

平成21年度役員紹介&インタビュー

森を動かすために 濱田総長体制を支える13人に聞く

濱田純一総長の就任とともに執行部も新たに編成されました。

ここでは、2009(平成21)年度の新役員をご紹介しますとともに、

担当分野を持つ新役員のショートインタビューをお届けします。

東大という「森」を動かすために、新執行部の挑戦が始まっています。



理事(副学長)

佐藤 慎一

今年3月で東大教授を定年退職したんです。しばらくは著述に専念するつもりでした。ところが濱田総長から「理事に」とのお話をいただいて……まさに晴天の霹靂でした(笑)。私は2006年度の1年間、理事(副学長)をやらせていただいたのですが、まさか再任されるとは思いませんでした。濱田総長が59歳。私以外の理事(副学長)は全員50代。若い執行部ですね。ですから、濱田総長は「一人くらい年寄りがいってもいいかな」と思って私を選ばれたんじゃないでしょうか(笑)。

いきなりこんなことを言うのもなんですが、本来、学問はとても贅沢なものなんです。膨大な無駄を費やして初めて大きな成果がひとつ出てくる。これは文系理系共通です。ノーベル賞を受賞するほどの研究成果などは100以上の大きな試みをやってひとつ結果が出るか出ないかというくらいだと思います。しかし、国立大学法人化以後、毎年、予算も人員も減っていきます。実際、お金のかかる理系分野は外部資金に頼る部分が年々増え続けていますから。人員が減る問題も大きい。たとえば、文学部のサンスクリット専攻、

“本来、学問はとても贅沢なものなんです”

つまりインド文学の研究室には10年に1人しか学生が入ってきませんが、研究室は存続しています。今や、この分野の研究室は旧帝大系の大学の中で東大と京大以外、なくなってしまいました。国立大学法人の人員削減の影響ですね。学生が来ない研究室を閉鎖してしまうか存続させるか……それはたぶん、日本が文化国家と言えるかどうかの分かれ目だと思います。10年に1人しか学生が来なくても専門家にいてもらうことが東大の意地であり、文化国家としての日本の意地だと思うんです。現在、予算削減・人員削減のために厳しい大学評価が実施されていますが、「学問は贅沢なものである。しかし、それを維持しなければ人類の将来は拓かれない」という特質を社会にご理解いただくことが、日本の学術を守っていくために大切だと考えています。

一方、「教育」も理事(副学長)としての私の担当分野です。やはり、教育というものは現場が一番大切なので、現場から離れた本部役員が理想を描いて掻き回すことはしないようにと肝に銘じています。よく言われるように「教育は百年の計」だと思ひ、「特効薬と

即効薬はない」と思うので、じっくり継続していくことが一番大切ですからね。学術俯瞰講義をはじめとして、分野横断型・学部横断型の教育プログラムも始まっているので、とにかく続けていこうと思います。今、私が一番憂慮しているのは、学生達の「読書のスタミナ」が低下していること。人類の観知の多くは書物の形で残っているわけで、膨大に蓄積された知を読み解く力がなければ、知の継承ができなくなってしまいます。この問題は高等教育の根本的な部分ですが、私自身、自分のゼミをやっていくうえで困っていましたが、誰かに解決策を教えてほしいくらいです(笑)。

濱田総長は1年間かけて「小宮山アクション・プランの着地」を行うとおっしゃっていますね。一旦、地に足をつけるのだ、と。ですから、現在の東大は、階段の踊り場で体勢を整えようとしているところですよ。もちろん、その後、また、一歩ずつ階段を上っていきます。今後、登っていく階段がどのくらい急なのか、まだ判然としていませんが、もう、下りることは許されませんからね。【談】



略歴

1969年東京大学法学部卒業。93年同文学部教授。01年-03年同大学院人文社会系研究科長・文学部長。06年同理事(副学長)。09年同理事(副学長)。専門分野：近代中国思想史

理事(副学長)

松本 洋一郎

理事(副学長)をお引き受けた最大の理由は「皆が気持ちよく働ける場」を作ったからです。世界において東京大学のプレゼンスを上げていくことは至上命題ですが、そのためには多様な構成員それぞれの力を最大限に引き出さねばなりません。皆が力を発揮するには気持ちよく働ける場が大切だと思うんです。大学は企業と違って厳格な組織体ではありませんからね。いわば個人商店の連合体のようなものでガバナンスは緩やかなほうが良い。各人が各人の活動を活発に展開して、結果的に全体がうまくいくように持っていくのが最良の策。その方策は総長がお考えになるわけですが、効果的にサポートしていくのが理事(副学長)の仕事だと思います。

濱田総長は「伝統的なディシプリンの大切さを強調していきたい」とおっしゃっていますね。これには私も大賛成です。最近、東大でも分野横断的な研究プロジェクトが続々と登場してきているけれど、異分野学問を繋ぐ場合、それぞれの学問の根っこの部分がしっかりしていないと、やがて立ち枯れてしまう。伝統的なディシプリンがしっ

“目覚しい成果をあげている研究、産学連携”

かりしていれば、それぞれの分野から知的資源が供給されるので大いに発展していくはずですよ。また、「知の構造化」を行う際も、それぞれの学問の基盤、伝統的なディシプリンがしっかりしていなければできないんです。

東大を運営していくうえで大変な話は多々ありますが、明るい材料、楽しい話もちゃんとあります(笑)。

英タイムズ誌の世界大学ランキングで東京大学は第19位となっていますが、評価の個別項目を見てみると「研究に対する評価(peer review score)」の指数は100、つまり満点なんです。他の項目、特に外国人スタッフ・外国人学生の数の少なさがマイナスに働いて19位になっているわけですね。ですから東大の「研究」は世界レベルでも高い評価を得ています。実際、東大の研究者は世界に誇れる研究成果を続々とあげています。

私のもうひとつの担当、「産学連携」も目覚しい成果をあげています。産学連携本部、東京大学TLO【編集部註：東大の知的財産に関するエージェント】、東京大学エッジキャピタル【編集部註：東大の知的財産を活用したベ

ンチャー企業への投資を行うベンチャーキャピタル】が三位一体となっても効果的な動きをしていますよ。産学連携を進めていく際に大切なのは、大学の中を「見える化」していくこと。大学のことを企業によく知ってもらわなければ上手にコラボレーションできませんからね。それから、「人材のモビリティ」を上げていくこと。産業界の方が大学に来る、あるいは大学からあちらに行く。早いサイクルでそういう動きができるような環境を作ることですね。様々な知的成果は人の頭が産み出すものですから、やはり人の動きに左右されるものなんです。

東大が抱える問題点のひとつは「先生方がお金のマネジメントに膨大な労力を割いていること」。法人化前と比べて外部資金が増えた現在、学内で大きなお金が動いていますが、そのマネジメントを教員が負っているんですね。本来、先生方には研究そのものに取り組んでもらわなければなりません。今後は大きなお金を取り回すアカデミック・アドミニストレーターというような職種も必要でしょう。旗艦大学として「世界を引っ張っていく東京大学」に成長するためには、先生方が研究に専念できる環境を作っていくことが必須だと思っています。【談】



略歴

1972年東京大学工学部卒業。77年同大学院工学系研究科博士課程修了。92年同工学部教授。06年-08年同大学院工学系研究科長・工学部長。08年同総長特任補佐(副学長)。09年同理事(副学長)。専門分野：流体工学、計算力学

理事(副学長)

前田正史

濱 田総長も私も、研究所出身なので以前から親近感がありました。ですから、理事(副学長)に就任することに違和感はなかったですね。とはいえ、実はその後、3月まで全然、話をしていないんです。年末に顔を合わせたときに「手伝ってくれる?」と言われて「うん」と答えただけ(笑)。

昨年の私は生産技術研究所長だったので、本部役員就任が決まってからの3ヶ月間、所長室に積まれた膨大な関



係書類の整理に追われて大わらわでした。そして、まだ就任していない3月1日に、いきなり「全国施設担当理事会議に理事代理として行ってくれ」と言われて出席し、さらに三月中は全学レベルの補正予算請求業務もやっていました。理事(副学長)になる前からすでに仕事が始まっていた(笑)。だから、今ここで抱負を語るという状況ではありません(笑)。

生産技術研究所長は研究所のトップですね。そこから、本部の役員になって、いきなり雑巾掛けの気分です(笑)。これは書いて良いからね(笑)。私は大学院卒業以来、上司を持ったことがなかったんですよ。生まれて初めて上司ができた。総長が初の上司です。雑巾掛けとはいえ、スケールは大きい。

略歴

1976年東京大学工学部卒業。81年同大学院工学系研究科金属工学専攻博士課程修了。96年同生産技術研究所教授。05年-09年同生産技術研究所長。09年同理事(副学長)。専門分野: 持続性循環資源工学

“世界の研究者が集まる魅力的な東京大学に”

扱う仕事の規模は生研の所長時代の20倍以上です。生研の予算が約100億円、大学全体の予算が約2400億円ですからね。責任も重しいし、私の仕事が大学全体に及ぼす影響も大きいですよ。

予算規模が大きいと言っても、現在の東大はお金が足りません。だから今は支出を抑えなければいけませんね。でも、お金が足りないことは必ずしも悪いことばかりではないと思いますよ。東京大学にも適正な規模というものがあるでしょうから、この機会に冷静になって考えてみれば良いんです。

あえて、現時点の抱負を述べるとすれば「東京大学を『世界のトップサイエンティストから見て魅力的な場所』にしたい」ということですね。現在も外国人研究者の中には東大が好きな人が多いんです。本郷キャンパスは自然が豊かだし、歩くのに適した広さでしょう。大学病院もクオリティが高いし、かなり、いい線いっているんだけど、もっと魅力的にしたい。そのためには、施設整備などのために、お金が要るんですが、そのことを国はどう考えているのか。声に出して「高等教育のために」と言うべきだろうけど、東大が言

ってもなかなか聞いてくれない。やはり他の大学と比べると余裕があることは事実ですし、ある意味、東大はサンクチュアリですからね。それでも皆、覚悟を持っていますよ。たとえ国からの運営費交付金がゼロになってしまったとしても、東大の先生方はやるべきことをちゃんとやっていくと思います。

東大には実に幅広い学術が揃っています。そのうえ、それぞれの分野がとて奥深い。これだけ幅広くて深ければ、紛争、疾病、貧困といった「世界が抱える問題」の解決に大きく貢献できます。実際に今もやっているんですが、まだまだこれからですよ。本当に東大の学術が世界を救うようになったとき、この大学は私にとっての理想の大学となっていることでしょう。

それから、最後に……今、東大が抱える最大の問題点は「入学式を学内で行えないこと」(笑)。これは冗談ではないですよ。いくら新入生数の多いからと言って、日本武道館で入学式をやるというのは悲しい。グラウンドに巨大テントを張ってでも良いから、やはり、入学式は本郷キャンパスでやってほしいですね。【談】

理事(副学長)

小島憲道

現 在、理事(副学長)に就任して本部(本郷キャンパス)にいるわけですが、実は今でも毎週金曜日は教養学部(駒場キャンパス)で朝9時から授業をやっています。また、それ以外の平日も夜9時頃には駒場に戻って学生達とディスカッションをして帰宅するのが日課になっています。役員になって大学を運営していくうえでも原点は教育者・研究者ですから、今後も続けるつもりですよ。

理事(副学長)としての私の大きな担当としては「学生」があります。これは「優秀な人材の養成」が大テーマですね。資源の少ない日本を支えていくのは人材の優秀さです。幅広い知識、深い専門性、豊かな教養を身につけた人材を輩出していくことは、東大が日本に対してできる最大の貢献ではないかと思います。具体的にどんな人材を養成していくかと言いますと……PISA対応の「学士力」というものがあります【編集部註: 正式名称はAHELO (Assessment of Higher Education Learning Outcomes) といい、高等教育における学習成果の評価のこと。PISAはOECDが2000年度から行って

“学生にはコミュニケーション力と教養を”

る学習到達度調査のこと】。国際的に学士力を認定する基準としてOECD(経済協力開発機構)が提示しているものですが、この基準では「グローバル化した国際社会で異なるアイデンティティの組織が出会ったときに磨かれていく交渉力」を重要視しています。つまり、現代の学士に求められる知性は、かつての教養主義の知性とは違うものなんです。社会が求めている知性は「個の中に閉じた深い専門性や教養」ではなく、「コミュニケーションを通して組織全体を高めていく能力」であるわけです。その能力を東大の学生から引き出していくためには、何らかの仕掛けを考えることが必要ですね。

濱田総長は「タフな学生を育てたい」とおっしゃっていますね。総じて、若者は「将来、どんな道が開けるかわからない」ということに不安を抱きます。それに対して、私は昨年、教養学部長としての新入生式辞の中で、ギリシャの哲学者・エピクロスの言葉を挙げました。「未来を恐れられないために、若き日に哲学を覚えよ」という言葉です。将来、様々なことに対応していくタフさを身につけるために、学生にはコミ

ュニケーション力とともに、哲学に根ざした教養をも身につけてほしいと思っています。

「広報」も私の担当です。広報に関しては、「東大の良いところ」についての情報をどんどん発信したいですね。同時に、税金で運営されている国立大学法人には「説明責任」がありますので、公表すべき情報は広報部署を通して速やかに社会に公表していきます。

東大が抱える問題点としては「東大入学で人生の目標が達成されてしまったかのように感じて、精神的に老け込んでしまう学生が少なからずいる」ということが挙げられますね。だから、彼らが将来、活躍していくための糧として、大学が様々な刺激を与えていかなければと考えています。また、休学や留年している学生の中には精神的に病んでいる学生もいます。それに対するケアもしていかなければなりません。

私個人としては、将来の東大は「東大ならでは」と言えるような特色が出せる一流大学になってほしいという思いがあります。これから、時間をかけて、そのための「特色」の種を探していこうと思っています。【談】



略歴

1972年京都大学理学部卒業。77年同大学院理学研究科博士課程単位取得。78年理学博士(京都大学)。92年同理学部助教授。94年東京大学教養学部教授。07年-09年同大学院総合文化研究科長・教養学部長。09年同理事(副学長)。専門分野: 物性化学、錯体化学

理事(副学長)

田中明彦

私は理事(副学長)に就任する以前から国際連携本部長をやらせていただいています。現在も兼任です。4月1日以降も特に新しいことを始めたとは思っていません。今まで通りですね。大体、役員に就任しても1日が24時間であることは変わらないので(笑)、あまり無理しないで、やれる限りのことをやっていこうと思っています。

濱田総長はソフトで温厚な方だし、「調整型で慎重だ」とよく言われていますが、私から見ると、かなり「大胆」なところがある方だと思います。慎重にして大胆というか、見かけよりもずっと大胆というか。そんな濱田総長が所信表明の中で「知の公共性」ということをおっしゃっていますね。この言葉はいかに法学者・濱田純一という感じがします。私は政治学者なので「公共性」よりも先に「パワー」について考えてしまいます。これからの時代はますます「知」がパワーを持つ時代ではないかと。その中で、大学は「知を産み出すセンター」として相当なパワーを持っている組織だと思います。そのパワーを適切に使うことが社会か

ら求められている。それが「知の公共性」ではないかと思えます。

そんな東京大学において、「総務」と「国際」が私の担当です。まず「国際」のほうは、先ほど申し上げたように今までの続きです。東大の国際的活動は大学評価でも高い評価をいただいています。担当理事(副学長)として見れば、まだまだ国際化が足りません。東大のキャンパスは、まだ「日本語ができないと不便な場所」です。外国人研究者や留学生が快適に活動できる環境を作っていく必要があります。そういう環境を実現することは日本人学生を国際化していくためにも大切です。キャンパスに居ながらにして、海外留学をしているときのように、様々な留学生と交流できる環境にしたい。これは総長がおっしゃっている「タフな東大生」を養成するためにも良い環境だと思います。

もうひとつの担当、「総務」のほうでは「コンプライアンス」というものを強調していきたいと思っています。これには単なる「法令の遵守」だけではなく、倫理的・道義的な意義も含まれます。東大の全構成員がルールを守

って適切な業務ができるような体制を確立していくこと。東京大学は日本あるいは世界の社会の中で格別に信頼度の高い組織になる必要があります。もっとも信頼される組織体になることは、世界最高水準の研究・教育を行うことと表裏一体を成す必須項目ですね。パワーを持つ者は謙虚に自らの行動を律していかなければなりません。もちろん現在も、日本の社会においては信頼度の高い組織だと思います。

国立大学法人化によって財政面・人事面でいろいろと大変になってきたと言われていますが、たしかにそれは事実です。しかし、法人化によってもたらされた自由を利用して研究・教育を進展させるということが、法人化に関するメインの話題だと思っています。「知」というものは、本来的に自由な環境のもとで最大限に産み出され、生かされるものです。法人化によって自ら意思決定できるようになったことをポジティブに捉えるべきですね。もちろん、「知の公共性」を伴いながら。国立大学法人だから公共性が大切なのではなく、大学は元来、公的性格を持つべき空間だからです。【談】



略歴

1977年東京大学教養学部卒業。81年マサチューセッツ工科大学大学院卒業(Ph.D取得)。98年東京大学東洋文化研究所教授。00年同大学院情報学環教授。02年-06年同東洋文化研究所長。08年同国際連携本部長。09年同理事(副学長)。専門分野：国際政治学

理事

辰野裕一

東京大学は5年前に法人化しました。そのときにテイクオフ。その後、雲の中を通りながら上昇し、今ちょうど雲の上に出かけたところ。これから巡航飛行に入るわけです。

私の担当は主に「人事労務」と「事務組織」ですが、「業務改善」も尾越副理事と協力してやっていますし、「男女共同参画」などにも関わっています。特に職員マター、事務組織に関する仕事が多いのですが、現在の大学全体の事務を見ていると、法人化前のしがらみというか、昔の仕事のやり方をまだまだ引きずっている部分があり、これは変えていかねばならない。従来

からのやり方ではがんばってこられた方々には称賛の拍手を送ります。でも、今は新しいやり方にバトン渡す時期にきているのです。仕事のやり方を変えて、ワークライフバランスを確立し、職員も創造的な仕事に時間を割けるようにする時期なのです。今年、職員は8時間勤務から7時間45分勤務になりました。これは大きなきっかけです。一種の「黒船」、外圧ですね。勤務時間の大枠が変わるわけですから。

それから、他の役員方もおっしゃっていると思いますが、人材育成に関してはアカデミック・スタッフの養成を。この職種はいわば大学独自の職種です。

今は仕込みの時期なので徹底してやっていきたいですね。

ちょっと雑談になりますが……「元氣な商店街」には、必ず3種類の人間がいるそうです。それは「よそ者」と「若者」と「ばか者」。よそ者には、その商店街の良いところと悪いところが見える。若者がいれば若い感覚を活かせる。ばか者と言われるような、ひたすら突っ走る熱血漢がいれば無理だと思えることも実現できる。そういう人々のパワーが、現在の東大にも必要なんだと思っています。「多様性が産み出すパワー」ですね。

東大の学生の「7割の法則」というのがあって、有名進学校出身者が7割、その他が3割。また、都会の出身者が7割、地方出身者が3割だそうです。やはり、これは偏りすぎですね。全国津々浦々に秀才はいるはずですから。一部の地域や集団の人間だけでなくオールジャパンの人材を集めることが、今後の東大には必要です。

学生も教職員も多様化していけば、東大は強くなっていくはず。これから東大が活躍する舞台は「世界」です。もし、東大が画一的な人々の集団

になったら世界で戦うことなどできません。生態系も多様なものほど発展していきます。それと同じです。

男女共同参画も多様化のひとつ。東大の常勤女性研究者は全体の9%しかいませんが、米国の大学では30%以上が女性です。「米国の女性と比べて日本の女性には研究者向きの人が少ない」とは到底思えないわけで、やはり9%という数字は低すぎる。今後、女性研究者のパーセンテージを上げていけば、それが東大の活力になっていくでしょう。

また、今年、特任専門員・特任専門職員の制度を柔軟化し、様々な特性を持つ職員が働けるようにしました。現在、従来の事務組織にはなかったタイプの職員が続々と増え始めています。警察OBから大企業の重役まで。すごい幅広さでしょ(笑)。

米国は多様性を武器に発展を遂げてきた国ですね。学術の世界でも、欧米の一流大学は東大ほど画一化されていません。今後、東大が「世界」を舞台に活動していくためには、この「多様性」が戦力の核になっていくのではないのでしょうか。【談】



略歴

1978年東京大学法学部卒業、同年文部省入省。98年広島県教育委員会教育長。01年文部科学省初等中等教育企画課長。04年文化庁文化財部長。06年文化庁長官官房審議官。同年文部科学省大臣官房審議官。07年より東京大学理事。

理事

江川雅子

昨年の暮れ、濱田先生（現・濱田総長）からご連絡をいただき、ご相談があるということで当時の私のオフィスにいらっしました。それで「理事に」とのお話をいただいて……もう、仰天しました、本当に！

昨年度まで、私はハーバード・ビジネス・スクールの日本リサーチ・センター長だったのですが、同時に、2006年から3年間、東大の経営協議会と総長選考会議の委員を務めていたので、2ヶ月に1回ほど本郷に足を運んでいました。ですから、東大に理事という職種があることは知っていたんですが、自分がやるとなると話は別です。理事の仕事の内容もよく知りませんね。お話をいただいて、とても悩みました。当時の職場は楽しく魅力的でしたし、外資系の組織に務めた経験しかないので東大に転職してうまく適応できるかどうか分からないということもありました。しかし、最終的に「お引き受けしよう」と決断しました。東大の教育に関わって世界に素晴らしい人材を送り出すことは非常にやり甲斐がある仕事だと思ったからです。東大は私の母校でもあるので「母校のために」とい

う強い思いもありました。

そんな経緯で4月に理事に就任したわけですが、現在、教職員の皆さんのお話をうかがうために、精力的に各部署・部署を回っているところです。まずは東大の「現場」を知りたいので。

外部からやってきた私に期待されていることは「新しい視点から提案することだ」と思います。なるべくその期待に応えたい。また、濱田総長の「タフな東大生」を実現するために学生の留学の機会を増やしていきたいと思えます。それから、私は初の女性理事ですので、女性教職員が活躍するためのお力添えもできればと思っています。

濱田総長に対する印象としては慎重でよく考えられる方、そして、言葉を非常に大切になさる方だと思っています。リーダーにとって言葉はとても重要です。それはとても良いなと思いました。濱田総長が所信表明の中で書いていらっした「知の公共性」。私もこれには同感です。知の公共性は、ちょうど現在、世界の大学にとって、とても意義のある言葉だと思うからです。以前に、「Universities in the Marketplace」【編集部註：デレック・ボッ

ク元ハーバード大学長の著書。玉川大学出版部から刊行されている翻訳本の邦題は『商業化する大学』という本を読んだんですが、この本の著者は、米国の大学における産学連携の「行き過ぎ」を警告しています。「大学の研究成果は本来、公共のもの。しかし、企業はそれを独占したい。だから大学があまりたくさんのお金を企業からもらうと、大学の理念が揺らいでくるのではないか。何らかの妥協が起こるのではないか」とボックさんは言っています。東大も、今後、産学連携を進めていくうえで「知の公共性」を念頭に置くことが、これまで以上に大切になってくるでしょうね。

それから、東大に来て、ちょっと驚いたのは年功序列の文化です。リストや会議で座る順は年の順ということが多くですし、研究室でも先輩には反論しにくいと聞いたことがあります。でも、アカデミックの世界では年齢に関係なく対等の立場で議論することが重要です。東大を「世界に開かれた大学」にしていくためには、そういう部分から少しずつ変えていくことが大切なのではないかなと思います。【談】



略歴

1980年東京大学教養学部卒業。同年シティバンク東京支店勤務。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.ウォーバーグ東京支店。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-09年東京大学経営協議会委員、総長選考会議委員。09年同理事。専門分野：経営学、企業金融

副学長

磯部雅彦

私は副学長として「柏キャンパス」と「TSCP（東大サステイナブルキャンパスプロジェクト）」の2つを担当することとなりました。まずは「柏キャンパス」について、お話ししましょうか。

柏キャンパスと私の関わりはとても古いんです。私は東大の大学院を卒業後、6年ほど横浜国立大学の教員だったんですが、その後、1987年に東大の助教授になる際に、すでに柏の話が持

ちがっていました。そもそも、私が学生の時代に多摩への移転話があったり、その後、幕張への移転話があったんですが、どちらも実現せず、「柏が最後のチャンスだ」ということでした。それで、「君は若いので幹事役をやりなさい」と命じられまして、毎年のように概算要求資料を作っていました。概算要求資料を作る作業で、教員になって初めての徹夜もしました。気づいたらカラスが「カァカァ」と鳴いていて空が明るくなっていったという記憶があります。柏キャンパスの構想案は当初、「工学院」という名称の大学院大学構想でしたが、後に「総合環境学専攻を作ろう」という話になったり、「理工学院」という名称になったりと変遷していきました。しかし、実現する気配は

あまりありませんでした。

それが、95年の11月に「補正予算で柏の土地を取得できる」ということになり、にわかに現実味を帯びてきたわけです。その後、現在の柏キャンパスの3分の1の土地を取得して、ようやく99年から部局の移転が始まりました。私は新領域創成科学研究科長をやり、小宮山前総長時代に柏キャンパスを担当し、今回、濱田総長から「引き続き柏を担当するように」とのことですので、とにかくずっと「柏」に関わってきたわけですね。キャンパス移転のような巨大なプロジェクトは、石の上にも3年と言いますが、粘り強くやらないと成功しませんから、ずっと関わっていく人間が何人かいることが大切なのではないかと思っています。

移転が始まってから、10年が経ちましたが、動き始めてと早いんですね。続々と部局が移転して、昨年はどんぐり保育園ができましたし、今年はインターナショナル・ロジックもできる予定です。現在は理系の組織が多いんですが、柏の理念は「学融合」なので、今後はもう少し文系の研究者が関わる体制が作れるといいなと思っています。

私のもうひとつの担当である「TSCP」に関してはTSCP2012、TSCP2030というアクション・プランを作ったので、これを達成するつもりです。TSCP2012では「2012年までに二酸化炭素排出量を15%減らそう」という目標があるんですが、当面はこの実現に向けて動いていきます。去年は学内の蛍光灯3万8000台を交換して、医学部附属病院の熱源設備を交換しました。合計400tの削減ができたことになりすね。今後は学内全体の冷暖房設備を交換していこうと思います。それに加え、学内の教職員・学生に省エネの協力してもらおうと考えています。「昼休みに電気を消す」、「要らないエネルギーを使わない」といった心がけ次第で、ぜひ二酸化炭素が削減できるんですよ。そういう行動は習慣だと思うので、義務として押し付けてもそう簡単にはやってくれないと思います。いかに自発的にやってもらえるようにするか。やはり、大学は理念の組織ですから、東大の構成員全員に理念を納得してもらって「スマートな行為」として学内に習慣づけていきたいと考えています。【談】



略歴

1977年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。81年横浜国立大学工学部講師。92年東京大学工学部教授。99年同大学院新領域創成科学研究科教授。05年-07年同大学院新領域創成科学研究科長。07年-08年同総長特任補佐。09年同副学長。専門分野：海岸工学、沿岸域環境

副学長

山田一郎

急 といえば、急な話なんです。私が副学長に就任したのは他の役員方の就任から1ヶ月遅れの5月1日ですから。4月後半に「環境安全担当の副学長に」とのお話をいただいて、私としてもそろそろ大学全体の仕事のお手伝いもすべきだろうと思って、お引き受けしました。

私は東大の大学院を卒業した後、NTT（当時は電電公社）の研究所で30年近く働いていました。7年前にNTTを退職して東大に移り、現在に至っています。東大に移る直前までNTT生活環境研究所の所長をしていたので、環境安全に関しての企業的なマネジメント感

覚を求められているのだと思いますね。私の研究テーマは「生活環境IT」というものなのですが、同じ「環境」でもエコロジカルな「環境」です。副学長としての担当はもう少し「安全管理」に近い内容ですね。

現在、なるべく現場を見て回って、大学全体の環境安全の実態について勉強中です。短期間にやるべきことと中長期的にやるべきことを仕分けして、短期間にやるべきことはなるべく早めにやっつけてしまおうと思っています。あまり内情が分かると動きにくくなるので、新鮮な感覚のうちにいろいろやったほうが良いですね。



略歴

1972年東京大学工学部卒業。74年同大学院工学系研究科修士課程修了。74年日本電信電話公社（現NTT）入社。00年NTT生活環境研究所長。02年東京大学大学院工学系研究科教授。09年同副学長。専門分野：生活環境情報工学

“環境安全は、構成員の「意識」が大切”

東大の環境安全の体制は、国立大学法人化を機に足早に整備されたもので、そろそろ一度見直して、今後10年20年と続く体制に仕上げる必要があるんです。大学においては教育・研究が一番大切な仕事なので環境安全というどうしても優先順位が落ちてしまいがちなのですが、環境安全の体制がきちんとしていないと教育・研究どころの騒ぎではなくなってしまいますからね。現時点の問題点としては、まず「役割がいろいろな部署に分散していて業務のスピードが上がらない」ということ。それから「構成員の『環境安全に対する意識』が企業ほど高くない」ということ。体制を整備していけば、スピードの問題はだんだん解消していくはずですが、「意識」のほうは、さて、どうするか……。いくら体制を作っても構成員がやる気になってくれないとどうしようもありませんから、いろいろと方策を考えていかなければと思っています。

私が企業出身だから感じるのかもしれませんが、7年前に東大に移った当初は「とにかくスピードが遅いな」という印象を持ちました。同じ議題につ

いて3回も教授会で話し合っているのを見てそう思ったんですが、最近では「議題の内容によっては、それも悪くないかな」と思うようになりました。特に、教育に関することは効率重視では良くないので、全員が納得するまでじっくりと話し合うべきだと思っています。しかし、たとえば、環境安全の体制を整備するといったことについては、ある程度、トップダウンで行うべきだし、もう少し議論のスピードを上げるべきだと思いますよ。濱田総長は温厚な印象の方ですが、けっこうスピードを重視なさる方ではないかと思うので、今の話などはご理解いただけるのではないかと思います。

思えば……7年前、企業から大学に戻ろうと思った最大の動機は「若い人を育てたい」ということでした。大学で大切なのは、やはり「教育」だと思います。日本は少子化が進んでいるので、2050年には労働力人口が4500万人ぐらまで減ってしまうそうです。そこで重要なのが教育。優秀な人材を育てていかなければ日本の未来はない。東大はそのための重要な責務を負っているんですよ。【談】

副理事

杉山健一

再 任という形で、昨年に引き続き、渉外担当の副理事をやらせていただくことになりました。「渉外」というのは、東大に対して寄附をいただくための活動なんです。昨今の経済状況からみれば、寄附をいただく環境としてはかなり厳しいものがありますね。それでも将来の東大のことを考えると、基金の活動は粘り強く続けなければいけないと思っています。

現在は企業への寄附のお願いと並行して東大卒業生の方々へのご支援のお願いに力を入れています。卒業生10万人にメールをお送りして、4000人強の方々からご支援をいただいています。しかし、まだ4%ですからね。もっともっと東大の現状や将来展望をご理解いただいてご支援いただきたいと考えています。欧米と違って日本には「寄附の文化」が根づいていませんので、母校に寄附するというムードを作り出すのもなかなか大変ですよ。しかし、中には「ぼくはあまり大学に行かない学生だったけれど、世話になったよ」とおっしゃって支援してくださる方もおられますし、当時のご友人を赤門学友会に紹介してくださる方もおられま

す。非常に元気づけられますね。

卒業生に対しては3つのステップを考えています。まず、赤門学友会（同窓会組織）に入ってください。個人でもご入会いただけるようになりましたから。次に、ホームカミングデイやシンポジウムなどの卒業生向けイベントに足を運んでいただくこと。母校に関心を持っていただき、現状をご理解いただくのが一番ですからね。そして、最後に「ご支援を」ということです。そのステップを実現するためには広報活動が必要です。まずは卒業生も含めた一般の方々に「こういう活動をしているんだ」ということを広くアピールしていくことが大切だと思います。学友会でも「赤門学友会報」という刊行物を作って会員にお送りしているんですが、それだけでは足りません。今後は、この話が掲載される「淡青」なども協力して広報活動に力を入れていきたい。広報活動ということで言えば、卒業生だけでなく、企業の方々にも「東大のリソース、特に知財や人材を活用してください」と根気よくアピールしていく必要があると思います。そうい

“社会との接点を求めていく大学を目指して”

う意味では、寄付講座は成果が目に見えるので力を入れていきたい。現在は理系分野の寄付講座が多いので、今後は文系分野の寄付講座を提案していきたいですね。

私が理想とする東京大学は今まで以上に「社会との接点を求めていく大学」です。知財、人材、どちらの面から見ても、東大は日本の宝だと思っています。その宝は日本の将来、世界の将来に役立てるためにあるはずですよ。たとえば、東大の先生方が「私の研究を役立ててください」と社会に持っていくといったことをもっとやるべきだと思いますね。ビジネスとしての売り込み

ではなく、宣教師が教えを広める感覚でね。有名な先生がひとりでもやるのではなく、組織としてやるべきですよ。

元々、企業人だった私が東大の副理事に就任した当初、大学全体に「慣性」があることを感じました。動かない「慣性」ですね（笑）。大きな組織だということもあるんですが、いろいろなことがなかなか動かない。濱田総長は所信表明で「森を動かす」とおっしゃっていますから、ぜひ、「知の森」とともに、「教職員の森」も動かしていただきたいと切に思います。私は「象牙の塔」という言葉を東大からなくしたいと思っています。【談】



略歴

1971年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年東亜燃料工業株式会社（現・東燃ゼネラル石油株式会社）入社。96年同社取締役。00年同社常務取締役。02年同社代表取締役。07年東京大学副理事。

副理事

三浦 充

これは私独自の解釈かもしれませんが、副理事の仕事というのは、「トップと現場の間を繋ぐ役目」だと思っています。各部署・部署の細かな事情を執行部に上げるとともに、執行部で決まった大方針を現場に周知することですね。そういう意味では、学内をよく知っている東大プロパーの人間が副理事に適していると思うので、事務職員出身の私も適していると言えるかもしれません。

私の担当の「調達」と「経理」は、大学の資金をなるべく有効に使うということが大テーマです。特に「物品を安く購入する」などの調達改善に関しては、企業から出向されていた石堂前副理事が民間の手法を取り入れたシステムを作ってくださったので、今後、そのシステムを「いかに学内に定着させていくか」が私の仕事になります。副理事としての抱負は「調達におけるコンプライアンスの徹底を図る」ということです。会計経理というのは「正確・公平」が基本ですから、それが崩れると東大の信用は一気にゆらぎます。ですから、私の言うコンプライアンスとは法令遵守という意味合いだ

“「森が動いた」と実感する瞬間を目指して”

けでなく、もう少し倫理的なレベルでの説明責任を含みます。いかに公平性を担保するかということですね。

それから、費用の縮減ばかりを優先するのではなく、同時に質を確保することも大切ですね。安いという理由で購入した物品の質が悪かったら逆に使い捨てになってしまうこともある。そのことをきちんと見据えて、やっていこうと思っています。

調達改善というのは、要するに「お金を大切に使いましょう」ということ。誰でも頭では分かっていることなので賛成してくれます。しかし、その実を伴わせるのはとても難しい。結局は教職員全員の「意識」の問題ですからね。濱田総長は「森を動かす」とおっしゃっていますが、調達の視点からこの言葉の意味を考えるならば、教職員全員が「お金を大切に使う」という意識を持ってくれるところまで行って、初めて「森が動いた」とことになるんだと思います。しかし、そういう意識を全体に浸透させるのはとても大変ですね。大げさに言えば、「永遠の課題」と言えるかもしれません。

この「調達に対する意識」の話は、今、

東大が抱えている問題点を象徴しているようにも思えます。教育や研究はそれぞれ自立した先生方がやっていくことなので、まったく問題はないと思います。しかし、全体の経営・管理に関しては教職員全員が同じ方向を向く必要があるんです。つまり、意識の統一ですね。もちろん、様々な情報の周知が徹底していないということもあるんですが、それにしても経営・管理に対する意識がバラバラな気がします。これでは、東大の持つ力が分散して、組織全体としての成果が小さくなってしまふ。とても、もったいない話だと思いますね。

私が東大に対して持っている印象は「底が深くて、揺るがない、磐石の学問の府」というイメージです。この「ゆるぎなさ」があるからこそ、東大には大きな存在意義があるのではないのでしょうか。単なるひとつの大学ではなく、日本の学術を代表するゆるぎない存在。もちろん、100年後もゆるぎない存在であってほしい。そのためには、なるべく早い時期に、「森が動いた」と実感できる瞬間が訪れなければならないと思っています。【談】



略歴

1972年東京電機大学工学部卒業。66年東京大学採用。04年東京大学生産技術研究所事務部長。07年同調達・経理担当部長。同年同本部統括長（調達・経理系）。08年同副理事（調達・経理系統括長兼任）。

副理事

尾越 和博

副理事として「業務改善」と「情報」を担当することになりました。業務改善の担当に関しては以前から関わってきているので理解できたんですが、「情報系を担当しなさい」と言われたときはちょっとびっくりしましたね。今まで、あまり縁がなかった仕事なので。

副理事としての私の仕事は、業務改善と情報系システムをリンクさせて、東大を持続的に支えられる体制を構築



役員紹介
&インタビュー

“ひとりひとりが「余裕」を取り戻すために”

することだと解釈しています。東大は大きいので、部局ごとにそれぞれ「文化」が違います。一律のやり方を押しつけると必ず衝突が起こります。ですから部局ごとに適した業務改善をこちらから示すことができると考えています。

業務改善をやっていくうえで大切なことは、教員と職員が問題意識を共有すること。教員と職員の業務改善に対する気持ちの温度差を縮めていくことが必要なんです。

日常のルーチンワークの中の「改善の余地」を見つけ出す作業から、業務改善は始まります。同様のルーチンワークを学内各所でやっているわけですから、小さな「改善の余地」をひとつ直せば、全体では大きな効率化になる

わけです。それでも効果がなければ、あとはもう何かをやめるしかない……工学系研究科にいた頃、工学系研究科運営諮問委員会委員である企業取締役の方に「大きな組織の業務を改善するにはどうすれば良いですか」と尋ねたことがあります。すると「時間をかけてもいいから『やめるべきこと』を見つけて、それをバサッとやめてしまうことだ」とおっしゃっていました。ですから、そういう大きな改善もできればやるべきだと思います。

それから工学系研究科で「無駄学」を研究している西成活裕教授のアドバイスをいただいて「ムダ取り」という観点からも業務改善を考えていこうと思っています。

一方、「情報」に関しては「業務用に運用しているシステムが多すぎる」という問題があります。財務会計システムや人事給与システムなど、今、走っているシステムは本部だけで25本以上！部局もそれぞれ独自に作って使っていますから全体の数は把握できていません。これはきわめて非効率ですね。同じデータを使うのに、それぞれのシステムごとに何度も入力しな

ければならないし、大体、あるシステムの画面から別のシステムに簡単に移行できないことが多い。これらを統一してひとつのシステムに組み上げるとは困難な作業となるでしょうが、ワンライティング化、データの共有化を進めたいと考えています。これはもう、かなり遠大な話なので、数年かけて全体のシステムの「つなぎ」の基礎作りをするという仕事になると思っています。

濱田総長は「将来に向けて、安定性のある管理運営ができる基盤を作りたい」とおっしゃっています。その意向に沿うように、今できる最大の成果を提供していきたいですね。

私が感じている「現在の東大が抱える最大の問題点」は教職員ひとりひとりに、今、「余裕」がないということ。これは時間的余裕でもあるし、心的余裕でもあります。教育・研究の面でも運営管理の面でも余裕を持たなければ良い仕事はできないのではないのでしょうか。国立大学法人化後、すでに5年。そろそろ腰を落ち着けて、余裕を持って、教職員全員が良い仕事をしていけばいいなと思っています。【談】

略歴

1972年千葉工業大学電子工学科卒業。76年東京大学採用。99年東京大学医科学研究所経理課長。04年岡崎統合事務センター財務課長。05年東京大学柏地区事務部長。07年同工学系・情報理工学系等事務部長。09年同副理事（情報系統括長兼任）。

副理事

櫛山 博

3月まで医学部附属病院の事務部長でしたが、今回、病院担当の副理事を拝命しました。これからは副理事と医学部附属病院事務部長を兼務することになります。

この病院担当副理事というのは、医学部附属病院（以下、東大病院）と医科学研究所附属病院（以下、医科研病院）の両方が担当です。私は東大病院の事情はよく分かっていますが、医科研病院のことはあまり知りません。ですから、副理事に就任して最初にやっていることは医科研病院についての勉強ですね。現在、なるべく医科研病院に足を運んで、いろいろと話を聞いているところです。

東大病院は、運営費交付金、つまり国から入るお金が毎年5億5000万円くらい削減されていく状態です。国立大学法人化後、5年間、この削減が続いているので、すでに27億～28億円のお金が削られました。そんな状況下で、医療の質や、教育・研究の質を落とさずに、経営を維持していかなければなりません。

これまではいろいろと工夫しつつ、医師や看護師さん達にがんばってもら

って全体の収入が上がったんです。しかし現在は収入が上がる要素が少なくなり、ちょっと手詰まりになってきました。そもそも国の医療予算自体が縮減の方向にありますから、全体的に辛い状況です。そのような状況だからこそ、病院担当の副理事が置かれたのだと思っています。

その一方で、社会からの要望や国からの要望はけっこうたくさんあります。「救急患者を受け入れてほしい」「小児患者を受け入れてほしい」。そういうニーズに応えるためにできる限りのことはしたいですね。

濱田総長が所信表明の中で挙げていらっしゃる「知の公共性」。この言葉こそ、東大病院や医科研病院にふさわしい言葉だと思っています。病院には毎日毎日、患者さんがいらっしゃいますから、まさに社会と密接に関連し、医療を通じて公共性を発揮しているわけですね。特に、大学病院は普通の病院とは違って、教育・研究を行なっていますから、それらの成果として開発された医療技術や新薬などが直接、患者さんへの医療に結びつきます。それはまさに東大病院・医科研病院の公

共性なのではないかと思っています。

東大病院・医科研病院の最大の特徴は、母体である大学が総合大学であるという点です。総合大学では、医学だけでなく、薬学、工学、理学なども研究されているし、人文系の各学問も研究されている。様々な学問分野の研究者と病院がコラボレーションして、あらゆる学問を医療に活かしていくことができるわけです。

いわば、「知の公共性」を「医の公共性」に昇華させられるということですね。これこそが東大病院・医科研病院の最大の特長なのではないかと思っています。

医師や看護師の方々のすさまじい働きぶりを見てみると、「本当にがんばってくれているな」と感じます。特に医師の収入は民間病院の医師の収入よりもかなり低いんです。それでも、がんばってくれるのは東大病院が教育・研究も行う医療現場だからだと思います。彼らはお金よりもそのことに働き甲斐を感じてやってくれているんですね。今後も東大病院・医科研病院ならではの先進的な部分を大切にしていきたいと日々、思っています。【談】



略歴

1973年神戸高等学校卒業。同年舞鶴工業高等専門学校採用。76年文部省転任。93年京都大学医学部附属病院管理課長。95年東京大学医学部附属病院管理課長。97年文部省医学教育課課長補佐。01年東京医科歯科大学医学部事務部長。03年東京大学医学部附属病院事務部長。09年同副理事（医学部附属病院事務部長兼任）。

平成21年度

東京大学役員

2009(平成21)年度東京大学役員を以下に紹介します。森を動かすための新執行部です。



総長

濱田純一

任期

平成21年4月1日～
平成27年3月31日



理事(副学長)

佐藤慎一

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 教育 入試 評価



理事(副学長)

松本洋一郎

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日担当 研究 産学連携
情報システム 環境安全

理事(副学長)

前田正史

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 財務 施設 調達



理事(副学長)

小島憲道

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 学生 広報 渉外・社会連携



理事(副学長)

田中明彦

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 総務 国際



理事

辰野裕一

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 人事労務 事務組織



理事

江川雅子

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 経営企画 監査



副学長

磯部雅彦

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 柏キャンパス TSCP



副学長

山田一郎

任期 平成21年5月1日～
平成22年3月31日

担当 環境安全



監事

石黒 光

任期 平成20年4月1日～
平成22年3月31日

監事

漆籠日出明

任期 平成20年4月1日～
平成22年3月31日

副理事

杉山健一

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 渉外



副理事

三浦 充

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 調達



副理事

尾越和博

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 情報 業務改善



副理事

櫛山 博

任期 平成21年4月1日～
平成22年3月31日

担当 病院