

「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ッショナルを目指す」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ね。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。