

淡青

t a n s e i

30

2015/03

[特集]

濱田総長時代の東京大学

動き始めた知の森

28,000字インタビューと
関係者談で綴る6年の軌跡

[サイエンスへの招待]

文科系と理科系をつなぐ万能?の基礎理論
「ゲーム理論」で社会を見る

東大らしくなさが漂う准教授は
なぜ割り箸で建築をつくるのか?

淡青

t a n s e i

30

2015/03

今号の表紙は、一年半に及ぶ大幅な改修工事を終えた安田講堂の小屋組です。耐震強化で827本追加された鉄骨は灰色で、オレンジ色の柱は既存の鉄骨。2つの色が渾然と組み合わせる小屋組は、伝統と革新が共存する東京大学を象徴しているかのようです。



「淡青」について

東京大学と京都大学（当時は東京帝国大学、京都帝国大学）が1920年に最初の対校レガッタを瀬田川で行なった際、抽選によって決まった色が「淡青」（ライトブルー）。本学の運動会をはじめスクールカラーとして親しまれてきました。

「淡青」30号をお届けいたします。今回の特集テーマは、濱田純一総長への28,000字インタビューと関係者談で綴る6年間の軌跡です。2009年4月に第29代東京大学総長に就任された濱田先生は、佐々木総長時代の法人化移行を受け、小宮山総長時代にアクションプランで打ち出された大規模な大学変革の方向性を、行動シナリオによって実現化され、その間に東日本大震災という未曾有の災害も経験されました。総長特任補佐の白波瀬教授とともに、この6年間で総長自ら語って頂くべく、長谷川、相原両理事・副学長とともにインタビューに臨みました。「タフな東大生」、「国境なき東大生」、「森を動かす」、「生きる。ともに」など印象的な言葉がどのような経緯で生まれ、如何なる方法で具体化を目指されたかを探りました。

東京大学広報室長 鈴木真二

編集発行／東京大学広報室
長谷川壽一（理事・副学長）
鈴木真二（広報室長 工学系研究科 教授）
林香里（広報室副室長 情報学環 教授）
古村孝志（地震研究所 教授）
高井次郎（広報課）
八木橋麻美（広報課）

アートディレクション／細山田光宣（細山田デザイン）
デザイン／グスクマ・クリスチャン（細山田デザイン）
撮影／貝塚純一（p1, 3, 4-5, 12-13, 16-17, 24-26, 32）

印刷／図書印刷
発行／平成27年3月4日

【淡青】お取り寄せ方法



テレメールで【淡青】を取り寄せることができます。以下のURLまたはTEL（自動応答電話）にアクセスし、資料請求番号をご入力ください。送料はご負担ください。



URL：http://telemail.jp
TEL：050-8601-0101
（24時間受付）
資料請求番号：983946
送料：180円（後納）

contents

p.03-27

【特集】

濱田総長時代の東京大学
動き始めた知の森

—28,000字インタビューと関係者談で綴る6年間の軌跡

p.07

「行動シナリオ」にこめられた総長の思いとは？

p.08-09

「タフでグローバルな東大生」のつくり方

p.10-11

「秋入学」が象徴した総合的教育改革の真の意味

p.14-15

世界を担う知の拠点へ——
研究支援体制の進化と深化

p.18-19

未来の「アカデミック・コモンズ」を目指して

p.20-21

東日本大震災と東大

p.22-23

伸展する卒業生ネットワーク

p.27

東京大学年表2009-2015

p.28-29

【サイエンスへの招待】

文科系と理科系をつなぐ万能?の基礎理論
「ゲーム理論」で社会を見る東大らしくなさが漂う准教授は
なぜ割り箸で建築をつくるのか？

p.30-31

【東大からのお知らせ】

安田講堂全面改修／
第13回ホームカミングデイ／次期総長予定者決定

濱田総長時代の東京大学

動き始めた知の森

——28,000字インタビューと
関係者談で綴る6年間の軌跡

2009年春の就任から6年。濱田純一総長がその任を全うします。

「森を動かす」「行動シナリオ」「タフな東大生」「国境なき東大生」

「知の公共性」「知の共創」「秋入学」「生きる。ともに」……。

印象的な言葉を投げかけながら、鬱蒼とした知の森を慎重かつ大胆に
揺さぶってきた第29代総長は、初めて小休止し、その道程を振り返る今、

何を想起し、どんな言葉で表すのでしょうか。

今号の「淡青」は、濱田総長と歩んだ軌跡を6章にわけてたどり、
継承すべき「何か」を探ります。

1. 「森を動かす」と「行動シナリオ」 p.04
2. 「タフでグローバルな東大生」 p.06
3. 「秋入学」と「総合的教育改革」 p.12
4. 「知の公共性」と「知の共創」 p.16
5. 「3.11」と「生きる。ともに」 p.21
6. 「グレーター東大の迫力」 p.23



聞き手

鈴木真二

広報室長／
工学系研究科教授

聞き手

白波瀬佐和子

総長特任補佐／
人文社会系研究科教授28,000字
ロング・
インタビュー

濱田総長、6年間の軌跡を語る

特別ゲスト | 長谷川壽一／理事・副学長 相原博昭／理事・副学長

1 「森を動かす」と「行動シナリオ」
就任から筋道の策定まで

——6年間、ご苦労さまでした。まずは、第29代総長に選出されたときの思い出からお聞かせいただけますか。選出直後の記者会見(2008年11月)では「私の人生にとって最大の危機」と述べられましたが、一方で「タフな東大生」「知の公共性」など、その後に重要なキーワードとなる概念もすでに口にされていましたね。

「私の人生にとって最大の危機」というのは、あのとき反射的に答えた言葉でした。私の人生はそれまでほぼ予測可能で、自分自身がコントロールできる範囲で研究者としてのびのびやってきた、という思いがありました。そういう生き方が、これからはおそろしく窮屈になるかもしれない、これまでとは相当に違う生き方をする必要のあるだろうな、という危機感がありました。

「タフな東大生」「知の公共性」について記者会見ですでに触れていたかどうか、はっきりとは覚えてないのですが、東大生がまだまだ社会でその持てる力を十分に発揮できていないという認識は、以前から持っていました。

学術的な意味で東大は知の頂点を支え、それを担う人を育てている場であることは間違いありません。ただ、それが、卒

業生たちが社会で100%活躍できることに十分にはつながってはいない、また、知らないし知識そのものに対する社会的信頼感、あるいは敬意のようなものが、昔のように社会に当たり前に存在している時代ではない、とも感じていました。

そうしたことから、これからの社会で学生たちがその知的な能力をもっと発揮するためには、タフさがいっそう求められる、それが知の公共的な役割が再認識されるきっかけにもなるという思いがありました。

——それから就任までには、どんな準備をされたのでしょうか。たとえば、「森を動かす」というキーワードが生まれたのはこの時期でしょうか。また、新執行部の人事を決めるいわゆる「組閣」作業に際して気をつけたのはどういうことでしたか。

「組閣」では、これは私に限らず歴代の総長もそうだったろうと思いますが、管理運営の能力や経験がある人、全学的な視野で考えられる人、また部局のバランスなどの点を考慮しました。ただ、「組閣」の作業以外に、これからの6年間をどういうコンセプトで運営していくかの詳細は、4月の就任直前まで、実はそんなに準備できませんでした。というのは、小宮山宏前総長のもとで理事・副学長の立場にあり、その仕事をまっとうするこ

とで忙殺されていたからです。

新しく理事にとお願いした皆さんと何度も議論はしていましたが、この時点では、細かく具体的なプランを作るというよりは、まずは大まかな方向付けを確認するという程度でした。任期が6年間あったことと、最初の1年は第一期中期目標・中期計画の最後の1年でもあったので、小宮山総長時代の仕事をきちんと着地させながら次の時代に取り組むべき課題を整理しようと考えました。

全体を変えるという覚悟を
「森を動かす」にこめました

ただ、4月の就任当初の時点で、大学運営の柱となる基本方針は明示しておく必要があると思ったので、「世界を担う知の拠点」「知の公共性」「強い本部と強い部局、強い個人」といった十本の柱を提示しておくことにしました。シンプルなのですが、これらは今後6年間の運営の基本になりますので、先を見通しながらかなり考えて出したものです。

その最初の柱としたのが、「森を動かす」というメッセージです。大学法人化以降様々な改革がすすめられ、私も理事・副学長の立場でそれらにかかわってきましたが、法人化のメリットを生かして新しい東京大学の姿を大きく描くところまではなかなか行かないなというもどか

しがありました。

法人化からある程度時間がたっていたので、そろそろ全体として仕組みを見直すところまで進めないと、相変わらず錘を引きずったような状態で走り続けなければならない、という危機感があり、この「森を動かす」という言葉に、個々の部分的な改革を越え全体の構造改革を通じて、次の時代の東京大学を目指したいという思いを込めました。この時点ではまだ抽象的なものでしたけれども。

——非常に象徴的な言葉でした。濱田先生は情報の分野がご専門ですから、最初に強烈な言葉を投げかけることの重要性を強く認識されていたんでしょうね。「森を動かす」は理事・副学長の時代からあたためていたものなんですか。

いえ、「森を動かす」の言葉自体は、選出から就任までの間に浮かんできたものです。その背景となる、全体の構造を視野に置く必要があるという認識はその前から漠然と持っていましたが。

言葉へのこだわりということであれば、総長という、つねに大局的な方向性を先導的に示していく役割を担う立場からして、発する言葉の持つメッセージ性を大切にすべきだということは、いつも意識していました。東京大学というのは大きな社会的存在ですから、学内に対してと同時に社会に対しても、どういう方向に動こうとしているかというメッセージを分かりやすい言葉で出すことに、気をつけてきたつもりです。言葉というのは、理解を深めるとともに、人間の意識を変えるためにも大切なものと思います。物事を変えようとするときに、具体的な仕組みを提案することはもちろん必要ですが、それとともに、新しい仕組みを発想し、それを受け入れていくために意識を変えることも求められます。言葉の持つメッセージ性は、そのために大切な手段だと思っています。

——当時、心を打つ言葉だなと感じたことを思い出します。

聞いているほうからすると、「よく分か

らないけれど、何か残るな」という感じでしょうか（笑）。

——濱田総長はかつて情報学環という新しい大学院の立ち上げに尽力されました。東京大学という、巨大で、歴史があり、様々な要素からなる組織を変える難しさは自覚されていたと推測します。それでも全体を動かさなければいけない、という思いはどこから生じたのでしょうか。

何よりもグローバル化の圧力です。東京大学という組織が、総合的にみて日本における学術のトップであることは間違いないけれども、世界と競争したときにどこまでやれるか、そのことをこれまでよりはるかに真剣に考えるべき時代です。知の最先端のマーケットという点では、研究者も学生も、また企業や社会の少なからぬ部分も、好むと好まざるにかかわらず、世界を強く意識せざるをえなくなっています。その激しい動きに対応するには、東京大学としても教育・研究の両面で競争力を一気に高めていかなければいけない、そのためには部分部分の改革を少しずつやっているのでは追いつかない、意識改革も含めて全体的な構造の改革をやらないと取り残されていくことになってしまう、という危機感でした。

東大が日本の知に責任を持つという姿勢を見せたかった

私は、法律という分野をやっていることもあり、自分では保守的な人間だと思っっているのですが、こうした環境におかれている東京大学の総長という、未来への大きな責任も担う立場に立つと、保守的な人間でもこれだけの動きをせざるを得ないという時代だと思います。

それから、もう一つ気になったのは、さきほども触れた、知あるいは知識に対する社会的信頼感についての意識の変化ですね。いまも決して無くなったわけではありませんが、東京大学、あるいは東京大学が発信する知に対する敬意は、昔にくらべるとかなり薄れています。明治の初めに海外から膨大な知識が輸入され、

東京大学がその拠点となって知の権威と知への敬意を育ててきた環境は、すでに1970年代、80年代あたりから変化してきています。また、知識が大事にされるような場面でも、すいぶん道具化されている印象があります。こうした時代には、東京大学が日本の知のあり方について責任を持つという姿勢を、もう一度はっきり見せていく、そのために、東京大学の全体としての構えを整える必要があるという思いがありました。

——2009年6月には「行動シナリオ」の策定に向けて最初の会議を行っています。小宮山総長の「アクション・プラン」を一步進めて「シナリオ」に落としこみ、6年間の行動の道筋を示したものだだと思いますが、これを策定しようと思った経緯をお聞かせください。

「アクション・プラン」については、私も最初から策定に携わり、PDCAサイクルにのせる過程にも関わりました。具体的な達成目標を決め、達成されたかどうかを見極めるといって、とても良いやり方だと感じていましたので、自分も同じようなやり方で進めたいと、この「行動シナリオ」をつくらうと決めました。

策定の際に留意したのは、どのような全体的な考え方のもとに個々の具体的な取組みが位置づけられているのか、その全体像を理解してもらいながらプランを実行していこうということで、そのために、名称にも、「シナリオ」という言葉を意識的に使いました。そして、その内容は、佐藤慎一理事・副学長（当時）のもと、東京大学の未来を構想していくということで部局をまたがって7名の先生たち——「7人の侍」と呼ばれていましたが——に集まってもらい議論をしても



らいました。五神次期総長も、その一人でした。

また、このシナリオを執行部だけで定めるのではなく学内で広く議論しながら作り上げていくということで、ドラフトを科所長の皆さんに議論してもらってブラッシュアップする作業、そして各々の部局に持ち帰って議論してもらう手続きに、長い時間をかけました。そうしたプロセスを経たほうが、考え方が共有されて、実行段階になったときにスムーズに進むだろうと思ったんです。秋以降はそのプロセスに注力して、翌年の4月に「行動シナリオ」の完成版を公表しました。この作業は、第二期の中期目標・中期計画の策定とも並行してすすめ、同じタイミングでこちらもスタートさせています。——現場としてはけっこう待たされた感じがありましたが(笑)。そうした丁寧なステップを踏んだとすると、納得ですね。

もし任期が6年でなかったらもっと急いで出したと思います。6年だったからこそ、シナリオをつくるのに1年の手続きをかける余裕を持つことができました。——枠組みとしては小宮山総長のやり方を踏襲したのだと思いますが、前総長時代からの連続性、あるいは自分の時代ならではの独自性、新規性については、どのように考えておられたのでしょうか。

やはり連続性は意識しました。理事・副学長として小宮山総長を支える立場でしたし、東京大学は一般的に、基本的な部分の連続性がしっかりしている組織だと思います。独自性という点では、個々の部分だけでなく全体を変えていくという発想でしょうか。そうした意識でいかないと、社会の変化のスピードについていけないという思いは強かったですね。——「森を動かす」は少々ぼんやりした言葉だ、と話されたこともありましたね。

「森を動かす」は本当にぼんやりしているんですよ(笑)。でも、それでいいんです。大きな動きをしないと時代をリードしていくことが出来ないんだという感覚が伝われば、意識が緊張して、新しい考え方

を生み出したり、いろいろな変化を受け止めたりするための土壌が生まれます。こうした形でメッセージを伝えるのも総長の役割です。

2 「タフでグローバルな東大生」 知+aを持つ人材を育むために

——濱田総長のイメージと切っても切れないのが、「タフ」でしょう。選出直後から何度も口にされてきましたし、入学式の際には講演中の「タフ」の回数がツイッターでも話題になりました。このキーワードが出てきた直接的なきっかけは何かあったのでしょうか。

まず、「タフ」を何度も口にしたことですが、私は個人的には、同じ言葉を何度も繰り返すのは気恥かしくて好きではないんです。でも、総長として、自分が伝えたいメッセージをしっかりと受け止めてもらうには、「またか」といわれてもいいから何度も何度も繰り返す必要がある、と思ったんです。文系研究者としての美意識としては、一度「タフ」といったら次は別の言葉で表現したいんだけど、言い換えると聞き手の意識のなかに残りにくい。繰り返すしかないと覚悟を決めて、かなり意識的に繰り返してきました。——あれは戦略的な繰り返しだったんですね。聞いていて「また言ってる!」と感じることがあったんですが……。

「タフ」を繰り返したのは意識的なものだったんです

はい。「ああ、また同じこと言ってる、と思われているだろうな」、と思いながら話していました(笑)。一研究者と総長の立場の違いですね。

——不思議なもので、その繰り返しが心地よくなってくるんですよ。慣れてくるとそのメッセージに心が取り込まれるというか……。戦略は成功しましたね。

それはよかった(笑)。次に、「タフ」が出てきたきっかけです。東大生が高いレベルで知的な力を備えていることは当然として、でも社会に出てからその全員が

必ずしも成功しているわけではない。他の大学の学生たちだってもちろん優秀ですし、社会で求められる総合力では負けることも少なくない。それがとても残念だったんです。それは、先ほども触れたように、今日のように知的なものに対する一般的な敬意が揺らいでいる時代には、東京大学が担う知の評価にもかわるといふ懸念をもちました。

知的な面で卓越していることは東大のアイデンティティとして誇るべきですが、それが偏差値の高低ではなく社会的に実質的に意味のあるものと示すために、学業成績でもプラス a でも勝負できる学生を育成したかったんです。プラス a というのは、主体性、積極性、コミュニケーション力、粘り強さといったものです。

個人的には、高校生の頃に、当時まだ活躍していた蒸気機関車を追っかけて日本全国をあちこち旅行したときの経験があることが影響しているかもしれません。「体験活動プログラム」を推奨してきたことにも関わりますが、いろいろな地方のさまざまな人たちと話したりお世話になったりすると、生き方も幸せについての考え方も一様ではないことに思い至ります。何が大切なのかは人によって違うことを実感できる。

私は、若いときの旅行でたくさんの人たちと触れ合うなかで、自分が成長させられた、自分の狭い勉強の世界から解放された、という実感がありました。そういう経験がなければ、「タフ」ということは言わなかったかもしれません。

これは、後からの話ですが、アメリカの有力大学でも、学部学生たちを海外での勉強やインターン、ボランティアなどに積極的に送り出して、幅広い物の見方や生き方を学ぶ経験をさせていると聞いて、やはりプラス a を鍛えておくことは大事なんだと、改めて思いました。

——総長は鉄道旅行や山歩きが好きだったそうですが、それは昔からですか。

気ままな旅行をして各地をまわったり、しんどい思いをして自分のリスクや判断

で山歩きをすることで、自分が知的にも精神的にも鍛えられたし、世界が広がって自由になった気がしたんです。どうやって生きていける、という感覚ももてた、といいますか。

——そうした感覚が体験活動プログラムやFLY Programなどにつながったわけですね。組織を変えるには人を変えなければいけません。そのためには人に働きかけて考えを共有することが必要です。やはり「タフ」であることが必要ですね。

タフになるには人に聞かずに自分で考えて動くことが必要

ときどき学生から、タフになるにはどうしたらいいですか、と聞われました。その問いに正直に答えるなら、タフになるには、人に聞かずにまず自分で考え、行動してみることが必要ですね(笑)。

いまの日本の社会が若者をタフに育てられる環境なのかというと、そうではなくて来ているかもしれません。とすると、黙って見ているだけではタフになる道筋が見えてこない。大学としてある程度は、きっかけとなるようなプログラムを用意すべきだろう、と思いました。

ただ、まずは大学がプログラムを用意するけれども、ずっとそうすべきだとは

私は思っていない。むしろ、自分自身で計画をつくって外に出ていくようになってほしい。社会のほうも、何でも経験してみようとする学生たちを受け止めるように意識を高め、仕組みを工夫してもらいたいと思います。これからは、社会全体で若い人たちを育てるという意識や仕組みが必要だと思います。

大学が積極的にプログラムをつくって働きかけを続ければ、社会の側も変わってくる、と信じています。頑張っても10年くらい続けていると、もうわざわざ大学として体験活動の仕組みを設けなくてもよくなるぐらいのことを期待しています。

「森を動かす」筋道を示した書 「行動シナリオFOREST 2015」に こめられた総長の思いとは？



6年間のシナリオは
立場を超えた議論から生まれた
五神 真 / 理学系研究科長・教授

2009年6月、佐藤慎一理事(当時)からメールで「召集令状」が届き、「行動シナリオ・プロデュース会議」の一員になりました。メンバーは7人。小宮山総長時代の「アクション・プラン」に相当するものをつくろうということでした。私は「アクション・プラン」の起案にも深く関わっていました。小宮山総長時代の挑戦の成果を踏まえ、濱田総長時代には、東京大学憲章にうたわれた本来の役割を持続的に果たすための安定的な体制を確立することが重要だ、と考えました。

何度か議論を行った後、8月に合宿で内容を詰めることになり、各々が私案を持ち寄りました。私は、中国語必修化、駒場での文理融合クラス、道州制、教員承継ポストの年齢引き下げ、「研究者から学者へ」、「厚みのある教育」といった案を示しました。合宿時、中国語については「なんで？」と突っ込まれましたね。他の先生方の発表を聞いて、将来相談相手になってもらおう、と思ったのを覚えています。

思うに、立場に関係なくフリーの立場で集まったことに意味がありました。所属部局の利害を超えて自由な発想で忌憚なく話し合えた。どこが損するとか得するなどは考えず、大学全体を

見据えて意見交換ができた。中堅の教員たちがフリーな立場でアイデアを出し、それを総長や理事の考えと融合させてできたのが、行動シナリオでした。

議論で特に印象に残るのは、人事制度改革についてです。年俸制、クロス・アポイントメント制、特例教授制度

等についてかなり具体的に話しました。その中身はこの6年である程度実装できた。今後、若手研究者のポストをつくる取組みの際に有効なツールとなる制度で、大きな収穫の一つだったと思います。

行動シナリオは、起案から発表まで約1年かけたことに大きな特徴がありました。つくってポンと出すのではなく、議論を行い、プロセスをある程度透明化したのが濱田先生らしさ。小宮山先生とは好対照でしたね。発表後、フォローアップを毎年丁寧にやって現場と本部の意思疎通に活用したのも印

象的でした。

濱田総長は、特に任期後半、教育改革に軸を置きました。トップ大学は研究面での競争に目を向けがちですが、それを支える教育について見直すという方向性を示されたことに、重要な意味がありました。これを収穫に結びつけられるかどうかは今後問われます。後を継ぐ者たちが気を引き締めないといけません。

濱田総長：やさしい方で、強引なことは好まれない印象。強いメッセージを出しながら議論を丁寧に進めた印象です。ざりざりっと進めていかもという局面でも議論を尽くした。東大ではこのやり方が効果的だったと思います。



「東京大学の行動シナリオFOREST2015」

行動シナリオでは、①学術の多様性の確保と卓越性の追求、②グローバル・キャンパスの形成、③社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ、④「タフな東大生」の育成、⑤教員の教育力の向上、活力の維持、⑥プロフェッショナルとしての職員の養成、⑦卒業生との緊密なネットワークの形成、⑧経営の機動性向上と基盤強化、⑨ガバナンス、コンプライアンスの強化と環境安全の確保、⑩救援・復興支援など日本再生に向けた活動の展開という10の重点テーマを定め、順次実行に移してきました。



応援キャラクター「もりかも」

「行動シナリオ」には応援キャラクターもありました。「森を動かす」にちなむ応援コピー「森を醸す」が名前の由来で、足は東大のシンボルマークである銀杏の形(「鴨脚」は銀杏の別名)。勉強会で若手職員が自発的に企画して誕生させたものでした。左の絵は誕生当時の姿。右は6年間の応援任務を終えた現在の姿です(絵は逸藤暢雄さん/教育学部学生支援チーム)。

——プログラムという枠組みは残して学生に自主運営してもらおうという試みもありえるのではないのでしょうか。

そうですね。おっしゃるように、学生の自主運営というのは望ましい方向かもしれませんが、学生が学外に出てさまざまな体験をすることが当たり前、と社会の側ももっと考えるようになってくれると、良いリズムで動いていくでしょうね。

知的な力を育成すると同時に社会と関わる力を養おうという動きは、小・中・高等学校の現場でも出てきています。それまで学校の中だけで育ててきた子どもたちを外に出そうというのはかなり大変なことだと思います。現場はかなり工夫をして頑張っておられるんじゃないかと想像しますが、そうした動きが広がって、社会と関わる教育がより一般的なものになれば、体験活動プログラムやFLY Programのような取組みはもっと当たり前のもthingになってくるはずですよ。

——「タフ」と並ぶキーワード、「国境なき東大生」を育てる取組みについてはいかがですか。また、東大の目指すべき「国際化」の姿についてお聞かせください。

グローバル化の認識が当初はまだ甘かったかもしれません

就任当初に十本の柱をたてたとき、国際性という観点は確かに入れています。「世界を担う知の拠点へ」とか「世界から日本へ、日本から世界へ」という言葉としてですね。しかし、今でも思い出しますが、行動シナリオの柱をつくるときに、国際化を柱に入れるべきかどうかという議論を行いました。その議論をわざわざしたということは、つまり、その時点ではまだグローバル化の急速な展開という状況に対する認識が甘かったといえます。

東京大学は日本のトップ大学であり、世界を見渡しても自然科学を始めとして確固たるプレゼンスのある大学だということ意識が強くありますから、国際化に対する危機感は薄かったですね。もちろん、海外の大学と学術交流協定を結んだり、

「東大フォーラム」をやったり、研究者レベルでの個別の交流などはずいぶんありました。けれども、学生の国際的な流動性や授業の英語化なども含め、大学全体として大きく動くという意識は強くなかったように思います。

これまで、それぞれの総長ごとのやり方で、東京大学の国際化を前に進めてき

ました。小宮山総長時代に強く意識されていたのは、世界の中での東大のプレゼンスをあげるということです。総長が、例えばダボス会議のようなものも含めて海外の会議に積極的に参加したり、レジデント・カウンシルを設けたり、そういう活動をとって東大の存在感をアピールしました。他方で、教員にしてみ

濱田総長が就任直後から言い続けた「タフでグローバルな東大生」のつくり方

FLY Program



難しいのは放任と過保護の間のさじ加減
ギャップを作ってみました?

藤井輝夫 / 生産技術研究所教授 / FLY Program推進委員会委員長

2012年の夏前、当時教育担当理事だった佐藤慎一先生から、「ギャップイヤーに準ずる仕組みを立ち上げて欲しい」と言われました。以前、行動シナリオの会議で、高校→大学→大学院→就職と切れ目なく段階を経るのをよしとする風潮はいかなものか、と総長を前に発言したことがありました。もしかしたらそれが影響してお声がかかったのかなと思います。

私自身、学部、修士、博士ときてそのまま研究者になり、ずっと追い立てられてきたというか、チューブから押し出される歯磨きのような気分になることはありました。欧米の研究者に聞くと、彼らの多くは途中でブレイクを入れて世界を旅行したり、異国で働いたりして、どうして日本ではそうした流れができないのか、と疑問に感じていました。

FLY Programは、制度として高校と大学の間にブレイクを入れます。入学後に一年間休学して、将来やこれから学ぶ学問のことを考えてから大学で学ぶ。自分の疑問に答える非常にいい試みだと考えて取りかかりました。他大学の制度を調べると、大学が指定した場所で活動するもの、ギャップイヤーが前提の入試枠を設けるもの、入学猶予の制度を整えているものなど、様々なケースがありました。いずれの場合も、学生が学外で長期間にわたる活動を行うことで価値観を相対化したり、大学での学びの意義を再認識したりする上で大きな効果がありそうだとわかりました。

特別に休学するということで、最初は「特休チーム」と称しました。7月に準備を始めて翌年4月にスタート。申し込む学生はいるのかと半信半疑で

したが、反応は確かでした。準備期間が短く大変でしたが、実際にやってみると、学生たちの活動の様子は非常に楽しそうで、皆しっかり成長して帰ってきました。行く前と後では、話し方がまるで違いましたね。

一番難しかったのは、どこまで学生をサポートするか。基本的には自主活動プログラムなので、教員が過剰に世話をしてしまっただけでは本末転倒です。とはいえ、最低限のことはやらせてもらわないといけないし、学生が危険な目に遭うのは絶対に避けなければいけない。そのさじ加減に非常に気を遣いました。

約3000人のなかではごく一部ですが、彼らがキャンパスで周りの学生に刺激を与えれば人数以上の影響があります。刺激を受けた学生は、FLY Programでなくても、自分は体験活動プログラムをやろうとか、自分は留学しようとか、なんらかの反応を見せるはず。そこに期待しています。また、今後、FLY Programから戻った学生が後期課程に進み、社会に進出し、はたまたアカデミアに進んでから、どうタフに活躍してくれるかも楽しみです。

総合的教育改革が進んでいますが、すでに実際に動き出している代表例といえば、体験活動プログラムとFLY Programでしょう。濱田総長の任期中に実施して改革の手応えを実感できた、意義深い取組みだったと思います。

濱田総長
について

行動シナリオの会議で実際に「森を動かす」という言葉を示され、謎解きのような感じでした。2012年に教育改革の議論に参加したら、秋入学の検討が高速で進んでいて、これが「森を動かす」か、と合点がきました。

ば、文系も理系も、海外の研究者と付き合っ
て研究するのは当たり前で、何を今さら
という感じもあったと思います。ただ、教
育、とくに学部教育の面でいうと、そう
ではなかった。個別には、例えばAIKOM
(教養学部短期交換留学制度)の枠組み
による交換留学などいくつか先駆的な取
組みはありましたが、海外に学

生を送り出すことの必要性はそれほど強
く意識されてこなかったと思います。

当時、国際担当の理事・副学長は、い
まJICAの理事長をしている田中明彦先生
でした。田中先生は国際感覚のとても鋭
い方で、東大はこれから国際化を大きく
進めていかないといけない、特に学生の
国際的な流動性を高めることは世界の

学の潮流だ、と言っていました。そうし
た意見を聞き、いまグローバル化を正面
に据えておかないとこれからの東大にと
って致命的な状況になると考え、「グロー
バル・キャンパス」という言葉を行動シ
ナリオに入れました。

この「グローバル・キャンパス」とい
う言葉については、あまり殊更に説明を

「タフでグローバルな東大生」を育成するため、FLY Programと
PEAKという新しい取り組みを当初から押し進めてきた2人の教員が、
推進者の目から見た取り組みの現場について報告します。

PEAK 一番心がけたのはPEAK生を 「陸の孤島」にしないこと



矢口祐人 / 総合文化研究科教授 / 附属国際交流センター長

2008年頃、「Global 30」の取組み
を始める際、私を含め数人の教
員が学部長に呼ばれ、英語による授業
の仕組みを考えるよう指示があり、「そ
んなことできるの?」と思いました。
1・2年生を全て英語で教育するなんて
前例がない。スタッフの数一つとっ
てもこの状況でできるのか、と感じま
した。しかし、本部は一貫して「やるん
だ」という姿勢で、プレはなし。教職
員の人材リソースを配分し、担当理事
もつけてくれました。運営は教養学部
ですが、全学の力を結集してできたの
がPEAKです。

PEAKは1学年25人程度ですが、少
人数でも、カリキュラム、履修システ
ム、授業のやり方……と全てを変えね
ばならず、非常に大変でした。小さな
単位で個別に英語コースをやるならシ
ンプルですが、教養学部全体の取組み
だから複雑です。授業も前期課程生に
英語で教えるのは簡単ではありません。
高校を出たばかりの学生は、まだ専門
用語や概念を知らないから、基礎から
始めなければならない。専門家にはか
えってそれが難しいんです。

PEAKの入試では、合格者を実際の倍
くらい出しています。従来の感覚では
驚きの数でしょう。優秀な学生は英米
の一流大学にも合格し、他大を選ぶ場
合も多い。東大がもっと魅力的になら
ないといけないことを痛感しました。
一番心がけたのは「陸の孤島」をつくら
ないこと。留学生ばかりで集まらず、
日本人学生とご飯を食べたり出かけたり
する機会も増やしたいと思い、PEAK
生と交流する学生グループをつくりま
した。当初はPEAK Friendsという名
でしたが、いまはTGIF (Today Global
Interaction Friend)。PEAK生以外も

含め全ての留学生と友達に、との趣旨
で、学生が改名を言い出しました。機
会をつくったのは教員ですが、いまは
学生が自主的に活動しています。

PEAKの授業は日本人学生も履修でき
ます。帰国子女以外でも英語での授業
を望む学生は少なからずいる。世界中
からきた学生が、こうした日本人学生
と意見を交換して視野を広げるのを目
の当たりにするのは、教員として非常
に嬉しいことでした。自分はアメリカ
研究者ですが、PEAKの広報のために
アジア諸国に行くことができ世界の
見え方が変わった、という副産物もあ
りましたね。

総長に特に感謝するのは、PEAK生の
ロジックを用意してくれたこと。駒場
から歩いて5分の地に寮があるのは、子
を異国に送り出す親としても安心です。
いいのは、バス、トイレ、台所が共用で
コミュニティがしやすいこと。完全
個室だと交流が生まれにくいんです。

先日、ある日本人学生が初の海外旅
行でシンガポールに行きました。なぜ
そこなのか訊ねたら、PEAK生の友達
がシンガポール出身だからでした。こ
ういう状況が広がるといいですね。留
学する日本人を増やすには、キャン
パスの留学生を増やすべき。日常的に留
学生が近くにいれば外に出てみよう
と自然に思うはず。PEAKはそうした
循環を活発にする大きなきっかけに
なるでしょう。

濱田総長 ！和を重んじる人だと思
われていて、実際そう
ですが、なってきた
ことは大胆でした。秋にPEAK生の歓
迎会を行います。過去3回とも総長
は足を運び、学生に直接言葉をかけて
いました。とても印象に残っています。



1年間の活動を終えてキャンパスに帰還したFLY Programの1期生たち。

FLY Program (Freshers' Leave Year Program)

東大版「ギャップイヤー」というべき初
年次長期自主活動プログラム。入学直後
の学部学生が自ら申請して1年間の特別
休学期間を取得し、東京大学以外の場
において、ボランティア活動や就業体験活

動、国際交流活動などの社会体験活動
を行います。休学して何を行うかを決める
のは学生自身。2015年4月には成長した
2期生8人が駒場キャンパスに帰還し、
新たに3期生の活動が始まる予定です。



PEAK生と他学生との昼食会の模様。英語と日本語とその他語が入り乱れます。

PEAK (Programs in English at Komaba)

2012年秋から始まったPEAKは、教養学
部において英語の授業のみで学士号が取
得できる東大初の学部コースです。内訳
は、前期課程の「国際教養コース」と、
後期課程の「国際日本研究コース」と「国

際環境学コース」。多様な文化的背景を
持つPEAK生は日本人学生に大きな刺激
を与えています。2014年10月には第1期
生が後期課程に進学。「グローバル・キ
ャンパス」は新ステージに突入しました。

体験活動プログラム

2012年度にスタートした、学部学生に自分
と異なる行動様式や価値観とふれあう機会
を提供するプログラムです。2014年度には、
社会貢献、国際交流、就労体験、農林水産
業・自然・地域体験、フィールドワーク体
験、研究室体験の6ジャンル計111のプ

グラムを提供しました。釜石市への「復興
留学」、北海道での博物館学芸員体験、マ
レーシアでのサマースクール参加、アメリ
カでの映画制作……と多様な企画が目白押
し。卒業生の皆さんも積極的に支援してく
れています。

「森を動かす」ための学事暦 「秋入学」が象徴した 総合的教育改革の真の意味

2011年夏以降、濱田総長を強く印象づけたのが、秋入学の議論でした。マスコミが報じて注目を集めたのは記憶に新しいところ。しかし、実は学内では、世間の関心とは少々異なる捉え方をしていました。総長を間近で支えた当時の担当理事が、万感をこめて振り返ります。

大学自身の自発的意思に基づく 「歴史的な改革」



佐藤 慎一 / 文書館長(前理事・副学長)

入学時期の変更(秋入学)に象徴される学部教育の総合的改革は、濱田総長が6年間の任期を通じて、最も多くの時間とエネルギーを費やして取り組んだ課題であった。その出発点は、濱田総長が「タフでグローバルな東大生」の育成を目指すと言ったことである。東京大学に期待される役割は、社会の様々な領域で日本を牽引するリーダーを輩出することだが、グローバル化が急速に進行する中で、求められるリーダー像もまた急速に変化し

つつあることを濱田総長は実感していた。高度な専門知識と深い教養に加えて、世界を舞台に活躍できるタフさを持つ人材の育成が急務であり、そのような人材を育成するためには東京大学の教育の在り方を見直す必要があると、濱田総長は考えたのである。

「タフでグローバルな東大生」を育成するために濱田総長が『行動シナリオ』(2010年3月公表)で打ち出したのは、世界の留学生を東大キャンパスに集め、同時に世界を東大生のためのキャンパスにするという「グローバル・キャンパス構想」だったが、構想実現の障害として浮上したのが、秋入学を採用している欧米および中国の大学との学事暦のズレであった。学事暦のズレは、学生の円滑な国際移動を著しく困難にする。障害を除去すべく濱田総長が考え出したのが、東京大学を秋入学に変更するという方針であった。2011年5月に「入学時期の在り方に関する懇談会」(総長の私的諮問機関。座長は清水理事)が設置され、入学時期の変更がもたらす様々な可能性について検討を



2013年6月、答申を濱田総長に提出する佐藤先生(入学時期等の教育基本問題に関する検討会議座長)。

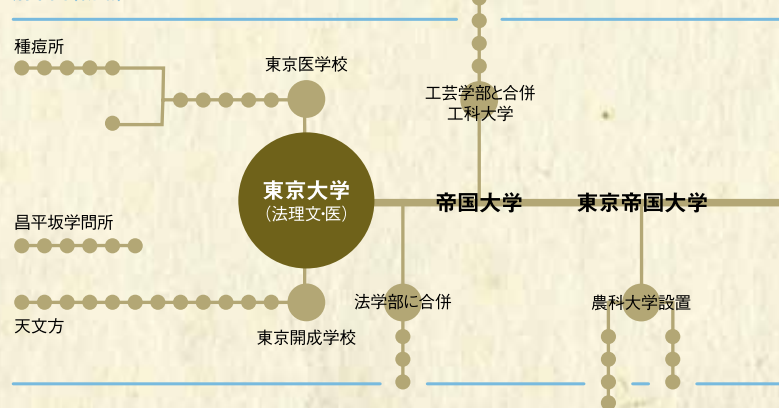
に加え、翌2012年3月に最終報告書を総長に提出して、秋入学導入の検討を促進すべきことを提言した。

直後の4月10日、濱田総長は「改めて、総合的な教育改革について—学部教育について」と題する総長見解を公表し、入学時期の見直しのみならず、入学試験制度や進学振分け制度など東大の学部教育の根幹に関わる12項目の見直しを全学に呼びかけた。「タフでグローバルな東大生」の育成という課題を遂行するためには、入学時期の変更だけでは不十分で、従来の学部教育の仕組みを広範かつ抜本的に見直して教育の質の向上を図る必要があると、濱田総長は考えたわけである。改革の戦線は一挙に拡大し、総合的改革となった。翌5月、役員会の下に「入学時期等の教育基本問題検討会議」が設置され、総長の諮問に応じて総合的改革の在り方の検討を開始した。

総長渾身の問題提起に 教養学部が本気で応えた

濱田総長の方針は学内外で賛否の渦を引き起こし、濱田総長もまた学内外で様々な機会を捉えて自らの考えを説明した。秋入学の導入を含む学部教育の総合的改革を円滑に実施するためには、学内外の多くの人々の理解と支持が不可欠だからである。その過程で大きな転機となったのは、2012年12月に教養学部で行なわれた説明会であった。学部学生の半数を抱える教養学部の教員が強く主張したのは、東京大学の教育が解決を要する多くの問題を抱えており、「タフでグローバルな東大生」を育成するためには、秋入学の問題を一時的に棚上げして、より本格的に教育改革に取り組んで欲しいということ、必要な教育改革の中身は何かを検討する時間を自分たちに与えて欲しいと濱田総長に求めた。濱田総長は、予定していた作業日程が大幅に遅れることを覚悟の上でこの要求を受け入れ、教養学部は特別委員会を編成し、2013年3月には「総合的な学部教育改革の可能性と展望」と題する大部の報告書をと

沿革図(概略)



してきませんでしたが、当時田中先生と話していたのは、世界中の大学のキャンパスを東京大学のキャンパスにするという発想でした。つまり、東大の学生をどんどん海外の大学に送り出し、それを積極的に教育課程に組み込むということで、「国境なき東大生」はこのあたりから広がって出てきたキーワードです。

東京大学の学生たちは、これから、世界の有力大学の卒業生たちと競争していかなければなりません。自分でどんどんやっていく優秀な学生も少なからずいますが、平均的に言えば、たとえば海外の学生との議論の場になると、弱さを感じ

ることもあります。そこを何とかしないと、学生の将来に責任を持つことにはならないと思いました。そうしたことから、特に学生の国際的な流動性の強化というテーマを強く意識してきたわけです。

一方、外国人の留学生を受け入れることについては、日本人学生を海外に送り出すことに比べると、私自身は当初、やや二次的に捉えていたように思います。大学院レベルでみれば優秀な外国人留学生が以前から来てくれていましたので、危機感は少し弱かったかもしれません。

その面で危機感をもったのは、PEAK^{p.09}をスタートさせてからです。学部レベル

で質の高い留学生を受け入れることがどれだけ大変か、世界の有力大学とどれだけ競争になるか、東大は他の大学とどう比較されているのか、といったことが身に染みて理解できました。ここで得られている経験はこれからの東大にとって非常に貴重なものだと思います。世界の大学と比較され選択されているんだという意識を持つことが大事です。そうでないと、これから、世界の中から質の高い留学生を取り続けることはできないだろうという危機感をここで強く持ちました。——非英語圏のトップ大学という特徴についてはどうお考えですか。

りまとめた。この報告書は、前年4月に濱田総長が「改めて、総合的な教育改革について」で行った問題提起に対して教養学部が本気で応え、求められる総合的な教育改革の内容を具体的に明らかにしたもののみならず、具体的な「入学時期等の教育基本問題検討会議」は4月以降、教養学部報告書を踏まえつつ集中的に検討作業を進め、紆余曲折ののち、6月13日に『学部教育の総合的改革についてーワールドクラスの教育の実現のために』と題する最終報告書（総長諮問への答申）を役員会に提出した。報告書は、東京大学の学部教育が抱える多くの問題を、学生と学部教育システムと教員の3大項目に整理して分析を加えた上で、それらの問題を解決するために東京大学が全学として取り組むべき21項目の具体的な方策を、「学部教育の総合的改革に係るアクションリスト」として提示した。この報告書を受けて濱田総長は6月18日、『東京大学の学部教育の歴史的な改革に向けて』と題する総長所信を発表

し、全力をあげて改革をやり遂げる決意を明らかにした。さらに役員会は7月25日に『学部教育の総合的改革に関する実施方針』を決定し、アクションリストに掲げられた諸事項を「現行の第2期中期目標・計画期間（平成27年度末まで）に実施する」ことを東京大学の方針として定めた。そして、この方針を中期計画に書き加えて、不退転の決意を明らかにしたのである。

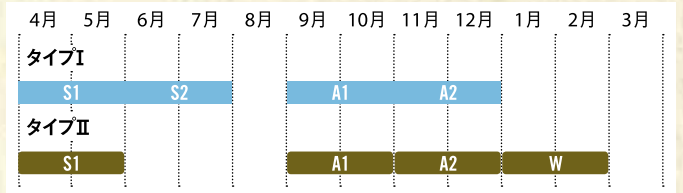
議論の結実としての4ターム制

役員会の決定を実施に移す組織として、総長を長とする臨時教育改革本部が組織された。改革本部が先ず行ったのは、それぞれの学部がアクションリストに対してどのように取り組む方針であるかを照会することで、年末までには全ての学部が自らの方針を明らかにした。問題の発端となった学事層については、全ての学部4ターム制を導入することとなり、学生の国際移動は従前と比べて遙かに容易になった。4ターム制は、濱田総長の任期満了の翌

日、2015年4月1日にスタートする。もともと分科大学の連合体としてスタートした東京大学では、教育に関する学部自治の壁はきわめて高い。そうした中で東京大学が、政府や占領軍のような学外の指示によらず、専ら大学自身の自発的意思に基づいて、全ての学部を巻き込む大規模な教育改革を企画し実行するのは、おそらくは東京大学史上はじめてのことであろう。その意味で、濱田総長が推進した学部教育

の総合的改革は、総長所信の表題にあるとおり、「歴史的な改革」であった。

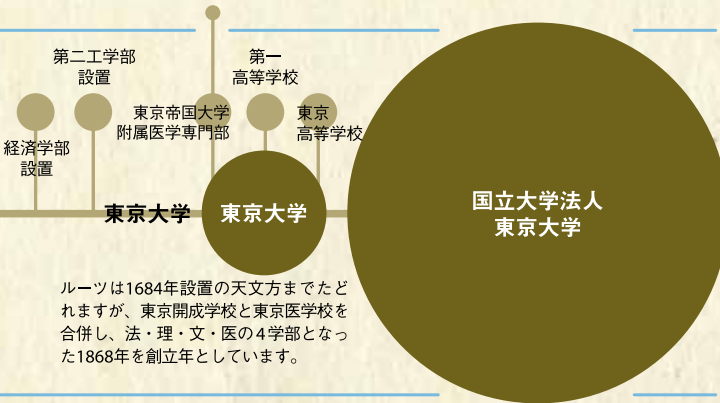
濱田総長！ 濱田総長は、他人の言うことに真摯に耳を傾けるという姿勢を、6年間貫かれた。同時に、粘り強くかつ頑固な面もお持ちだった。一言で言えば、打たれ強い「タフな総長」であった。



2015年度から始める4ターム制

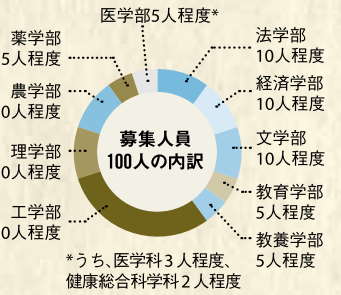
東京大学は全学部で4ターム制を導入します。夏季か冬季に長期の休業期間を設けることで海外への短期留学や社会体験への参加がしやすくなるだけでなく、ターム単位の留学も可能に。4ターム制を活用すれば、学生が科目履修や学習体験の活動を主体的かつ柔軟に行えるようになります。

タイプI 法学部、文学部、経済学部、教養学部、教育学部
タイプII 医学部、工学部、理学部、農学部、薬学部
※学生への教育上の配慮から、学部や学科により移行的な措置をとる場合があります。



2016年度から始める推薦入試

多様な学生構成の実現と学部教育の活性化を目指し、後期日程試験の後継として推薦入試を導入します。対象は日本の高等学校等の各中学校長が推薦した生徒さん。推薦できる人数は、男女各1人、合計2人まで（男女いずれかしかない学校の場合は1人）です。志願者は、推薦書や調査書等に加えて、各学部の求める書類を提出することになります。書類選考合格者には面接等の二次選考を行い、大学入試センター試験の成績とあわせて総合的に判断して最終合格者を決めます。



東京大学は日本の大学であり、日本語を基盤に研究力・教育力を伸ばしてきました。世界と競争するという面で考えても、日本の大学であること、アジアに位置する大学であること、また英米はもちろん、ヨーロッパの大陸諸国をはじめ多様な国々との交流によって力をつけてきたという経験を生かすべきだと思います。

東大が完全にアメリカ化するのは世界の学術にもよくない

言語は、やはり研究・教育の内容やスタイルを規定する面があります。たしかに、英語はいまや学術面でも世界の共通

語になっていますから、カリキュラムでも英語で行う授業を増やしたりして、基本的な言語としてもっと活用できるようにすべきだと思います。ただ、日本語という土壌の上で生み出された概念や論理や発想、あるいは世界のさまざまな国々が持っている多様な言語や知識と触れ合い、切磋琢磨しながら学術の水準を高めてきたという、これまでの東京大学の方法をこれからも発展させていくことが、グローバル化時代の東京大学の魅力につながるはずです。そのことによって、海外の大学とは異なる卓越性、ピークをつくることができるでしょう。東京大学が

例えば完全にアメリカナイズされた大学になるのは、世界の学術にとっても決して良いことではないと思います。

——世界中の人と対面してコミュニケーションする……これも「タフ」さですね。

まさしく、「タフ」と「グローバル」は改めて表裏一体だだと思います。

——「タフでグローバル」は機会あるごとに総長が学生に発してきましたが、学生からの反応はいかがでしたか。

前向きに受け止める学生が目立ちますが、さほど反応していない学生もいると思います。それがまあ自然かもしれない。日本の中で活躍する学生もたくさん

いるわけですし、東大の卒業生全員が世界で活躍する必要はありません。ただ、国内で仕事をする場合でも、「タフでグローバル」であってほしい、世界的な視野というのは持って置いてもらいたいと思います。「タフでグローバル」という言葉は、学生たちが一律的にこうあるべきだというよりは、一種の覚醒のためのメッセージという意味合いがありましたね。

私は社会的なタフさを意識的に強調してきましたが、その前提として、東京大学の伝統的な強みである学問的なタフさもしっかりと培ってほしいと思います。知力、精神力、体力をぎりぎりまで使って真理を追い求めるということは、学生時代にぜひやってほしい経験です。

——大学がプログラムを用意して出したメッセージを受け取って活用した学生と、逆走した学生と、わかれたでしょうね。

それでいいのだと思います。社会も大学も多様なほうがいいですから。ただ、出すメッセージは、妥協的なものよりもはっきりしたものの方が良い。そういうつもりで打ち出したのが「タフでグローバル」です。

——メッセージに強く反応した学生が増えると化学反応が起きて全体に波及するはず。いままで日本の教育は平均的に進めることが主だったと思いますが、強い力で上からひっぱり上げるアプローチももっと出てきていいのかもしれない。

長谷川壽一理事・副学長が前に言っていたことですが、精神的に弱い東大生もいるのです。そういう学生をどう育てるのか、という課題も大きい。私が「タフ」という言葉を繰り返してきたものだから、タフについていけない学生はどうすればいいんですか、と思った人もいますよ



うね。逆説的かもしれませんが、「タフ」を強調してきたからこそ、そういう弱い学生を支えようという動きも加速された、という効果も生まれています。

——「タフ」のメッセージは多様性にもつながったわけですね。

3

「秋入学」と「総合的教育改革」 大きな枠組みを揺さぶる戦略

——濱田総長といえば「秋入学」を思い出す人も多いかもしれません。これも刺激的な言葉をあえて投げかけたという感覚でしたか？「総合的な教育改革」は、秋入学、4ターム制、ギャップタームなど、戦後の新制大学設立以来の大改革という印象があります。

「秋入学」の構想は、「森を動かす」と深くつながっています。ここで大きな課題設定をすべきだと勝負に出たところで、カリキュラムや授業内容を個々に改善していこう、国際化をすすめていこう、学生の社会的な経験の機会を増やそう、というような取組みはこれまでも着実になされてきました。しかし、時代のグローバル化のスピードの速さや知の公共的・社会的な役割に対する期待の大きさを見ると、大学の対応をもっと加速しないといけないのは明らかでした。思い切り加速するには大きな枠組みを動かすという意識で向き合わないといけない。これは強く思っていました。

総合的な教育改革を行うことについては、反発の声も少なからずありました。一方で、いままでやろうとして出来なかった、よりよい教育への取組みが思い切って出来るかもしれないという期待の声も多くありました。総合文化研究科の学部教育検討特別委員会が2013年3月にまとめた「総合的な学部教育改革の可能性と展望」^{p.10}という副題のついた答申書は、その一例ですが、そうした問題意識の存在や課題解決への意欲が改革をここまで動かしてこられたことの原因だったと思います。何の土壌もないところで掛け声だけかけても動かなかったでしょう。

学生の流動性を高めたいが学事暦がいままでは無理が多い、双方向型の授業など学生の主体性・能動性を促すような取組みを増やしたいと思っても現行のカリキュラムや体制ではなかなかそうしにくい……さまざまな思いを抱える先生たちが全学にたくさんいたからこそ、動き出すことができたんだと思います。

学事暦の件はやや「荒っぽい」 提案のやり方を選びました

大変でも構造的な部分に踏み込まないと、世界の中での競争に東大は取り残されることになります。何より、未来を担う学生たちに対して責任がとれない。私立大学などはもっと切迫感があって、早くから学生を海外に送り出すことを意識して進めてきたところもたくさんあります。東大は自身も持っている教育力と学生の質に自信があったために、取組みが遅れてきたのではないかという思いがありました。そこで教育の質を高めるには、やはり大きな枠組みを動かすこと、大きく揺さぶりをかけることが必要でした。やや荒っぽい提案のやり方をとったのは、そんな考えからです。

——ご自身では「荒っぽかった」と思われますか？

はい、そう思います。外で話すときは「大胆だった」という言い方にしますが(笑)。私は、学問以外では人に嫌われるような言い方はせずに、いつもは割合マイルドな働きかけをするよう心がけています。これだけ人から嫌われもする言い方をしたのは、生涯でただ一度のことだったかもしれないですね。

——それだけ、やらなければいけないという使命感が強かった、と。

グローバル化の動きや、知的なものへの信頼の低下などを見ていると、ものすごくスピードが速いと思いました。それに対する危機感を非常に強く持っていました。今あるものを変えようと議論すると、反対の理屈はいくらでも立つということがしばしば言われます。そこを乗り

越えていくのは、総長としての責任であると思います。

——早い段階で「秋入学」という言葉が大きく報道されました。このタイミングについてもやはり戦略的なものでしたか。学事暦を変えるというのはまさしく大きな枠組みを変えることですから、それを先に打ち出すことは当然反発を招くことにつながります。総長はあえてそうする作戦をとったんでしょうか。

教育改革に限らずどんな改革もそうですが、具体的に今あるものを変えていこうとすると、長い歴史や慣行の中で、いろいろなものや雁字搦めになっていることに気づきます。これまでのやり方の方が当然なじんでいるし、そのようなものとしてすべてがとにかく調整されてきているので、ごく一部分を変えようとしただけでも他の部分が引がかかって動けないということが生じます。これが、先生たちが個別に教育のあり方を良くしようとしても限界があった理由です。

しかし、社会が激しく変わってきているのに、課題があることやより良い方法に大学が気づきながらも身動きができない状態に甘んじているのはとてもまずい。それは、時代の先端を行くべき大学に相応しくないと。ピンポイントで動かそうとして動かないなら、大きな枠組みそのものを揺すぶってみるしかない。そう思いました。

秋入学については、新聞報道が出たときに、あのタイミングで少し後に引くか、前に進むか、真剣に考えました。結果、いま前に出ないともう動かなくなる、と判断しました。秋入学に限らず、時代の動きに東大が相当に遅れをとることになってしまう、と。

大学のあり方は当然大学がまず考えるべきものですが、社会と大学には相互作用があって、社会が大学に何を期待しているかを受け止めながら、大学が主体的に取り組むを行っていかなければいけません。今回は、秋入学というテーマに対して、賛成も反対も含め、社会が返してき

たメッセージを受け取ることができました。教育改革というと大学の中だけでやるものというイメージがあるかもしれませんが、そうではありません。今回は世の中と一緒に教育のあり方を考えるチャンスだったと思います。

「3.11」がなかったら秋入学を打ち出さなかったかもしれない

もう一つ、私が精神的に思い切れた背景には、3.11の東日本大震災があったように感じます。あの震災がなかったら、もしかしたらあえて秋入学を打ち出していなかったかもしれない、と思うことがあります。

特に大震災の直後には、社会全体が、これまでの社会の仕組みから個々人の生き方までをもう一度考え直さないといけないという気持ちになっていました。これまでの価値観なども見直しながら大震災後の社会をどう生み出していかか、これまでの延長で考えるだけではいけないというのが、多くの人の思いであったと思います。その意味で、あのとき秋入学を打ち出したことには、時代の真摯な雰囲気も影響していたように感じています。——その後、「4ターム制」でいくことになってから、総合的教育改革そのものにスポットがあたるようになりましたね。

たぶん、最初から「総合的教育改革をやろう」と呼びかけていたら、動き出すことは難しかっただろうと思います。あるいは、「4ターム制にしよう」と呼びかけていただけでは、実現出来なかっただろう、とも思います。最初から戦略的にそう仕組んでいたというわけでは、もちろんありませんが。

秋入学の議論を始めて、2011年の夏頃に新聞でそれが報道されましたが、秋から冬の段階では、秋入学という最終形を目指すとして、そこへのステップをどう刻んでいけばよいのか、いろいろ思い悩んでいました。動き出した改革の機運を、どこまで、どのように持っていけるかを見極める時期でした。



秋入学の核心は、学生の国際的な流動性の拡大であり、教育の国際競争力の強化であり、「ギャップターム」を使って学生をタフにするということです。その「実」をどこまで得られるかということも、ずっと考えていました。そのために、秋入学というメッセージが持っている一種の緊張感を持ち続けることの重要性を意識していました。

その翌年の春にかけて、「実」をどうやって実現していくかを議論していく中で、私なりの方向付けとして2012年の4月に出したのが、「改めて、総合的な教育改革の推進に向けて」という総長メッセージです。

——いままでは、大学の大きな変化というのは外からの力で動いてきた面が強いと思います。今回のように内側から動かしたというのは、東大始まって以来の出来事だったのではないのでしょうか。

新学事暦も推薦入試も大学自身の意志で動かしたものです

私はもともと何かを外から言われてやるのが大嫌いなんです。少しへそ曲がりなのかもしれませんね。大学自身のイニシアティブで改革が動いてきたのはとても良かったと思いますし、それを支えた教職員の力は素晴らしいと思っています。

この東大の動きの後から、政府の方も本格的に大学のグローバル化に向けた動きを加速してきたと思います。もう一つ、ぎりぎり間に合ったかなというのが、推薦入試導入の決定です。外から入試改革をしろといわれてやるとなっていれば、まずかったと思います。いまは社会も政府も動きが早いですから、大学が次の時代に向けたイニシアティブを意識的にと

っていくということを、これからも大切にしていくべきだと思います。

長谷川 なるほど。個々の改革はいろいろですが、秋入学という言葉ですべてが一つにつながるんですね。

自分から何かやろうとして、そこへ外からのサポートがあるということなら良いのですが、その逆はいやですね。

相原 ちなみに、反発が出てくるというのは、当時想像されていたんですか？

すぐに秋入学ということでは、失敗の確率の方が高いだろうとは思っていました。ただ、私は、時代がどう動いていくかという読みについてはほどほどの自信

があります。いまずぐに実現しなくても、秋入学への流れは止まらないと考えていましたし、大学の動きとしてはつねにイニシアティブをとり続ける必要があると思っていました。私は基本的に楽観的な人間ですので、反発が多くても主張し続けようと思ってきました。

相原 だからこそ改革をここまで進めてこられたんですね。

まあ、そうはいつても、内からも外からも叩かれて、けっこうへこみそうにはなつたんですよ。でも、たくさんの人に支えられもしましたし。

相原 教授会でも、教育改革については

けっこう厳しい意見が出ていました。

長谷川 右も崖、左も崖、なんて言葉は私も当時よく使った思い出がありますよ。

本当はそんな緊張状態をつくらないほうがいいのかもしれませんが、一方で、私は大学の本分である学問というものの本質は、もともとぎりぎりを追い求めるということだと思っています。その意味では、改革の取組みにも一種の連続感のようなものがありました。

長谷川 入学式には桜がないといけな、という声も当初はありましたね。いまでもあるか(笑)。

そうそう。他方で、日本全国を見渡せ

鬱蒼たる森を動かし 世界を担う知の拠点へ—— 研究支援体制の進化と深化

「世界を担う知の拠点」となって世界の人々の福利に貢献するために、東京大学は全学を挙げて研究活動を支援する体制を進化させてきました。多様性と卓越性をつねに意識しながら鬱蒼とした知の森の懐をより深めようと取り組んできた成果の一端を紹介します。



「多様性の確保」なしに「卓越性の追求」はありません

松本洋一郎 / 理事・副学長(研究担当)

研究型総合大学として世界と切磋琢磨する基盤を構築し、研究者が気持ちよく研究できる場を構築する。研究担当理事就任時に考えたのはこのことでした。

行動シナリオの重点テーマに「学術の多様性の確保と卓越性の追求」とあります。ここで「多様性」が「卓越性」より先にあることが重要です。総合大学が卓越性を追求するには多様性を確保すべきで、基礎研究が多様に行われてこそ卓越性は担保できる。学術は単線にはないのです。ただ、東大だけが高いのではだめ。高い峰々が並び立つなかで一番の高みにいるべきです。シビアな競争の前段階の基盤的分野は複数の組織で行い、その中で特異的に出てくる卓越性を追求する姿勢が重要。そう考えてRU11(学術研究懇談会)の活動を積極的に行ってきました。

国際評価の点では、東大は論文数は多いものの、引用される頻度は多くないのが現状。重要なのは、研究者同士が互によく知っていること、研究者がアカデミック・コミュニティで存在感を示していることです。その環境づくりは常に意識しました。新しい試みとしては、影響力の強い海外の科学雑誌で東大の研究広報を始めたこと。

自画自賛ではなく、記者に書いてもらう形で発信しました。東大の研究における評判が上がり引用数増加につながることも期待しています。

研究の組織づくりで印象的だったのは、従来の運営方法を変え、世界基準での研究者雇用を実践するKavli IPMUです。行ったのは、待遇だけでなくクロスアポイントメントなどの人事制度改革。国際高等研究所(TODIAS)に組み入れたことで、より安定して最先端の研究を行う環境にできたと思います。

近年は、運営費交付金の減額が続く反面、使途が限定される競争的資金が増えています。また、融合的な研究領域に研究費が措置され、複数の研究室が共同で大きなプロジェクト予算を獲得する作業が必要になりました。結果、お金の処理、日程調整、書類作成といった付帯業務が激増しましたが、これを研究者が行うのはもったいない。研究者が研究に専念するにはURAのような支援スタッフが必要。URA制度については、2012年にリサーチ・アドミニストレーター推進室を設置して整備を進めてきたところ。

運営費交付金が減ると安定的な雇用経費も減り、特に若手にとって苦しい

状況になります。大学院生が博士課程に進まない状況は加速し、日本の学術を推進すべき人材が減っている。近年顕著なこの傾向を認識し、解決すべき方向を探ってきた6年でした。

研究には、いつか役に立つという暗黙の了解があってやらせてもらっている面があります。社会の信頼があって初めて成り立つ。研究倫理を遵守できないとすれば致命的です。研究倫理を保つには丁寧な検証作業が必要ですが、それは研究推進の立場からも極めて重要。研究倫理の遵守と確実な研究推進は実は同じことです。2014年に新設した研究倫理推進室を中心に、この点の周知徹底を進めるべきだと思っています。

濱田総長について

東日本大震災もあり、研究環境の維持拡大にはしんどい状況の中でも、総長はバランス感覚をもち、随所に心を配りながら改革を進めました。あえていえば、もっと派手に外に発信していただいてもよかつたかな(笑)。

高い峰々が並び立つ状況を目指すRU11

RU11は、世界で学術の競争を続けている研究大学(Research University)による国立私立の形態を超えたコンソーシアムです。国家の成長発展の鍵を握る研究大学の充実強化策について議論するために、2009年11月に9大学(北海道、東北、東京、早稲田、慶應義塾、名古屋、京都、大阪、九州)で発足。2010年8月に筑波大学、東京工業大学が加入し、11大学で構成されています。



東京大学の研究力の国際的評価

東京大学の研究力は世界的にもオールラウンドな強みを持っていると評価されています。この図は、2009~2013年に東京大学から出た論文を元に国際的に強みのある学術領域を表したもの(小円が大きいほど論文数が多く、大円の内側は融合型の分野、外側は専門的な分野を示す)。東大発の論文が満遍なく生み出されていることがわかります。出典: Elsevier SciVal <http://www.scival.com/>

ば、桜が咲くのは4月に限らないだろう、とおっしゃる人もいて、面白かったです。
長谷川 歴史的に見ればもともとは秋入学だったという話もありますしね。

そうですね。実は明治期の方が、いまより国際的な動きに敏感という面もあったのです。限られた場面ではあります。これからは、学生の国際的な流動性に対する期待はさらに高まるでしょうし、社会全体のグローバル化もすすみます。10年20年単位で考えると、秋入学への流れはやはり止まらないと思います。
 ——総合的教育改革では「国際化」のほかに「実質化」「高度化」という柱もたて

られました。

学生の主体性や能動性を高めるということが、共通の核にありますね。学生が受身になりがちだとすると、「タフ」とは正反対ということになります。高校以下の教育や社会そのものの若い人たちへの向き合い方とも関わってくるのですが、大学の段階で出来ることは何かということです。双方向型の授業とかアクティブラーニングとか、海外の有力大学はそうしたものをうまく使っていますし、学生の力を伸ばすためには必要な取組みです。ペーパーテストで良い成績をとるとか優れた論文をまとめるといったことは当た

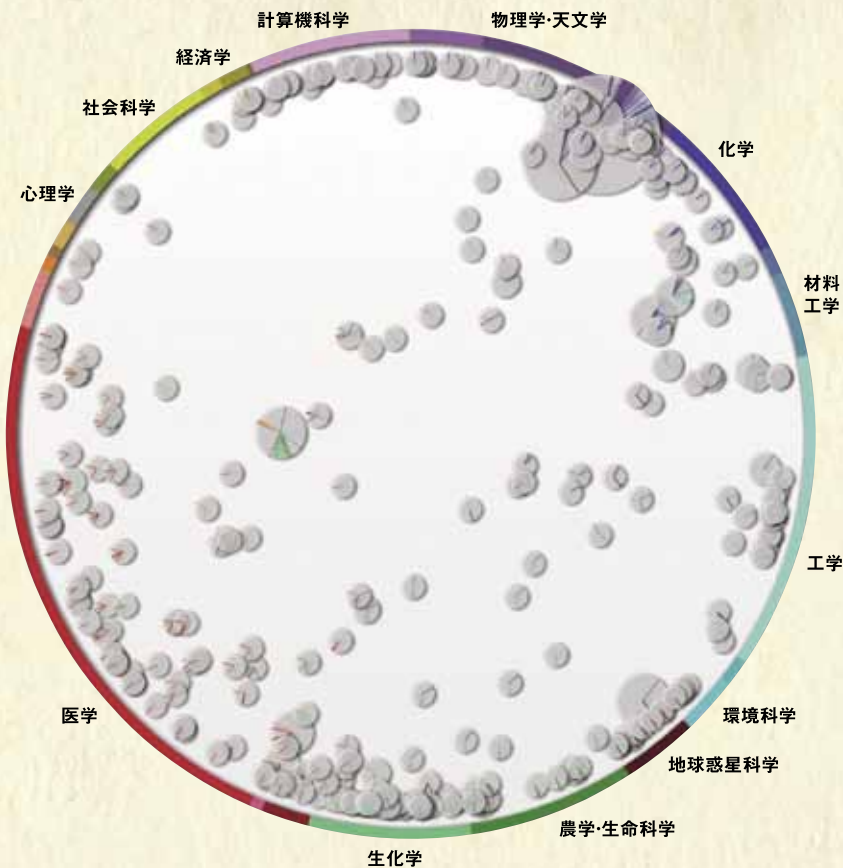
り前で、それだけではなく、自分をどう表現するか、相手の言葉をどう受け止めて議論を豊かにしていけるか、多様な人々とどのように混じり合ってやっていけるか、そうした経験が、知的な力を社会で思い切り発揮するために役立ちます。

入学時点ではハーバードやMITの学生よりも東大生のほうが知的能力が上だけど、それが卒業時点になると逆転する、それは教育の責任だろうというようなことが言われることがあります。そうした比較が単純に可能かどうかはさておき、学業成績的な意味での知的能力と、学生の主体性やコミュニケーション力を、



東京大学国際高等研究所 (TODIAS) の設置

「学術の多様性の確保と卓越性の追求」のための具体的取組みの一つとして、2011年に東京大学国際高等研究所 (TODIAS) を全学組織として設置しました。「世界を担う知の拠点」たるにふさわしい研究機構として、カブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) とサステナビリティ学連携研究機構 (IR3S) の2つが稼働しています。
<http://www.todias.u-tokyo.ac.jp/>



有力学術雑誌での発信で国際的プレゼンスを強化

東京大学の研究力の国際的プレゼンスを高めるため、2011年から新しい試みとして始めたのが、その時々代表的な研究について紹介する記事広告を海外の有力学術雑誌に掲載することでした。たとえば、「nature PUBLISHING INDEX 2013」で河岡義裕先生 (医科学研究所)、村山斉先生 (カブリIPMU)、西林仁昭先生 (工学系研究科)、大越慎一先生、瀧木理先生 (ともに理学系研究科) の研究を7ページにわたって掲載したのはその一端。研究の積極的な発信は今後も続きます。



高い研究倫理を精神風土にするための研究倫理推進室

2014年3月、研究倫理を遵守して優れた研究を推進するための研究倫理アクションプランを公表しました。「東京大学憲章」や「東京大学の科学研究における行動規範」に基づき、今後取り組むべき事項を明らかにしたものです。主眼は、捏造、改ざん、盗用に代表される不正行為を防止し、責任ある研究活動を推進すること。新設された研究倫理推進室を中心に、高い研究倫理が東京大学の精神風土となるよう努力していきます。
<http://www.u-tokyo.ac.jp/ja/administration/codeofconduct/>



研究者を支援する (リサーチ・アドミニストレーター) URA制度を整備

東京大学では、高度な研究支援人材としてのリサーチ・アドミニストレーター (URA) の制度化を進めています。URAを活用した体制を試行実施する事業を行うとともに、スキル標準の策定、電子書籍『URAを知っていますか』の刊行等による広報活動も鋭意展開中。また、2012年4月には「リサーチ・アドミニストレーター推進室」を設置し、2014年3月には「東京大学リサーチ・アドミニストレーター制度に関する基本方針」を策定しました。全学で制度の確立・定着が図られています。

『URAを知っていますか 一大学、研究の新しい取り組みを支えるユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター』※アップル社のiTunesストアにて無償公開中

どう組み合わせるかを意識した改革を想定していました。これを私は、「知的な総合力」とも呼んできました。

「実質化」「高度化」というのは、私が改革の構想を抽象的な言いまわしで伝えたことに、現場の先生たちが反応して出してきた言葉で、改革の方向性を最終的にとりまとめるキーワードとなりました。先生たちが持っている課題意識を集約した言葉だと思えます。

——研究者の教育力をどう評価するのは大きな課題かと思えます。「行動シナリオ」でもファカルティ・デベロップメント (FD) の強化、ティーチング・アシスタント制度の充実などに触れていますが、このあたりの進み具合はいかがですか。

後姿を見てついてこいと自信を持って言える先生がいてもいい

FDについては、教えるテクニックを学ぶということもあるでしょうが、何より教える側の基本的な姿勢や意識が大切です。学生の知的な可能性や好奇心に真剣に向き合って何をどのように伝えるのか。そして、学生たちがそれにどう触発されていくのか。そこにかかる教員たちの思いこそが基本にあるべきだと思います。もちろん、その思いを現実の授業にするときのスキルというものはありますので、それを鍛える仕組みがあるということは必要だと思います。

——東大は研究のトップ校で、学生は研究者を見ることで結果として教育になるという考え方があったのではないのでしょうか。特に文系には、先生の後姿を見てついてこいという姿勢が強かったのでは。

後姿を見てついてこいと自信をもって言える、そしてそれで学生が育つ先生であれば、私はそれもいいと思います。特に1~2年次にはアクティブラーニングや双方向授業などの仕組みをもっと取り入れて良いでしょうが、学問に向き合う基本的な姿勢の部分が出来ていれば、教育スタイルの多様性は大切だと思います。とにかく、学生が学問に触発されて、自



分で知的な世界を広げられるようになること、それに尽きますね。

4 「知の公共性」と「知の共創」 社会とともにある研究組織へ

——教育と両輪をなす研究についても振り返っていただきたいと思えます。総長が掲げてきた「知の公共性」を展開するための大学としての仕組みづくりについて、手ごたえはいかがですか？

「知の公共性」も「知の共創」も、やはり言葉の大切さを意識して述べてきたものです。大学でやっている研究が世の中に役立つというのはごく自然に行われてきたことです。また、社会と一緒に知を創るという作業は、企業との連携を考え

ても、当たり前のように行われてきました。ただ、ちょうど総長就任前に起きたリーマン・ショックで、知というものの役割、責任、限界といったことが気になり、社会とのかかわりを改めて意識化してもらいたいという思いを伝えるために出したのがこのメッセージでした。その意識化の意味は、後ほど、東日本大震災や福島原子力発電所の事故に際しても、明らかになったと思います。私たちは研究力の強化に取り組んでいますが、それは決して自己目的ではなく、「知の公共性」を目指しているということです。

研究力強化のための大学本部サイドの役割というのは、基本的に、研究者が研究をやりやすくするためのインフラや支



研究をすすめていく上で、人事制度も重要です。研究教育の発展に応じて教員の採用可能数を再配分するという仕組みは、それなりに有効に機能してきていると思います。現在の研究環境の中で、特に若手研究者への配慮というのはとても重要な課題です。特例教授制度ですとか、クロス・アポイントメントの制度などを設けてきましたが、そうした人事制度の柔軟化を通じて研究を進めやすい仕組みにしていくことも本部の役割です。

——女性研究者や海外からの研究者を増やすという課題についてはいかがですか。

そこは十分な手が尽くせず、進捗が鈍かったところです。女性教員については、とくに理系のいくつかの部局に総長裁量枠を割り当てて、意識的に採用をすすめてもらいましたが、これは一定の成果があったと思います。今後も積極的に女性研究者の採用をすすめる策を講じないと、まだまだはっきり変化が見えるところまでは来ていません。女子学生の増加策も同じで、思い切って大胆な策をとらないと進捗は期待できないというのが、私のこの間の印象です。また、優れた外国人研究者を採用していくことは、給与・待遇の面での対応の難しさなど、ハードルは正直なところ高いと思います。ただ、

クロス・アポイントメントの仕組みの活用や、限られた期間の雇用などの方法も利用して、少し無理をしてでも進めないといけません。海外の優秀な研究者たちからの多様な視点があることは、教育だけでなく研究の世界でも非常に大切で、そうした刺激が十分ないと、日本の学問は伸びにくいと思います。

——研究推進を進める一方で、研究倫理の面でいくつか重大な事案もありました。研究者としても、総長としても、思うところも大きかったのではないのでしょうか。

逃げず隠さず批判を受けないと研究倫理確立につながりません

研究倫理の問題が少なからず生じているのはとても残念です。研究者としてき

援の仕組みを、財務や人事、あるいは組織制度といった観点から整備していくことにあります。一つ見えやすい取組みとしては、2010年に国際高等研究所を設立しました。これは、非常に高い国際水準の研究を行い大学全体の研究体制にも大きな刺激を与えているKavli IPMU（カブリ数物連携宇宙研究機構）のような組織が、さらに持続的かつ安定的に活動を続けていってもらえるようにしたいと思ったからです。高齢社会総合研究機構やフューチャーセンター推進機構のような機構といった仕組みや、全学センターに衣替えした政策ビジョン研究センターなどといったように、研究の進展に応じて、それに相応しい研究組織のあり方を考え

るのは、大事なことです。

財源問題は複数大学が組んで政府に働きかけるのが有効

研究を支える財源は、ますます競争的になっています。競争的になってくると、場合によっては基礎的な分野を含め、資源配分を本部サイドから最適化することがかなり難しくなってきます。このために間接経費分の増額などの要望を行ってきていますが、こうした活動は一大学よりも複数の大学が一緒になってやる方が効果がありますので、RU11（11の研究大学の学術研究懇談会）^{p.14}を設けて政府や社会へ共同して働きかけや発信を行うといった活動もすすめてきました。

動き出した新図書館計画 未来の「アカデミック・コモンズ」を目指して

本の背を思わせる外観や赤絨毯の大階段が強い印象を与える本郷の総合図書館。いま、1928年竣工の歴史あるこの図書館が、新時代の「アカデミック・コモンズ」を目指して変貌を遂げようとしています。構想3年を経て濱田総長のもとでついに動き出した一大プロジェクトについて、推進役を務めてきた図書館長のお話とともに紹介します。

21世紀にふさわしい紙と電子の ハイブリッド図書館へ



古田元夫 / 附属図書館長 / 総合文化研究科教授

新 図書館計画は、本郷の総合図書館を大幅に拡充するものです。進めているのは、図書館前広場の地下40mに300万冊収蔵の自動化書庫を備えた新館をつくること、80年以上の歴史を持つ本館を大幅に改修すること、の2点です。

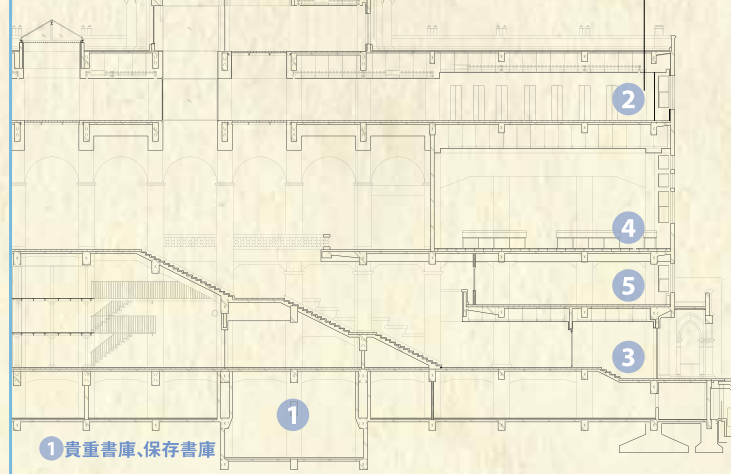
目当ての本を数分で手にできる自動化書庫は、デジタル全盛時代だからこそ我々は紙の本を残すという姿勢の表れ。新館地下1階には学生の能動的な学習・研究を支援する「ライブラリープラザ」を設置します。本館は、歴史的建造物としてのよさを保ちながら、閲覧スペースを拡充し、デジタル教材等を開発するラーニングスタジオも新設。また、アジア研究図書館を設置し、世界最高水準のアジア研究環境をつくります。軍艦の艦橋と同じ構造を持つ現在の書庫は、一部保存しながら開架にすべく検討中。自然光が差し込む建設当初の形に戻したいと思っています。

図書のデジタル化については、著作権の問題をクリアしやすい部分、つまり東大に以前いた教員の作品や東大出版会の作品を対象にまず進め、そこから広がっていきます。東大図書館は規模

と歴史が特徴的ですが、デジタルの面でも東大らしさを出したい。たとえば、電子書籍に複数の人が書き込みと閲覧をしながら議論をする授業の実証実験を始めています。紙の本にコメントを書き込んで皆で共有する試みもやりましたが、これなどは実物の本がないとできないこと。紙の本と電子書籍の両方を活かす「ハイブリッド図書館」としての強みを活かしたいですね。

総工費は70～80億円。新館工事については国の支援が得られることになりましたが、十分な額ではないので、40億円を目標に寄附を集める努力を続けています。本館については耐震工事が基本で歴史的な復元などがどれだけできるかは未定。東京五輪が2020年であって工期がかぶり、資材費も人件費も高騰が見込まれるのは懸念点です。

この計画は濱田総長と密接な関係がありました。以前、文系の高等研究所を作るという話が出た際に、頻繁には使わない本の置き場所に苦労していた文系部局の現場から書庫を望む声がありました。それが新図書館の話に発展し、人文社会系研究科長、東洋文化研究所長、大学総合教育研究センター



1 貴重書庫、保存書庫

古文書等、貴重書籍も管理できる全学的な収蔵機能を確保します。



2 アジア研究図書館

アジア研究に関する第一級の学術資料を取り揃え、各国の研究者が集う世界最高水準のアジア研究環境を整備します。



3 記念室、自動書庫受付、開架書庫

創建当時「貴重室」だった入口左の壮麗な部屋を、歴史性を尊重しながら改装し、再びメモリアルな空間に。記念講演や式典、賛助会員セミナー、読書クラブなどが行われる、社会連携の場として活用します。

4 閲覧室、中央書架

1Fから続く大階段をいかし、創建時のように自然光を取り入れた新しい中心空間になります。閲覧室では、一人で学びに向きあうための静謐な環境を提供します。

長、私の4人で構想をまとめ、2010年7月に総長にお見せした。総長は、21世紀にふさわしい図書館にしよう、と言ってくれました。大計画ですし、東日本大震災もあったことを考えると、理解ある総長の任期が6年あったのは大きかったですね。

今後の運営は次の図書館長に託します。お金の問題、デジタル化の問題、学外にどこまで開放するか……。21世紀、大学図書館は消滅するのか、それとも生まれ変わって発展するのか。東大の新図書館はその分岐となるでしょう。後者になることを期待しています。

ちんとやっていたら起きるはずのない問題が起きました。研究者として当然守るべきことが守られていなかった。そこはとて深刻に受け止めています。

問題の中にはずいぶん以前からの案件もありますが、それらは必ず公表して正面から取り組むことで、研究倫理に対する意識を高めていかなければいけません。どのように批判されても、逃げず隠さず表に出して批判を受けることが、研究倫理の確立につながると思います。

背景として、いくつか構造的な問題もあると思います。一つには、デジタル化・インターネット化が進み、データ操作

や盗用などが昔よりも技術的に簡単になっており、誘惑やミスが生じる可能性が高くなっていること。もう一つは、分野にもよりますが、論文を出す競争が激しい中で、人手や管理運営など十分な研究体制の確保に手がまわらなくなっているケースがあるように見られることです。

前者については研究倫理に対するモラル、意識をさらに高めることが王道です。後者については、もう少し組織的に手が打てるんじゃないかと思います。研究体制が十分なものを部局長が目配りするとか、ポストや財源配分の柔軟な運用を図るとか、URA制度をさらに整備して

いくとか、改革の余地はまだあります。——総長は「知の還元」から「知の共創」へと訴えてきました。情報の分野の専門家である総長から見て、社会への知の発信ぶりはいかがでしたか。

知的なものは精神や人生を豊かにするという感覚が必要

新しい時代にふさわしい社会連携、情報の発信の仕方に、東大はかなり積極的に取り組んできていると思います。とくに社会に分かりやすい研究成果の発信や英語での国際発信など、例えば総合研究博物館の多彩な活動やUTokyo Researchに

ACADEMIC COMMONS 新 新図書館

本館

内田祥三教授の設計による伝統ある外観を保存したまま内部を全面的に改修し、新しい時代の図書館にふさわしい機能を追加します。



新館

由緒ある噴水はそのままに、図書館前広場の地下40mに、日本最大規模の自動化書庫と、学生の自主的な研究や知識の交換を支援する全学スペースを新設します。



6 ライブラリープラザ

学習活動を刺激する多様なグループセッション・スペース、TAやライブラリアンのサポートが受けられるエリア、ミニレクチャーやブックトークなど小規模なプレゼンテーションができるイベント・ステージなどからなる、学術交流のための広場です。

7 自動化書庫

最先端の技術で安全に300万冊を保管できる、全自動の書庫です。欲しい資料を指定すると、コンベアによって数分程度で総合カウンターのある本館に運ばれます。研究室などからのオンライン資料予約も検討中。また、文系雑誌のバックナンバーは部局を超えて集中的に収蔵します。

5 メディアラボ

資料のデジタルアーカイブ化や、国内外のデジタル学術情報のハブ化の推進、新しい知識技術の活用やマルチメディア資料の活用を可能にします。

濱田総長 上が心変わりすると周囲は苦労しますが、濱田総長は個人的にプレが少なかったと思います。私は総長とは同じ歳で駒場では同級。しかも入学時の集合写真では隣でした。何か頼まれると断れない仲でしたね。お互いに。

も見られるように、かなり面白い取組みが進められています。公開講座もいろいろ工夫が凝らされていますし、「淡青」もずいぶん読みやすくなりましたね。まだ実験的な段階ですが、MOOC（大規模オンライン公開講座）を思い切ってスタートさせることが出来たのも、先生たちが積極的に協力してくれたおかげです。また、本部組織の中に社会連携部を新たに設けたことで、社会との連携活動を総合的・体系的に進めやすくなったのも良かったと思います。

同時に、最近気になるのは、大学からの発信を受け止める社会の知的関心、知

的好奇心、知的な力が、昔にくらべると弱ってきているのではないかということです。知識基盤社会という言葉も使われますが、知的なものを社会に広げていくには、もちろん大学の努力も必要ですが、同時に社会のなかでそれを受け止める精神風土を意識的に醸成していくことも必要だと思います。「知の還元」という一方的な言い方は現状に合わないし、かつてのような知の権威を復活させようというわけでもありません。日々の生活に便利だとか産業に役立つといった道具的な意味を越えて、知的なものは自分の精神や自分の人生を豊かにしてくれるんだとい

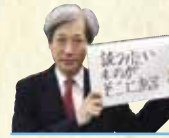
う感覚をたくさんの方が持ってくれると嬉しいですね。そうした土壌の上に、本当の意味での「知の共創」が動いていくのだと思います。

——以前、ハーバード大学は公開講座をやりませんでした。入学を許可された者にだけ知の伝授を行うことで、大学の市場価値を上げていた。東大の場合はどうでしょうか。

ハーバードなどと比べた時の違いは、有力な大学が数多くあるアメリカと異なり、日本ではやはり東大が学術のトップ大学として、日本の知を代表する役割をかなり負っているということかと思いま

あなたにとって未来の東大図書館とは？

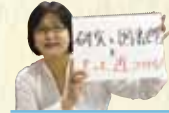
教職員や学生の有志14人が、新図書館計画への思いを一言ずつ直筆パネルにして表しました。すべての工事が完了する2019年、新図書館は果たしてどのような存在になっているのでしょうか。



法学政治学研究科教授
藤原 帰一



大学総合教育研究センター特任教授
藤原 毅夫



附属図書館寄付研究部門/U-PARL特任准教授
富澤 かな



社会科学研究所教授
末廣 昭



情報学環/生産技術研究所教授
大島 まり



生産技術研究所准教授
川添 善行



大学総合教育研究センター特任准教授
栗田 佳代子



グローバルリーダー育成プログラム推進室特任教授
ニコラ・リスケティン



総合文化研究科教授
ロバート・キャンベル



理事
江川 雅子



東京大学出版会編集部
山田 秀樹さん



経済学部4年
佐藤 太一さん



新領域創成科学研究科博士課程3年
吉田 壘さん



学際情報学府修士課程2年
潘 夢斐さん

す。何から何まで出来るわけでもないし、他の優れた大学もたくさんありますが、それでも、日本社会の知的な水準とか日本社会の知的な豊かさに対する責任をもっとも重く背負っているのが東大なのだ、私は思っています。日本社会において、知的なものに対する最後の拠り所は東大だ、と言えるだけの責任感と自信をもって、私たちは教育研究活動をすべきなのだと思います。

こうした意識を大切にすると、やはり東大は知の公開に積極的であるべきだし、また、繰り返しですが、それが「知の共創」のきっかけにもなると思います。

——就任当時、学生が社会に出て行くことが東大の最大の広報活動だとおっしゃっていて、これは非常に印象的でした。

素晴らしい学生を社会に出すことは最大の広報活動になる

そうでした、少し忘れていました(笑)。教育改革を通じて、より素晴らしい学生を社会に送り出すことは、間違いなく東大の広報になりますね。同窓会ネットワークの拡充に力を注いだことも、無意識にそういう思いがあったのかもしれませんが。地域の同窓会にお邪魔した折に、「地域の人たちにとって東京大学とは何かと

いうイメージは、何より地域で活躍している卒業生の皆さんの姿を見て作られる」と、よく言っていましたから。

——知の象徴ともいえる新図書館計画が始動したのは濱田総長の時代でした。教養教育や文系分野に対する風当たりが強い昨今だからこそ、この計画は大きな意味を持つと思います。大学における図書館のもつ意味や、計画を進めるにあたってのご苦労話がありましたら、お聞かせいただけますでしょうか。

出発点は、法人化以降の基盤的経費の削減や競争的資金の割合の増加の中で体力が落ちてきている文系の強化策を考え

「生きる。ともに」の理念で歩んだ1400日 東日本大震災と東大

2011年3月11日に発生した未曾有の大災害から4年。東京大学は、濱田総長が打ち出した「生きる。ともに」のメッセージを胸に、救援・復興支援活動に取り組んできました。ここでは、これまでの歩みを時系列でまとめるとともに、当初から救援・復興支援室の室長として尽力してきた理事に、これからの東京大学が目指すべき復興支援の姿についても語ってもらいました。



復興という現場で学問を鍛えるのが東大の役割

前田正史 / 救援・復興支援室室長(理事・副学長)

2011年3月11日、私は本部棟9階の理事室にいました。コートや羽織り階段を駆け下り、玄関前で点呼を取っている際、隣にいた総長から、施設担当だから今回の危機対応を中心に担当せよ、との命を受けました。

そこから行ったのは、建物の被害状況調査、各部署の学生・教職員の安否確認、後期入試をどうするか検討、帰宅困難者の一時受け入れ、災害対策本部の設置……。安否確認では大槌と連絡がとれず、最悪の事態も想定しましたが、4日目に皆無事とわかって安堵したのを思い出します。12日には東大病院の災害派遣医療チームが仙台に入りましたが、津波の現場では検死しかできなかった。命を救うために行ったのに虚しい、と現地の医師から後で聞いて、残念に思いました。

13日には福島原発の状況が判明し、松本理事と相談し、節電のために学内のパソコンを止めました。東海村にあ

る原子炉はもともと運転停止していましたが、防犯用非常発電機の燃料が72時間分しかなかった。当時はどこも品切れで憂慮しましたが、茨城の農学部の牧場に軽油の備蓄があるとわかり、工学部が急遽それを運んで対処しました。その後、環境放射線対策チームを編成し、モニタリングと数値公開を開始。浄水場で汚染が報道された際には、四国から水を運んで全保育園に配ったこともありました。

印象深いのは、キャンパス計画室長だった内藤廣先生が、地震直後から全建設系の先生を集めて復興計画を立てたことです。私有権を制限するために法整備を始めるべき、とも計画書で強調していましたが、当時の政府高官に提出されましたが、反応はなかった。計画の精神は後に大槌の復興に活かされましたが、あのとき政府が反応してくれば、東北の復興はもっと早く進んだのではないかと、悔しく感じます。



左は、大槌の気象海洋研究所附属国際沿岸海洋研究センターで大津波に遭いながらも構成員の安否を確認し続けたセンター長・大竹二雄教授。混乱中の被災地に総長が行

くことには懸念もありましたが、大学は被災地に対してどのような行動をとるのかという声に応えるためにも、まずは行って現場を見るべきだ、と総長は判断しました。

ボランティアについては、武藤芳照理事(当時)にお世話になりました。幹旋まで学内でやるのか、現地のボランティアセンターにまかせるのか、判断が求められました。結論は「外枠支援」。被災地までの足は用意するが、その他は自分の意志で、という姿勢を基本としました。瓦礫撤去が一段落した後は、被災地の子に学生が勉強を教える活動が盛んになりました。これはいまでも続けていますし、今後も続けるべきでしょう。

復興支援に関して、東大の今後の役割は人材育成だと思います。東北が抱える問題の根本は、人が減り、産業が少ないこと。東北も含め日本全体を活性化させる人材を提供することが重要です。FLY Programで釜石に入って働いた学生もいたように、学生は皆前向き。そんな彼らを、4ターム制の定着などを進め、大学としてもっと支援したい。昔、今回被災した東北大の本多光太郎

先生が、産業は学術の道場だという言葉を残しています。学問を鍛えるのは現場との意味です。震災復興という現場が与えられたなら、そこで学問を鍛えるのが研究者というもの。知を提供したり、人材を輩出したり、そういう関わりこそが東大の役割だと思うのです。

濱田総長について 精神的バックボーンを与え、細かいことに口を出さない理想の上司。理事の仕事は大将を担いで走る馬のようで大変でしたが気分がいい駆け足でした。時々悪路を高速で走らざるを得なく、大将は乗り心地が悪かったかも。

ようということでした。当初は、目白台の分院跡地の再開発にあたって文系の高等研究所を作ろうという案もあったのですが、十分に煮詰まりませんでした。その後、文系の部局長の皆さんに、文系支援のために何が必要かという議論してもらったら、ぜひ図書館の拡充をということになったのです。私も、総長に就任して間もなくの時期に、地下図書館の構想をお話し、そこから新図書館のプロジェクトがスタートしました。

このプロジェクトを始めるにあたってお願いしたのは、本部主導ではなく部局主導で計画を推進してもらおうということ

でした。「強い部局」の一つのシンボルになるだろうという意図でしたが、それに応えて文系部局長の皆さんが何度も集まって構想を検討して計画を進めてくれました。構想の実装レベルでは検討もなかなか難しくなり、部局長の交代もあって、プロジェクトは本部サイドで引き継いで進めることになりました。

ただ、引き続き関係部局の皆さんからいろいろな知恵を出してもらい、「アカデミック・コモンズ」という魅力的な構想に発展してきました。初めの段階からあった世界最高水準のアジア研究図書館という構想に比べ、電子図書館としての

機能を整備し、進行している教育改革と連動させながら学生の主体的・能動的な学習が可能な空間としての機能が強化されて、文系理系を越えて本郷の総合図書館らしい大幅な拡充整備が進められることになっています。大規模な工事なので、まだ完成まで時間がかかりますが、間違いなく、東京大学の次の時代の中核的な学術基盤になることと思います。

5 「3.11」と「生きる。ともに」 震災に居合わせた総長として

——濱田総長は東日本大震災が起こったときの総長でもありました。いち早く

東日本大震災への主な対応経過

2011年	3月11日	震災発生直後に災害対策本部を設置
	3月13日	電力危機への対策の検討を開始
	3月15日	環境放射線の計測と発信を開始
	3月16日	義援金の募集を開始
	3月17日	東北大学に救援物資を輸送
	3月19日	被災地域滞在中の学生・教職員全員の安全を確認
	4月 8日	濱田総長が岩手県大槌町を訪問 1
	4月11日	救援・復興支援室を設置
	4月27日	第1回ボランティア活動報告会
	5月13日	救援・復興支援室の遠野分室と大槌連絡所を開設 2
	5月20日	総長メッセージ「生きる。ともに」を発信
	5月27日	救援・復興登録プロジェクトの公表開始 3
	6月28日	第2回ボランティア活動報告会
	7月 1日	キャンパスごとの電力使用状況を公開
	7月15日	救援・復興登録プロジェクト活動報告会
	7月25日	遠野東大センター(TTC)を開設
	8月22日	国際沿岸海洋研究センターの調査船「グランメーユ」(大きな槌の意)が進水
	9月22日～	ボランティア隊を派遣 4
	9月30日	南相馬市と放射性物質の測定と除染の連携に関する協定を締結
	10月 7日	第3回ボランティア活動報告会
	12月 5日	国際沿岸海洋研究センターの調査船「赤浜」が進水
	12月26日～	陸前高田市「学びの部屋」学習支援ボランティア(以降、全48回実施)
2012年	2月23日～	大熊町学習支援ボランティア(以降、全4回実施)
	3月19日	大槌町と震災復旧・復興に向けた協定を締結 5
	4月28日	GWボランティア隊を派遣
	5月 1日	浪江町と放射性物質の測定と除染の連携に関する協定を締結
	6月16日～	相馬市「寺子屋事業」学習支援ボランティア(以降、全51回実施) 6
	8月 2日	夏季ボランティア隊を派遣
	10月10日	第4回ボランティア活動報告会
	10月26日	釜石市と東京大学釜石カレッジ開設に関する覚書を締結
	11月16日	濱田総長が岩手県遠野市と大槌町を訪問
2013年	8月 9日～	夏季ボランティア隊を派遣)
	11月12日	国際沿岸海洋研究センターの調査船「弥生」が進水 7
2014年	3月 1日	楳葉町と放射性物質の測定と除染の連携に関する協定を締結



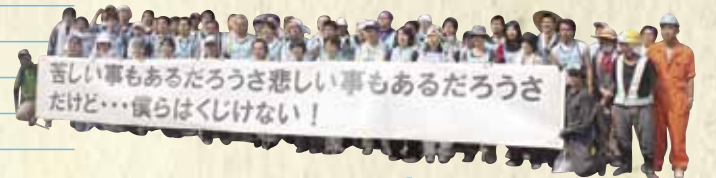
2

教職員や学生が被災地で救援・復興の活動を行う際の支援を行うために設置されたのが、遠野市の遠野分室と大槌町の大槌連絡所です。7月に開設された遠野東大センターとともに、救援・復興支援活動の後方支援拠点として活用されています。



3

救援・復興支援室は、全学で行われる救援・復興支援の取組みを登録プロジェクトとしてまとめ、公表してきました。これまでに登録された94件は27部局にまたがり、各々専門を活かした活動を展開しています。



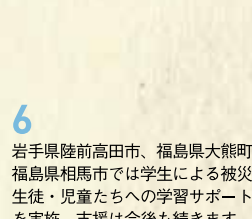
4

「東京大学ボランティア隊」の参加者を募集し、ゴールデンウィークや夏季休業期間に12回にわたって被災地に派遣しました。



5

1973年の国際沿岸海洋研究センター設立以来の縁がある大槌町との調印式を大槌町役場飯庁舎で行い、連携をより強化して持続的な復興活動に取り組むことを誓いました。



6

岩手県陸前高田市、福島県大熊町、福島県相馬市では学生による被災生徒・児童たちへの学習サポートを実施。支援は今後も続きます。

7

国際沿岸海洋研究センターは壊滅的な被害を受け、調査船3隻が流されましたが、地元漁業者の船体寄贈や東京大学基金の支援もあり、少しずつ研究環境は復活。調査船「弥生」の竣工により、それまで内湾域に限られた調査は沖合域へと拡大されました。

学生・教職員と並ぶ大学のメンバーとして 伸展する卒業生ネットワーク

「行動シナリオ」は、達成すべき10の重点テーマの一つとして、「卒業生との緊密なネットワークの形成」を掲げました。そこにこめられたのは、同級生と交流を続けてほしいというあたたかな感情と、世界のトップ大学としてより存在感を発揮するにはぜひ卒業生の力が必要だという冷静な判断でした。



卒業生は東大にとって重要なステークホルダーです 江川雅子 / 卒業生室長 理事(社会連携担当)

2010年に卒業生室長に就任した際、卒業生の位置づけを変えたい、と思いました。ハーバードやイエールにとって最も重要なステークホルダーは、卒業生です。総長に面会したいと言われて一番断りにくいのは卒業生、という感じがある。大学の成り立ちが違うので全て同じがいいとは言いませんが、卒業生と東大の関係が従来通りでいいとは思いませんでした。以前は卒業生が大学の一部だとみなされていませんでしたから。

この認識を広めようと思い、わかりやすい例としてまず取り組んだのが、大学が学生に支給するメールアドレスを卒業後も使えるようにすること。そうすれば卒業生と大学の関係は自ずと続きます。まだ実現できていませんが、このことを議論する過程で、卒業生と関係を保つことの重要性は広まったと思います。

もう一つの例は、広報誌「淡青」の配布先について。以前は一般向けに配布するのが主でしたが、2013年からは約9万人の卒業生にもお届けするようにしています。東大に関心があり関わってくれる可能性の高い人に届けることが重要だと判断しました。

それから心がけたのは、卒業生の東大への関与、engagementを促すことです。私が東大卒業後に進んだハー

バード大学では、寄附金集めを主に卒業生が担当しています。つまり、寄附を促すボランティアは昔の同級生。面識のない職員から言われるよりも断りにくいんですよ(笑)。

また、米国の私立大学は海外拠点を置かず、地元の卒業生が学生の勧誘活動をしているし、学長の来日の際に日本メディアの取材を日本にいる卒業生がアレンジする流れもできています。大学が職員を出張させるよりも地元の卒業生が動いたほうが効果的な場合は多いんです。

卒業生と大学の関係がうまくいっている大学では、大学の活動に関与することで卒業生も喜びを感じています。多くの場合、卒業生がいっしょに行う活動ですから、同窓会みたいで楽しいわけです。大学と卒業生の持ちつ持たれつという関係が大学全体のパワーを増しています。

東大でもそうした動きは出てきています。たとえば「体験活動プログラム」では卒業生が積極的に先輩を支援していて、現役生との交流を楽しんでくれています。地方の女子高校生を支援するさつき会奨学金や東大生海外体験プロジェクトも卒業生側が申し出てくれたもの。総長が地域同窓会に行った際に地元の高校生向けの講演会などを企画してくれるケースも出てきました。

今後のテーマは、大学にボランティアとして関わる卒業生を増やすことです。一度関わると気になって何かしてあげたいもの。ニューヨークで地域同窓会をたちあげたある卒業生は、頼まれてやっているうちに東大がかわいく思えてきて、積極的に活動するようになったと話していました。将来的には、数千人の卒業生ボランティアがやりがいを感じながら東大の後押しをしてくれる、そのような素敵な関係を目指したいですね。

濱田総長について

静かな印象の方ですが、じっくり準備をしてから大きな決断をされたと思います。学内で聖域と思われていたところにしっかり斬り込まれた。秋入学の議論を機に社会が大学に関心を寄せるようになったと感じます。



大分赤門会 1988年～80人	福岡銀杏会 1999年～300人
佐賀赤門会 1982年～65人	佐世保赤門会 2011年～20人
沖縄赤門会 1960年～80人	熊本淡青会 1991年～140人
	宮崎赤門会 2014年～120人
	鹿児島銀杏会 1996年～90人

地域同窓会の広がりがついに 全国47都道府県へ

「東大出身者は群れることをよしとしない」といわれる中、「全国に同窓会を」という目標を掲げて東京大学同窓会連合会が設立されたのは1997年のことでした。それから18年。各地の卒業生有志が尽力し、濱田総長も「任期中に目標実現を」と各地を精力的に行脚してきた結果、2014年秋、山口赤門会の設立を以て、ついに日本全国に東大の地域同窓会が揃いました。会員の多くは各分野で主導的な立場にいる皆さん。親睦を深めると同時に、先輩から助言を受けたり、仕事に役立つ人脈を築いたりすることもできるかもしれません。
<http://tokyo-uni-dousoukai-rengoukai.org/>

山口東大会 鳥取赤門会
2014年～70人 2012年～50人

岡山東大会 広島赤門クラブ
2006年～120人 1986年～70人

島根赤門会
2013年～70人

香川銀杏会
2002年～90人
高知東大会
不明～95人
徳島東大会
1995年～130人
愛媛赤門会
2010年～140人

「生きる。ともに」という理念を打ち出されましたね。

震災の直後、東京大学はこれにどのように向き合えばいいのか、学生や教職員が迷っていればいるほど、総長としてすぐに何か指針を示すべきだと思いました。3月18日に最初のメッセージを出したのですが、この時点ではみんながまだかなり動揺している雰囲気がありました。何かやりたい、やらなければならない思いがあるだろうけれども、まずは、自分たちの学術の役割を基本に据えて落ち着いて考えてみようかと伝えたかった。動揺せず、我々が担ってきた学術本来の持ち場をし

っかり守ろう、と。

まずは「生きる」ことが最優先という思いがありました

これはまだ混乱期のメッセージでしたが、その後、長く続くであろう復興支援まで見据えたときには、もう少し前に出た具体的なメッセージが必要と考えました。そこで5月に出したのが「生きる。ともに」です。普通なら「ともに生きる」とするところをあえて「生きる。ともに」にしたのは、当時の実感として、まずは生きることが最優先だろうという思いがあったからです。とにかく「生きる」こ

とが最も大事であって、その次にくるのが「ともに」だろうと。

取組みとしては、まず救援・復興支援室を立ち上げました。物資を送るなどの直接的な支援を行うとともに、先生たちの専門分野を生かした復興支援活動を取りまとめる登録プロジェクト制度を始めました。それから、学生や教職員のボランティア派遣体制の整備。こうしたボランティア組織化は関東大震災以来と聞きましたが、これは後に、学生の体験活動プログラムとも連動するようになりました。この3つを柱にして東大としての救援・復興支援活動が動くことになりましたが、

※人数は2015年1月現在
(東京大学同窓会連合会調べ)



新潟銀杏会
2014年～70人

富山淡青会
1985年～160人

山梨銀杏会
2006年～50人

長野赤門会
2007年～130人

松本赤門会
1981年～40人

石川赤門会
2014年～130人

福井銀杏会
2002年～90人

北海道銀杏会
2006年～130人



青森県東大同窓会
2012年～50人

仙台赤門会 岩手赤門会
2003年～50人 2014年～100人

山形赤門会 秋田銀杏会
2014年～70人 2013年～180人

福島東大同窓会
※休会中



群馬銀杏会 埼玉銀杏会 東京銀杏会
2011年～160人 1994年～300人 1995年～1600人

千葉銀杏会 栃木銀杏会 神奈川銀杏会
1999年～140人 1998年～280人 1993年～550人

茨城銀杏会 鎌倉淡青会
1999年～90人 2003年～250人



東海銀杏会
1988年～600人

静岡中部銀杏会(静岡)
※休会中

東静岡銀杏会(沼津)
1996年～100人

関西東大会 兵庫東大会
1987年～600人 1999年～350人

滋賀銀杏会 和歌山赤門会
2009年～90人 1960年～110人

京都東大会 奈良東大会
2002年～190人 2005年～50人

多様な同窓会からなる東京大学校友会

東大の同窓会はもちろんこれだけではなく、地域同窓会の輪は海外にも広がり、世界23カ国で44もの団体が活動しています。運動会・サークル同窓会、駒場や学科のクラス会、職域・特定分野同窓会も合わせると総勢268団体(2015年1月現在)。中には、40人以上の市長さんが名を連ねる赤門市長会、旧制一高寮歌を歌い継ぐ詠歸會、酒の蔵元が集まる東大蔵元会、キャリアを軸とした若手卒業生の三四郎会など、ユニークな団体も数々。東大の多様性は卒業生の間でも息づいています。

エクトにしても学生ボランティアの組織化にしても、そうした問題意識を持ちながら救援・復興支援活動を行うフレームを提供することになったと思います。

「市民的エリート」という言葉は少々かっこよすぎるかもしれませんが、ただ、この自己意識から逃げないで、そのような存在であるがゆえの責任を、学生たちには引き受けてもらいたいのです。とくに、こうした大きな危機の時代は、自分の存在も含めてこれまで当たり前だと考えてきたものを、知的な力を総動員して全力で問い直すことが必要ですし、またそれを追られます。まさしく「知識人」であることが問われる機会だと感じます。

知という持ち味を活かすやり方なら支援活動は長続きするはず

具体的な支援の内容で言えば、人にはそれぞれ得意技があって、東大の構成員の場合は、学生でも研究者でも知の部分、科学の部分が持ち味です。その持ち味を最大限活かす支援のやり方がやはり東大らしいと思いましたし、また、そうすれば復興支援活動を長期にわたって続けていけるだろうという見込みも持っていました。自分の研究と支援を重ね合わせていくことで、支援の持続性や発展の可能性が生まれるだろう、と。学生ボランティアについても、被災地のためを思う情は大切ですが、思いは先細りになる恐れもある。被災地とかかわることが自分自身の成長にもつながるという意識があれば、これも長続きすることになるはずだと思います。

——震災によって日本が変わらないといけないという意識が共有できたという側面はやはりあるのでしょうか。

6

「グレーター東大の迫力」 学生と教職員と卒業生と

——社会に出ると東大生同士で集まるのがためらわれる、などといわれた時代もあるようですが、そんな意識が変化しつつあるように感じます。地域同窓会が47

最初の数ヶ月間は、システムだって支援を考えるとというより、具体的に何が求められているかに応じて即座に行動するという感じが強かったですね。

——2011年3月の学位記授与式告辞で総長は、大江健三郎さんの言葉を引用する形で、専門家であると同時に知識人であってほしいと述べています。「知識人とは個人の声で語る」「個人のスケールで、しかしその個人の全力を挙げて、社会における自分の責任をとろうとする」……。東大憲章に出てくる「市民的エリート」という言葉が頭もよぎりました。

あの時期の一連の告辞・式辞では、知

識の役割、科学の役割について意識的に触れました。このように人間の存在や社会の仕組みの根本が問われる時期にこそ、現在ないし未来の「知識人」であるはずの自分の存在の意味と責任を意識し、それを踏まえて救援・復興支援活動にも取り組むことが必要だ、と思ったのです。救援・復興支援には、人間の情として条件反射的に関わる部分も大きいのですが、同時に大学に生きる人間であるからこそ、こういう機会に自分が持っている知識や行っている勉強、研究の意味・役割を考えながら関わるべきだと思いました。これは結果としてなのですが、登録プロジ

都道府県に行き届いたのも濱田時代の成果でしたね。全国を精力的に行脚されたようですが。

東大の卒業生は群れない、とは言われてきましたね。力を持つ者の美徳という面もあったかもしれません。しかし、駒場のクラス会などはよくやっていますし、折にふれ仲間うちで集まることは、当然東大の卒業生でも普通に行われてきたと思います。ただ、それが大学とつながっているかということ、そうではなかった。東大生は個人として優秀な人が多いので、大学に世話になって偉くなったとは思っていない、と言う人もいますが。

ただ、いまはグローバル化の時代で、東大の卒業生も国内では力があるように見えても、国際的な場では、世界各国の有力大学を出た優秀な人たちと競争したり、あるいは一緒に仕事をしたりしていかなければならない。その力を支えるために必要なのが、卒業生同士のネットワークであり、大学とのつながりです。また、卒業生と一緒に集まる、大学とかかわりを持つというのは、ごく自然なことではないか。無理して避けているのも変ではないか、という思いもありました。ここでは、大学として卒業生に対して何かアクションを起こさないといけない。まずは卒業生の視野の中に大学というものをに入れてもらわなければならない。そういうことで、全国のいろいろな地域の



卒業生に頑張ってもらって、地域同窓会を増やしていきました。海外の同窓会もずいぶん増えましたが、こうした働きかけのプロセスそのものが、東大は卒業生をずっと見続けているというメッセージになるとも思いました。

各地域で活躍する卒業生こそが東大のイメージをつくります

さきほども触れましたが、世間で東大のイメージが語られるときに、卒業生が各地域でどういう活躍をしているかがかなりの決め手になります。地域の皆さんは、いま東大の中にいる研究者のこととか学生のごことはほとんど知らないわけですから。卒業生たちが東大のイメージをつくりあげている部分は大きいですね。

まずは大学と卒業生がお互いの視野の中にお互いを入れること。それがあって初めて、卒業生が大学に対して何らかのコントリビュートをするということが出てくるのだと思います。かつて、寄附金を集めるために同窓会をつくらうとしていたんですね、などと言われたこともありますが、それでは本末転倒です。

ただ、東大が卒業生を見ているというメッセージを発すると同時に、卒業生の皆さんにいまの東大と関わってほしいとお願いするをしてきました。地域の高校生を東大に送り出すよう力を貸してくださいとか、体験活動プログラムで学生を受け入れてやってくださいといったお願いをしています。大学が卒業生にサービスをするだけでなく、卒業生にいまの東大の活動に関わってもらうことが、卒業生と大学の絆をしっかり作っていくことになると思っています。

海外の有力大学を見ていると、大学と卒業生が一体となった結束力というか、一種の迫力のようなものが、非常に大きいんです。東大にはこうした種類の迫力がまだありません。社会の中で知への関心や信頼が薄れる傾向が懸念される現状では、同窓会も含めた東大全体の迫力、存在感を見せていくことが必要だと思っ

ています。

——大学という組織は学生、教員、職員の3つで構成されています。総長として、東大の教員と職員をどのように評価しますか。就任当初、「スリムな組織、スマートな運営、スピーディーな業務」(3つのS)を掲げていらっしゃいましたが。

評価を端的に言えば、多くの教員はかなりタフだと思います。やはり卓越した研究成果をあげ続けるためには知的・精神的にタフでなければなりませんし、社会が東京大学の教員を見る目や期待に直面していると、タフでなければやっていけないと思います。

いまの職員の多くもタフです。職員の数が減る中で増える仕事をよくこなしていると思います。ただ、職員のタフさの潜在力はまだ閉じ込められている気がします。自由な企画とか、自分の担当分野を越えて力を発揮する機会とかがもっと与えられれば、職員のタフさの質の転換が起きるはずだと信じています。

「スリムな組織」にはなかなかなれなかったのが実情です

「3つのS」のうち、「スマート」と「スピーディー」については、だいぶそうなってきたと思いますが、「スリム」にはなかなかなれなかったのが実情です。スリム化というのは、意思決定の構造をシンプルにする、また意思決定に関わる人、部や委員会といった組織の数を減らすことです。総長に就任当初の頃、学内は少々改革疲れしている、もう少し落ち着かせたい、組織も仕事ももう少し「スリム」の方向にもっていきたい、と話した覚えがあります。この課題は、自分ではかなり強く意識していたつもりです。実際、当初、本部組織を、委員会なども含めて少し整理しました。ところが、改革については、落ち着かせるところか進めてしまうという結果になりました。

大きな改革をやるうとすると、少なくとも取組みの過程では、組織は決してスリムにはならない。総合的教育改革を検

討していく中で、むしろ組織は肥大化してしまったと思っています。次期総長は、総合的教育改革の着地をしてくれるはずですので、その着地の過程でもう一度組織をスリム化していただけるといいなと思っています。

これは「大学の自治」の仕組みとも関わりますが、改革を進めるにしてももう少し効率的な手続きでやれば、組織をこれほど肥大化させずにできたと思います。しかし、東京大学はこれまでも、全学で何か大きな事業なり改革なりをしようとする時には、各部局長はもちろん、現場の教職員も出来るだけきちんと消化して議論をして進めるというやり方をとってきました。これが、東京大学における自治のやり方です。この伝統を私はとても大事なものと思いますし、スリム化より優位に置くべき価値だと考えています。

——大学の意思決定構造が一般企業とは違うものだというのは、なかなか学外の人にはわかってもらえませんね。総長のトップダウンで何でもできるわけではないことが……。秋入学の議論の際には特にその意識の違いが顕著で、必要以上に総長が矢面にたたかれたと感じました。

やはり、知的な価値、そしてそれを本当に育むことの出来る仕組みや土壌に対する理解を社会で深めてもらうことが、日本が世界で誇れる社会であるためには必要です。かつてであれば、大学の先生はのんびり時間を使っているように見えるけれど、たんに世の中に飛び交っている情報のようなものではなく学術的・知的な成果というのはそのくらいの余裕がないと生み出せない、というような了解が社会にあったと思います。一般社会のリズムとは違うが、それはそれで大切な価値があるという感覚がありました。しかし、いまの日本社会では、すいぶん失われてきている印象があります。

むしろ、大学の側から、学術的なもの、知的なものを生み出す基盤やそのマネジメントは、どういう形が望ましいのか、積極的にアピールすべき時代です。研究

の社会貢献のあり方も、直接的、即時的な貢献から、海外からも尊敬されるような社会の知的・文化的な風土の形成にかかわる中長期的な貢献に至るまで、多様な形がありうることを、いろいろな機会に意識的に示していくべきだろうと思います。また、大学という知を扱う場における自由と自律と責任の重要さを踏まえた意思決定のあり方についても、日頃から理解をしておいてもらう必要もあります。そのためには、先ほども言いましたが、主体的に一步先んじて変化に取り組む姿勢が大事です。こういったことを通じて、学問や知や大学に対する基本的な信頼を社会から日常的に確保しておかなければならない時代だと思います。これは小手先では出来ませんね。

4ターム制は総長のメッセージと現場の判断を統合したもの

こうした大学特有の、というか、知的・精神的生産に特有のマネジメントについては、具体的な場面で積極的に伝えていくことが大事だと思います。例えば、総合的教育改革の立案の後半の時期には、

秋入学をあきらめたのか、それは教授会の圧力か、といった反応が一部にありましたが、いや、これは学内で合理的な議論を尽くした結果だ、総長のリーダーシップと教育の現場を預かる教員たちの判断が共鳴し合って生まれたのが4ターム制の構想だ、と声を大にして伝えてきました。

大学総長のリーダーシップとは、ただ大学の構成員を引き回すということではなく、はっきりとしたメッセージを出して、それに対して返ってきた現場の声を聞き、議論を尽くして最善の道を決断して実行していくことです。その際、トップが現場の声に振り回されているような誤解を与えないよう、こうしたダイナミックな意思形成の構造の姿と意味をしっかりと外部にも見せておくことが、今後の大学の運営にとって大事だと思います。

——事務組織の話でいうと、個々の職員の評価も重要な側面かと思いますが、業務改善総長賞という表彰も始められましたね。非常にいいことだなと思いました。

業務改革、業務改善については、着実に進んできています。数だけで見ると以前ほどたくさん提案が上がってくるような状況ではないんですが、表彰される改善の質には変化はありません。これは、賞への応募の水準が高くなったのかもしれないし、かつて応募があったような改善が日常の仕事の中に自然に組み込まれるようになっていたとも言えます。こうした意味で、賞への応募いかにかわからず、業務改革を日々やり続けているという意識を職員が持つのはとても大切だと思います。教員についても新任研修が導入されたりFDが少しずつ整備されたりしつつありますが、職員については、研修制度がかつてよりかなり充実されてきています。研修で培われた力を日常の業務で十分に活用できるような組織構造、権限の構造にもしなければいけません。

——職員の役割がより大きくなりますね。一方で、職員の数が英米のトップ大学に比べると少ないのは明らかです。

おっしゃるように常勤職員の数は減ってきているのに業務は増えているし高度化・複雑化もしています。職員に高いポテンシャルがあることは、私もさまざまな場で感じてきましたので、それを最大限に活用する仕組みを意識的に作っていく必要があります。このことは、いまや大学の業務で重要な役割を果たすようになってくる有期雇用の職員についても同様です。そうした職員の活躍への期待は、『行動シナリオ』で、「プロフェッショナルとしての職員」という言葉に込めて取り組んできましたが、これからはさらに力を入れていくことが重要と思います。

——東大の歴史の中でご自分はどんな役割を果たした総長だったと思いますか？

自分では評価はしにくいので、歴史の評価を待ちたいと思いますが、自分が何に向き合ってきたかを思い出すと、何よりグローバル競争の荒波、教育や学生の質の向上への強い社会的期待、知的なものへの信頼が低下している時代、経済的な困難もあって未来への見通しがつきにくい時代、そういった事柄が思い浮かびます。もうひとつ付け加えると、東日本大震災への対応ということでしょうか。

そうした時代の変化、時代の課題に正面から向き合い、次の時代を予測しながら、確実に東大が対応できる一歩を考え、踏み出そうとしてきたつもりです。こうして踏み出した一歩は、国際化への取り組みにしても、総合的教育改革についても、「知の共創」や「知の公共性」というコンセプトにしても、あるいは、財務や人事

の柔軟化といった取組にしても、もう流れが変わらないところまでは持ってくるのができたかな、と思います。

東大の総長の何よりの役割は、学術の未来はもちろん社会の未来に対する十分な見通しを持って、先見的なメッセージを出すこと、そして、それを実行し定着させていくことだと思っています。

——6年たって、東大の知の森は動きましたか？

東大の知の森は確実に動いたと思います

はい。振り返ってみると、確実に動いたかなと感じます。私が動かしたというより、教職員の皆さんや学生たちが、よくここまで動かしてくれたと思います。それがやはり、東大のすごいところ、東大の底力であると思います。例えば、総合的な教育改革というのは巨大な改革ですから、東大の歴史的な伝統や規模の大きさを考えると、それを動かしてきた教職員のパワーは尋常ではないと感じています。

変革に対する東大のスタンスというのは伝統的に、意思決定に至るプロセスを丁寧に時間をかけて行いますが、課題への向き合い方は教職員は非常に真摯ですし、たしかにこれまでの慣行や慣れに引っ張られるところもありますが、基本的な姿勢は進歩的です。そして、一度合意形成されれば、あとはきちんと決定に則って進めるというのが、東大らしいところだと思っていますね。

それでもなかなか動かなかったところ

を、あえてワンポイントでいえば、男女共同参画の問題です。女性については、学生にしても教職員にしても、東大はまだその学内外のポテンシャルを活かしていないのが実情で、女性をもっと加わることによって生み出される力を活用できていません。これは東京大学のパワーをさらに伸ばしていく上で、非常に大きな宿題だと思います。日本社会の構造という問題もありますが、東京大学が自らチャレンジなきっかけを作って大きく前に進めていくべきだと思います。入学試験の選抜でも女子学生をもっと受け入れる大胆な工夫を考えてよいし、女性教員のリクルートのためのポスト枠を思い切って拡大すべきでしょうね。最初は大変なようでも、きっかけが出来れば、自然な流れが生まれていくはずですよ。

——佐々木先生の時代に法人化がなされて、小宮山先生の時代に新しいプランが打ち出されて、濱田先生の時代に大きな改革に実を結んだと思います。これまでの流れを振り返ると、濱田先生自身、非常にタフな総長だったなというのが、我々教職員一同の感触です。

私はもともと楽観的な人間ではありませんが、別にタフな人間でも何でもありません。ただ、「タフな東大生」と言い続けてきたので、自分もタフでなければならぬという責任は意識しましたし、そう言い続けることで自分自身を追い込んでタフになった面があるかもしれません。——深刻に考えすぎないというのは濱田流のタフの一つの条件かもしれませんね。

理事と総長の はみだしトーク

相原 もしもあと3年任期があったら……？
正直に言えば、考えたくもないですよ(笑)。大仕事に取り組めたことは感謝していますが、個人として振り返るとやはり長かったですね。
長谷川 6年間で一番しんどかったことは？
ないです。しんどいことは忘れるようにできているのかな。あ、一つ思い出しました。いまだに文系教員の感覚なのか、毎日定時に大学に来るのはしんどかったですね。慣れてもいいのにいまだに抵抗感が……。



濱田総長時代6年間の主なトピックスを一覧 東京大学年表2009-2015

前ページまでで取り上げられなかったものを中心に、
濱田総長と歩んだ東京大学の主な出来事を時系列で振り返ります。
読者の皆さんの6年間とつながるような出来事はあったでしょうか。

- 2009年4月 濱田純一教授が第29代総長に就任
- 2009年4月 第7回東大フォーラムを英国で開催
- 2009年7月 1 山中寮内藤セミナーハウスが竣工
- 2009年9月 本郷の第二食堂をリニューアル
- 2009年10月 2 教養学部60周年記念公演「東大駒場薪能」を開催
- 2009年12月 3 総合図書館棟の正面玄関ポーチ外灯を復元



※内藤進リンナイ株式会社代表取締役会長の寄付によるもの。



※野村萬斎氏による狂言「萩大名」と観世清和氏による能「紅葉狩」。



※第二次大戦中に軍への金属供出で取り去られた外灯が66年の時を経て復活。

- 2010年2月 4 数物連携宇宙研究機構の新研究棟完成記念式典
- 2010年4月 5 柏キャンパスに大気海洋研究所を設置
- 2010年6月 6 第7回プレジデント・カウンシルをニューヨークで開催
- 2010年7月 チリにて標高世界一の東京大学アタカマ1m望遠鏡が完成
- 2010年10月 東京六大学野球秋季リーグの対早稲田大学戦で硬式野球部が勝利
- 2010年10月 JICAとの連携協定を締結し濱田総長が緒方理事長と記念公開対談を開催



※記念式典後の祝賀会の演奏では村山音機構長がコントラバスで参加するサプライズ演出も。



※海洋研究所と気候システム研究センターが発展的に統合。



※総長が東大の国際的プレゼンス向上のためのアドバイスを識者に仰ぐ委員会。

- 2011年1月 本郷キャンパスで「健康と医学の博物館」が開館
- 2011年3月 東日本大震災に伴い、各学部代表者が出席しネット生中継を行う形で卒業式を挙行
- 2011年6月 第9回プレジデント・カウンシルをジュネーブで開催
- 2011年9月 7 東大フォーラム2011をフランスにて開催
- 2011年9月 8 駒場Ⅰキャンパスの21 KOMCEE Westが竣工
- 2011年10月 9 全学の研究紹介サイト「Todai Research」(現・UTokyo Research)を開始

7 TodaiForum²⁰¹¹ Paris/Lyon en France

※東大の優れた学術研究を海外に発信するために世界各地で開催しているイベント(現・UTokyoフォーラム)。



※通称「理想の教育棟」はアクティブラーニングという新たな教養教育の拠点。



※日々のプレスリリースや、蓄積と最先端がテーマの記事が満載の「研究のショーウィンドウ」。全ての記事を日本語と英語で発信しています。

- 2012年2月 10 生命科学総合研究棟Bが竣工
- 2012年2月 11 東京大学インド事務所をバンガロールに設置
- 2012年3月 東京大学野球場の人工芝貼替え工事が終了
- 2012年4月 12 伊藤国際学術研究センターが本郷キャンパスにオープン
- 2012年9月 第51回全国七大学総合体育大会で本学が総合優勝



※農学生命科学研究科・農学部と分子細胞生物学研究所が共同で利用する研究棟。



※文科省の「グローバル30」事業で設立された海外大学共同利用事務所。



※セブン&アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊氏と伸子夫人の寄付によるもの。

- 2013年3月 13 新ミュージアム「インターメディアテク」が東京駅前に開館
- 2013年4月 14 東京大学フェューチャー・ファカルティ・プログラムを開始
- 2013年5月 15 第10回プレジデント・カウンシルをバンコクで開催
- 2013年9月 MOOC(大規模公開オンライン講座)を開始
- 2013年10月 工学部新3号館が竣工
- 2013年11月 UTokyoフォーラム2013「知の創発」をチリ・ブラジルで開催



※総合研究博物館と日本郵便株式会社が協同で運営を行う公共貢献施設。

インターメディアテク2階常設展示風景©インターメディアテク
空間・展示デザイン
©UMUTworks2013-



※大学教員をめざす大学院生のための大学教員準備講座。



※カウンシル・メンバーのタイ国チュラポーン王女殿下の招きによるもの。

- 2014年4月 16 海外向け公式プロモーションビデオを公開
- 2014年4月 17 柏の葉キャンパス駅前サテライトを開設
- 2014年4月 GLP(グローバルリーダー育成プログラム)を開始
- 2014年5月 18 情報学環のダイワユビキタス学術研究館が竣工
- 2014年7月 駒場Ⅰキャンパスの21 KOMCEE Eastが竣工
- 2014年7月 神岡鉱山のKAGRA(大型低温重力波望遠鏡)トンネルが完成
- 2014年11月 次期総長予定者に五神真教授が決定



※YouTubeの公式チャンネルを利用した国際広報の試み。宇宙飛行士が鍵で題名は「Explorer」。



※産学が連携する社会実験の新たな拠点。



※坂村健教授が監修し隈研吾教授が設計した最先端インテリジェントビル。

- 2015年1月 京都大学との総合対校戦「双青戦」で初優勝



閉会式で運動会の栄誉を称える長谷川壽一理事。

文科系と理科系をつなぐ万能?の基礎理論 「ゲーム理論」で社会を見る

それは、「パズドラ」や「ツムツム」といったゲームの必勝法ではありません。社会の諸問題にゲームと同じ構造を見て取り、状況を数学的に捉えることで人々の行動を予測するのが、文理の別を問わず注目されている「ゲーム理論」の妙味。この分野の第一人者の一人である神取道宏先生がその入口まで読者を誘います。



神取道宏 / 文
経済学研究科教授
http://mkandori.web.
fc2.com/

ゲーム理論を研究している、と言うと、以前はオンラインゲームやビデオゲームを分析しているのかと思われることが多かったのですが、最近はいよいよ一般の人にも知れ渡ってきて、あらぬ誤解（たいていはガッカリされる）を受けることが少なくなってきました。

20世紀は数学的な手法を使った分析が自然科学で大活躍した時代でしたが、その20世紀のちょうど中ごろに、人間や社会の問題にも数理学のメスを入れようとして生まれたのがゲーム理論です。人間が社会の中で直面するさまざまな問題の一般的な特徴を、うんと抽象的に考えてみると、そこには

A.参加者が守らなければならない一定のルールがあり
B.そのルールの下で各人が最善をつくして行動するという共通の構造があります。たとえば、昨年の衆議院選挙では、各候補者は公職選挙法というルールの下で、自らの得票数を最大化するように最善を尽くしましたよね。このことから分かるように、さまざまな社会問題は、**A. B.**のような構造を持つという点では、ポーカーやチェスなどの「ゲーム」と同じなのです。

ゲーム理論は、このような状況を数学的なモデルで表現し、そこで人々がどのような行動を取るのかを予測します。その成果は、まず最初に企業の競争を分析するものとして経済学のみで使われたのですが、いまでは政治学、社会学、国際関係論のような人文社会科学一般のほか、生物学や計算機科学といった理科系の分野でもさかんに応用されています。

私の最近の研究の課題は、人間がお互いに助け合って社会が円滑に運営されるためのメカニズムを解明することです。一般に、「自分にとって得な行動」と「社会のためになる行動」にはギャップがあります。たとえば、自転車を駅前に放置するのは自分にとっては得ですが、みんながこれをやると困ったこととなりますよね。社会のためになる行動を達成

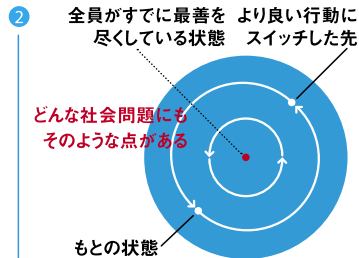
「ゲーム」 A.一定のルールの下で B.各人が自らの利益を最大化



©DonkeyHotey, CC BY ©TAKA / PIXTA ©Cacophony, CC BY-SA 3.0

各人が最善を尽くしているような点がある

ゲーム理論の予測
(人々の行動が落ち着いた先
=「ナッシュ均衡」)



さまざまな社会・経済の問題は、**A.**一定のルールのもとで、**B.**各人が自らの利益を最大化しようとする、という点で、チェスやポーカーなどのゲームと似ています。ゲーム理論は、ちょうどかき回したコーヒーの水面に渦の中心ができるのと同じ理由で、どんな社会問題にも「各人が最善を尽くしている点」があることを発見しました①。その理由は次の通りです②。コーヒーの水面を社会問題に参加する人のさまざまな行動を表すものと考え、水面上のある点とそれが1秒後に写った先を「もとの行動」と「より良い行動にスイッチし

た先」であると解釈してみましょう。すると、1秒たっても場所が動かない渦の中心は、「すべての人が最善を尽くしているような状態」にあたります。コーヒーの水面に渦の中心ができるのと同じ数学的理由(トポロジーの「不動点定理」)によって、どんな社会問題に「各人が最善をつくしている点」があるのです。

ひとたびこのような状態が達成されると、ひとたびとはそこから動きません。ゲーム理論は、そのような安定な状態を数学の力を使って見つけ出し、さまざまな社会問題で何が起るかを分析します。

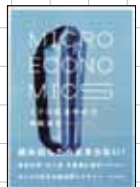
するには、各人が目先の利益にとらわれて他人の足をひっぱるようなことがないようにする、何らかのメカニズムが必要です。

ゲーム理論は、そのようなメカニズムとして、長期的関係を結ぶことが有効であることを示しています。見ず知らずの人たちが1回だけ顔を合わせるような状況では、なかなか助け合いは達成できませんが、同じ人がくり返し顔を合わせる状況では、「今日、自分だけが得をするずるい行動を取ると、将来、大切な助け合いがくずれてしまって大変なことになる」という思惑が働いて、協調が達成できるのです。私の最近の研究の一つは、このような助け合いの達成が、「同じ人が長い付き合いをするグループ」だけではなく、「人が常に入り出る流動的なグループ」でも可能なことを社会学者(東北大学の大林真也氏)と

共同で示したものです。また、長期的関係を結ぶ人たちが、「相手の行動を見間違える」ような場合、うまく協調を達成するにはどうしたらよいかということは、長い間未解決の問題でしたが、人工知能の研究者(九州大学の横尾真先生)と共同で解明を進めています。

このように、ゲーム理論は、「理科系の知性」と「文科系の問題意識」をあわせ持った、言葉の真の意味での文理融合的な学問です。ぜひ多くの人たちに関心を持っていただきたいと思います。

神取先生の著書
『ミクロ経済学の力』
(日本評論社 / 2014年9月
刊 / 3200円+税)





小淵祐介 / 文
工学系研究科 特任准教授
http://www.obuchilab.com

東大らしくなさが漂う准教授は なぜ割り箸で建築をつくるのか？

年末になると工学部1号館前に一風変わった建物をつくる研究室があります。一昨年は手裏剣でできたような建物、去年は割り箸を集めたような建物でした。その仕掛け人が、今回登場の小淵先生。従来のやり方とは少々異なる独自の研究・教育スタイルを、従来の本欄とは少々異なる自問自答形式で紹介してくれました。

変 わった研究をこれまでいくつも行ってきたのはなぜですか？

たとえばロンドンのAAスクール (Architectural Association School of Architecture) では、キノコで菌を固めて建築をつくる研究をしました。東京大学では、牛ふんを建材として使う研究や、使用済みの紙で形の異なるブロックをつくる研究を行ない、また2013年に工学部1号館前につくったパビリオン「99 failures」では、「1つの建築を実現するためにあえて99の失敗をする」という設定で研究を行ないました。このとき考えたのは、どうしたら常識的でない発想ができるか。あえて「失敗」することが、従来の発想に縛られない異なる可能性を導くと期待したわけです。

西洋と日本の建築学の違いは？

西洋の建築は美術や哲学の観点からの研究が多いのに対し、日本では建築学は工学に属し、実利的に考えられる傾向が強いと思います。両方にまたがる社会学的観点を基点とすると、西洋と日本の良さを融合した戦略が見えてきます。たとえば20世紀の大量生産による標準化された生活環境は、情報技術の進歩などによって変化し、一人一人の個性に対応できる物の作られ方が、現在では求められません。このような社会的背景において建築と都市はどうあるべきかを考える必要があります。

研究室はどのような環境ですか？

「グローバル30」の国際化プログラムから始まった研究室で、正規には留学生のみが所属していますが、私たちの研究に興味をもつ日本人学生には積極的に参加してもらっています。現在は、T_ADS (東京大学建築学専攻 Advanced Design Studies) という研究室横断型の研究組織を立ち上げ、一人の先生の考え方を越えて発想が生まれるメルティング・ポットのような環境づくりを進めています。

いま建築学で必要だと思う研究は？

重要なのは、人間と機械が共存する社会を実現する建築と都市の研究です。世界の建築学では、コンピュータやロボットなどの新技術を応用する研究が盛んです。それは20世紀の効率化を目指した標準化から抜け出すこと

を可能にしますが、技術の効率性ばかり注目されると人間の関わり方が失われる危険性がある。これらの技術を活かしながら、その「速さ」や「正確さ」と反対の「遅さ」や「不正確さ」も追究したい。機械にはわからない人間の矛盾かもしれませんが、私たちの生活に大切なものなのでしょう。

なぜ割り箸で建築をつくったのですか？

現在、製造業や医療などに革命を起こすとされている3Dプリンタを建築に応用しようと考えました。ただ、サイズが大きい建築をそのまま出力するには巨大なプリンタが必要なので、手持ちの出力工具を持った作業員を

ネットワークする「機械と人間が融合した3Dプリンタ」を構想しました。小さな素材が絡み合って建築を出力できる素材として割り箸100万本を用いたわけです。他にもいくつかの要因があります。一つは、素材の循環性を考えるため、身近でリサイクルできるものを用いたかったこと（割り箸はすべて国産の間伐材）。また、17歳でアメリカをヒッチハイクでまわったときの「使えるものは何でも使う」という感覚も関係しています。このように、一つのプロジェクトにいくつもの課題を凝縮でき、それを実際に肌で感じられることが建築のおもしろさだと思っています。



小淵研究室が2014年12月に工学部1号館前につくったパビリオンSTIK (Smart Tool Integrated Konstruktion)。ペビースターラーメンを集めて固めて大きくしたようなこの不思議な建物は、商品化できない100万本の割り箸を素材として、「3Dプリンタ」で作られたものです。STIKは、建築構造の佐藤淳先生、情報理工学系研究科の五十嵐健夫先生や清水建設との共同作品でした。

17歳のとき、ヒッチハイクでまわったアメリカで、古い建物が新しい建物が共存していることに驚き、建築の道に進んだという小淵先生。2013年に工学部1号館前につくったパビリオン「99 failures」の「あえて失敗する」という設定にも、その時の経験が生きているのかもしれません。

東京大学の象徴

安田講堂を全面改修しました

2013年6月から2014年12月にかけて、耐震補強を含めた安田講堂の全面改修工事を行いました。耐震改修に加え、防災機能を強化し、バリアフリーへの対応を行い、創建当初の計画案に近い形に全体のプランを修正するというもの。過去に何度も改修はありましたが、今回は1925年の創建以来といえる大幅な改修となりました。歴史と伝統を確実に継承しながら安全性や快適性を増し、より魅力的なシンボルに生まれ変わった安田講堂。ぜひその姿を確かめにキャンパスにおいでください。



創建当時に近い 外壁タイルに

創建当時と同様に焼きむらがあるタイルを特注しました。破損が目立って取り替えた部分は、よく見ると目地の色が少しだけ濃くなっています。



採光窓に 電動カーテンを設置

従来は遮光された状態でしたが、電動カーテンで自然光を取り入れやすくなりました。舞台袖のほか、屋根裏の採光窓にも使っています。



震度7でも落ちない天井に変身

従来の天井は、非常に重く、地震で落ちる心配がありました。今回の改修では、重さが6分の1程度となる天井材(GRG)を使い、構造と一体化することで、震度7の地震でも落ちない天井に変身。自然光を通すガラス部分は、単板ダイヤガラスから樹脂フィルムを挟んだ合わせガラスになり、仮に割れても破片が飛び散る心配は小さくなりました。

小屋組の鉄骨を827本も新設

耐震性を増すため、屋根を支える小屋組に827本の鉄骨を追加。後から区別ができるよう、既存のオレンジ色とは違う灰色の鉄骨を使っています。



プロジェクトの 静音性がUP

機器を新調し防音箱を設置することで作動音の問題を解決。講堂全体も、残響時間が長めでコンサートにも使える音響設計に変更されました。



講堂の椅子の補修

生地を張り替え、肘掛けと背部を補修。肘掛けを2mmずつ削り、接合部のボルトを増やすことで、ギシギシ音が鳴る問題を解決しました。



モニターの数が増加

回廊の内側の壁にあったモニターを外側の壁に移し、数を増やしました。また、回廊にも空調システムを新しく導入。講堂の外での待ち時間も有効に使えるそうです。



舞台上の壁画の修復

小杉未醒の壁画「湧泉」と「採果」は、今回も東京芸術大学大学院保存修復油画研究室の手で修復されました。安田家家紋のイメージ刺繍を施した布張りの壁は昔のまま。



椅子に寄附者名の プレートを設置

講堂の椅子の背に、寄附者のお名前を刻印したプレートを取り付けました。同級生や先輩の名前を見つけることができるかも？

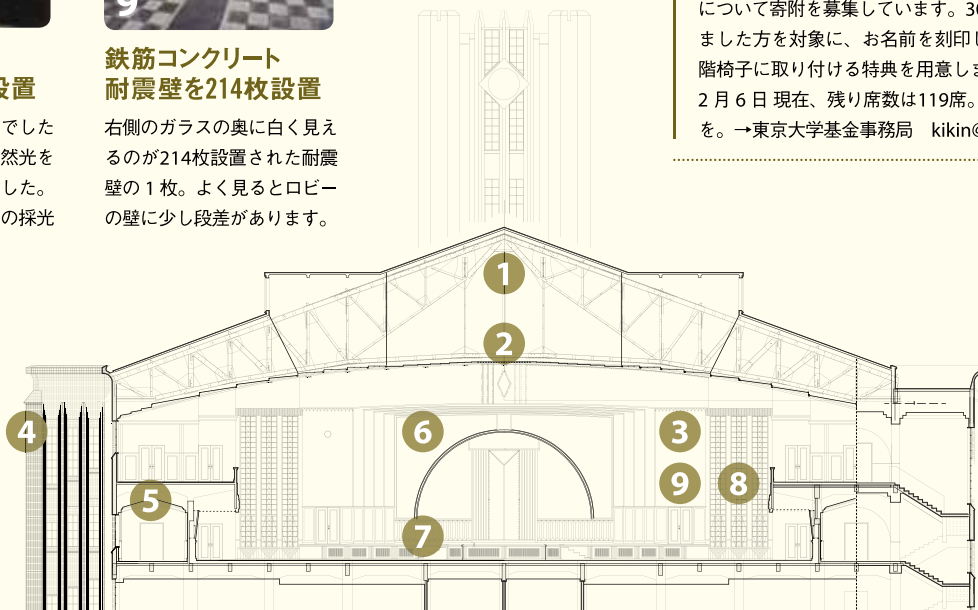


鉄筋コンクリート 耐震壁を214枚設置

右側のガラスの奥に白く見えるのが214枚設置された耐震壁の1枚。よく見るとロビーの壁に少し段差があります。

あなたの名前を安田講堂の 椅子に残しませんか？

東京大学基金では安田講堂改修工事費の不足分(約6億円)について寄附を募集しています。30万円以上の寄附を賜りました方を対象に、お名前を刻印したプレートを講堂の1階椅子に取り付ける特典を用意しました。限定675席で、2月6日現在、残り席数は119席。お早めにお問い合わせを。→東京大学基金事務局 kikin@adm.u-tokyo.ac.jp



年に一度の卒業生たちの祭典 第13回ホームカミングデイを開催

今年で13回目となるホームカミングデイが、2014年10月18日に盛大に行われました。卒業生たちがキャンパスを再訪し、「東京大学のいま」に触れる機会として親しまれてきた、年に一度の一大イベント。今回は濱田純一総長の任期最終年度ということで、いつもにも増して多種多様な入魂企画が開催されました。

中でもパワフルだったのは、伊藤国際学術研究センターで行われた特別フォーラム「総長と語ろう！“タフ&グローバル”」。絵に描いた魚が自由に動き出す「お絵かき水族館」で話題のチームラボ・猪子寿之さんや、LIXIL代表取締役社長兼CEOの藤森義明さんほかの強力なパネリストたちが、「タフ&グローバル」をテーマに歯に衣着せぬ縦横無尽トークを繰り広げました。濱田総長が学生パネリストの擁護に追われ、たじたじとなった（ように見えた）瞬間もありましたが、モデレーターを務めた大越健介キャスターの名司会が冴え、満員の会場は大いに盛り上がり、居合わせた充実感を感じる90分となりました。



※第13回ホームカミングデイの様子は<http://www.alumni.u-tokyo.ac.jp/hcd/>でご覧になれます。

そのほかにも、宇宙飛行士の山崎直子さんが宇宙に出るまでと帰ってきてからを語った講演会、硬式野球部打撃コーチを務める谷沢健一さんも参加したパネルディスカッション、社会科学研究所の大湾秀雄教授とキャリアにおける偶然性の効果を考えるワークショップなどなど、注目イベントが目白押し。また、御殿下グラウンドでは往年の名フットボーラーが人工芝を駆け抜け、法文2号館横では刀の

切っ先で独楽が回り、普段非公開の懐徳館では茶道部のお茶会が催され、周年ごとに5会場で開催された学年会では「ただ一つ」の力強い歌声が響きました。さらに今回は、「東大校友会ニュース」の券をビールなどと引き替えられる初の試みも実施して大人気。今回行けずに悔しい思いをしている皆さんは、今秋の第14回開催まで満を持していてください！



4月から舵取りを担う新リーダー 五神真教授が次期総長に

2014年11月27日、濱田純一総長の任期満了に伴う次期総長予定者選考のための総長選考会議は、全学の有資格者2304人による意向投票の結果を受け、次期総長予定者として理学系研究科長の五神真教授を選出しました。任期は2015年4月1日から2021年3月31日ま

での6年間で、五神教授は東京大学第30代目の総長となります。

同日夜には、選出直後の五神教授が本郷キャンパスの伊藤国際学術研究センターで記者会見を行い、これから東京大学の舵取りを担っていく決意を述べました。

会見の席上、五神教授は、世界に課題が山積する中で、勇気と英知と責任感を持って活動することが東京大学には求められている、と現状を分析した上で、東京大学を「さまざまな人々が協力して新しい知をつくり出す『共創プラットフォーム』にしたい」と展望を語りました。

学生に関しては、原理に立ち戻って自分の頭で考える力、困難に直面してもあきらめないで考え続ける力、新しいアイデアや発想を出す力、自らを相対化できる広い視野を身につけてほしいと述べ、こうした創発的な力を鍛えるための道場が東大であるべきだとの思いを伝えました。

また、五神教授は、若手研究者のポスト問題、男女共同参画など、東京大学にとって重要な諸課題に順次取り組んでいくとの決意を表明。2014年3月まで副学長として大学院改革を担当していた経緯から、まずは世界に通用する大学院をつくる作業から着手することも明言しています。

4月から五神新総長とともに新たな歩み始める東京大学に、これまでと変わらぬご支援をお願いいたします。

※記者会見の全文は<http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/kouhou/1462/index.html>でご覧になれます。



五神真 / ごのかみまこと
1957年7月26日生まれ

略歴

- 1983年：東京大学理学部助手
- 1988年：東京大学工学部講師
- 1990年：東京大学工学部助教授
- 1995年：東京大学大学院工学系研究科助教授
- 1998年：東京大学大学院工学系研究科教授
- 2005年：東京大学総長特任補佐
- 2010年：東京大学大学院理学系研究科教授
- 2012年：東京大学副学長
- 2014年：東京大学大学院理学系研究科長・理学部長

専門

量子物理学

研究以外の楽しみ

学生と実験の話をする。妻との晩酌。



安田講堂棟札

棟札とは、上棟日、建築主名、建物名などを墨書して建物内部の高所に取り付ける木札のこと。1924（大正13）年に上棟された「東京帝国大学大講堂」（安田講堂）の小屋組中心部に取り付けられているのが、この舟型の棟札です。天地が末永く続く意の「天長地久」、国土が平穏無事である意の「国土安穩」のほか、大学の建物らしく「学運隆昌」と記してあるのが特徴的。建築委員長の古在由直教授（当時の総長）や、建築掛長の内田祥三教授（後の総長）のほか、110万円の工費を寄附して講堂名の由来となった安田善次郎氏の名も見えます。工事請負者の清水組は現在の清水建設。2014年の改修工事も担当しました。今回の大改修を機に向きが変えられ、創建当時の姿に戻った棟札。頭の上から講堂と東京大学を末永く見守ります。