東京大学広報誌
The University of Tokyo Magazine

# 淡青
tansei

42
2021/03

［特集］

## 五神総長の6年と東京大学

次期総長との特別対談、出来事年表、
寄稿、格言、データで振り返る2015〜2020

**知の協創の光は増幅する**

［サイエンスへの招待］

## 「ネット右翼」は弱者ではなかった
## ロボットを創ることで人を知る

The University of Tokyo Magazine
# 淡青
t a n s e i

東京大学広報誌
42
2021/03

今号の表紙は、五神総長就任直後に始まった大規模工事を終えて昨年11月にグランドオープンした本郷の総合図書館です。伝統の本館を改修し、地下に300万冊を収蔵できる自動書庫と交流スペースを擁する別館を設け、アジア研究図書館も新設。新しい知の協創拠点が動き出しました（p.3の写真も）。

「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年に最初の対校レガッタを瀬田川で行った際、抽選によって決まった色が「淡青」（ライトブルー）でした。本学運動会応援部の旗をはじめとして、スクールカラーとして定着しています。

淡青42号は、五神総長時代の東大を振り返り、増ページでお届けします。総長と次期総長の対談から始まり、理事・副学長などによる総括から、年表と合わせて６年間の足跡がじっくりと見えてきます。学外有識者からのコメントでは６年間の達成と課題が別の視点で語られます。大学債発行は社会の賛同を得、国際社会とのつながりも強くなったと評価された一方で、取組の展開には時の勢いが必要という辛口のコメントや、女子学生の２割の壁についての指摘もありました。「濃厚な」６年間を堪能いただければさいわいです。30ページからはがらりと場面転換し、データ駆動型社会の行方を俯瞰します。ネット濫用の懸念に対して「個人情報を上手に扱えば公共に役立つことを日本人はもう知っています」など、ネット社会をリードしてきた方の思いに心打たれます。どうぞお楽しみください。

東京大学広報室長　木下正高

編集発行／東京大学広報室
木下正高（広報室長 地震研究所教授）
広報誌部会／
内田寛治（医学系研究科教授）
佐藤整尚（経済学研究科准教授）
杉山清彦（総合文化研究科准教授）
高井次郎、小竹朝子、ウィットニー・マッシューズ、青木瑞穂（広報課）
金吉恭子（卒業生課）、梶野久美子（卒業生部門）

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、鈴木沙季（細山田デザイン）
撮影／貝塚純一（p.1,3,4-7,8,22-27,32-35,36）

印刷／図書印刷
発行／令和3年3月12日

**【淡青】お取り寄せ方法**

テレメール
テレメールで【淡青】を取り寄せることができます。右の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。送料はご負担ください。

URL：http://telemail.jp
TEL 050-8601-0101
（24時間受付）
資料請求番号：793879
送料：180円（後納）

※本誌へのご意見・ご感想はkouhoukikaku.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jpまでお寄せください。

## contents

p.03-29
［特集］
五神総長の6年と東京大学

p.04-07
総長×次期総長 特別対談
いまつながれゆく 知の協創のバトン

p.08-19
東京大学クロニクル2015-2020
主な出来事プレイバック
&改革のキーパーソンから見た6年間

p.20-21
100 maxims
五神時代の100研究者による直筆格言集

p.22-27
学外有識者から見たこの6年の東大
各界で活躍する15人の寄稿集

p.28
データで見るこの6年の東大

p.29
式典プレイバック

p.30-31
［サイエンスへの招待］
「ネット右翼」は弱者ではなかった　永吉希久子
ロボットを創ることで人を知る　長井志江

p.32-35
ビヨンド2020座談会
村井純×喜連川優×五神真×林香里

［特集］

# 五神総長の6年と東京大学

次期総長との特別対談、
出来事年表、寄稿、格言、
データで振り返る2015〜2020

2015年から東大を牽引してきた総長が、いま6年間の任期を終えようとしています。第30代総長が放った光は、激しく変化する時代の行き先を照らすだけでなく、強い力を加えて重量のある大学を次のステージへと押し上げてきました。物理学者が精通するレーザー光とは違い、多様な広がりを見せながら増幅してきたその光の軌跡を、本特集はいくつかの側面からトレースします。浮かび上がるのは、社会変革を駆動して人類と地球の未来に貢献する知の協創の姿です。

## 知の協創の光は増幅する

現総長と次期総長が語る
これまでの6年間とこれからの6年間

# いまつながれゆく知の協創の

任期を終えようとしている五神真総長が、
次期総長予定者の藤井輝夫理事･副学長と対談を行いました。
藤井先生は大学を真の経営体とすべくともに改革を進めてきた同志。
これまでとこれからの東大を語るにはこれ以上ないお相手です。
22年の歴史を持つ本誌で初めて実現した現総長と新総長の対談企画を仕切るのは、
二人とともに汗を流してきた白波瀬佐和子理事･副学長。
つながれる知のバトンの行方をご想像ください。

総長
**五神 真**
**GONOKAMI Makoto**

工学系研究科教授、理学系研究科教授、理学系研究科長を経て2015年4月より総長。専門は光量子物理学。著書に『変革を駆動する大学』（東京大学出版会）、『大学の未来地図』（ちくま新書）。

## トップダウンとボトムアップの繰り返しでビジョンを策定

**白波瀬**　2016年3月の本誌座談会（「淡青」32号）では、五神総長が次の6年間の指針について集中的に検討したとありました。2015年10月の「東京大学ビジョン2020」公表までの経緯や思いをまずお伺いしたいと思います。

**五神**　藤井先生も含め、何人かのメンバーと議論しながら草稿を作り、それをもとに科所長会議の場で部局長の先生方の意見を聞き、練り上げていきました。指針は全学皆で合意して進めないといけないと考えたからです。発出に際しては、ビジョンとして語りたかった私自身の思いを「東京大学ビジョン2020の公表にあたって」という別文書で表現しました。たとえば「資本主義や民主主義といった現代社会を支える基本的な仕組みの限界も露わに」という言葉です。当初はビジョン本文に入れていましたが、さすがにそこまで書くのは、という指摘もあって外しました。「大学の経営や運営について、従来の発想から脱し、そのあり方を転換することが不可欠」の部分もそう。当時「経営」という言葉を全学文書に使うことにまだ抵抗があったんです。

**藤井**　あえて「経営」と言わずに表しましたね。

**五神**　「公表にあたって」でも「大学の経営や運営について」と書くにとどめました。「自立歩行する仕組みを」と書いたのはまさに「運営から経営へ」の意です。全学で共有できる点を磨くことに注力しました。策定後は全部局の教授会を巡ってビジョンの進め方について質疑応答を行いました。トップダウンとボトムアップの繰り返しは常に意識しました。

**藤井**　総長の思いを普遍的な表現で示すことに注力しました。当時の資料を見直してみたら、地球があって、知の公共性、東大、多様性と卓越性があって……という図が出てきました。SDGsという言葉は出てきませんが、内容はSDGsと通底しています。「21世紀の地球社会」という捉え方をし、空間軸と時間軸に触れながら公共性について話す部分には、いまやらなくてはならない、という危機感が結びつきます。今後の経済成長は環境に配慮しながらでないといけないという思いを込めていました。

# バトン

**白波瀬**　本誌座談会で「公共性」という言葉を最初に発言されたのは藤井先生でした。

**藤井**　大学は世界の公共性に貢献しないといけないというのが大前提でした。先の図には「21世紀の地球社会」と書きましたが、新しい公共性を創ることが大学の目指すべき方向性です。大学単体ではなく学外と連携して世界の新しい公共性を創ろうというのは、総長と起草メンバーとで早い時期から共有していました。

**白波瀬**　五神総長というと、産学協創の形を作られたことも重要な功績だと思います。組織対組織での包括連携という構想について伺えますでしょうか。

## 経営者との議論で見えてきた新しい産学連携のスタイル

**五神**　就任後、各業界のトップリーダーと話をする機会が増え、何に投資をすればいいのかが見えないと言われたのがヒントになりました。総長就任前に開始した光科学をテーマとするCOI※事業での企業との連携プロジェクトの経験が背景にあります。通常の産学共同研究で小粒なものが多いのは、連携相手の窓口となる企業の部署のレベルでは大きな予算を決裁する権限がないからだとわかりました。大きな構想で共同研究を進めるにはトップと直接合意するしかないと思ったのです。普通の共同研究の契約では、研究費は作業に必要な経費の合算で決まります。これでは大学が生む知の価値はゼロ査定も同然。そこで、組織対組織の連携をまずトップ同士で合意し、何に投資するかを一緒に考え、それにふさわしい契約をするべきだと気づきました。

ただ、それを実行するには東大の体制が脆弱すぎました。案件ごとに個別の事情を考慮した契約書を書ける専門家は不在。2〜3の雛形から選び無理に当てはめるしかなかったのです。法曹資格を持つプロをしっかり配備して知財部門を強化することにしました。2〜3年かかりましたがきちんと整備することができました。

**藤井**　私は五神総長の任期４年目に本部の役職に就くまでは、生産技術研究所の所長として、所全体と企業との総括的な産学連携活動を推進していました。当時、五神総長から「本気の産学連携」をやりたいと言われたことをよく覚えています。

**五神**　産学連携の本場ともいえる生研の所長だったのが藤井先生で、研究所だけで進めるには大きすぎる案件を理事として本部に持ち込んでくれました。野心的なものが沢山ありましたが、そうしたものも受け止められる体制が最初の３年間で何とか整っていたんです。

**藤井**　トップはもちろん、実行部隊同士もしっかり関係性を構築しないと産学協創は進みません。担当理事としてそこには気を配りました。

**五神**　藤井先生が社会連携本部長になってから開拓した案件は多いですね。タタ・コンサルタンシー・サービシズ（TCS）との協創協定もその一つでした。

**藤井**　TCSはデジタル技術でトップクラスの企業で、インドと日本の関係を考える上でも非常に重要です。DXに取り組む東大がTCSと手を組むのは社会にとってもよいことだと考えました。

**白波瀬**　TSMC※との連携でも藤井先生がキーパーソンだったと聞いています。

**五神**　2018年の12月に台湾出張することになったので、Global Advisory Boardのメンバーでもある、TSMC創業者のモーリス・チャンさんに相談しました。光科学のCOI事業で2014年にTSMCを訪問したことがあり、そのときに東大はTSMCと連携するべきと感じていたのです。ところが、チャンさんは2018年の夏に引退しており、後継のマーク・リューさんと話すようにと勧められました。私はリューさんとは面識がなかったのですが、幸運なことに、藤井先生がリューさんと既に知り合いになっていたのです。

**藤井**　その年の９月、京都で行われたフォーラムに参加した際に席がたまたま隣で、今度台湾に行ったら寄らせてほしいと話したんです。連絡用アドレスも教えてもらっていた旨を総長に伝えました。

**五神**　ならいっしょに行こう、となりました。先方とは事前の相談をしていなかったのですが、ぶっつけ本番で半導体の最先端プロセス技術についての連携を持ちかけたのです。私の専門に近いこともあり、包括的というよりは技術的・戦略的な話を中心にして、その場で一緒にやろうということになりました。TSMCはビジネスではハードルが高い会社と言われますが、東大に敬意を持ってくれていたおかげで話が順調に進んだのです。

**藤井**　半導体分野で蓄積してきたアカデミアのつながりが効いたと思います。

**白波瀬**　つながりという意味では、卒業生の力は今後ますます重要になっていくのではないでしょうか。

**藤井**　社会連携には卒業生との連携も含みます。大学の理念や取組みに対して卒

業生を含む社会の皆さんの共感を得ることは非常に重要です。

**五神**　寄附を担当する渉外本部を社会連携本部に統合し担当理事を藤井先生にお願いしましたが、これは重要な改組でした。以前は皆、個々には頑張っていても組織として力を発揮するには至らなかったんですが、そこが劇的に変わりました。

**藤井**　別々に活動していた渉外本部と卒業生室を一括りに社会連携本部に入れました。それまでは、卒業生の集まりに行って寄附を呼びかけても、「ここは寄附をもらいに来るところではない」と冷ややかに言われることもありましたが、大学の社会貢献にはお金が必要であることを丁寧に説明し続けたことで、風向きは変わってきたように思います。

**白波瀬**　さて、2017年には指定国立大学の審査がありました。当時の様子を伺えますでしょうか。

**五神**　このときは「運営から経営へ」と明確に打ち出しましたが、もう学内でダメという人はいませんでした。ただ、SDGsを前面に掲げた私たちの構想は文科省での審査会では予想以上に不評でした。総花的すぎる、具体的な絞り込みがほしい、などと。他大と違い、東大は大学を地球と人類社会の未来のために活用するという理念を強調しましたが、審査員には大風呂敷に見えたのかもしれません。でもそのとき私は、本気でした。審査会には海外からの委員も参加しており、最終的には東大の構想が評価され、指定国立大学となりました。構想を素早く実行するために、2017年夏に未来社会協創推進本部（FSI）を総長直下の組織として発足させていまに至ります。FSIでは藤井先生に活躍して頂いています。このバッジも藤井先生の主導ですね。

## バッジを見て「これは何？」と思うことから構想が広がる

**藤井**　FSIを支える基金を創設するように総長に言われましたが、このバッジのイメージは最初から頭にありました。寄附者にお配りし、東大とともに地球と人類社会の未来に貢献しようとしていることをバッジを通じて周りに広めてもらえたらよい循環が生まれると思ったんです。

**白波瀬**　バッジをつけているとよく「これは何？」と注目されます。

**藤井**　そう聞いてもらうことが東大の構想を実現する第一歩になると考えました。

**五神**　その年の11月に経団連が企業行動憲章を改訂しましたが、それはSDGsとSociety 5.0を前面に出すものでした。経済界を代表する団体が舵を切り、東大の構想を後押ししてくれた形でした。

**白波瀬**　メッセージを広げようとしたとき、様々な分野で活躍する卒業生は力になりますね。

**藤井**　東大の卒業生組織には、地域同窓会連合会と校友会の２つがありますが、両者は団結してともにやっていこうとしています。

**五神**　両会の皆さんが真剣に考え、任期中に大同団結しようと言ってくれ、2019年３月に覚書が交わされ、昨年10月に事務局の一部兼務という形で大同団結の第１段階が始動しました。その10月末に地域同窓会連合会の有馬朗人会長と話しました。残念なことに有馬先生とはこれが最後になりましたが、懸案の解決を見届けていただけて良かったと思います。

**白波瀬**　いまも只中にありますが、五神総長の終盤はコロナ禍との戦いでした。

**五神**　任期中ずっと、DXを活用して知識集約型社会への転換を進めようと言い続けたことがコロナ対応という意味でもよい準備となったといえるでしょう。ただ、大学の活動は顔を合わせて議論しながら知恵を生むことが基本です。画面越しのやりとりには限界があると痛感しています。象徴的だったのは総長補佐会です。各部局から選ばれた気鋭の教員が総長補佐となり、大学運営の視点で働くこの仕組みは、教員の成長の機会でもあります。執行部と顔を合わせて課題に向き合うなかで磨かれるものがあるんです。今年のメンバーもコロナの中で大変頑張って頂いています。しかし、直接顔を合わせる機会がなく、例年なら終盤で感じる「ひと皮むけた達成感」を満喫できていないかもしれないと感じます。ほかの場面でも同様のことが起きていると想像します。オンラインだけでは限界があり、大学の機能を十分発揮できていないのではないかと危惧しています。活動制限も長期化していますので、大きく頭を切り替えて対応を考えるべき時期にきていると思います。

**白波瀬**　教職員も学生も、大学全体がこれまでとは違う経験をしています。この状況が社会の分断を深刻化していることへの懸念が多くのところで見受けられます。藤井先生はそうした最中に総長を引き継ぐわけですが、いかがでしょうか。

**藤井**　アカデミアは目をそらさずに解決策を探らないといけません。できないからやめる、ではダメ。制限のなかでいか

理事・副学長
**白波瀬佐和子**
**SHIRAHASE Sawako**
人文社会系研究科教授を経て2019年４月より理事・副学長（国際、総長ビジョン広報担当）。専門は社会学。著書に『生き方の不平等』（岩波新書）、『日本の不平等を考える』（東京大学出版会）。

に工夫してやるかが重要。その意味で、昨年のオープンキャンパスで実施した「バーチャル東大」※はよい事例です。全学で同様の試みを積み上げたいです。

**白波瀬**　総長には大きな決断が求められます。たとえば今年度、新学期を変更せずに学事暦を運用することを五神総長は決断されました。

**藤井**　私も重要な判断が求められるときが来るでしょう。総長として大学のどの部分にリソースを投入するかという判断がまず求められると思います。

## 総長が一人で判断しないといけないことが何度かある

**五神**　コロナ禍が任期の最終年だったのは幸いでした。その場で難しい判断をしなければならないことが度々ありましたが、学内外の信頼感を積み上げてきたからこそ何とかなったのです。これが１年目だったら相当厳しかったと思います。歴代総長を手伝うなかで知りましたが、総長が一人で判断しないといけないことはやはりあります。ある意味総長は孤独。仲間はいても、同じ立場の人は他にいない。そこは割り切るしかないと思います。

**白波瀬**　やり残しという点では、ダイバーシティが挙げられます。残念ながら、学部の女性比率ということでは効果があまり見られませんでした。

**五神**　インクルーシブネスの点で、残念ながら東大は理想からはるか遠いところにいます。しかし、それはダイバーシティの追求が東大の一番大きなのびしろだということでもあります。女子学生比率で最も遅れている東大が、女性活躍に資する社会を創ることを先導する行動を示し続けることが重要。現在の東大の状況について外国で伝えると「不健康な状態」だといわれます。私も総長をやりながら実感してきたことですが、この感覚が学内でもまだ十分共有されていない。これが一番の問題なのです。

**藤井**　危機意識を引き継いでさらに前に進めないといけないと思っています。インクルーシブネスに配慮しながら活動を拡げることにポジティブな価値を見出すのが何より重要です。これは私が総長として打ち出す指針のキーコンセプトに据えたいと思っています。

**五神**　昨年６月に女子学生と語る「UTokyo Woman's Zoom Café」をやりましたが、あれはコロナ禍ゆえに生まれた好イベントでしたね。安田講堂に集まるのは大変ですが、Zoomなら気軽に参加できます。画面越しですがじかに話せたという感触も持つことができたようです。

**白波瀬**　総長と直接話した学生は以前よりかなり増えたと思います。このあたり、藤井先生はどうお考えでしょうか。

**藤井**　男子学生ともやったほうがいいですね。ダイバーシティという意味では、留学生とも話したい。

**五神**　有限の時間を何に使うかという判断が必要ですが、ここは絶対に使う価値のあるところですね。

**白波瀬**　ダイバーシティ推進の強い思いを両先生から聞けたところで、時間となりました。あらためまして、五神総長はこれまでの６年間、本当にお疲れ様でした。藤井先生はこれからの６年間、どうぞよろしくお願いします。

（対談日＝2021年1月22日）

※**COI**：文部科学省によるCenter of Innovationプログラム。10年後を見据えた革新的な研究開発を支援。
※**TSMC**：Taiwan Semiconductor Manufacturing Company。世界最大の半導体メーカー。
※**「バーチャル東大」**：学生有志が3DCGモデルで再現した本郷キャンパスにスマホやPCでアクセスし自由に見て回れるという企画。総長と藤井理事の3Dアバターも活躍。

理事・副学長
**藤井輝夫**
**FUJII Teruo**

生産技術研究所教授、生産技術研究所長を経て2019年４月より理事・副学長（財務、社会連携・産学官協創担当）。専門は応用マイクロ流体システム。趣味は水泳、緑道ジョギング。

# 東京大学クロニクル

## この6年間にあった主な出来事プレイバック

144年を数える大学の歴史から見れば、6年なんてあっという間です。
寛永の時代からこの地で水を悠然と湛えてきた池からすれば、
大学の歴史さえ大したものではありません。
しかし、学生として、教職員として、卒業生として、
縁あってこの場に居合わせた人間にとっては、
この6年間はきっと特別なものだったはずです。
70年を一期とすれば、二期目から三期目への架橋となった五神時代。
ここからの12ページでは、この間に大学の歴史に刻まれた出来事を
時系列で振り返ります。出来事の数々は大学の活動を淡々と、
心字池の水面は明日も木々を青々と映し出すことでしょう。

## 改革のキーパーソンから見たこの6年

大学を運営する執行部として、執行部を支える同志として、
五神時代の東京大学を総長とともに動かしてきた14人の教職員が、
各々が担当して進めてきた改革の現状と課題について振り返ります。

2015-2020

# 第30代総長の誕生と師の志を継ぐノーベル賞

## 2015年度

**2015/4/1**
**4ターム制を開始。**
1年の課程を4学期で実施する仕組みに。

**4/17**
**五神真総長が就任記者会見。**
10項目の所信を公表。「多様性を活力とする協働」「三つの基礎力」「知のプロフェッショナル」「知の協創の世界拠点」などのキーワードが登場。

**5/18**
**駒場生協食堂で朝食半額キャンペーンを実施。**
入学式の総長式辞を受けて。

**5/23**
**硬式野球部が六大学野球で法政大学に勝利。**
連敗を94でストップ。

**6/14**
**自転車部の浦佑樹選手が全日本学生選手権で優勝。**
個人ロードレース。東大初の快挙。

**8/31**
**ヨット部クルーザー班が世界選手権に出場。**

**9/7**
**研究倫理教材コンテストを開催。**

**9/17**
**皇太子殿下・妃殿下が生研を視察。**
藤井輝夫所長がお出迎え。

**9/28**
**磯貝明先生らがマルクス・ヴァーレンベリ賞を受賞。**
「森のノーベル賞」受賞はアジア初。

**10/6**
**梶田隆章先生のノーベル物理学賞受賞が決定。**
小柴昌俊先生に続く神岡からの快挙。

**10/22**
**五神時代の指針「東京大学ビジョン2020」を公表。**
「卓越性と多様性の相互連環」が基本理念に。

**11/1**
**若手教員の無期雇用化の促進制度を開始。**

**11/6**
**東京大学ニューヨークオフィスを開設。**

**11/11**
**総長が部局キャラバンをスタート。**
2月までに全26部局を訪問し、現場の声を吸収。2018年度には2回目を実施。

**2016/1/18**
**梶田隆章先生に特別栄誉教授の称号を授与。**

**1/21**
**東京大学協創プラットフォーム開発株式会社を設立。**
ベンチャー創出のための事業を実施。

東大IPC
Innovation Platform for The University of Tokyo

**1/27**
**五十嵐圭日子先生らの技術がギネス世界記録™に。**
酵素のX線結晶構造解析で最高解像度を記録。

---

**未来社会協創**

理事・副学長
## 福田裕穂

### 新設のFSIが全学の司令塔に

2017年、東京大学は「地球と人類社会の未来に貢献する『知の協創の世界拠点』の形成」という構想を掲げ、指定国立大学法人に指定されました。この協創の効果的推進のための司令塔として同年7月に設置したのが「未来社会協創推進本部（FSI）」です。FSIは五神総長を本部長として推進の中心に置いた、研究・教育を横断する全学的組織です。FSIの理念は、国連が2015年に採択したSDGsです。SDGsは、2030年までに全人類にとってより平等で公平な社会を作るためのガイドラインで、貧困・飢餓、医療・福祉、クリーンなエネルギー、平和など17分野の課題を掲げています。FSIはSDGsを柱に、それを活用した未来社会ビジョンの共有、学際融合分野・新分野の創出、グローバル化の戦略的推進、多様なセクターとの協働推進などを通して、地球と人類社会の未来への貢献に向けた協創を目指しました。

0から立ち上げたFSIは現在、ビジョン形成分科会、学知創出分科会、連携支援分科会、国際卓越教育分科会、産学協創分科会、各種タスクフォース及びイニシアティブからなる事業推進組織（右図）へと発展し、本学の多様な活動の基盤となっています。また「未来社会協創基金（FSI基金）」を設立し、理念に賛同くださる方からご支援をいただきつつ、本事業の社会への浸透を図っています。

**未来社会協創推進本部 Future Society Initiative（FSI）**
本部長：総長／構成：科所長会議メンバー

- **ビジョン形成分科会**
- **学知創出分科会**
  - AI INT
  - 量子INT
  - $d^3$INT
  - グローバル・コモンズINT
  - 次世代サイバーインフラINT
  - データプラットフォーム推進TF
- **連携支援分科会**
  - 国際連携TF
  - 社会連携TF
- **国際卓越教育分科会**
  - 国際化教育TF
  - 国際卓越大学院TF
  - 国際卓越学部教育TF
- **産学協創分科会**
  - 産学協創ラボINT
    - 日立 東大ラボ
    - ダイキン 東大ラボ
    - 三井不動産 東大ラボ
    - ソフトバンク 東大ラボ
    - 日本ペイント 東大ラボ
    - IBM 東大ラボ
    - 住友林業 東大ラボ
    - TCS 東大ラボ

※INT：イニシアティブ、TF：タスクフォース

**若手研究者支援**

理事・副学長
## 宮園浩平

### 現場の特徴を踏まえた支援が肝

# 「東京大学ビジョン2020」を具現化する取組みがスタート

2016/4/13

**六大学野球開幕戦の始球式で五神総長が登板。**

試合は早稲田大に0-1で惜敗。

5/14

**総合研究博物館がリニューアルオープン。**

5/19

**スポーツ先端科学研究拠点を設置。**

6/20

**日立東大ラボを設立。**

超スマート社会の実現へ向けての連携。2018年には連携の構想が本に。

7/1

**マテリアルイノベーション研究センターを設置。**

連携研究機構制度の第１号として。

7/22

**ソウル国立大学と戦略的パートナーシップ協定を締結。**

8/15

**NHK学生ロボコンで優勝した東京大学RoboTechが首相を訪問。**

その後のバンコク大会では３賞を受賞。

9/2

**NECとの総合的産学協創を開始。**

第一弾の活動としてAIの分野で協定を締結。

9

**国際卓越大学院コース（WINGS）が実質スタート。**

理学系研究科のGSGCが皮切りに。

9/12

**総長が政府の未来投資会議の議員に。**

2020年７月まで全42回の会議で提言。

9/14

**第55回七大学総合体育大会（七大戦）で4年振り11回目の総合優勝が決定。**

歴代最高得点での栄冠。９月24日に表彰式を実施。

10/1

**高大接続研究開発センターを設置。**

10/1

**次世代知能科学研究センター（AIセンター）を設置。**

10/3

**大隅良典先生のノーベル生理学･医学賞受賞が決定。**

教養学部助教授時代にオートファジー研究を開始。

10/5

**卓越研究員制度を開始し初年度の20人が決定。**

研究のスタートアップ経費を２年間支給する制度。

11/7

**生態調和農学機構の花ハスが品種登録される。**

名は「月のほほえみ」。出願から２年越しの成果。

11/14

**情報基盤センターのスパコンが国内最高性能と認定される。**

Oakforest-PACSがストレージ性能のランキングで世界１位に

若手研究者の支援のため、2016年度に東京大学卓越研究員制度が開始されました。スタートアップなどに比較的自由に使える研究費年300万円が２年間支給されます。部局長が推薦するものと公募で選出するものがあり、前者で選ばれた若手研究者は５年間で109人を数えます。ウェブサイトなどで研究内容を紹介していますが、この制度を通じて研究者同士の繋がりが生まれるなどコミュニティの形成にも役立っています。公募型は2018年度に開始し、過去２年で17名を選出しました。

2017年度に始めた若手研究者国際展開事業では、研修や学会で海外に行く際の旅費を支援しています。2020年度はコロナ禍で海外渡航の機会が制限されましたが、オンライン学会でも相当の参加費が必要な場合もあり、本事業は十分な成果をあげていると思います。

支援に携わって痛感したのは、各々の部局にはそれぞれの特色があり、こうした制度も研究分野によって使いやすい場合とそうでない場合があることでした。たとえば、半年でも取得できるようになったサバティカル研修や、「而立賞」授与を2020年度から加えた学術成果刊行助成制度は、文系の若手のインセンティブに繋がったように思います。こうした特徴を本部が把握しながら研究を支援することが大切だと改めて感じています。

東大が始めた国際卓越大学院教育プログラム（WINGS）は18件に成長し、学生の皆さんにはインセンティブになっていると思います。文科省の卓越大学院プログラムは東大で３件の採択でしたが、今後は新たな形の支援が開始されることを期待します。若手研究者の育成、女性や海外の研究者など教員のダイバーシティの推進は引き続き東京大学全体の課題として次の執行部に託したいと思います。

スポーツ先端科学推進

理事
**境田正樹**

## スポーツ･健康科学の発展に向けて

五神総長は、「最先端のスポーツ科学を通じて人間の身体や健康についての理解を深めることにより、誰もが体と心の健康を維持・向上させることができるインクルーシブな社会の実現に貢献する」との考えのもと、在任期間を通じて東京大学のスポーツとのつながりをかつてないほどに深められました。最も象徴的な施策は、スポーツや健康に関連する学内の多様な研究の相互連携と、これによる新たな価値創出を目的とするスポーツ先端科学研究拠点（UTSSI）の設立です（2016年５月）。「トップアスリートとトップサイエンティストのコラボレーションにより研究を加速

# 2016年度

12/16

**日本サッカー協会と連携協定を締結。**

スポーツ医学・科学研究をともに推進。

12

**URA認定制度を開始。**

研究者に近い場で活動する部局配置型。

12/1

**放射光分野融合国際卓越拠点、生物普遍性研究機構、光量子科学連携研究機構が発足。**

12/7

**強制猥褻事件で有罪判決を受けた学生5人に懲戒処分。**

３人を退学、２人を停学（１年）に。

1/16

**東大·経団連ベンチャー協創会議が発足**

革新的なベンチャーの創出・育成に向けて。

2017/1/23

**東京大学公式広報動画「Utokyo/Society」を公開。**

社会に繋がる東大の姿を描いた２分間。

1/28

**三崎臨海実験所が130周年を迎え、三浦真珠プロジェクトを開始。**

神奈川県、ミキモト、京急、みうら漁協との連携。

2/1

**数理·情報教育研究センターが発足。**

2/22

**大隅良典先生に特別栄誉教授の称号を授与。**

駒場900番教室で授与式と講演会を実施。

3/3

**懲戒処分（相当）を公表。**

分生研の加藤茂明教授らの論文不正を認定。

3/5

**スキー部の石原湧樹選手が世界選手権に出場。**

学生スキーオリエンテーリング全種目で日本選手トップに。

3/18

**創立140周年記念展示を総合研究博物館が開始。**

「赤門――溶姫御殿から東京大学へ」。国宝時代の標柱も展示。

3/22

**東京大学卓越教授の称号を梶田隆章先生と十倉好紀先生に授与。**

3/30

**Utokyo BiblioPlazaがスタート。**

東大教員が自著を紹介するウェブサイト。

させる」方針のもと、これまで、日本スポーツ振興センター、日本障がい者スポーツ協会、日本サッカー協会、全日本テコンドー協会等との間で連携協定を締結しました。現在、各競技団体の日本代表選手や強化指定選手等にもご協力頂きながら、東京オリンピック・パラリンピック大会でのメダル獲得はもとより、競技力向上、コンディショニング強化、怪我予防等を目的とした研究プロジェクトが進められています。また、駒場、本郷、柏のキャンパス内の運動施設や競技場にハイテクカメラやフォースプレートなどのハイテクセンサーを備え付け、実際の試合や練習における選手の運動データをリアルタイムで取得し、解析するためのセンシングフィールドの整備も検討されています。藤井次期総長のもとでも、スポーツ・健康に関する東京大学の活動がいっそう発展することを祈念しています。

**職員人事制度改革**

理事

## 里見朋香

### 日本で一番働きやすい大学に

五神総長は、職員向け行事で必ず「私は総長として東京大学を日本で一番働きやすい大学にしたいと考えています」と述べられます。この言葉を耳にするたび、自分はどれだけ総長の強いご意志の実現に貢献できているだろうかと身の引き締まる思いがします。東京大学ビジョン2020には、教員の研究時間の確保、効果的な教職協働が掲げられています。教員の研究時間を確保するためには、職員の責任権限を明確化し、職員がプロ集団となり、事務遂行を安心して任せられるよう発展しなければなりません。

そのための人事制度改革として、2016年12月の科所長会議に「職員人事制度の再構築プラン」が提示され、①複線型キャリアパスの形成、②近隣大学等とのアライアンスの構築、③多様な雇用制度の導入、④再雇用職員の処遇・活用の見直しという４つの方向性が示されました。私が着任した2018年４月から約３年間は、これらを大きく膨らませながら具体化していく日々でした。

総長は、これまでのように正規職員中心で人事制度を考えるのではなく、有期雇用職員まで本学の大切な職員であり、全員のための雇用環境整備が重要だと繰り返し説かれました。この当然の前提が、いかに過去の職員人事の視点に欠けていたかを痛感します。再構築プランとそのフォローアップを進め、他大学にはない、数々の新制度が導入されました。正規職員向け永年勤続者表彰を全職員対象の感謝状贈呈式に見直したこと、任期のない基

# 創立から140年の節目に指定国立大学法人へ

**2017/4/1**

**ライフサイエンス連携研究教育拠点、臨床生命医工学連携研究機構、地震火山史料連携研究機構が発足。**

**4/1**

**総長室の下にIRデータ室を設置。**

大学の意思決定を支援する情報を取り扱う。

**4/5**

**フィールドスタディ型政策協働プログラムの開始を発表。**

地域の課題に学生が現場に入って挑む試み。

**4/29**

**新設されたアジア大学連盟（AUA）に加盟。**

アジアの国・地域を代表する研究型大学15校の連携。

**5/15**

**生産技術研究所附属千葉実験所が機能移転。**

生研発祥の地（西千葉）から柏へ。

**5/26**

**全日本軽量級選手権エイトで漕艇部が決勝進出。**

12年ぶりの快挙。決勝では４位に。

**6/12**

**宇宙から帰還した大西卓哉さんが報告会。**

ISSへ持参した淡青旗を東大へ返還。

**6/30**

**文科省から指定国立大学法人の指定を受ける。**

「知の協創の世界拠点構想」が認められる。

**7/1**

**ヒューマニティーズセンターが発足。**

文系８部局による連携研究機構。

Humanities Center

**7/4**

**未来社会協創推進本部（FSI）を設置。**

本部長は総長。地球と人類の未来に貢献するために。

UTokyo FSI
The University of Tokyo Future Society Initiative

**7/4**

**第1回「環境安全衛生スローガン」を発表。**

**7/10**

**総合図書館別館ライブラリープラザがオープン。**

能動的な学習や研究交流のための広場。

**8/30**

**本郷の国際学術総合研究棟が完成。**

経済学部、公共政策大学院、文学部が共用。

**9/25**

**ストックホルム大学群と戦略的パートナーシップ協定を締結。**

幹職としての職域（時間）限定職員制度の整備、部長職と同格の「上席技術専門員」の設置などは、総長が「日本で一番働きやすい大学に」というぶれない軸を示し続けられなければ実現しなかったでしょう。

総長任期最後の大仕事として、優秀な有期雇用職員を大規模に正規職員に転換する手続きを進めていますが、次の課題は多種多様な人材が一つになって力を発揮できるような環境づくりではないかと考えています。

**グローバルキャンパス推進**

大学執行役･副学長
## 相原博昭

### 真の国際化のための改組を敢行

この６年で特筆すべきは、国際本部のグローバルキャンパス推進本部への改組です。従来は、海外に関わることは専門の部署が担う体制でしたが、国際化が進むにつれ、海外から来た人にも日本人と同様に対応すべきだという考えが広がりました。様々な国の人たちが自然に大学生活を送れる場を目指すグローバルキャンパスモデル構想を2016年頃から本格化させ、2018年４月に改組しました。教育・学生支援や国際交流、国際戦略に関わる部署を一つの傘の下にまとめたわけです。

同時期に国際総合力認定制度（Go Global Gateway）を始めました。留学、語学学修、留学生との交流などの活動を行った学生がそれを申請し、大学が認定する仕組みで、個々の活動履歴を示すポートフォリオも用意。現在では一年生の約４割が登録しています。

戦略的パートナーシップの相手校は、この６年で10大学に増えました。いわゆる欧米有力大学との連携は定着し、東大がグローバルな研究大学であることは周知できました。今後は、成長著しい東南アジアの諸大学とも協力しながら共に発展する段階に入るでしょう。

コロナ禍にあって全面オンライン化した日本語教育の取組みでは、留学生や研究者だけでなく、その家族も参加できるという利点が生まれました。研究室では英語が通じるとしても、街に出れば日本語ができたほうが楽です。東大に来る人は、学術以外に日本や日本文化に興味を持っていることも多く、日本語の需要は大きい。その支援を強めれば東大に来たい人はさらに増えるはずです。

東大は新しい国際化を体現しつつありますが、あえて言えば、課題は日本人学生の送り出しがそれほど増えていないこと。４ターム制で短期留学に行きやすくなると期待しましたが、まだ十分には活用されていません。今後に期待します。

# 2017 年度

10/1

**次世代ニュートリノ科学連携研究機構、ワンヘルス連携研究機構、感染症連携研究機構が発足。**

10/8

**六大学野球で15年ぶりに勝ち点を獲得。**

秋季リーグで法政大に連勝（9-2、8-7）。

10/10

**ニューロインテリジェンス国際研究機構が発足。**

本学で２つ目のWPI拠点として。

10/11

**先端研が創立30周年式典を開催。**

10/21

**東京大学創立140周年記念講演会を開催。**

10/27

**硬式野球部の宮台康平投手を日本ハムがドラフト7位指名。**

2004年の松家卓弘投手以来。

10/27

**宇宙線研究所がスーパーカミオカンデのジグソーパズルを発売。**

その難解さからTwitterで評判に。

11

**若手研究者国際展開事業を創設。**

研鑽や発信のための海外渡航に経費を支給。

11/8

**Kavli IPMUが10周年記念式典を開催。**

数学、物理学、天文学の世界拠点に成長。

11/22

**躰道部が全国学生大会10連覇を達成。**

計11競技に出場し８競技で優勝。

11/27

**第1回グローバル･アドバイザリーボード･ミーティングを開催。**

従来のプレジデンツ・カウンシルの機能をより強化。

11/29

**医科学研究所が創立125周年･改組50周年の式典を開催。**

12/10

**競技ダンス部が全日本学生選手権で5連覇を達成。**

合わせて５組が各部門で個人優勝。

1/18

**東京都女性活躍推進大賞の優秀賞を受賞。**

男女共同参画室の加速的取組みに高評価が。

2018/2/1

**バーチャルリアリティ教育研究センターが発足。**

2/19

**藤田誠先生のウルフ賞化学部門受賞が決定。**

日本からは２人目。分子の自己組織化の研究に高評価。

2/21

**低温センターが設立50周年記念式典を開催。**

3/2

**五神総長がソウル大学の入学式で祝辞。**

「知に支えられた真の共感」をとメッセージ。

---

**新図書館計画**

大学執行役･副学長

## 熊野純彦

### 知の歴史と伝統を未来へ継承

三四郎池の由来はよく知られています。小説の主人公が、池の周りを散策することに続けて身に着けた習慣は、図書館に出入りすることでした。上京して日も浅い一大学生が驚いたのは、どの本を借り出してみても、誰かが目を通した跡が残っていることです。

このエピソードが示してもいるように、大学図書館とは、過去を未来へと繋ぎ、知のバトンを受け継いでゆく空間です。図書館は、大学とその知の象徴なのです。

五神総長の６年間がさまざまな変革の６年間であったことはよく知られているところです。五神総長の施策が、しかし、歴史と伝統を受け止めて、それをより豊かな未来へと引き渡そうとするものでもあったことは、五神時代を象徴する事業の１つが総合図書館の新館建設と本館改修であることに表れています。

新図書館計画とも、アカデミックコモンズとも呼ばれたその事業は、予算計画から始まり、ダム建設にも比すべき大工事を経て、2020年秋にグランドオープンを迎えることができました。10年余に及ぶ案件でしたが、その後半が五神時代の６年間と重なり、五神総長の任期後半の３年間は私が附属図書館長を務めさせて頂いた期間ともなります。関係各方面のご尽力によって、総合図書館は生まれ変わることができました。あらたな研究組織を含む機構の整備と、デジタル化時代への対応等が、工事を終えたいま喫緊の課題として浮かび上っております。一層のご支援をお願いして、拙文の結びとさせて頂きます。

**国際求心力強化**

大学執行役･副学長

## 羽田 正

### 「変身」した五神総長

任期前半の五神総長は、学内の様々な制度改革に注力され、率直に言って、大学の国際展開へのご関心は高くありませんでした。しかし、学内改革の目途が立った任期後半になると、「国際」への対応はがぜん積極的、戦略的になります。優先順位が上がったのです。転換点は、2018年５月に国際大学連合IARUの議長校をお引き受けになった時だと思います。会議から戻られた総長が「議長校を引き受けた」とおっしゃるのを聞き、私は驚愕しました。それまでの総長の「国際」対応からは想像できない大胆な決断だったからです。

これ以後、国内、海外の会議や招待講演な

# キャンパスの歴史的建築を続々とリノベーション

**2018/4/1**

**微生物科学イノベーション連携研究機構、地域未来社会連携研究機構が発足。**

**4/1**

**定量生命科学研究所を設置。**

分子細胞生物学研究所を改組。

**4**

**本郷に保育園を新設。**

ポピンズナーサリースクール東大本郷さくら。

**4/2**

**本郷·中央食堂がリニューアルオープン。**

140周年記念。２階部分はカフェに変身。

**4/12**

**国際総合力認定制度がスタート。**

愛称は「Go Global Gateway」

**4/19**

**国際プログラミングコンテストで本学チームが入賞**

140チーム中の4位で金メダル獲得。

**4/27**

**懲戒処分（相当）の公表。**

分生研の渡邊嘉典元教授の研究不正を認定。

**5/8**

**中央食堂の絵画廃棄についてのお詫びを発表。**

宇佐美圭司作「きずな」を工事中に廃棄する過失。

**6/1**

**教育学部附属中等教育学校の70周年記念式典。**

**6/9**

**先端研が「くまモン」を研究員に任命。**

熊本との連携を加速。2019年には論文の筆頭著者に。

©2010熊本県くまモン

**6/25**

**岩澤雄司教授が国際司法裁判所裁判官に。**

日本からは４人目の選出。

**6/27**

**全学ウェブサイトを全面リニューアル。**

**7/1**

**モビリティ·イノベーション連携研究機構が発足。**

**7/20**

**大気海洋研究所附属国際沿岸海洋研究センターの新棟が完成。**

東日本大震災で被災した大槌の施設が再建。

**7/23**

**清華大学と戦略的パートナーシップ協定を締結。**

**8/6**

**総長が北海道演習林を視察。**

記念植樹を実施。文学部の常呂実習施設も視察。

ど、様々な機会をとらえてご自身のお考えを英語で積極的に発言されるようになりました。「知識集約型社会において社会変革を駆動する大学」という総長提唱の新しい大学像は、世界各地の大学やビジネスのリーダー、知識人たちに鮮烈な印象を与えています。

国際総合力認定制度創設、東京フォーラムの年次開催、Global Advisory Boardの活用などとともに、2019年の東京カレッジの設立も、この「変身」した五神総長のイニシアティブによるものです。海外の卓越研究者招聘と学内研究者との学術交流、分野横断的テーマの共同研究、優れた研究成果の発信が、この新組織の重要な使命です。海外の研究者を巻き込んだ様々な新しい学術活動に挑戦してゆきます。

かくして、五神総長の時代は、東大の国際展開が本格化した時期としても長く記憶されることでしょう。

**産学協創**

大学執行役·副学長

## 渡部俊也

### 産業界の変革に至る道筋を提示

2004年に本学の産学連携本部が設置された。当時の産学連携活動は共同研究の振興から始まっている。共同研究の件数は増加し、2014年には全国最多の1400件超になったが、ほとんどは数百万円規模で、本格的な社会実装につながるものはまれだった。他大学でも状況は同様であり、このような背景から、政府は2015年当時「本格的な組織と組織の連携」を推進すべきだとする政策を打ち出した。

2015年に五神総長の打ち出した産学協創は、政府が想定した施策を凌駕する斬新な構想に基づくものであった。最大の特徴は、大学と産業界との部分的な連携ではなく、組織のビジョン自身の創造を産学が取り組むところからスタートしたことである。産学が共通の目標をもとに、基幹的活動の重なりを大幅に拡大することで、「本格的な連携」を成し遂げようとするものであり、Society5.0に向けた「社会変革を駆動する大学」が、独自の知財創出活動や関連ベンチャー創出なども活用して、産業界の変革を促す大胆な意図を持つものであった。成果は日立製作所やダイキン工業などとの産学協創の目覚ましい発展に結実した。連携は国内にとどまらず、IBMやTSMCとの連携を核としたゲートウエイ構想、ベンチャーエコシステム創造における大企業とのカーブアウトベンチャー創出などにも及んでいく。企業ニーズに基づく共同研究の振興の域を超え、まさに産業界の変革に至る道筋

# 2018年度

**8/27**

**ヨット部クルーザー班が世界選手権に出場。**

日本代表４組のうち学生チームは本学のみ。

**9/1**

**国際ミュオグラフィ連携研究機構が発足。**

**9/5**

**理学部1号館東棟竣工式を開催。**

20年越しの１号館整備計画が完了。

**10/11**

**山上会館がリニューアルオープン。**

140周年記念。国際基準の会議場が出現。

**10/26**

**日本の大学として初の統合報告書を発行。**

財務情報と活動情報を統合。

**11/5**

**高校生･受験生向けサイト「キミの東大」を正式オープン。**

**11/18**

**アメフト部が関東学生リーグ1部TOP8に昇格決定。**

下位ブロックのBIG8で優勝し自動昇格。

**11/27**

**理学系研究科の大小田結貴さんがBBC「今年の女性100人」に。**

惑星系の成り立ちの研究に高評価が。

**12/1**

**価値創造デザイン人材育成研究機構が発足。**

**12/3**

**100%出資により東京大学エクステンション株式会社を設立。**

実践的リカレント教育を提供。

**12/17**

**ダイキン工業との産学協創協定を締結。**

産学連携の枠に収まらない人材交流を開始。

**12/25**

**自動車部の地頭所光選手が年間総合王者に。**

年６回の電気自動車レースで競う大会。

**12/27**

**「志ある卓越。」が東京大学キャッチコピーに。**

140周年の公募。学際情報学府の国分峰樹さん作。

志ある卓越。
THE UNIVERSITY OF TOKYO

**2019/1/2**

**陸上運動部の近藤秀一選手が箱根駅伝に出場。**

前年の悔しさを越えて1区を疾走。

**2/1**

**国際高等研究所に東京カレッジを設置。**

テーマは「2050年の地球と人類社会」。

TOKYO COLLEGE

**2/1**

**情報セキュリティ教育研究センターが発足。**

**3/1**

**東アジア藝文書院を開設。**

北京大学とのジョイント研究・教育プログラム。

EAA EAST ASIAN ACADEMY FOR NEW LIBERAL ARTS

**3/22**

**東京大学卓越教授の称号を藤田誠先生に授与。**

を示したものといえる。

このような試みは世界的にも例を見ないものであり、６年間で完結するものでもない。FSI事業やグローバルコモンズなどの活動を羅針盤とした社会変革には、国内外の企業との連携はますます重要となる。この産学協創を一層発展させるには、国立大学時代の硬直的な共同研究契約の制度や、投資的活動になじまない財務会計制度の刷新など、課題はまだ多い。しかし「産学連携」ではなく「産学協創」であるべきとの中核的メッセージは、この先も、東京大学の社会との関係を示す理念として定着していくことは間違いない。

**経営企画**

副学長
**坂田一郎**

## より良い未来のための資金循環を創出

2020年10月に東京大学FSI債をソーシャルボンドとして発行しました。これは、日本で初めての大学債発行であり、コーポレイトファイナンス型の債券発行を可能とする国立大学法人法の政省令の改正、多様なステークホルダーとの直接対話の仕組みの整備、統合レポートの発行、大学債という新しい金融商品に対する市場の理解など多くのハードルを乗り越えることが求められたなかで、五神総長の強いリーダーシップにより実現をしたものです。200億円規模の債券発行に対して、多様な層の投資家から、その６倍を超えるオーダーがあり、市場に歓迎される形で、発行を成功させることが出来ました。

五神総長は、21世紀の地球社会に貢献する「知の協創の世界拠点」となり、社会変革を駆動する役割を果たすことを東京大学の行動指針として掲げられてきました。このビジョンを実現するためには、東京大学が自ら戦略を立てて行動する能動的な経営体となりつつ、その役割を拡張していく必要があります。大学債という新しい枠組みは、それに欠かせない自由裁量度の高い先行投資資金を獲得するための切り札となりました。知識集約型社会の到来によって、知を集積する大学への期待が高まるなか、大学債は、東京大学に限らず、国立大学の戦略的な経営実現のための重要な手段として注目をされています。

大学債の発行にあたっては、日本電気、ダイキン工業、住友林業、JSRほか東京大学と未来社会協創（FSI）を進める企業を含めた45社もの企業から、ソーシャルボンドに対する投資表明を行っていただきました。初回の発行にかかわらず、第６回サステナブルファイナンス大賞を受賞することも出来ました。市場との対話を通じた大学債の運用を通じて、

# 企業、団体、大学と広がる大型組織間連携の輪

**2019/4/1**

**未来ビジョン研究センター（IFI）を設置。**

政策ビジョン研究センターとサステイナビリティ学連携研究機構を統合。

東京大学未来ビジョン研究センター
Institute for Future Initiatives

**4/1**

**神取道宏、辛埴、堂面一成、村山斉先生に特別教授、佐藤慎一先生に特命教授の称号を授与。**

新制度の適用第１号。「私は学生時代に東大紛争を、総長補佐時代に新領域創成科学研究科の制度設計を、文学部長時代に東大憲章の起草を経験した。特命教授（年史編纂担当）は、東京大学百五十年史における稗田阿礼の役割が期待されているのだろう」と佐藤慎一先生。

**4/1**

**百五十年史編纂室を設置。**

**4/18**

**健康と医学の博物館がリニューアルオープン。**

改装された南研究棟に移転。

**4/22**

**UTCC（コミュニケーションセンター）がリニューアル。**

公式店舗にインフォメーション機能を付加。

**5/1**

**芸術創造連携研究機構、生命倫理連携研究機構が発足。**

**5/14**

**日本財団とともに海洋ごみプロジェクトを開始。**

大気海洋研究所の道田豊教授がリーダー。

**6/5**

**生研などのチームが海底探査技術の国際コンペで準優勝。**

Shell Ocean Discovery XPRIZE。Team KUROSHIO。

**6/15**

**B&W部の久恒歩選手がパワーリフティング世界選手権で大活躍。**

世界ジュニア新記録と一般の日本新記録を更新。

**7/7**

**教養学部が70周年記念シンポジウムを開催。**

**8/19**

**学生一行がダイキン･アメリカを見学。**

協定によるインターンシッププログラムの一環。総長や副学長も同行。

**8/28**

**目白台インターナショナル･ビレッジが誕生。**

東大病院分院の跡地が宿舎＆産学協創の拠点に。

**9/15**

**陸上運動部の内山咲良選手が三段跳びで全国学生2位に。**

翌年の日本選手権では６位に入賞。

**10/1**

**インクルーシブ工学連携研究機構、宇宙理工学連携研究機構、EdTech連携研究機構が発足。**

**10/4**

**大型低温重力波望遠鏡KAGRAが完成。**

翌年２月には神岡で連続運転を開始。

**10/25**

**経済学部が創立100周年記念式典を挙行。**

**11/1**

**柏の公道で自動運転バス運行実証実験を開始。**

柏の葉キャンパス駅～柏キャンパスの約2.6km。

社会が期待する次世代への投資先に大学がなり、SDGsの達成を含めたより良い未来社会の実現に向けた資金循環を創り出す姿を示したことの意義も大きいと考えられます。

**財務改革**

総長特任補佐
## 有馬孝尚

### 真の経営体に変わるための端緒に

五神総長就任後まもなく、2015年６月、文部科学省から「国立大学経営力戦略」という文書が発出されました。国立大学法人に対して「運営」ではなく「経営」が要請されたのです。五神総長は、単に経営体になることを目標とするのではなく、社会変革を駆動するという理念を掲げ、走り始めました。財務面においても、予算配分、事業評価、社会への情報開示に関する改革を行いました。

まず、2015年度に予算配分制度の大きな変更が行われました。財務戦略室およびその下に設けられたWGにおいて集中的な議論を行い、2016年１月の科所長会議において、現在行われている１次・２次・３次配分、概算要求と学内ヒアリングによる評価という現行の予算配分制度の骨子が示されたのです。この制度変更の結果、各部局の予算と事業が学内で共有されるようになりました。また、本学の種々の活動状況の把握に資するデータ収集と分析を目的としてIRデータ室が2017年度に設置されました。

本学の姿を社会に示す努力も始まりました。2015年度に株主総会が始まり、財務レポートが発行されました。財務状況に加えて、教育、研究、社会との連携といった活動についても伝えようと、2018年度からは財務レポートに替えて統合報告書が発行されています。今年度は、大学債の発行ということもあり、真の経営体に変わろうとする姿を示すための新しい財務諸表を提案しています。社会変革を駆動する経営体として本学の活動を拡大するためには、財務面でも不断の改革が必要になるでしょう。本学が五神総長時代にその端緒を切ったことは間違いありません。

**ダイバーシティ**

大学執行役･副学長
## 松木則夫

### 意識は変わってきたがまだ道半ば

ジェンダーダイバーシティは多様な取組にもかかわらず大きな成果が上がっていない。女子学生増加の取組としては、従来の女子学生の母校訪問に加え、女子中高生に東大の魅

# 2019年度

**11/18**

**小石川植物園の新温室が完成。**

総床面積は旧温室の約4倍に。

**11/27**

**TSMCとの先進半導体アライアンスがスタート。**

10月には工学系研究科に「d.lab」を開設。

**11/29**

**柏Ⅱキャンパスのオープニングセレモニーを開催。**

産学官民連携棟と産総研柏センターがオープン。

2009年

現在

**12/1**

**マイクロナノ多機能デバイス連携研究機構が発足。**

**12/6**

**ソフトバンクグループと産学協創協定を締結。**

「日本にはAIについて学習する場が少なかった。学習しても基礎研究だけだとビジネスにならない。事業に結びつき、エコシステムとして循環しないと続かない。われわれが東大と一緒に仕組みを作る必要がある」と孫正義さん。

**12/6**

**東京フォーラム2019を開催。**

東京カレッジと韓国の学術財団Chey Instituteが共催。

**12/20**

**IBMとの連携でJapan-IBM Quantum Partnershipを設立。**

量子コンピューティングの技術革新と実用化を推進。

**2020/1/3**

**陸上運動部の阿部飛雄馬選手が箱根駅伝に出場。**

関東学連主将としてアンカーを務める。

**1/16**

**東京大学スリランカ事務所をコロンボに開所。**

優秀な留学生を呼び込む拠点として。

**2/1**

**トランススケール量子科学国際連携研究機構、知能社会創造研究センターが発足。**

**2/12**

**ハイパーカミオカンデ計画の開始が決定。**

初年度予算35億円を含む2019年度補正予算が成立。「陽子崩壊や、ニュートリノのCP対称性の破れの発見などが、素粒子の統一理論や宇宙史の解明に役立つことを期待しています。2027年度の運転開始に向けて工程を進めます」と梶田先生。

**2/21**

**水島公一先生に総長特別表彰を実施。**

**3/24**

**卒業式を大幅に規模を縮小して開催。**

代表者のみが安田講堂に参列し、ウェブで生配信。武漢出身の学生による答辞が話題に。

**3/27**

**経団連·GPIFとSociety 5.0 for SDGsの報告書を発表。**

経済界、学術界、投資家を代表する三者の共同研究。

**3/26**

**COVID-19対策のため、学生の課外活動中止を要請。**

**3/30**

**早稲田大学と連携推進協定を締結。**

大型国私連携で社会変革を駆動するために。

**3/31**

**新年度の授業の全面オンライン化を決定。**

力を伝える説明会、講演会や見学会を開催した。オンライン説明会では五神総長が女子高校生と直接対話することができた。写真や文言を工夫した、インパクトある勧誘ポスターを全国800の高校に配布、オープンキャンパスでは女子中高生への応援メッセージ動画を配信した。HPに「東大のわたしたち」を掲載した。女子高生向けの東大の解説・勧誘冊子(Perspectives)を学生目線で全面改訂し、入学後の学生生活などがよりイメージしやすくした。狙いは、東大生は身近で決して特殊な人達ではないことのアピールであった。また、女子学生が安心して東京で暮らすための住まい支援を開始した。インクルーシブキャンパスの醸成の一環として、東大女子を入れないサークルの問題解決を学生団体に提起し、令和3年度からは新入生全員にダイバーシティ教育を開始することにした。これらの取組にもかかわらず、残念ながら学部入学者における女子比率は2割の壁を越えられないでいる。

女性教員の増加については、教授・准教授増加のための加速プログラム、スタートアップ・キャリアアップ・リスタートアップ研究費助成やメンター制度などによる育成支援を行った。男性教員も含めたワーク・ライフ・バランス支援として、学内保育園の充実、育児・介護時の研究者サポート要員配置助成やベビーシッター支援などを実施した。保育園では学内待機ゼロを達成できた。これらの取組に対して東京都女性活躍推進大賞優秀賞を授与された。女性教員比率は僅かに上昇している。全教育部局において啓発FDを実施し、課題抽出のために全構成員へのアンケート調査を行った。性的少数者に対する支援は端緒についたところである。構成員の意識は少しずつ変わってきたが、まだ道半ばである。

**文系振興**

大学執行役·副学長
**森山 工**

## 人文社会科学の振興とその彼方

五神総長が策定された「ビジョン2020」に則り、「人文社会科学振興ワーキング・グループ」が設置されたのは、2016年度のことでした。それから、本学の人文社会科学における研究の蓄積と、その多様性・先進性を広く学内外・国内外に向けて「可視化」することが、人文社会科学の振興に寄与すると確信し、そのための個別事業の立案と実施に取り組んできました。ここでいう「可視化」とは、すでに発表された研究成果を取りまとめて発信することとともに、現在進行中の研究に対して発表の機会を与えることを支援し、人文社会科学の研究を積極的に発信することに存して

# COVID-19との苦闘を経てBeyond 2020の新地平へ

**4/1**
**海洋アライアンス連携研究機構、構造生命科学連携研究機構、高齢社会総合研究機構、デジタル空間社会連携研究機構、不動産イノベーション研究センターが発足。**

**4/3**
**COVID-19対策のため、活動制限指針を設定。**

**4/8**
**活動制限レベルを制限大に引き上げ。**
ごく一部の教職員を除き入構不可に。

**4/12**
**入学式を中止し、メッセージを動画配信。**

**5/1**
**Beyond AI 研究推進機構を設立。**
ソフトバンクグループとの共同研究を開始。

**5/18**
**日本ペイントと産学協創協定を締結。**
10月には社会連携講座を開始。

**7/1**
**現代日本研究センターが発足。**
人文学、社会科学、文理融合分野の研究を推進。

UTokyo
Center for Contemporary
Japanese
Studies

**7/30**
**量子イノベーションイニシアティブ協議会を設立。**
量子コンピューティングのエコシステムを構築。

**8/1**
**IFIにグローバル·コモンズ·センターを設置。**
地球環境保全のためのフレームワークを研究。

**8/17**
**東京大学エコノミックコンサルティングを設立。**
経済学の知見から事業者に助言を提供。

UTEcon
Innovation through Economics

**8/27**
**渋谷保育園の「子育て研究室」が落成。**
教育学研究科と渋谷区の連携事業。

**9/18**
**対面授業を一部で再開することを発表。**

**9/20**
**5月開催を見送った五月祭をオンラインで開催。**
学生の熱意が結実。テーマは「青ク咲ク」。

**9/21**
**高校生のためのオープンキャンパスをオンライン開催。**
3DCGの「バーチャル東大」が話題に。

**10/1**
**総合図書館4階にアジア研究図書館が開館。**
11月26日には2013年開始の「新図書館計画」完了を記念してグランドオープン式典が開催されました。就任直後に本格化した工事を振り返った五神総長。「一時は一日数百台も入構したミキサー車の周囲への影響が心配で、閉館中の閲覧スペース確保も課題でした。図書館は学術の多様性を支える基盤。知のプロフェッショナル育成への寄与を期待します」。

います。

この目的のもとに、本学教員が公刊した人文社会科学分野の著作物の紹介サイト「UTokyo BiblioPlaza」を、日英両言語で開設しました。また、本学に提出された博士論文や助教論文のなかでも、とりわけ質の高いものに助成金を付けて出版するとともに、助成に採択された著作には「東京大学而立賞」を授与する取り組みを行いました。日本語で出版された本学教員の著作を英文書籍にして刊行する支援事業も行いました。また、連携研究機構ヒューマニティーズセンターの設置を支援し、研究活動の活性化に寄与しました。

本学の人文社会科学の多様性と先進性は広い意味で「可視化」され、それが研究者へとフィードバックすることで、研究へのモチベーションはいっそう高まることになりました。けれども、その一方で、本ワーキングの議論の中では、人文社会科学と自然科学とを、いいかえれば「文系」と「理系」とを、学術分野の区分として絶対視しないことの必要性も強く認識されるにいたりました。ある意味で、人文社会科学の振興に専心した結果、人文社会科学という括り自体を自己相対化し、文理にわたった俯瞰的な観点から本学の学術の全般的な振興を企図すべきであるという結論にいたったわけです。この観点は、今年度、本ワーキングがまとめた「最終報告書」に詳述されています。

**アドバンスト理科**

総合文化研究科長·教養学部長
**太田邦史**

## 教養学部での新たな取り組み

本学には全国から優秀な学生が入学する。なかには科学五輪受賞者など後期課程学生なみの知識を持つ新入生もいる。これまでの駒場の教育では、どちらかというと中位学生向け教育や補習的教育に注力していたが、このような先行的に知識を有する学生のニーズは十分くみ取れていなかった。全学の１～２年生の教育を担う教養学部前期課程では、全学と五神総長の支援により、これらの学生の学修意欲を向上させるため、先進的な内容を盛り込んだ教育を行うアドバンスト理科（アド理科）をスタートした。教員については、先進科学研究機構という部局内機構を新設し、

# 2020年度

10/2

**藤井輝夫先生が次期総長予定者に決定。**

「これまで私自身は、世界の誰もが来たくなるような学問の場を作っていきたいと言ってきました」「こうした新しい学問の場を作っていくということを今後、学内外からの幅広いご意見を伺いながら進めてまいりたい」と記者会見でコメント。

10/11

**漕艇部の李聖美選手が全日本選手権女子シングルスカルで7位入賞。**

女子選手の入賞は漕艇部史上初の快挙。

10/16

**国立大学として初の大学債を発行。**

年限40年で発行額は200億円。東京大学FSI債。

10/28

**Googleとパートナーシップを締結。**

「AI相利共生未来社会」実現のためのパートナーシップが、「国際的に活躍する次世代の人材育成を加速し、将来、地球規模の課題解決につながる可能性に大きな期待を寄せています」と、Google日本法人代表のピーター・フィッツジェラルドさん

11/12

**第4回グローバル·アドバイザリー·ボードをオンライン開催。**

国内外のメンバー計28名が２日に分かれて議論。

11/12

**2002年ノーベル物理学賞の小柴昌俊先生が永眠。**

11/21

**駒場祭をオンラインで開催。**

12/3

**東京フォーラム2020をオンライン開催。**

主題は「人新世における人類共有の地球環境、グローバル・コモンズの管理責任」。

12/6

**第24代総長の有馬朗人先生が永眠。**

12/11

**総長選考過程の検証報告書を公表。**

12/25

**FSI債にサステナブルファイナンス大賞。**

## 2015〜2020「淡青」プレイバック

この６年間に刊行した「淡青」は今号を入れて12冊。2015年９月の31号で「五神新体制、始動。」「東京大学の現状と課題」という２つの特集が五神時代の幕開けを宣言。32号では梶田隆章先生のノーベル賞受賞の報告と、五神時代の指針「東京大学ビジョン2020」を掲載。以降、文系、卒業生、ローカル、140周年、猫、アート、三十代、オリ・パラ、コロナ禍と、様々な特集テーマをたてて東大の姿を紹介してきました。中でも37号の猫特集は話題を集め、『猫と東大。』（ミネルヴァ書房）という書籍も生まれました。

**31号対談ページ**

**35号対談ページ**

31号で総長は地球環境ファシリティの石井CEOと対談。これが大きな出会いとなり、現在の石井理事が誕生しました。35号では有馬先生との新旧総長対談が実現。総長の変革駆動の志は大いに励まされました。

先端分野で世界的な活躍をしている若手教員を教員再配分制度や総長裁量経費などにより採用・支援した。（なお、これらの教員は、学術的生産性や外部資金獲得の点でも本学のKPI向上に寄与した。）アド理科では、量子計算、機械学習、人工進化、構造生物学などの新しい研究分野で国際的に活躍する若手第一人者の指導の下、フレッシュな感性を持つ１〜２年生が、教科書にも載っていない最新の内容を能動的に学んでいく。受講生の評判は大変に良く、とても１〜２年生とは思えないレベルの議論が日常的に行われている。受講生の研究に対する意欲向上は予想以上で、各学部に進学した後も一層の成長が期待できる。結果として本学の価値を大きく高めたと考えている。来年度から同様の取り組みを文科・文理融合分野にも拡大する予定である。

**国際プレゼンス**

総長特別参与

## 藤原帰一

### 社会変革主導の決意を見せた6年間

日本国内から見れば東京大学の力を疑う理由は少ない。だが世界から見れば、東大は大学として力を伸ばす機会を逸してきたようにも見える。では東大の潜在的可能性をどのように引き出すことができるのか。これが五神総長の６年間の課題だった。総長任期６年のお仕事のうち、最初にお手伝いしたのは国際研究型大学連合（IARU）だった。学長会議のために総長の出席を確保することも容易ではなかった。11大学という少数の大学連合のために海外出張を計画する必要が見えないからだ。しかし数が少ないからこそ、結束も強い。世界トップクラスの大学学長のコミュニティに参加することによって世界各大学の実践を知り、東大の取り組む課題を再確認することも可能になる。のみならず、IARUそのものが東大の声価を高める役にも立った。各大学から信頼を集めた五神総長は任期最後の二年間はIARU議長の任を務められた。未来社会協創本部を立ち上げ、未来ビジョン研究センター（IFI）を新設し、さらにグローバル・コモンズ・センターを立ち上げたことも特筆すべきだろう。総長主導によるこれらの試みは、東大が現代世界の必要とする課題に応え、目に見える形で研究の成果を内外の社会に示すことによって、大学が社会変革を主導する担い手になるという決意の表れである。たいへんなことにはちがいない。それでも、名声に溺れて退行を続ける事態を回避するためには必要な作業だったと、私は思う。

# 部局を代表する研究者100人の直筆格言集
# 100 maxims

2018年1月、東大はウェブで「UTokyo VOICES」という企画を始めました。
各部局が自信をもって推薦した研究者をインタビューで紹介する連載です。
足掛け4年で登場した100人は、五神時代を象徴する研究者。
直筆で色紙にしたためてもらったmaximを一挙掲載し、
研究と人物像の手がかりを示します。

格言に込められた意味は
QRコードから確かめて
みてください！

汝の欲するところをなせ
001 人文社会系研究科 野崎 歓

時間
002 医学系研究科 上田泰己

温故知新
003 法学政治学研究科 宍戸常寿

ありがとう
004 高大接続研究開発センター 濱中淳子

才能より執念！
005 総合文化研究科 石井直方

L'essentiel est invisible pour les yeux. A. de Saint Exupéry
大切なことはその目で見えないもの
006 人文社会系研究科 堀江宗正

過程を大切に
007 社会科学研究所 石田 浩

Think Cubic
008 新領域創成科学研究科 出口 敦

うまくいくまであきらめない
009 大気海洋研究所 佐藤克文

夢を叶えるために脳はある!!
010 薬学系研究科 池谷裕二

清く 正しく 美しく
研究者精神に則り 正しい理論を展開し 明快な論文に仕上げ
011 理学系研究科 佐藤 薫

図書館にアイディアを 棺桶に想い出を
012 東洋文化研究所 佐藤 仁

人も楽しく 自分も楽しく
013 工学系研究科 染谷隆夫

あなたの話は具体的すぎて分かりにくい
014 医学系研究科 水島 昇

言葉は人の外側にあります。
015 教育学研究科 影浦 峡

昨日の夢は今日の希望であり、明日の現実である
016 物性研究所 森 初果

ネットワーク!
017 農学生命科学研究科 磯貝 明

「伝統」をうたがえ
018 史料編集所 稲田奈津子

Activity Sensitivity Belief
019 新領域創成科学研究科 藤原晴彦

とにかくやってみる
020 理学系研究科 浅井祥仁

あらゆる学問は保育につながる
021 教育学研究科 野澤祥子

いつもくちびるに詩を
022 アイソトープ総合センター 和田洋一郎

精一杯
023 法学政治学科研究科 沖野眞巳

渾沌の紡ぐ夢の中で
024 総合文化研究科 金子邦彦

人事を尽くして天命を待つ
025 経済学研究科 城山智子

ただ一刀を頼め
026 経済学研究科 植田健一

Today is great... and tomorrow will be even better!
027 カブリ数物連携宇宙研究機構 Mark Vagins

No Data No Right
028 総合文化研究科 四本裕子

Idea is everything!!
029 大気海洋研究所 渡部雅浩

真理の大海
030 情報理工学系研究科 須田礼仁

実感
031 地震研究所 中谷正生

Explore, be creative, and enjoy what you do
032 カブリ数物連携宇宙研究機構 John David Silverman

創意
033 物性研究所 中辻 知

自分なりに
034 地震研究所 市原美恵

しくみを知る
035 定量生命科学研究所 泊 幸秀

なんとかなる
036 情報理工学系研究科 武田朗子

Do what you must do, the results will come, sooner or later...
037 医学系研究科 Radostin Danev

化学は創造の学問
038 工学系研究科 藤田 誠

Why?
039 総合文化研究科 鹿毛利枝子

エンジョイ
040 工学系研究科 古澤 明

Love may fail, but courtesy will prevail. K. Vonnegut
041 大気海洋研究所 沖野郷子

ヒューマニズム
042 法学政治学研究科 大串和雄

努力すれば報われることもある
043 教育学研究科 星加良司

流水の清濁はその源に在り。
044 薬学系研究科 金井 求

中立
045 未来ビジョン研究センター 杉山昌広

必要に応じて
046 総合文化研究科 鶴見太郎

※所属はウェブ連載当時のものです。※円の色調は各先生のmementoとほんのり連動しています。

Keep Calm and Carry On
047 公共政策大学院 **有馬 純**

基礎の基礎は応用
048 理学系研究科 **濡木 理**

歴史を紡ぐ一人に
049 史料編纂所 **杉森玲子**

前に道はない 後に道はできる
050 新領域創成科学研究科 **藤本博志**

—
051 地震研究所 **市村 強**

愚直
052 人文社会系研究科 **三枝暁子**

新しい時間をつくる
053 工学系研究科 **香取秀俊**

病は一師一友の処にあり
054 東洋文化研究所 **馬場紀寿**

君子は豹変す
055 カブリ数物連携宇宙研究機構 **中島 啓**

書を捨てよ 町へ出よう
056 人文社会系研究科 **亀田達也**

アホになれ
057 地震研究所 **長尾大道**

テオーリア！
058 社会科学研究所 **宇野重規**

良い設計の良い流れ
059 経済学研究科 **藤本隆宏**

THINK HYBRID.
060 生産技術研究所 **竹内昌治**

魂を配慮せよ
061 人文社会系研究科 **納富信留**

Neuronal cells are who you are, while germ cells are where you come from.
062 定量生命科学研究所 **岡田由紀**

Chance Favors The Prepared Mind.
063 工学系研究科 **相田卓三**

強い意志と柔軟な思考
064 新領域創成科学研究科 **大崎博之**

シニシズムをくぐり抜ける
065 教育学研究科 **仁平典宏**

出会い
066 先端科学技術研究センター **中村泰信**

セレンディピティ
067 物性研究所 **辛 埴**

作ろうと思えば作れる！
068 理学系研究科 **大越慎一**

初一念
069 総合文化研究科 **瀬川浩司**

楽
070 理学系研究科 **林 将光**

人はどう生きているのか
071 医学系研究科 **笠井清登**

風
072 新領域創成科学研究科 **福永真弓**

パラレルワールド！
073 生産技術研究所 **今井公太郎**

普遍性
074 物性研究所 **押川正毅**

泥臭く フットワーク軽く 偶然を活かす
075 生産技術研究所 **町田友樹**

真剣に楽しむ
076 カブリ数物連携宇宙研究機構 **大栗博司**

基本を大切に
077 総合文化研究科 **松村 剛**

人の世に失敗ちゅうことはありゃせんど
078 薬学系研究科 **村田 茂穂**

正義はなされよ。たとえ世界は滅ぶとも。
079 法学政治学研究科 **川出良枝**

技術で人を幸せにする!!
080 新領域創成科学研究科 **福井 類**

起源
081 理学系研究科 **左近 樹**

好学深思 心知其意
082 人文社会系研究科 **陳 捷**

空間
083 農学生命科学研究科 **東原和成**

やりたくないことはなるべくやらない。やりたいことをやってみる。
084 史料編纂所 **松方冬子**

Genius is nothing more nor less than childhood recovered at will
- Baudelaire
085 ニューロインテリジェンス国際研究機構 **ヘンシュ貴雄**

地獄への道は善意によって敷きつめられている
086 未来ビジョン研究センター **華井和代**

急がば回れ
087 先端科学技術研究センター **西成活裕**

多様な声に耳を傾ける
088 教育学研究科 **額賀美紗子**

L'éphémère est éternel.
089 数理科学研究科 **Ralph Willox**

未来のサイエンスと今を必死に生きる人をつなぐ
090 医科学研究所 **武藤香織**

林泉之心
091 東洋文化研究所 **塚本麿充**

"Many things that are desirable are not feasible."
092 経済学研究科 **北尾早霧**

Sense of Wonder
093 情報理工学系研究科 **成瀬 誠**

make sense
094 公共政策大学院 **青井千由紀**

Spannung über dualité
095 先端科学技術研究センター **牧原 出**

生きのびるための知
096 先端科学技術研究センター **熊谷晋一郎**

Clarté, Simplicité, Élégance.
097 社会科学研究所 **水町勇一郎**

定説を疑う。
098 東洋文化研究所 **桝屋友子**

感謝
099 情報理工学系研究科 **田浦健次朗**

究知協創
100 総長 **五神 真**

# 学外有識者から見た この6年の東京大学

## 各界で活躍する皆様15人の寄稿集

大学が社会変革を駆動するには、
もちろん学外の皆様とのコラボレーションが欠かせません。
大学の活動を振り返るにあたっても、
やはり学外の皆様の率直な声が必要です。
アカデミア、産業界、メディア、
シンクタンクなどでご活躍の15人の皆様に、
各々の視座から見た
この6年間の東大について、
忌憚のないご評価をお願いしました。

「自由な学風」の京大を同時代に牽引

京都大学 前総長
**山極壽一さん**

### 五神総長のリーダーシップ

五神さんが東京大学の総長に決まった時、私は真っ先に会いに行ったことを覚えている。本郷の理学部長室でお会いし、東京大学と京都大学の協力関係について、そして国立大学の将来のあるべき姿について話をしたのだが、その内容ははっきりとは覚えていない。ただ、舌を巻くほどの政策通であり、政治と学問の関係について深い見識をお持ちだという印象を強く持った。

私がわざわざ東京まで出向いたのは、京都大学と東京大学は設立趣旨も伝統も異なるのだから、むやみに競争せずに個性を発揮して協力しましょうという私の意思を伝えたかったからである。東京大学は日本で最初にできた国立の大学で、官吏養成がその目的であり、これまでに政府のあらゆる部門で活躍する人材を輩出してきたことがそれを物語っている。京都大学はその20年後に設立され、文部大臣の西園寺公望と初代総長の木下広次というフランス留学経験を持つ二人の、自由な学風に基づいた研究志向の高い大学として設立された。それが近年の文部科学省の「選択と集中」という掛け声によって競争的資金と一律の評価が重視され、だんだんと同じ土俵に登らざるを得なくなってしまった。それでは日本の持つ学術の力が損なわれる。やはり両校は互いの個性を保ったまま、むやみな競争をせず力を発揮するべきだ。

五神さんは快く応じてくれ、その後東京大学と京都大学の時計台で総長と理事が勢ぞろいして懇談の場を持つことになった。おかげでずいぶん互いの理解も進んだし、協力して対処することも見えてきた。ただ、一つ私の印象に残ったのは、五神さんと私の威厳の違いである。懇談の席では京大側に何か質問が投げかけられると、すぐに理事たちが率先して答えたのに対し、東大側ではまず理事たちが五神さんの顔を見てから口を開いた。リーダーシップの在り方がまるで違うのだ。東大の総長は大変だなあ、とつくづく思ったものである。

さて、それから五神さんの八面六臂の活躍が始まった。ダボス会議に出て世界のトップ大学の総長や財界人と渡り合って産学連携の新しい道を探り、SINETなどの情報環境を利用して国立大学をつなぎ、日本の強みを生かした学術立国の政策を提案した。

**二人で役割を分担して高等教育の未来へ**

実はその間、私は本来五神さんが担うべき国立大学協会の会長や日本学術会議の会長を任され、青息吐息で東奔西走することになった。思い返せば、最初にお会いした時に私が両校で分担していきましょうと提案したことが、五神さんの軽々とした身のこなしに生かされてしまったのではないか、と後悔している。

しかし、結果として五神さんとはそれぞれ政府の異なる委員会に顔を出すことになり、同じ道に通じる意見や夢を語り、複線的に高等教育の豊かな未来を提言することにつながったという確信はある。私が日本学術会議で開いた政府・産業界分科会にも常に顔を出して意見を述べ、何度も公開シンポジウムを先導していただいた。いつも五神さんの日本や世界の政治や経済を見る眼の確かさ、一歩も二歩も先を行く未来の構想力には敬服している。総長を退任された後も、今度は東京大学と少し距離を置いて、自由に学術の将来について発言してほしいと切に願っている。

東大とのタッグで国私連携を推進

早稲田大学 総長
**田中愛治さん**

## 東京大学と早稲田大学の連携
### ―五神総長のイニシアティブで―

私が早稲田大学の総長に就任して間もない2019年２月、五神真先生を表敬訪問して、初めてゆっくりお話しする機会を得ました。そのとき、刊行されたばかりの『大学の未来地図』をいただきました。大学から発信して日本社会を変えようとする気力と新しいアイディアに満ち溢れたたいへん刺激的な内容で、私は一気に読み通しました。

次の機会に、ご著書の感想を申し上げたところ、それならば私学のトップの早稲田と連携しましょう、とご提案いただきました。東大から知の発信をして日本を変えようという五神総長の気迫と、私学の早稲田と組もうという度量の大きさに感銘を受けて、喜んでお受けしました。早稲田の強みは国際性、社会のニーズの感知力、そして社会への普及力と認識しておりますので、東大と組むことの意義があると感じました。１年後の2020年３月、東京大学と早稲田大学は、歴史上はじめてとなる本格的な大学間協定を調印いたしました。

五神総長のもとで東大は、私の目には大きく変わったと映ります。単に勉強ができる秀才の集まりというイメージを脱却し、ベンチャーを起業する才気煥発な、またリスクを冒してもアイディアを発信する天才的な卒業生を多く輩出されるようになったと感じております。その変化は、早稲田の学生にも大いに刺激になると思います。

常に日本を牽引してきた東大と国際性・感知力・普及力の強い早稲田が連携することで、互いを補完し合うことが可能になります。両大学で知を共創し、共に発信し、日本を変えられると確信しております。今後、さらに連携を進めさせていただきたいと存じます。

**卒業生の印象が秀才型から天才型へ変化**

野球と量子材料を通じて交流を深化

ブリティッシュコロンビア大学（UBC）学長
**サンタ・オノさん**

## 東大を真の国際ステージへ

初めて五神総長に会ったのは2017年です。日本人の親戚と過ごしたり、素晴らしい料理や生活を体験したりと、私にとっては帰郷のような東京旅行でしたが、そのハイライトは初の東大訪問でした（父、祖父、３人の叔父、４人のいとこが卒業生で、いとこの２人は東大で教えていたことも。東大とは多くの縁があります）。マックス・プランク協会のマーティン・ストラットマン会長、五神総長とともに、世界有数の量子材料研究拠点設立の協定に署名しました。

東大はUBCの重要な国際交流校の一つであり、1978年以来の交換留学パートナーです。五神総長はUBCが東大生にとって最も人気のある留学先の一つだと言ってくれ、私も東大はUBC生の留学先として人気が高いと答えました！

以来、私たちも友人同士となりました。2018年、大学間交流で来日したUBCの野球チームに同行し、私は再び東京に来ました。両軍は接戦を演じ、ライバル関係はその後も続きます。翌年には東大がバンクーバーに遠征してUBCや他大のチームと対戦しました。COVID-19による制限解除後にはさらなる交流も行う予定で、野球ファンとしてはこの関係の発展が楽しみですが、もちろん他分野の交流もあります。

この数年間、東大はより強力な国際高等教育の連携を提唱し、主要機関としての地位を確立してきました。環太平洋大学協会、Max Planck-UBC-UTokyo Centre for Quantum Materialsなどへの支援を通じ、グローバルな知の協力を促進するリーダーシップを発揮した功績を称えるため、私は2年前、彼にUBC学長賞を贈りました。真の意味で東大を国際的ステージへ引き上げた五神総長。友人になることができて光栄です。

**大学同士に加えて学長同士も友人関係に**

Kavli IPMUへの支援を通じて科学者たちをエンカレッジ

カブリ財団 前会長
**ロバート・コンさん**

## 明るい未来への道を拓く東大

東大は世界有数の大学です。東大で科学を支援する新しい方法を見つけるべく、３人の総長、最近では五神総長とともに働けて光栄です。カブリ財団の支援に応え、東大がIPMUにKavliの名を冠したのは、2012年４月のことでした。

この野心的な取組みは2007年に始まり、今日ではKavli IPMUが大いなる成功を収めています。日本の国際研究拠点に世界中から研究者や学生が集まり、力を合わせて科学的・文化的なフロンティアを拓きました。日本で生まれ育ち米国で活躍している２人の著名な物理学者の機構長選出は、その流れを汲むものでした。初代の村山斉機構長はカリフォルニア大学バークレー校から、次の大栗博司機構長はカリフォルニア工科大学から。２人の就任は、日本から世界へ、世界から日本へ、という大学の目標を象徴しています。

現在、五神総長と次期総長の藤井教授とともに、東大は日本の寄附活動における新たな変化を牽引しています。個人による大学への寄附は、米国と英国では一般的ですが、日本ではそうではありません。東大とカブリ財団は、国内外の個人や財団からの贈与の際に、従来の基金のように１％未満ではなく４～５％の年間収益を受け取れる新しい財務モデルを構築しています。日本の規則が変更されてこのモデルが動き出すと、カリフォルニア大学、イェール大学、スタンフォード大学、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学と同様の方法で寄附金を活用できるようになり、東大や他の日本の大学の財務基盤は将来にわたって強化されるでしょう。東大は日本と世界の明るい未来への道を切り拓いています。幸運を祈ります。

**東大が日本の大学の寄附活動を新次元へ**

財界と東大を繋いでともにSDGs達成へ

日本経済団体連合会
会長
**中西宏明さん**

## 同じ志でSociety5.0を目指して

五神総長とは政府の「未来投資会議」にてデジタル化の時代に日本が進むべき方向としてSociety5.0を政策の基本とすることをご一緒に提案し、五神総長は東大こそそれを牽引し「知識集約型社会」への転換を図ると宣言されて様々な活動を展開されました。

私は経団連の活動重点施策にSociety5.0 for SDGsを据え、同様の視点から様々な活動をご一緒させて頂きました。その過程で、五神総長が展開されている活動を進めようとすると東大の内と外の両方を大きく変える活動が必要であることがよく分かり、共に大きく前進させたことを高く評価します。

私にとって一番身近な例で言えば2016年の日立東大ラボの開設です。東大の総長と企業のトップとが企業の名前を冠した研究室を設け、研究テーマを比較的大きな社会課題に設定し、そのテーマに相応しい先生方に声をかけて幅広い議論をし、政策提案から工学的な手法の開発までを手がけるというやり方をしています。今では、こうしたオープンな活動は国内に留まらず、グローバルな大きなものになっています。更には大学債の発行にも五神総長のリーダシップが存分に発揮された大きな前進があります。

一方で、産業界から見ると五神総長が実現に取組んでこられた様々な展開には常に時間軸というか、時の勢いが必要なことも多々あるように思います。東大総長任期６年は国立大学法人という組織の中で確立された制度と理解しているので、敢えてここで批判をするつもりはありませんが、今の世界の変化のスピードと同時に大きく変わっていく世の中への対応では重要な課題の一つではないかと思います。

**総合的でオープンな産学連携を率先垂範**

ソーシャルボンドとしての大学債発行を後押し

日本証券業協会 会長
**鈴木茂晴さん**

## FSI債が他の国立大のモデルに

総長としてご活躍された五神様に、心からの敬意を申し上げます。この６年間は、持続可能な世界のため、日本が更に輝くため、大胆な転換を図るトランジションピリオドとなったと強く認識しております。

数々のイニシアチブの中でも特に、昨年10月の「東京大学FSI債」200億円発行は、証券業界としても特筆すべき施策でした。同発行は、資本市場における滞留資金を動かし、経済活性化に寄与しました。また、「SDGs債」にも含まれるソーシャルボンドとして発行したことは、社会的課題解決に資するという観点からも意義を感じております。

一方で、貴学が資本市場を通じて自主的に財源を確保されたことは、真に自立した「経営体」となったことを意味します。また、同債券の年限が40年であることからも、長期的なキャッシュフローが可能となり、より自由に研究・教育機能の向上を図ることができ、多くのイノベーションを導くことができるでしょう。

このように「東京大学FSI債」は重要な役割を果たしていることから、貴学における資金調達の核として継続した発行となり、また、全国の国公立大学にとって貴学が参考モデルとなることを期待いたします。その為には、柔軟かつ戦略的な資金運用を促進すべく、国立大学法人法において大学債発行要件の一層の緩和など、法令改正を働きかけることも重要な課題だと認識しております。

五神総長の御退任後の更なるご活躍をお祈りするとともに、貴学の志ある卓越が見据える持続可能な世界に、証券業界も一丸となって協同し取り組む所存でございます。

**自主財源を確保し真に自立した経営体へ**

大規模組織間連携で産学協創を推進

ダイキン工業
取締役会長
**井上礼之さん**

## 東大を「頭脳循環」の輪の中核に

五神総長はSDGs時代のイノベーター（社会変革者）です。東京大学の豊潤な知的資産を社会実装することにより、日本の経済社会の新しい成長モデルを模索されてきました。「社会変革を駆動する大学」という挑戦的な理念を掲げ、大学の経営改革に情熱的に取り組まれてきた姿に心から敬意を表します。とりわけ、日本初となる大学債の発行は世間の耳目を集める先進的な取り組みです。自主財源を確保することで大学経営の自立性を高める。そのため資本市場からの資金調達に道を拓く。企業経営者の一人として、五神総長の経営センスには感服するばかりです。

当社ダイキン工業とは、2018年12月に協創協定を締結させていただきました。五神総長のリーダーシップのもと、この２年間で東京大学と当社で1000名を超えるメンバーが相互に関わり、かつてないダイナミックな協創活動を進めてきました。五神総長は「SDGsやSociety5.0のような社会課題の中で、“空気と環境”に関する事業が重要な価値を持つ時代だ」と指摘されました。空気の持つ価値を再認識させていただき、「空気の価値化」という大きな協創テーマの取り組みにつながりました。五神総長の未来を見据えた慧眼なくしては実現しなかったテーマです。

世界は「頭脳循環」の時代を迎えたといわれます。優秀な人材は「知の協創」の場を求めて世界中を移動します。東京大学には「頭脳循環」の輪の中核として世界をリードするグローバルな大学として飛躍されることを期待しています。

**2年間で両組織の一千名超が協創に参加**

東大の学生に熱いベンチャー精神を注入

経営共創基盤
グループ会長
**冨山和彦さん**

## 東大よ、経営体としての自律自立をさらに加速せよ!

ただでさえ財政難の日本国。コロナ禍でさらに借金漬けである。他方、知識集約化時代を迎えるとともに人類社会がESG/SDGsに真剣に対峙する必要性に迫られる中、何より先端的な知が生み出すイノベーション力が問われている。そこで大学と言う「法人」組織は、特定の個人や機関による所有から自由たりうる特徴を活かして、知の公共財機能を果たして行かねばならない。

その先頭に立つべき東京大学が自立的かつ自律的経営体となることは自明の理である。この6年間、資産の有効活用、企業からの本格的な資金受け入れ、世界のトップ大学からの処遇改革も含めた大胆な人材招聘、そして本格的な大学債の発行など、五神総長を中心に「経営体」への進化は著しく進んだと評価している。

その一方で、かかる進化の外側で「『金集め』『人集め』は大学人の責務ではない。人も金も集められないのは国や制度の制約のせいだ」と言った他責論も聞こえてくる。ファカルティを含めて金集め、人集めとロビイングの名人が揃い、そのおかげでノーベル賞を取りまくっているスタンフォード大学にも長く関わってきた私としては不思議な声だが、これは国立大学法人化前の時代、教職員が国の一機関の公務員だった時代の残滓なのだろう。

五神執行部は、そんな地合いのなかで改革を丁寧に急がれたと思う。しかし新時代のパブリックコモンズの担い手としての期待が高まる中、今後、全東大人が自律的な経営体の構成員という自覚を持ってさらに改革を猛加速すべきである。

**教職員が公務員だった頃の残骸を捨てて**

経営協議会の委員として大学運営を冷静に点検

津田塾大学 理事
**岩田喜美枝さん**

## 総長が掲げた構成員多様化による組織活性化の現在地

五神氏は総長就任時に掲げたビジョン2020において、男女共同参画等を通じた構成員の多様化による組織の活性化を掲げた。

具体的には、①女子学生比率を高めるための施策、②教員・研究員・管理職職員の女性比率を高めるための施策、の2つに取り組んだ。施策のメニューは実に多数だ。

結果は、2014年と2020年を比較すると、①については、学部生の女子比率は18.7%から19.5%へと微増。世界のトップクラスの大学では50%前後であり、東大は良質な女子学生を集めきれていない。②については、教員（教授及び准教授）の女性比率は7.7%から10.7%と小さな増加。一方、管理職職員の女性比率は9.9%から19.4%へ大きく上昇。

特筆すべきは、経営協議会である。外部委員を中心に女性が増え9人（女性比率36%）となった。これには、五神総長が30%クラブ（取締役会等の意思決定機関に占める女性割合30%を追求する運動）に賛同し、自ら実践していただいたという背景がある。

効果が不十分であった女子学生比率と女性教員比率については、既に導入している「女子学生向けの住まい支援」や「女性教員を採用する場合の人件費の本部補助」をアピール・拡充することを含め、ポジティブアクション（男女間格差を是正するための積極的措置）を強化することが必要である。

日本政府は、30%を通過目標とし、2030年代には指導的な立場にある人々の性別に隔たりがないような社会を目指している。このことを念頭に置き、東大も藤井次期総長の下で改革を継続していただきたい。

**「30%クラブ」の趣旨を経営協議会で実践**

2006年から学外諸問委員として東大に助言

ジャーナリスト The Economist元編集長
**ビル・エモットさん**

## 社会との関わりがより深いものに

私は、長く活動してきたジャーナリストとして、とりわけインターネットで接続された世界においては、世間の注目を集めるのが簡単ではないと知っています。オックスフォード大学やダブリン大学トリニティカレッジの運営に関わり、2006年からは東大の諮問委員を務めてきたので、大学の3つの役割の間に張り詰めた関係があることも知っています。学生の教育、学術の追求、社会問題解決への貢献。いずれも不可欠ですが、この3つをスムーズに連携させることは困難です。

しかし、東大は過去5年間で実に大きな進歩を遂げたと感じています。最も印象的だったイノベーションは、東京カレッジの設立、東京フォーラムの立ち上げ、そして最近ではグローバル・コモンズ・センターの設立です。もちろん学術研究や大学経営の面でも多くの進歩がありました。

これらに共通するのは、世界水準の学際的研究における投資を国際的に結び付け、国内外の市民と関わりを持つための新しい方法を探索することです。東大はこれまでも国内外で高く評価され、様々な専門分野で国際的に深いつながりがありましたが、この点はこの数年でより大きな結びつきへと変わりつつあります。社会的にも学術的にも、外の世界は以前より高くより広いレベルで東大へと取り込まれ、そしてまた東大も外の世界へ多くをもたらしています。ジェンダー平等やさらなる国際化などの問題については、さらに多くのことを行う必要があるでしょう。しかし、東大は今、そうした問題を解決するための素晴らしいプラットフォームを手にしています。

**社会とより広く関わるための方法を探索**

若手支援等に尽力　理事として

京都先端科学大学
副学長
**小関敏彦さん**

## 日本の大学が抱える共通課題に先駆的に取り組んだ6年間

五神総長のご退任にあたり、その下で理事・副学長を務めた１人として、振り返って一言述べさせていただきます。

国からの運営費交付金が年々減少する中で、研究大学としての活動や若手研究者の活力をいかに増進させるか、総長がもっとも腐心されたところで、その意を受け、研究・施設担当と共に、人事制度、卓越大学院、産学協創、URA制度などに取り組みました。法人化後、交付金の減少に伴って部局から毎年一定割合の採用可能数を拠出してもらい、その一部を凍結し続けた結果、若手の承継ポストの減少などの弊害が顕在化し、この改善のために、全学の教員ポストを可視化し、凍結を停止し、更に、拠出を上回るポストを再配分するシステムに変えました。同時に教員以上に大きかった職員のポスト凍結も止めました。また、優れた若手を研究・雇用の両面で支援する卓越研究員制度、博士課程学生の経済支援を充実する卓越大学院制度を、それぞれ東大独自に立ち上げ、その後にスタートした国の制度とも連動させて、若手研究者や博士学生の支援を強化しました。

これらはいずれも、日本の大学が共通して抱える課題の解決に東大が先駆的に取り組んだものといえます。更に、産業界と組織対組織で連携し次の価値や技術を創出する産学協創や、URAを独自に育成して認定する制度も開始しました。総長のリーダーシップの下、多くの方々のご尽力とご理解、協力を得て、研究大学としての基盤の強化と活動の広がりが進んだと思います。

**運営費交付金が減るなかでも活力を増進**

男女共同参画の理念を学内外で追求

本学名誉教授
**大澤眞理さん**

## ジェンダー平等が変革のカナメに

五神真総長の任期である2015－2020年度は、日本の国立大学において、大学ガバナンスの改革が進められると同時に、人文社会科学系の教育研究の位置づけが問われた時期でもあった。筆者は2015－17年度に社会科学研究所長を務め、2018年度は大学執行役・副学長として五神執行部の席に連なった。

大学のガバナンス改革では教授会の役割の限定や学長のリーダーシップの確立がめざされた。五神総長の初年度の2015年６月には第３期中期目標・中期計画が作成され、10月に「東京大学ビジョン2020」が策定された。同ビジョンは「卓越性と多様性の相互連関」を掲げる。

じつはその間に2015年６月８日の文部科学大臣通知が、教員養成系や人文社会科学系の学部・大学院の組織の廃止や転換を、理由が不明確なままに求めていた。これにたいして東大ビジョンは、「人文社会科学分野のさらなる活性化」を掲げた。文科大臣通知にたいして五神リーダーシップの見識が示されたのである。

第３期目標・計画とビジョンは、大学構成員の女性比率を高めることを、「卓越性」と両輪をなす「多様性」のカナメとした。また2016年度末に提出された指定国立大学法人としての構想では、国連の持続可能な開発目標SDGｓを最大限活用するとしている。初期重点分野に、経済格差とともにジェンダー平等があげられた。

SDGｓのいずれも、人文社会科学系をふくむ諸分野の緊密な協働が不可欠な課題である。五神リーダーシップは、ジェンダー平等を学内外の「変革」のカナメとした。その達成状況を検証しつついっそう推進していくことが、東大に求められている。

**文部科学大臣通知に対して示された見識**

総長就任の年に産学連携施設で医療ベンチャーを起業

miup 代表取締役
**酒匂真理さん**

## スタートアップ同士が切磋琢磨する仕組みが数年で進展

五神総長、ご退任おめでとうございます。私は、途上国の医療アクセスの向上に取り組む医療スタートアップmiupの創業経営者で、奇しくも五神総長が任期を始められた2015年に会社を創業し、その後、2017年より東京大学が運営する産学連携施設を日本の拠点とし活動させて頂いております。私が学生だった10年前、起業は遠い存在で自分の進路としても全く浮かんでくるものではありませんでした。

しかしここ最近では、アントレプレナー道場やFOUND-Xなど起業家育成拠点が充実し、学生のうちあるいは卒業後も起業をするという選択肢が身近に感じられるようになり、さらには起業後も様々なバックアッププログラムを通じて、スタートアップ同士が切磋琢磨し育っていくエコシステムが成り立っているように感じます。

私自身も起業したての頃、常に悩みに直面する中、同じような起業家たちとの交流でどれだけ心が救われ、さらには産学連携推進部の方々のご支援で外部の方々をご紹介いただいたことで、その後のビジネスの成長につなげられたかも数知れません。

東大発ベンチャー経営者として、今後も数多くのスタートアップが輩出される仕組み作りが促進されることをご期待いたすと共に、このようなエコシステムの基盤をお作りになられた総長のご尽力に感謝と敬意の気持ちをもって御礼申し上げます。

**起業するという選択肢が以前より身近に**

シンクタンクで内外を分析 日本を代表する

三菱総合研究所
政策·経済センター長
**武田洋子さん**

## 進化する「志ある卓越。」

コロナとの闘いが始まり一年が経過した。暗雲立ち込める中、日本が新常態へと進化する道筋を照らす一条の光明がみえる。進化の担い手は東大で生まれている。東大発のベンチャー企業は既に400社を超えており、そのモメンタムはコロナ禍でも揺るぎない。

東大ベンチャーの隆盛は、五神総長時代の５つの取り組みがもたらしたと聞いている。

まず、「共同」研究に終わることが多かった大企業との関係は、ベンチャーとの「協創」へと転換されてきた。組織トップのコミットメントのもと事業化を前提とし、ベンチャー企業連携も視野に入れた形で「産学協創」プロジェクトを推進した。

次に場づくり。東京大学アントレプレナープラザに加え、東京大学アントレプレナーラボを新設、インキュベーション施設のキャパシティーを倍にした。

３つ目は資金還流の仕組み。ベンチャー企業からのライセンス料として東大はストックオプションを受け取ることで、ベンチャー側の資金繰りと大学の経営基盤を同時に解決し、両者を次なるステージに導いてきた。五神総長時代にはインキュベーション施設の入居に際し、サポートの対価として大学がストックオプションを受け取る仕組みが加わった。

４つ目はエコシステム創り。昨年12月に披露された東京大学産学協創·社会連携協議会はエコシステム形成の更なるエンジンとなり得る。

最後に総長主導で進めたアントレプレナーシップ教育の強化・拡充。本業の教育が好循環の要を成してきた。

日本の産業構造転換の遅れは昔年の課題だが、東大発ベンチャーの突破力が産業構造を変革し、アフター·コロナの未来を創ることを確信している。

**大学発ベンチャーの突破力が未来を創る**

学生メディアの立場から 大学の活動を報道

東京大学新聞
編集長
**中野快紀さん**

## 経営改革を断行した総長が蒔いた種に継続性の支柱を

五神真総長が断行された経営改革は法人化から10年以上が経過した東大にとって極めて大きな転換点となりました。予算における「ビジョン2020推進経費」の導入は、硬直した部局の縦割りを打破するための鍵になり得るものであり、長期的で大胆な改革を予感させるものでした。しかし今のところ、長年の懸案である縦割り行政やその弊害の改善は道半ばと言わざるを得ません。今後は五神総長が高めた軽やかさを生かしつつ、現状打破の歩みを止めないことが求められるでしょう。ただし、産学協創の推進や大学債発行など五神総長が進められた施策はいずれも長期的な視点に立って検討しなければならない問題です。施策自体が先行し、目的を失うことは避けるべきであり、五神総長が蒔いた種に継続性という支柱を立てていかなければなりません。

社会における東大の役割を重視され、そのための改革を断行された五神総長ですが、今後改革の目は学内にも向けねばなりません。昨年の総長選考時に顕在化した学内の分断に向き合うこと。そして学内における属性のいびつな偏りや属性に基づく既得権益の存在を認識し、不当な既得権益を打ち壊すための取り組みが求められます。多様なバックグラウンドを持つ構成員が置かれている状況にまずは寄り添い、状況を打開し得る具体的な施策を打ち出すこと。これが次期執行部に最初に求められる姿勢であると考えます。またこの６年間で学部教育へのテコ入れが停滞したことも見過ごしてはいけません。将来社会の担い手となる人材の育成は極めて重要な使命です。藤井輝夫次期総長は10月の会見で教育改革への意欲を示されており、今後のご尽力に大変期待しております。

**硬直した縦割りの打破が改革の原動力に**

天窓が復活した総合図書館本館大階段

# 数字の変遷で見る この6年の東京大学

**2015年9月刊の本誌31号では、東大が第30代総長とともに取り組むべき課題をデータをもとに紹介しました。それから約5年半。果たしてそれらがクリアできたのか否か、数値を示して検証します。課題解決に向かう大学の舵取りは、第31代総長へと引き継がれます。**

※出典「東京大学の概要 資料編」ほか https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/overview/book.html

2014年度 **84人** ↓ 2019年度 **120人**

### 留学している学部学生の数

国別ではアメリカ37人、イギリス15人、オーストラリア９人の順。大学院学生も含めると393人→422人でした。2020年度はコロナ禍の影響を受け、学部学生52人、大学院を含めても270人となりました。

2014年度 **2873人** ↓ 2020年度 **4194人**

### 外国人留学生数

学部は293→366人、大学院は2580→3828人でした（研究生等を含む）。エリア別の割合では、アジアは81.9%→86.1%と増加、ヨーロッパは8.7%→7.1%と減少、北米は2.6%→2.6%で変わらずでした。

2014年度 **215人** ↓ 2020年度 **326人**

### 外国人教員数

教授、准教授、講師、助教、特任教授、特任准教授、特任講師、特任助教の集計。国別では中国（138→225人）、韓国（75→79人）、アメリカ（46→57人）、インド（22→33人）、フランス（24→32人）の順でした。

**0→36**

### 連携研究機構の数

組織の枠を超えた学の融合で新たな学問を創造するため、2016年度から連携研究機構の設置が始まりました。マテリアルイノベーション研究センターを筆頭にその数は現在36。未来の学術の芽が育っています。

2014年度 **9.9%** ↓ 2020年度 **19.4%**

### 管理職職員の女性比率

学生、教員とともに大学組織を構成する職員のうち、部長、副部長、事務長、課長の職に就く者（兼務者及び特定有期雇用教職員を除く）の数値です。課長級以上の女性はこの６年で大きく増えてきました。

2014年度 **33.2%** ↓ 2020年度 **32.7%**

### 有期雇用教員の割合

６年で0.5ポイント減。わずかに見えるかもしれませんが、それまでは８年で16ポイントも増えていた数値です。若手教員の無期雇用化促進制度や卓越研究員制度といった取組みが確実に結果につながりました。

2014年度 **18.7%** ↓ 2020年度 **19.5%**

### 学部学生の女性比率

住まい支援、女子高校生と総長の直接対話、女子中高生向けのポスターや動画の制作などの取組みを続けましたが、課題である２割の壁は超えられませんでした。大学院では26.9%→28.2%となっています。

2014年度 **16.5%** ↓ 2020年度 **18.2%**

### 教員の女性比率

教授、准教授、講師、助教、助手、特任教授、特任准教授、特任講師、特任助教、特任研究員を対象にした数値です。女性の研究科長・学部長は０人→１人、女性の理事は７人中０人→８人中３人となりました。

2014年度 **25.1億円** ↓ 2019年度 **41.7億円**

### 東大基金寄附申込金額

申込件数9882件のうち個人は9483件、法人は399件。目的指定のある寄附39.4億円のうち、30.62億円は教育・研究支援に、3.15億円は奨学金等に、0.71億円はキャンパス環境整備に役立てられます。

2014年度 **34.4%** ↓ 2020年度 **32.5%**

### 収入に占める運営費交付金の割合

収入予算総額は2358.4億円から2599.04億円へ。文部科学省から配分される運営費交付金は811.34億円から844.71億円へ。予算配分制度の変更、大学債発行など「真の経営体」を目指す取組みが進みます。

2013年度修了者 **28.8%** ↓ 2019年度修了者 **26.9%**

### 博士課程進学率

修士課程修了者のうち大学院研究科に進学した人は、2963人中852人→3157人中849人となり、割合は1.9ポイント減に。知識集約型社会の進展を左右する高度な博士人材の支援は次期総長に託されます。

2015-2020

# UTokyo式典プレイバック

春と秋に行われる入学式・卒業式・学位記授与式は、
大学の数多の行事の中でも特に重要な式典といえます。
そこで誰がどんなことを話すのかについては、社会からも高い関心を集めてきました。
この6年間の式典を、人と言葉を軸に振り返ります。

## 総長が言及した東大ゆかりの人々

| | | |
|---|---|---|
| 2015年度 | 高峰譲吉、木村栄、長岡半太郎、南部陽一郎、浅井祥仁、小林冨雄、ベルツ、北里柴三郎、岡倉天心、高楠順次郎、下田正弘、梶田隆章、戸塚洋二、梅謙次郎、穂積陳重、富井政章、谷山豊、岩澤健吉、宇沢弘文、小柴昌俊 | 苅谷剛彦、佐藤勝彦 |
| 2016年度 | 梶田隆章、橋本進吉、石塚龍麿、小柴昌俊、戸塚洋二、大隅良典、中根千枝、安井誠一郎、東龍太郎、高木憲次 | 梶田隆章、芳賀徹 |
| 2017年度 | 上野英三郎、大隅良典、水島昇、池田菊苗、モース、箕作佳吉、小野秀雄、吉野作造、南原繁、村山斉、藤原帰一、神取道宏、高橋延清、服部四郎、駒井和愛、長岡半太郎、北里柴三郎、木村栄、山極勝三郎、青山胤通 | 大隅良典、石井菜穂子 |
| 2018年度 | 岡倉天心、フェノロサ、梅謙次郎、穂積陳重、富井正章、杉田精司、橘省吾、小川誠二、本庶佑、北里柴三郎、石坂公成、多田冨雄、見田宗介 | ロバート キャンベル、十倉好紀 |
| 2019年度 | 出雲充、鈴木健吾、原ひろ子、森鴎外、養老孟司、梶田隆章、小柴昌俊 | 上野千鶴子、ヘンシュ貴雄 |
| 2020年度 | 内田祥三、南原繁、新渡戸稲造、丸山眞男、原広司、廣松渉、北里柴三郎、佐藤幹夫、佐倉統、鈴木梅太郎 | 明石康 ※ |

五神総長は、式典では毎回多くの東大の先達の功績を紹介しながら学生をエンカレッジしてきました。35回の式辞・告辞で言及した東京大学ゆかりの先達は60人以上。明治から大正、昭和、平成まで。そして、理学、医学、化学、農学といった理系分野から、史学、文学、社会学、経済学といった文系分野まで。その顔ぶれは非常に幅広く、140有余年の歴史を擁する日本の総合大学の価値を余すところなく伝えています。

※コロナ禍のため式典は行わずメッセージを録画してウェブ配信。

## 祝辞をいただいた皆様

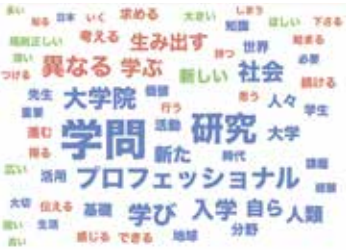
学部と大学院の入学式では毎回来賓をお招きして祝辞をいただいています。なかでもこの６年で社会から大きな注目を集めたのは、共感と文化への立ち入りについて率直に語ったキャンベル先生（2018年度学部）、師の言葉を受けて自分だけができることを行うよう語ったヘンシュ先生（2019年度大学院）。そして、合格は自分だけの努力でできたことではないと指摘しながら東大のジェンダーギャップに言及した上野先生でした（2019年度学部）。全文を掲載したウェブページは200万以上ものPV数を記録、大学のホームページが始まって以来最大の反響となりました。

### 話題を呼んだ「新聞を読もう」

総長の言葉で最も話題になったのが、就任２年目の学部入学式で述べた「毎日、新聞を読みますか？」でした。見出しだけでなく本文も読もうという内容を新聞各紙が報じてくれました。国内紙だけでなく海外の情報にも触れて視野を広げるよう呼びかける内容でした。

### 入学式式辞によく使われた言葉

五神総長がこの６年に述べた入学式の式辞（11本約7.25万字）を対象に、登場する言葉の頻度に応じて示したワードクラウドです（「東大」「皆さん」「これ」などは除く）。「学問」や「社会」はもちろん、「人類」や「地球」、「プロフェッショナル」や「基礎」の存在も強く意識されていたことがわかります。




2019年度学部入学式祝辞

認定NPO法人 ウィメンズアクションネットワーク理事長 **上野千鶴子**さん

## 特別寄稿「ノイズから生まれる」

19年の入学式の来賓祝辞に招かれたのは晴天の霹靂だったが、それが巻き起こした反応も想定外だった。わたしの言っていることは昔から変わらない。変わったのは勇気ある選択をなさった東京大学です、と言ってきた。その夏のオープンキャンパスには例年より女子学生の参加が多かったと聞いた。翌年の入試結果は女子学生比率が前年度17.4%に対して20年度19.1%、1.7ポイント増だから祝辞効果はあったのだろうか。とはいえまだ「２割の壁」は越せない。

その後、学内の学生・院生とやりとりする機会が増えた。ある男子学生から「なぜ女子学生を増やさなければならないか、学内で合意ができているとは思えません」という発言を聞いた。海外に出たときに総長が恥をかくからか、国際標準に合わないと「外圧」を受けるからか……内発的な動機がないというのだ。大学は情報生産の場、情報がノイズから生まれるのは情報工学の基本のき。社会学のシステム理論によれば「システムとは情報の縮減装置である」、つまりノイズの発生を抑える効果がある。情報はシステムの内部ではなく、システムの「あいだ」に発生する。だとしたらシステム間の落差が大きいほど情報生産性が高くなるのは当然だろう。女は人口の半分いる。そのノイズをとりこまなくて情報のイノベーションはありえない。ここまで言ってあげなくては理解できないのだろうか、正解ばかりに答えてきた東大生の情報生産性が思いやられる。

Invitation to Science
サイエンスへの招待

# インターネットにおける世論形成を検証
# 「ネット右翼」は弱者ではなかった

永吉希久子／文
社会科学研究所 准教授

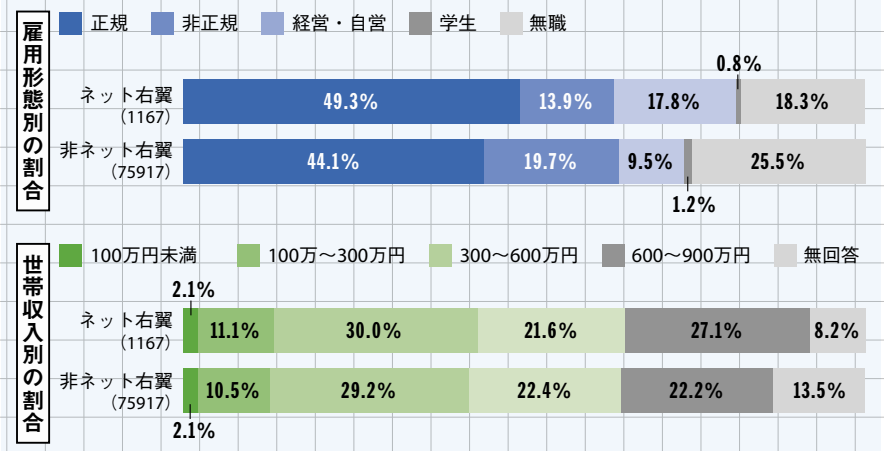
**異なる民族や外国人に対する偏見は昔から社会に存在しています。しかし、インターネットの普及により、その存在感は以前より増しているように見えます。「ネット右翼」と呼ばれるようになった人々の姿を、約8万人の世論調査を通じて浮かび上がらせたのが、永吉先生。実際の姿は、世間の想定とは違うものでした。**

インターネットは今日の私たちの生活に欠かせないものとなっています。私はインターネットが世論形成に与える影響について、研究を行ってきました。インターネットは人々が触れることのできる情報の量や、コミュニケーションできる相手の範囲を大幅に広げました。このため、私たちはインターネットを通じて多様な意見に触れられます。他方で、インターネットは自分から情報を探しに行く能動的なメディアであるために、そして、インターネットのアルゴリズムに組み込まれたフィルタリングの機能により、自分と似た人、自分の意見と合った情報に触れやすくなる可能性もあります。この場合、自分の考えを支持する意見・情報にばかり触れることで、もとの意見がさらに強まる「エコーチェンバー」という現象が生じると考えられています。

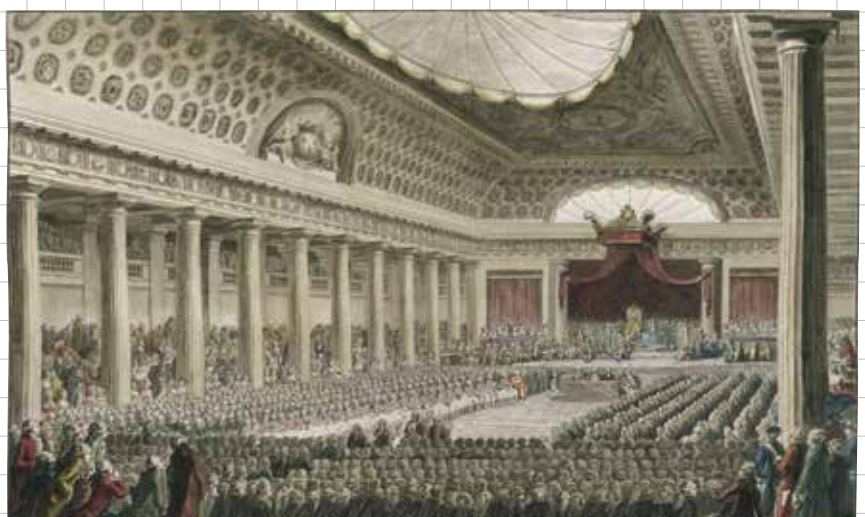
エコーチェンバーが実際に生じているのか、東北大学の瀧川裕貴先生と共同で、Twitter上で政治に関心が高く、オピニオンリーダーといえる人（500人以上のフォロワーがいる、1000回以上ツイートしている人）に着目し、検証しました。その結果、これらのオピニオンリーダーの間ではネットワークの上でも、ツイートの話題の面でも分極化が生じていることがわかりました。左派政党を中心にフォローするクラスターと右派政党を中心にフォローするクラスターのネットワークは交わっておらず、前者は政府の汚職や共謀罪の問題について、後者は近隣諸国との関係についてというように、議論のテーマも異なっていました。これは、異なる政治的考えを持つ人の交流が、少なくともTwitterという場では生じていないことを示唆しています。

政治的分極化の問題は、しばしばネット右翼と結びつけて語られます。ネット右翼には明確な定義はありませんが、一般的にインターネット上に排外主義的・歴史修正主義的意見を書き込んだり、拡散したりする人を指します。ネット右翼には、社会経済的に豊かでない、孤立した弱者などのイメージがもたれてきました。私は調査会社のモニター77084人に対するウェブ調査データを用い、こうしたネット右翼像が妥当なのかを検証しました。ネット右翼を排外主義的・保守的な考えを持ち、インターネット上で政治的・社会的テーマについて意見の書き込みや拡散を行ったことのある人、と定義し、非ネット右翼との比較を行ったところ、教育水準、世帯収入、婚姻状態や相談相手の有無に違いはみられませんでした。つまり、社会的に孤立した弱者という「ネット右翼」のイメージは妥当ではなく、ある意味では社会によるレッテル貼りが生んだものともいえるのではないでしょうか。今後はインターネット上でクラスターを超えた意見の広がりが生じるメカニズムを検証し、インターネットと世論形成の関連を検証していきたいと思います。

**図 ネット右翼と雇用形態・世帯収入の関連**




ネット右翼は非ネット右翼よりも、わずかに正規雇用や経営・自営の割合が高く、所得分布には大きな違いがない。
出典：『市民の政治参加に関するアンケート』をもとに筆者作成



◀ フランス革命期の国民議会を描いた絵「Ouverture des Etats Généraux à Versailles le 5 mai 1789」（Isidore Stanislaus Helman and Charles Monnet / フランス国立図書館）。「右翼」という言葉は、王の絶対的拒否権をめぐる議決で、その支持派が議長席の右側にいたことに由来する。

（参考）van Beek, W. E. A. and F. Bienfait. 2014. "Political left and right." Journal of Social and Political Psychology 2 (1): 335-346.

永吉先生の共著書
『ネット右翼とは何か』
（青弓社／2019年5月刊／1600円＋税）

Invitation to Science
サイエンスへの招待

# ロボットを創ることで人を知る
## 予測する脳に基づく知能の発達と個性

**人はどのようにして知能を獲得するのか。この究極の問いに迫る方法の一つに、人のように発達・学習するロボットを創るという手法があります。創ることによってその仕組みを理解する、認知発達ロボティクスと呼ばれる研究です。2017年創設の機構で脳の原理に迫る長井先生が、その一端を紹介します。**

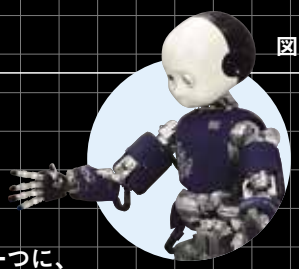


図1

長井志江／文
ニューロインテリジェンス国際研究機構
特任教授
http://developmental-robotics.jp

私たちは、脳の機能を真似た人工ニューラルネットワークと、それをもとに環境と相互作用するロボットを用いて、人の認知発達の仕組みを研究してきました（図1）。人の脳は「予測する機械」であると言われています。視覚や聴覚などの感覚器をとおして受け取る信号は、脳においてそのまま知覚されるのではなく、脳が過去の経験や知識をもとに感覚信号を予測し、その予測信号と統合されて認識されます。例えば、皆さんも経験したことのある錯視の一部は、この予測機能によって生じると考えられています。脳が知覚を歪めているのです。

しかし、予測の効果は悪いことばかりではありません。予測ができることによって、人は一部しか見えない物体から全体を想像したり、他者の表情や動きからその人の気持ち（意図や感情）を推し量ることができます。また、認識された物体や他者に対してどう働きかけるべきかも、予測機能が司っているのです。例えば、椅子に対して座るという行動や、困っている人を見て助けるという行為を生成できるのも、予測機能のおかげです。

私たちは、この予測機能がいつごろ獲得されるのか、そしてそこにはどのような個人差があるのかを、ロボットの実験と子供の実験を比較することで調べてきました。子供の好きなお絵かき課題を用いて、物体の一部の特徴から全体を予測できるのか、そして足りない特徴を描き足すことができるのかを調べました。

すると、ロボットでは予測機能をバランス良く獲得したものだけが、高年齢の子供のように、絵を完成させることができました（図2）。また、ロボットの予測機能を弱くしたり強くしたりすると、異なる描画行動が現れました。予測機能が未熟であると、ロボットはなぐり描きをするようになり、予測機能が過剰であると、呈示された絵に関わらず、いつも同じ絵を描くようになったのです。似たような描き方は、低年齢の子供や、一部の子供の描画にも現れています。つまりこの実験から、予測機能をバランス良く獲得することが人の知能の発達の基盤にあり、そのバランスの変化が個性につながることが分かってきたのです。

私たちはこの考えを拡張することで、自閉スペクトラム症などの発達障害が生じる要因も解明できるのではないかと考えています。自閉スペクトラム症の人は社会的なコミュニケーションの難しさだけではなく、光や音に対して敏感な感覚過敏をもつことが多いと言われています。そして、この感覚過敏は、脳の予測機能のバランス不全によって生じると指摘されています。私たちは発達障害を抱えた研究者と一緒に、感覚過敏がなぜ起きるのか、見え方・聞こえ方が変わることで行動にどう影響するのかを、体験型シミュレータや人工ニューラルネットワークの開発をとおして調べているところです（図3）。

このような研究をとおして人の知能の原理を理解し、個性を生かした社会づくりに役立てたいと考えています。

図2

ロボットと子供の描画能力の比較。ロボットの予測機能を変化させると、高年齢児のように不足部分を追加して絵を完成させるだけではなく、同じ絵を繰り返したり、なぐり描きをする行動が現れました。

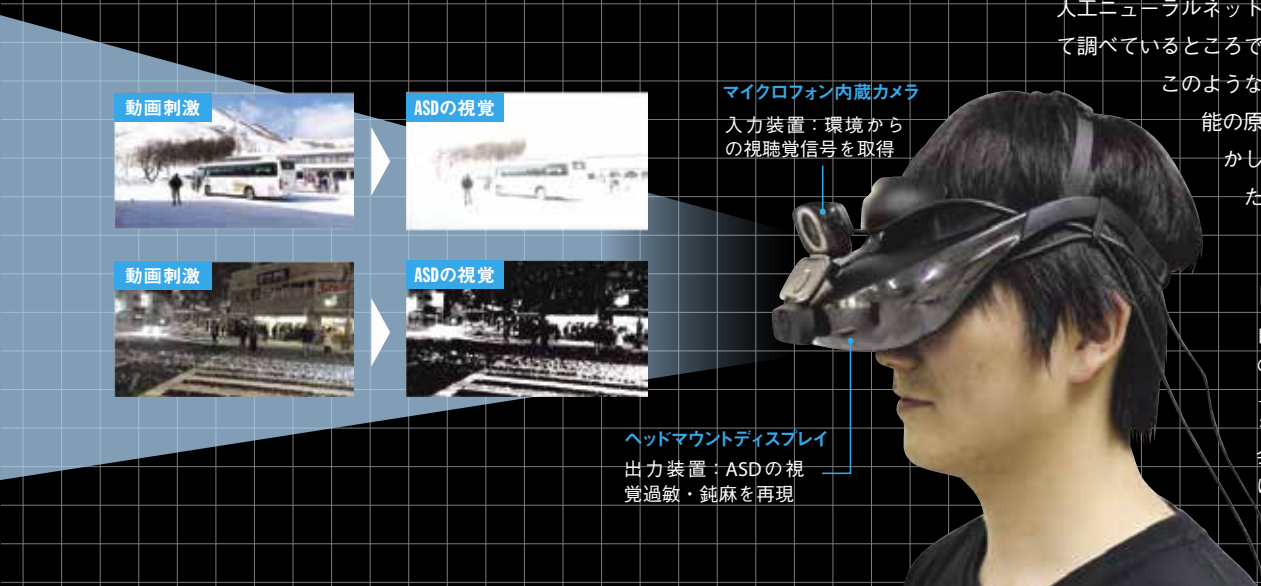



図3
自閉スペクトラム症（ASD）の視覚世界を再現するシミュレータ。感覚過敏の世界を疑似体験することで、社会的なコミュニケーションに与える影響を理解します。

# データ駆動型

就任以来Society 5.0の構想を語り続けてきた五神総長には、
退任前にぜひ話を聞きたいと願った人がいました。
日本のインターネットを黎明期から支えてきた村井純先生、
増え続けるデータを工学の力で処理し活用につなげてきた喜連川優先生、
メディア論の立場からAI時代のジェンダー平等社会を考えている林香里先生です。
村井先生の1995年の著書を端緒に展開された情報化社会の来し方行く末の議論を紹介します。

**林**　最初に総長から、この場をセットした理由などお話しいただけますか。

**五神**　先日、村井先生の『インターネット』（岩波新書）を久々に読み直してみました。26年も前に現在の状況をかなり言い当てているところが多く、非常に面白かったんです。1995年当時と比べていまの姿をどう見ているのか、この先、インターネットはどうなるのかなど、是非お聞きしてみたいと思ったのです。

2018年のダボス会議でユヴァリ・ハラリさんは、特定の企業がデータを独占する社会への懸念を述べました。データ社会がインクルーシブネスを実現するというグッドシナリオとは逆にディストピアをもたらすというバッドシナリオです。さらにコロナ禍の状況を見ると、もう一つ国家による監視が強まって市民の自由が奪われるというデータ監視社会というバッドシナリオもある。Society 5.0の目指す、皆が活躍できるよい社会に向かうには、この二つの崖の間の細い尾根を前に向かっていかなければなりません。

サイバー空間とフィジカル空間の融合が進む中で、両者を合わせた「グローバル・コモンズ」を保全することが重要と考え、東大は去年８月にグローバル・コモンズ・センターを設置しました。各国がグローバル・コモンズの保全にどのくらい取り組めているかを示すための統合フレームワークと指標、Global Commons Stewardship Index (GCS Index)の開発を進めています。昨年12月の東京フォーラムでは、この構想について世界のリーダーと議論し、GCS Indexの試行版を発表しました。サイバー空間の指標化はこれから取り組む課題です。

**林**　コンピュータサイエンスは広い世界の要求や動きと連携して進めるべきだとの旨を村井先生は著書で述べていました。総長の認識もその延長にあるようです。

## internetは人間の「スノコ」

**村井**　Internetからinternetへ、普通名詞となったインターネットの意味は以前と変わり、人類全体のプラットフォームとなりました。がけっぷちの問題が生じたのはそのため。人間の発想や創造性を広げる一方、守備範囲もふくらみ、責任と役割が増えた。足元がどんどん上がってきた感じです。

**林**　著書ではそれを「スノコ」という言葉で表現されていましたね。

**村井**　自分が人の足の下にあるもの以上をつくっていると思うなよ、という文脈で学生に言ってきました。

**喜連川**　コンピュータの要素は、計算、記憶、相互結合の3つです。相互結合には以前から通信があり、その一形態がインターネットです。計算はスパコンに代表され、1976年のCRAYが最古参です。そしてネットが生まれ、記憶、即ち、データが注目されたのは2009年4thパラダイムからで、比較的最近です。データ独占によるバッドシナリオというのは煽っているように思えます。ITの歴史は苦難の連続。極度に恐れることなく良いシナリオを作ってゆくことが肝要です。

**村井**　インターネットユーザーは2000年に世界人口の６％、2020年には60％を超えました。６％のときはインターネットで良いことをしようと皆が考えましたが、使う人が増えれば当然abuser（悪用する人）も増え、それが崖っぷち問題を生みます。問題に対応するには、コンテンツ

へのトラストがあるかどうかが肝になります。

インターネットで個人データが最初に活用されたのは、1996年のアトランタ五輪です。IBMが閲覧履歴からページをカスタマイズして表示しました。これを見てビジネスになると気づき、ネット広告を展開して成長したのがヤフーで、検索に紐づけて成長したのがグーグル。こうして個人データの価値が明らかになりました。先日、政府の委員会で検討するために海賊版漫画のサイトを見たら、国税庁の広告が表示されました。個人の閲覧履歴をもとに関連の高い広告を表示するインターネット広告の技術的仕組みとしては仕方ないとはいえ、広告のエコシステムが壊れてしまっている。フェイクニュースなどの問題の本質もこのあたりにあるのではないでしょうか。ただ、これは修正できるはずです。コアにあるのはコンピュータサイエンスですが、いまや、皆の力、特にメディアやジャーナリズムの力が必要です。

**林**　意図的に悪さをしようとする人に対しては、対策も考えやすいものです。ただ、現在の崖はそれだけではない。社会には、個人の意図とは関係なく、偏向した権力分布や消費社会の磁場の中で、集合的に無意識のうちに悪い方向に進むというダイナミズムがあります。それが、6%から60%にユーザーが広がるなかで強化されてきたように思います。

**喜連川**　技術の不具合はインターネットに限りません。例えば化学者が生み出したプラスチックが最近大きく叩かれていますが、極めて大きな便益を人類に与えたのは事実です。学者の責任をそこまで問うべきでしょうか。科学技術全てが常に明と暗を有しています。インターネットを作った人を責めるのは酷です。不具合が出たら直す。「Fail Fast」の精神で。

**五神**　科学技術は、法や社会システム、人々がどう動くかの経済メカニズムとも連関させていかねばなりません。経済、法学、歴史などの専門家とともに考え、

# 社会の行方

よいモデルを見つけることができれば、新しい価値をもたらせるはずです。

**村井**　abuseは「濫用」「悪用」。対義語は「適用」「善用」です。この「善用」の意識が広がっていると私は見ています。1995年の阪神・淡路大震災のとき、日本人はインターネットの価値を理解しました。マスメディアは犠牲者の話しかしないが、インターネットでは人助けにつながる情報が流通していると気づいたんです。2007年にiPhoneが出て位置情報の活用が広がり、2011年の東日本大震災では人の安否がわかるようになり、そして現在のコロナ禍です。インターネットを社会のために使う流れは強まっています。ドコモの「モバイル統計情報」サイトでは、人流を常時把握し個人を特定せずに公開しています。個人情報を上手に扱えば公共に役立つことを日本人はもう知っています。

**五神**　崖の上で監視社会側の谷に落ちずにがんばっている感じでしょうか。

**林**　喜連川先生も災害情報に取り組んでいますね。

## 匿名化した情報では足りない

**喜連川**　デジタル防災の社会実装の取纏めをしています。阪神・淡路大震災の際、避難しない人が多かったそうです。慶應の先生が調べると、避難を拒否したのではなく次にどうすればいいかの情報を待っていたと。3.11の際、我々はツイッター解析を行い、「～がほしい」の～に何が入るか被災者が何を求めているかを調べました。一番多かったのは「情報」でした。災害時は情報提供が最も重要だという同じ結論が出たのが印象的です。ではコロナ禍で経済活動と感染防止を両立させる方法はあるのか。国家が国民に「個人情報を一定期間だけ提供してくれないか？ 感染源を特定できるので、感染を短期間に収束させ、経済ダメージを

最小限に必ずします」と問うのはどうかと思います。ただ日本では政府と国民の間にトラストがないため、実施不能なのが残念です。

**林**　トラストは本来双方向で醸成されるもので、国民が政府を信じられないというのは、国民の問題だけではないはずです。そこには、信頼を得られない不透明な政治の歴史や、政府と市民とのコミュニケーション不足が背景にあると思います。政府に限らず、近代国家にはシステムをつくる側と国民との意思疎通が十分あるとはいえなかった。こういうところにインターネットは役立てるでしょうか。

**喜連川**　教育が鍵。政府の教育再生デジタルタスクフォースに参加していますが、コロナ禍の教育を調査したらすごい学生を発見しました。大半の学生は授業の生中継を望みます。たくましいその学生は録画を望むのです。デジタルをフル活用して早送りで見られるから。簡単な所は飛ばして難しい所だけ丁寧に見るのです。

**五神**　DX活用の要諦は個の多様性への対応です。今の話はまさにその好例です。コロナ禍でカスタマイズが広がると、全体としてよい教育、よい社会の姿が見えてくるかもしれません。

**村井**　山形県の鶴岡に慶應義塾大学の研究所があり、ここを起点にベンチャーがたくさん生まれて地元経済が活性化しました。ところが、子供ができると彼らは東京に出ていこうとする。よい教育を受けさせるには東京というわけです。教育が地方経済の鍵を握ると思いました。

**喜連川**　授業を大学からアンバンドルし、東大や慶應の講義を講義共有プラットフォームから誰でも見られるようにする。当然地方からも。自然淘汰が起こり、教え上手な講義だけが残るでしょう。共通科目を教える先生はずっと少なくていい。

**五神**　実は東大では、海外の先生のオンライン講義だけで単位を認定するプログラムを検討していまして、来年度には試行を始める予定です。

**村井**　米国でMOOC※が始まったとき、

慶應義塾大学教授
**村井 純**
**MURAI Jun**
1984年に学術ネットワーク「JUNET」を設立し、日本のインターネットの礎を築く。慶應義塾大学のSFC研究所長、常任理事、環境情報学部長などを歴任し、2020年から内閣官房参与も務める。

国立情報学研究所（NII）所長
**喜連川 優**
**KITSUREGAWA Masaru**
生産技術研究所教授。2013年より現職。米国ビッグデータ施策の7年前に特定領域「情報爆発」プロジェクトを開始してデータの中心的研究者を務め、情報処理学会会長などを歴任。専門はデータ工学。

教員の仕事がなくなると言われましたが、いまは誰も言いません。個々の教員がやるべきことは他にたくさんあるからです。地方の大学でないとできないこともある。NIIの主導で進めてほしいです。

**喜連川**　村井先生に応援していただけるなら是非とも講義共有プラットフォームをNIIで作りたいと思います。

**五神**　コロナ禍の打撃から起き上がり残るのは、リアルの価値を高めた大学だけではないかと思います。そのためにもサイバーですむところはそうできるようしっかり進めておかねばなりません。

**林**　リアル空間とサイバー空間の両方で教育が進むと、一方通行的な「講義」では済まされない。求められる教員の資質も変わるのではないかと思います。

**村井**　両者はそれほどわかれてはおらず、むしろ密につながっている気がします。

**五神**　デジタル技術には個の多様性に応じる力があります。いい先生が一人いれば他の先生はいらないかというとそれは違う。同じ科目でも様々な教え方があり学び方も多様です。学生の個性に対応できるようマッチングさせるのが重要です。

**喜連川**　一人とは言ってません。少数になるでしょう。教育のデジタル化の最大のご利益はおちこぼれ防止です。学生の躓きは人間よりデジタルの方がずっと正確に把握できる。コロナ禍での発見です。

## マンツーマンこそ教育の価値

**五神**　リアルの場ではマンツーマンが重要です。研究室では、卒業までに教員は何百時間も学生と個別に対話します。そこから生み出される教育の価値はかけがえのないものです。

**林**　学生には、条件のよい出自の人、つまり村井先生の表現をお借りすれば、堅牢で良質なスノコを持っている人もいるし、不安定でガタガタのスノコしか持たない人もいます。スノコそのものを持た

※Massive Open Online Courses

ないで、進学できない人、あきらめる人もいます。インターネットという新たなスノコの力で、大学のダイバーシティの景観は変わるでしょうか。

**村井**　インターネットが多くの人に高等教育へのアクセシビリティを確保するとわかれば、人々の意識は変わるはずです。

**喜連川**　学問は多様化し細分化しました。細分化された個別の学術に誰もがアクセスできるようにすべきと考えます。一つ気になるのは研究者の評価を大学が外部化していること。以前は論文がなくても大学が優秀と認めれば学位が授与されましたが、今は査読付論文が何本必要等と評価を外に頼ります。結果、ちまちました論文が増えている気がします。

## データには分断を進める力も

**林**　ご指摘の点は、学術領域にデータサイエンスが進行した際の負の面です。学術の世界もデジタル化が進み、論文の引用数などがすぐわかるようになりました。データサイエンスは社会に貢献する一方、社会の分断を加速するパワーにもなると思います。データサイエンスの功罪を見極めて新たなシステムを構想しなくてはなりません。

**五神**　無から有を生み出すには、普通の論文を書くだけではだめですね。２年前の夏にアップル本社を訪問しました。技術者は論文執筆など求められないし書きたいとも思っていないようですが、研究は大好きで没頭していました。そこは従来の大学モデルとは全く違う知の創造の場でした。今後は大学にもそのような要素が求められるかもしれません。

**村井**　イカれた大学、まじめな大学、ベンチャーをがんばる大学などと大学が多様化したらいい。東大は尖った研究に特化してほしいところですが。

**喜連川**　大学ではオリジナリティを問い過ぎで、まさにアップルにいるような人材を大学が生み出す必要がある。技術を社会で使える段階まで高めることを評価する風土がないのが課題です。

東京大学総長
**五神 真**
**GONOKAMI Makoto**
2015年より現職。専門は光量子物理学。個を活かす持続可能な未来社会をデジタル革新が拓くという信念は『Society 5.0』（日立東大ラボ編著／日本経済新聞出版社／2018年10月刊）に詳しい。

東京大学情報学環教授
**林 香里**
**HAYASHI Kaori**
ロイター通信社記者などを経て、2009年より現職。著書に『メディア不信』（岩波新書）ほか。2020年より東京大学 Beyond AI 研究推進機構 B'AI Global Forum Projectリーダーを務める。

**林**　村井先生のご著書に、人類の歴史は、メディア・テクノロジーの限界によって多くの情報を切り落としてきたが、インターネットでいままで切り落としてきた情報をもう一度復活できるのでは、とありました。アカデミアの評価も、古い制度の枠内で、均質的な成員の間だけで評価システムをつくってきたと思います。しかし、インターネットによって、学問として評価される別の軸が生まれ、これまでの枠からはみ出るような人も活躍できる大学になるといいなと思います。

**村井**　人と違うことだってできる若い年代の成長には、寄り添って話せる教員や先輩や仲間との出会いが必要で、大学の役割はその場になることだと思います。

**五神**　私は大学が社会変革を駆動すると言ってきました。若い人がもがくエネルギーを変革に活用したかったんです。変化を楽しみ、それを社会に役立てたいと思っている若者は実際に増えていると感じます。3.11を若い時分に経験したことが影響しているのかもしれません。コロナ禍から起き上がった時に、活躍する人がたくさん出てくるのが楽しみです。

**喜連川**　昨年６月、トロントのスマートシティプロジェクトをグーグルがやめたと報道されました。データ駆動の難しさが象徴的です。Society 5.0に向かうトラストを具現化するのは企業ではなく大学。６年前に総長が描いたことが実感をもって語れる時にきましたね。

**五神**　その責任がある大学が、旧態依然の縦割りで隙間だらけのままではいけません。それを埋めるにもダイバーシティが重要ですね。絶妙なタイミングで総長をやらせてもらったとあらためて実感しています。

（座談会開催日＝2021年1月27日）

## 総合図書館「UTokyo Faculty Works」

「新図書館計画 アカデミック・コモンズ」で生まれ変わった本郷の総合図書館。赤絨毯の大階段上の吹き抜けが復元されて光が入り、１階入口を入って左手に２つの展示スペースが出現し、５階には飲食や歓談に使えるラウンジもできました。そして見逃してほしくないのは、３階に登場した「UTokyo Faculty Works」です。大階段を上がって正面の書棚には東大教員の著書が勢揃い。ウェブサイト「UTokyo BiblioPlaza」との連携により、教員自身が書いた内容紹介文が各々についているのが特長で、著者の思い入れやこだわりがよく伝わります。気になる本があればもちろん借り出し可。140年の歴史と知の香りが横溢する館でこれぞという一冊と出会ってください。

淡青 tansei The University of Tokyo Magazine 42 2021/03 東京大学広報誌

発行日／令和３年３月12日　編集発行／東京大学広報室　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：kouhoukikaku.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp　URL：https://www.u-tokyo.ac.jp

VEGETABLE OIL INK

志ある卓越。 東京大学 THE UNIVERSITY OF TOKYO