小宮山ディレクション

国立大学法人化から５年、そして小宮山総長就任から４年。
今、あらためて、東京大学の姿を眺めてみると、
総長の想像力から羽ばたいた施策の多くが異彩を放っています。
伝統に立脚しながら新たな東大の形を創り出すということ。
変革をめぐる想像力は４年間の月日を未来への礎に変えてきたのです。
今回の特集は東京大学と小宮山宏第２８代総長の軌跡をたどり、
次代へ継承すべき「何か」を探ります。

変革をめぐる想像力

Photo: Junichi Kaizuka

22ページ
ロング・インタビュー

小宮山総長、4年間の軌跡を語る

聞き手／武田洋幸（広報委員会委員長）
本郷恵子（淡青アドバイザー）

――――― 東大には過去に27人の総長がおりますが、小宮山総長は歴代総長の中で、もっともアクティヴな総長であろうという印象があります。そこで今日は、「小宮山時代の総括」ということで任期中の様々な出来事を振り返っていただき、次期総長へのメッセージをうかがいたいと思います。まず、第28代総長に選出された時の思い出から、お聞かせいただけますか？

小宮山　次期総長に決まった日の翌日、最初の記者会見があったんです。総長になる覚悟はできていましたが記者会見の用意まではしていなかったので、記者から「何を目指しますか？ 一言で」と聞かれて、とっさに「世界一の大学を目指します」と答えてしまった（笑）。今になってみれば、虚を衝かれて出てきた言葉だからこそ、私自身の「思い」に忠実だったと言えますね。心の底にあった思いが表面に出てきたんだな。

――――― それから2005年４月の就任まで、準備期間はいかがでしたか？

小宮山　半年の時間があったわけですが、まず、私と一緒に働いてくれる７人の新しい理事・副学長を選ぶという仕事がありました。いわば「組閣」なので全学が納得してくれる人事でなければならない。文系理系のバランスも考える必要がある。そして、何よりも、私と意識を共有してくれる人でなければならない。悩んだ末に候補者を決めて説明会をやりました。あの頃の私は東京大学附属図書館長だったので、総合図書館の館長室に集まってもらってね。図書館長室は総長室よりも立派なんです（笑）。当時はすでに法人化されていたので、１年間に７億円ずつ運営費交付金が減っていく状況になっていた。だから、候補者達との議論も、やはり「毎年１％、人を減らすにはどうするか」という話になってしまう。そこで私は提案しました。「毎年２％の調達効率化をやれば運営費交付金の減は吸収できる。それから、寄附を継続的に募って基金にし、その運用益で賄える体制を作ろう」。しかし、当初、私の話はほとんど信用してもらえませんでしたね……。役員候補者にその２つの施策を説得するところから、私の「総長としての仕事」が始まったんです。

総長の決意表明 アクション・プラン

――――― 就任までの半年間、理事・副学長をスカウトしつつ、様々なプランを構想していた。それらの構想をまとめたのがアクション・プランですね。

小宮山　実は、最初からアクション・プランを作ろうと思っていたわけではないんですよ。大学経営というのは企業経営のようにはいかない。たとえば、自動車会社の場合、「今年は一千万台の車を売る」という大目標が決まれば、北米で何台売る、日本で何台売るというふうにどんどんブレークダウンしてプランニングしていける。一方、大学の場合は研究、教育、国際化、財務など幅広い分野にわたって別々の施策を行わねばならない。だから就任当初は多分野にわたるアイデアをどんどん出して、そのつど理事や職員に言っていた。でもね、お互い、忘れちゃうんですよ、相手も私も（笑）。「これではいくらアイデアを出しても誰も覚えていない。文書にまとめよう」と思ったのが就任１ケ月後。それで作ったのがアクション・プランなんです。

――――― そんな経緯が（笑）。

小宮山　そう。作ったきっかけは備忘録としてだった（笑）。それから一気にアクション・プランをまとめたんですが、まとめたものをどのようにオフィシャライズするかということが大問題でしたね。

――――― 大学でのオフィシャライズというのは、つまり、部局長（学部長や研究所長等）の会議や各部局の教授会を

東京大学アクション・プラン
新たな「大学モデル」を実現するために

国立大学法人化後に東京大学が実行した施策は多岐にわたる。しかし、元をただせば、1冊のリーフレットがすべての始まりだった。東京大学アクション・プラン。これは、小宮山総長が社会に発信した「マニフェスト」なのである。

「アクション・プラン」で、小宮山総長は、任期中に「時代の先頭に立ち、世界の知の頂点を目指す東京大学」を築き上げていくという目標を実現するため、その鍵となる項目を総長の“決意表明”として発表しました。

教育、研究、国際的活動、組織運営、財務、キャンパス環境、情報発信と社会連携の7つの柱を設け、それぞれに数多くの目標項目を設定しました。その背景および具体化のプランを示し、担当理事を中心に毎年更新しながらPDCAサイクル（Plan→Do→Check→Action）を実行しています。大学が自ら目指す姿を大胆に示した、これまでの国立大学には無い「アクション・プラン」は、内外の教育関係者をはじめ、各界の注目を集めました。これをうけて他大学でも同種の試みが行われるようになり、まさに新しい大学モデルのひとつとなっています。

小宮山総長は、アクション・プランの背景として、「課題先進国たる『日本』」と、現代社会の「知の爆発的増大」をあげています。日本は、現代社会の様々な課題ー少子高齢化、環境問題などに世界でいち早く直面している国です。また、膨張の20世紀を経て、今日の社会における知識の爆発的な増大は学術の細分化を招き、全体像が見えにくくなっています。このような中で、大学の責務は、「知の構造化」で全体を俯瞰するとともに、構造化された知によって細分化した学術と社会をつなぐこと、それによって社会が新たに直面する様々な課題の解決方策を提示することです。

キーワードは、「自律分散協調系」と「知の構造化」。東京大学の自律分散的な教育研究活動を基盤としながら、協調のしかけによって知の構造化を推進し、新しい課題解決の道を社会に提示する、東大発の新しい「大学モデル」です。「まねをしない」「全部やる」これが東京大学アクション・プランです。

文／濱田純一　理事・副学長

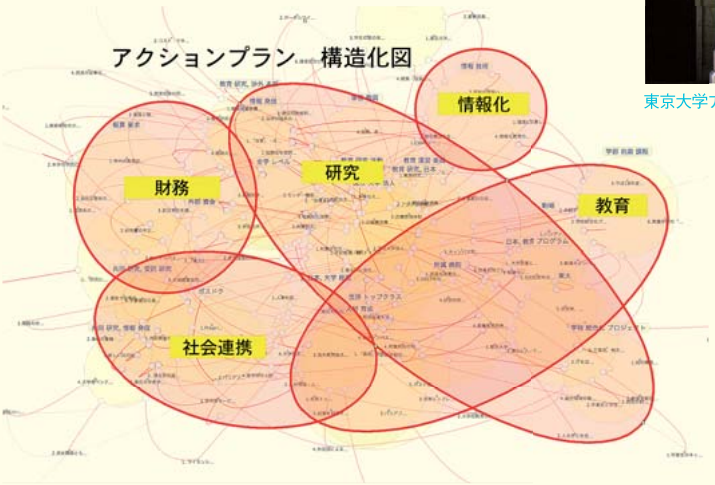
2005年に初めて発表された「東京大学アクション・プラン」。マスコミや大学関係者に鮮やかな衝撃を与えた。

東京大学アクション・プラン2006年度改訂版

東京大学アクション・プラン2007年度改訂版

東京大学アクション・プラン2008年度改訂版

アクション・プランの誌面。



アクション・プランに登場するキーワードの関連性や階層性などを図示した「アクション・プラン構造化図」。このように構造化することによって、次期総長は小宮山総長から引き継いだアクション・プランを自らの考えに合わせてカスタマイズすることができる。

他の大学からもアクション・プランが登場

東京大学がアクション・プランを発表した後、複数の国立大学法人が同様のプランを発表した。これは各大学がただ東大に追随したのではなく、それぞれが独自に法人化後の運営スタイルを検討した結果、「プランの策定と発表から行動を開始していくことが、法人化された国立大学の最適な運営スタイルである」という結論に達したという証であろう。

通すという意味ですね？

小宮山　そうです。それをやると全学で承認されるまでに膨大な時間がかかってしまう……ちょうど同時期にオックスフォード大学のジョン・フッド学長が同様のアクション・プランを作ろうとしていたんですね。彼が作ったアクション・プランはオフィシャライズされるまでに3年もかかっているんですよ。教授会に諮って、後退に後退を重ねて、ようやく合意をとった。そうなることは十分予想できたので、私は理事・副学長達に「議論はするとしても、オフィシャライズはやらないでおこう」と言ったんです。すると、それはまずいんじゃないかという話になって……結局、理事・副学長達が「決意表明という形ではどうだろうか」とアイデアを出してくれた。「決意表明」だから、私の宣言なのであって、宣言は自由にできるはずだということですね。もちろん、議論はしましたよ。部局長の会

小宮山語録_01

アクション・プランは「5割が実現すれば上出来だ」と思っていた。7割できれば、自分を褒めてやろうと思っていた（笑）。

近年、専門課程の早期教育が重視される中、ほとんどの大学から教養部がなくなりました。その中で東京大学は教養教育の重要性を認識し、自然科学の進歩と国際社会の変化に対応した教養教育を行っています。東京大学に入学後の2年間は、駒場の教養学部で専門にとらわれない教養教育と専門への基礎教育を受けながら、専門分野の選択と準備を行います。しかし現在の急速に発展する自然科学や工学、そして激しく変化する政治や経済状況のもとで、基礎と最先端を結びつけて学問の全体像を把握することは、専門家にとっても容易ではありません。

「学問」の大きな体系と構造をより広い視点から見ながら、個々の学問領域の全体像はどうなっているのか、学問領域同士はどのように有機的に繋がっているのかを理解し、またそのような全体像（学術の俯瞰図）を持つことの重要性を理解することがこの講義の目的です。このような視野（俯瞰像）を身に付けることは、専門分野選択のためのみならず、専門に進んだ後に学問を究めるためにも、あるいは社会で活躍するためにも必要です。

講義は数名の先生方で行われますが、各先生方のテーマも有機的に繋がって一貫性のある講義となるように努力しています。まず講義する学問領域を決め、取りまとめの先生（コーディネータ）をお願いします。コーディネータを中心に、複数の教員で議論を行いながら全体構成と講師を決め、講師の先生方が加わってさらに議論を繰り返します。講義には、ナビゲータ役の先生も出席し、俯瞰像形成を促進する役目を担います。特別講義として、最先端を担う方々にも登場していただきます。これまで、小柴昌俊先生、緒方貞子さん、坂本龍一さん、安藤忠雄先生等の方々が登場しています。

理系3領域（物質、生命、数理）、文系3領域（社会・制度、人間、地域・国際）、文理融合領域（情報科学）に1分野を加えて、8領域を2年間で一巡します。

藤原毅夫
大学総合教育研究センター
特任教授

今までに行われた学術俯瞰講義

2005年度冬学期

物質の科学
その起源から応用まで
コーディネータ：岡村定矩
講師：小柴昌俊、佐藤勝彦、家泰弘、小宮山宏

2006年度夏学期

社会の形成
人間はいかに共生してきたか
コーディネータ：森田朗
講師：佐々木毅、原洋之介、田中明彦、森田 朗

2006年度冬学期

学問と人間
コーディネータ：島薗進
講師：佐伯胖、島薗進、末木文美士、上野千鶴子、坂部恵、小林康夫

生命の科学
構造と機能の調和
コーディネータ：浅島誠
講師：浅島誠、廣川信隆、野本明男、黒岩常祥

2007年度夏学期

社会から見たサステイナビリティ
平和・開発・人権
コーディネータ：山影進
講師：緒方貞子、佐藤安信、中兼和津次、岩沢雄司、山影進

数理の世界
新世紀の数学を探る
コーディネータ：桂利行
講師：加藤和也、薩摩順吉、桂利行、室田一雄、楠岡成雄、古田幹雄

2007年度冬学期

情報が世界を変える
技術と社会、そして新しい芸術とは
コーディネータ：吉見俊哉
講師：小宮山宏、原島博、須藤修、佐藤知正、竹内郁雄、坂本龍一、小林康夫

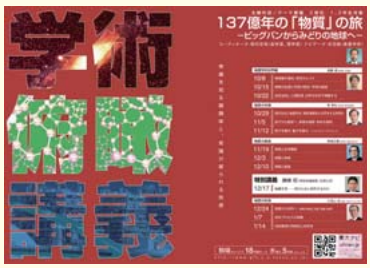
エネルギーと地球環境
コーディネータ：西尾茂文
講師：西尾茂文、山地憲治、住明正、城山英明、石見徹

2008年度夏学期

変化する都市
政治・技術・祝祭
コーディネータ：鈴木博之
講師：鈴木博之、鈴木淳、御厨貴、木下直之、西村幸夫、安藤忠雄

心に挑む
心理学との出会い・心理学の魅力
コーディネータ：丹野義彦
講師：高野陽太郎、佐藤隆夫、岡田猛、横澤一彦、ジル・スティール、秋山弘子、唐沢かおり、丹野義彦、能智正博、下山晴彦、市川伸一、針生悦子、遠藤利彦、下條信輔

現在進行中! 2008年度冬学期



137億年の「物質」の旅
ビッグバンからみどりの地球へ
コーディネータ：岡村定矩
講師：須藤靖、家泰弘、柴崎正勝、藤島昭、小宮山宏

グローバル化する社会に生きる
地球規模での競争の時代における日本
コーディネータ：廣松毅
講師：廣松毅、岩田一政、藤本隆宏、岩井克人、生源寺眞一、白波瀬佐和子

過去の学術俯瞰講義の内容は、UT-OCWを通じて誰でも見ることができます。
また、iTunesに「東大Podcasts」を登録すればiPodにダウンロードすることができます。
UT-OCW　http://ocw.u-tokyo.ac.jp/

学術俯瞰講義

知のランドスケープ眺望 ——— 3年間の歩み

開始以来3年を経過した学術俯瞰講義。
総長の発案で実現した画期的な教養教育プログラムは
ますます深みと広がりを見せつつある。
そのコンテンツは新たな東大の財産となりつつあるのだ。

議に2回も議題として出して「ご意見があれば」とお伺いを立てた。これを「2度がけ」というんですが、通常は1回、会議を通すだけでしょう。アクション・プランの場合は2回、議論のチャンスを作ったわけです。

——— 最初のアクション・プラン冊子の発行日は2005年7月になっています。つまり、4月に就任して、5月からアクション・プランを作り始めて、部局長会議に「2度がけ」をし、7月に発行したことになりますね。

小宮山　そんな感じでしたね。それ以外のやり方はないなと思っていた。やるべき施策を提示して議論をするが、オフィシャライズはせずに決意表明という形にする。今では、この形が大学運営の理想的なスタイルだと思っています。

——— 実際に、アクション・プランを発表した時の学内外の反応は?

小宮山　マスコミは少し騒いでくれましたね。各新聞に掲載された記憶がありま

す。だけど、学内からはまったく反応がなかったな。これは、まあ、予想通りでした。先生方は皆、自分の研究で忙しいから、読んでいなかった（笑）。

教養学部附属教養教育開発機構

世界を担う人材を育てるリベラルアーツ

「教養教育を充実させよう」という動きが世界中の大学で高まってきている昨今、東大においてその推進役を担っているのが教養教育開発機構だ。理想の教養教育を求めて、新たな挑戦が始まっている。

世界のトップ大学は、国際世界の将来を担う中心的人材の養成に最も力を入れています。それは単に学力が高いだけではなく、ましてや外国語が堪能な人材ではありません。よりよい人類社会の実現に向けて、知恵を絞り、汗を流し、様々な人と力をあわせることができる人材です。

「課題解決先進国」は小宮山総長が問いかけたこれからの日本という国のあり方です。その実現の鍵となるのは、やはりヒトの要素でしょう。このような観点から、総長は、教養教育の目的を、「本質を捉える知、他者を感じる力、先頭に立つ勇気」を備えた人材の育成としました。

これを受けて、教養学部に設置されたのが「教養教育開発機構」です。現在、世界のトップ大学はCTL（Center for Teaching and Learning）の拡充に力を注いでいます。これは、教員のための教育支援と、学生のための学習支援の双方を含めた活動を行う総長直下の機動的な組織で、ファカルティ・ディベロップメントから学習相談まで、それぞれの大学の特色を活かした活動を積極的に行っています。

その活動は「特色ある大学教育支援プログラム」をはじめとする、文部科学省等の6つのプログラムに採択されました（右表）。また、この3年半にとりわけ大きな成果をあげた活動としては、「KALS」、「ALESS」、「学術俯瞰講義」、「高校生のための金曜特別講座＆直島キャンプ」「囲碁の活用研究」「初年次活動センター」等があります（上図）。

東京大学の「教養教育開発機構」は、世界のトップ大学のCTLと連携を深めつつ、最先端の教育モデルの開発から学生の「学習コミュニティ形成」支援まで、多様な成果をあげ、日本全国のみならず世界中からその活動が注目されています。

教養教育開発機構
http://www.komed.c.u-tokyo.ac.jp/

山本 泰
大学院総合文化研究科 教授
教養教育開発機構
執行委員長

教養教育開発機構

Komaba Educational Development

学術俯瞰講義
6ページを参照。

初年次活動センター
今年、駒場キャンパスに設置された「初年次活動センター」では、学習コミュニティの構築・拡大を目的としたさまざまなイベントを企画している。10月には、開所記念式典とシンポジウム「大学教育に『食』を摂取する：初年次活動プログラムの新しい可能性」が開催された。

KALS
駒場アクティブラーニングスタジオ
「理想の教養教育」を実践するために、昨年、駒場キャンパスに開設されたKALS。授業スタイルに合わせて自由に組み替え可能な机、教室の四方に設置された4面ワイヤレスプロジェクタ、学生ひとりひとりに配備されるタブレットPCなど、ICT（情報コミュニケーション技術）を駆使した近未来的な教室となっている。
http://www.kals.c.u-tokyo.ac.jp/

囲碁の活用研究
=「教養教育への囲碁の活用（日本棋院・日能研）寄付研究部門」
2006年より開始した「教養教育への囲碁の活用（日本棋院・日能研）寄付研究部門」は、囲碁を教育ツール（手段）として利用し、教養教育に活用する方策を研究し、実践することを目的としている。

高校生のための
金曜特別講座＆直島キャンプ
=「教養教育社会連携（ベネッセコーポレーション）寄付研究部門」
教養教育社会連携（ベネッセコーポレーション）寄付研究部門では、「高校生のための金曜特別講座」、「直島哲学キャンプ（2007年）」「直島環境キャンプ（2008年）」など、高校生に向けた教養教育プログラムを展開している。
http://high-school.c.u-tokyo.ac.jp/kifubumon/

ALESS
クリティカル・ライティング・プログラム
アカデミックライティングのカリキュラム開発を目的に2005年度に活動を開始したALESS（クリティカル・ライティング・プログラム）では、「英語アカデミックライティングコースの開講」、「大学院生TA(ティーチング・アシスタント)を対象としたチュートリアルおよびライティング指導」、「英語アカデミックライティングでとくに日本人が苦手とする文法事項に焦点をあてた授業用モデュールの開発」等を行っている。

プログラム名	内容	年度
特色ある大学教育支援プログラム【特色GP】	教養教育と大学院先端研究との創造的連携の推進。	2003～2006年度
大学教育の国際化推進プログラム【海外先進教育実践支援】	国際標準の学部初年次教育実現のモデル構築。	2006年度
現代的教育ニーズ取組支援プログラム【現代GP】	ICTを活用した新たな教養教育の実現 アクティブラーニングの深化による国際標準の授業モデル構築。	2007～2009年度
大学教育の国際化推進プログラム【海外先進教育実践支援】	国際連携による初年次教養教育のモデル実現。	2007年度
NEDO（独立行政法人「新エネルギー・産業技術総合開発機構」）新環境エネルギー科学創成特別部門	新しいエネルギー環境科学創成のための人材育成。	2007～2011年度
質の高い大学教育推進プログラム【教育GP】	PISA対応の討議力養成プログラムの開発。	2008～2011年度

―――― かつて、これほど明確に、「○○をやります」と発表した東大総長はいなかったわけで、マスコミのみならず、他大学関係者へは相当大きなインパクトを与えたのではないでしょうか？

小宮山 昨年、作家の村上龍さんが司会を務める「カンブリア宮殿」という番組に出演しました。初めてお会いした時、村上さんが「文部科学省から各大学に『アクション・プランを作れ』という指令が出たんですか?」と聞くんですよ。「そんなことはないよ。僕が作ったんだ」と答えると、村上さんは「え！ そうなんですか!? でも、こんなにたくさんの大学から出てますよ」と言って他大学のアクション・プランを見せてくれました。実際、東大がアクション・プランを発表した後、あっという間に、様々な国立大学が同様のプランを発表したようですね。村上さんから言われるまでそんなにたくさん出ているとは知らなかったですよ。仁義を切って「真似をします」と言ってきてくれたのは東北の井上さん（井上明久東北大学総長）だけでしたから（笑）。

―――― 多くの他大学が追随するということは、それが国立大学法人運営の理想形だからかもしれませんね。

小宮山 そうですね。私がやった施策の中で一番大きなことはアクション・プランを作ったことだと思っています。

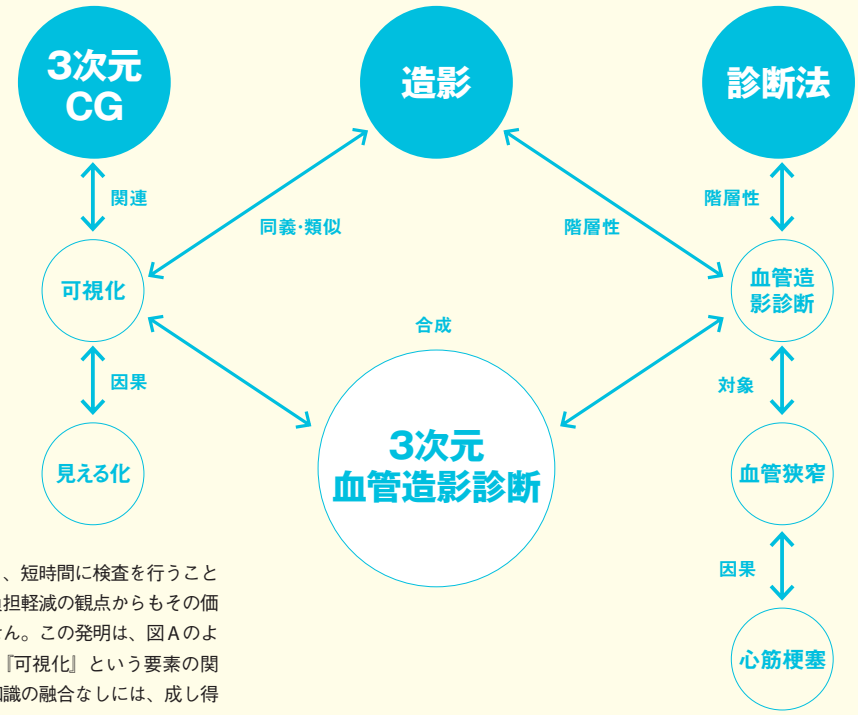
後年、役に立つ学術俯瞰講義

知の構造化センター

学問の新局面を切り開く「知の創出装置」

小宮山総長は就任当初から
「知の構造化」を標榜し続けてきた。
その思いを受けて設立された
「知の構造化センター」は、
現在、様々な学問分野の
知の構造化を進めている。
新たな知は、この「泉」から湧き出していく。

図A: 知識の融合による発明例
「3次元血管造影診断」

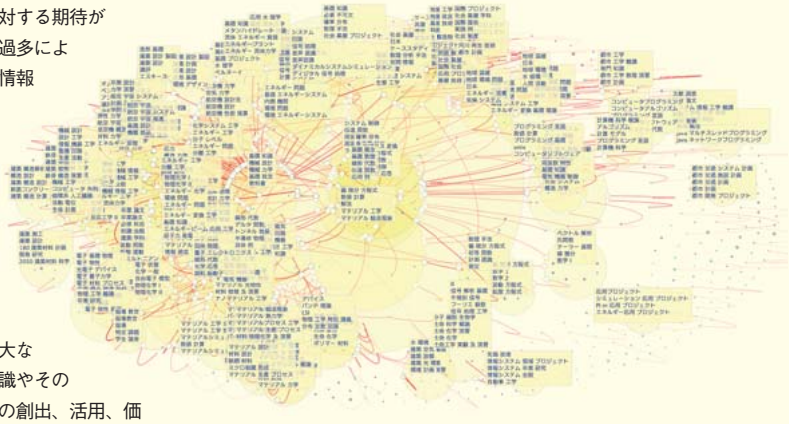


美馬秀樹
大学院工学系研究科
特任准教授

知の構造化センターでは、自律分散的に創造される膨大な知識を構造化し、新しい知的価値、経済的価値、社会的価値、文化的価値に結びつける「知の構造化」の研究開発を進めています。「知の構造化」により、知識や学問分野間、また、人や組織間の「インターフェーシング」を行い、知の要素と要素の関係からその全体像を明らかにすることで、多様な知が関連づけられ、新しい価値が創造されます。

例えば、医療において、近年、医学と工学の連携により発明された技術として、『3次元血管造影診断技術』があります。血管造影は心筋梗塞の重症度診断等、様々な診断で利用されますが、従来は腕や大腿部の動脈から細い管（カテーテル）を入れて造影剤を流し込み映画撮影するものでした。これは、治療法の選択等にも欠くことの出来ない有用な検査ですが、患者の時間的、体力的な負担が大きく、簡単に繰り返して行えるものではありませんでした。これに対し、『3次元血管造影診断』では、ITによる高速センシングと3次元CG（Computer Graphics）を利用した可視化技術により、短時間に検査を行うことができ、患者の負担軽減の観点からもその価値は計り知れません。この発明は、図Aのように、『造影』と『可視化』という要素の関連から得られた知識の融合なしには、成し得なかったものでしょう。

社会のイノベーションに対する期待が大きい中、情報過多、知識過多により、十分活用されていない情報や知識が多く存在しているのも事実です。IT、シミュレーションなどにより、社会の効率化、自動化を目指す一方で、それを利用し、価値を生み出すのは、将来においても、やはり「人」自身です。その意味でも、膨大な情報や知識から、有用な知識やその関連を抽出し、人による知の創出、活用、価値化をいかに支援するかが「知の構造化」の本質と位置付け、研究開発を進めています。



MIMAサーチ図

MIMAサーチは授業のシラバス間の関係を構造的に表示する検索システム。自らの研究テーマに沿ったカリキュラムを組むことができる。

小宮山語録_02

協調系を作ることは「大学の論理」と「社会の論理」の掛け算をするということ。

――――― アクション・プラン以外に、任期1年目の施策の中で印象に残っていることは何ですか？

小宮山 「駒場」と「柏」にフォーカスしたこと。駒場へのフォーカスというのは、教養教育の充実をはかるということです。大学は「教育」と「研究」が両輪になって前進していくところですね。では「重視すべきは研究と教育のどちらなのか？」と聞かれれば、やはり「教育」ですよ。「米国の大学に行くと先生がいかに教育に力を入れているかがわかる。東大は熱心に教育をやっていない」と学外からよく言われるけれど、そんなことはない。昔の東大ならまだしも、今の先生方は熱心に学生を教育している。しかし東大の「教育」にも問題はありますよ。教養教育の責任は教養学部が持つべきですが、教育自体は全学でやるべきだと私は思います。「教養教育の全学的支援」という文言でアクション・プランにも盛り込みました。しかし実際には、あまりやっていない。東大の先生は教養教育を

研究プロジェクト紹介

進化する教科書

学生にとって、小中高から大学、社会への知識の繋がりを知ることは、今、学んでいることの位置付けを知るという意味でも非常に重要である。また、教員にとっても自分の専門領域外の知識を講義に取り入れ、知識の幅を広げることは大いに期待されるところである。本研究では、各教員の講義ノートを東大独自のWikiシステム上に実装し、MIMAサーチとの統合を通じて、教科の繋がりの可視化、研究成果等の迅速な反映、様々な知識要素の合成による新たな教科書の作成、等が可能なハイパー教科書の実現を目的とする。

岩波「思想」の構造化-ITと人文知のあいだ

岩波書店が1921年に創刊し、2007年8月で1000号となった日本を代表する思想・哲学ジャーナル『思想』の約16万ページ、論文数約8600本について、デジタル化とその知の構造化を行う。これが実現すれば、20世紀の日本の人文知の構造とその歴史的な変化がほぼ完全に構造化、可視化できることになる。また、哲学・思想知等の人文知をITにより蓄積、分析していく仕組みの作成により、人文系の学問にとっては研究、教育の両面より画期的なデータベースシステムとなる。

臨床医療知識の構造化

現在、カルテの電子化が進みつつあり、大量の疾患情報が医療機関に蓄積されつつある。カルテ・データは大規模な臨床研究のための貴重な資源だが、ほとんどが自然文で表現されるため、そのままでは計算機で利用することはできない。本研究では、東大病院、Fuji Xeroxと共同で、カルテからの臨床データを自然言語処理技術により自動抽出することで、IT化による高度な医療実現を目的とした研究を行っている。

デザインの構造化

知の構造化を用いたイノベーション支援の1つとして、新日本様式のデータを用いたデザインの構造化を行っている。新日本様式とは、新日本様式協議会が提唱する日本の伝統と先端技術を融合させた「日本らしさ」を持つ様式である。この基本理念にかなった商品として、現在までに116点が選定されている。当センターでは、これらのデータの構造化を通じて、デザイン支援を目的とした可視化システムを開発している。

ウェブからの産業技術とイノベーションの構造化

ウェブ上の情報から、さまざまなエンティティ（組織名、人名、地名、作品名、技術名等）とその関係性を抽出することで、構造化された情報を抽出することができる。本プロジェクトでは、セマンティックウェブの技術を用い、産業技術に関連するエンティティとその関係性を抽出することで、技術年表の生成や技術を取り巻く情報の俯瞰を行なうシステムの研究開発を行なっている。

未来シナリオ予測の支援システム

多くの企業にとって社会の将来像を予測し、将来の社会的変化に備えることは必要不可欠な活動だが、本研究ではこのような未来予測を支援するシステムの開発を行っている。具体的には、Webから抽出した連想辞書や概念関係の可視化手法、クラスタ分析を適用することで発想を支援するシステムを構築することを目的とする。現在、博報堂フォーサイトと共同で、スキャニングマテリアルと呼ばれるニュース記事の集合をベースとして実証実験を進めている。

大学発教育支援コンソーシアム

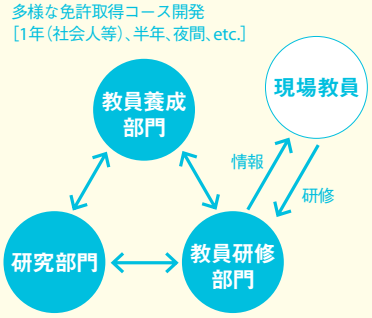
子供たちのために大学ができること

小学校、中学校、高校のために大学が起こすアクション。それは「初等中等教育への支援」という側面にとどまらず、「社会全体への貢献」という意味をも持つ。その背景には、創立以来、東大に継承されてきた「公共の思想」が息づいている。

教育再生会議（2006〜2008年）の最終報告で、教育内容の改善と教員の資質向上に、大学と教育委員会等のネットワークで取り組むための仕組みとして、「大学発教育支援コンソーシアム（略称：教育コンソーシアム）」の実施が提言されました。大学の先端的な知を活かした「教育内容の継続的な更新」と、多様性と専門性を備えた教員の養成や、最先端の知を教員が学び続けることのできる仕組みづくりによる「教員の質の向上」を通じて、大学が初等中等教育の向上に取り組む仕組みが教育コンソーシアムです。

大学発教育支援コンソーシアム

「教員養成」「教員研修」「研究」を相互に連携させつつ行う大学等の協同によるネットワーク



教育については、時として「これをすれば日本の教育は再生する」と、あたかもなにか特効薬・万能薬があるような議論がなされることがあります。小宮山総長は、「教育の課題についても地域の特性や発生している問題に応じて解決策は異なる。教育改革には地道な試行と検証の繰り返しが不可欠」として、この構想の実現に尽力しました。

私自身は生命科学分野の研究者で、日々増大し、しかも変化するこの分野の基礎知識を、どのように学生に体系的に学ばせるかを考えて、教科書作りに取り組んできました。その結果として、膨大な知を構造化するという作業をもとに、これまでに対象の異なる三種類の教科書が完成しています。

このことは、「小学校・中学校・高校のために、大学は何をすべきか」のヒントのひとつとなりました。初等中等教育においても、良質なコンテンツを作ることに、大学は大きな役割を果たすことができるのです。生命科学の教科書も、知の構造化によって高校生物への応用が容易になります。これを教育コンソーシアムでも、私達の第一歩にしたいと考えています。

もちろん、大学からの一方向の発信になってはいけません。そこで、本年7月12日には東京大学でキックオフシンポジウムを開催し、大学の内外にこの構想を紹介しました。各大学でも、それぞれの得意分野を活かした取り組みがはじまり、いよいよ本格的に動き始めています。

文／浅島誠　理事・副学長

軽視する傾向があるのかもしれないですね……私は化学工学の研究者ですが、ずっと「バイオサイエンス（生命科学）を研究に取り入れよう」と思いながら、結局、取り入れることができませんでした。バイオサイエンスは一時期、爆発的に学ぶべきことが増えたので勉強が追いつかなかったんです。当時の私と同様の状況に置かれている研究者は多いと思います。その対策としては教養教育がカギになる。大学が最先端の教養教育プログラムを作り上げれば、研究者にとっても「自分の専門分野以外は教養教育の講義内容が最先端」ということになるんです。それこそが「教養教育の充実」だと私は思っています。実は、それができそうな大学は案外少ないんですよ。世界の有名大学を見回してみても、ハーバード大学、MIT（マサチューセッツ工科大学）、オックスフォード大学……いずれもできそうにない。何とかできそうなのが、UCバークレー（カリフォルニア大学バークレー校）ぐらいかな。

――――　規模の大きな総合大学。

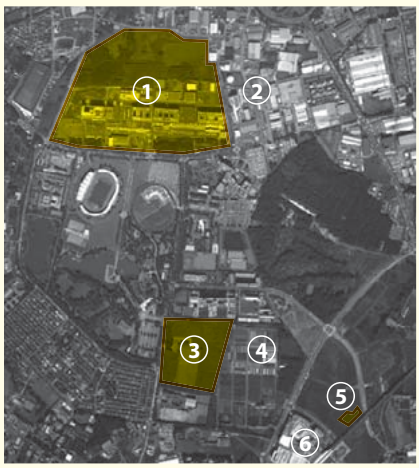
小宮山　実学も持っている大きな総合大学。となると、世界の中で数少ない可能

未来的学術都市を提示する「柏キャンパス」

本郷キャンパス、駒場キャンパスとともに東京大学三極構造を構成する柏キャンパスは、緑豊かな千葉県柏市西北部にあります。ここには1999年度より徐々に部局の移転が始まり、現在までに新領域創成科学研究科を始めとする7部局が移転しました。昨年誕生した数物連携宇宙研究機構も柏キャンパスに居を定めており、今後、海洋研究所、生産技術研究所附属千葉実験所も移転を予定しています。いわば、巨大な「知の拠点」が着々と形成されつつあるのです。

アクション・プランに謳われた「柏国際キャンパス構想」は、柏インターナショナルオフィスの設置、柏インターナショナル・ロッジの建設等により徐々に歩み始めました。今年3月には、柏Ⅰ・柏Ⅱに続く、柏地区3つ目のキャンパスとなる「柏の葉駅前キャンパス」の予定地0.2haを取得。「フューチャーセンター（仮称）」の建設が予定されています。

一方、東京大学、千葉大学、柏市、千葉県が共同で進めている「柏の葉国際キャンパスタウン構想」も様々な展開を見せ始めました。柏の葉アーバンデザインセンター（UDCK）の設立に始まり、十坪ジム、ベロタクシーなど未来的な街づくり施策を展開。中でも到着時間・乗車場所を予約指定できる「オンデマンドバス」は現在、実験走行中。地域住民のための便利な交通手段としても役立っています。学術の巨大拠点でありながら新たな生活モデルも提案する「未来型学術都市」は、少しずつその姿を現し始めています。



1. 東京大学柏キャンパス
2. 東葛テクノプラザ・東大柏ベンチャープラザ
3. 柏Ⅱキャンパス
4. 千葉大学環境健康フィールド科学センター
5. 柏の葉駅前キャンパス
6. 柏の葉キャンパス駅

性を持つ東大としては、ぜひ、「教養教育の充実」を実現すべきだと思う。そういう思いが学術俯瞰講義にもつながっていくわけです。駒場の教養学部から教養教育開発機構というものが自主的に立ち上がってきているんだけれど、駒場と総長室で「教養教育を充実させよう」という思いが一致したのは偶然ではないんだろうね。おそらく、時代の要請を同じように感じたんだと思います。

―――― 学術俯瞰講義はいつ頃から構想されていたんですか？

小宮山語録_03

「東大のことは自分が一番良く知っている」という思いがあるよ。

小宮山　私は本郷の教員ですが、駒場（教養学部前期課程）でも20年くらい講義をしていました。1、2年生に熱力学を教えていたんですが、その頃に「細分化された講義ばかりではまずいな」と思ったんですね。さらに……熱力学というのは完成された学問だから今では研究している人がとても少ない。つまり、熱力学専門でない先生が教養教育として教えている。それもまずいなと思いました。「教養教育を充実させるには、多分野の学問を関連づけて、専門家が最先端の知識を与える講義をやらなければ」と思ったんです。それがきっかけですね。

―――― 最初の学術俯瞰講義は2005年度の冬学期です。長年の構想がようやく実現したというわけですね。

小宮山　「形としては実現した」と思いました。学術俯瞰講義は現在まで10のテーマで行っていますが、その内容は必ずしも、俯瞰講義として完成されたものばかりではなかったと思いますよ。でも、私は続けていくことが大切だと思っています。続けながら不完全な部分を修正していく。学術俯瞰講義は、ITを利用して講義のアーカイブを残しています。実はこれがとても重要です。学生達が本郷（専門教育課程）に進んだ後、あるいは修士課程・博士課程に進んだ後に、研究のために自分の専門外の知識が必要になることがある。そんな時は学術俯瞰講義のサイトをクリックすればいつでも見ることができるわけです。

―――― たしかに、研究者が本格的に自分の研究を始めてから、駒場時代のノートを見返すことは多いはずですね。アーカイブによって教養教育が後年、生きてくるわけですね。

「知の構造化」が学術に進化をうながす

―――― 学術俯瞰講義は総長が一貫して主張してこられたキーワード「知の構造化」と深く関係していますね。昨年は知の構造化センターも設立されました。

小宮山　「知の構造化」の着想は、実は、ずいぶん昔から私の中で芽生えていました。ドクター（博士課程）の頃ですから

総長室総括委員会

新たな研究組織を創り出す「孵卵器」

国立大学法人化以後、東大では続々と分野横断的な機構やユニットが立ち上がってきた。総長室総括委員会は、それらの誕生を促してきた画期的なシステム。いわば、組織を産み出すための「孵卵器」なのである。

近年の学問の急速な発展、法人化に伴う大学業務の多様化、さらに大学運営の効率化要求に対応するために、従来の部局中心の組織運営形態に収まりきらない教育研究を可能とする仕組みが必要となりました。具体的に言えば、複数の部局にまたがる分野横断的な教育研究プロジェクト、総長の強いリーダーシップの下で全学として推進すべき重要プロジェクト、大学として一元的に実施する必要がある環境安全などの業務がこれにあたります。このような状況変化に対応して、機構、ネットワーク、室、本部等とよばれる組織を総長室直轄で設置できる仕組みとして2004年度に設立されたのが総長室総括委員会です。この委員会は、これらの新しい組織全体の教授会に相当する役割を果たしています。これによって、環境安全などの全学業務の中心となる教員人事を、部局ではなく本部が直接行うことができるようになりました。総長室総括委員会傘下のネットワークや機構の多くは、競争的資金をベースとして運営されています。参加する教員は、学内の様々な部局を本務とし、機構などを兼務する形が多いのですが、世界トップレベル拠点として発足した数物連携宇宙研究機構だけは、村山機構長をはじめとして、ほとんどの教員を学外から新たに公募しました。競争的資金には時限がありますので、その節目に当たっては新たな資金を得て研究を継続するか、プロジェクトを完了して終止符を打つか、恒久的な組織に発展的に改組するか、いずれかの道を決断することになるでしょう。この観点から総長室総括委員会は大学の研究組織の孵卵器の役割も持っています。総長室総括委員会には学内研究連携ユニットも設置されています。これは、新たな研究のアイデアを学内の研究者に広く知らせて賛同者を募る仕組みです。その中から孵卵器に入れる卵が生まれる可能性も秘められています。

文／岡村定矩　理事・副学長

- 総長
  - 学部・研究科(15部局)
  - 附置研究所(11部局)
  - 全学センター(18部局)
  - 総長室総括委員会
    - 教員選考委員会
      - 室・本部等（COEプログラム推進室、国際連携本部、環境安全本部、産学連携本部、渉外本部、調達本部、財務戦略室、キャンパス計画室、男女共同参画室等）
    - サステイナビリティ学連携研究機構(IR3S)・地球持続戦略研究イニシアティブ(TIGS)
    - 生命科学教育支援ネットワーク
    - 地球観測データ統融合連携研究機構(EDITORIA)
    - 生命科学研究ネットワーク
    - 放射光連携研究機構
    - 生物機能制御化合物ライブラリー機構
    - ナノ量子情報エレクトロニクス研究機構
    - 知の構造化センター(ネットワーク)
    - 海洋アライアンス
    - エネルギー関連研究ネットワーク
    - トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ
    - 数物連携宇宙研究機構
    - IRT研究機構
    - 政策ビジョン研究センター
    - 総括プロジェクト機構
      - 学術統合化プロジェクト
      - 領域創成プロジェクト
      - 寄付研究部門
      - 学内研究連携ユニット

現在、活動中の学内研究連携ユニット

現代ヨーロッパ経済史(CHEESE)研究連携ユニット 代表者：小野塚知仁 経済学研究科教授	先端地球物質科学研究連携ユニット 代表者：長尾敬介 理学系研究科教授	生命・医療倫理学研究連携ユニット 代表者：赤林朗 医学系研究科教授	東大水フォーラム研究連携ユニット 代表者：沖大幹 生産技術研究所教授	死生学研究連携ユニット 代表者：島薗進 人文社会系研究科教授
発達知研究連携ユニット 代表者：山本義春 教育学研究科教授	サービスイノベーション研究連携ユニット 代表者：武市正人 情報理工学系研究科教授	戸田御浜再生プロジェクト研究連携ユニット 代表者：木下健 生産技術研究所教授	現代中国研究連携ユニット 代表者：田嶋俊雄 社会科学研究所教授	脳神経倫理研究連携ユニット 代表者：佐倉統 情報学環教授

小宮山語録_04

東大は理念が先行し過ぎる。口だけで終わってしまう場合も多い。

ね。当時、所属していた研究室で学術誌を皆で手分けして読む「雑誌会」をやっていたんですが、次々に新たな学術誌が出てきて読みきれなくなるんです。すると、やがて読む範囲が狭くなり専門分野に埋没してしまう。それはまずいと思ったのが、知の構造化を着想したきっかけです。当時は「知の構造化」という言葉は思いついていませんでしたが……知の構造化センターには様々な分野の先生が集まってくれています。研究者とITの専門家がタッグを組んで多分野の知識を構造化していく。これは今後の学術の発展に大きく影響するでしょう。また、現在、何人かの理事・副学長、特任補佐・副学長の方々に「アクション・プランの構造化」をお願いしています。なぜそれが必要なのか。アクション・プランを次期総長に引き継ぎたいからです。構造化しておけば、次期総長は自らのビジョンに合わせてアクション・プランをカスタマイズできますからね。過去の東大総長は次期総長への「引継ぎ」をほとんどしていないと思うんです。国立大学時代は「自律・分散」だったので、引継ぎを必

数物連携宇宙研究機構（IPMU）とてつもない疑問を解明するために

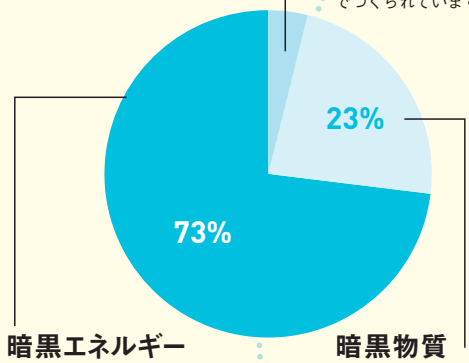
世界中から超一流の数学者、物理学者、天文学者が続々と東大に集結。数物連携宇宙研究機構は、今、とてつもない疑問を解明するために、人類未踏の「知の領域」に踏み込もうとしている。

村山 斉
数物連携宇宙研究機構長

夜空を見上げる子供に戻って

宇宙はどうやって始まったのか。その運命は何か。何でできているのか。どういう法則に従うのか。そしてどうして私達が存在できるのか。数物連携宇宙研究機構（略称IPMU）は、夜空を見上げて子供が抱くようなこうした素朴な疑問に迫るために設立された。技術の進歩と理論的枠組みの発展のおかげで、かつては哲学の対象だった疑問に科学の力で迫れるようになり、今までの考え方を覆す大発見が相次いでいる。これを更に進めたいというのがIPMUでの私たちの願いだ。東大宇宙線研究所のスーパーカミオカンデ実験がニュートリノにわずかな重さがあることを発見して世界を驚かせたのは1998年のことだ。その結果このお化けのように捕えにくい素粒子が、宇宙全体では星を全部合わせたくらいの重さになることがわかった。これを皮切りに宇宙の内訳が徐々に決まってきた。同年、宇宙の膨張が加速していることも発表された。アインシュタインによると、宇宙の膨張の速さはその中にあるエネルギーの量で決まる。宇宙が広がると中身のエネルギーは薄まり、膨張は遅くなるはずだと70年間信じられてきた。加速膨張は宇宙が広がっても薄まらない、むしろ湧き出して来るエネルギーがあることを示唆し、「暗黒エネルギー」と呼ばれている。この正体解明のためにIPMUでは、国立天文台のすばる望遠鏡に新しいカメラを取り付け、エネルギーが実際どれくらい速く湧き出しているのかを精密に測定する計画だ。湧き出しがあまりに速いと宇宙の膨張はいずれ無限に速くなり、宇宙自身が終わってしまう。宇宙に終わりがあるのかどうか、大変興味深い。一方宇宙の物質は私たちと同じ原子でできていると信じられてきたが、実は2003年にその８割は原子ではないことが確立し、暗黒物質と呼ばれている。宇宙がビッグバンで始まった直後に生まれた未知の素粒子だと考えられていて、宇宙の始まりの鍵を握る大発見だ。この素粒子はニュートリノよりも更にお化けのようで、私たちの体を毎秒約一億個の暗黒物質が通り抜けているはずだが、全く感じない。どんなに精密な装置を使っても地表はあまりに「騒がしく」て、暗黒物質のかすかな「音」を聞くことができない。この正体を解明するには静かな地下に潜り、「耳を澄ます」ことだ。IPMUでは宇宙線研究所と共同でエックスマスという新しい装置を岐阜県神岡鉱山の中に設置し、暗黒物質のかすかな「音」を逃さず聞こうと考えている。また、ビッグバンを実験室で再現してこの暗黒物質を作ってみよう、という山の手線くらい巨大な粒子加速器LHCがヨーロッパで今年９月に運転を開始した。IPMUではLHCのデータから最大限の情報を引き出せるような手法を開発している。また、宇宙に私たちが存在できるためには、ビッグバンが創ったに違いない反物質が消えてしまうことが必要だ。IPMUでは東北大学のカムランド実験と協力してどのように反物質が物質に変わってしまったのかを見つけようとしている。

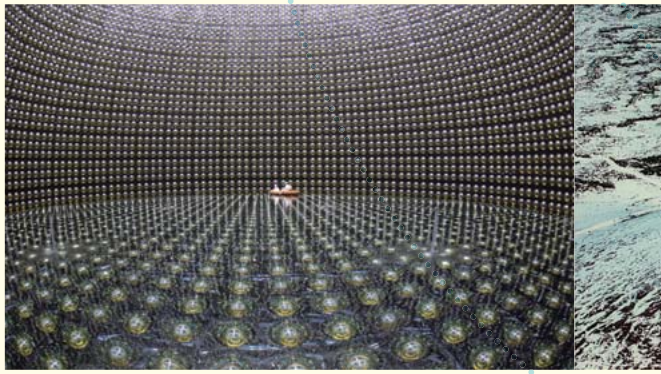
宇宙の大問題に挑むのは簡単ではないし、答えが見つかる保証もない。しかし人類誕生以来の疑問に迫っていけることは研究者冥利に尽きる。IPMUの今後を暖かく見守っていただきたい。



4% 通常の物質（原子や分子）
宇宙で観測される星や銀河、私達や生物はすべて、原子や分子でつくられています。

暗黒エネルギー
空間自身がもつエネルギーで、宇宙の膨張を加速させています。

暗黒物質
光を出さず反射も吸収もしないので観測が難しいのですが、この物質がないと、銀河同士を結びつけて銀河系をつくることができません。



スーパーカミオカンデ
スーパーカミオカンデは、ニュートリノの性質を測定して通常物質に占めるニュートリノの役割を調べ、物質の起源を解明します。また、遠い宇宙からやってくるニュートリノの観測を通して宇宙の進化を探ります。統一理論が予言する陽子崩壊現象の探索も行います。

要とする総長の仕事が少なかったでしょうから。でも法人化後の現在は引き継いでほしい仕事がたくさんあります。

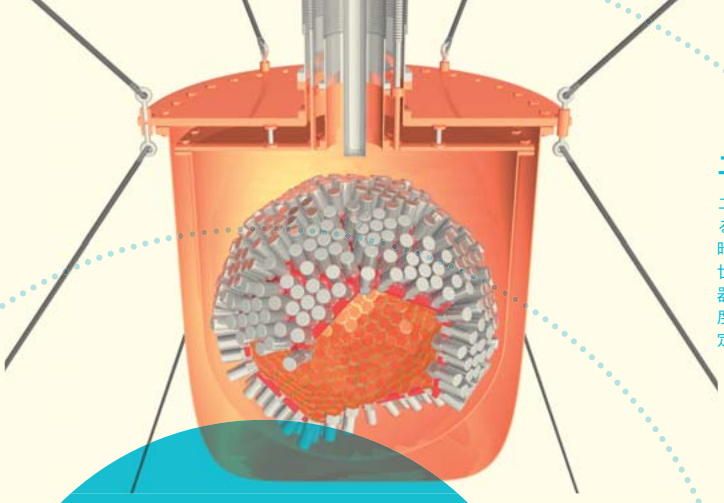
―――― 今年、「大学発教育支援コンソーシアム」が始動しましたね。この試みも、学術俯瞰講義や知の構造化の考え方と関連があるのでしょうか？

小宮山 ありますね。教育再生会議の委員として「教養教育の充実を小学校まで延長できるのではないか」と思ったのが発端でした。つまり、小・中・高校の先生にも学術俯瞰講義をやろうと考えたわけです。小学校の先生だってゲノムの基礎くらいは知っているべきだし、生態系を知らなければ「環境」について教えられない。最先端の学問と小学校の授業を乖離させないことが大切。そのためにこのようなコンソーシアムが必要だと思ったんですね。

柏キャンパスに新たな生活モデルを

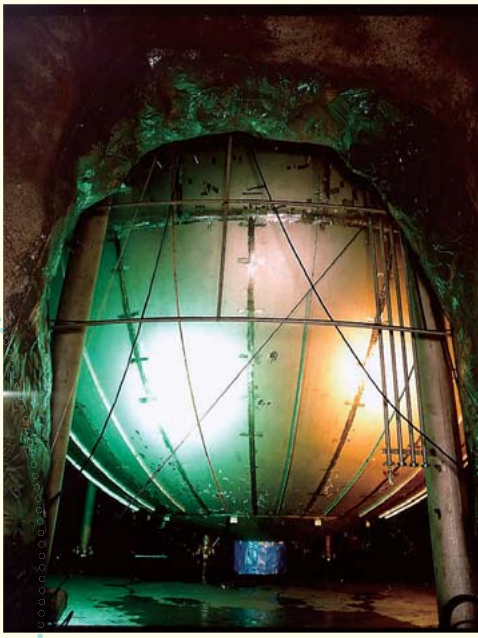
―――― 先ほど「１年目にフォーカスしたのは駒場と柏だ」とおっしゃっていましたが「柏」のほうはどのような？

小宮山 以前から、柏キャンパスは新線（つくばエクスプレス）ができれば便利になると聞いていました。就任１年目の夏に新線ができたので実際に新線の駅（柏の葉キャンパス駅）から柏キャンパスまで歩いてみたんです。すると20分以上かかったんですよ。あれには驚いたな。初めて歩く所だし、周囲に建物が少ないので余計に遠く感じた。人通りも少ない。「こんな所を女子学生が歩くのか。何とかしなければ」と思いました。後日、



エックスマス

エックスマスは、私達の住んでいる天の川銀河に満ちているはずの暗黒物質を直接捕らえるための次世代検出器です。これまでの検出器に比べて飛躍的に改良された感度で暗黒物質を捕らえ、性質を測定してその謎に迫ろうとします。

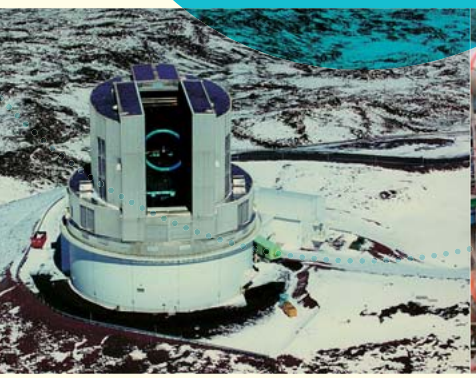


カムランド

カムランドは、ニュートリノの性質を測定して通常物質に占めるニュートリノの役割を調べ、物質の起源を解明します。また、地球や太陽からやってくるニュートリノを観測して、これらの星の内部を探ります。

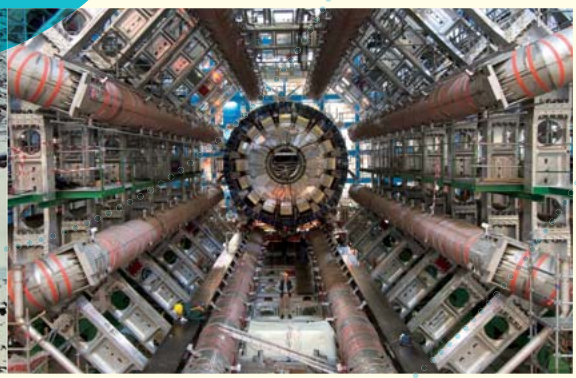
5つの疑問

宇宙はどうやって始まったのか?
宇宙は何でできているのか?
宇宙の運命は?
宇宙の基本法則は何か?
我々はどうして存在するのか?



すばる望遠鏡

すばる望遠鏡は、遠方銀河を観測することによって、宇宙の三次元的大規模構造を測定することができます。その結果から、銀河をつなぎとめておくのになくてはならない宇宙の暗黒物質の分布を決め、さらに、宇宙の73%を占める暗黒エネルギーの正体に迫ります。



LHC

LHC（大型ハドロンコライダー）は、世界最高エネルギーの加速器です。実験室に再現される宇宙創成の頃の状態を精密に観測して、暗黒物質の候補のひとつである超対称性粒子をはじめ、未知の現象を探ります。IPMUチームはデータの現象論的分析を行います。

数物連携宇宙研究機構（IPMU）とは?

数物連携宇宙研究機構は「文部科学省世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラム」のひとつとして昨年設置された東京大学の分野横断型研究機構です。若く、エネルギッシュで、革新的な拠点リーダー・村山機構長を中心に、世界的に超一流の研究者約200名の集結を目指し、他に類を見ないダイナミックな研究拠点が着々とできあがりつつあります。もちろん、研究テーマは「宇宙の謎に迫ること」。数学者、理論物理学者、実験物理学者、天文学者等、様々な研究者が学問分野の壁を超えて協力し、「謎」に挑戦しています。この拠点からノーベル賞級の発見や新理論が生まれる可能性はきわめて高いのです。「21世紀の宇宙研究の聖地」となるであろう数物連携宇宙研究機構の今後の活動に、今、大きな期待が寄せられています。

新領域創成科学研究科長だった河野通方さん（現・工学系研究科名誉教授）と柏の話をしたら「僕はね、夜、あの道を歩いて『自分の足音しか聞こえない』という感覚を久々に経験したよ。本当に自分の足音しか聞こえないんだぞ」と言っていた。河野通方一流の言い方でね（笑）。

―――― その体験がきっかけとなって「柏国際キャンパス構想」と「柏の葉国際キャンパスタウン構想」が立ち上がってくるわけですね。

小宮山　柏キャンパス建設は以前から進んでいましたが、総長就任後、柏国際キャンパス構想をアクション・プランに盛り込みました。国内のみならず、国外からの研究者や留学生も柏キャンパスに多数集めて教育・研究を発展させていく計画です。しかし、それだけでは柏を活性化させるには足りないということで、柏の葉国際キャンパスタウン構想が出てきたわけです。「東大柏キャンパスを応援してください」と言っても支援してくださる方は少ないが「柏の葉キャンパス駅周辺に国際学術都市を作りましょう」と言えば皆、支援してくれる。この構想によって、千葉大学、柏市、千葉県が東大と一緒に行動してくれるようになりました。柏キャンパスおよび柏の葉キャンパスタウンでは、環境問題や高齢化社会問

留学生＆外国人研究者インタビュー
だから、東大にやって来ました!

現在、東大には2000人を超える留学生と
3000人を超える外国人研究者が来学している。
彼らはなぜ、極東の学府トーキョーダイガクにやってきたのか。
その「思い」を訊ねてみた。

自分の研究テーマは日本が一番進んでいたから、東大にやって来ました!

韓国で修士課程に通っていた頃、現在の指導教員である野口貴文准教授（工学系研究科）の講演を聞き、東大にやってきました。私がやりたい分野に関して第一人者の野口先生の下で研究したいと思ったのです。東大での研究環境は非常に良いですが、もっと遅くまで図書館が開いていると嬉しいですね。日本語は来日後に始めたのですが、先生と本気で研究の話をしたいと思い、寝る時間を削って勉強しましたよ。修士課程の頃、当時の指導教員が「お金は、あるときはある。ないときはない。けれど、知識は泥棒が入っても盗まれない、自分だけの武器だよ」とアドバイスしてくれました。現状に満足せず、もっともっと勉強しなくてはと思います。私はいつも、偉い博士になるよりは、良い研究者でありたいと思っているんです。

李 佑眞（イ ウジン）
大学院工学系研究科
建築学専攻博士課程３年
韓国出身

現場の事情が解る政策立案者になりたくて、東大にやって来ました!

まだ日本に来て間もないですが、留学生担当スタッフは英語が分かりますし、英語が分からない人々もできるだけ教えようとしてくれるし、日本食はおいしいので、研究面や生活面での不自由はありません。しかし、英語の講義が少ないなど、時々「英語によるアウトプットが少ないのでは?」と感じることがあります。これからは、例えばチリのような地球の反対側の国など、様々な国からの留学生が増えると良いですね。東大に留学する前はフィリピン政府で働いていたのですが、インフラ関係のプロジェクトを実現するまでの過程で、役人と民間技術者の考え方にずれがあると感じることがありました。ですから、政府で働いた経験と現在の研究を活かして「現場サイドの事情が分かる政策立案者になりたい」と今は思っています。

パトリック・ジョン・ラモス
大学院工学系研究科
社会基盤学専攻修士課程１年
フィリピン出身

英語圏以外の国に留学したいと思って、東大にやって来ました!

英語圏以外の国に留学したいと思っていたので16歳で日本に留学しました。高校も日本の高校を卒業しています。東大入学後、アクション・プランや教職員数、OB・OG、予算などのデータを目にして「本当に規模の大きな大学だなぁ」と実感しました。環境が良いので勉強面でもとても充実していますね。渋谷を掃除するサークルがあるなどボランティア活動も盛んなので、東大生の社会貢献度は高いと思います。その一方で、日本の学生は政治への関心が薄いのではないかと感じます。タイでは政情が不安定なこともあり、学生が主体的に政治に参加しています。東大生も、もっと政治に興味を持ってほしいですね。将来は、母国に帰り大学の教授になって、アジアの国際関係や政治学の研究と教育、その両方をやりたいと思っています。

東京大学の海外拠点と国際的大学間ネットワーク

東大―イェール・イニシアティブ

2007年、東京大学はイェール大学の協力を得て、日本研究及び日本に関連する人文学・社会科学の研究拠点「東大―イェール・イニシアティブ」をイェール大学に開設しました。現在は、３人の東大教員がイニシアティブに常駐するとともに、学術交流を深めています。また、イェール大学内でのワークショップやシンポジウムも積極的に開催しています。日本研究における重要な海外拠点として、「東大―イェール・イニシアティブ」は、着実に機能し始めています。
http://dir.u-tokyo.ac.jp/kokusai/yale.html

清華大学における東京大学ウィーク

今年５月19日から21日の３日間、中国・清華大学にて「清華大学における東京大学ウィーク」が開催されました。このイベントは両校の学術と文化を通して交流を深めることを目的とするもので、東京大学からは教職員約120名・大学院生約100名が、清華大学からは約600名の教員・学生が参加しました。５月18日の前夜祭、「四川大地震の被災者への募金活動」に始まり、19日の開会式、記念樹開幕式等を経て、講演会、ワークショップ、シンポジウム等が行われました。
http://dir.u-tokyo.ac.jp/topics/seika.j.html

題を解決できる新たな生活モデルを実験したい。これは時代の要請によるものです。ここ数十年間の世界を振り返ってみると……20世紀後半は米国が世界を導いてきました。その導く先はまさに「ハリウッド映画」の世界だった。湯水のようにエネルギーを使う豊かな生活。でも、それは「地球が小さくなってきた」という概念の登場とともに終ったんだと思います。現在は「どの国が次の生活モデルを作るのか」という状況になっている。日本にとってはチャンスなんです。

大学人事の「静かな革命」総長室総括委員会

――――　私達がひとりの研究者として小宮山総長時代の出来事を眺めた場合、やはり一番目を引く点は分野横断的な研究組織が多数立ち上がってきたことだと思います。これには総長室総括委員会の存在が大きいですね。

小宮山　総長室総括委員会は私が総長になる前年（2004年）に設立されました。当時、理事・副学長だった私の担当だったので、総長室総括委員会の初代委員長を私がやりました。これはね、画期的な組織なんですよ……たとえば、総長が企業の方とお会いした時に「こういう研究ならば寄付講座にお金を出しますよ」と

セングライ・パッタラポン
教養学部１年
タイ出身

たまたま日本に留学するプログラムを見つけて、東大にやって来ました!

たまたま日本に留学するプログラムを見つけて「韓国と日本は近いから日本語を勉強すると役立つだろう」と思い、東大に来ました。初めてのひとり暮らしで時間を持て余し気味ですね。でも、勉強時間は韓国にいた頃よりも多いです。僕は英語より日本語の講義を理解するほうが楽なのですが、もっと英語も上手くなりたいので、英語の講義が増えたら嬉しいです。また、在学中に留学すると奨学金がもらえなくなるようなので、今後は継続して奨学金がもらえるシステムができたら良いと思います。また、必須科目があって学部生の間は留学が難しいという話も聞くので、もっとカリキュラムを柔軟にしてほしいです。将来のことはまだあまり考えていませんが、韓国では徴兵制度があるので、その間、どうしようか、少し悩んでいます。

全 晟豪（ジョン ソンホ）
教養学部１年
韓国出身

日本の法律用語を研究したくて、東大にやって来ました!

東大の国際化には賛成ですね。しかし、あまりに国際化しすぎて、すべてが英語で済んでしまうようになると「日本に来た意味がない」と感じます。私は西洋と日本の比較法、特に法律用語の翻訳の問題を研究しているので。法律は「言葉の文化」です。歴史や文化など様々な側面を理解しなくてはなりません。だからこそ、challengingです。私のように、日本語を研究したい研究者は「この件は英語でなく日本語で対応してもらいたいな」と思うこともたまにありますよ。もし分からなくて困ったとしても、「もっと勉強を頑張ろう」という気になりますから。国際化についての答えは、必ずしもひとつではありません。英語と日本語両方でガイダンスを行うなど、留学生のサポートのあり方も色々あって良いのではないでしょうか。

アンドレア・オルトラーニ
大学院法学政治学研究科
総合法政専攻修士課程２年
イタリア出身

IARU（国際研究型大学連合）

「IARU（国際研究型大学連合）」は世界トップクラスの研究型大学10校が連携する大学連合です。東京大学、オーストラリア国立大学（ANU）、シンガポール国立大学（NUS）、北京大学、スイス連邦工科大学チューリッヒ校（ETHZ）、カリフォルニア大学バークレー校、ケンブリッジ大学、コペンハーゲン大学、オックスフォード大学、イェール大学が加盟しており、「21世紀のエネルギー・資源・環境」、「サステイナブル・キャンパス活動」、「安全保障」、「人間の移動」、「加齢と健康」、「大学と女性」、「大学院教育と学部教育」という７つのテーマにおいて連携活動を行っています。「21世紀のエネルギー・資源・環境」というプロジェクトの幹事である東京大学では、2007年にワークショップを開催しました。今後、世界における東大のプレゼンスを高めていくために、IARUは大きな礎となることでしょう。

http://dir.u-tokyo.ac.jp/kokusai/iaru.html

言われたとする。その話を部局に持っていくと、2年ぐらい議論して「やっぱり寄付講座設立はやめよう」という結果になったりする。もう、なかなか決まらない（笑）。仕方がないから、柔軟で間口が広い先端研（先端科学技術研究センター）に頼もうかという話になったりしてね……でも「それはおかしいだろう」と私は思うわけです。このプロセスは、異分野を横断する新しい研究組織の場合も同様で、従来は、制度上、部局がなかなか動けなかった。そこで、新しい研究組織を総長室の意志で作ってその教員人事を行えるようにしたのが、総長室総括委員会です。総長室の下に教授会を作ったわけですね。もちろん設立時に「総長室の教授会を作る」なんて過激なことは言っていません。そんなことを言ったら学内から反対意見が続々と出たでしょう。従来、教員人事は部局の教授会が独自に決めていくものでしたから。総長室総括委員会の最初の会議のことは今でも鮮明に覚えていますよ。ものすごい緊張感が漂っていたな。やはり東大の人間なら誰もが「この場で人事を決めるなんてことをして良いのだろうか」と思うわけです。いわば、総長室総括委員会の始動は大学人事の「静かな革命」だったんですね。

―――― その後、本部主導で、分野横断的な研究機構や研究プロジェクトがどんどん立ち上がってきていますね。

小宮山　サステイナビリティ学連携研究機構を皮切りに続々と立ち上がってきています。新しいものでは、数物連携宇宙研究機構、海洋アライアンス、IRT研究機構、政策ビジョン研究センターなど。

Photo: Junichi Kaizuka

小宮山語録_05

愛校心？ もちろん、あるよ。東大卒業生には「おれは偉いが、東大は良くない」という人が多いね。僕は許せないな。

現在、15の分野横断的機構があります。総括プロジェクト機構の下にも各種の連携研究プロジェクトが続々と生まれていますよ。これほど一気に増えてきた理由のひとつとしては「分野横断的な研究に外部からの予算がつきやすくなった」ということが挙げられると思いますね。私はよく「自律分散協調系」と言うんですが、東大の95%の人々は「自律・分散」してくれていて良いんです。5%の人々が「協調系」の仕掛けを作れば、東大全体が良くなる。分野横断的な機構が続々と生まれるきっかけとなった総長室総括委員会は、まさに協調系を作り出す仕掛けですね。ほとんどの先生方が自分の研究に専念していてこそ、大学ですよ。大体、教職員全員がアクション・プランを読む大学なんて気持ち悪いでしょう（笑）。

――――― 企業みたいですね（笑）。

小宮山　もちろん、企業はそうあるべきだと思うけれど、部局自治のある大学はそうなったら、おしまいですよ（笑）。

世界中にネットワークを作るということ

――――― 「1年目は柏と駒場」とのことでしたが、2～3年目にフォーカスしたものと言うと、何になりますか？

小宮山　2年目あたりから急激に進んでいったのが「国際化」。大学の国際化は世界中にネットワークを作っていく作業なので地道な努力が必要なんです。いろいろとやりましたよ。就任2年目にダボス会議（毎年1月開催のワールド・エコノミック・フォーラム年次総会の別称）に出席しました。世界のユニバーシティ・リーダーを十数名呼ぶということでその中の1人に選ばれたんですね。それから3年連続で行っています。私が呼ばれたのは、ダボス会議の中のユニバーシティ・リーダーズ・フォーラムというものですが、全体の議長はイェール大学長のリチャード・レビンさんで、その中のあるセッションの議長を私が務めました。これが大変でね。私は英語が下手なんですよ（笑）。でも、いくら英語が下手だって総長がビクビクしていたら東大の国際化にならないでしょう。だからがんばってやったわけだね（笑）。ダボス会議では日本の存在感が年々薄くなっていて従来やっていた「東京ナイト」というイベントもすでにやめてしまっていた。そこで、我々が「東大デー」というイベントをやったら大好評でしたよ。それから、日本版のダボス会議とでも言うべきもので、「STSフォーラム（科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム）」というイベントがあるんですが、ここでも私が議長になって学長朝食会議というものをやっています。振り返ってみると、国際化の施策は、私が個人で参加するというものが多いですね。でも、大切なのは参加するだけじゃなくて議長をやること。

――――― プレジデンツ・カウンシルはまさにそういうタイプの会議ですね。

小宮山　プレジデンツ・カウンシルは、まさに東大、あるいは私自身が発起した会議です。世界的に卓越した方々から東京大学に対してガイダンスと支援をいただくために始めました。参加者は国際的にすごい方ばかりなんですよ。そういう方々とのネットワークは東大が国際化していくうえで大きな財産となると思います。ただ、私が総長個人として作った会議なので、今後どのように継承していくかを考えなければいけないですね。東大全体としての国際的な大学間ネットワークは、従来からあるものに加えて、IARU（国際研究型大学連合）が発足しました。IARUは10大学で構成された大学連合で東大にとってとても重要なものです。海外拠点は昨年から今年にかけて141拠点に増やしました。とは言っても、まだほとんどが看板を掲げただけの状態なので、今後、それらの拠点を通じて、研究者や学生の交流をどのように活性化させるか。特に日本の学生を海外に行かせることに力を入れなければと思います……私は「組織のリーダーは2階層、外側の世界まで見なくてはいけない」と思うんですよ。たとえば、東大の学部長は学部の外側の「東大全体」まで考えるのは当然で、さらに、東大の外側の「日本

の大学全体」までも視野に入れるべきだと思います。東大総長ならば「日本の大学全体」を見るだけでなく「世界の大学全体」まで視野に入れる。私が「世界一の大学を目指す」と言った真意はここにあります。東大が頑張る。どう頑張るかと言えば、世界における大学の国際競争にコミットしていくということですよ。そんな思いがあったので、「国際化」は、もっとも力を入れたもののひとつでした。

――――「国際化」以外に2〜3年目の施策で印象深いものはありますか?

小宮山　「知のプロムナード」かな。昨年、東大創立130周年記念企画として整備した「東大の歴史や研究成果を活用した散歩道」です。学生や教職員がくつろげる語らいの空間。昨日も医学部本館前のスパイラル・ベンチで小さな子供達が追いかけっこをしていた。学外の方の憩いの場にもなっている。これからも整備していきたいね。次期総長に引き継 がなくては（笑）。

た。これは産学連携を実現するための「計画作成プログラム」です。企業が市場ニーズを、官公庁が様々な政策を、東大が技術の種（シーズ）をそれぞれ持ち寄って、すり合わせていく仕組み。「こんな研究をこのメンバーでいつまでにやる」という現実的な計画を策定するので、実際に新しい産学連携研究が続々と立ち上がってきています。「産業のアーリーステージとしての産学連携」という趣旨で、ベンチャー支援にも力を入れ始めました。アントレプレナー道場は、アントレプレナー（起業家）を目指す学生・院生を集めてトレーニングするプログラムです。ここの修了生で、すでに起業をした人々も出てきていますよ。

――――まさに、大学と社会との新たな関係が生まれ始めていますね。

小宮山　障害者雇用、入学式での手話通訳等のバリアフリー施策や男女共同参画も進んできています。男女共同参画に関しては、各キャンパスに保育園を続々と設立している真っ最中ですね。TREEも進んできていますよ。

――――社会とのつながりという点では、寄附と基金も大きな施策です。

小宮山　昨年は創立130周年でしたので、多くの方々からご寄附をいただき、総額が138億円に達しました。そして、その中から37億円を東京大学基金の運用原資に使用させていただきました。「寄附」と「基金」。この2つの違いを学外の方々にもご理解いただかなければと思います。インタビュー冒頭でも言ったように「集めたお金そのものは使わずに、その運用益を使う」という基金の概念は就任当初、なかなか周囲に理解してもらえませんでした。部局長の方々が基金の概念を理解してくれたのは、ここ１年ぐらいのことじゃないかな。30年前、東大では100周年事業をやって寄附を40億円ぐらい集めました。あの時はそれをすべて使うというやり方でした。積み立ててその利息を使うという発想はなかった。国立大学だったので当然なんですが……「寄附を集めて何かをやろう」ということと「集めた寄附で基金を作ろう」というのは、まったく別の概念なんですね。毎年使える安定財源でないと奨学金なんて出せません。寄附を集める職員、いわゆるファンドレーザーも現在、十数人に増やしました。ちなみに、MITには130人ものファンドレーザーがいます。ハーバード大学

産学連携、基金、寄付講座。大学と社会との新たな関係

――――ここからは産学連携や基金など社会とのつながりとして大切な施策についてうかがいたいと思います。

小宮山　産学連携は私の任期中にずいぶん進みましたよ。産学連携本部という組織を作っていろいろなルールを作った。産学連携本部長は、教授でありながら、事務の統括長も兼務しています。それから、Proprius21という仕組みを作りました

小宮山語録_06

こう見えても、僕は学外での評判のほうが良いよ。学内の人々は僕のやることをあまり気にしていない（笑）。

（東京大学教育環境リデザインプロジェクト）の活動として、WEB上に講義資料をアップする「UT OCW（オープンコースウエア）」、WEB上に講義の映像をアップする「東大TV」、東大の教育イベント情報を携帯電話で配信する「東大ナビ」などITを利用した「知の開放」

アントレプレナー道場
起業家の卵、奮闘す

国立大学法人化による大きな変化のひとつに産学連携の展開がある。中でもアントレプレナー道場の始動は従来の東大の姿勢からは想像もつかなかった出来事だといえよう。東大が起業家を養成する。そんな時代がやってきたのだ。

各務茂夫
産学連携本部　教授
事業化推進部長

今をときめくGoogle。この会社は米国スタンフォード大学の大学院学生２人が創業した学生発ベンチャーです。1998年に誕生した会社は2004年株式上場をしました。Google社の株式時価総額は15兆円を超え、トヨタ自動車を凌駕しています（2008年８月現在）。会社設立たった10年のGoogleが、インターネット検索関連サービスを通して、まさに社会を変えてしまいました。

米国で学生が成し得たことは、東京大学でも可能であるに違いありません。昨今、東大にもアントレプレナー（起業家）を志す学生が数多くいます。「東京大学アントレプレナー道場（以下“アントレ道場”）」はこうした背景の中から誕生しました。アントレ道場は、産学連携本部が、東京大学エッジキャピタル（東大専属のベンチャーキャピタルファンド）、東京大学TLO（東大専属の技術移転機関）の支援を得て実施・運営しています。『どうやって自分のアイデアをもとに起業（学生発ベンチャー）できるか、どうやって自分の研究成果である発明等の知的財産を事業（ビジネス）に結びつけるかについて、勉強会を通して分かりやすく伝授し、学生さんを鍛えます。“初心者歓迎！”』と銘打って2005年度からスタートしました。これまで４年間で680名を超える学生が登録・参加したことになります。アントレ道場は４月から10月まで半年間のプログラムです。前半は講義や演習を通じての学びの場ですが、後半になると、選抜された学生チームは指南役であるメンターの厳しいアドバイスを踏まえながら、検見川セミナーハウスでの合宿を経て、最終発表審査会に臨みます。最優秀チームと優秀チーム（２チーム）を表彰します。

アントレ道場卒業生の中には実際に既に起業し、産学連携本部が運営するインキュベーション施設に入居して熱く燃えている起業家もいます。アントレ道場が東大生のアントレプレナーシップ（起業家精神）に火をつける導火線の役割を担えたらと考えています。

第４期アントレプレナー道場メンタリング開始日の会場の様子

メンターとチームの顔合わせ。学生達は緊張の面持ち

上級コース、「メンタリング」開始!

今年９月９日、東京大学産学連携プラザにて、アントレプレナー道場上級コースの「メンタリング」が開始されました。メンタリングとは、上級コースに進んだチームが指南役である「メンター」からアドバイスを受けること。各チームはこのメンタリングを通じてビジネスプランに磨きをかけていきます。今年の上級選抜チームは１チーム３～４名からなる７チームで、各チームに２名ずつ、メンターがつくことになっています。

メンタリング初日であるこの日は、まず、メンターとの名刺交換から始まりました。初対面の「師匠」を前に学生達は皆、緊張している様子。お互いに自己紹介を済ませると、さっそくメンターからビジネスプランについて感想が述べられます。

「プランを読ませてもらいましたが、すでに大手企業は同様の事業を開始していますね。我々、ベンチャー企業としては『どのように大手企業の事業と差別化するか』がもっとも大きなテーマになってくると思います」。

メンターの的確な指摘に学生達は戸惑いの表情。しかし、やがて活発に意見が交わされるようになり、メンタリングは徐々に熱を帯びていきます。ビジネスの現場を知り尽くしたメンターからアドバイスを受けることは、学生達にとって貴重な体験です。この大切な機会を逃すまいと、どのチームも真剣にメンタリングに望んでいました。そのため、予定の2時間はあっという間に経過し、実りあるメンタリング初日は無事終了しました。

その後、検見川セミナーハウスでの合宿等を経て、10月25日に最終審査が行われました。さらに、11月上旬には成績優秀者10名が北京大学を訪問する予定です。この「北京大学訪問」は、アントレプレナー道場のプログラムとしては初めての試み。学生達は英語でビジネスプランのプレゼンテーションを行うことになっています。

学生達は自らの情熱によってアントレプレナーへの道を切り開いていくのです。

には450人もいるそうです。世界的に見れば東大はまだまだ足りない。今後も増やしていくべきだと思います。

―――― しかし、それも、その国に「寄附の文化」があってこそ、ですよね。

小宮山　欧米では寄附の文化が根付いていますが、日本では根付いていませんね。日本でそういう文化を醸成していくには、制度を作って文化を引っ張る必要がある。具体的に言うならば寄附税制。それも相続税の制度改革ですね。「相続税は税金として国に納めても良いし、しかるべきところに寄附しても良い」という制度を作る。日本の大学全体の代表として、東大が制度改革の働きかけをしていく。国民が「寄附をしよう」と思うような制度を作らなければ、寄附の文化は日本に根付かないと思いますよ。

―――― 寄附のひとつの形として、企業等からの寄付講座も増えています。

小宮山　増えていますね。かつては「寄附をもらって研究することは、寄附者の『しもべ』となることだ」という心配があったでしょう？

―――― 寄付講座が悪いことのように言われていた時代がありました。

小宮山　寄付講座にも「良い寄付講座」と「悪い寄付講座」があるはずです。たとえば、東大には、『水の知』というサントリーの寄付講座がありますね。酒造会社から寄附をいただいて「新しいアルコール飲料」を開発する研究をするのは、良くないかもしれないですが、「水」の研究をするのは良いと思います。つまり、「大学の知の普遍性」を広く社会に役立てられるのならば、良い寄付講座だろう

第3期 最優秀賞 カイゴプラクティック

第３期（2007年度）のアントレプレナー道場で最優秀賞を獲得したのは、情報理工学系研究科博士課程の学生など計3名からなる「カイゴプラクティック」です。ビジネスプランは「人の立ち上がり、歩行の補助をするアクチュエーター『ひざらっくん』の開発と商品化」でした。その企画内容はとても興味深いものですが、検見川合宿で行ったプレゼンテーションはうまくいかず、メンターからもプレゼン能力の問題を指摘されたそうです。そこで、「分かりやすく伝えること」を主眼に置き、最終発表審査会ではダンボールで作ったモデルを学生が身につけて実演しました。その結果、他のチームやメンターからプレゼンの完成度を評価され、最優秀賞受賞に至りました。最優秀賞のチームの他にも、昨年は５チームが上級コースに進みました。各参加者は以下のような感想を語っています。

「紙の上では知りえなかったことを多く学ばせてもらい、ビジネスにおいて足を使うことの重要性を非常に強く感じました」

「私自身、今回のアントレ道場の経験から就活や将来の役に立ちました。また気力・体力はかなりアップしました。ラスト１週間は毎日１～２時間睡眠でしたが、なんとかやりぬくことができました。あの日々を思い出せば何でも乗り越えられる気がします。アントレ道場での受賞は逃しましたが、その後に行われた『2007 キャンパスベンチャーグランプリ東京』で、特別賞（日刊工業新聞賞）を受賞することができました。アントレ道場に参加しようと思っている後輩のみなさん。絶対参加するべき！です」

アントレプレナー道場は、今期で４回目の新しい試みですが、参加学生達は皆、普段の大学生活にはない経験ができ、充実した時間を過ごせたことが分かります。今後、この道場から未来のGoogleが生まれるかもしれません！

カイゴプラクティックのプレゼン風景

進む「東大の男女共同参画」

現在、東京大学では、男女共同参画室・オフィスが中心になって、男女共同参画が急速に進みつつあります。まず、女性教員の割合を増やすための数値目標を掲げ、具体的な施策（ポジティブ・アクション）に取り組んでいます。また、子育てを担う教職員・学生を支援するため、今年４月に“本郷けやき保育園”を、10月に“白金ひまわり保育園”を開園しました。12月には“柏どんぐり保育園”と“駒場むくのき保育園”を開園します。これらの保育園を統合的に管理運営するために「保育園運営委員会」も立ち上げました。希望すれば夜９時まで預けることができ、土曜日も利用できる点が「東大の保育園」の大きな特長です。さらに、東大の女子学生数を増やすために、女子高校生向けのオープンキャンパスや進学説明会を実施しています。その他、国際的に活躍する女性研究者を招いての国際シンポジウム、本学女子学生向けのキャリアガイダンス、ワーク・ライフ・バランス等の講演会の実施、女性研究者支援相談室の設置、女性研究者コミュニティーサイトの開始準備等も進めており、様々な施策が一気に展開し始めています。

文／都河明子　男女共同参画オフィス　特任教授

本郷けやき保育園開園（2008年４月）

女子高校生向けのオープンキャンパス（2008年7月）

東大ナビ ―――― 携帯電話による学内情報伝達ツール

大学総合教育研究センター教育企画室が推進するTREE（東京大学教育環境リデザインプロジェクト）では、UT Open CourseWareやTODAI TVに続く新たな試みとして、2007年より、本学の教育イベント情報を携帯電話サイトやメールマガジンにより配信する「東大ナビ」をスタートしました。この「東大ナビ」は、QRコードと呼ばれる二次元バーコードを携帯電話のバーコードリーダ機能を使って読み込めば、学内・学外問わずどなたでも簡単に登録することができます。学内で行われるシンポジウムや講演会の情報収集はもちろん、イベント主催者は広報活動の媒体としても活用できます。QRコードによる登録という手軽さから、学部学生・院生のほか、教職員、学外者など利用者層は幅広く、今年８月には登録者数が1,300名を超えました。今後はこれまで周知が難しかった学生への学内情報の発信手段としての役割も期待されています。

東大ナビQRコード

と思うんです。大学がそういう規準を自律的に守れるならば、寄付講座はどんどんやって良いと思いますよ。

―――― 寄附してくださる企業側の寄付講座に対するモラルも高いですよね。

小宮山　昔ならいざしらず、今では「自社の商品の研究所として東大を使うためにお金を出そう」などという企業はありませんね……今年３月に設立されたIRT研究機構は、研究費の半分を国が出し、半分を企業が出してくれています。その設立記者会見の時に、記者から「どんな展開になるか解らない研究に、なぜ、企業はお金を出すのか?」という質問がありました。すると企業の方は「たとえ20年先でも『こんな展開でこんな結果が出る』と予測できるならば自社で研究する。どんな展開になってどんな結果が出るか解らないから、研究の場を東大に求めたのだ」と答えておられた。企業の利益に直結する結果よりも、大学における研究の社会的価値に重きを置いているわけですね。産業側の考え方もそれほど成熟してきているんです。

学費支援は東京大学の使命である

―――― 今年になって、博士課程院生と学部学生への学費支援が開始しましたね。特に、教育と研究の間で苦労している博士課程院生への支援は、研究者としてうれしく思っています。総長の「思い」をお聞かせいただけますか？

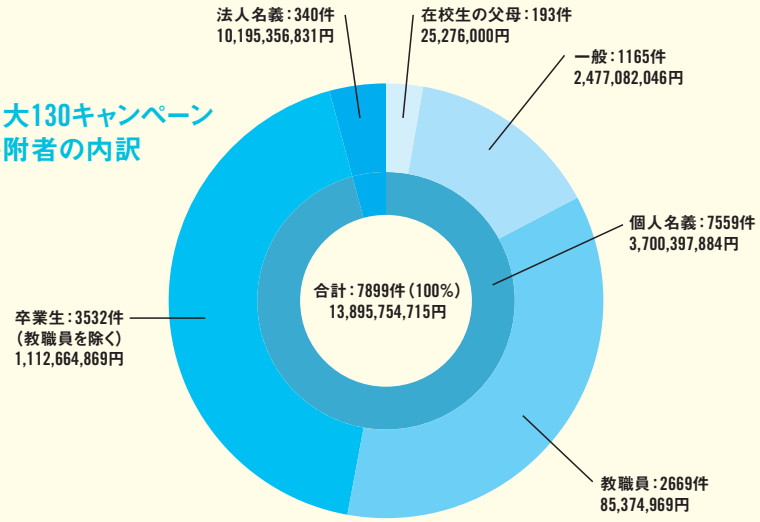
小宮山　学生・院生に対する支援の「思い」は強いですよ。これは東大の教員、全員に共通の「思い」でしょうね。先生

東京大学基金

大学にとって「基金」とは何か?

基金によって大学を運営する。
従来の国立大学のやり方とは
180度違う運営スタイルに向けて、
東大が歩み始めた。
磐石な財務基盤を持つ
欧米の有名大学に伍するために。
そして、世界の知の頂点を目指すために。

東大130キャンペーン
寄附者の内訳



※東大130キャンペーン活動報告書より

戦略的投資を可能にする東京大学基金 —— 2020年には2,000億円の基金へ

法人化を機に活動を始めた東京大学基金は、寄附金を基金の運用原資として積み上げる点に特徴があります。日本の大学では、周年イベントとして個別の施設費などのために寄附を募集することが一般的ですが、海外の大学では基金をつくり資金を積み上げ、その運用益によって安定的かつ自由な財源を得ています。米国には東京大学の年間予算（約2,000億円）を上回る運用益を上げる大学もあります。欧州の伝統校も急速にその財務基盤を拡充しようとしています。

奨学金制度・研究助成制度の充実、最先端のキャンパス環境整備を柱として、いかに魅力ある学究環境を提供することができるか、それこそが大学の競争力そのものです。各国が科学技術関連予算を充実させる一方、日本はいまだ財政再建の中にあり、運営費交付金（研究ではなく大学運営にあてる補助金）は毎年1%（東京大学としては毎年約７億円）が削減されています。国立大学は、自らの財務基盤を強化するために、全学的な視野で外部資金獲得活動を充実させる必要があります。

基金は、目的や期間を限定せず、将来にわたる事業や計画のために積み立てておく資金ですから、幅広く継続的に支援を得ていかねばなりません。基金の成長は、大学に対する社会からの評価・共感のバロメーターと言えるでしょう。大学は、自らのあるべき姿を明示し、現状を常に把握し、成果をアピールしていかなければなりません。寄附募集活動を媒介として、社会と大学のコミュニケーションが深まり、大学の社会貢献力が高まることこそ基金設立の最大の効果と考えます。私たちは東大130（ワン・サーティ）キャンペーンで目標額130億円を達成し、東京大学基金の大いなる第一歩を踏み出しました。常に時代の先頭に立つ大学として「2020年には2,000億円の基金へ」を目標に東京大学基金の確固たる基盤を築いてまいります。

文／杉山健一　副理事・渉外本部長

米国の大学基金資産規模ランキング

順位	大学名	基金残高（億ドル）	前年比（%）
1	ハーバード大学	350	19.8
2	イェール大学	226	25.0
3	スタンフォード大学	172	21.9
4	プリンストン大学	158	21.0
5	テキサス大学	157	18.0
6	マサチューセッツ工科大学	100	19.3
-	東京大学	2	-

※全米大学経営管理者協会(NACUBO)まとめ　2007年、他

方とお酒を飲んだ時に、一番真剣な議論になるのは「ドクターの状況を何とかしなければ」という話題です。20代後半の若者が授業料を払い、アルバイトをしながら必死で勉強や研究をしている。卒業後に外資系企業などに行った同級生が高給で働いているのを知りながら、彼らはそういう努力を続けているんです。

―――― よくやっていますよね。

小宮山　本当によくやっていますよ……具体的には、博士課程院生の支援を決め、その後、「保護者の税込み年収が400万円以下の場合は学費免除」という学部学生支援を決めました。学部学生支援は教養学部の先生方からのご提案がきっかけでした。提案があった当初、「税込み年収400万円以下」というのは特殊なケースだろうと私は思ったんです。すると教養学部の先生方が「特殊なケースではない。今の時代、そういう家庭が本当に増えている。そういう家庭の子弟にも教育の機会を与えることが東大の使命ではないか」と説明してくれて……「その通りだ」と思いました。学費支援問題は、要するに「高等教育の費用を誰が負担するのか」という大きなテーマなんですね。日本の高等教育の費用は教育を受ける当事者がある程度払い、国からもお金が充てられている。つまり、一定の部分を国民全体が負担している。

―――― それに対して、「受益者負担」など、いろいろな意見があります。

小宮山　私は「受益者が負担すべきだから、学生は自分のお金で教育を受けろ」という意見は間違っていると思います。高等教育の「受益者」は教育を受ける本

寄付講座
——普遍的な知による社会貢献

生命誕生から38億年、400万年といわれる人類史上、20世紀は科学技術の開発・普及、その結果生じた社会変化の面では異常な世紀であった。この100年、世界人口は15億から66億に、先進国の寿命は40歳から80歳へ、CO_2濃度は280ppmから379ppm（2005年）まで上昇、環境劣化と気候変動は待ったなしで地球温暖化へと向かっている。南北格差は拡大し、全世界の人口の20%は極貧で、毎年1,600万人が餓死している。これが現実であり、この解決が21世紀の課題である。大学における真理の探求のための科学研究は今後も尽きることがないが、21世紀の科学は知識のためだけでなく、社会、平和のためにあらねばならない。未来との富の再分配、限られた資源、エネルギー、空間の中で人と人、人と自然との共生の論理と倫理に裏打ちされた科学技術システムと社会システムの構築が求められている。人類社会の持続性に寄与し、人を支える技術へのパラダイムシフトが求められている。豊かな未来社会への展望を開く大学の果たす役割はますます大きくなっている。科学技術が多様化し、科学技術が発展するほど、かっては見えなかったものが見えてくる。ニーズや課題意識も増え、やりたい研究も増えてくる。また人類が直面している課題は、いずれも複雑、多岐の分野に亘り複合的である。学融合、学際領域の開拓を進める一方で専門分野のディシプリンの再構築、体系化を進める必要がある。大学における理学や工学といった学問分野はその使命を再定義すべき時期にきている。既存の大学の教育研究組織からはみ出した新しい課題やチャレンジしたい研究、しなければならない研究分野が多く存在する。大学も自ら変革し、時代や社会の要請に応えようと努力している。寄付講座の開設もその１つである。民間企業や行政組織など大学の外部から教育研究振興のために寄附された資金を活用し、新たな観点で教育研究を展開する。新しい研究分野であったり、いくつかの分野にまたがる学際的、横断的領域であることが多い。限られた資源で大学を成り立たせるには、ありとあらゆるものに対応することはできない。意識的に大学でやらねばならない課題とは何かの議論が必要である。公共的であり、かつ人を育てるという使命をもった大学で取り組むべき研究とは何か、10年、20年先の人材を育てるという視点から考えるべきである。東京大学の寄付講座もその観点から開設されている。現在、100を越える寄付講座が開設されているが、いずれも東京大学にふさわしい寄付講座である。寄付講座の存在は東京大学の教育研究に広がりと彩りを加えている。世界に誇れる高い質を維持し、さらに発展させるには、社会がどれだけ学術研究の意義を理解し、受け入れてくれるかにかかっている。学外からの支援に感謝し、成果を社会に還元し、社会の負託に応えたいと思っている。

文／平尾公彦　副学長

教育の機会均等を実現する「授業料免除制度」

学生への経済的支援として、授業料免除制度があります。これは、経済的理由により授業料の納付が困難であり、かつ学業優秀と認められる場合、授業料の全額又は半額を免除とするものです。これまで経済的困窮度の判定は、世帯の所得金額に家族数などの家庭状況を勘案し、審査していましたが、2008年度から、これまでの基準に加えて、学部学生で給与収入400万円以下の世帯の場合、全額免除とすることにしました。また、博士課程院生への経済支援策の一つとして、半額免除約500名分の予算の拡大を行いました。

大学における国際化の進展や国立大学の法人化に伴い、他大学においても厳しい財政状況の中で種々の奨学制度を講じてきています。本学においても、教育の機会均等の実現、また、国内外の優秀な学生を確保するため、引き続き、その充実・発展に努めていかなければならないと考えています。

文／橋爪巌　本部奨学厚生グループ

水の知(サントリー)総括寄付講座

「水の知（サントリー）総括寄付講座」は、東京大学とサントリー株式会社が創設した、水に関する教育・研究を推進するための寄付講座です。この講座は「水の知」を構造化して社会に発信し、水に対する社会的関心を高め、水問題の解決と豊かな水環境の創成を推進することを目的としています。講座の特徴としては「自然科学のみならず、社会文化的な側面にまで着目すること」、「研究のみならず、社会への情報発信も行うこと」などが挙げられます。東大とサントリーが共同で創り出す「水の知」は、21世紀の地球人にとって欠くべからざる知識となっていくことでしょう。

「水の知」主な研究トピック

「水の知」の集約と情報発信

- 人口増加および気候変動に伴う水循環・水資源需給量の変化への対応。
- 水のライフサイクルアセスメント（LCA）手法の構築と普及。
- 出張講義や授業などを通じた水に関する最先端知識の発信。

健康で文化的な暮らしを支える水環境の実現

- 森林保全と水源管理の科学。
- 都市水環境における汚染物質の動態解析とリスク管理。
- 統合的水資源管理の実現へ向けた国内外の地域研究。

小宮山語録_07

日本という国には戦略性がない。だから世界中から好かれるんだよ（笑）。

人だけではありません。優秀な学生や研究者を育てることは社会全体、国全体、世界全体の「益」となるわけですから。「高等教育は国民全員で面倒をみる」という姿勢をとらなければ、将来、日本を支える優秀な人材を育てることができなくなってしまう。だから、私は「学生＝受益者の負担」という意見には徹底的に反論していこうと思っていますよ。もうひとつ、「米国の大学は学費が高い。東大はもっと学費を上げるべきではないか」という意見もありますね。しかし、米国の大学では、優秀だが学費を払えない学生などの学費を免除しています。ハーバード大学なんか親の収入が10万ドル以下は免除ですよ。つまり、「払える方は払ってください」という姿勢。ですから今後、東大でも「年収400万円以下」という支援規準を「500万円以下」にして、学費を値上げするという方法もあるのではないかと思っています。

効果を上げた調達効率化作戦 難しかった事務組織改革

——— 学費免除は、一方で大学の収入にも関係してくる話ですね。国立大学法人化により年間７億円ずつ運営費交

付金が削減されていく状況にありますが、そうなると、「支出の削減」、いわゆる倹約が必要になってきます。インタビュー冒頭でも少し話してくださいましたが、任期中に行ってきた「調達効率化」の施策についてお聞かせいただけますか？

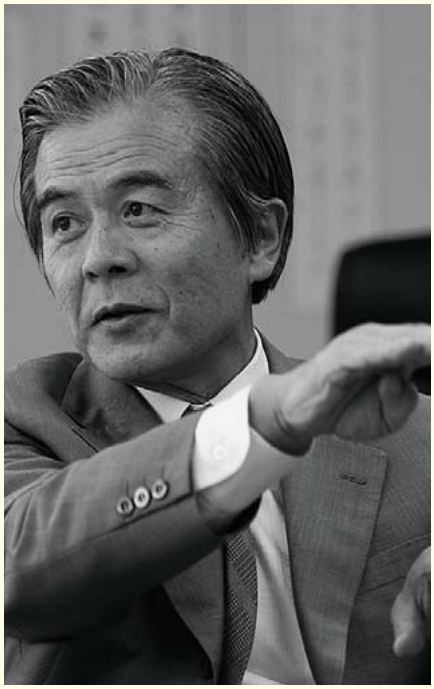
小宮山　調達本部という組織を作って調達効率化作戦を実行してきました。調達効率化という作業は要するに「モノを安く買う」ということなので、やり方は比較的単純です。まず、「どんなモノをいくらで買っているか」をすべて調べます。この作業は意外と大変。大学では様々なモノを少しずつ買っていますからね。まあ、とにかくこれを調べあげる。そして、同じモノを一番安い単価で納入してくれる業者さんを割り出す。これがスタートですね。次に、複数部署が同じモノを買っている場合は単価の安い業者さんにまとめて頼むようにする。大量発注すれば総額を勉強してくれますから。たとえば、蛍光灯などはどの部署でも購入しているので、それがやりやすいわけですね。第3段階では、ゴーンさん（カルロス・ゴーン日産自動車社長）のように自分達の影響力により供給側の姿勢を変えてしまう。たとえば、今、東大では学内の冷蔵庫をすべて省エネ型に買い換えようとしています（東京大学サステイナブルキャンパス・プロジェクトの一環）。そのために、学内の冷蔵庫の実態を調べてみると、小さな冷蔵庫が圧倒的に多かった。ところが、市場では家庭用の大きな省エネ型冷蔵庫は売っているけれど、小さな省エネ型冷蔵庫はほとんど売っていない。まだメーカーが開発していないんですね。そこで、「東大が大量に発注するから、小さな省エネ型冷蔵庫を開発してくれませんか」と掛け合うわけです。東大の冷蔵庫をすべて買い換えるわけですから、相当な台数です。他の大学やオフィス一般にも波及するでしょう。それならメーカーも納得してくれる……このような「調達3ステップ」ならば東大でもやれる。かつての国立大学に「モノを安く買おう」という発想はありませんでしたが、法人化後はそれを根付かせようとしてきたつもりです。

小宮山小宮山語録_08

「人とは何か」を考えるのが人文科学。それがない総合大学なんて考えられない。だから、僕の「人文への思い」は強いよ。

――――　そのような施策を行えば、人件費、つまり教職員数を減らす必要はないというのが総長のお考えですね？

小宮山　そうです。インタビュー冒頭でもお話したように、私が総長に就任した当時は「どのように人を減らすか」という議論が先行していました。しかし私は一貫して「教員は増やす」と主張してきました。そして、職員に関しては「従来、職員がやってきた仕事は現在の半分の職員数でやれる」と主張してきました。だからといって、職員の数を減らそうと思っていたわけではありません。法人化により、新たな「職員の仕事」が生まれているからです。産学連携本部、調達本部、環境安全本部等の新たな部署に職員を配置する必要があったし、広報や国際など充実させたい部署もあった。だから、「従来からの仕事は半数の職員に任せて、残りの半数の職員に新しい仕事をやってもらえば良い」と思ったわけです。それでこなしきれなければ、やめても良い仕事をやめて、仕事の総量を減らしていく。やめようと決めるのは総長の意思決定でやれることです。私が「この仕事はやらなくて良い」と決めれば、職員の仕事は効率化できる。それらに加えて、昨年、「職員組織のフラット化」を行いました。「職員⇒主任・係長⇒副課長⇒課長⇒部長」と報告・相談をあげるスタイルから



「チーム員&チームリーダー⇒グループ長⇒統括長」というスタイルにしました。

――――　アクション・プランにも組織運営は重要事項として書かれていましたね。総長は職員組織に関する問題意識をかなり前からお持ちだったのだと感じました。しかし、任期中に、事務組織にドラスティックな変化を与えることは難しかったのではありませんか？

小宮山　難しかったですね。職員達の「思いきった意識改革」が必要なので……従来の東大職員は数年ごとに異動して、ルーチンワークに近い仕事をこなすという労働形態でした。しかし、最近ではジェロントロジー寄付研究部門やTSCP室のような「小さな新しい部署」が続々と誕生してきた。そのような部署に配属される職員は、従来の意識を捨てて「10年間はここで走り回るんだ」という意識を持ってもらいたいんです。経理も総務も広報も自分ひとりでやる心意気を持ってほしい。たとえば、元々、経理畑だった職員が小さな新しい部署に行って何でも自分でこなした後に再び経理に戻ると、経理畑一筋でやってきた職員よりも、はるかに横のこと、他の分野の仕事を理解しているはずです。そういう職員が100人も育ってくれば「組織の縦割り」なんて問題はなくなってしまうんです。組織そ

事務組織改革―― 大学運営スタイルのカスタマイズ

法人化により、国立大学の組織体制や業務執行について従来からのさまざまな規制や制約が緩和され、各大学における広範かつ柔軟な「カスタマイズ」が可能となった。

この新たな（総長の言葉をかりれば）「やめる自由」、「変える自由」を最大限に活用し、スリムで機動的な組織作りと業務改善を進めることが、今、決定的に重要である。このため、組織面では、管理層を薄くし意思決定までのラインを短くするいわゆる「フラット化」を導入し、仕事の目的や状況等に即応したスピーディーで柔軟な対応ができるようにした。また、各業務について、「何のために行うか」までさかのぼって意義や必要性を改めて吟味するとともに、仕事のやり方などについても単なる慣行や惰性に流されていないかを検討し、具体的な改善事項を一覧にし、取り組みを進めている。

これらを通じ、これからの東大の諸活動を強力に支える、前向きの意識と実践的な力をもった頼もしい「アカデミックスタッフ集団」が形成されることを期している。

文／辰野裕一　理事

東京大学職員キャリアガイド

人事、財務、総務、国際関係等をはじめとして、大学職員の業務は実に多岐にわたっている。それら全分野の業務の内容および、必要な能力・知識等をまとめたのが、「東京大学職員キャリアガイド」。各業務分野における職員の自己研鑽・キャリア形成を目的とするこの冊子は2007年に学校経理研究会より出版されている。

資金の有効活用を促す「調達効率化」

小宮山総長は、「法人化された現在、今後の学術研究資金の確保には調達の効率化が不可欠である」と繰り返し話されています。これを受け、東大では調達本部を核として全学で調達改善に取り組んでいます。東大が目指す「効果的調達」手法は極めて簡明です。①安価で買う－同じものなら安いものを－、②まとめて買う－調達ボリュームの有効活用－、③広く競争に付す－新規サプライヤーの開拓－の３点が基本です。

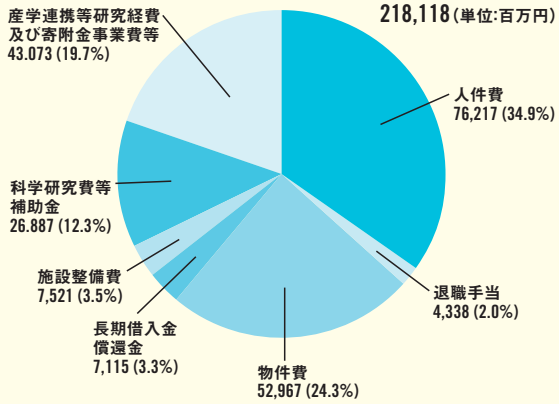
東大では、ICチップ１個から大型設備までありとあらゆるものを調達しますが、上記の手法に合致するものから選択的に実施しています。その成果の一部は表に示しましたが、特に、複写機の一括調達・複数年契約は大きな成果といえます。この東大の取り組みは全国の大学に波及しています。また、UT購買サイト、UT試薬サイトは東大用に構築したWEB発注システムです。試薬サイトの利用は順調に推移していますが、購買サイトは伸び悩んでいる状況です。両サイトは全学の教職員が積極的に利用することが前提ですので、一丸となって利用促進に取り組むことが必要です。

一方では『瓢箪から駒』もあります。WEB発注による取引データはすべて電子的に保存され改ざんを許しません。現在問題となっている公的研究費の不適切な執行防止に対してこの機能の有効性が注目されています。

今後はこれまでの活動を如何に定着・発展させるかにかかっていますが、資金の有効活用は全ての構成員の責任であると認識しています。

文／三浦充　副理事・調達経理系統括長

2007年度 総支出額内訳
218,118（単位:百万円）



2007年度 調達達成改善ランキング

達成項目	節減率%／順位
移転	63.6%／1位
複写機	21.7%／3位
修繕	16.4%／5位
清掃	10.8%／7位
電話	5.1%／9位
印刷	37.9%／2位
図書	16.5%／4位
UT購買サイト UT試薬サイト	14.3%／6位
設備保守	9.2%／8位
警備	4.4%／10位

のものが激変するんですよ。

次期総長へのメッセージ「行動する大学たれ」

―――― そろそろ残り時間も少なくなってきました。アクション・プラン策定から3年半の月日を経た現在、総長ご自身の総括をお聞かせいただけますか？

小宮山　一言で言うならば「枠組みは作れたな」と思っています。やり残したことはありますが、大枠は作れた、と。東大の最大の財産は5000人の研究者です。「自律・分散」している彼らのアクティビティを上げていくために、既存の形を壊すことなく「協調系の仕掛け」を作ることが、任期中の私が掲げた大きなテーマでした。しかし、まだまだ協調系の仕掛けを増やしていく必要があります。「伝統的に自治を持つ教員組織」と「元々は文部科学省の公務員だった職員の組織」……異なる「文化」を持つ、この2つの組織を協調させ、ひとつの組織に統合することは、東大にとって、今後20年間の最大のテーマとなっていくでしょうね。

―――― 就任当初のインタビューで「新たな総長のモデルを作るんだ」とおっしゃっていましたね。あれから現在までの軌跡を眺めてみると、アクション・プラン策定に始まって次期総長への引継ぎに至るまで「新たな東大総長モデルが完全に出来上がったな」と感じます。

小宮山　まあ、新たな総長モデルが出来上がったかどうかは分かりません。だけど「こうするしかないだろうな」とずっと思っていました……次期総長への引継

サステイナビリティ学

研究、教育、実践と進化する「学問の形」

ひとつの研究機構によって進められてきた東大のサステイナビリティ学（持続可能性学）。この新しい学問は「研究」から「教育」へと発展し、さらに学内における「実践」に至った。進化する学問の形が、そこにはある。

研究 知の構造化による サステイナビリティ学の創出

環境問題を含むサステイナビリティの問題はその重要性が広く認識され、国から個人レベルまで様々な取り組みがなされてきています。また、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が、ノーベル平和賞（2007年）を受賞したことに象徴されるように、サステイナビリティの問題解決には科学者や大学の果たす役割が大きく期待されています。

サステイナビリティという新しい学問創成には、科学の進歩により学問領域が細分化されてしまった現状から脱却し、知識を再構築し社会へ役立つ形に統合することが必要です。

単にCO_2削減だけを考えるのではなく、地球・社会・人間の３つのシステムの相互関係を総合的にとらえなければいけません。サステイナビリティ学連携研究機構（IR3S）では、持続可能な社会の実現に向けて、個別の研究分野の枠を超えて取り組んでいます。

教育 地球の未来を任せられる人材を育成する サステイナビリティ学教育プログラム

地球の持続可能性を担うのは将来世代です。サステイナビリティの持つ多様性・国際性・学際性を理解し、社会の中でその実現に向かって行動できる人的資源の育成は、大学に課せられた重大な責務でもあります。昨年度、新領域創成科学研究科の環境学研究系５専攻を横断する形で、「サステイナビリティ学教育プログラム（修士）」がIR3Sの協力のもと、開始されました。本プログラムでは、幅広い知識や概念の習得に加え、特に演習を重視しています。専門や文化的背景の異なる学生達が、演習などで課題に取り組み、互いに刺激し合うことにより、実践に役立つ知識とスキルを身につけてもらうことを目指しています。

サステイナブルな社会の構築を担う人物像

- コミュニケーション能力
- システム思考からのアプローチ
- 俯瞰的に物事を見る力
- 多様性の理解

期待される活躍の場

- 国際協力、開発援助の現場で活躍
- 国際機関で利害対立の問題解決に携わる
- 企業でのCSR担当や環境担当
- 自治体、NGO等で環境問題のファシリテーター的役割

実践 新たな社会モデルの雛形となる サステイナブル・キャンパスを目指して

サステイナビリティ学に関する研究・教育が進む中、学内の省エネルギー・廃棄物削減等、実践活動も様々なところで行われてきました。しかし、それらは学生による草の根レベルの活動や教職員によるワーキンググループ活動等が主で、全学的な取り組みに繋がる抜本的な改善・対策を行うには十分ではありませんでした。大きな変化があったのは、今年４月からです。小宮山総長が入学式式辞において「2012年度までにCO_2排出量15%（2006年度比）削減」、「2030年度までに50%削減」を宣言しました。この宣言を契機に「東大サステイナブルキャンパスプロジェクト（TSCP）」が全学的な事業として動き出しました。本郷・駒場・柏・白金の主要キャンパスでは、日本全国CO_2総排出量の１万分の１に相当する年間13万t余りを排出しています（2006年度）。また本郷キャンパスは都内の業務用建物の中でCO_2排出量の最も多い事業所とされています。そのため、本学では、CO_2排出量削減をTSCPの優先課題として位置づけ、今年７月に東大サステイナブルキャンパスプロジェクト室（TSCP室）を本部に設置しました。今後は、TSCP室を中心に大学構成員が一体となってサステイナブルなキャンパスの実現を図り、社会のモデルとなっていくことが期待されています。

文／手塚安澄&神谷夏子 本部研究機構等支援グループ

先進化するTSCP:3つの要素を同時進行

- エネルギー需要に関する自律分散協調系
- 省エネルギー・創エネルギーによる低炭素化
- 持続型社会建設に向けた社会連携

TSCP室 アクション・プラン

TSCP-2012（2008年4月～2013年3月）

- モニタリングとフィードバックによるエネルギーの浪費カット・効率化
- 省エネ機器への財政的な更新支援
- 大量調達による省エネ機器導入普及モデルの構築
- 2030年までにCO_2排出を50%削減するためのアジェンダ作り

TSCP-2030（～2031年3月）

- 実用段階になかった技術の導入、設備更新に併せた高効率機器の導入
- 創エネルギー（太陽光発電など）の本格化

ぎ内容はアクション・プランを比較すれば誰でも知ることができます。すべてがオープンになっている。だから東大の人々、全員への引継ぎでもあるんです。

――――　それでは、最後に、第28代東京大学総長として、次期総長へのメッセージをいただけますか。

小宮山語録_09

任期が4年間だから、ここまでやった。もし、任期が10年間だったら、もっとペースは落ちていたはずだ。

小宮山　アクション・プランを発表した頃、「できなかったらどうするんだ」とよく言われました。もし、できなかったら……引き返せばいいんですよ。日本という国に一番欠けているのはチャレンジ精神。東大も同様。せっかく法人化したんだから、良いと思うことは失敗を恐れずにやってみればいいんです。明治時代以降の日本は、欧米に続く「途上国」のトップとして走り続けてきました。追いかけられる欧米にとっては恐怖の状況です。なんせ「個々の能力では欧米と遜色がない、20分の1の給料で働く人々」が明確な目標をもって追ってくるんですから。これは日本が勝つに決まっている。今の日本は従来の欧米と同じ立場に立たされていますね。背後から強力な国々が追いかけてきています。では日本はどうすれば良いのか。もう諦めて少しずつ規

G8大学サミット

名だたる大学が示す「21世紀の大学像」

世界の名だたる大学長たちが札幌の町に集結した「G8大学サミット」。彼らは21世紀の世界を切り拓いていく気概を示し、同時に、21世紀の大学像を提示した。道は険しい。しかし、その先には一筋の光が見えている。

荒井眞一
サステイナビリティ学連携研究機構
特任研究員

G8大学サミットの開催とグローバル・サステイナビリティへの取り組み

G8北海道洞爺湖サミット開催を機に、『G8大学サミット』が国内14大学からなるG8大学サミット運営会議（議長　小宮山宏東京大学総長）が実施主体となり、今年6月29日～7月1日に札幌市で開催されました。これは、G8諸国等14カ国の35の主要大学長が一堂に会し、地球規模での持続可能性（グローバル・サステイナビリティ）実現のために大学が果たすべき責務とそれらを達成するための具体的な取り組みについて学問的また中立的な立場から議論しようという会議です。学術界から国際的な努力を促進し、また、それに対して貢献することを目指したもので、歴史上はじめての試みでした。

G8大学サミットは、「グローバル・サステイナビリティと大学の役割」をテーマとし、「グローバル・サステイナビリティを支える新しい科学的知識と国際研究ネットワーク」及び「グローバル・サステイナビリティのためのナレッジ・イノベーションと教育」の二つの分科会で議論を行いました。そして、「サステイナビリティ学連携研究機構のような既存のネットワーク同士を結ぶ世界的な包括的連携ネットワーク（NNs:Network of Networks）の形成」等サステイナビリティを達成するための調査・研究や教育等、大学の役割を認識し、さらに、大学自らのサステイナビリティの達成に向けての取り組みを約束しました。

そして、これらに加え、G8北海道洞爺湖サミットに参加する首脳たちに対して気候変動問題等に対する科学的で適正な政策の実施を求める「札幌サステイナビリティ宣言」を採択しました。同宣言は、小宮山G8大学サミット議長から福田康夫首相（当時）に手渡されました。

第2回のG8大学サミットは、来年のG8首脳会議開催国であるイタリアで開催することが合意されています。イタリア大学学長協会において第1回開催国としての日本の大学と次々回首脳サミット開催予定国のカナダの大学の協力を得てその準備が進められることになっています。

会議では、小宮山議長が提起した「社会の実験的モデルとしての大学キャンパスの機能の活用」への支持や中国を始めとする新興国の約束へのコミットメント等、サステイナビリティの実現に向けての各大学の意気込みが感じられました。今後、東京大学でも、宣言に基づきサステイナブル・キャンパスのような活動を進めるほか、上記の国際研究ネットワークの暫定事務局としてもフォローアップを行っていくことになっており、次回会合に向けて積極的に取り組んでいくことが期待されています。

COMMITMENT
（札幌サステイナビリティ宣言より抜粋）

本サミット出席大学の学長たちは以下のとおり約束します。

21世紀において、科学的知識が政策と社会を方向付けすることを認識し、政策と社会、アカデミアがサステイナビリティ実現のために共に変革していく原動力となるべく、大学の新しい使命を果たしていきます。

持続可能性に関する課題に対応するNNsの実現に向け、行動計画を策定します。

NNsを活用しつつ、共同研究と教育を通じて開発途上国の大学・研究機関との連携、支援を強化します。

これらに必要な組織・体制整備、予算確保等に努めます。

大学キャンパスをサステイナビリティの実現に向けての実験の場として、社会とともに次世代モデルの創造に従事します。

上記コミットメントに関し認識を共有し共に行動することを、他の大学に対して呼びかけます。

模を縮小するか、新たな社会モデルを作り上げるか……二者択一の状況ですね。だからこそ、私は「世界に向けて日本が新たな社会モデルを提案しよう」と言いたい。そして、「目標となる社会モデルを東大が作ろう」と言いたいんです。大学が行動して社会にモデルを示し、それを世界にまで広げていく。TSCP室がリードして東大がサステイナブル・キャンパスに変貌すれば、また、柏国際学術都市が実現すれば、それらが新たな社会モデルになる……今年の夏に開催されたG8大学サミットで、私は「行動する大学たれ」と主張しました。すると、世界の名だたる大学の学長達の多くが、私に賛同してくれましたよ。そのような大学モデルこそが「21世紀の大学のデファクト・スタンダードになる」と強く確信しました。第28代東京大学総長としての最後の主張は「社会を引っ張る、行動する大学たれ」ということ。この言葉を、次期総長へのメッセージとして残したいと思います。

2008年7月28日　東京大学総長室にて

小宮山 宏　Hiroshi KOMIYAMA
1944年生まれ。67年、東京大学工学部卒業。72年、東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。工学博士。81年、東京大学工学部助教授。88年、工学部教授。99~2000年、評議員。00~02年、大学院工学系研究科長。03年、副学長。04年、理事・副学長。05年4月より第28代東京大学総長。

武田洋幸　Hiroyuki TAKEDA
1958年生まれ。82年、東京大学理学部卒業。理学博士。99年、国立遺伝学研究所教授。01年、東京大学大学院理学系研究科教授。

本郷恵子　Keiko HONGO
1960年生まれ。84年、東京大学文学部卒業。87年、東京大学大学院人文科学研究科博士課程単位取得退学。文学博士。87年、東京大学史料編纂所助手。99年、史料編纂所助教授。