



## 東京大学の知の公共性と国際性

21世紀という新たな時代の輪郭が次第に形作られつつあります。グローバル化が進む中で、民族紛争やテロ事件の頻発、経済格差の拡大、地球温暖化など、安全や豊かさへの脅威が増大する一方、文化、環境、医療、食糧など多くの領域で、国際的な視野と協調のもとに持続可能な人類社会を形成していこうとする動きが急速に強まっています。未来を見通しにくい不確実性の下、社会の安定的な発展と成熟をいかに実現していくかということが、時代の課題です。

こうした時代は、大学の存在意義と社会的責任が試される時でもあります。近年の地球規模での危機は、それを克服するための科学・技術や思想など、知が有する公共的な役割への関心を高めました。大学こそ、このような知の公共性のもっとも重要な担い手であり、知の創造すなわち「研究」と、知の批判的継承にもとづく人の育成すなわち「教育」とを通じて、より豊かで安定した社会の構築のために果たすべき大学の役割が、ますます重要なものとなっています。その憲章において、東京大学が「世界的な水準での学問研究の牽引力」であるとともに「公正な社会の実現、科学・技術の進歩と文化の創造に貢献する、世界的視野をもった市民的エリートが育つ場であることをあらためて目指す」と掲げた理念は、今日においてこそ試されています。

とりわけ、社会がグローバル化に向けて大きく舵を切り、学術の世界でも国際競争が激しさを増している現代において、国際化は東京大学の最優先課題の一つです。さまざまな国際的なプロジェクトを支え、世界に広がる研究者や学生の交流・育成の核となる、グローバル・キャンパスの形成に向けて取組を行います。日本の学術が持つ魅力と強みを発揮し、アジアの諸大学との連携のハブとなりつつ、言語や発想・価値観などの多様性を組込んだ、世界の学術のトップを目指す教育研究のプラットフォームとして、東京大学の国際的な存在感を高めていきます。

## 知の共創—連環する大学の知と社会の知

歴史の流れと国際的な広がりの中で多様な学術が連鎖し再生産されてきた東京大学は、時間と空間、分野と特性を越えて知が切磋琢磨し、卓越性を目指して未知への挑戦を無限に続けていく、ダイナミックな「知の連環体」です。そして、東京大学が推進する社会との連携は、無限の「知の連環体」の複合的なネットワークを、大学という空間の中だけでなく、その外にまで押し広げて新しい知の秩序を生み出し、厚みを与える活動にほかなりません。

大学が社会と関わりあう回路は無数にあります。東京大学はこれまでも、人間の存在や自然・事物に対する根源的な探求、生命現象の本質の解明、新たな産業を支える技術の開発、将来の社会生活や経済生活を支える制度の設計など、現代社会の発展に寄与する高度で幅広い教育研究を展開し、その知の蓄積と能力を社会全体の变革と進化の駆動力として活かしてきました。そうした寄与を、社会との効果的な連携を通じてさらに高めていきます。

時代は今、大学からの研究成果の還元という一方向だけでなく、大学と社会の「知の共創」と呼ぶべき活動を進める段階にきています。東京大学は、知を生み出し育てる自立した学問の場であることを活かして、真理を追求し知を創造する力を極限にまで高めるとともに、大学と社会とが協力して課題を発見・共有し、新しい知とイノベーションを生み出していくことのできる構造を教育研究の多様な回路を通じて展開し、その中で、身近な地域から国境を越えた諸外国に至る多様なパートナーと連携する拠点として進化していきます。

社会連携のさまざまな回路を拓き、知を媒介として大学と社会がともに発展する共生関係を作っていくために、世界最高水準の研究成果を、日本の社会と世界に向けて、明快な言葉で説明する力が情報発信に求められています。最先端の学問の面白さとその社会的意味について自らの言葉で情熱をもって伝えていくことは、未来の世代に向けた大学からの力強いメッセージとなるはずです。

大学が教育を通じて有為の人材を育成することは、社会連携のもっとも重要な回路であり、東京大学が生み出した人材は、社会の多様な分野で活躍しています。こうした卒業生と大学との緊密なネットワークを形成していくことは、大学の活動に対する幅広い支援の基盤となるとともに、大学の知と社会の知の連環を活性化させる上でも重要な意味を持ちます。卒業生が「市民的エリート」として活躍し続けることができるよう、母校である東京大学の活動に関わる機会や仕組みを拡大し、また、母校を活用して自らの知的生活を豊かにしていくことのできる環境を整えていきます。

## 真の教養を備えたタフな学生

東京大学の教育の目標は、国際的な広い視野を有し、強靱な開拓者精神を持ちつつ、公共的な責任を自ら考え、行動するタフな人間の育成です。とりわけ、「リベラルアーツ」、すなわち主体的に思考し生きる個人にふさわしい教養は、先の見通しにくい困難な時代であればこそ、大学教育の基本となるものです。教養とは、現在進行形の諸問題を歴史的な視野で考え、局所的な現象を普遍的な枠組みでとらえていくことにより、相互に関連づけることのできる力であり、現実のさまざまな事象に向き合い、粘り強く応答し、あるべき解を求めていく中で培われるものです。

東京大学の学士課程は、専門の知や実践の知と補強しあう関係にあるこの教養の知を重視します。教養教育を中心とした前期課程と、専門基礎教育を中心とした後期課程との一貫性を深め、それぞれの課程における教育のあり方についてさらに改革を推進することによって、さまざまな専門性と実践力によって社会に貢献する、高度な教養を備えた人材を育成します。そのために、教員と学生との知的対話をさらに活発にする教育環境を整え、教育施設や学生寮の拡充を行い、学生支援を充実させていきます。

大学院における教育は、世界最高水準の専門の知と実践の知を獲得するために行われます。優れた人材が、世界から東京大学へ集い、東京大学から世界へ羽ばたくことを目指し

ます。そのためには、大学院生が充実した環境の下で、存分に能力を高め、研鑽を積んで社会を担うための幅広い基礎力を身につけると同時に、高度専門職業人として、また、次代の学問を生み出す研究者・大学教員としての将来像が描けるような環境を整えます。大学院生への研究支援を充実させ、国際的な活躍と交流の場をいっそう拡大することを通じて、世界水準の人材を育てます。

豊かな知識を基盤に、能動的学習や国際経験の機会の拡充、さらに課外活動や社会的体験などを通じて、弱者への思いやりと倫理感、そして強靱な精神をバックボーンとし、多様な価値観の存在を意識したコミュニケーション力と知や社会のフロントを切り拓く行動力を備えたタフな学生を育てていきます。それを可能とするために教員の教育力を向上させ、学生の主体的な取組みを支援し、また、とくに卓越した学生の能力をさらに開花・伸長させることのできる仕組みも整えます。潜在力を持った多様な学生の確保に一層ふさわしい入学試験のあり方についても検討を行います。

## 活力のある卓越した教員

東京大学の学問が持つ底力は、「わからなさ」や「難問」とじっくりと向かいあうことの価値を再確認することから生まれます。世界最高水準での卓越とは、薄められた啓発からは生まれぬ濃縮された知であり、異質なものとぶつかりあいの中で解き難い問題や未知の課題と粘り強く取組み、意外な解決の道筋を見つけだし、そこに大きな喜びを見いだすことこそ、大学のみならず社会の進歩の原動力です。学問の根源を担うディシプリンを踏まえた基盤的研究や基礎教育を腰を据えて行うと同時に、変化し続ける最先端の知を生み出す先進的な研究・教育に大胆に挑戦していくという「二兎を追う」努力は、東京大学の教員ならではの強みと責任であり、また人材の新たな交流と学問の新たな融合とを生み出す基礎ともなります。

東京大学は、本郷・駒場・柏キャンパスからなる三極構造の基盤の上に各キャンパスの個性化・特色化をさらに促進しつつ、卓越した知を持続的に生み出すことのできる魅力的な環境を整えることによって、世界各地から優れた人材がそこに集い、教育者として、研究者として、思う存分に力を発揮できるような場でありたいと考えています。そのような開かれた場として、性別・言語・国籍などの差異やバリアを超えた教員の多様性を確保し、組織の新陳代謝を促進し、人事の流動化と活性化を促していきます。そうした教育研究の活力ある中核拠点として、全国の大学や研究機関と連携し、学術の発展の基盤を支えていく責任を担います。

大学を取り巻く状況の大きな変化、すなわち学生の多様化、運営費交付金の減少と競争的資金の増大、さらに管理運営の複雑化や高度化等によって、教員の管理運営業務にかかわる負担は著しく増大しています。優秀な人材を確保し続けるために、組織・業務のスリム化や支援体制の拡充によって、こうした状況の改善に取り組めます。若手研究者のポストをより多く確保することも、喫緊の課題です。定員削減や定年延長等によって生じてきて

いる教員集団の年齢構成の偏りを是正しながら、人事システムを柔軟化して優秀な若手研究者を積極的に採用し、全体の力を活性化していく工夫を行います。

教員一人ひとりはずべて、東京大学の教員として優れた教育と研究を遂行しているか、自ら検証し、外部の評価を受け、説明する責任を負います。また、教員をはじめとするすべての構成員は、公共の知を担う大学人として、学問及び社会に対する高い倫理感とコンプライアンスに対する強い意識を保つことが求められます。それらを担保するために必要な体制を強化します。

## 高い能力と専門性を持つ職員

知の公共性を担う大学という場を支え育てるためには、職員が教員と一体となって、大学経営に充実感と責任感を持ってあたることが必要です。法人化以降、新しい課題に対応していくために事務量が飛躍的に増大する一方で人員削減も課されるなど、厳しい状況が続いている中、職員がその能力を主体的に発揮して職務を遂行し、「東大職員」としてのブランド力を培う環境の整備を推進します。職員が、組織や業務の改革に意欲的に取組むとともに、目立たずとも地道な業務を確実にやっていくことは、組織にとって盤石の基盤となります。また、高い専門能力をもつ職員を積極的に採用・育成し、経営管理や教育研究支援のプロフェッショナルとして力を発揮できるようにするための仕組みを強化します。業務の専門分野に通暁するとともに業務全般を見渡すことのできる能力をもった幹部職員を育成し、経営システムの改革にあたっては、職員も積極的に関与し、かつ責任を担う体制づくりを行います。

人事制度の抜本的な見直しを進め、安定性の高い雇用基盤を確保しつつ、それぞれの職務においてどのような能力が求められているのか、キャリア形成のモデルを提示するとともに、主体的に能力を向上させることのできる機会と時間を確保することで、職務環境への信頼と意欲を生み出します。職員等の育成については、海外派遣や他機関・民間企業との人事交流を含め、効果的な研修などの機会を積極的に設け、質・量ともに世界最高水準の総合研究大学にふさわしい国際感覚のある教育研究支援の体制を実現します。

## 機動力のある経営

大学という空間にとって重要なのは、多様な職種や職位を担う主体が、その持続的な発展に必要な責任を果たしていくことです。そのために、何よりも教員、職員、学生の一人ひとりが、その個性や能力・経験を活かしてしなやかなコミュニケーション力と行動力を発揮することこそ、大学経営の基盤となります。教育研究の基本単位としての部局は、専門とする知の厚みを活用する場を主体的に追求します。そして本部は、各個人と各部局の努力を協調させて果実を最大限に実らせるために、経営組織としてリーダーシップを発揮できる体制を構築します。東京大学は、「強い個人」と「強い部局」と「強い本部」というトライアド構造による、総合力の発揮とガバナンスの強化を目指します。

教員と学生との知的対話に基づく質の高い教育研究環境を整備していくという観点から、教育研究のマネジメントや組織体制の在り方について不断の点検と見直しを行い、東京大学の使命に照らして、適正な全体規模、組織やキャンパス施設のあり方について積極的に検討をすすめます。また、与えられた資源を最大限に活用し、優れた人材が能力を十分に発揮するためには、柔軟で合理的な経営が不可欠です。事務や事業の見直しを加速しコスト意識を徹底するとともに、本部や部局の事務組織の効率化を図り、細分化し肥大化した全学組織や合理性の乏しい規則等も全面的に見直して、ガバナンスにおいて機動力のある組織運営を行います。

法人化後、東京大学は、基金の形成をはじめ外部資金をも積極的に活用していくことで、財務体質の強化を図ってきました。産学連携の分野でもさまざまな試みが行われ、多くの成果が生まれています。そうした成果を知の多様さと豊かさへと成熟させていくために、それを全学的視点から活用し次の可能性に効果的に投資していきます。また、教育研究の基盤となる経費を着実に確保していくと同時に、外部資金の活用方法をさらに検討し、教育や基礎研究など、外部から競争的資金を獲得しにくい分野についても、東京大学全体の学術ビジョンにもとづいて予算を適切に配分します。施設の有効活用と管理整備の状況についても綿密に検証し、安全性・快適性や環境に配慮した持続可能な施設整備計画を策定します。数多くの施設を多様な部局のニーズを踏まえつつ全学的な観点から効率的に活用管理する仕組みを整え、実験設備などの共同利用や共同施設の整備も推進します。それは、経費節減のみならず、部局を横断するコミュニケーションを活性化させ学際的な教育研究の推進にも寄与するはずです。また、とりわけ文系の教育研究に不可欠な書庫スペースの整備計画を推進します。

東京大学で扱われる膨大な情報を活用するためのシステム整備は、学術情報の共有化による新たな価値の創出など教育研究の活性化、業務の効率化と質の向上、構成員間のコミュニケーションのために、きわめて重要な課題です。そのため、既存システムの融合を図ることにより情報システムの共通プラットフォームを整えるとともに、新たなコミュニケーション手段を活用します。

学生であれ、教員、職員であれ、組織を構成している個々の人間が果たす役割が決定的に重要なのが、大学の本質的な特徴です。したがって大学の運営・経営の最大の目的は、そうした個々の人間が持てる資質と能力を十全に発揮して生き生きと活動できる環境を整え、それによって社会が活用できる知の水準を高めていくことにあります。東京大学がこうした知の公共的な役割を高め、日本の社会と世界の人類のために貢献していく戦略となるのが、このたびの『行動シナリオ』です。