

2006年5月1日

「キーナート報告書」の掲載について

理事（社会貢献担当） 大西 仁

昨年11月に特任教授に就任したマーティ・キーナート氏が、今後の東北大学のあり方についてアドバイスするために、就任以来、精力的に各キャンパスを視察し、又、多くの教職員・学生の意見も聴取して、ご自身の見解をまとめ、「キーナート報告書」として、総長に提出いたしました。

同報告書では、東北大学が今後「世界最高水準の大学」を目指すためには何が足りないかについて、明快な見解が大変に率直に述べられており、又、これまでの学内の議論では看過ないし軽視されてきた重要な点の指摘も多く含まれていると思います。そこで、この度、キーナート氏のご了解も得て、同報告書の全文をホームページ上に掲載することに致しました。できる限り多くの教職員・学生の方々にお読み頂き、今後の東北大学のあり方を議論する際のご参考にして頂ければ幸いです。

なお、同報告書についてのご質問・ご意見がございましたら、広報課広報係(kohcho@bureau.tohoku.ac.jp)までお寄せ下さい。

# キーナート報告書

2006年2月10日

By

マーティ・キーナート

Marty Kuehnert

東北大学特任教授

調査期間：2005年11月～2006年2月

調査場所：東北大学全キャンパス

## 結 論

東北大学を真に優れた大学にするためにいろいろな事が出来ます。青葉山新キャンパスは日本の高等教育に革命を起こすことも可能にするような素晴らしい機会です。この報告書で示すいくつかの提案は日本では不可能、または実用的ではないかもしれないことは承知しています。ただ、もし誰かが東北大学の教育環境を改善してこれまでと違ったものを築いてくれるのなら、私は嬉しく思います。私の意見があまりに思い切った内容で、みなさんのお考えとの間に違いがあるとしても、その趣旨をご理解いただければありがたいと思います。すべての私の批判は建設的なものです。私の目的は可能な限り東北大学を前向きに改善する手助けをすることにあります。

## 目 次

.序章	.....	1
.大学とは何か？	.....	1
.文化	.....	2
.結束	.....	7
.同窓会	.....	9
.美	.....	11
.集いの場	.....	12
.何をすべきか	.....	13

## I. 序章

この報告書は、東北大学の現状を観察し、欧米または国際的な基準と比較して東北学を最高峰の大学のひとつに改革するための、私の意見をまとめたものです。近年、東北大学は「Creating Global Excellence」というキャッチフレーズを掲げています。私は、仙台に立地する東北大学があらゆる面で「地元で優秀 (excellent locally)」にならなければ、「国際的に優秀 (excellent internationally)」になれないと考えます。

この報告書ではさらに、東北大学が持続的に成長し、21世紀によりよい変化を遂げることが出来るように、東北大学がどのような方向性を持つべきかについて私の見解を述べます。

この報告書の作成期間は3ヶ月未満であったため、私の観察は表面的すぎるかもしれないことを最初にご承知おき下さい。また、もし私の提案が日本の大学の現実と比較して、実現可能性からみてふさわしくないものであったとしても、大目に見ていただければ幸いです。私の批判は、東北大学が変化し、改善され、世界中の教育者からみてあらゆる面で優れた大学となるために、現在抱えている問題点を認識していただきたいという願いを込めた「建設的な」ものとして受け止めていただければ幸いです。

## II. 大学とは何か？

大学のもっとも重要な役割を（それが唯一の役割でないとしても）学生たちがある分野の学問を学び、その分野の学位を取得・卒業して大学で学んだ知識を社会で活かすことだけである、と東北大学は考えているように私には見受けられます。東北大学のどこへいっても、みなさんは誇りを持って本学のモットーである「研究第一主義」を口にします。しかし、大変申し訳ありませんが、私には東北大学の現在のモットーは「研究だけ」にしか見えません。

世界中の著名な大学は研究と並びバランスのとれた教育に大きな重点を置いています。これらの大学は、若い学生がこれから就く職業だけでな

く、しっかりとした市民として常識をそなえ、賢明な判断の出来る人間に成長してほしいと願っています。他の国々では、よい大学は卒業証書を授与するだけの機関とは思われていません。卒業証書は一枚の紙片以上のものであるはずです。

私が1964年から1968年まで在籍したスタンフォード大学では、高校で最高の成績をとり、大学入試で好成績（なかには、満点）をとった多くの学生が不合格になっています。彼らの不合格の理由は勉強一筋でバランスがとれていない、と判断されたからです。スタンフォード大学ホームページの入学条件を見ていただくと分かりますが、「優秀な成績と高度な知識と併せ、在籍する学校や地域生活で大いに貢献した学生をスタンフォード大学は求めている」と明確に記されています。

優れた大学は入学する学生に優秀な成績以上のものを求めます。そして、学生たちが卒業するまでに学業以上の事を教えるように努めています。大学での教育は、バランス、すなわち学業をしっかりと習得する事と愉しみの多い人生（豊かな人生）に導く方法を学ぶ事が重要であり、学生たちは卒業後、一人一人が多岐に渡り社会に大きな貢献ができるようになることをめざすべきです。

では、東北大学には何が欠けているのでしょうか？

## ． 文化

私の知っている世界で有名な大学のほとんどは学業以外のものをたくさん提供しています。私はこの事を表す最適の言葉が「文化」とであると確信しています。この付加価値の付いた「文化」は通常、スポーツ、演劇、音楽、芸術を通してもたらされるものです。東北大学は、世界で真に優れた大学が持つどの文化的恩恵もほぼ完全に欠いてしまっているように思われます。

## 1. スポーツ

下記のハーバード大学の「体育部の役割」は大学におけるスポーツの役割をはっきりと示しています。北米の大学はその多くが同様の役割を掲げています。例えば、学業において世界的に名高いハーバード大学では、在籍するすべての学生たちのために非常に重要なものとしてスポーツ競技をあげています。もちろん、ここでの「スポーツ」は「音楽」、「芸術」、「演劇」に置き換えられることはいうまでもありません。

「ハーバード大学体育部の役割」

<http://www.eecs.harvard.edu/~lewis/SPORTS%20AT%20HARVARD.pdf>

体育部の使命は「全ての学生のための体育」を提供することです。競技スポーツとレクリエーション(余暇)スポーツは教育のプロセスと経験に不可欠のものです。学生は各々の興味と技術に見合ったスポーツや競技に参加する機会を持つことができます。

ハーバード大学はスポーツへの参加によって得られるものとして古くから知られている下記の諸点を重視しています：

- ・ 個人の成長とチームワークを通しての至高の追求
- ・ 競技内外での倫理的かつ責任ある行動
- ・ 規則と規則に込められた精神の遵守
- ・ リーダーシップと個性の確立
- ・ 相手を尊重し、謙遜の心で勝利を受け止め、いさぎよく負けを認めるスポーツマンシップ

ハーバード大学は学生達にこれらの教訓を教えることにより、より豊かな、よい健康的な人生につながる習慣を身につけさせることを目指しています。勝利そのものは目的ではありません。ハーバード大学の代表チームの学生た

ちがインターカレッジ競技において最善を尽くすことが彼らを成功へと導くものと信じています。

スポーツへの参加は、学生がそれぞれの個性、身体能力や知的能力を駆使し、発展させることにより、それぞれが成長し、学び、さらに学生生活を楽しむための一つの方法です。コーチ、医療スタッフ、トレーニングスタッフ、施設・器具の担当者、管理者を含む全体育部スタッフはこれらの目的を達成させるために働き、大学の価値を尊重し、IVYリーグとNCAA(National Collegiate Athletic Association - 全米大学体育連盟)の原理原則を支持しています。

スポーツの重要性は北米に限られた事ではありません。イギリスのオックスフォード大学やケンブリッジ大学には大学生活の中の焦点に誇り高くかつ高い人気を誇るスポーツの伝統があります。

オックスフォード大学とケンブリッジ大学とのラグビーの対抗戦

「Varsity Match」は2006年に125周年を迎えます。ケンブリッジ大学のホームページでこの試合の情報を検索してみると、次に開催される「Varsity Match」のキックオフまでのカウントダウンタイマーがあります(この報告書を書いていた時には残り308日、7時間、9分、45秒でした)。ファンにとってこの試合はサッカーのワールドカップやオリンピックに匹敵する刺激的な行事です。この一戦には、両校から大半の学生、教職員、卒業生、そして一般のラグビーファンが一同に集まります。すなわち、この「Varsity Match」は「Homecoming Festival」の一大呼び物なのです。

「Varsity Match」は8万2000人収容可能なラグビーのメッカでもあるトゥイッケナムスタジアムで年に一度行われます。何百万人の人々がテレビの実況中継に釘付けになります。この試合はたった一日だけの行事ではありません。試合に先駆けること数日、世界中の両大学卒業生が母校に集い、「Varsity Match」を祝って、同級生や友人と親睦会やパーティー(なかにはタキシード着用のもの)を催しています。

ラグビー以外で非常に多くの人々を集める人気スポーツは年一度のオックスフォード大学とケンブリッジ大学対抗の「The Boat Race」です。今年のレースは4月2日に開催され、ライバルであるこの二校にとって152回目の対戦になります。毎年このレースを見るために25万人もの人々がテムズ川の土手に集まるだけでなく、約4億人の世界規模の観衆がテレビでレースを見守るのです。

## 2 . 演劇

オックスフォード大学のホームページより：

「オックスフォード大学の演劇は、カレッジ、大学いずれのレベルでも多くの公演が開かれています。各カレッジの劇場と並び、学生たちは3つの本格的な劇場を利用できます：大学所有のバートン・テイラーシアター（定員50名）—每学期14公演上演、オールドファイアステーションシアター（定員170名）—每学期学生による7公演上演、そしてオックスフォード・プレイハウス（定員600名）—毎年学生による作品が5公演上演されます。映画協会は定期的な上映会を開き、短編映画も独自に制作されています。また毎年コンテンポラリーシアターの客員教授が演劇に関係する講義や学生向けのワークショップを開催しています。」

ケンブリッジ大学のホームページより：

「ADC(Amateur Drama Club - アマチュア演劇クラブ)はイングランドで最も古い大学劇団です(1855年創設)。この劇団は、ADC劇場(定員200)の専属劇団で每期面白くてたまらない様々な作品を上演しています(約20公演/年)。ADCは定期的にケンブリッジのその他の会場でも公演を行い、また年一度のエジンバラ祭公演、そして時折海外公演を行っています。」

## 3 . 音楽

オックスフォード大学のホームページより：

「クラシック音楽におけるオックスフォードの強みは何世紀もさかのぼり

ます。今日国際的に評判が高く、70枚以上ものCDを出版しているニューカレッジ合唱団は1379年の学校創立まで歴史をさかのぼります。現在オックスフォードの町は、オックスフォード大学交響楽団、オックスフォードフィルハーモニア、オックスフォード大学シンフォニエッタ、オックスフォード室内管弦楽団、オックスフォード吹奏楽団、オックスフォード金管楽団などを含む大学アンサンブルの根拠地になっています。そして多くのカレッジにはそれぞれ合唱団があります。シェルドニアンシアター\*とホーリーウェル音楽堂\*\*は学生、プロいずれの演奏会の主要な舞台になっています」

\*注1： 欧州共同体(EU)はシェルドニアンシアターを「オックスフォードの建築物の宝石の一つ」と呼んでいる。1664年から1668年にかけて建設された国際的に有名なシェルドニアンシアターは定員800名のコンサートまたは定員1000名の大きな会議を開催できる。

\*\*注2 1748年に建設された伝説的なホーリーウェル音楽堂(定員200名)は世界で初めてコンサートのためだけに建てられた音楽堂とされている。

ケンブリッジ大学のホームページより：

「世界でもっとも古く有名な音楽学部の一つであるケンブリッジ大学音楽学部は今でも研究と教育の最前線にあります。音楽学部は1980年代前半に完成した広々とした建物であるウエストロードの大学音楽院にその居を構えています。4名の教授、6名の大学講師、2名の助手、そして数多くの協力講座の講師や研究員、約180名の学部生と40名の大学院生が在籍しています。

ウエストロードコンサートホール(定員500名)はケンブリッジにある最高の音楽施設の一つです。このホールは極めて優れた音響で知られ、会議施設としても盛況を極めています。大学はウエストロードコンサートホール専属の合奏団を3つ抱えています：エンシェント管弦楽団、プリテン・シンフォニア、そして国際的に著名なエンデリオン弦楽四重奏団

です」

#### 4 . 芸術

ケンブリッジ大学・オックスフォード大学にはいずれも数多くの美術館があります。ケンブリッジにはフィッツウィリアム美術館(絵画と彫刻)とケトルズヤード美術館(現代美術)等があり、オックスフォードは世界的に名高いラスキン芸術学校を運営しています。

これまで述べてきた事実から「文化」という観点から結論を申し上げます。残念ながら真の世界基準または国際的な大学と比べて、東北大学にはほとんど「文化」が感じられません。明らかなことは東北大学では「研究」が最優先事項であり、「文化」はそうではないということです。

#### . 結束

東北大学におけるもう一つの大きな問題は結束です。もっと正確に言う  
と「一体性の欠如」です。

私は東北大学の各キャンパスを全て巡り、それぞれのキャンパスの教員  
や学生達からそれぞれ話を聞きました。話を聞いた全員が異口同音に大  
学には中心、心臓となる場所、へそが無いと発言しました。

欧米にある私の知っているほとんど全ての大学がキャンパスに中心 -  
学生や教職員が毎日集まれるような心臓部 - となるものを持っています。  
その場所はほとんどの場合、学生食堂、大型の生協店舗、コーヒーハウ  
ス、旅行代理店やその他のサービスを受けられる施設などを併設する学  
生センター施設です。

東北大学の中心がもしあるとすればそれはどこだろうかと踏み込んで尋

ねてみると、たいていの学生と教員達は川内キャンパスがそうであろうと答えてくれました。その理由は一学年、二学年生全員が全学教育の授業を受けなければいけないからであると。しかし、理由はそれだけです。実質的に学生、教職員が定期的集まるような場所は東北大学に存在しません。学生、教職員たちは様々な意味で遠く離れたキャンパスにバラバラでいます。

ゆえに、大学生の時の思い出は何かと学生たちに尋ねてみると、ほとんどの場合、それぞれが所属した学部に関連した答えしか返ってきません。学部で指導に当たった先生たち、あるいはそれぞれの学部の中の小さな友達の輪などです。東北大学としてのキャンパスライフの思い出を語る人はほとんどいませんでした。

#### 愛校心・愛着心

私は東北大学の卒業生たちと話をしている、彼らの母校に対する愛着心がほとんどないという印象を持っています。もしそういった愛着があるとするならば、それは個々が所属した学部、指導教員、または学部やサークル・部活の中で出会った仲間達にでしょう。

さらに、東北大学が主催する毎年恒例の全学同窓会のような多くの卒業生達をキャンパスに呼ぶ行事は無いように見受けられます。

「Homecoming(大学全体に対する大規模な同窓会祭)」のために大学キャンパスに卒業生達を集めるスポーツ、演劇、音楽、芸術のような恒例文化的行事も全くありません。

北米の全ての大学、また高校にでさえ、秋にはアメリカンフットボールの「Homecoming」試合が必ず行われます。これは在校生、教職員、卒業生、これまでに学校生活に携わった教職員たちが集う機会として利用されています。

私の母校スタンフォード大学では、この行事を「Reunion Homecoming」

と呼んでいて、毎年 10 月に例年 4 日間連続で行われます。昨年は 2005 年 10 月 20 日から 23 日に開催され、次回（2006 年 10 月 12 日から 15 日）そして次々回（2007 年 10 月 18 日から 21 日）の予定もすでに発表されています。各卒業年の大同窓会は五年に一度この行事の一環として開催されています。今年は 2006 年から数えて 5 年おきのクラス会（卒業年が 2001 年、1996 年、1991 年、1986 年...）が大規模に開催される予定です。

お時間があるときには是非下記のインターネットサイトを見ていただきたい：

<http://www.stanfordalumni.org/erc/reunions/rh05schedule.html>

このサイトは 2005 年「Reunion Homecoming」で行われた諸行事の長いリストを紹介しています。四日間の日程で一番の目玉行事は、10 月 22 日に 85,000 人収容のスタンフォードスタジアムで開催されるスタンフォード大学対アリゾナ州立大学のアメリカンフットボールの対抗戦でした。その他の行事としては講義、シンポジウム、学長との懇談、映画祭、コンサート、5 km と 10 km マラソン、日曜礼拝、朝食会、昼食会、夕食会、そして数多くのパーティーが開催されました。

## ・ 同窓会

文化的背景も含めて、様々な理由から、ほとんどの欧米の人々は大学を卒業後も大学に一層深く関わり、多くの場合活発な同窓会組織に所属しています。

私が 1968 年にスタンフォード大学を卒業した時、私の両親はスタンフォード大学の終身同窓会資格を私のために購入してくれました、これは私が今でも大切にしているものです。私は 2 ヶ月に一度賞を受賞したこと

もあるスタンフォードマガジンを受け取ります。また生涯教育プログラムへの定期的な案内、魅力溢れる大学主催の旅行 / 学習プログラム(中国スーツケースセミナー、アマゾン探検、イスタンブールからベネチアへの旅、パプアニューギニア探検、等ほか多数)の案内も送られてきます。

活発で忠実な同窓会は欧米の大学が経済的に健康である大きな理由のひとつでもあります。スタンフォード大学の体育部門は約 5000 万ドル(約 60 億円)の年間予算で運営されていますが、そのうち 3 分の 1 以上の金額が卒業生達によって毎年寄付されています。大学からの支出は体育部門総予算の 10% 以下です。

主にアメリカンフットボールのために使用される、新しいスタンフォードスタジアム(定員 85,000 人から 50,000 人への減席、これは現代向きで豪華な作りにしたため)は現在建設中で、2006 年のシーズン前までに完成予定となっています。9000 万ドル(約 107 億円)の建設費用の大半は卒業生達による寄付金から捻出されています。

1987 年から 1992 年、スタンフォード大学は創立 100 周年記念基金キャンペーンを行い、12 億 6900 万ドル(約 1500 億円)もの寄付金を募ったことを付け加えておきます。

更に、今年の 1 月に自動車保険のプログレッシブコーポレーションの会長であるピーター・ルイス氏は、プリンストン大学に創造芸術とパフォーマンス・アートプログラムを拡大する目的で 1 億 1000 万ドル(約 120 億円)の寄付を約束しました。これは以前にルイス氏がプリンストン大学に寄付した 1 億 3200 万ドル(約 157 億円)更に上積みするものでした(合計寄贈額 : 2 億 3300 万ドル(約 277 億円))。

日本でも、いくつかの大学はとても活発で支援力のある同窓会を持っています。私は慶応大学の同窓会、三田会の会員ですが、この会は非常に積極的にまた強力に慶応大学を支援している組織です。同じく早稲田大学も大変活動的な全国的同窓会組織、稲門会を持っています。東北大学

にこのような力のある同窓会組織が無いことは甚だ残念です。

## 美

もし可能であれば、是非あなたがよく知っている世界で著名な大学のホームページを見ていただきたいと思います。おそらく多くの場合、古いけれどもとてもよく保存された建物、よく手入れされた景観、素晴らしい図書館や美術館、有名なコンサートホール、一流の科学・研究施設、そしてスポーツ施設を目にすることでしょう。そしてみなさんはそれを美しいと思われるでしょう。

東北大学で目にするものと、各ホームページ上で目にするものとを比べていただきたい。確かに誇れるようないくつかの新しい建物が東北大学には存在しますが、私には大学としての美しさが悲しくも欠落しているように思えてなりません。欧米的に言えば、東北大学の建物には、単純、実用的、ベアボーン、飾り気が無い、平凡、低コスト、薄っぺら、あるいは似たような言葉で表されるでしょう。

東北大学の多くの建物は、魅力や長寿性に関してほとんど考慮されていません。ただ機能を重視して建築されたものであることは明らかです。イギリスでは、ほとんどの大学建造物は築数百年で、良いワインのように時が経つにつれますます良くなります。米国の一流大学でさえも、築100年以上の建造物を見ることが出来ます。このことは、当然のことですが、学生、教職員、卒業生たちの語りぐさになるような建物、時には文化遺産のような建物で勉強し生活しているのだという意識を通じて大学に対する誇りを芽生えさせることにつながります。

東北大学の至る所を見ていて、特に(救いようのないような)スポーツ施設において、私は、建物という建物、キャンパスのグラウンドや花壇などの土壌が、しっかりと手入れされていないがために崩れ落ちてしまいそうな、またはひどい状態にあるのを目の当たりにしています。

際立って嘆かわしい施設はプールでした。いったいこんなプールで誰が泳ごうとするのかと考えさせるくらい何ともひどい状態でした。東北大学には、きちんと使用できるように維持する事を考慮せずに新たに建物を建てるメリットはいったいどこにあるのか、今一度考え直していただきたいと思います。

## ． 集いの場

東北大学は、学生や教職員たちが集会を開こうとした時にいくつかの大きなハンディを抱えています。第一に、大学の各キャンパスが離れていて、孤立した状態にあります。それゆえに、いつも一緒のグループ以外の人たちと接する機会がほとんどありません。5つのキャンパスいずれも人が集まる場所や施設はほとんどないかあったとしてもたいへんみすばらしい。

第二に、それぞれのキャンパスにある学生食堂は質素で面白みが全くありません。学生食堂は長時間に渡る集いや会話を持つ場にはふさわしくありません。学生食堂に学生たちはただ食事のためだけにやってくるので、食事時には混雑するが、間の時間はガラガラです。また、学生や教職員が集まる悠々として魅力ある良い雰囲気のコffeeショップやラウンジのようなものもほとんどありません。

第三に、キャンパスの敷地内に、学生や教員達が屋外で集まれる貴重な場所もほとんどありません。なぜ、芝生や屋根の掛かったテーブルやベンチなど、気持ちのよい季節に美しい杜の都仙台で、屋外で集まる場所が東北大学にはないのでしょうか。貴重な機会が失われているように思えて仕方がありません。

## ・何をすべきか 提案 -

もし、この短期間の観察に基づく私の意見をご覧になって、私のことをでしゃばりだと思われたとしたら、お許しいただきたいと思います。しかし、私は東北大学には改善できることはまだまだたくさんあり、本当の意味での素晴らしい「国際」大学を作ることが出来ると私は信じています。

以下が私の提案です：

### 1 . 第二、第三が何かを明確にする

「研究第一」以上の何かを追求すること。または「研究だけ」にならないこと。ただ一分野の学問を修得することよりも、優秀な大学での教育にはより一層の何かがあるべきです。東北大学は真に優れた多面性のある大学になるべきだと考えます。もしも「研究第一」がモットーならば、それに続く第二、第三をはっきりさせる。そして、全ての学生に豊かで、バランスの取れた教育を提供し、付加価値のある東北大学を作っていきましょう。

### 2 . 「文化」の創出

単なる学業と研究を越えた東北大学の文化を創出すること。「文化」はスポーツ、演劇、音楽、あるいは芸術のいずれでもかまいませんが、仮に最高のものでなくてもできる限り質の高いよいものをできるだけ多くの分野で実現して欲しいと思います。

### 3 . 川内記念講堂を東北一のコンサートホールに

個人的には、川内記念講堂を東北で一番のコンサートホールにしてしまうことが東北大学に文化をもたらす確実な方法の一つだと私は考えています。私は、記念講堂を博物館にする案があることを聞いていますが、

博物館だけにしてしまうのは失敗に終わると思います。仙台には大きくて立派なコンサートホールがありません。したがって記念講堂を仙台交響楽団、東北大学交響楽団、その他のアンサンブル、演劇団、合唱団等々の拠点とすることは定期的な使用機会の確保、もしかすると収益の獲得につながる可能性さえあります。もし記念講堂を博物館として使用したいのならば、一部を博物館として一部の部屋と壁に展示品を飾ればよいと思います。全てを博物館にしてしまうより、コンサートホールに併設した部屋のこれらの展示品は、単なる博物館として機能した建物に展示されているよりも、より多くの人々(コンサートの聴衆や講堂の利用者達)の目に触れることになるのは確実です。

記念講堂の全般的な音響は良好とされています。しかし、現在の講堂はより良い冷暖房システム、座席の改善(座り心地が良く、ゆったりした座席)、トイレの増設、飲食施設、集合場所、着替え室、そして大きな駐車場を整備することが急務です。

#### 4．野外コンサート

記念講堂のように拠点となるコンサート施設を持つことに加えて、一年で一番良い季節に定期的な野外コンサートを開催してみてもどうでしょうか。毎年、植物園正面の芝生の上で開催する小さなコンサートは美しい桜を背景にした春に最高の催し物となるでしょう。

#### 5．野外円形劇場

新しい青葉山キャンパスには、東北最大で一流の野外シアターを建設してみてもどうでしょうか。スタンフォード大学には有名なフロスト(野外)円形劇場(定員 9000 名)があり、卒業式、コンサート、天候の良い期間に様々な行事が行われています。

#### 6．東北大学セントラルパークを構築

新しい青葉山キャンパスは日本で革新的な大学キャンパスを建築する貴重な機会です。最高のものを作るべきです。国際的に一流レベルの大学キャンパスを作るべきです。その際、教育や研究だけにとらわれずに、「文

化」について考えていただきたい。国内で最高の、あるいは東北で最高のスポーツまたはレクレーション施設を作ってみてはどうでしょうか。大きな野外円形劇場、室内プールのついた大きな体育館、テニスコート、散歩やジョギング用の小道、広々とした駐車場を併設した（ニューヨークの）セントラルパークのような雰囲気をつくってもよいかもしれません。既存のゴルフコースの内 9 ホールを残し、打ちっぱなしの練習場を増設すべきです。

#### 7 . 門戸開放政策 - 一般来訪者を歓迎

仙台市民や周辺住民が誰でも利用できるような、また利用したくなるような施設を作るべきです。各施設の使用料はそれぞれ異なった料金システムを構築すればよいでしょう。例えば、在校生と教職員は安く、東北大学卒業生は若干高く、一般利用者は最も高くして調整する。一般の人々が誰でも利用可能であることをしっかりと告知します。（スタンフォード大学のゴルフコースは年間 500 万ドル(約 5 億 9500 万円)の純益がありました）

#### 8 . 全ての学部のアイデアを考慮する / 皆で一つに集まる

新キャンパスに何を含め、何を建てるか、全ての学部としっかりと協議をして頂きたい。どの学部もそれぞれ意見や希望があることでしょうし、それらの見解は全て検討されるべきです。なぜならば、青葉山キャンパスが全ての学校関係者が集まれる場所になることを願っているからです。そして、新キャンパスが、日本一の食堂、スターバックスのようなコーヒーハウス、集いの場、音楽室、そして優れたスポーツとレクレーション施設を伴った、大学の心臓、中心、へそとなってくれとことを期待しています。

#### 9 . シャトルバス

シャトルバスは交通手段として準備するべきです。特に川内キャンパスと新青葉山キャンパスの間に必要です。学生と教職員の乗車料金を低額に抑え（例：片道 100 円） 大学関係者以外は二倍の料金とします（例：片道 200 円）。定期券の販売も行い、バスに対するスポンサーは運用費の支払いに当てることができるでしょう。（広告はバスの側面と後面部分を販売）

## 10．寄付金

全ての北米の大学はプロの基金調達者を雇用しています。多くの大学にはスタッフが充実した大きな募金組織が組織されています。ほとんどの日本の大学は寄付金の調達を上手く行えていません。東北大学でのこの事態を開くためには、常勤の基金調達者が必要となるのではないのでしょうか。

### 11．同窓会の強化 - まずは名前を！

卒業生たちの東北大学に対する忠誠心はほとんどみられません。まずこの状況を変えるために、活発的な同窓会を築くための同窓会の管理者を雇うべきです。そして、管理者は初めの一步として同窓会の名前(慶応大学三田会、早稲田大学 稲門会など)を考え、人気を持たせるべきです。(東北会 トンペイ会??)次に、管理者は東北大学卒業生全てのデータベースを構築するように努めるべきです。データベースにより卒業生たちと、寄付金の依頼、進行中の教育プログラムやキャンパスでの特別な行事などの連絡を効率よく行えるようになります。

### 12．「文化」の管理部長を雇用

東北大学は、全部でなくても、以下のような役職をいくつか設けるべきです：スポーツ部門管理部長、演劇部門管理部長、音楽部門管理部長、そして美術部門管理部長。これらの部長はこれらの重要な役割に対して常勤で専念するスペシャリストであるべきです。彼らは全キャンパスでそれぞれの部門の運営管理だけでなく、寄付金の収集にも携わることが望ましいと考えます。

### 13．創立100周年記念事業

まもなくやってくるこの記念事業をきっかけに、今後毎年恒例となるような東北大学の歴史で初めての行事を開催してみてもはどうでしょうか。一度きりの行事は長い目で見たときに有益なものにはなりません。もしも大きなコンサートを催すならば、これを毎年の行事にして卒業生たちが定期的にキャンパスに戻ってくる理由となるかもしれません。東北大学は年一度の恒例行事「Homecoming」を必要としています。私達はまずは小さく始め、年々大きくしていけばよいと思います。

#### 14．東北大学の宣伝・プロモーションの強化

大学に関するパンフレットを見てみると、大学の学業と研究の多大な成果について褒め称える情報がたくさん掲載されているように感じます。しかし、大学の付加価値のついたセールスポイントにもう少し力をいれるべきです。

植物園の園長によると、東北大学植物園は国内で一、二を争う施設である、と言っています。私はそれだけでは十分な宣伝効果は発揮しないと思います。また、大学案内パンフレットに仙台の特典(おいしい食べ物、親しみやすい市民、さらに3つのプロスポーツチーム - 野球、サッカー、バスケ、等等)を含むべきではないでしょうか？

私は数名の人々から、何も無いようなところにぼつんと建てられたキャンパスのせいで、筑波大学は学生や教職員を集わせるのに苦労をしていると聞いています。田んぼのど真ん中で社会から遠ざかってしまっていると。一方で、ボストンにある諸大学(ハーバード、ボストンカレッジ等)では、人々が文化的に恵まれ、エキサイティングな都市に住むことを愛しているのです。東北大学も大学も売り込み手段として仙台を上手く活用するべきだと考えます。

#### 15．不必要な重複の排除

キャンパスのいたるところで不必要に繰り返されている出版物や業務が

あるように見受けられます。東北大学は機能の集中化と集約化による経済性を見直す必要があると思います。

#### 16．意思伝達の向上

各キャンパスで特に学生達は、個々の所属するキャンパス以外の学生達や活動から隔絶されてしまっています。他のキャンパスで何が起きているのかわからなければ、参加することが出来ないのは当然です。情報ネットワークの改善をはかり、学生や教職員たちが各キャンパスで開催される行事や興味を引くものについて素早く簡単に知ることが出来るようにしてほしいと思います。良い情報伝達網は良い参加へとつながります。

#### 17．新たに作るのならば、きちんと手入れする

崩れ落ちそうな建物、荒廃した施設、恥ずかしい限りのスポーツ施設等々を大学の至るところで見ることが出来ます。いくつかの景観はよく手入れされていますが、他は見るに忍びない状況です。国際的に有名な大学は景観の整備が見事に行われ、建物や施設が最高の状態であり続けるように日々努めています。東北大学はこの分野において改善を必要としています。私は「もし手入れする意志がないのであれば、作るな!」、または「もし作るのならば、維持費を**必ず**予算に組み込まなくてはならない」と強く推薦したいと考えます。

#### 18．大学施設は学生と教職員のためにある / 利用時間の再考

私は、体育館のようなスポーツ施設や図書館を見学した際に利用可能時間が施設を管理している数名の職員の勤務時間によって左右されていることに気づき、驚きました。欧米大学の体育館はほとんどの場合朝早くから利用でき(例：午前6時か7時頃)、夜遅くまで(例：午後10時か11時)まで開いています。同じく図書館は夜遅く(深夜12時)まで開館していて、試験期間前と期間中は24時間開館しています。こういった施設の利用時間は、学生や教員の需要によって決定すべきです。

## 19. 税法の改正への働きかけ

欧米の大学の卒業生たちが寄付に対して好意的である理由の一つは寄付が「全面非課税」であるからです。このことは、小額の寄付はもちろんのこと、巨額の寄付についても、大学に対する寄付を促進しています。金額の上限に制約のある日本の税法の改革をしていただくよう東北大学は財務省と文部科学省に働きかけるべきです。大学への寄付について、日本でも欧米並みの非課税措置を受けられれば、寄付の額は増加するでしょう。

以上、わたくしの観察とそれに基づいた意見をまとめました。わたくしは、東北大学に特任教授として勤務する機会を得ましたので、東北大学のためにお役に立ちたい、と心から願っています。この4月からは、川内北キャンパスで週に一度授業も担当します。キャンパスの中でわたくしを見かけたら、ぜひ声をかけてください。東北大学を国際的に素晴らしい大学にするために、皆さんと一緒にがんばります。