

# 淡青

t a n s e i

24

2010/09

【特集】

完成！行動シナリオ

## 変わりゆく 森のゆくえ

【巻頭インタビュー】

濱田純一総長、「行動シナリオ」を語る

【特別対談】

「知の連環体」を創り上げるために

昨年度、濱田総長就任時の所信表明のタイトルは「森を動かす」でした。そして、今年度、完成した行動シナリオの正式名は「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」。実際、東大を訪れた方々の中には「緑豊かなキャンパスだ」と感じる方も多く聞きます。そこで、今号の表紙には、弥生キャンパスの緑豊かな風景写真を掲載してみました。幅広い構成員を擁する東京大学は多様性に富んだ「知の森」。ここではたくさんの方の生命力溢れる「知」が息づいています。

「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年に最初の対抗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）」であり、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』24号をお届けいたします。『淡青』は東京大学で行われています教育や学術研究の活動を皆様にご紹介することが目的の一つです。今回は「行動シナリオ」特集です。FOREST2015とよばれるこのシナリオは、2009年3月に就任した濱田総長が21世紀の東京大学のあるべき姿（ビジョン）と2015年までの任期中の実行する施策が書かれているものです。策定に当たっては長い時間をかけて学内外で議論を尽くして作り上げました。FOREST2015に込めた総長の思い、策定にかかわっていただいた経営協議会学外委員・岡村正東芝相談役の感想と助言を特集の中心としました。さらにすでに始まっているFOREST2015に沿った学内の取り組みも取り上げました。変革をつげる東京大学を感じていただければ幸いです。どうかお楽しみ下さい。

広報室長 武田洋幸

## contents

【特集】

### 完成! 行動シナリオ 変わりゆく森のゆくえ

p.04-11

【巻頭インタビュー】

#### 濱田純一総長、 『行動シナリオ』を語る

p.12

「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」とは?

p.13-15

#### UTRIP

世界の大学生に魅力的な夏休みを提供する  
「新たな試み」

p.16-17

#### ALESS

—— 英語を「当たり前の言語」とするために

p.18-19

プロの生き方を学び、「タフな東大生」になる

p.20-21

卒業生が創り出す、分野や世代を超えた「絆」

p.22-26

【特別対談】

### 「知の連環体」を創り上げるために

# 完成! 行動シナリオ 変わりゆく 森のゆくえ

133年前、産声をあげたばかりのこの大学は  
まるで数本の苗木のような、幼く小さな存在でした。  
やがて、苗木たちはすくすくと成長して大木となり、  
さらには年月を経て仲間を増やし、豊かな森に育ちました。  
2010年3月、「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」、完成。  
巨大にして多様な「知の森」、東京大学は、  
これから、少しずつ、その姿を変えていきます。

# 濱田純一総長、 『行動シナリオ』を語る

## 巻頭インタビュー

公共性、国際性、知の共創、タフな東大生。

「行動シナリオ FOREST2015」には、  
濱田総長の「思い」を象徴するキーワードが  
随所に、ちりばめられています。

それらは、今、東大が目指すべき方向を  
示すと同時に、未来の東大の姿を映し出しているのです。

聞き手／武田洋幸(広報室長) 本郷恵子(広報室副室長)



——この3月末、「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」(以下、行動シナリオ)が公表されました。まずは、行動シナリオ完成についての所感を、さらには発表後の反応などについても、お聞かせいただけますか？

**濱田** この行動シナリオを作ることによって任期中に東大を運営していく際の「ベースとなる考え方」が整理できたと思っています。行動シナリオを作り始める前に、私は「策定のプロセスを大切にしよう」と考えていました。6年前の国立大学法人化によって東大が目指したものの、そこから生じた様々な課題をじっくり考えながら、皆で共通の意思形成をして、これからの東大を形作っていかうと思っていたんです。行動シナリオが完成した今、そのことがうまくいったと感じています。特に、『行動ビジョン』については部局長の皆さんも丁寧にみてくれて、たくさん意見をいただきました。その意見に基づいて、かなり修正も加えました。そのようなプロセスが働いたことは、行動ビジョンを理解してもらううえで良いことだったと思いますし、「自分たちが作った」という気持ちを持ってもらえたと思います。その行動ビジョンをもとに、本部で『重点テーマ別行動シナリオ』を作成し、各部局には『部局別行動シナリオ』を考えてもらいました。「これから東大が全体としてどう動いていくか」を明確に示す構造が作れたことは良かったと感じています。

——発表後の反応のほうは？

**濱田** 概ね、好意的な反応が多いですね。僕の前だからかな？(笑) 策定段階で経営協議会【編集部註：外部委員を含めた、東大の経営に関する重要事項の審議機関】にもずいぶんご意見をうかがいました。特に「国際化」に関してはいろいろとご指摘をいただいたので、シナリオの内容にしっかりと盛り込んでいきまし

た。皆さんのご意見を随所で取り入れて出来上がったものですので、なかなか文句をつけにくいということもあるかもしれません(笑)。

### 「知の公共性と国際性」を正面から掲げる決意

——総論とも言える『行動ビジョン』の中で、最初に「知の公共性と国際性」が謳われていますね。総長は「世界レベルの知の公共性」というものをどのようにとらえていらっしゃいますか？

**濱田** 知識が公共性を持つ。つまり、直接的に、あるいは間接的に、また、短期的に、あるいは長期的に、知識が社会の役に立っていくのは当たり前のことだと思うのです。ただ、東京大学としてはそれを改めて意識化していく必要があると、私は考えています。そう考えるに至った背景のひとつには、一昨年リーマン・ショック【編集部註：2008年、米国の投資銀行、リーマン・ブラザーズが破綻したこと。および、それが引き金になった世界的金融危機を指す】がありました。あの時に、「経済学はこの危機を救えないのか。経済学とは一体、誰のためにあるのか」という論調がありましたね。そういう時代背景があったということもありますし、私自身、「表現の自由」という公共的な側面を持つ自由に関わる研究をやってきた人間としての思いもあって、「知の公共性」という言葉を最初に掲げました。さらに、現代では国内のみで完結する「公共性」はありえません。あらゆる事柄が一国のみならず、様々な国と密接に関係しています。知識に関しては特にそうですね。私たちが関わる知識、生み出す成果は、相当の部分が国際的に流通することで「知識」として存在感を持ちます。知識というものは公共性を持つのが当たり前であると同時に、国際性を持つのも当たり前であるということ。そんな「知の公共性と国際性」を東京大学のメッセージとして、正面から掲げた

ことは、今の時代に重要な意味があると思っています。

——経営協議会からも「国際性」への言及があったと聞いています。学外の方々が望む「東大の国際性」とはどのようなものなのでしょうか？

**濱田** 特に、「学生の国際化」ですね。「東大生をもっと海外に送り出していかなければ」という強いご意見がありました。これは、本当にその通りだと思います。留学生の受け入れも大きなテーマですが、それと同時に、「いかにして、海外体験を東大生に積ませるか」ということが大切な時期なんですね。

——「国際性」には、行動ビジョンの4つめのテーマである「タフな東大生の育成」も密接に関わってきますね。

**濱田** 「タフな東大生の育成」という観点から考えると、「大学を国際化することは東大生のタフさを養うための効果的な方法のひとつだ」と言えるのではないかと思います。人間の「タフさ」というものは、環境の「多様性」と密接に関係していますね。自分とは異なる価値観や考え方とぶつかる経験によって、人は鍛えられていくのだと思います。その意味で、国際化は東大生の「タフさ」を培うための手っ取り早い方法だと思います。多様な経験をするためには日本にいただけではなかなかチャンスが巡ってこない。だから、学生をどんどん海外に送り出す仕組みを作る。そういうふうな「大学の国際化」の意義のひとつを考えています……私自身の人生を振り返ってみても、様々な人とぶつかって「さあ、どうしよう」と追いつめられる経験は、とても良い成長の機会だったと思いますね。自分でも予想外の行動をとることもあれば、相手からインスピレーションを受けることもある。そういう経験が自分をタフにしてくれる。学生には、もっと、そういう機会に自分

を晒してほしいと願っています。

——それが、総長の入学式式辞にあった「国境なき東大生」につながっていくわけですね。

**濱田** そうですね。あの時に挙げた「国境」はシンボリックで、必ずしも国の国境だけではなく、様々な場面で存在している異質なものの「バリア」を意味しています。そのバリアを越えていくということですね。私は就任1年目に「タフな東大生」という言葉をメッセージとして述べたわけですが、今年はそれをブレークダウンして、より具体的な東大生像を表す言葉を発信しておいたほうが良いなと思い、「国境なき東大生」という言葉を使ったんです。

### キャンパスの多様性が タフな東大生を育てる

——「タフな東大生」の「タフさ」は、単に強いことだけでなく、弱者への思いやりや倫理観などの要素も含む「多様なタフさ」なのだと受け取りました。

**濱田** 私たちが研究者として学問的な言葉を用いる場合は厳密な概念定義をしな

ければなりません。それとは別に、社会的なメッセージとして言葉を発する場合がありますね。発した瞬間から、いろいろな人が寄ってたかって解釈をして、だんだん中身が固まってくる言葉。「タフな東大生」はそんな言葉だと思います。このメッセージを発信した後に、いろいろな意見が寄せられました。「どうしてもタフにはなれない東大生はどうすればいいんだ」、「すでにタフな東大生はどうすればいいんだ」(笑)。そんなふうに入それぞれ、受け取り方にずいぶん幅があるわけですから、「タフな東大生」という言葉にはある程度、多様な解釈を含み込むようにしておくのがいいと思うのです。最近では、この「タフ」を英訳する際に、「タフネス (toughness)」ではなく「レジリエンス (resilience)」という言葉を使うようにしています。「何かを跳ね返したり突破したりするハードなタフさ」ではなく「環境を自分の中にしなやかに取り込みながら自分の力を発揮していくタフさ」ですね。

——国際化を梃子にしてタフな東大生を育成するとなれば、キャンパスのグローバル化は欠かせませんね。

**濱田** キャンパスのグローバル化に関する方策として……主だった業務については英語化、バイリンガル化を進めています。ただ、英語というのはコミュニケーションをスムーズにするためのツールなので、それ自体が最終目標ではない。また、グローバル化の中では、多言語、多文化という視点も大切です。大きな価値があるのは、国際化することによってキャンパスが「多様化」することですね。集まってきた多様な人々が、お互いに刺激し合ったりぶつかりあったりしなければ新しい価値は生み出せないと思うんです。留学生と日本人学生の接点をもっと増やしていったり、キャンパス内でたとえば「アフリカ月間」とか「アジア月間」といったイベントを行って、人々の交流を促す工夫をしたいですね。キャンパスの潜在的な多様性を表面に浮かび上がらせて、学生や教職員がそれに日常的に接することができるようにするのが、国際化の大切な部分だなと感じています。

——国際化に関しては、教養課程2年間の進学振り分けの問題、それから、学年暦の問題がネックになってきます。

**濱田** たしかにそのとおりです。東大で

“「国境なき東大生」の国境という言葉は  
国と国の境界線を指すばかりでなく、  
異質なもののバリアを表しています。”



は、学部前期課程（1、2年）の終わりに、後期課程（3、4年）で学ぶ学部・学科を決めるための「進学振り分け」を行っています。成績によって進める学部・学科が決まってくるので、1、2年生はとにかく授業科目の学習に追われます。そのため、海外留学などに時間を割く余裕がないのが現状です。この問題は、「進学振り分け」のあり方そのものの再検討とあわせてよりよい形を考えたいと思っています。学年暦もとても難しい問題です。日本の大学は4月入学、海外の大学は9月入学。ですから、日本人学生の海外留学も留学生の受け入れも非常にやりがいです。この問題には、小・中・高校から続く学年暦が関係してきますので、解決するのは大変です。日本の教育全体で考える必要があります。思いきって、大学だけ9月入学にして、3月に高校を卒業したら大学入学までの半年間、何か特別なことをやるという仕組みを考えても良いかもしれません。すぐには変えられなくても、しっかり議論ははじめたいと考えています。

—— タフな東大生を育成していくということを社会の側から見れば、「高等教育が有為な人材を育成し、社会に送り出し

ていく」ということですね。

**濱田** 東大に限らず高等教育全般として、「幅広い教養と深い専門性を兼ね備えた人材」を社会に送り出していくことがその役目です。現代は環境の変化が激しいので、必要とされる知識もどんどん変化していきます。ですから、学生のうちに「多様性」に触れて「知識の引き出し」をたくさん持つておかないと、社会に出てから苦労すると思います。もうひとつ大切なのは、「知識を現実のものにしていく作業は、常に人との関わりの中で行っていくものだ」ということを学生に学んでもらうこと。「人と一緒に何かを生み出せる力」を持つ人材が社会から望まれているのだと思います。

—— 総長がそう思われるということは、現在の高等教育はそのような面での問題があるということでしょうか？

**濱田** そうですね。そういう面であと一息だと思います。東大の場合は、知識を教えるということでは高いレベルにありますが、そのような「知識を現実化する。知識を生み出す」という力をつける工夫をさらに行える余地があると感じていま

す。

## 「知の共創」における知識人の役割とは？

—— 行動ビジョンには印象的な言葉がいくつかありますが、「知の共創」もそのひとつですね。社会連携に関して具体的な「思い」をお聞かせください。

**濱田** 実は、東京大学は「社会連携」と呼べる活動をすでにたくさんやっています。教員の活動だけを見ても、講演会で一方的にレクチャーするだけでなく、いろいろな集まりで企業や市民の皆さんと議論する機会は非常に多くあります。産学連携的な意味合いでは、やはり理系の活動が目につきますが、文系もいろいろとやっている。近頃の東大の教授は皆、そんなに権威的ではなくて、学外の人たちとの議論からもしっかり学んでいますから「知の共創」はすでに動いていると思います。だから、今、社会連携に関して大事なことは、そういう活動をもっとビジブルにすること、社会に対して「見える化」していくことだと思います。それから、私は「メディア法」が専門なので、メディアの皆さんと話す機会が多いんですが、昨今のメディア批

“「タフな東大生」のタフさとは弱者への思いやりや倫理観なども含む「多様なタフさ」なのですね。”



判の状況について、「自分たちが伝えることがすべて正しいのだという調子で報道していたのでは、受け手からの反発を招くばかりなので、そういう考え方は改めなければいけない」とよく話しています。ただ、同時に、メディアが持っている「専門性」というものは忘れてはいけません。情報を社会に伝えるための様々な能力やスキルは大切にすべきだと思います。同じことは私たち、学術の世界に関しても言えることなんです。社会で人々と「知の共創」をしていくうえで、謙虚さを忘れないと同時に、「知識人の役割」というものがあると思うのです。たとえば、人々が新たな知識を生み出そうとしている時、専門的な知識を持っている者だからこそ、それを具体的な形にしたり他の知識と結び付けたりといったことができるのではないかと思います。「知の共創」の現場における、プロフェッショナルとしての知識人の役割はとても大きいと思うんですね。

——— そのような「知の共創」を見える化していくためには、大学の広報としても何か工夫が必要になってくるということですね。

**濱田** そうですね。現在、行われている社会連携の活動をもっと学外に見せる工夫をしていくこと。次に、科学技術をより分かりやすく身近なものとして伝えていくこと。サイエンス・コミュニケーションですね。それから……まだ、あまり言われていないのですが、「学術の世界からの発信を受け止める力を受け手となる人々の間で醸成していく」ということが大切なのではないかと思っています。メディアの世界における「メディア・リテラシー」と同様のものが、学術からの発信の現場においても必要だということです。現代は慌ただしい時代だし、社会の変化も速くなっていますから、昔と比べると、私たちの生活の中で「大学の先生が書いた本をじっくり読んでみよう」とか「自分の知らないことを本格的に勉強してみよう」といった動機が起りにくくなっているような気がします。そういう知的欲求を持つ人々を社会の中に増やしていくことが大切ですね。いわば、「アカデミア・リテラシー」です。そうした能力をもった人々の存在こそが、日本の国力の基盤ともなります。学術の成果を真剣に理解し、受け止めようという「受け手の運動」が、一種の市民運動のような形で盛り上がってくることを期待

しています。そういった運動のサポートをしていくことも大学の社会連携活動として大切な仕事なのではないかと考えています。

## 今こそ、学術の出番。 大学の役割を発揮すべき時代

——— 学術と社会との関係ということで考えますと、昨年秋以降、「事業仕分け」の問題が大学運営に大きく影響を与えていますね。大学を含む学術界も大きな変革の時を迎えていると言えるのかもしれませんが。学術の今日的な在り方に関して、総長はどのようにお考えですか？

**濱田** 昨年からの「事業仕分け」の問題によって、学術の在り方そのものが変化しなければならないとは考えていません。「事業仕分け」の問題というのは、「私たちが世の中に、学術のことや大学のことを十分に説明してこなかった」ということであると同時に、その裏返しで、「社会は知識の価値を十分に理解していなかった」ということでもあるのだと思っています。「現代はそのような時代なんだ」ということを私たちに気づかせてくれたという点で大きな意味がありますね……大学は、教育・研究という仕事に全力を注ぎ、

“ 昨年の秋以降、社会的に議論されてきた「事業仕分け」の問題が、大学運営に大きな影響を与えていますね。 ”



世界各国と激しい「知の競争」をしている。そして、大学が生み出す知は社会の活力になっている……私たちはそのことを実感として感じていますし、明治以来、日本という国はそれを前提として発展してきたのだと思うのです。それはいわば、「疑いのない公理」のようなものであって、私たち大学人、あるいは知識人は、その公理に乗っかって仕事を続けてきたという経緯があります。ところが、現代は様々な意味で「公理」と呼べるものを疑問視していく時代なんですね。たとえば、官僚の権威、メディアの権威……天皇制さえ、最近はとてもフランクに議論されるようになってきていると感じます。これは「あらゆる組織の情報公開を進める」という時代の流れにも関係していると思います。私はメディアの世界の人たちに対して、「既成の権威が疑われ始めている。メディアも例外ではない」とよく言うのですが、大学も「既成の権威」に含まれることをすっかり忘れていた（笑）。当たり前だと思ってきたことが一旦、すべて疑われる。あるいは公開や説明を求められる。そういう時代になってきているので、大学だけがその外にいるわけにはいかないということなんですね。

——「開かれた大学」であることを社会から求められている？

**濱田** そうなんです。でも、そういう時代だからといって、学術の在り方そのものを変えなければならないとは思っていません。「短期的な成果と長期的な視野を組み合わせながら研究をしていく」、「過去の知的遺産を次代に引き継いでいく」、「次代を支える知的にも精神的にもたくましい人材を育てていく」といった仕事は、基本的に変わらないと考えています。ですから、仕分けの問題に対して揺れることなく、確実に歩んでいくべきだと思いますね。これは、単に「理解されなかったけれど自信を失うな」という消極的な意味ではなくて、逆に、「既成の権威が疑われる時代だからこそ、今、『知識』の出番なのだ」ということです。私たちが日々磨きをかけてきた「知識」というものは、「あらゆるものを疑いながら、よりよい在るべきものを求める」という行為の積み重ねの上に成立しています。既成のものにとらわれず、よりよいものを見つけていく、生み出していくのは大学のお家芸とも言えるわけですね。今こそ、「知識」の役割、「学術」の役割、「大学」の役割を、積極的に発揮すべき時

期なのだと思います。

## 「スマートな東京大学」をめざして

—— そろそろ、インタビュー時間も残り少なくなってきました。今後、東京大学は行動シナリオに沿って着実に前進していくわけですが、濱田総長の任期が満了する年、つまり2015年の「東京大学の姿」は現在と比べてどのように変化していくてほしいとお考えでしょうか？

**濱田** どういうふうに言えばいいのかな。一言で言うならば……「スマートな東京大学になってほしい」と思いますね。「スマート」というのは、学術的な意味での卓越性やレジリエントな学生といったことだけでなく、組織として「合理的な運営」が完成されているということ。現在の東大には「重荷を引きずりながら必死で走り続けている」という感覚がありますから。

—— そうですね。鉄の下駄を履いて100m走をしているような感覚ですね（笑）。

**濱田** まさにそんな感じですよ（笑）。重荷となっているのは……たとえば、教員の「時間の劣化」。教育・研究以外の仕事が多く

“ こういう時代だからこそ、「知識」の役割、「学術」の役割、「大学」の役割を積極的に発揮すべきなのだと考えています。 ”





なり過ぎて、学術的成果をあげるための時間が減ってしまっていることを何とか改善しなければなりません。それから、研究費の使用の柔軟性や人員のやりくりなどでの制度的な限界。大きな組織なので組織運営における重複や複雑化の問題もあります。業務の選択と集中をさらにすすめることも考えていかねばなりません。さらには、そもそも最近の大学予算の削減という問題もありますからね……そんな感じで、実にいるいろんな部分に重荷がぶら下がっているわけです。それらの重荷をすべて取り払った時に、初めて、東大は全力でスマートに走れるようになると思います。

——特に「お金の使い方」など制度的な限界がある問題は個々の教員の努力だけではとても重荷を取り外すことができません。総長にリーダーシップをとっていただくことで良い方向に向かうのではないかと思います。

**濱田** たしかにそうですね。制度の改善については、国への働きかけも含めてしっかり取り組んでいこうと思います。それから、もうひとつ。「大学の自治から生じる負担」というものもありますね。たとえば、懲戒処分の仕組み。教員が調査委員会を作って手間暇かけて調査していく現在のシステムを簡略化できないものかと思いますが、あれは大学自治という観点からは、やはり自律的かつ厳格に行っていくことが大切なので、そう簡単には廃止できないシステムです。そのあたりの合理化をどう考えていくか。「大学自治」と「スマートさ」をいかに結びつけるかということは、かなり本質的な課題かもしれません。

——「東大は最近、スマートになった。走るスピードが上がり続けている」という声が学外から上がるくらいまでにはしたいですね。

**濱田** そうですね。スマートになって、本当に東大全体が全力疾走できるように

することが、最大の社会貢献となります。今回の行動シナリオは、そのための具体的指針と考えていただければと思います。

【2010年4月 東京大学総長室にて】



#### 濱田純一 Junichi HAMADA

1950年生まれ。72年東京大学法学部卒業。78年大学院法学政治学研究科博士課程単位取得退学。法学博士。81年東京大学新聞研究所助教授。92年新聞研究所教授、社会情報研究所教授。95年社会情報研究所長、評議員。2000年大学院情報学環教授、大学院情報学環長、学際情報学府長。2005年理事（副学長）。2009年4月より東京大学第29代総長。



#### 本郷恵子 Keiko HONGO

1960年生まれ。84年、東京大学文学部卒業。87年、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、同助教授。2010年、同教授。



#### 武田洋幸 Hiroyuki TAKEDA

1958年生まれ。82年、東京大学理学部動物学教室卒業。理学博士。99年、国立遺伝学研究所教授。2001年、東京大学大学院理学系研究科教授。

# 「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」とは?

『東京大学の行動シナリオ(以下、行動シナリオ)』は、2015年3月に至る濱田総長の任期中に、何を目指し何を行おうとしているのかを明らかにするために作成されたものです。

「FOREST2015」というサブタイトルは「森を動かす」という総長の初心にちなんだもので、次のような意味が込められています。

【つねに日本の学術の最前線に立つ大学(Front)】、  
 【多様な人々や世界に対して広く開かれた存在(Openness)】、  
 【日本と世界の未来を担う責任感(Responsibility)】、  
 【教育研究活動における卓越性(Excellence)】、  
 【それらを持続させていく力と体制(Sustainability)】、  
 【知に裏打ちされた強靭さを備えた構成員(Toughness)】。  
 『行動シナリオ』はこうした精神をバックボーンとしています。

## FOREST2015の構造は 右の図のようになっています

『行動シナリオ』は「行動ビジョン」、「重点テーマ別行動シナリオ」、「部局別行動シナリオ」の三部構成になっています。総論にあたる「行動ビジョン」は、本学がめざす将来像についての基本的な考え方を示しています。「重点テーマ別行動シナリオ」は、全学横断的なテーマにおける達成目標、主要な取り組みを掲げています。「部局別行動シナリオ」は本学を構成する部局組織(学部、研究所など)それぞれの将来構想の概略を示しています。



『東京大学の行動シナリオ FOREST2015』パンフレット

行動シナリオの全文は、<http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/> からお読みください。

東大HPトップ → 「東京大学の行動シナリオFOREST2015」のバナーをクリック

## 行動ビジョン

「行動ビジョン」には以下のテーマに即した基本的な考え方が記されています。

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



それでは、行動シナリオに即した、  
学内のトピックをご紹介します!



## 重点テーマ別行動シナリオ

「重点テーマ別行動シナリオ」には以下のテーマに即した達成目標や主要な取り組みが記されています。

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育成
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

## 部局別行動シナリオ

部局別行動シナリオには、以下の各部局の将来構想の概略が示されています。

- 学部前期課程  
教養学部(前期課程)
- 学部後期課程  
法学部 医学部 工学部 文学部  
理学部 農学部  
経済学部 教養学部(後期課程)  
教育学部 薬学部
- 大学院研究科等  
人文社会系研究科 教育学研究科  
法学政治学研究科 経済学研究科  
総合文化研究科 理学系研究科  
工学系研究科  
農学生命科学研究科  
医学系研究科 薬学系研究科  
数理学研究科  
新領域創成科学研究科  
情報学環・学際情報学府

情報理工学系研究科 公共政策大学院

- 附置研究所  
医科学研究所 地震研究所  
東洋文化研究所 社会科学研究所  
生産技術研究所 史料編纂所  
分子細胞生物学研究所  
宇宙線研究所  
物性研究所 大気海洋研究所  
先端科学技術研究センター
- 附属図書館  
附属図書館
- 全学センター  
全学センター共通(15施設)  
総合研究博物館
- 附属学校  
教育学部附属中等教育学校
- 附属病院  
医学部附属病院  
医科学研究所附属病院
- その他  
数物連携宇宙研究機構

理学系研究科サマーインターンシッププログラム

# UTRIP

## 世界の大学生に魅力的な夏休みを提供する新たな試み

今、東大の最重要課題とも言える「国際化」。

そのためには、世界中の優秀な学生を呼び入れる

体制が必要です。理学部では、先鞭をつける形で、

学部生のサマースクールを開始。海外から来た学生たちは皆、

目を輝かせて「東大での夏休み」を満喫していました。



### UTRIPとは?

海外有力大学に所属する大学生(学部学生)を対象とした6週間の「大学院理学系研究科サマー・インターンシップ・プログラム」。東京大学や大学院理学系研究科への留学に興味のある海外学生に、講義や研究室での活動を通じて、日本での留学生生活を体験してもらおうという企画です。大学院理学系研究科・理学部における国際化を推進することを目的としたもので、今年度から始まった全学初の試みです。



UTRIPセレモニー時の記念写真。海外の大学生20名が参加した



### 【重点テーマ別行動シナリオ】 の以下の達成目標に対応!

#### 1.学術の多様性の確保と卓越性の追求

■ 国際発信力を強化し、総合研究大学としての国際的プレゼンスを高め、大学間連携や学術を先導する。

#### 2.グローバル・キャンパスの形成

■ 世界から人材の集うグローバル・キャンパスを形成し、構成員の多様化を通じ、学生の視野を広く世界に拡大する。学生にとって世界全体がキャンパスともみなしうる体制を整える。

■ 教育・研究における国際連携を戦略的に進めるとともに、国際的発信インフラを整備する。

#### 4.「タフな東大生」の育成

■ 全ての学生が、豊かな教養と深い専門性を備えた人材になるようにする。特に、海外体験・異文化体験を通じ、コミュニケーション能力や行動力を身につけさせる。

[例: 国際的な活躍に支障のない語学力の習得などを旨とする。]

■ 多様な学生構成の実現により、相互に切磋琢磨する教育環境をつくる。



### 【部局別行動シナリオ理学部】 の以下の項目に対応!

#### 2.学部教育の国際化

学部学生が国際社会で活躍する能力を涵養するための教育を充実させる。このために、1) 学部学生向けに英語で教育するプログラムを導入し、英語による討論、発表、論文作成能力を強化する。2) 東京大学では、グローバル30の一環として、教養学部を中心に、留学生主体の国際教育コースの設立を目指している。これを理学部にまで拡張し、英語のみで学士を取得できる国際広域理学コースの設置を目指す。この中で、留学生と日本人学生とを交流させることで学部生の国際化を図る。3) 海外の主要大学との単位互換制度を充実するとともに、サマープログラム、インターンシップ、理学部学生選抜国際派遣プログラム等を強化し、双方向交流を活発化する。

## 東大は学習環境に恵まれた 素敵なキャンパス!

ジャネット・スヘリ  
バンドン工科大学 / インドネシア

## 伝統的でありながら、 東大の人々はエネルギー!

ラリー・クウォック  
インペリアル・カレッジ・ロンドン / 香港

東大は厳格なプログラムを課す  
非常に真面目な大学という印象を  
抱いていました。  
でも、実際に来てみて、  
真面目だけではなく、  
とても気さくな大学でもあると思います。

リンダ・リー  
イエール大学 / 米国

東大の人は、  
問題が起こるたびに  
親身になってくれます。

ニッキル・ブラカシュ  
インド工科大学ルールキー校 / インド

UTRIPをきっかけに  
東大を知りました。  
ここでの経験にワクワクしています!

オリバー・トーマー  
オックスフォード大学 / 英国

この6週間で日本文化に対する  
理解を深めたいと思います。

キラン・フィリップ  
ケンブリッジ大学 / 英国

UTRIPを知るまでは  
東大についてほとんど  
知りませんでした。  
でも、ある教授とUTRIPの話  
をしているうちに、東大の革新的な  
業績や学術の評価の高さを  
知らされました。

ラヴィ・フェーゲル  
ボストン大学 / 米国



UTRIP講義風景。プログラム期間中、理学系全専攻の教員による20コマの講義が行われる。  
講義はすべて英語で行われ、理学部の一般学生も参加学生とともに聴講することができる



### Interview

## 世界に「TODAI」の名を 広めていくために



### 相原博昭

大学院理学系研究科副研究科長  
数物連携宇宙研究機構副機構長

理学系研究科における新しい試み、UTRIPはグローバル30（文部科学省が主導する国際化拠点整備事業）の取り組みの一環として浮上してきた構想でした。国際化を積極的に進め、大学院の留学生数を増やそうということで。教育・研究の質を高めるためにはダイバーシティ

（多様性）が大切。まず、大学院生の多様性を高め、いずれは学部生の多様性も高めたい。もちろん、教員の多様性が大切であるのは言うまでもありません。

従来も理学系研究科では海外の大学院生を呼ぶサマースクールをやっていましたが、学部の3、4年生を海外から呼ぶ

UTRIPを見つけるまで東大の名は聞いたことがありませんでした。でも調べると、世界的に素晴らしい大学で、特に科学分野での評価が高いことがわかりました。

ハリー・ビーソン  
オックスフォード大学 / 英国

UTRIPに参加したのは研究に興味があったから。それに、プログラム内容が面白そうだったから。日頃から日本に行きたいと思っていたので、UTRIPはピッタリなプログラムだったんです。

テレス・モニカル  
ノースウエスタン大学 / 米国

このプログラムが終わってもずっと付き合える友達を作りたい!

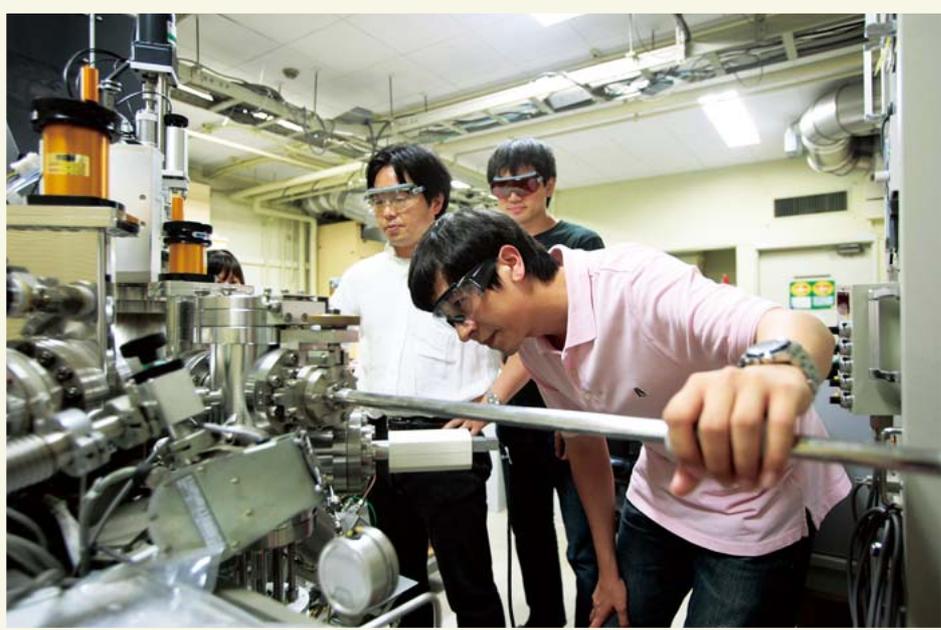
エリザベス・サン  
ブリティッシュ・コロンビア大学 / カナダ

東大は大学施設は素晴らしいし、皆、とてもよく勉強すると思います。

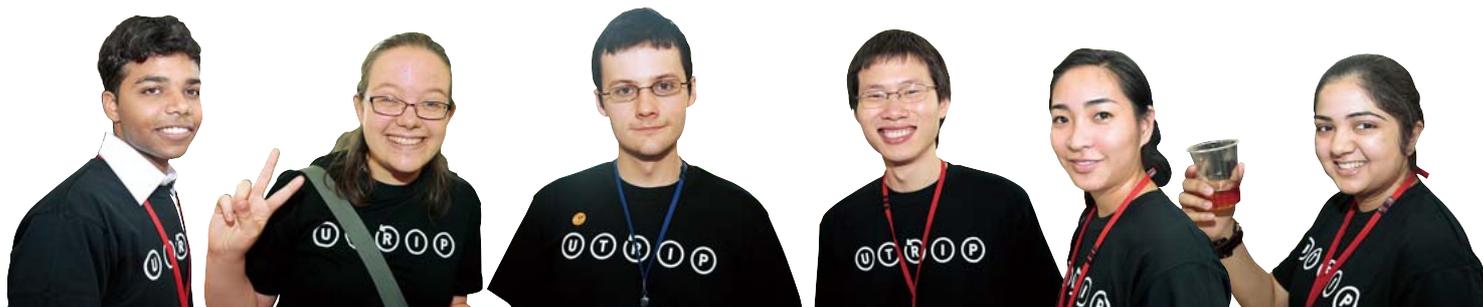
フェン・エー  
バーミンガム大学 / 中国

理系学生として東大は世界トップクラスだということを知っていました。

シファット・S・ユサフ  
ロンドン大学クイーンメリー校 / バングラデシュ



午後、参加学生たちは希望する分野の研究室に赴き、研究や実験を体験する。参加学生一人一人に、TA(ティーチング・アシスタント)が付き添い、実習・実験を補助してくれる



サマースクールは今回が初めて。まず、実施して、今後の成果を見ていきたいと思っています。終了後には修了証を出し、この中から、来年、理学系の大学院を志望して合格する学生が出てきたら、2、3人に奨学金を出す事が決まっています。現在は理学系研究科だけのプログラム

ですが、将来、全学に広がればいいなと思っています。ですから、名称に理学系の表記を入れず「University of Tokyo Research Internship Program:UTRIP」としたんですよ。もちろん、お金がかかることですので、いろいろ難しいことがあります。しかしながら、こういう企画を

長期的な視野にたって進めていくのは大切なことだと思っています。5年10年と続けていくことで、世界における東大の認知度も上がっていくし、海外の優秀な学生が東大に来てくれるようになる。ぜひ、長期にわたって展開していきたいと考えています。

教養学部附属教養教育高度化機構ALESS部門、駒場ライターズ・スタジオ

# ALESS 英語を「当たり前」にするために

「国際化」の目標のひとつである「学生の英語力の強化」。

教養教育高度化機構では、一昨年から、理系学生向けの、英語によるアカデミック・ライティングの授業を実施しています。

研究者として必須の実践的英語力を身につけること。

東大の授業のグローバル化は着々と進み始めています。

## Interview

### 「授業のグローバル化」 という目標に向かって



**トム・ガリー**

大学院  
総合文化研究科  
准教授



**板津木綿子**

教養学部附属  
教養教育高度化機構  
特任講師

—— まず、「ALESSとは何なのか。どんなことを行っているのか」ということから、お聞かせください。

**ガリー** ALESSは理系学生を対象とした英語の能動的学習を行うプログラムです。2008年から理系の1年生、つまり理科一類から三類の1年生は全員必修でこの授業を受けています。教員は現在、10人。全員が英語のネイティブ・スピーカーで、ひとクラスの学生数が平均15人くらいです。少人数で行える点がアクティブラーニングにつながっていますね。

**板津** 授業ではライティングとスピーキングの作業を重視して、学生同士で討議する機会を多用することで、コミュニケーション能力の育成を目指しています。

**ガリー** 具体的な進め方としては、学生たちが何らかの科学実験を考案し、実験を行って、その結果を科学論文の形式に沿って英語でまとめるという方法をとっています。「実験を行って論文を書く」という、実際の研究活動に近いスタイルはアカデミック・ライティングを身につけるうえで効果的です。学期の初めに「論

文で使う英語は今まで読んできた英文とどこが違うのか」ということを討議して、その後は実験を計画・実施し、6週間くらいかけて少しずつ論文を書いていきます。書いたものに対して、教員による添削もありますが、クラスメート同士で互いに書いたものを読み合い、より良い文章になるように建設的に指摘や提案をし、議論するピア・レビューという作業に重きを置いています。学期末の2週間には、書き上げた論文の内容を学生たちが口頭発表します。時間はひとり5分くらい。質疑応答も英語で行います。

**板津** この授業が始まって3年目です。で、ちょうど、最初に受けた学生たちが今年から学部後期課程に進んでいます。ALESSの効果が本当に明らかになるのは



### ALESSと 駒場ライターズ・スタジオ

ALESS (Active Learning of English for Science Students) は、教養学部附属教養教育高度化機構が推進する「理系学生のための英語習得プログラム」。「世界に発信されている科学論文の95%が英語である」という状況を背景に誕生したプログラムで、理系学生の英語論文執筆をトレーニングしていくものです。このトレーニングのサポートを行うのが駒場ライターズ・スタジオ (KWS)。ここにはアカデミック・ライティング教授法の訓練を受けた大学院生が、ティーチング・アシスタントとして常駐しており、学生への個別支援を行っています。

彼らが大学院に進んでからだと考えています。

—— このプログラムを文系学生向けの授業に発展させていくということはお考えですか？

**ガリー** はい、現在検討中です。文系でALESSに類したコースを作るには、どのようなニーズに応えたらよいか、調査しているところです。

—— では、駒場ライターズ・スタジオ (KWS) についてお聞かせください。

**ガリー** 40年ほど前から、米国の大学には学生同士で文章の執筆を批判し合い助け合



【上の写真】駒場ライターズ・スタジオでの相談風景。英語の論文執筆などについて、チューター（大学院生）による実践的なアドバイスが受けられる。

【左の写真2点】ALESSでは、英語のネイティブ・スピーカーである講師が学生に指導する。簡単な実験を行い、科学論文としてまとめる作業に進んでいく。



### 【重点テーマ別シナリオ】 以下の達成目標に対応!

#### 1. 学術の多様性の確保と卓越性の追求

■ 国際発信力を強化し、総合研究大学としての国際的プレゼンスを高め、大学間連携や学術を先導する。

#### 2. グローバル・キャンパスの形成

■ 教育・研究における国際連携を戦略的に進めるとともに、国際的発信インフラを整備する。

#### 4. 「タフな東大生」の育成

■ 全ての学生が、豊かな教養と深い専門性を備えた人材になるようにする。特に、海外体験・異文化体験を通じ、コミュニケーション能力や行動力を身につけさせる。

【例：国際的な活躍に支障のない語学力の習得

### 【部局別行動シナリオ教養学部】 以下の項目に対応!

■ 教養学部（前期課程） → 外国語教育の拡充・強化

■ 教養学部（後期課程） → 教養教育高度化機構の新設・整備

う合う「ライティング・センター」という場所があります。日本の大学でもライティング・センターの数が増えつつありますが、東大に設置されたのが、駒場ライターズ・スタジオ（以下、KWS）です。KWSでは大学院生がアドバイザーとなって、学部生に英語論文執筆のアドバイスを行っています。

**板津** このセンターは昨年まで「ALESSライティング・センター」と呼ばれていました。今年4月にKWSに名前を変えたのは、今後、理系論文執筆だけでなく、広くその機能を活用していこうという趣旨があったからです。現在、ライティングのチューターが8名、ALESSの実験相談をするための理系ティーチング・アシスタントが7名います。今年に入って、すでに500件のチュートリアルを行っています。

—— 行動シナリオでは「国際発信力の強化」が強調されています。ALESSやKWSはその推進力になりそうですね。

**板津** 「授業のグローバル化」へのワンストップだと思っています。ALESSの最大のポイントは、「世界に発信する力」を身につけてもらうこと。国際発信力強化につながる活動なんですね。

**ガリー** 「タフな東大生の育成」という面でもALESSは効果的です。自力で実験を企画して行い、その結果を自力で論文に仕上げる。ゼロから成果を産み出す「創造力」が要求されるわけです。このプログラムでの経験は、今後、学生たちが様々な問題を解決していくための大きな力になってくれると思いますね。

教養学部テーマ講義

# プロの生き方を学び、 「タフな東大生」になる

就任以来、濱田総長が提唱している「タフな東大生」。  
現在、その育成のために、様々な試行が始まっています。  
教養学部が行っている、この講義も試行のひとつ。  
魅力的にして「タフ」な先達の姿に、学生たちは  
自らの将来のイメージを重ねていることでしょう。



**木村秀雄**  
大学院総合文化研究科  
教授

行動シナリオの大きな柱のひとつとして「タフな東大生の育成」という項目があります。これは濱田総長の考えから出てきたもので、総長は昨年度の就任以来、度々、「タフな東大生」に関する発言をしてきました。現在、この方針を受けて、全学で様々な試みが始まっています。

教養学部では今年前半のカリキュラムとして、テーマ講義「グローバル時代をどう生きるか：プロフェッショナルが語る新たな可能性」を開講しました。学部前期課程（1、2年生）の学生を対象にした講義で「国際的な場面で活躍されてきた各界の方々をお招きし、大学時の勉強と生活、現在の仕事に至った経緯、世界や日本をどう見るか、などをテーマに自由に語っていただく」というものです。

このテーマ講義では「一方通行の授業」にならないように心がけました。45分程度の講義の後に30分以上の質疑応答時間を設け、各回の講師と学生たちのコミュニケーションを活性化することに務めました。開講前は「質疑応答時間が長すぎ

## 広い世界で活躍するために必要な 「何か」を掴み取ってもらいたい

るかな」と思っていたのですが、実際に開講してみると、毎回、多くの質問があり、講義時間をオーバーしてしまうことも少なくありませんでした。最近の大学生はあまり質問をしないとされていますが、この講義ではそのようなことはなく、学生が頼もしく思えました。

また、学生たちの提案によって、「学生による授業レポート」をホームページにアップすること、受講生同士が講義についてtwitterで議論し合う場を設けること、を実施しています。

各回の講師のお話からは、日本に閉じこもらずに広い世界で経験を積むことが大事であること、広い世界で働ける人が



### 【重点テーマ別行動シナリオ】 の以下の達成目標に対応!

#### 4. 「タフな東大生」の育成

■ 全ての学生が、豊かな教養と深い専門性を備えた人材になるようにする。特に、海外体験・異文化体験を通じ、コミュニケーション能力や行動力を身につけさせる。

【例：国際的な活躍に支障のない語学力の習得などを旨とする。】

■ 卓越した学生が、自らの能力を最大限開花・伸長できるようにする。

日本の将来にとって欠かせないこと、自分の興味や情熱を大切に自由世界を選ぶ必要があることを、共通して受け取ることができます。

今後、このようなプロジェクトが全学的に広がっていくことで、タフな東大生の養成に大きな効果があるのではないかと感じています。



## テーマ講義

「グローバル時代をどう生きるか：  
プロフェッショナルが語る新たな可能性」

### 講義プログラム



**第1回**  
4月9日  
**土井 香苗**  
国際人権監視団体  
ヒューマン・ライツ・ウォッチ 東京  
ディレクター



**第2回**  
4月16日  
**松本 大**  
マネックス証券株式会社  
代表取締役社長CEO



**第3回**  
4月23日  
**大島 賢三**  
国際協力機構 (JICA)  
副理事長



**第4回**  
5月7日  
**松浦 晃一郎**  
ユネスコ前事務局長



**第5回**  
5月14日  
**小寺 清**  
世界銀行・国際通貨基金 (IMF)  
合同開発委員会前事務局長



**第6回**  
5月21日  
**石井リーサ明理**  
照明デザイナー



**第7回**  
5月28日  
**村山 斉**  
東京大学数物連携  
宇宙研究機構長、  
カリフォルニア大学  
パークレイ校教授



**第8回**  
6月4日  
**明石 康**  
元国連事務次長、  
カンボジア・旧ユーゴ担当  
国連事務総長特別代表



**第9回**  
6月11日  
**藤森 義明**  
日本GE株式会社代表取締役社長  
兼CEO (米GE 上席副社長)



**第10回**  
6月18日  
**水越 豊**  
ボストンコンサルティンググループ  
日本代表



**第11回**  
6月25日  
**黒川 清**  
政策研究大学院大学教授



**第12回**  
7月2日  
**星 岳雄**  
カリフォルニア大学  
サンディエゴ校教授



**第13回**  
7月9日  
**笠原 健治**  
株式会社ミクシィ代表取締役社長

**第14回**  
7月14日  
**総括討論  
レポート提出**

## Interview

### 「竹」のようにしなやかで折れない強さを



#### 明石 康

元国連事務次長  
カンボジア・旧ユーゴ担当  
国連事務総長特別代表

—— 講義と質疑応答、お疲れ様でした。  
本日の東大生に対する印象など、お聞かせいただけますか？

**明石** 今日の学生さんたちは、非常に素直で熱心でした。また、彼らの質問から「自分の将来を国際社会というものとの関連で前向きに考えよう」という意欲が感じられましたね。

—— 東京大学では「タフな東大生の育成」ということを掲げているのですが、現在、国際的な場では、どのような若手人材が望まれていると思われますか？

**明石** 「真の強さ」を備えた人材ですね。様々な状況に柔軟に対応できるとともに、

どんな状況においても自分を見失わない強さ。「竹」のようにしなやかで折れない強さ。そんな適用性を持った人材が国際的な場で望まれていると思います。

—— 「大学の国際化」に関しては、どのようにお考えですか？

**明石** 留学生比率、外国人教員比率を50%くらいまで高めていく必要がありますね。今、大学に求められていることは「指導性のある人材」を輩出していくこと。現在の日本は、将来に対して、なかなか明るい展望を持つことができない。東大は、良い意味で「国際的なエリートを育成していく」という使命を帯びているのではないかと思います。



東大ワールドカフェ

# 卒業生が創り出す、 分野や世代を超えた「絆」

東京大学の潜在的な魅力やパワーを支えている、多くの卒業生。

彼らとの「絆」を育てていくことも行動シナリオが提唱する目標のひとつです。

卒業生室では、今年度より、様々な卒業生向け企画を発進。卒業生との巨大な知的ネットワークは、東大の、そして日本の未来を創り出すエンジンとなるはずだ。

8～10脚のテーブルに6人ほどのメンバーがつき、議論を展開。各メンバーは1セット終了するごとに任意にテーブルを移動して次の議論に入っていく。初対面でも短時間で多くの人々と語り合える、効率的な議論方法だ

## 東大ワールドカフェとは？

「ワールドカフェ」は、組織開発論の専門家であるアニータ・ブラウン氏とデイヴィッド・アイザック氏が1995年に開発・提唱した手法である。この手法を東大の卒業生企画として採用し、「東大ワールドカフェ」が実現した。具体的な手順は以下の通り。

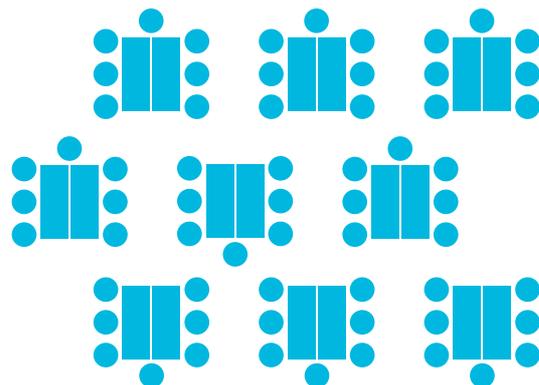
- 【1】 キーノートスピーカーが講演
- 【2】 メンバーがテーブルにつき、テ

ーブルごとに違うテーマで議論する

- 【3】 議論は15分を1セットとし、1セット目が終わると、全メンバーが他のテーブルに自由に移動。各テーマの議論参加者をシャッフルする

- 【4】 これを2回繰り返す、計3セットの（メンバーを替えた）議論を行う

- 【5】 最後に議論の内容を書き出した紙を全員で眺めながら総括していく



## 東大ワールドカフェとは？



**藤森義明**  
日本GE(株)  
代表取締役社長  
兼 CEO

この日のキーノートスピーカーは藤森義明氏。キーノートスピーチを終えた後は、氏もいずれかのテーブルに着き、参加者と同じ立場でディスカッションを行っていく



真剣な議論を続けていくことが参加者自身にとって大きな刺激となる。ともに、社会を考え、人生を考えることで、大学と卒業生との絆が強くなっていく



テーブルに置かれた大きな紙に、時々刻々変化する議論の流れをマジックで書き込んでいく。メンバーがシャッフルされた以降も同じ紙に議論の流れを上書きしていく。書き込むのはファシリテーターの役目となっている

## Interview

### 卒業生の力を結集し、 大学に活力を与えたい



**山路一隆**  
本部卒業生室  
ディレクター

6月23日、「GEは世界が直面する課題を解決する企業でありたい」と日本GE・藤森義明社長が60名の参加者に熱く語りかけ、「技術が拓く未来社会」と題した第1回東大ワールドカフェが始まった。参加者の年齢は24歳から80歳まで。基調講演後のセッションでは藤森社長、江川雅子東大理事もさりげなくテーブルに加わり、活発な議論が展開された。

ワールドカフェとは「多人数が集う時に初対面の人同士でも気楽にかつ相互に

刺激しあえる手法」として90年代に開発・提唱されたもの。今回のアンケートでは「参加者にバリエーションがあったので、いろんな意見が出て楽しかった」、「視野の広さに愕然。マスコミで報道されがちな論調と異なるトークが新鮮だった」、「幅広い年代のOBが集い、肩書きで話ができなかったのがよかった」などの意見が寄せられている。この企画は、昨年、イェール大学と東大が両校合わせて200名の卒業生による「卒業生活動について



時刻は午後8時。卒業生は仕事帰りの疲れた身とは思えないほどパワフルに議論を展開していく。このパワーは東大の未来を、日本の未来を支える力なのだ



各セット間のメンバー移動風景。どのテーブルに移動するかはまったく自由。このあと、どんなメンバーがテーブルにつくかによって、議論の流れが変わってくる。ダイナミックな変化もワールドカフェの醍醐味のひとつだ



議論終了後の総括風景。3セットの議論の流れを書き込んだ紙を掲げ、ファシリテーターが解説する。自分が参加しなかったテーブルの議論もこれで分かる仕組み。様々な人が様々な意見や視点を持っていることを実感

のワークショップ」を開催したことに端を発する。イェール大学卒業生の愛校心の強さ、2兆5千億円と言う保有基金の規模、多種多様な卒業生活動などに東大側参加者はいたく刺激を受けた。それから1年。行動シナリオの「卒業生との緊密なネットワークの形成」という項目に基づく最初の企画として東大ワールドカフェが開始されたのである。

東大ワールドカフェを含む、新しい卒業生向けプロジェクトは、全体として「東

大Social Innovation Initiative (TSII)」と名づけられ、現在、円卓会議、講義型塾プログラム、留学・インターンシップ等に係るボランティア活動支援などのプログラムを準備・検討中だ。欧米の大学との国際競争に直面した東大は今、卒業生の力を必要としている。東大ワールドカフェが卒業生と大学を結ぶ新しい一歩となること、「卒業生間の知的ネットワーク」が大きく広がることを期待している。



### 【重点テーマ別行動シナリオ】 の以下の達成目標に対応!

3.社会連携の展開と挑戦—「知の還元」から「知の共創」へ

■ 社会に開かれた「場」を構築し、大学と社会の間の双方向コミュニケーションを強化するとともに、多様な人々が課題を発見・共有し、その解決に向けた創造的活動を実践できるようにする(「知の共創」)。

7.卒業生との緊密なネットワークの形成

■ 全ての卒業生が、生涯にわたって大学との絆を持ち続け、職業生活・社会生活を通じ、世界的視野に立って、公正な社会の実現や科学・文化の創造に貢献し続けることができるようにする。

# 「知の連環体」を 創り上げるために

江川雅子

東京大学理事

岡村 正

(株)東芝 相談役  
日本商工会議所 会頭

## 特別対談

行動シナリオの策定においては、教職員だけでなく、  
学外の多くの方々に、ご協力いただいています。

岡村正 東芝相談役も策定にご協力いただいた方のひとり。

ここでは、岡村相談役と江川雅子本学理事に  
社会が望む「東大の在り方」について、  
様々な角度から、語っていただきました。

——昨年度の濱田純一総長就任以来、本学ではほぼ1年をかけて「東京大学の行動シナリオ FOREST2015」を策定し、昨年度末に公表いたしました。策定にあたっては長い時間をかけて学内外で議論を尽くして慎重に作り上げてまいりました。特に、本学経営協議会に対しましては、江川雅子本学理事が素案を持って、経営協議会学外委員の皆様全員をお訪ねしてご意見をうかがったという経緯がございます。そこで、本日は経営協議会委員のおひとりでいらっしゃる岡村正 東芝相談役をお招きして、江川理事といろいろとお話していただくこととなりました。それでは、よろしく願いいたします。

**江川** まず、完成した行動シナリオを最初にご覧になっての感想をお聞かせいただけますか？

**岡村** 昨年10月頃、素案バージョン2を見せていただいた時は、江川理事に弊社にお越しただいて、いろいろとお話しさせていただきました。あの時の素案と比べると、まさに21世紀における東京大学のビジョンがより鮮明になった行動シナリオだと思います。感銘を受けました。素晴らしいものが出来上がりましたね。

**江川** 岡村相談役には、学外委員として各段階での素案を見ていただいておりますので、行動シナリオに対する印象も変化してきたのではないのでしょうか。

**岡村** そうですね。たしか、最初のバージョンの時にはビジョンとシナリオが分かれていなかったように記憶しています。濱田総長が冒頭でおっしゃっていますが、「21世紀の新たな時代の輪郭が次第に形作られつつある」という中で、東大としての半ば恒久的な目標である「行動ビジョン」と中長期にわたって環境変化に対応するための施策である「行動シナリオ」を分けたことで非常に理解しやすいものになったのではないかと思います。完成

版を拝読して、「良いな」と思った点が多々ありました。まず、教員、職員、学生の役割が明確になったということです。特に感心したのは「職員に対してハイライトが当たっている」ということ。新しい時代の大学運営スタイルとして、職員の方々のコントリビューションが大きくなるべきだと思いますから。次に、「定量的な目標値が出来る限り明確になっている」という点が良いと思いました。3つめに、「マネジメント」という観点から大学運営を考えていること。従来、学問を専門とする組織において、コスト意識はむしろ排除されていたのではないかとと思うのですが（笑）、この行動シナリオではコスト意識にまで踏み込んでいる点が素晴らしいと思います。4つめに、教員、職員、学生に対して、それぞれ別の角度からの評価を導入しようとしていること。これで組織全体のモチベーションも上がるのではないかと思います。最後に、これはもう何度も申し上げていることですが、「国際化」ということが一段と強化され、グローバル化への対応も含まれていることが素晴らしいと思います。

**江川** ありがとうございます。行動シナリオを1年間かけて作っていく過程では、当初のバージョンから完成版まで内容が進化し続けてきた印象があります。経営協議会委員や部局長をはじめとする学内外のステークホルダーからのフィードバックを盛り込んでいった経緯があり、出来上がった時には「とうとう完成した」という気持ちでした。感慨深かったです。ただ、こういうものは実行することが肝心なので、今後が大切です。現在は身が引き締まる思いです……策定過程のエピソードを簡単に申し上げますと……まず、行動シナリオ担当の佐藤慎一理事が東大の次代を担う40～50代前半の教員をピックアップして策定プロジェクトチームを編成いたしました。正式には「行動シナリオプロデュース会議」と言うんですが、7人編成でしたので「7人の侍」

と呼ばれておりました。このメンバーを中心に夏から秋にかけて議論を重ねたんですが、夏には「集中的に議論しよう」ということで合宿会議を行いました。合宿といっても、本部棟で合宿をしたんですが（笑）。朝早くから夜遅くまで議論しまして。その合宿の前後には学外の方からのヒアリングも行いました。それで出来上がったのが最初の素案です。さらに、問題意識を持っている学内構成員とテーマ別に議論を重ね、10月頃に出てきたのがバージョン2でした。その後、経営協議会委員の皆様や学内の部局長からヒアリングを行い、練っていきました。また、『もりかも』（森を醸すという意味）という若手職員有志のグループからも提案があったんですが、その中に「東大職員としてのブランドを確立できるようなプロフェSSIONナルを目指す」といった内容が盛り込まれていたんです。そのような意欲ある職員が若手の中から出てきたことに頼もしさを感じました。

## 日本の資産は「人」と「知恵」と「汗」

**岡村** 経営協議会の皆さんからは「もっと国際化を」という意見が出ておりましたね。グローバル化の問題は1980年代に日本企業がぶち当たった大きな壁でした。80年代前半までの日本企業は、自らの技術で作った製品をどんどん海外に輸出するという、いわば「片道通行のグローバルリゼーション」だったんです。ところが、80年代後半の海外との競争において、日本企業自体がグローバル化しなければならぬ状況になりました。つまり、大学と比較すると、企業はいち早くグローバル化の波に洗われたわけです。その際、苦しんだ経験がありますので、経営協議会の皆さんは「東大の国際化を」と言い続けたのだらうと思います。

**江川** 日本は、明治時代の近代化に際して、西洋から取り入れた学術をきちんと

日本語化していきました。一方、一部のアジアの国々ではずっと外国語の教科書を使い続けているそうです。ですから、日本語のしっかりした教科書があることは、たぶん、日本の教育の「強み」なのだと思います。しかし、今になってみれば、それも「教育における国際化」の遅れの一因になってしまっていて、「強み」が「弱み」に転じてしまった感がありま



すね。そのあたりの難しさをひしひしと感じています。それから、「大学の国際化」ということで考えますと、学術には国境がありませんので研究者は昔から国際学会での発表などを通じてグローバルに活動することが当たり前でした。でも、当時は大学自体の国際化について、あまり意識しなくても良いという状況がありましたね。しかし、今の時代は大学自体の国際化が必要で、特に「職員が国際化にどう対応していくか」という問題があります。現在、東大の本部では国際部が国際的な仕事を一手に引き受けているのですが、これは昔の企業と同じスタイルですね。1970年代頃には企業にも国際部があってそこに国際的な仕事を集中させていた記憶があります。

**岡村** 今、企業のみならず大学までも国際化が必要になってきた大きな理由のひとつに「21世紀に入って、世界は『全世界共通』の問題を抱えてしまった」ということがあります。環境の問題など、まさにそうですね。自国のことだけを考えるのではなく、世界が協調してやらねばならないことが出てきたわけです。また、「日本が経済大国だった時代はとうに過ぎて、今や新たな活路を見出さねばならない」ということも大きな理由だと思います。今年、GDPでは中国に抜かれるでしょうし、近いうちにインドにも抜かれるでしょう。日本の資産は「人」と「知恵」と「汗」。私はそう思っています。この3つの資産において、日本は国際的なアイデンティティを獲得すべきですね。21世紀の日本における「国際化の意義」は、そのあたりにあるのだと考えています。

**江川** そうすると、経営協議会の方々は「東大の国際化」を提言なさることで、東大が「人」、「知恵」、「汗」で世界をリードすることを期待されているということでしょうか？

**岡村** その通りです。環境の問題、貧困

の問題、水の問題など、全世界共通の問題に際して、世界の「知の共創」をリードしてほしいという思いがあります。様々な問題解決の場面で東京大学にリーダーシップをとってほしいというのが我々の東大に対する願いなんです。

**江川** ありがとうございます。東大としても、そのことはひしひしと感じております。高齢化社会の問題など、日本は他国よりも先に直面していることが多々ありますので、東大は諸問題に関してリーダーシップをとれる位置にありますし、実際にとっていきたくと考えています。

## 国の「心棒」をよりどころに 人材を育成していくということ

**江川** 今後、「社会と大学の関係」というものを考えていく際に私たちはどのようなことに留意しなければならないと思われませんか？

**岡村** 従来、大学の「知」を社会に伝達していただく、あるいは社会が大学の「知」を利用させていただくという形で、日本の産業は伸びてきましたし、社会も形成されてきました。しかし、今後は社会の側が抱えている問題点を大学側にフィードバックして知的な創造性を発揮していただきたい。そうすることにより、濱田総長のおっしゃる「知の連環体」が出来上がるのではないかと思います。

**江川** 学術と産業の関係ということで申し上げるならば、バイオテクノロジーなど、サイエンスをベースに新たな産業が立ち上がってくるという例が昔よりも増えているように思えます。そういう部分にも大学の役割があると感じています。それから、大学にいて強く感じますのは、「人材育成の重要性」です。大学が輩出する人材が、企業で、社会でどのように役立っていくのか。人材育成に関しましては社会から大学に対するご指摘も多いの

で非常に重い責任を感じます。ただ、大学における教育の改善という課題ばかりでなく、初等教育・中等教育も含めた大きな問題もあるので、なかなか難しいなと感じています。

**岡村** そうですね。教育の問題は、初等教育、中等教育、高等教育、さらには企業における企業内教育に至るまでトータルで考えるべきだと思います。社会が総がかりで教育問題を考える時期にさしかかっているのではないかという気がしますね。ただ、教育を考えるにしても、日本という国が向かう方向が明確に示されないことには方針が立てられませんね。昨今は、国の「心棒」とも言える「中心的な考え方」がない状態だと思えるので、方針を立てるよりどころがない。良いか悪いかは別として、明治維新期の人材育成の在り方、第二次世界大戦後の人材育成の在り方、それぞれの時期にそれぞれの目標があって、それに沿って人材育成が行われてきた。いろいろな意見があるとは思いますが、池田勇人さんが「所得倍增計画」を打ち立てたり、田中角栄さんが「日本列島改造論」を唱えたりと、その時々で我々の支えになる「心棒」があったと思うのです。今、日本にはそういうものが欠けているので、まず、それをしっかりと打ち立てた後に、社会全体が人材育成の問題について努力していくべきなのではないかと思います。若者に対する批判などがよく出てきますが、その責任は彼らを育てた我々の側にあるのであって、批判すること自体、天に唾しているようなものです。教育に関しては日本人全員が責任を持たねばならない問題です。

**江川** 皆で教育を考えていかねばならないのはおっしゃる通りだと思います。私は昨年、東大に戻ってきたのですが、学生の就職活動の時期が早まっていることに驚きました。3年生の後半に就職活動をして4年生の初めには就職が決まって

いる。大学は4年間、教育をすべきところなのに実質的な期間が2年半ぐらいになってしまっていることになります。この就職活動の早期化は大学の国際化にも影響があります。3年生で就職活動をしなければならないので、海外に1年間、留学する学生はなかなか出てきませんね。

**岡村** それはちょっと異常な事態ですね。人材不足もあって、企業はどうしても青田買的な発想になってしまう。やはり、そういう点については、企業も反省する必要があると思います。

**江川** それから、社会と大学の関係ということで申し上げますと、大学はもっと上手に情報発信しなければならないなと感じています。昨年度の事業仕分けの問題においても、次世代の研究者をサポートする予算が削られるなど、日本の大きな方向性から考えて大切なものが理解されていませんでした。大学というものは外から見ても分かりづらいのだと思いますので、そういう部分をきちんとアピールしていかなければなりませんね。

**岡村** 仕分けの悪口を言うつもりはないんですが、先ほど申し上げた「心棒」、つまり「日本の将来の国家像」が明確になっていないと、仕分けも間違ってしまうのではないかと思います。「日本をどのような国にしたいか」という発想がなければ、効率のみで判断しがちになりますから、将来、文化的には三流の国になってしまうのではないのでしょうか。少子高齢化で18歳人口が減るから大学は縮小すべしという意見がよく出てきますが、人口が減るからこそ、将来のために「知への投資」をしっかりと行わなければならない。人口が減るのならば、外国人の優秀な研究者を呼び込んで日本の研究の一部を担ってもらうという発想も必要になってきますね。現在、国が担う研究費の対GNP比は米国や中国に大きく引けをとっている状態です。日本政府はもっと



しっかりした科学技術政策をとるべきだと思います。

**江川** 国が担う研究費の総額に関して、増額が必要であることは本当におっしゃる通りだと思います。もうひとつ、私が問題と感じているのは、その配分の仕方です。環境やバイオなどの目立つ分野に

重点が置かれがちなのですが、様々な基礎研究の分野にバランス良く配分していないと、だんだん学術の裾野の部分がなくなってしまって、将来の芽を摘んでしまいかねないと思うんです。

**岡村** 基礎研究は学問の土台を成すものですから、そこがグラグラしていたのではいけませんね。日本の学術レベルを維持し、上昇させていくためにはとても大切だと思います。

## 文化国家として世界に認められることの重要性

**江川** 社会では大学に対していろいろなお意見があると思うんですが、「社会が望む東大の在るべき姿」はどのようなものだとお考えですか？

**岡村** ひとつには、先ほどから申し上げている「21世紀の課題解決のために世界を引っ張っていく、世界の名だたる大学のひとつになってほしい」ということ。それから、科学技術立国の背景として、文化的なレベルの高い国でなければ世界からの尊敬の念を集められませんので、「基礎的な真理の追求にも邁進してほしい」ということですね。

**江川** 東大で行われている学術は大変幅広いので、その中にはすぐには役立つ研究もありません。宇宙の起源を探る研究、古代の歴史資料に関する研究、サンスクリット文学などもそれに当てはまります。近年、大学を取り巻く財政事情が厳しくなっているため、他の大学ではそのような研究を縮小したり止めてしまう傾向があります。しかし、そのような研究もきちんと行っていくことが、文化国家であるための大切な条件だと思うんです。どんなに予算が厳しくなっても東大はそういう部分は死守していきたいところですね。

**岡村** そうですね。「社会問題の解決」

と「基礎的な学術の隆盛」の両面が充実して、初めて文化国家として世界に認められるのだと思います。

**江川** それでは最後に……今後、東京大学は行動シナリオを着々と実行していくわけですが、その際、気をつけるべきことなどございましたら、アドバイスいただければと思います。

**岡村** 常に、実行後に何らかの評価を行い、それをフィードバックして、再び実行していくという、動的な行動シナリオであってほしいと思います。いわゆるPDCA (plan-do-check-act) サイクルですね。評価に際しては、海外の大学ランキング

などの指標をそのまま物差しとして測る必要はないのではないのでしょうか。自ら定めた指標で自らの行動を測っていかれるのが良いと思いますね。それによって、一定期間ごとに、この行動シナリオを修正していくことが大切なのだと思います。

**江川** 行動シナリオに基づいた大学運営はまだ始まったばかりですので、今後、実現に向けて大学全体で努力していくこととなります。これからも、ご意見を賜りたく存じます。本日は、どうもありがとうございました。

【2010年6月 本郷キャンパス・懐徳館にて】



江川雅子  
Egawa Masako

1980年東京大学教養学部卒業。同年シティバンク勤務。86年ハーバード・ビジネス・スクール経営学修士 (MBA) 取得。同年ソロモン・ブラザーズ入社。93年S.G. ウォーバーグ。01年-09年ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長。06年商学博士 (一橋大学)。06年-08年東京大学経営協議会委員。09年度同理事。この間、政府税制調査会委員、財政制度等審議会委員を歴任。

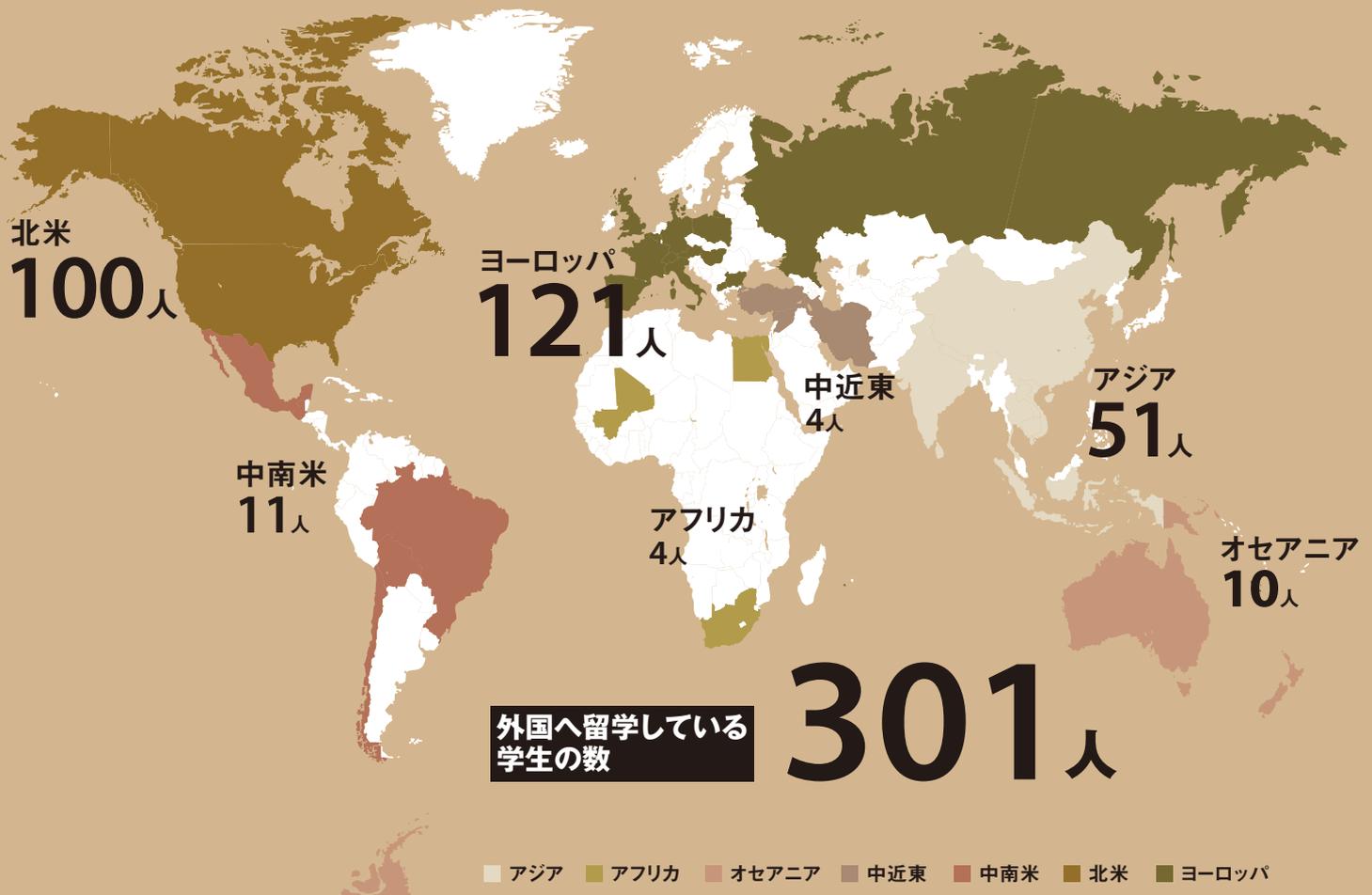


岡村正  
Okamura Tadashi

1962年東京大学法学部卒業。同年 (株) 東芝入社。73年ウィスコンシン大学経営学修士 (MBA) 取得。89年営業推進部長。93年情報処理・制御システム事業本部長。94年取締役。96年常務取締役。98年取締役 上席常務。2000年取締役社長。03年取締役 代表執行役社長。05年取締役会長。09年相談役。07年日本商工会議所会頭、東京商工会議所会頭。東京大学経営協議会委員。

## データでみる東京大学の姿

# 世界に飛び出したタフな東大生達



東京大学で行なわれる各イベントに関する情報は、以下のアドレスからご覧になることができます。

東京大学ホームページURL  
<http://www.u-tokyo.ac.jp>

東大 HP トップ

EVENT INFO

EVENT INFO 一覧

各トピックへ

各トピックへ



### 【淡青】お取り寄せ方法



テレメール

テレメールを利用して【淡青】を取り寄せることができます。パソコンまたは携帯電話から以下のURL、またはTEL（自動応答電話）にアクセスして、資料請求番号をご入力ください。送料（後納）のみご負担ください。

URL : <http://telemail.jp> TEL 050-8601-0101 (24時間受付)  
資料請求番号 : 957966 送料 : 200円 (後納)



The University of Tokyo Magazine

東京大学広報誌

# 淡青

t a n s e i

24

2010/09

東京大学本部広報課  
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号  
TEL 03-3811-3393 FAX 03-3816-3913  
E-mail : [kouhou@ml.adm.u-tokyo.ac.jp](mailto:kouhou@ml.adm.u-tokyo.ac.jp)  
URL : <http://www.u-tokyo.ac.jp>

編集発行 / 東京大学広報室

武田洋幸 (広報室長・大学院理学系研究科・理学部 教授)

本郷恵子 (広報室副室長 史料編纂所 教授)

清水修 (本部広報課 特任専門員)

吉沢知浩 (本部広報課)

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 岡村典子

印刷 / 石田大成社

発行 / 平成22年9月30日



### 三四郎池

本郷キャンパスのほぼ中央に位置する三四郎池は緑豊かな構内の中でも一際、鬱蒼とした樹々に囲まれた「森の池」です。正式名称は育徳園心字池。現在の本郷キャンパスに相当する敷地は、元々、加賀藩前田家の江戸藩邸があった場所でした。加賀藩邸の庭園内に作られた育徳園心字池は、明治維新後、東京大学が本郷の地に設立されるにともなって、東大キャンパスの一部となります。やがて、夏目漱石の小説『三四郎』に登場することから三四郎池と呼ばれるようになりました。東大の象徴のひとつである三四郎池は学内外の多くの人々の憩いの空間として親しまれています。