

序 章

総 説

第1節 先端研誕生まで

1. 航空研究所の設立

東京帝国大学が航空学研究のための組織作りに乗り出したのは、1916年のことであった。このとき計画されたのが、4年後の1920年に設置されることとなる工科大学航空学科であり、東京大学工学部航空学研究科の前身である。この航空学科は技術者養成を目的としていたが、他方で航空学の基礎研究機関として航空学調査委員会が、同じく1916年に工科大学内に設置されていた。こちらは1918年に、東京市深川区越中島の埋め立て地に設置された東京帝国大学附属航空研究所（航空研）に帰結することとなる。そして折しも第一次世界大戦によって航空機の軍事的重要性が認識された結果、1921年には航空研究所の施設拡充のための5ヶ年計画が実施されることとなり、航空工業の学問的基礎付けを強化すべく、同研究所は東京帝国大学附属研究所から同附置研究所に変更された。この変更によって航空研究所は独立の官制を持ち、同時に所員に陸海軍の佐官・尉官または技師を任命できることとなる。ただし、これらは軍の定員外として位置付けられ、軍の直接的関与がないよう配慮がなされていた。

そんななか、1923年9月1日の関東大震災は、研究所にも甚大な被害を与えることとなった。とりわけ木造庁舎の焼失は壊滅的であり、研究所は一旦工学部に仮移転されたのち、農学部の敷地西端への移転が決定され、1927年12月からの3年間で全ての施設の移転がなされた。これこそが、現在先端科学技術研究センター（先端研）が位置する駒場Ⅱキャンパス（駒場リサーチキャンパス）であった。1930年1月高松宮巡覧、1931年5月天皇行幸、1932年4月伏見宮台臨に象徴されるように、国家からの期待は大きなものであった。

2. 理工学研究所から宇宙航空研究所へ

国家の軍事政策と歩調を揃えるのが航空工業の運命であり、終戦とともに研究所も岐路に立たされることとなる。占領軍は日本の戦争責任追及の過程で、航空研と軍の間の強い結合を指摘し、研究所の保有する設備を賠償物件に指定しようとした。最終的に航空研は大学の一部であるという判断によってほとんどの設備は接収を免れたものの、占領軍が基礎研究から製造・運航に至るあらゆる航空活動を禁止したため、1946年1月9日、航空は廃止されてしまった。所員の半数は研究所を離れ、半数は新設の理工学研究所（理工研）所員として駒場Ⅱキャンパスに残留し、航空研究にできるだけ近いテーマを選んで研究をしていたという。1950年には放射線化学研究所が合流している。

1956年に航空禁止令が解除されたのち、大学内での検討の結果、1958年、「航空に関する学理及びその応用研究を行うことを目的」として航空研究所が再興された。新航空研は理工研の改組によって設立されたが、このとき物性及び生物化学関係部門が物性研究所や理学部へと移管されている。そし

て航空研復活から6年後の1964年、東京大学生産技術研究所（生研）の中からロケットや宇宙科学分野を航空研に合流させたことを契機として、航空研は東京大学に附置された全国国立大学共同利用研究所である宇宙航空研究所（宇航研）として生まれ変わり、同時に鹿児島宇宙空間観測所と能代ロケット実験場とを生研から引き継ぐこととなったのである。

3. 宇宙航空研究所の改組と先端研への布石

しかし、ロケットを利用した宇宙研究は莫大な予算と設備を抱える部門であるため、宇航研は、大学の一部局ではなく文部省の直轄研究所として、神奈川県相模原市淵野辺に新設・移転されることとなった。これが後の文部省宇宙科学研究所（宇科研）である。他方、宇航研の中で東京大学に留まる姿勢を示した研究者たちもいた。結果として1981年、宇航研は2つに分割され、多数の教職員は相模原市の宇科研に移り、残りが駒場Ⅱキャンパスでの研究を続けることとなったものの、後者のグループには独立した部局としての存続が認められなかった。そこで学内での検討ののち、7年の時限で設置されることになったのが、工学部附属境界領域研究施設（境界研）である。まさにこの境界研から、7年という時限の問題を梃子として、先端研が誕生することとなる。

設立後の数年間、境界研は非常に魅力的な研究環境であった。岸輝雄元先端研センター長によれば、境界研には宇航研時代の広大なスペースが残されていたことはもとより、設立当初を除いて全く人事に手が加えられなかったことによって、研究所は各自が独立して研究に専念できる空間だったという。しかし伸び伸びとした雰囲気にも包まれた境界研も、やがて7年時限の問題に直面することとなる。本来ならば時限を設定された研究機関も、後続の類似の機関が設置されることによって事実上の存続をみるのが通例である。だが境界研では、この後継組織の計画が難航した。境界研が示したさまざまな計画案は、いずれも大学本部に却下されてしまったという。そして本部の出した結論として、境界研の教授たちが中心となるような直接の後継組織は作らず、境界研を一度更地にするという方針が決められたのである。

このような劇的な改革が立案された背景には、猪瀬博教授の工学部長就任が一因であった。当時、東京大学は世界では2桁のランクにすぎず、既存の組織に安住してはならないという批判が相次いでいた。こうした体制批判によって焚きつけられた改革意識こそが、猪瀬工学部長をして境界研に代わる新組織設立を企図させ、1987年5月に先端研として結実することとなった。

4. 先端研構想と「七人の侍」

先端研設立に先立つ1986年、境界研では閉鎖に向けた準備が急速に進められた。特に境界研を中心とした後継組織を置かないという方針のもとで、現職のスタッフの行き先を確保するには大きな困難を伴った。できるだけ自分で行き先を探すよう説得された多くの教官が私立大学等に異動するなか、猪瀬工学部長をはじめとする先端研の計画者側も人事に関して腐心したという。結果として、できる限り多くの教官を1988年度先端研組織拡大に合わせて境界研から移籍させ、また一部の教官たちを工学部などの部局で処遇したほか、事務スタッフも関係教官が最大限再採用する形となった。

しかしそれでも、辞職を余儀なくされた者をはじめ、意に沿わない形となった人々が少なからず存在したことは記憶される必要があるだろう。そして同時に、境界研から先端研への移行には人事のみならず、数々の障害があったことは言うまでもない。境界研は1988年3月末日をもって閉鎖され、先端研が駒場Ⅱキャンパスの中心的機関として位置付けられることとなる。

先端研構想の具体化は、大学本部と工学部を主たる舞台として進められた。もともと境界研の時限到来問題自体は総長のもと学内懇談会で議論されていたものの、本部主導の調整に限界があったため、問題の主體的解決を求めて工学部長の管理下に移された。それを受けて猪瀬工学部長は1986年4月、工学部内の研究組織委員会で後続組織の検討を開始した。

この委員会には先端研初期メンバーである伊藤良一教授も参加していたが、全体の部門構成や人事構想については猪瀬工学部長をはじめ、伊理正夫評議員、笛木和雄評議員、吉川弘之工学部研究組織委員長など極めて少数の人々によってトップダウンで形成されたようである。企業の研究所が採用している部門構成の採用、また4つのモットーの発案にあたっては、猪瀬工学部長が中心的役割を担ったという。そのモットーとは、従来の大学の弊害を克服し、新時代の大学をリードするような組織にするという基本方針のもと掲げられた、「学際性」「流動性」「国際性」「公開性」の4つである。

以上のように、先端研構想は猪瀬工学部長が中心となって具体化された。その実働部隊となったのが、いわゆる先端研「七人の侍」であった。即ち、大越孝敬教授（工学部電子工学科）・柳田博明教授（工学部工業化学科）・伊藤良一教授（工学部物理工学科）・伊藤滋教授（工学部都市工学科）・木原諄二教授（工学部冶金学科）・竹内啓教授（経済学部）・古川俊之教授（医学部）の7人であり、猪瀬工学部長の説得などによって集められた。

この人選の、いわば猪瀬工学部長らしさとも言うべき特徴として、学際性が挙げられよう。工学部の中でも都市工学の伊藤滋教授、経済学部の中でも統計学の竹内啓教授など、専門性を活かしつつ学際性豊かな研究領域が加えられている。その試みは奏功し、7人の教授は本郷在籍時よりも格段に活動しやすい研究環境のもとで、学術的・社会的活動の幅を広げていった。先端研のユニークな文化の嚆矢である。

無論、学内でも部局によって新設の組織に対する協力の度合いに温度差は存在したし、先行きの見えない組織への不安から誘いを断った教官も多くいた。境界研と先端研との不連続面は決して容易に越せるものではなかったが、設立時のこうした困難を克服する中で、先端研は独創的かつ卓越した研究機関へと変革を続けていった。

第2節 先端研誕生から20周年まで

1. 原案と試行錯誤

本節では、1987年に設立された先端科学技術研究センター（先端研）の組織が、その後の20年間でどのような変貌を遂げたのか見てゆきたい。それというのも先端研は、根幹とも言うべき研究部門・経営組織をしばしば改編し、東京大学のいわば実験場とも呼ぶべき様相を呈しているからである。

1986年4月にセンター設立準備委員会が設置され、ここで先端研の組織構成の原案が決定された。ここには東京大学で初となる参与会も含まれており、学外有識者の意見を反映させる狙いがあった。1987年5月、工学部附属境界領域研究施設（境界研）の欠員を前述の「七人の侍」が補うかたちで7基幹分野が結集し、先端研が発足する。続いて4寄付研究部門が設置され、そして翌88年4月に境界研の終了による定員の移行とともに、19基幹分野からなる先端研の活動が本格的に始動した。

1992年には、先端研が実質的な運営を担う先端学際工学専攻が工学系研究科に設置され、教育部門が誕生した。また1996年には、生産技術研究所（生研）と共同で国際・産学共同研究センター（CCR）が設立され、さらに組織は拡大・複雑化した。

これらの初期段階においては、とりわけ関連・附属施設の動向に先端研の実験的性格が表れている。構想段階においては、国際交流情報室・日本科学技術資料室・先端研究協力室の3つが附属施設として考案されていた。それぞれ順に、海外の研究資料の収集・発信、日本における科学技術の歴史と現況に関する資料の収集・整理、センター内の共用実験施設や計算機の保守が目的とされていた。このうち日本科学技術資料室と先端研究協力室の両者は実現に至らず、1995年度以降の『先端研概要』から姿が消えている。国際交流情報室構想は、のちに対外発信機能をもった海外拠点を設置する試みにまで発展し、そのままの形では実現しなかったものの、日本学術振興会ロンドン研究連絡センター（通称ロンドンオフィス）に先端研から所長として教授を派遣するという形で結実した。

実験・工作施設については、1988年にクリーンルームを中心とするプロセスセンターが22号館内に設置された。構想段階で先端研究協力室の中に示された4施設（大型計算機室、クリーンルーム、社会経済データベース室、精密工作室）のうち、実現したのは唯一の施設である。その後、1994年以降、個別の工作・実験施設が共同利用実験棟という枠組みでまとめられ、プロセスセンター、生体機能分子設計・合成センター、バイオクリーン・動物実験センター、電子顕微鏡室、風洞実験棟などが含まれている。

2. 改革と再編

こうして先端研は1986年の原案段階の組織構成から試行錯誤を重ねたが、1990年代後半からはさ

らなる変革が加えられた。まず1997年、先端研は知的財産大部門を新設し、法学部から玉井克哉助教授を招聘して知財関連の研究・組織形成を開始した。1998年には大学の知的財産の管理・活用のための株式会社として日本初の株式会社先端科学技術インキュベーションセンター（CASTI）が設立された。このCASTIは、2004年の国立大学法人化の折に株式会社東京大学TLOと改称され、全学的な組織となっている。

またこの頃より、学内の先端研関連研究施設も拡充し、1998年には駒場オープンラボラトリー（KOL）が設立された。1999年には経済分野が先端研から独立して先端経済工学研究センターが設立され、これに付随して先端研の研究部門も5大部門（物質デバイス、情報システム、生命、研究戦略・社会システム、知的財産権）に改組された。

そして2001年に先端研が文部科学省科学技術振興調整費戦略的研究拠点育成（スーパーCOE）に採択されたのも、先端研の組織改革・拡充における画期となった。同年4月には大学発ベンチャーの支援機関である先端科学技術エンタープライズ株式会社（ASTECH）が設立され、11月にはビジネスとの連携を図る先端テクノロジービジネスセンター（AcTeB）が六本木に設立された。2002年には先端研と生研が共同運営するナノエレクトロニクス連携研究センター（NCRC）が設立され、産学官連携のもと研究が進められた。

3. 大学法人化

2004年の東京大学法人化に伴い、先端研は学内共同教育研究施設から附置研究所に格上げされ、センター長から所長への名称変更、副所長の設置なども行われた。同時に先端経済工学研究センターは先端研に吸収され、また先端研ボード会議の設置とともに参与会が廃止されている。そして経営戦略室が設置され、2004年7月に経営戦略を担当する澤昭裕教授が室長に就任し、経営戦略室への事務長の参加、経営戦略企画室の整備といったマネジメントの改革が実行された。これにより、経営と研究の分離がさらに進んだと言えよう。

研究教育活動に関しては、これまでの大部門制が廃止され、研究者クラスター制が導入された。これは、助教授や特任教員を含む各研究者が、部門・講座等の組織的位置付けに縛られず、社会的ニーズ等に即して研究内容を機動的に設定できるよう企図されたものである。

なおスーパーCOEは2005年度をもって終了し、またAcTeBは2006年4月1日をもって経営戦略企画室の産学連携担当に吸収された。

第3節 先端研 20周年から30周年まで

1. 全体像

先端研設立からの30年を振り返ると、直近の10年間すなわち2008年から2017年は、東京大学ひいては日本の大学にとり、激動の時代であった。グローバル化によって、世界大学ランキングが公表されるようになり、日本の大学はこのランキングへの対応に追われた。大学の国際化という課題を突きつけられたのである。

経済面では、2007年のサブプライムローン問題に端を発するリーマン金融危機によって、経済の長期停滞が続いた。その結果は、2016年のイギリスのEU離脱の国民投票結果や、アメリカ大統領選挙でのトランプ候補の当選といった先進国での政治的混乱であった。こうした経済危機は日本経済にとっても大きな打撃であり、財政緊縮の必要性が高まる中、国立大学法人の運営交付金は削減傾向が続いた。

政治面では、2009年の民主党政権の誕生、2012年の自民党の政権奪還と第2次安倍晋三内閣の成立という二度の政権交代を経た政治変動の時代であった。政権の高等教育政策は動揺を続けたのである。

そして2011年の東日本大震災は、日本社会を揺るがし、原発事故を通じて科学技術のあり方を根本的に問いかけた。東京大学そして先端研もまた、これへの対応に追われたのである。

この間、先端研は二つの条件のもとにあった。第一には、2004年の東京大学の国立大学法人への移行である。従来は東京大学の枠にとらわれずに独自の組織改革を打ち出し、文部省・文部科学省（文科省）との直接交渉を経て了解を得て制度化を進めることができたが、以後は大学本部の優先順位のもとで、改革に必要な予算要求を行わなければならない、多くの点で他の部局に先んじて組織運営を進めていた先端研は、高い優先順位を与えられる機会に恵まれなかったのである。

第二には、2005年度をもってスーパーCOEが終了したことである。このプログラムによって得た予算に替わって、研究予算を獲得するため、先端研として積極的に外部資金を集める手段を模索した。産学連携による民間企業由来の外部資金、文科省以外の省庁なканずく経済産業省（経産省）のプロジェクト等の資金獲得が図られた。結果としては、以後も大きく予算額を減らすことなく推移しており、外部資金の比率も70%の水準をほぼ確保している。設立30年の現在から振り返ると、先端研はスーパーCOEを経て、財務規模・財務構造を一変させることに成功したのである。全所を挙げての努力で新しい研究体制を作り上げ、それとともにセンター規則・センター内規などの規定の整備と細密化を進めた。制度化が進行したことによって、先端研は、ダイナミックに変化し続けた設立からの20年間とは異なり、個々の研究室のダイナミックな活動を促進するプラットフォームとなりつつあると見ることができる。

本節では、10年間の活動を、4人の所長時代の特徴が浮き上がるように整理する。前史としての橋本和仁所長時代の経営戦略企画室の設立とクラスター制導入、宮野健次郎所長時代の教員任期問題の

整理と全国共同利用型の否定という穏健な独自路線の明確化、中野義昭所長時代の国際連携強化と3号館南棟完成による研究棟の概成、西村幸夫所長時代以降の定年教授問題と若手研究者支援である。

2. 4つのクラスターと6つの研究領域

2004年の東京大学の法人化に伴い、先端研の附置研究所への昇格を経て、先端研はセンター規則を改訂し、センター内規を抜本的に見直した。以後、もろもろの規定の整備を通じて、管理運営の制度化・緻密化が進んでいく。そして2006年3月31日をもってスーパー COE が終了する。これにより、一つの大型プロジェクトを全所的に進行させるという従来の態勢からの脱却が必要になった。そこでとられた施策は以下の諸点である。

第一に、従来の大部門制から研究室単位でプロジェクトを推進する態勢へと移行した。大部門制の前提であった講座の承継が制度上消滅し、時代に即した新分野を設立することが可能となった。とはいえ、単に分野を列挙するだけでは、まとまりを欠き、先端研としての特徴も見えにくいため、研究室を、物理・環境・生産クラスター、社会・知識・市場クラスター、生命・人間・共生クラスター、情報・感覚・創造クラスターの4つのクラスターにまとめ、これを「研究者マップ」に図示するという「クラスター制」が新たに採用された。もっとも、2008年頃から、クラスターという表現はとられなくなり、6つの研究領域にまとめなおされた。材料、環境・エネルギー、情報、生物医化学、バリアフリー、社会科学という名称は、クラスターと比べて研究領域名をわかりやすく外部に伝えるものとなっている。また、バリアフリーを独立した研究領域とすることで、東大内外と比較しても先端研に特徴的な研究体制をとった。

第二に、所長、補佐する少数の教授、事務長からなる経営戦略室を設立し、研究・教育と経営の分離を図った。経営戦略室のメンバーは事務部門のオブザーバーを交えて定期的に経営戦略会議を開催し、経営に関する事項を審議する。こうして、経営は少数のスタッフで機動的に決定し、個々の教員は可能な限り研究・教育に専念し、重要事項については教授総会・教授会で審議するという態勢がとられた。そして、この機動的経営を図るために設けられたのが経営戦略企画室である。ここには、教授として教授会で所長を補佐しつつ発言する室長と、これを支える事務スタッフとが置かれた。とりわけ初代室長の澤昭裕教授は、経産省での執務経験とりわけ産業技術総合研究所の設立を手がけた経験から、研究体制に関する組織・予算・人事などの諸戦略の策定と実行に関して、橋本・宮野両所長を支えた。

第三に、この経営戦略企画室を中心に進められたのが産学連携である。スーパー COE の終了後に民間企業との連携を通じて、研究の応用と外部資金の獲得が目指された。従来は研究室と各企業との連携の実績はあったが、このときから研究所として企業と連携する方向が模索された。特に力点を置いたのが、エネルギー分野である。トライアル連携という産学相互の顔合わせと共同研究の試行をまず進め、そこからさらに連携を本格化していく。その最大の成果が、研究棟の建設などを含めた新日本石油（新日石、のち JX エネルギー）との研究協力である。また2016年に設立され、「超スマート社会」の実現に向けてイノベーションを創造することを目的とした「日立東大ラボ」も、東大内では先端研が日立との協力を先行させていた実績をもとに、東大全学と日立との産学連携・産学協創プロジェクトとして設立されたものである。

第四に、スーパー COE の終了後、それに替わる大型プロジェクトを多方面で獲得することが目指

された。文科省の科学研究費はもちろんのこと、それ以外の研究助成費の獲得が目指された。経産省・新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）がその主たる対象であり、環境・エネルギー分野が拠点となった。さらに生命・医薬系も大型プロジェクト受け入れの拠点となって現在に至っている。

3. 教員任期問題と全国共同利用型の否定という独自路線、研究棟の概成

研究体制の再構築がこの時期の一つの課題であったが、もう一つの課題は人事制度と全学での研究所の位置付けを再定義することであった。

人事制度については、この10年間は教員任期の10年ルールと60歳退職年齢の制度化が課題となっていた。先端研の特色の一つである「流動性」を担保することが国立大学法人の附置研究所には必要であるとする経営判断から、そのための内規の整備などルール形成が進められた。10年任期を超えて教授を任用するテニユア制もあわせて規定として整備された。また60歳定年制は、全学での定年延長を決定する際に先端研がこれに反対して主張していた経緯を踏まえたものである。10年任期とともに内規上明確化された。

そして、法人化とあわせて国の進める附置研究所の「共同利用・共同研究拠点」への転換の方策に対して、先端研はこの「共同利用型」施設とはならない決断を下した。事務部門の負担が過大となること、従来の先端研の特色を伸ばすことがむしろ法人化後も必要であるといった諸点はその理由である。同じ駒場Ⅱキャンパスに位置する生産技術研究所（生研）も続いて同じ方向をとる決定をとった。こうして、同キャンパスは、他の多くの附置研究所とは異なる方向に舵を切った。当初は、「共同利用型」施設とならない場合に、大学本部の意向次第で研究所が閉鎖される可能性も懸念されたが、先端研としては、この逆境をバネに研究所の個性を最大限に発揮することを目指したのである。

そしてキャンパス整備はこの10年間も進行し、とりわけ先端研においては2011年の3号館南棟の完成によって、先端研の3号館北棟と4号館とがデザインとして、あるいは空間としても連結し、事務部門のある旧来の建造物である13号館、14号館とともに一体をなすこととなった。この建設にあたっては、大学本部の施設整備計画の枠では近い将来に建築することができないために、大学本部の予算に頼らない自力での建設が計画された。そこでは産学連携によって、新日石から資金提供を受け、残額は本部からの借入金で建設するという手段がとられた。新棟では、先端研としては初のシアターをイメージしたホールが設置され、上階にはJXエネルギー（新日石は2010年にはJXへ）との共同研究施設が設けられた。ホールは、産学連携を志すものとして、ENEOSホールと命名された。3号館南棟は、3号館北棟及び4号館とデザインのコンセプトを同一とし、3号館の南北棟間は相互に往来ができるよう連結された。こうして、駒場Ⅱキャンパス西側には先端研、東側に生研がそれぞれ同一のデザインコンセプトで並立し、中央にはオープンスペースとキャンパスのシンボルとなる時計台のある13号館を残置するというキャンパスの基幹的な施設群の整備が終了し、いくつかの未着手の建築物を除いて、キャンパス施設が概成したのである。

こうして、先端研は、東京大学という枠組みの中に入りつつも、最大限の独自性を発揮するよう努めてきたのである。

4. 国際・国内連携の進展

大学法人化された東京大学における先端研は、産学連携と並行して、国際連携及び国内諸機関との連携を進めた。

まず国際交流について特筆すべきは、2006年のケンブリッジ大学クレア・ホールとの連携協定締結である。これによって、教員を Visiting Fellow として派遣し、2011年以降は学生の Visiting Student としての滞在について便宜が図られることとなった。自然科学研究の伝統あるケンブリッジ大学で、さまざまな学術交流を図るための基盤を築いたのである。また、フランスの CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique)・ボルドー大学との間では、次世代太陽光発電に関する国際共同研究のため連携研究拠点を設立している。ほかにもアメリカ、オーストラリア、スウェーデン、韓国などの大学・研究機関との交流協定も締結された。

次に、国内では地方自治体との連携が図られた。まず、石川県との連携が継続・強化された。この連携は、当初経営戦略企画室に県職員を受け入れるにとどまっていたが、2012年に正式に連携協定が締結され、先端研と県の双方が資金を出し合う形で、県内企業と先端研所属研究者による共同研究を生み出す仕組みが整えられた。

そして、2011年の東日本大震災と福島第一原子力発電所事故は、科学と社会の関係性を鋭く日本社会そして先端研に問いかけた。先端研内では、復旧・復興支援に個別の研究室が関わり、とりわけ放射能汚染にさらされた福島の除染について、児玉龍彦研究室が大きく貢献した。国会での参考人としての意見表明など児玉教授の活動は世界からも注目された。また御厨貴教授は、政府の東日本大震災復興構想会議の議長代理として復興政策の策定に尽力した。研究所としては、先端研内のおもだった教授への復旧・復興支援の取り組み、震災を通じた科学観の変容などを聞き取る震災アーカイブプロジェクトが発足した。

以後、従来個別に各研究室が地方自治体と研究協力するにとどまっていたのに対して、連携協定を締結するスタイルが一般的になっていく。長野県小布施町、軽井沢町、福島県いわき市などとの協定が締結された。とりわけ2016年の熊本地震後には、くまもと復興・復興有識者会議座長代理に御厨教授が就任し、復興支援のために、2017年には熊本県・熊本大学との包括連携協定が締結された。

5. 定年問題と若手アライアンス

先端研所属の教授は、学内他部局から移籍し、将来的には当該部局に戻る事が予定される還流教授と、これに当たらない非還流教授とに分けられる。この非還流教授の定年問題が現実化したのが、この10年の特徴である。外部資金としての基金によって給与を充填する基金教授には65歳定年を認めていたが、これに該当しないケースについては、所長による退職勧奨が図られた。

他方、若手研究者の待遇問題が全国的にも深刻となる中で、先端研独自の支援も模索された。クレア・ホールへの滞在をはじめとする若手研究者の海外出張の支援、助教会の開催によるコミュニケーションの活性化などが図られている。また2017年には「東京大学生命科学若手アライアンス」を設置し、准教授・講師3名を公募で選任し、若手PI（研究室主宰者）がラボの間の壁を取り払い、オ

ーンスペースで切磋琢磨する研究環境を整備して分野間の融合を図る取り組みを進めている。

6. 展望

この10年を振り返って宮野健次郎元所長は、30年史編集陣のインタビューに際して、スーパーCOEの役割をこう語っている。

「大学が法人化された変革期をうまく乗り切ることができたのは、たぶんその（スーパーCOE：引用者注）せいだと思います。それ以前から先端研はそんなに貧しかったわけではありませんが、それ以後、全体のプランニングをして、ちゃんと経済的に自立する仕組みができたわけですね。運営費交付金がずっと減らされている中、ほかのところはかなり行き詰まり感があると思います。私はいま現在は知りませんが、先端研は比較的そういうのがないんじゃないかなと思います。

それはやはりそのときにエイヤツというので、大学におんぶに抱っこしてもらわなくてもいいようにする体制と、それからたぶんメンタリティができたのだと思います。」

ここでいう「メンタリティ」を、さらに「フィロソフィー」に高めるべきだとするのが宮野元所長の意見である。

「たぶん先端研というのはフィロソフィーだと僕は思うのです。例えば、全然分野の違う人が2人いて、話ができるかどうかというのがそれを分けている。普通はできなくてもいいやと思っているところと、できて当たり前と思っているところは、たぶん違う組織だと僕は思うのです。先端研はその後者のほうの組織。[すなわち]よくわからない、クラウドである、と。

なので、別にどういう名前でも呼んでもいいし、どういう裏づけがあってもなくてもいいというか、もちろん社会的にはちゃんと決まりがないといけないし、予算がないといけないし、いろいろなことがありますけれども、少なくとも『社会が必要とする』と認識されている限り、それはなくなることはない。だから、そのフィロソフィーを維持することのほうがはるかに大事だと僕は思います。」

法人化後・スーパーCOE終了後も、財政規模と外部資金比率を維持し、任期制によって教員が入れ替わりつつも、組織は活性化してきた。もっとも、所長の経営戦略を下支えする事務部門としての経営戦略企画室の企画機能低下は著しい。新しくURA（リサーチ・アドミニストレーター）機能の強化を図ることでこれに代替しようとはしているものの、その役割はまだまだ大きくはない。

したがって、この10年間は研究所として積極的な戦略を掲げるよりは、研究室単位での旺盛な研究活動に期待をかけた時代であった。「クラウド」あるいは「プラットフォーム」としての先端研である。そのため近年の所長は、過去の「4つのモットー」とは別の先端研の理念を言語化しようと試みている。西村幸夫元所長はhuman-centeredを掲げ、神崎亮平現所長は「科学と技術のハーモニーで人と社会をつなぎ、未来を形にする先端研」という特色を打ち出している。これらが、果たして「プラットフォーム」の特色たり得るのか、あるいはそのときどきの特色であったのか、次の40年史の評価を待ちたいところである。宮野元所長は、「メンタリティが維持できているのだったら、東大が潰れても先端研だけ生き残っているんじゃないかと、僕は何となく思っているんですよ、本当は」

と喝破した。

この精神をもとに研究活動を一層充実させることこそ、次の10年の先端研の課題なのである。