運営費交付金の受入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れることが想定されるため。	1 短期借入金の限度額 1 3 億円 2 想定される理由 運営費交付金の受入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れることが想定されるため。	該当なし

Ⅴ 重要財産を譲渡し、又は担保にする計画

中期計画	年度計画	実績
石神井寮（東京都練馬区上石神井3丁目2番26号）の土地（6,303.67㎡）を譲渡する。	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画はない。	該当なし

Ⅵ 剰余金の使途

中期計画	年度計画	実績
○決算において剰余金が発生した場合は、 ・教育研究の質の向上及び組織運営の改善に充てる。	○決算において剰余金が発生した場合は、 ・教育研究の質の向上及び組織運営の改善に充てる。	各学部・研究科等における教育研究体制の改善を図るための経費及び資産として、目的積立金44,616,929円を取り崩し使用した。

VI その他 1 施設・設備に関する計画

中 期 計 画			年 度 計 画			実 績		
施設・設備 内容	予定額 (百万円)	財源	施設・設備 の内容	予定額 (百万円)	財源	施設・設備 の内容	決定額 (百万円)	財源
・（上野）総合研究棟Ⅱ期（美術系） ・小規模改修	総額 733	施設整備費補助金（577百万円） 国立大学財務・経営センター施設費交付金（156百万円）	・（上野）図書館 ・（上野）屋内運動場等耐震改修 ・小規模改修	総額 498	施設整備費補助金（471百万） 国立大学財務・経営センター施設費交付金（27百万円）	・（上野）図書館 ・（上野）屋内運動場等耐震改修 ・小規模改修	総額 498	施設整備費補助金（471百万） 国立大学財務・経営センター施設費交付金（27百万円）
（注1）施設・設備の内容、金額については見込みであり、中期目標を達成するために必要な業務の実施状況等を勘案した施設・設備の整備や老朽度合等を勘案した施設・設備の改修等が追加されることもある。 （注2）小規模改修について平成22年度以降は平成21年度同額として試算している。 なお、各事業年度の施設整備費補助金及び国立大学財務・経営センター施設費交付金については、事業の進展等により所要額の変動が予想されるため、具体的な額については、各事業年度の予算編成過程等において決定される。			注）金額は見込みであり、上記のほか、業務の実施状況等を勘案した施設・設備の整備や、老朽度合い等を勘案した施設・設備の改修等が追加されることもあり得る。					

○ 計画の実施状況等

中 期 計 画	年 度 計 画	実 績
(1) 教員の任期制 東京芸術大学における教育研究の活性化を図るとともに、社会に対して本学の教育研究水準の質的保証を図る観点から、任期制により大学教員を採用し、任期更新時に教員の評価を確実に実施する。 (2) 専門性のある事務職員の育成 高等教育機関としての専門的な業務に対応できるよう、資格取得者の採用などを含め高度な専門性をもった職員の育成に努める。 (3) 事務職員の研修計画 職員の能力開発や意識向上を図るため、次の職員研修（外部研修を含む。）を実施するとともに、新たな研修を企画し、実施する。 ①新規採用者研修 ②階層別研修 ③専門性研修 (4) 職員の人事交流 他の国立大学法人等との人事交流を行い、職員の意識改革を図る。	(1) 教員の任期制 東京芸術大学における教育研究の活性化を図るとともに、社会に対して本学の教育研究水準の質的保証を図る観点から、任期制により大学教員を採用し、任期更新時に教員の評価を確実に実施する。 (2) 専門性のある事務職員の育成 高等教育機関としての専門的な業務に対応できるよう、高度な専門性をもった職員の育成に努める。 (3) 事務職員の研修計画 職員の能力開発や意識向上を図るため、次の職員研修（外部研修を含む。）を実施する。 ①新規採用者研修 ②階層別研修 ③専門性研修 (4) 職員の人事交流 他機関との人事交流を行い、職員の意識改革を図る。	(1) 教員の任期制 平成27年度では、新規採用職員の全てに任期を付し、218名の常勤教員のうち208名（95%）が任期付き教員である。 (2) 専門性のある事務職員の育成 事務職員の資質向上を図るため、本学独自の研修会を企画するほか、放送大学を利用した自己啓発研修や国立大学協会など外部団体等が企画する研修会に事務職員を派遣している。 平成27年度については、平成27年度研修計画に基づき、次の研修会を開催した。 ①新規採用職員研修 ②実務研修（安全衛生） ③実務研修（古美術研究旅行） ④実務研修（勤務時間管理） ⑤実務研修（個人情報保護、マイナンバー制度） ⑥ビジネス英語研修 (3) 事務職員の研修計画 上記参照 (4) 職員の人事交流 日本学術振興会、日本芸術院と人事交流を行った。

(参考)
中期目標期間中の人件費総額見込み
27,379百万円（退職手当は除く）

(参考1)
平成27年度の常勤職員数 117人
また、任期付き常勤職員数の見込みを245人とする。

(参考2)
平成27年度の人件費総額見込み
4,542百万円（退職手当は除く）

(参考)

	平成27年度
(1) 常勤職員数	113名
(2) 任期付き常勤職員	247名
(3) ①人件費総額（退職手当を除く）	4,951,578,693 円
②経常経費に対する人件費の割合	62.20 %
③外部資金により手当てした人件費を除いた人件費	4,936,798,505 円
④外部資金を除いた経常経費に対する上記③の割合	
⑤標準的な常勤職員の週当たりの勤務時間として規定されている時間数	38時間45分

○ 別表（学部・学科、研究科の専攻等の定員未充足の状況について）

学部・学科、研究科の専攻等名		収容定員 (a) (名)	収容数 (b) (名)	定員充足率 (b) / (a) × 100 (%)
美術学部	絵画科	320	336	105
	彫刻科	80	84	105
	工芸科	120	128	107
	デザイン科	180	194	108
	建築科	60	64	107
	先端芸術表現科	120	133	111
	芸術学科	80	85	106
音楽学部	作曲科	60	65	108
	声楽科	216	222	103
	器楽科	392	421	107
	指揮科	8	7	88
	邦楽科	100	95	95
	楽理科	92	95	103
	音楽環境創造科	80	90	113
学士課程計		1,908	2,019	106
美術研究科	修士課程 絵画専攻	94	131	139
	彫刻専攻	30	40	133
	工芸専攻	56	68	121
	デザイン専攻	60	81	135
	建築専攻	32	48	150
	先端芸術表現専攻	48	65	135
	芸術学専攻	42	53	126
	文化財保存学専攻	36	42	117
音楽研究科	修士課程 作曲専攻	14	12	86
	声楽専攻	40	63	158
	器楽専攻	90	146	162
	指揮専攻	6	2	33
	邦楽専攻	18	19	106
	音楽文化学専攻	70	80	114
	映像研究科 修士課程 映画専攻	64	64	100
映像研究科	修士課程 メディア映像専攻	32	28	88
	修士課程 アニメーション	32	36	113
修士課程計		764	978	128

学部・学科、研究科の専攻等名		収容定員 (a) (名)	収容数 (b) (名)	定員充足率 (b) / (a) × 100 (%)
美術研究科	博士後期 美術専攻	75	124	165
	課程 文化財保存学専攻	30	26	87
音楽研究科	博士後期 音楽専攻	75	91	121
映像研究科	博士後期 映像メディア学専攻	9	11	122
博士後期課程計		189	252	133
別科		60	52	87
音楽学部附属音楽高等学校 学級数 3		120	120	100
合計		3,041	3,421	112

○ 計画の実施状況等

< 学士 >

○ 音楽学部指揮科

指揮者として持つべきレベルに達する者が少なく、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

< 修士課程 >

○ 音楽研究科（修士課程）作曲専攻

志願者は入学定員を超えているが、作曲家として持つべきレベルに達する者が少なく、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

○ 音楽研究科（修士課程）指揮専攻

指揮者として持つべきレベルに達する者及び入学志願者が少なく、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

○ 映像研究科（修士課程）メディア映像専攻

志願者は入学定員を超えているが、メディア映像の制作者として持つべきレベルに達する者が少なく、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

< 博士後期課程 >

○ 美術研究科（博士後期課程）文化財保存学専攻

志願者は入学定員を超えているが、文化財修復又は文化財保存の技術者、研究者等として持つべきレベルに達する者が少なく、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

< 別科 >

○ 大学別科

志願者は多いが、入学試験の結果合格する者が少なく、また学部併願者が合格した場合入学辞退があり、入学定員を満たしていないため、収容定員を下回っている。

○ 別表2 (学部, 研究科等の定員超過の状況について)

(平成27年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【(B) - (D, E, F, G, I の合計)】	定員超過率 (K) 【(J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基づ く留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	1,024	6	0	0	0	11	34	31	982	102.3
音楽学部	948	995	2	0	0	0	19	34	32	944	99.6
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	678	64	19	0	0	62	92	88	509	101.2
音楽研究科	313	413	27	8	0	0	39	107	99	267	85.3
映像研究科	137	139	18	2	0	0	6	13	9	122	89.1
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	53	1	0	0	0	0	0	0	53	88.3
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	119	0	0	0	0	0	0	0	119	99.2
3,041 3,421											

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。

(平成26年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【(B) - (D, E, F, G, I の合計)】	定員超過率 (K) 【(J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基づ く留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	1,019	5	0	0	0	21	63	60	938	97.7
音楽学部	948	1,005	3	0	0	0	18	42	40	947	99.9
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	647	50	13	0	0	81	105	96	457	90.9
音楽研究科	313	405	26	7	0	0	38	107	94	266	85.0
映像研究科	137	137	13	1	0	0	11	18	14	111	81.0
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	52	0	0	0	0	0	0	0	52	86.7
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	120	0	0	0	0	0	0	0	120	100.0

3,041 3,385

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。

(平成25年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【(B) - (D, E, F, G, I の合計)】	定員超過率 (K) 【(J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基づ く留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	998	5	0	0	0	31	36	33	934	97.3
音楽学部	948	1,010	2	0	0	0	16	35	35	959	101.2
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	636	44	10	0	0	68	96	86	472	93.8
音楽研究科	313	403	24	8	0	0	40	112	102	253	80.8
映像研究科	137	143	17	2	0	0	14	19	15	112	81.8
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	44	0	0	0	0	0	0	0	44	73.3
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	122	0	0	0	0	0	0	0	122	101.7

3,041 3,356

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。

(平成24年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【(B) - (D, E, F, G, I の合計)】	定員超過率 (K) 【(J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基 づく留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	996	5	0	0	0	21	31	31	944	98.3
音楽学部	948	1,016	4	0	0	0	22	45	42	952	100.4
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	636	48	15	0	0	59	86	77	485	96.4
音楽研究科	313	418	31	11	0	0	42	119	108	257	82.1
映像研究科	137	150	18	2	0	0	10	24	24	114	83.2
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	38	0	0	0	0	0	0	0	38	63.3
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	124	0	0	0	0	0	0	0	124	103.3

3,041 3,378

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。

(平成23年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【(B) - (D, E, F, G, I の合計)】	定員超過率 (K) 【(J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基づ く留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	999	5	0	0	0	14	32	29	956	99.6
音楽学部	948	1,008	4	0	0	0	17	42	38	953	100.5
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	635	58	22	0	0	73	77	6	534	106.2
音楽研究科	313	425	36	11	0	0	55	108	101	258	82.4
映像研究科	137	153	14	1	0	0	10	22	22	120	87.6
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	41	0	0	0	0	0	0	0	41	68.3
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	125	0	0	0	0	0	0	0	125	104.2

3,041 3,386

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。

(平成22年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち							超過率算定の 対象となる在 学者数 (J) 【 (B) - (D, E, F, G, I の合計) 】	定員超過率 (K) 【 (J) / (A) ×100】
			外国人 留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者 数のうち、修 業年限を超え る在籍期間が 2年以内の者 の数 (I)		
				国費 留学生数 (D)	外国政府 派遣留学 生数(E)	大学間交流 協定等に基 づく留学生 等数 (F)					
(学部)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術学部	960	1,004	4	0	0	0	8	34	31	965	100.5
音楽学部	948	1,010	3	0	0	0	22	49	44	944	99.6
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
美術研究科	503	658	67	27	0	0	61	78	29	541	107.6
音楽研究科	313	420	38	10	0	0	41	91	85	284	90.7
映像研究科	137	155	11	2	0	0	16	17	17	120	87.6
(別科)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
別科	60	29	0	0	0	0	0	0	0	29	48.3
(附属学校)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
音楽学部附属音楽高等学校	120	122	0	0	0	0	0	0	0	122	101.7

3,041

3,398

○計画の実施状況等

定員超過率が130%を超える学部・研究科等はない。