

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。そういうふうに「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)。そんなふうになんかそれぞれ、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というだけでなく、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いいですね。

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。