

従青

22

2009/05

t a n s e i



1st H. Watanabe



2nd H. Kato



3rd, 8th A. Hamao



4th M. Toyama



5th D. Kikuchi



6th, 9th K. Yamakawa



7th N. Matsui



10th Y. Kozai



11th K. Onozuka



12th M. Nagayo



13th Y. Hiraga



14th Y. Uchida



15th S. Nambara



16th T. Yanaihara



17th S. Kaya



18th K. Okouchi



19th I. Kato



20th K. Hayashi



21st T. Mukaibō



22nd R. Hirano



23rd W. Mori



24th A. Arima



25th H. Yoshikawa



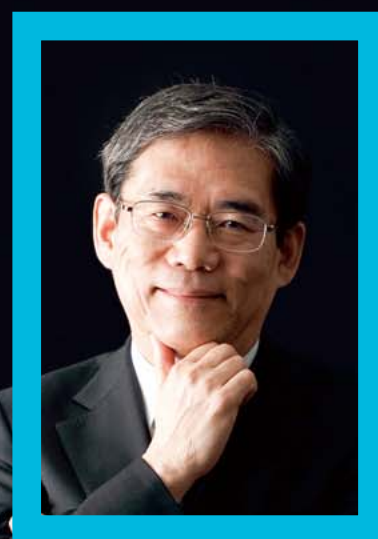
26th S. Hasumi



27th T. Sasaki



28th H. Komiyama



29th President J. Hamada

The incumbent

淡青

t a n s e i

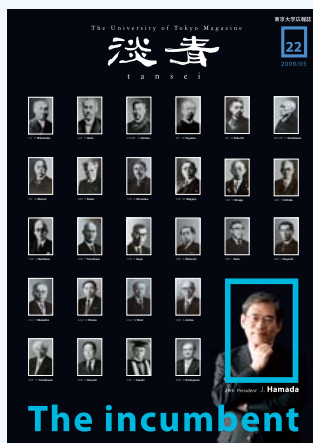
22

2009/05

1886年（明治19年）4月、帝国大学令の公布に伴い、東京大学は帝国大学となりました。その際、大学全体の長として創設された役職が「総長」でした。今号の表紙は、本学歴代総長の系譜に連なる濱田純一総長のイメージをデザイン化してみました。いつの時代も、総長の肖像写真は、その時々の「知の象徴」でした。将来、濱田総長の肖像写真も、21世紀の「知の象徴」のひとつとして、世に語り継がれていくことでしょう。

「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年に最初の対抗レガッタを瀬田川で行なった際、抽選によって決まった色が「淡青（ライト・ブルー）」であり、本学の運動会をはじめスクール・カラーとして親しまれてきました。



『淡青』22号をお届けいたします。東京大学は2009年（平成21年）4月に濱田純一総長が就任し、新執行部が誕生しました。今回の淡青は新執行部をまるごと紹介します。

現在「森を動かす。——世界を担う知の拠点へ」という新総長の言葉の下に、これから6年間の大学の方向性が議論されています。特に前半の座談会では、総長が大学に問う「知の公共性」ということばの持つ意味、社会と大学のあり方、国際性、研究現場の状況など、さまざまな視点で大学の現状と未来が議論されています。大学を構成する教員とリードする総長の認識を感じ取っていただけるものと思います。新役員の紹介・インタビューも併せて、新執行部とともに東京大学を考える出発点としていただければ幸いです。どうかお楽しみ下さい。

広報委員会委員長 武田洋幸

contents

[特集]

濱田純一総長就任 ——今、新たなる舞台へ

p.06-09

[Special Article]

森を動かす。 世界を担う知の拠点へ

p.10-21

[特別座談会]

知の公共性 ——世界を担う東京大学を目指して

p.22-29

[平成21年度役員紹介&インタビュー]

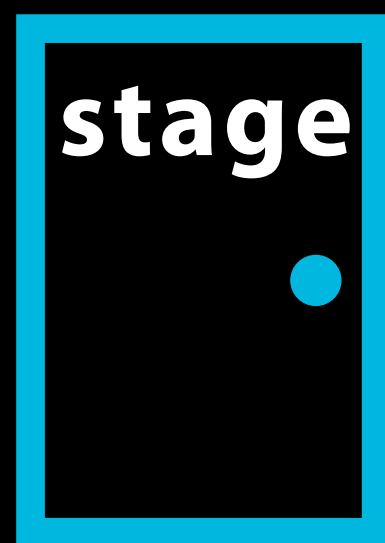
森を動かすために ——濱田総長体制を支える13人に聞く

p.30-31

[巻末企画]

東大史を彩る歴代総長の物語

The next stage



濱田純一総長就任

1886年、本学に初代総長が誕生しました。

以来、この大学は歴代総長のもと、
真理への道を歩み続けてきたのです。

2009年4月、濱田純一第29代総長就任———。

さらなる真理の探究のために、

そして、社会の負託に応じていくために、

東京大学は、今、新たなる舞台に立とうとしています。

今、
新
た
な
る
舞
台
へ

**The
incumbent**



濱田純一 Junichi HAMADA

1950年生まれ。72年東京大学法学部卒業。78年大学院法学政治学研究科博士課程単位取得退学。法学博士（東京大学）。81年東京大学新聞研究所助教授。92年新聞研究所教授、社会情報研究所教授。95年社会情報研究所長、評議員。00年大学院情報学環教授、大学院情報学環長、学際情報学府長。05年理事（副学長）。09年4月より東京大学第29代総長。

森を動かす。

世界を担う知の拠点へ

濱田純一

The
incumbent

「森を動かす」。この言葉で、「マクベス」や「指輪物語」の世界を語ろうとしているわけではありません。国立大学法人化後の5年の間に、東京大学は、佐々木元総長時代には法人化に対応するための確実な制度や仕組みの整備を、そして、小宮山前総長時代には法人化がもたらした可能性への大胆なチャレンジを行ってきました。そうした基盤の上に、いま国立大学法人化による改革は、その土壌づくりと「木を動かす」段階から、「森を動かす」段階に入ったという状況認識を、私は申し上げたいと思います。法人化後の仕組みやその可能性を存分に活用することで、東京大学の基底から湧きあがる力を最大化し、かつそれを持続可能なものとしていく、つまり「森を動かす」という課題が、私の6年の任期中のバックボーンとなると考えています。

東京大学は、世界の知の頂点を目指して研究水準を一層高め、日本と世界の学術の発展に中核的な役割を果たしていくことが求められています。また、教育を通じて、日本だけでなく世界の至る所で、東京大学で学んだ知を生かして活躍し、人類の未来を支えていく人材を育てていきたいと考えています。さらに、社会との幅広い連携を通じて、東京大学の知は社会に活力をもたらし、また相互の交流によって、より豊かな知が生み出されていくはずです。

知の創造と教育、社会との連携を通じて、東京大学は、日本の未来、世界の未来に対する公共的な責任を、いまこそ果たすべき時であると考えています。私は、東京大学を、豊かな構想力を備えた「世界を担う知の拠点」として、いつそう発展させていく決意でいます。

「未来に向けた確かな指針」

時代はいま、大きな変化の時期を迎えています。金融や産業が世界的規模で動揺する中で、人々の生活の基盤も揺らぎ、社会は未来への確かな指針を待ち望んでいるように思えます。この危機が克服された後の世界は、決して危機以前の状態に戻るということではないでしょう。人類の知識や知恵は、この危機から学び、誰もがより快適に安心して生活できる社会の姿を生み出していくはずです。

そのような新しい世界を描き、それに至る道筋を提示することが、いま学術に求められています。東京大学においては、人間の存在や生命現象の仕組み、さらには宇宙や物質の成り立ちに対する根源的

な研究、また、人々の社会生活を支える科学技術の開拓や制度・理論の構築など、幅広く多様な学術研究が行われてきました。そして、それらの研究を基盤として、未来の社会を担うべき優れた人材が育成されています。

日本の国民に支えられる国立大学法人である東京大学は、こうした学術研究と人材育成を通じて、未来への確かな指針を示し、国民に対する責任を果たしていくつもりです。そして、世界の人々の福利に寄与することを通じて、日本に対する信頼と敬意を高める役割を担いたいと考えています。

「厚み」のある教育。「タフ」な東大生

東京大学の教育は、リベラル・アーツの幅広い学習と深い専門的知識の習得との効果的な組み合わせを目指しているところに、大きな特徴があります。教養教育、専門教育ともに、さらなる質の先練を続け、総合研究大学としての相乗効果を最大限に発揮することによって、教育の内容に「厚み」をつけます。

知力にくわえて、人間力と国際的な力を鍛え、たくましい交渉力と大胆な行動力を備えた東大生を、さらに多く輩出していきます。

世界から日本へ、日本から世界へ

今日人々が直面している課題は、グローバルな関係の中で存在しています。東京大学の教育研究活動は、世界とのかわりなしには成立しえず、また、その成果は、広く人類全体に享受されることが期待されているものです。

海外からの留学生や研究者の受け入れを拡充すべく、体制を強化します。アジアをはじめ世界の人々に対して知の公開を行い、かつ、知の創造のための多様性を拡大します。

日本人学生のさらなる国際化は決定的に重要です。日本人学生に、語学学習、国際経験、留学生との交流の機会などを、拡大します。

着実に、そして大胆に



「旗艦大学」の自負と広範な連携

東京大学は、日本の学術と高等教育の発展の先頭に立つ「旗艦大学」として、大きな責務を負っています。そうした責務は、何よりも東京大学自らの誇りある教育研究活動によって果たされていくべきものです。社会がさまざまな課題を抱えていることに対して、東京大学は、新たな学術的価値を創造し、多様な教育と研究のプログラムを構築していくことで応えていきます。東京大学の学術のウィ

ングは、現在と未来だけではなく過去にも広がっています。未来に開かれた知の可能性に対する果敢な挑戦とともに、歴史に鍛え上げられた多彩な学問分野を、時の制約を越えて確実に発展させ続けることは、学術の基盤を豊かなものとし、創造性を生み出す源となると考えています。

言うまでもなく、「旗艦大学」という存在は、単独で成り立つものではありません。

多くの国公私立大学や産業界、国、自治体、市民等も含めた社会との広範な連携は、知の広がり、知の多様性、知の創造のために不可欠なものです。私は、日本と世界とを問わず、多くの大学や社会の諸分野との積極的な連携を推進することで、東京大学が「知の公共性」を全面的に発揮できるような環境を整えたいと考えています。

総長のリーダーシップ。 強い本部と強い部局、強い個人

総長のリーダーシップは、教職員学生がもっている力を最大限に引き出しながら大学全体を動かす力にあると考えます。教職員学生一人一人が優れた力を有している東京大学は、しなやかなリーダーシップを発揮するにふさわしい組織です。この考え方を踏まえて、強い個人、強い部局を基盤とした強い本部組織を運営します。

二兎を追う

学術においては、基盤的なディシプリンの教育研究の拡充と、先端的・融合的な教育研究へのチャレンジとに、ともに取組みます。業務運営においては、安定性のある正確さと、柔軟かつ挑戦的であることを、ともに目指します。長所と長所の組み合わせを大胆に試み、その相乗効果を生み出します。

スリムな組織、スマートな運営、 スピーディな業務

組織改革、業務改革の一層の推進とコンプライアンスの徹底を図ります。スリムな組織による効率的な経営によって教職員の創造的活動のための時間を生み出すとともに、国立大学法人にふさわしい、スマート（賢く洗練された）でスピード感のある業務運営を目指します。

財源の多様化と資産の有効活用

多様な財源の確保とその機動的な運用によって、高度な水準の教育研究活動を確実に担保していきます。施設、敷地等の資産は、計画の最適化とともに、多様な開発手法を用いることによって、有効で迅速な活用を図ります。また、施設等の適正な管理をすすめます。

The
incumbent



特別座談会

激動の時代において、
 東京大学が果たすべき役割とは？
 人類の未来に向けて、今、問われる「知のあり方」。
 去る4月10日、その問いに答えるべく、
 特別座談会が行われました。
 濱田純一総長、五神真工学系研究科教授、
 吉見俊哉情報学環教授の談話には
 社会に開かれた、
 次代の大学の姿が示唆されています。

知 の 公 共 性

世界を担う
 東京大学を
 目指して

五神 真

工学系研究科 教授

吉見俊哉

情報学環 教授

濱田純一

東京大学 総長



濱田 今日、社会は激しく揺れ動いています。これまで人類が作り上げてきた「概念」、そこには制度、文化、技術、意識、経済の仕組みなどすべて含まれるわけですが、そういう広い意味での「概念」そのものを見直して次の時代を創っていくべき時期なのだと思います。そのために、学術の役割が決定的に重要だと私は考えているのですが、その役割を端的に示すために「公共性」という言葉をもう一度、持ち出してみたいと思います。「公共性」という言葉は、かつては公共の福祉 *salus publica* といった形でも使われた古い言葉ですが、あえて古めかしい「公共性」を今、「知」の役割を問い直す軸としてみようということで座談会のテーマとさせていただきます。五神さん、吉見さんのお二人は、東京大学が持っている学術の「原理的な部分」と社会の課題に柔軟に対応していく「応用的な部分」の両側面を兼ね備えておられる方々だと思い、座談会への出席をお願いしました。まずは、お二人それぞれの経歴と研究について簡単にご紹介いただけますか？

五神 私は1976年に東大理科一類に入学しました。当時は「将来、科学を人類社会に役立てるような仕事をしたい」と思っていました。これをやろうと決めていたわけではありませんでした。それでいろいろな先生方のお話を聞いているうちに「基礎科学をやって自分の武器にしたい」と思い始め、物理学科に進学したんです。物理学科で学んでいる間も「基礎的な研究が社会にどのように活用されるのか」がいつも気になっていました。あるとき、先生にそのことをうかがったら「心配はない。真理を探求していけば、必ずそれが世の中に広がっていく」とのお答えをいただいて、迷わずに勉強しようと思った記憶があります。その後、「光と物質の関わり」をテーマに研究者の道に進みました。この分野は最近10年間で10人近いノーベル賞受賞者が出るほど発展著しい学問分野です。私は理学部で

助手までやって、30歳を過ぎた頃に工学部の物理工学科から誘われて工学部に移りました。工学部では、実に様々な学問があることや、それをどのように社会に展開できるかということ学びましたね。そして、最近では「好奇心に駆られて基礎的な研究を無制限にがんばり続ける活動が非常に大切であること。東大ではそういう活動が幅広く展開されていること」を痛感しています。学問も人間の営みのひとつなので、濱田総長のおっしゃる「知の公共性」をシステムティックに展開していく仕組みが今後、必要になると思っています。

吉見 今、五神さんのお話をうかがっていて、あらためて大きな共通点があることに気づきました。私も五神さんと同じ1976年に理科一類に入学しました。学部前期課程である駒場時代は演劇に狂いまして、当時、寮食北ホールと呼ばれた倉庫のようなスペースで演劇活動をしていました。劇作家・野田秀樹さんが東大で演劇活動をされていた頃です。演劇をやっている間に留年して、理系学生でありながら科学実験からどんどん足が遠のいていって(笑)。それで文系に転じ、後期課程では新設された教養学部教養学科関連社会科学分科に進みました。ですから、3、4年生のときも駒場で過ごしたんです。その頃、柏キャンパスや東大三極構造を作る際に重要な役割を果たされる原廣司先生(生産技術研究所・現名誉教授)とお話させていただく機会が多かったんですが、その原先生のお誘いで、学部卒業後に1年間、生産技術研究所の研究生をやりました。その後、当時はまだあった社会学研究科で修士課程・博士課程を過ごし、1987年に新聞研究所の助手に採用されました。やがて新聞研究所が社会情報研究所に改組され、情報学環と合併するプロセスの中で研究者としてのキャリアを積んできたわけです。私は社会学をベースに「文化」を研究し続けてきました。「現代社会の日常意識」

や「メディアと都市空間」の研究をしてきました。昔、社会学の偉い先生から「君のやっていることまで社会学なのか」と言われたこともありましたが、あまり学問的でない、俗っぽいものを研究対象に選んでも、理論と方法論がしっかりしていれば学問になり得るという信念でやってきたつもりです。今、知識がどんどんデジタル化し、グローバルに流通し、コモディライズされていく現代は、近代的な価値体系が崩れていく「ポスト・モダン」、書物をベースにした知からデジタル化された知に進む「ポスト・ゲーテンベルク」、近代国家の枠組みが動揺する「ポスト・ネーション」などの現象が折り重なった時代状況になっていると思います。この状況の中で、「知の公共性」を担える場所が大学以外にあまりなくなってきていて、その際、東京大学は大きな役割を果たすことになると思います。

多様性と可能性に支えられた 東京大学のパワー

濱田 今のお二人の経歴のお話からも、東京大学には、原理的な部分をベースにしながらも自由に動き回れる「学問的な幅の広さ、懐の深さ」があると感じます。それは社会への貢献において、そして時代を創っていくときに、大きな「力」になると思います。小さな組織では縦割りになってしまわざるを得ないこともあるでしょうが、組織が大きい東大の場合は一応、縦割りにはなっていない、問題意識さえ持てばどんどん横にも広がっていく。ディシプリンの面での底力と新しい課題への柔軟性を兼ね備えているところが東大の面白さだと思います。

五神 先ほど、吉見さんから原廣司先生のお話がありましたが、実は私も大学1年生の頃、原先生の全学一般ゼミをとっていて、様々な興味深いお話をうかがいました。ゼミの内容は、近現代建築史を基軸に、非常に多岐にわたった文化論の話が多くて、とても面白かったです。ま

た、同時期に駒場図書館にデュシャンの『大ガラス』【編集部註：美術家、マルセル・デュシャンが1915年に制作を始め、1923年に未完のまま放棄した作品『花嫁は彼女の独身者たちによって裸にされて、さえも』。通称：大ガラス】のレプリカを制作する大プロジェクトをやっていて、たまたま私のクラスの工学の横山正先生（教養学部・現名誉教授）がそのプロジェクトに熱中しておられました。デュシャンが残した哲学的なメモ類の分析から始まり、フィラデルフィア美術館所蔵の『大ガラス』を撮影した細部写真数千枚の分析、正確な複製をするための技術論などを経て複製作業を行っていくわけです。文系・理系の学問を駆使してそこまでのめり込む「文化の厚み」を肌で感じ、「さすが東大だな」と強く思いましたね。その後、私自身はきわめてオーソドックスな学問分野を選択したのですが、そういう「文化の厚み」から非常に強い影響を受けたと思います。東大の中で様々な人が様々な「知の営み」を展開しているという点に「パワー」を感じましたし、それは今も続いていると思います。

濱田 「パワー」を感じるチャンスが、この大学のあちこちに転がっているということなんじゃないかな。

吉見 特に、駒場での2年間（学部前期課程）はそういう「パワー」に触れるチャンスに富んでいて、いわば、東大が持っているひとつの財産だと思います。18歳から22歳ぐらいまでの間は、人生がど

う転がっていくか解らない時期ですよ。そんな時期に理科一類から文科三類までの全員が駒場に集合して、そこでいろいろなことが起こっていく。あの空間は東大ならではの「多様性」と「可能性」を維持しているように思えます。

濱田 その「多様性と可能性から導き出されるパワー」を、どのように社会に役立てていくべきかということが今、問われているのだと思います。

五神 ええ。そもそも、たった130年の年月で自然発生的にこれだけの規模・内容の大学ができあがることはあり得ないと思うんですね。日本が近代国家を作っていく中で、意識的に「設計して」作ってきた部分がとても大きいと思います。

5年前の法人化によって、その大部分は解き放たれて、我々はある種の自由と責任を与えられた。それをどう認識し、活用するかが社会から求められているわけですね。

濱田 たしかに東大は、誕生以来、「国家社会のために」という大前提のもとに歩んできましたね。ですから、当初、「設計されたもの」であったことは間違いありませんが、その後は、特定の誰か、あるいは特定の政治的決定がこの大学を作ってきたのではなく、大学と社会あるいは国家とのインタラクション、一種の相互作用が働いて出来上がってきたのだと思うんです。また、社会から大学への期待を東大が敏感に受け止めることによっ

て東大の役割、広く言えば「公共性」も醸成されてきたのではないかと感じますね。

五神 当初は設計されたものでしたが、節目節目で起こった大きな改革……帝国大学になったとき、戦後の学制改革、5年前の法人化……そういう大改革の際には、誰かが作っ

たシナリオではなく、政治、経済、社会のパワーによって改革のトリガーがかけられてきた。その時々大学の構成員が「改革後に、どんな軸を守り育てるか」を模索してきた結果が現在の東大の姿なのだろうと思います。

吉見 そんなふうにして築き上げられてきた東大の知的資源ですが、まだまだ使いきれていない気がします。社会の様々な課題の変化に東大の仕組みがついていないですし、東大のポテンシャルを学生の教育に十分に活かしていません。このあたりは、まだまだ可能性があると思います。

社会の期待に応えるために「学術の意思」を示す

濱田 それでは、少し話題を変えましょう。いまの「時代」から公共性というものを考えようとすると、たとえば現在の社会の中で「格差」といったものが大きくなってきていますね。経済的な格差、技術を使うリテラシーの差、都市と地方の関係……「格差」というべきか、もう少し広い意味で「多様化」というべきか、とにかくそのような時代状況になっている。お二人は、東京大学が対応していかねばならない「時代」をどのように捉えていらっしゃるでしょうか？

吉見 私個人の認識としては、おそらく「空洞化」と呼ぶべき状況だと思っています。1970年代の終わり頃から、資本や人の流通が急速に世界中に広がり始めた。福祉国家の時代からグローバリゼーションの時代へ変化していくプロセスですが、これには為替レートの流動化が大きかった。資本が国境を越えて自由に流れるようになっていった。資本は労働力の安いところに移動していきますから、日本の企業もどんどん外に出ていく。まずは東南アジアへ。やがて中国へ。基幹産業が生産拠点を海外に移していく。経済のレベルでの「空洞化」が始まります。国内



では、たとえば地方に「限界集落」が増えたり、都市でも経済的な格差が出てきたり。それによって、従来、「国全体が豊かになる」という形でやっていた日本は、「格差を許容しながら、勝つところでは確実に勝とう」といった形に変わっていった。この大きな流れによって、2000年代の日本の社会では、流れから取り残されていったもの、空洞化した部分が大きな問題としてクローズアップされてきました。労働力の非正規雇用の拡大などもその一端ですね。そのような大きな流れに対して、「知」、とりわけ大学はどうしていたか。大学の動きは世間の動きよりも10年～15年くらい遅くて、国立大学法人化以前は昔の体制でやっていた。しかし、大学も社会の流れに適応しなくてはならない。それが現在の大学の課題だと思います。たとえば、グローバリゼーションに適応するために国際化が必要ですね。理系分野はほとんど海外に出て行っていますが、文系分野まで含めて考えると、まだまだですね。その一方で、世界の流れに適応するために「知」を次々に生産し、アウトプットしていく過程で、「知」そのものの中身が空洞化してくる怖れもある。経済レベルで起きたことが学問の世界に起きないようにするためにある種のセーフティネットが必要だということです。それこそが「知の公共性」なのかもしれません。いずれにせよ、知の空洞化を防ぐ方策を講じていかなければ大学の未来は拓かれていかない気がします。

五神 私も世界の変化に関しては吉見さんと同じように感じていますね。1970年代以降、情報の共有・流通の手段が圧倒的に進歩し、何かが起こると、一晩で地球の裏側まで影響が及ぶという状況になってきた。人間がコントロールできる「情報のスピード」を超えてしまったわけで、20世紀に構築した社会システムとの齟齬が出てきてしまった。そんな時代のスピード感に対応するために学問には

「遠い未来を見すえた方策を考えながら、現在の問題にその方策を反映させる」という洞察力が求められるようになってきた。しかし、時間が進むスピードが一桁速くなったとしても大学は慌てる必要はないと感じています。社会は学術に対して「普遍性を武器に未来を拓く」ということを期待していると思うので。我々は学問の根幹に立ち返って「スピードを超えて存在する知的価値」を共有し、それを磨き上げていかねばならない。本質を見失わないように、遠い未来のビジョンを提示できる学問を創り続けていかねばならないと思います。さらに、科学技術を社会に活用する場においては、文系理系の分業など機能しないので、学問全体として捉える必要も出てきましたね。理系文系の違いというのはフェーズの違いに過ぎないと思います。明治初期に物理学教室を作った頃から、物理という言葉は世界共通だったんです。つまり、物理学はア・プリオリにグローバルな学問でした。しかし、現代では自然科学のみならず、社会科学・人文科学でも活動範囲はグローバルになってきています。東大は文系理系の枠を超えて「社会に活用できる学問」を総体として提示していかなければならないと思いますね。

濱田 今、五神さんが言われたことは、別の言い方をすれば、社会に対して「学術の意思」を表すということなのだろうと思います。そういう時代になっているという気がするんです。従来、学術は一種の予測や裏づけのために使うことも多かったわけですが、これからは社会全体の方向性を見据えて、あるいは社会の中での学術の位置をきちんと設計し、そのありように対する意思をしっかりと打ち出していく時代なのではないでしょうか。

それが大学の「公共性」を支えていくことになると思うのです。

五神 私達、研究者は「真理の探究」に対して常に謙虚な態度、謙抑的な態度をとってきました。今後もずっとそうしていくべきだと思います。しかし、「何のために学問をやっているのか。学術はどうあるべきか」という意思を示すことは、「真理の探究」に対する謙虚な態度と矛盾する行為ではないと思います。従来の学術は、むしろ、そのような意思を表すことを避けてきた感がありますが、今後はどんどん意思を示していくべきですね。

吉見 そのような「学術の意思」を示すために、今後、大学の広報はとても大切になってきますね。今回の座談会は広報誌『淡青』に掲載されますが、そのように、社会に対して「学術の意思」をアピールし続けていく必要がある。「広報活動」は英語にすると“public relations”。単に情報を発信するだけでなく、社会とのパブリックな関係性を創っていくことが広報だと思います。いわば、社会とのインタラクションの仕組みをどう創るかという「関係のデザインや設計」ですね。今後はそのための戦略も必要になっていくのではないかと思います。

五神 社会が大学に対して期待していることは「普通の市民よりも『先を予見する能力』を持っているはずだ」ということですね。だから、東京大学は、人類の未来に関して学術総体として発信する必要があります。そして、大学自体をどのように変えていくのかということも同時に発信します。より説得力のあるメッセージを発信すれば、それが原動力となって大学も社会も変わっていく。それには

駒場での2年間は東大が持っている財産のひとつです



「東大のパワー」をどのように社会に役立てていくか



photo: **Misato IWASAKI**
三四郎池畔 14:30

「意思をもって発信していくこと」を軸に示すべきではないかと思います。

学術の未来像を提示していくということ

吉見 さきほど、五神さんが「遠くを見据えながら近くに反映する」とおっしゃいましたが、まさに、現代社会は様々な局面で、その態度が必要になってきていると思います。しかしながら、現実を眺めてみると……たとえば、「東大の学生の教育」というレベルに視点を落として考えてみても、あまり実現できていないという気がしますね。学生達、特に大学院生達は将来のキャリアパスが非常に不安定化していることで疲弊しています。今、この勉強を、研究を続けていった後、「将来の自分はどうなっているのか」という部分がとても見えにくくなっている。さらに、キャリアパスが見えないということだけでなく、「この研究を続けて、それが未来の学問にどう繋がっていくのか」が見えない。だから、学術の意思を示し、発信していくことは、社会に対してだけでなく、学生に向けてもやらなければならないことだと思います。彼らのキャリアパスを示すとともに、学術の未来を提示すべきでしょうね。

濱田 たとえばですが、昨今、「教養の幅がある、応用力の高いドクターを」という社会からの要請が多いですね。いろいろなキャリアパスを開く教育が求められていると思います。

吉見 複眼的な教育が必要になってきた面は多々あると思います。しかし、さらにそれを越えて「社会と大学が共同で新たな価値を創る段階」まで進む必要がある。「30年後、50年後に向けてどんな社会を創るのか」というビジョンを社会に

発信して、社会とのコンセンサスを築き上げながら、「そのための人材づくりの仕組みはかくあるべきだ」と社会に納得させていく作業が必要だと思うんです。

濱田 単に社会の意見を受け入れるのでもなく、また、一方的に大学の考えを主張するのでもなく、第三の道を選択するということですね。そうした選択のプロセスを動かせること自体が、大学のもつ公共性の一部であるように思います。

五神 たとえば、今、東大の博士課程を修了した人達が世の中でリーダーとして大きく活躍するのは10年後、15年後ぐらいですね。そのときに「彼ら自身の手で社会を創っていく力」を、学問を通して与えられたかどうか……社会は大学にそれを求めているのだと思います。彼らが大学にいた頃に「真に新しいこと、未知なるものにしっかりと立ち向かい、それを突破するような活動」をしていたかどうか、そのときになって問われるということです。ですから、そのような活動の水準を上げていくことで、院生のキャリアパスなど、かなりの部分は解決できると思います。それから、東京大学の立場を考えると、学問を大きく広げるような力のある分野を優先することを社会から求められていますね。学問自体がどんどん変わっていくきっかけとなるような「一石」を求められている。そういう「一石」となる研究の場に深く関わって活動した人々は社会にとっても非常に重要な人材となっていくのではないのでしょうか。

濱田 そのような研究の具体的なイメージはどうでしょう？



五神 物理学の例ではいくつか挙げられます。たとえば、物理学の根源を調べる素粒子物理学は、深めれば深めるほど新たな「世界の見え方」が現れてきて、今や、宇宙全体の構造までひとつの数学で論じられるようになってきました。これは私が学生時代に学んだ内容と比べると大きく展開していますね。それから、物理学的な手法ということ考えると、昔はトライ&エラーを繰り返してデータを集積して予測する以外になかった分野においても、今では論理的な仕組みを解明することによって合理的に最適解を見つけられるようになってきました。そして、それを工学に活用するといった展開がなされているわけです。そのような「学問の広がり」を考えると、学生の頃に「真理を探究していけば、必ずそれが世の中に広がっていく」とアドバイスしてくださった先生の言葉を思い出して、まさにそういうものなんだなと感じます。もちろん、現在、流行っている分野、広がっている分野が必ずしも未来に向けて広がっていくとは限りません。そのあたりの見極めはなかなか難しく、本当に高いレベルの学識や学術的信念が必要なんですね。そのような見極めの能力を研ぎ澄ました研究者達が集まっている大学というのが、私にとっての理想の東京大学のイメージですね。

吉見 文系の学問の未来像を見極めようとした場合、現時点で予測できることは「資料へのアクセシビリティの爆発的拡大」です。今後、世界中の図書資料・文

東大は、研究だけでなく
人材としても世界を担いたい

日本という「個性」を
意識したうえで世界を担うべき



献がどんどんデジタル化していくことで、20年後30年後には、あらゆる資料へのアクセスと操作性がきわめて容易になるだろうと予測できます。そのことは社会科学や人文科学の研究スタイルを劇的に変えてしまうだろうと思いますね。その一方で、数年後という短いスパンでの文系学問の未来像を考えると、なかなか見えてこない。だから、今の大学院生達は、数年後のキャリアパスの予測と30年後の学問の未来像が繋がらない状態にあると思います。「理想と現実の間の距離」はかなり大きいと思いますね。

濱田 たしかに、学生達の切迫感からすれば、その距離は決定的な意味を持つものですね。私達が、社会に対して、卒業生の進路も含めた「知の活かし方」について、一種のプレゼンテーションをしていくことも大切なだろうと改めて思います。

東大が世界を担うために強化すべき国際化戦略

濱田 東京大学は「国際化への対応」を大学運営の最重要課題のひとつだと考えています。当然、この座談会で話題にしている「公共性」も「世界全体を視野に入れた公共性」を考えていくべきでしょう。4月に発表した総長としての所信表明に「世界を担う知の拠点」というフレーズを盛り込みました。小宮山宏前総長は「世界の知の頂点を目指す」と言われましたが、それはとても大切なことだと思います。私はそこから「なぜ、世界の知の頂点を目指すのか」を考えてみたんです。すると、やはり東京大学が「世界を担う」ためだと思ったわけですね。この「担う」というのは、もちろん一面では「研究成果をどんどん上げて最高水準の知を世界に提供していく」という意味なのですが、同時に「東京大学の卒業生に、世界中で、人類の未来を担う活動をしてほしい」という思いもあります。つまり、研究だけでなく、人材としても世

界を担うという部分を強調したいのです。実際、東大の卒業生は世界各地でビジネス、文化的活動、研究など活躍しているわけですから、そういう活躍をもっと社会に見せていきたいと思ったり、そういう動きをネットワーク化し、また励ましていきたいと思っています。様々な先輩の活躍を見せることは、今の学生達の励みにもなると思うんです。

五神 東大が「世界を担う」とすれば、それは「日本という個性を意識したうえで世界を担う」ということなのではないかと私は思います。これだけ高度な経済・文化を持っていて、しかも日本語で暮らしているということは、世界的に見て、とても特殊なわけですね。そういう特徴を学生達に体感してもらうことが大切なのではないかと思ったり。「世界中の日本」というものを意識するチャンスを与えるんです。たとえば、東大では、留学生や外国人研究者のための滞在施設として、柏キャンパスにインターナショナル・ロッジを作る計画がありますね。その中に「日本人学生が留学生と一緒に生活できるビレッジ」を作って共同生活をしてもらうのも良いんじゃないかと思ったり。日本語が分からない留学生が入ってきたら、日本人学生がサポーターになって一緒に生活していく。ゴミ出し、掃除、草取りなど、日常の所作を留学生と一緒にやっていくだけでも「世界には自分とは違う文化を持った人々がいるんだな。自分とは違う考え方やビヘイビアの人がこんなにたくさんいるのだ」ということを意識できるわけです。

吉見 東京大学が世界を担

う際に非常に重要なことがひとつあります。それは「東京大学をはじめとする日本のトップユニバーシティは、自らのアカデミック・システムの中だけで世界的にトップレベルの人々を養成できる、非欧米世界においてはほとんど唯一の大学である」ということです。たとえば、韓国、台湾、東南アジアのトップレベルの大学では、米国か英国に留学してPh.D(博士号)を取って母校に戻ってくるという回路が確立されていますね。良くも悪くもアメリカンなアカデミック・システムを適用して構造化しているわけです。しかし、東大のアカデミック・システムは今なお、次世代の育成において自律性を保っている。これはかつて日本が帝国であった頃の遺産という見方もできますが、実はこれは非常に重要な遺産だと思います。東京大学は、米国の大学による世界の担い方や英国の大学による世界の担い方とは違った「アジアに根ざした、



世界の担い方」ができる。学術の多様性という点から考えても、米国のアイビーリーグの各大学や英国のオックスフォード大学・ケンブリッジ大学が未来永劫、世界のトップであり続けるという形は、あまり健全ではないと思います。アジアから世界の学術を担うことも大切なんです。では、東大が世界を担おうとする際に、やるべきことは何か。まず、最初に、「アジアのトップユニバーシティと連携し、アジアベースで成立するアカデミック・システムを作り上げること」ですね。中国の清華大学、韓国のソウル大学、シンガポール国立大学などと連携して、日本あるいはアジアのアカデミック・システムの中から世界をリードする人材を輩出していく仕組みを21世紀の中葉までに作り上げていく。これは日本のためだけでなく、世界のためになる施策だと思います。二番目にやることは「世界をリードする人材が東京大学に留学してくるよ

うな仕組み」を作ること。具体的には、世界のトップの人材が東大に来てくれるような「戦略的なスカラシップ（奨学金）の制度を作る」ということですね。一昨年、私の所属する情報学環ではアジア情報社会コースという英語ベースのプログラムを作ったんです。「ITがアジアをどう変えるか」という研究をする魅力的なプログラムなので、アジア各地から非常に優秀な学生が志願してきます。しかし、そういう優秀な学生達は同時に米国の有名大学にも志願していて、両方から合格通知をもらうと、必ず「奨学金は出せませんか」と聞いてくるんですよ。こちらは奨学金を出す仕組みをまだ十分に持っていないので「出せない」と答えると、その人は米国の大学に行ってしまうわけです。現在の奨学金制度は経済的に苦しい留学生に向けたものが多いのですが、きわめて優秀なアジアの人材を東大に呼ぶための戦略的な奨学金制度が必要だと思

います。三番目にやるべきことは「日本人学生の『海外留学』に対する意識を変えること」。日本で育って東大に入ってきた日本人の学生達は、非常に優秀な人も含めて、あまり海外に出たがらない傾向があります。英語は話せる、少なくともよく読める人達なのですが、留学したり国際学会に出て行ったりということに熱心ではない。これは考えてみれば当然のことかもしれません。東大を卒業して良いところに就職したり大学院に入ったりすれば、わざわざ留学をしなくても、良いキャリアパスに乗っていることになるでしょうから。だから、彼らの目には、海外に行って、他流試合していくことが無駄に見えてしまっているのかもしれない

ん。そういう意識を変えていかなければいけないと思っています。

五神 今、吉見さんがおっしゃった、「日本人学生があまり海外に出たがらない」という傾向は理系分野でも時々、感じることがありますね。しかし、彼らが良いキャリアパスに乗っているというのは、幻想かもしれないですね。彼らの今後20年30年の人生を考えれば、そんなに甘いものではないと思いますよ。本当はもっとアグレッシブにやっていかなければいけないはず。去年、工学系研究科で光科学の研究センター【編集部註：工学系研究科附属総合研究機構光量子科学研究センター】を立ち上げたんですが、産学連携や人材育成のスキームを特区的にいろいろやろうと考えています。その中に「もっと海外の学生にも教えよう」というプランがあります。しかし、中国や韓国の優秀な学生はまず米国の大学院を志願するんです。だから、彼らを東大に呼ぶために米国の大学院入試と同じ仕組みを導入できればよいと思っています。そしてさらに、同じ仕組みで日本人学生も志願できるようにしようと思っています。苦労して日本にやってくる留学生や目的意識が明確な留学生と切磋琢磨することで日本人学生をエンカレッジすることができるだろうということです。ゆくゆくは、その仕組みが大学院後期課程の研究者育成モデルになるのではないかと考えています。

吉見 スカラシップ（奨学金）とアコモデーション（滞在施設）の問題はその際にクリアしなければならない問題ですね。

五神 米国のトップ大学では、年に5万ドルの奨学金を出すところもあります。授業料プラス生活費という形が標準化しているわけです。日本でもそういうサポートが必要ですね。ハーバード大学か、東大かという選択肢を持つ人を東大に呼ぶには年間300万円ぐらゐの奨学金を出



すべきかなと試算しています。

吉見 それなら十分ですね。あまり低いと他の大学に行ってしまうから。

濱田 そうですね。奨学金や滞在施設など、欧米の大学と同じ条件・環境が整備されたときに学生がどの大学を選ぶのかということは、ある意味では、非常に明快な大学ランキングになるかもしれません。

施設管理、予算管理、人材管理。 新たな仕組みの必要性

五神 さきほど、社会における「格差」のお話がありましたが、現在の経済状況では留学生に限らず、地方から東大に入

スペースを整備していかなければならないんですが、他方で、既存の建物の老朽化が進んできているという問題がある。適正な施設管理、スペース配分のあり方を今の時点でしっかり考えておかないと、今後、本当に深刻になって、教育・研究の水準に致命的な影響を与えかねないと考えています。

五神 従来の意識としては、一度、広い研究室スペースをもらった「所有財産」を得たという感覚が強かったと思うんです。だからこそ、そのスペースを死守しようとする。それではスペース再配分など不可能になってしまいます。今後は、「もらったスペース」ではなくて「たまたま、使わせてもらっているスペース」と

いう意識を皆が持っていかなければいけないですね。本郷の一等地に100㎡のスペースをもらって研究室を開いている先生は、それに見合うくらいの効果的な研究教育活動を行う義務があると考えたとき、もっとコストエフェクティブな管理ができるだろうと思うんです。

ます。多様な学問を流行り廃りと関係なく守ることを、学識をもって判断していく必要がありますよね。ある程度、広い範囲の分野の人々が時間をかけて議論していかなければならない。そうすることが学術の安定性にもなります。新しい分野、新しく広がっていく分野がどこから出てくるかは予測不可能ですから、規模の大きさによってそれをカバーしていくことも東大の力のひとつだと思います。予算の配分に関して、最近、私が問題だと思っていることは「運営費交付金がほとんど管理コストとして使われている」という点です。本来、国からもらった運営費交付金は、多様な学問を支えていくためのベースとして使わなければならない。学問の多様性を維持するために、国民が納得して一定額を負ってくれているということなのだと思います。しかし、実際には組織を運営・管理するための管理コストとして消えている。今は流行っていないくとも、いつ、広がり始めるか分からない研究を支えるための資金がなくなりつつあるのではないかという気がします。それから、現在の予算の再配分の方式では、どんなに学術的に優れた研究でも、新たな研究内容を提案できないと10年で1割の予算が削られていきます。

吉見 学問の多様性を守るためにも、新しいことをしなければ予算がもらえないというのは問題ですね。

五神 「非常に重要な研究なので予算を減らさないでください」という理由では予算案が通らないんです。

濱田 たしかにそのことは大きな問題だと思います。私は、所信表明の中で、「時代にもはやされる研究だけではなく、多彩な学問分野を時の制約を越えて確実に維持し発展させ続けることは、学術の基盤を豊かなものとし、創造性を生み出す源となります」と記しました。新しい社会的課題に対する挑戦とともに、こう

ってきた学生などは日々の生活、特に住居の費用が大きな負担になっていますね。本郷の大学院に通うためには、この近辺に10万円近い家賃を払ってアパートを借りて生活する必要がある。研究者の道を目指すコストがとても高いわけです。だから、東大の土地の上に低廉な住居施設・滞在施設を作るべきだと思います。そういうスペースを学内に作れば、月に3、4万円ほどできちんとした住居を確保できます。留学生向けに限らず、そういう施設は必要だと思うんですよ。

濱田 たしかにそうです。そのような住居施設の話も含めて、今、私は学内施設全体の問題がとても気になっているんです。研究者や学生が活動していくための

濱田 施設管理の問題、とりわけスペース配分の問題は、予算の配分や人の配分とも大きく関わってきます。これは学問の価値に対する評価となるとところがあるのでとても難しい問題です。たとえば、人の配分は、採用可能数再配分の仕組みの中で、評価を入れようとしているわけですが、その評価が部分的には適正であっても大学全体として適正かどうかは非常に見えにくい。そもそも、東大の規模や学問の幅広さを考えたときに、全体適正がどのように成り立つのかということですが。

五神 東大の持っている、大きく広く深い学術全体を一元的な評価軸で評価するのは不可能ですし、必ず間違いが起こり



した学術の基盤をどのように担保していくのか、しっかりと考えていきたいと思っています。

今、すぐにでも必要な アカデミック・アドミニストレーター

吉見 お金と人の管理についてとても気になることがあります。国立大学法人化以降、外部資金によって、プロジェクトを立ち上げたり、特任教職員を雇用する形が増えてきましたね。ところが、急速に拡大したためか、そのような新プロジェクトの組織が管理・運営の能力を十分に備えているとは限らない。管理・運営の専任者がいなくて、担当教員が行っている場合も多い。だから、喫緊の問題として、外部資金によるプロジェクト・組織の管理の仕組みを整備する必要があると感じています。

五神 そもそも、「管理・運営の業務を教員がやることは本当に正しいのだろうか」という問題もありますね。

吉見 そうですね。常にそれが正しいわけではありませんよね。

五神 研究と教育によって知的価値を産み出すスタッフとして教員を雇用しているのに、その人々が管理・運営に時間を使うことは大学全体として効率が悪い。しかし、職員達も法人化以前と比べると膨大な仕事量を抱え込むようになっていっている。その負担を短時間雇用職員と派遣職員のみで補おうとするのは、あまりにも無謀な気がします。大学全体として人件費が減ってきているので、早急に、合理的な判断による新たな仕組みを考えないと皆が困ってしまうはずですね。

濱田 教員の役割をどのように考えるかは、本当に根本的な問題です。従来は「管理・運営業務も、とにかく教員が中心になってやる。それによってこそ自治が成り立つのだ」という発想でやってきたわ

けですね。おそらく、ここまで教員がやれている大学は他には少ないと思います。それが意味では東大の誇りでもあるんですが、やはり、「どこまで教員がやるのか」という問題は合理的に考え直さなければいけない。しかし、完全に割りきって「先生方は研究・教育だけに専念してください」と言うことができるでしょうか？ もちろん仕事の仕分けは可能だと思うんですが、問題は教員の意識ですね。やはり東大の先生方は口を出さず、また、ある程度、できるから自分でやってしまう。

五神 そこが非常に問題ですね。たとえば、教員数の外国人比率を上げていこうというときに、今のようやり方を続けるなら、教員がやっている管理・運営業務はすべて日本人教員が担い続けることになりますから。

濱田 たしかに、外国人教員を増やそうとする際にそれがネックになりそうですね。教授会のときに日本語で管理・運営の話ができるかという部分も引っかかってくる。

五神 何でも教員がやっていく運営体制では、今後、厳しいと思います。ちょっとできるからといって、先生方がやるという形はたぶん間違いですね。

濱田 そうですね。たぶん間違いですね。かつては、カーテンの色まで教員が議論するという感じでしたから（笑）。

吉見 カーテンの色ぐらいなら教員が首を突っ込むのも良いんですが（笑）。さきほど話した外部資金によるプロジェクトの場合などは、特任教職員に誰を雇うか、どういう待遇で雇うかといった雇用

や予算管理がかなり自由に担当教員に任されている場合もある。これは非常にリスクが大きいと思います。

五神 雇用に関しては、労務管理という面で一般教員には備わっていない能力が求められるはずですね。外部資金が増えれば増えるほど労務管理の規模も大きくなっていく。かといって、一般職員に労務管理をお願いした場合、やはり、研究・教育の専門的部分との整合性を判断するのは難しいと思うし。

吉見 国立大学法人化の際に「これからの事務職員は教員と対等にやるために、『アカデミック・アドミニストレーター』になっていくのだ」と謳われました。それがまだ十分に実現していない状況ですが、現実のほうがどんどん進んでしまっている。部局でも大学全体でも、専門職的なポジションとしてアカデミック・アドミニストレーターを必要とし始めている。今、すぐにでも育ててきてほしいところですね。

濱田 乱暴ですが、試しに「この人はそういう役目だ」という形で、強引に配置してしまうという手もあるかもしれません。通常のやり方ならば、アカデミック・アドミニストレーターは就業規則上どんな位置づけで、どんな役割があって、どんな権限があって、どんな待遇でという具合に全部整理してから「さあ、始めましょう」ということになるんだと思います。しかし、あるポジションをアカデミック・アドミニストレーターであると決めてしまっただけで「とりあえず、その人のところに行けば基本的なことはすべて管理されていて、それを行う権限を持っている」という形にするほうが現実的だし、早いかもしれないですね。

教員が何でもやる今の
運営体制はたぶん間違いですね

早急にアカデミック・
アドミニストレーターの養成を



吉見 賛成です。今、この問題の一番の被害者は若手研究者です。特に任期付きの助教・研究員・ポスドクなどがとても苦しんでいる。肝心の研究よりも管理・運営に忙殺されているんですよ。

文系共通の大問題。 書庫の整備と資料のデジタル化

濱田 あとひとつ、文系の先生なら誰もが頭を悩ませている問題として、「書庫」の話があります。研究室や図書室に資料・文献がどんどん増えていくわけだけれど、それを収納するスペースがない。十分な広さの書庫を作ってほしい。もう、これは文系の悲願と言っても良い問題です。たとえば、柏キャンパスには大きくて最新機能を持った書庫（柏地区図書館）がありますね。しかし、そこを利用するとしても、文系の研究者のほとんどは本郷キャンパスや駒場キャンパスにいますから、やはり、遠い。文系の先生には「物としての本が身近にあることが大切なんだ」とおっしゃる方が多いので、書庫をどうするかという問題は早急に取り組みが必要だと思います。

吉見 文系の研究者は問題意識や研究対象へのアプローチがばらばらなので、分野を超えた共同プロジェクトがなかなか展開できにくいという状況があります。しかし、すべての文系研究者が共通して問題意識を持てる対象といえば、「書庫」の問題なんですね。文系学問全体を強化・安定・発展させるための最大のポイントは「資料・文献の保存、管理、活用」に関する共通の仕組みを作ることなのではないかと思います。

濱田 そうですね。誰もがそれを望んでいるでしょう。

吉見 その仕組みの実現には、やることが2つあると思います。ひとつは書庫の問題、もうひとつはデジタル化の問題です。まず、書庫の問題ですが、もちろん、

文系共通の大書庫を本郷の地に作る事が理想です。しかし、本郷キャンパスのどこを見ても、到底、そんな大きな建物を建てるスペースがないという気がします。ですから、以前から話がある、文系の高等研究所構想【編集部註：小宮山アクション・プランに謳われた構想のひとつ】と次世代書庫構想をミックスするというやり方もあるかもしれません。いずれにせよ、柏キャンパスの利用だけでなく、様々な「解」を探るべきだと思いますね。それから、デジタル化に関しては、東京大学が自らの資産として資料・文献をデジタル化し、それを活用していく仕組みを作るべきでしょう。グーグルに権利を売ってしまうのではなく、自分達で管理することが東大の知的資源を充実させていくために大切なことですね。そうやって、自らデジタル化したものについて、部局の枠を超えて全学の学生・研究者が共有できるデジタルプラットフォームを作っていくべきです。しかし、特に教育の面から考えると、学生達がデジタルな知識ベースを使っていくうえで、ちょっと気になる点もあります……私は書庫に入って資料・文献を探していくことが好きなので、図書館などの書庫に何日も入り浸りになって探すことがかつてはありました。もちろん、今もそうしたいのですが……そうしていると、最初は書架が並んでいるだけの空間だったのに、だんだん頭の中で構造化されてマッピングされてくる。その書庫内での土地勘のようなものが出来てきて「こういう本は、あのあたりの書架にあるだろう」ということが解ってくるんです。いわば、書庫の地理学が身についてくる。この「身についてくる」ということが大切で、文系の研究者の多くは「自分の中で書庫そのものが構造化されていく経験」をしたことがあると思うんです。デジタルベースで学生の教育をしていくと、そういう感覚を学生達に習得させるのは難しいかもしれません。人類学者になるためにフィールドワークの経験が欠かせないのと同

じ意味で、やはり、文系全般の研究者を養成するためには「資料・文献に浸らせるトレーニング」が欠かせないと思うんですよ。

濱田 その感覚は私もよく解ります。書庫の中でうろろしているときにいろいろなテーマが思い浮かんだり、頭の中でマッピングできてくる。そういうことは理系の学問でもあるんですか？

五神 私の専門の工学系などでも資料・文献は大切です。ですから、文献をいろいろと探し回ることもあります。ただ、理系の場合、現在はその作業がほとんどオンライン上でできてしまう。私の場合、資料・文献を探した後に「こういう分野に関してもっと詳しく調べよう」と決めて、必ず欲しくなるのは「教科書」なんです。ある程度、歴史がある分野なら必ず教科書があるはずですから。しかし、教科書を探すのはなかなか難しいですね。東大の書庫でも教科書の品揃えはあまり良くはないです。それから、これは私個人の問題なんですが、日頃から「多少違うテーマだな」と思ってもおもしろそうだったら買ってしまふ習性があるので、家の中が本だらけになっていきます（笑）。しかしそれも大切で、たとえば「次にどんな研究をしようか」と考える際に10年前にニューヨークの街角でたまたま見つけて買った本が突然、役に立ったりすることもある。だから、理系の研究者にとっても資料・文献は大切だろうと思います。

濱田 そういうことであれば、書庫の話についても理系の先生方の理解を得ることができそうですね。

五神 文系の場合、たしかに本の量は膨大だと思います。しかし、大書庫に必要な規模としては、大雑把に考えて現在の総量の2倍が入るスペースがあれば事足りるのではないのでしょうか。そのくらい

の規模であれば、施設管理の工夫で本郷キャンパスにスペースを作れると思いますよ。「何が大切か」という優先順位のコンセンサスがとれば、スペースは出てきます。スペースに対する考え方を切り換えていくということですね。

知の公共性を醸成していくために

濱田 今日は「知の公共性」をテーマに幅広いお話をうかがいました。多様性と可能性を持つ「東大のパワー」を社会に活かしていくために意思を持って学術を磨き上げていくことが、この時代に應えるための東大の使命、すなわち「知の公共性」であろうと思います。また、そのような使命を十分に実現するために、大学の国際化を進め、施設・予算・人材を適正に活用し、さらには資料・文献を効果的に管理していくことが、やはり大切なのだとあらためて認識しました。

五神 法人化という大激変に際して、私達には、目標を見失わないための「旗」が必要でした。小宮山宏前総長が掲げた「世界の知の頂点を目指す」という言葉は、そういう意味で、きわめて明確な「旗」でした。あれから4年間の月日を経た現在、頂点を目指すだけでは解決しないことが我々にも見えてきた。そのために必要なのが「知の公共性」なのだと思います。東京大学は日本全体の博士課程学生の約10%を擁している大学です。その規模から立ち現れる真の価値を今後は活かしていくべきだと感じています。

吉見 先ほども申し上げたように、世界は、福祉国家の時代、ネオリベリズムと市場化の時代を経て、現在、新たなフェーズの数十年に入ろうとしているように思います。その新たなフェーズにおいては、福祉国家の時代とは別の意味の「公共性」がクローズアップされてくる可能性が高い。我々が担うべき「知の公共性」も、そのような新たな意味の「公共



五神 真 Makoto GONOKAMI

1957年生まれ。80年東京大学理学部物理学科卒業。82年大学院理学系研究科修士課程修了。85年理学博士（東京大学）。88年工学部講師。90年助教授。98年より工学系研究科教授。01～08年工学系研究科附属量子相エレクトロニクス研究センター長。

吉見俊哉 Shunya YOSHIMI

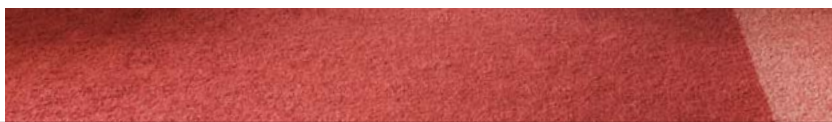
1957年生まれ。81年東京大学教養学部相関社会科学分科卒業。87年大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。社会学修士（東京大学）。90年新聞研究所助教授、社会情報研究所助教授。00年教授。04年より大学院情報学環教授。06～09年情報学環長・学際情報学府長。

性」に向けての学術からの挑戦といえるのではないのでしょうか。

濱田 今後、東京大学の使命はますます重くなっていくということだと思います。私はつねづね、東京大学総長のリーダーシップというのは、教職員や学生の持っている力を最大限に引き出して大学全体を動かしていく力だと言っていますが、今日はお二人からとても有意義なお話を

うかがえたことで、その考え方が正しいことを実感できる座談会になりました。これからも、いろいろな形で、教職員や学生の皆さんが持っている力をどんどん引き出していけるような大学運営をしていきたいと思っています。今日は長い時間、ありがとうございました。

2009年4月10日 東京大学文学部3号館地下・布文館にて



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するとともに、
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なんです。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な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。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も奥深い。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。いくら新入生の数が多いからと言って、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

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わけで(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」ではないかと思っています。

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ことが、法人化に関するメインの話だと思えます。「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て、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を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感じています。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えました。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と。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。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・ブラザース入社。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」というものなんですけど、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。

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なので、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んですけど、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】



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

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けど、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

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。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

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「時間をかけても良いから『やめるべきこと』を見つけて、それをバサッとやめてしまふことだ」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ればいいと思っています。【談】



役員紹介
&インタビュー

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



第6代・第9代総長

やまかわけんじろう
山川健次郎

白虎隊士から学究の道に進んだ異色の経歴

歴 代総長の中で最も個性派だと思われる人物は、山川健次郎総長です。山川は、少年時代、会津白虎隊士を経験した後、米国イェール大学に留学し、物理学を修めました。留学生として米国へ向かう船中でカレーライスを食べたという回想録を残しているため、「初めてカレーライスを食べた日本人」であると言われています。帰国後は26歳の若さで東京帝国大学理学部物理学主任教授に就任。清廉潔白人柄で人々の信頼を集めました。大学が自治問題に揺れる中で、二度、東京帝国大学総長を務めますが、一度目の退任後には九州帝国大学の総長を務め、二度目の在任中には、やはり自治問題に揺れる京都帝国大学の総長を約10ヶ月間、兼任していました。歴代総長の中で、3つの帝大の総長を歴任したのは山川だけでした。信頼の厚さが窺われます。歴代総長の肖像写真の中で山川総長だけが横顔の写真となっています。個性がしのばれる肖像写真です。



第14代総長

うちだよしかず
内田祥三

今も本郷キャンパスを彩るウチダゴシック

大 正12（1923）年、関東大震災によって東京帝国大学構内（現在の本郷キャンパス）の建物の多くは崩壊・焼失しました。半ば废墟と化した帝大……その景観を見事に蘇えらせたのが、内田祥三工学部教授でした。内田は教授を続けながら営繕課長を兼任し、建築学科の教員や学生を指揮して自ら設計した建物を構内に建設していきました。それらの建物は美しいゴシック調に統一され、後年、「ウチダゴシック」と呼ばれるに至ります。昭

和18（1943）年、第14代総長に就任しますが、時はまさに戦時。内田総長は、戦時中には「帝都防衛司令部として東京帝大を使用したい」という軍部の強硬な申し入れを撥ね退け、終戦後には「連合国軍総司令部として東大を接収したい」という米軍の要求を止めるために奔走して、東京大学を守り続けました。現在も、本郷キャンパスには、ウチダゴシックの建物が立ち並び、学術の場にふさわしい落ち着いた雰囲気を出しています。



東大史を彩る 歴代総長の物語

本学の長い歴史の中で、過去28代におよぶ総長はきわめて大きな存在感をたたえています。巷では意外に知られていない歴代総長にまつわるエピソード、ご紹介しましょう。



正門から安田講堂へと続く銀杏並木。秋には見事な黄葉を楽しめるこの並木道は東大関係者のみならず一般市民の憩いの空間でもある



第3代・第8代総長

はまおあらた
濱尾新

東京大学とともに歩み続けた文部官僚

東 大草創期、その運営に貢献した濱尾新総長は、講座制を帝国大学に導入し、大学教授会自治の基礎を築いた人物です。純粋な文部官僚でしたが、東大前身の大学南校時代から事務方を務め、東大とともに人生を歩んできた人でした。在任時にはキャンパス整備を熱心に行いました。現在も正門から安田講堂へと続く見事な銀杏並木はこの当時に整備されたものです。ちなみに、歴代総長の中で、二度、総長を務めたのは山川健次郎と濱尾新

だけ。濱尾の二度目の就任は、戸水博士事件の影響で総長を辞任した山川の強い要望によるものでした。

また、総長就任前の文部官僚時代には農科大学（現在の農学部）設置に尽力し、一度目の総長退任後には松方内閣の文部大臣も務めています。

現在も安田講堂と三四郎池の間にある濱尾総長の銅像は、学内で最も巨大な銅像です。その大きさには、濱尾の遺功を称える後世の人々の気持ちが込められているのです。



第10代総長

こがいよしなお
古在由直

震災後の大学復興に尽力した「剛毅」な総長

古 在由直総長は、足尾銅毒事件の調査において銅による汚染を実証し、世論を喚起した人物です。剛毅にして学生思いの人物だったらしく、様々なエピソードが残されています。駒場農学校（東大農学部の前身）の学生時代には「賄征伐（食堂の賄人と学生の乱闘）」における巨頭と目され、「古在の平均得点より15点削る」という罰点処分が適用されました。しかし成績優秀であったため、処分後も優等生として卒業しています。後に帝大教授となつてからは講義の要点をまとめた石版刷プリントを学生に配って学生の便宜を図っていたそうです。また、講義に熱中してチョークでテーブルを叩くため、周辺がチョークの粉で真っ白になっていたとのこと。白くなった手で頭をかきながら講義を続け、講義終了時には真っ白な頭で教室を後にするのが常であったと伝えられています。関東大震災後には、被災した東大の復興事業に尽力しました。剛毅な性格と温かい人柄がしのばれる肖像写真です。



第15代総長

 なかはら しげお
南原 繁

国民を励まし続けた、戦後初の総長

1945（昭和20）年8月、第二次世界大戦が終結。12月、南原繁法学部教授が第15代総長に就任します。そして翌46年2月、『新日本文化の創造』と題した演説を行いました。終戦は絶望を意味するものではなく新たな日本の創造に向けた出発を意味する、終戦は日本国民が真の世界市民となるための契機であるという内容のこの演説は新聞紙上で報じられ、茫然自失の状態にあった国民を勇気づけました。以後も南原は度々、演説を行い、また著述を通して、国民にメッセージを送り続けたのです。

南原は「学問の自由」を重んじた人であり、自らの経験から「大日本帝国の衰亡は学問の自由が失われることから始まった」と考えていました。戦時中、学徒動員で戦場に送り出されていく学生達を止められなかったことを一生のトラウマとして抱え続けたと言われています。南原総長が国民に向けて発したメッセージの数々は、現在も民主主義の本質を語る言葉として私達の胸に響いてきます。



第16代総長

 やないはらただお
矢内原忠雄

民主主義を主張し続けた不屈の総長

昭和初期、植民政策を科学的・実証的に研究していた矢内原忠雄帝大経済学部教授は、軍国主義の風潮が高まる中で、徐々に体制との緊張関係を強めていきます。1937（昭和12）年の盧溝橋事件直後、雑誌『中央公論』に発表した論文「国家の理想」は、当局により全文削除されますが、満洲事変以後の日本の国家政策は根本的に誤っていると一貫して主張し続けます。やがて、帝大教授の職を辞すことを余儀なくされますが、その後も著作に対する発禁・削除処分に屈せず主張を続け、終戦後、経済学部に戻りました。

そして1951年（昭和26）年、第16代総長に就任。総長就任後も、東大ボボロ事件において「大学自治」と「学問の自由」を守るために警察と全面的に対立しています。一貫して民主主義の理念を主張し続けた、まさに「不屈」の人でした。



第17代総長

 かやせいし
茅 誠司

「小さな親切」を提唱した庶民派総長

東北大学理学部出身の茅誠司総長は、東大史上初の他大学出身の総長でした。「庶民派」と呼ばれた茅は1963（昭和38）年に総長を退任していますが、その最後の卒業式告辞において「小さな親切」の重要性に言及しました。このときの「小さな親切」の話を朝日新聞の天声人語が取り上げたことから、社会の関心が集まり、一種の社会運動に発展していきます。半年後に社団法人「小さな親切」運動本部が設立され、茅がこの法人の初代代表に就任。以後23年間、代表を務めていました。

「小さな親切」運動本部はその後も活動を続け、森巨第23代東大総長も、総長退任後に3代目の代表を務めていました。21世紀となった現在も「小さな親切」運動本部は旺盛に活動を続けています。

卒業式告辞で語った素朴なエピソードから40年以上も広がり続けているムーブメント。茅総長自身も、ここまで長きにわたって運動が続くと予想していなかったのではないのでしょうか。

安田講堂前広場で行われた、学生の総決起集会の様子。東大紛争は大学全体を巻き込んだ大規模な紛争として、現在も語り継がれている



第19代総長

 かとういちろう
加藤 一郎

東大紛争の収拾を任された若き総長代行

東大紛争は1968（昭和43）年1月の医学部学生による無期限ストから始まりました。3月に学生が安田講堂を占拠し、卒業式が中止に。6月に再び学生が安田講堂を占拠。大学側が機動隊を導入してこれを排除したため、以降、各学部学生がストライキに入ります。10月には全学学生による無期限ストに至り、11月1日、大河内一男総長が辞任。11月4日、加藤一郎法学部教授が総長代行に就任しました。12月、加藤総長代行は翌年の東大入

試の中止を決定。年が明けた1月12日、国立秩父宮ラグビー場で大学側と学生との交渉「東大七学部学生集会」が行われます。交渉により各学部のストは解除されましたが、東大全共闘は学内占拠を続けました。これに対し、大学側は機動隊導入を決断。1月18日、機動隊が学内封鎖解除を開始。翌19日、安田講堂封鎖を解除しました。

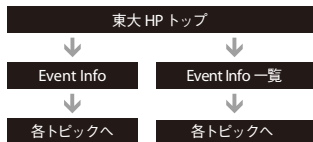
3月、加藤は47歳の若さで第19代総長に就任します。東大史上、最年少の総長の誕生でした。

東大HPトップ画面



東京大学で行なわれる各イベントに関する情報は、以下のアドレスからご覧になることができます。

東京大学ホームページURL
<http://www.u-tokyo.ac.jp>



The University of Tokyo Magazine

淡 青

t a n s e i

東京大学広報誌

22

2009/5

東京大学本部広報グループ
 〒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: kouhou@ml.adm.u-tokyo.ac.jp
 URL: <http://www.u-tokyo.ac.jp>

編集発行／東京大学広報委員会
 武田洋幸（広報室長・広報委員会委員長 大学院理学系研究科 教授）
 本郷恵子（広報委員会副委員長 史料編纂所 准教授）
 清水修（本部広報グループ 特任専門員）

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／グスマ・クリスチャン（細山田デザイン）

撮影／貝塚純一（p.1,p.4-5,p.8-13,p.15-31）
 広川智基（p.6-7） 岩崎美里（p.14） 尾関裕士（p.29）

印刷／石田大成社

発行／平成21年5月29日

The incumbent

