

# だれがどんなニューノーマルを‘先導’するのか？

片岡龍（東北大）

## はじめに

2020年5月18日（月）、東北大学では「「ニューノーマル」を先導する東北大学へ」という総長メッセージが公表された<sup>1</sup>。

これは、5月14日（木）午後6時、安倍首相が宮城県（東北大学の所在する県）を含む39の県で「緊急事態宣言」を解除したことを踏まえ、「新型コロナウイルス感染拡大防止のための東北大学の行動指針（BCP）」<sup>2</sup>（以下、「東北大学の行動指針（BCP）」）をレベル4から3に引き下げたことに伴う学生・教職員向けメッセージであった。BCPとは、Business Continuity Plan（事業継続計画）の略である。

本稿では、この総長メッセージを事例として、この「地球村(Global village)」の時代に、誰がどのようなニューノーマルを導いていくのか、について考察してみたい。はじめに「東北大学の行動指針（BCP）」発令の経緯を述べ、次に総長メッセージの内容を分析し、最後に稿者の考えを述べる。

## 東北大BCPの策定

東北大学は、2016年3月に「防災・業務継続計画（本部BCP）」（初版）を策定した<sup>3</sup>。これが東北大BCP導入の最初である。まずは、そこに至る経緯をかんたんに振り返っておこう。

2013年に東北大学災害対策推進室が設置され、「災害対策マニュアル（本部等事業場）」が示される。これは2011年の東日本大震災の経験をふまえ、今後の大災害に備えるためであったが、マニュアル中に想定されている災害は「地震、台風、火事等」にとどまっている。しかし、同室設置の目的が「全学的な災害対策に係る体制強化と総合的な災害対策」の推進にあるところから、総長特別補佐（佐藤健 災害科学国際研究所教授）を副室長とし、専門家の助言・指導によるマニュアルを改訂すること等が、同室の任務とされた<sup>4</sup>。

その任務をふまえ、2015年2月の災害対策推進室「連絡会議」では、2013年10月に災害科学国際研究所教授として赴任した丸谷浩明氏（1959～）作成の資料「東北大学におけ

---

<sup>1</sup> 全文は、<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/newimg/newsimg/message20200518.pdf>

<sup>2</sup> 全文は、<https://www.bureau.tohoku.ac.jp/covid19BCP/pdf/BCP.pdf>

<sup>3</sup> 災害対策推進室「連絡会議」（2016.3.24）資料1（全学委員会ファイルライブラリ：学内専用）参照。現在、東北大学災害対策推進室のWebサイトで、第四版が外部公開されている（[http://www.bureau.tohoku.ac.jp/somu/saigaitaisaku/pdf/bcp4\\_gakugai.pdf](http://www.bureau.tohoku.ac.jp/somu/saigaitaisaku/pdf/bcp4_gakugai.pdf)）。

<sup>4</sup> 以上、災害対策推進室「連絡会議」（2013.7.19）資料1～9（全学委員会ファイルライブラリ：学内専用）参照。

る業務継続計画（BCP）の必要性及び各部局との連携」が提出された<sup>5</sup>。丸谷氏は1983年に東京大学経済学部を卒業後、建設省(現・国土交通省)入省後、内閣府防災担当として「事業継続ガイドライン」(中央防災会議、2005年8月)策定に携わるなど<sup>6</sup>、まさにBCPの専門家として災害対策推進室のアドバイザー<sup>7</sup>に招かれたと思われる。

引き続き、同年7月の「連絡会議」で「東北大学における「業務継続計画（BCP）」策定プラン」が示されたのち<sup>8</sup>、初めに述べたように翌2016年3月に「防災・業務継続計画（本部BCP）」(初版)が策定されたわけである。

ここでは業務継続計画（BCP）とは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」と定義されており、2013年の「災害対策マニュアル（本部等事業場）」に比べて、災害の内容が大幅に拡大していることが分かる。

同時に2016年度以降に各部局でBCPを策定させるための「防災・業務継続計画策定指針」・「防災・業務継続計画作成用雛形」も示された<sup>9</sup>。これに従い、わたしの所属する文学研究科では、教育学研究科・法学研究科・経済学研究科とともに「文科系四研究科BCP」(ver.1.0、2017年3月)<sup>10</sup>を策定するが、その内容は「雛形」の完全な敷き写しであった。

### 「緊急時の行動指針（BCP）」

さて、冒頭に述べた「東北大学の行動指針（BCP）」が文学研究科長からe-mailで各教員に届いたのは2020年4月7日(火)午後12時5分。file名は「3 新型コロナウイルス感染拡大防止のための東北大学の活動制限指針」(傍点は片岡。以下同じ)で、BCPの「業務継続」という考え方と少しズレている<sup>11</sup>。

---

<sup>5</sup> 災害対策推進室「連絡会議」(2015.2.16)資料3(全学委員会ファイルライブラリ：学内専用)参照。

<sup>6</sup> 丸谷氏は2006年1月に『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A—防災から始める企業の事業継続計画(BCP)』(日科技連出版社)を刊行している。

<sup>7</sup> 丸谷氏が「アドバイザー」として災害対策推進室の室員名簿に見えるのは、2015年7月24日「連絡会議」から。

<sup>8</sup> 災害対策推進室「連絡会議」(2015.7.24)資料1-1(全学委員会ファイルライブラリ：学内専用)参照。

<sup>9</sup> 災害対策推進室「連絡会議」(2016.3.24)資料2-1、2-2(全学委員会ファイルライブラリ：学内専用)参照。

<sup>10</sup> 文学研究科ファイルライブラリ(学内専用)。

<sup>11</sup> 2020年6月10日現在の東北大学ウェブサイトでも、「東北大学の行動指針(BCP)(新型コロナウイルス感染拡大防止のための学内制限)」とされている。これはBCP策定では、重要業務(「平常時に行っている業務の中で、発災時でも継続して実施する必要がある業務」とそうでない業務の「優先順位付け」が核心となるからであろう(前掲2015.7.24「連絡会議」資料1-1参照)。



(初版)でも、「1・1 基本方針」の筆頭に「(1) 学生、教職員をはじめとする本学構成員及び来訪者の身体・生命の安全確保」が掲げられ、以下「(2) 重要な教育・研究環境の確保及び維持、早期復旧、(3) 貴重な教育・研究情報及び施設・設備の保全、(4) 周辺地域への支障（二次災害としての火災の発生、有害物質等の流出など）の防止」とつづき、最後に「(5) 地域社会との連携・地域社会の支援」という順となっている。

次に確認されることは、4月7日に政府の新型コロナウイルス感染症対策本部決定によって初めて発令された「緊急事態宣言」（対象は7都府県）が、同日発表のこの「緊急時の行動指針（BCP）」ですでに先取りされている点である。これは、政府対策本部の専門家会議<sup>15</sup>や厚生労働省のクラスター対策班に、東北大のメンバーが深く入り込んでいることと無関係ではなかろう。

このように、「東北大学の行動指針（BCP）」が初めて各教員に示された同じ mail で、「現在すでにレベル2」と宣告され、さらに「レベル3に向けた早急な準備」が求められた背景には、以上のごとき事情（学内感染者の発生、「緊急事態宣言」の情報）があったと推測される。案の定、翌4月8日（水）午後3時にレベル3への引き上げが発表され<sup>16</sup>、以後、「緊急事態宣言」の対象が全国に拡大された翌日の4月17日（金）にレベル4になり、「いま、私たち一人一人が、人と会わないことが社会を守ります」とのメッセージまで付されて<sup>17</sup>、一般の教員・職員・学生の活動は大きく制限された。

かくて冒頭に述べたごとく、宮城県の「緊急事態宣言」解除をふまえて5月18日（月）に「東北大学の行動指針（BCP）」がレベル3に引き下げられると同時に、「「ニューノーマル」を先導する東北大学へ」なる総長メッセージが公表されたのである。

### 「ニューノーマル（新しい日常）」＝「新しい生活様式」

この総長メッセージは、はじめに「東北大学の行動指針（BCP）」がレベル3になったことを述べた後、次のように続く。

しかし、新型コロナウイルス感染症の脅威が去るまでは、今後どのレベルとなっても、本学のあらゆる活動は、厳格な感染症拡大防止策を講じた上でなされなければなりません。

---

<sup>15</sup> 専門家会議については、上昌広「帝国陸海軍の『亡霊』が支配する新型コロナ『専門家会議』に物申す」（『Foresight』、新潮社、2020.3.5）、「新型コロナウイルス感染症対策専門家会議は帝国陸海軍体質の「情報非開示」と「自前主義」のせいで民間検査が進まない!? 岩上安身によるインタビュー 第987回 ゲスト 医療ガバナンス研究所理事長・医学博士 上昌広氏 第2弾 2020.3.9」（<https://iwi.co.jp/wj/open/archives/469463>）等参照。

<sup>16</sup> 東北大学 Web サイト（2020年ニュース）「東北大学行動指針をレベル3へ引き上げ」（<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2020/04/news20200408-02.html>）2020年6月10日閲覧。

<sup>17</sup> 東北大学 Web サイト（2020年ニュース）「東北大学行動指針をレベル4へ引き上げ」（<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2020/04/news20200417-00.html>）2020年6月10日閲覧。

せん。このようなニューノーマル（新しい日常）においては、私たち一人一人の意識が重要です。引き続き、皆さんの協力と責任ある行動をお願いします。

つまり、今後レベル2や1になろうが<sup>18</sup>、新型コロナウイルス感染症の脅威が去らない限り、永遠に「東北大学の行動指針（BCP）」の制約下で活動しなければならないという意味である。

そして、こうした状況が「ニューノーマル」と呼ばれているが、「新しい日常」という訳語からは、その理解が、5月4日（月）の安倍首相の記者会見での「命を守るためにこそ、コロナの時代の新たな日常を一日も早く作り上げなければならない」という発言、またその指針として挙げられた専門家会議のまとめた「新しい生活様式」<sup>19</sup>に拠っていることは明らかである。

総長メッセージは、さらに次のように述べる。

今後、東北大学は、ポストコロナ時代を見据え、社会の変革を先導する取り組みを進めていきます。その一つは、サイバー空間を活用した大学の諸活動の拡張です。授業、研究開発、国際連携、入試、社会との共創、さらには業務全般のオンライン化は、これまでにない新たな展開をもたらします。現実と仮想空間の融合によって、ボーダレスで多様性に富み、インクルーシブな大学の未来を皆さんと共に創っていきたく考えています。

このような理想をもって研究・教育・社会との共創をすることは、大事である。多くの若い優秀な学生を鼓舞するであろう。しかし、常に理想と現実のあいだの溝に自覚的である必要がある。

「ボーダレスで多様性に富み、インクルーシブな大学の未来を皆さんと共に創っていきたく」との言葉は素晴らしい。しかし、4月7日に「東北大学の行動指針（BCP）」が上から突然降ってきて以降の2か月間は、議論する場も与えられず、ひたすら上意下達（top-down）の命令（「ガイドライン」と称しているが）に従わざるを得ないのが現実であった。

それがいつまでも続いたら、そのような場所はもはや学校ではなく、「指揮命令系統」<sup>20</sup>の

---

<sup>18</sup> 東北大では6月1日（月）からレベル2となり、また6月19日からレベル1への移行が予定されている（<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2020/05/news20200529-99.html>）2020年6月10日閲覧。

<sup>19</sup> 「首相「コロナ時代の新たな日常を」」（『日本経済新聞』2020年5月5日、<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58779320U0A500C2PE8000/>）。「新しい生活様式」は、[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431\\_newlifestyle.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html)

<sup>20</sup> 前掲、丸谷氏作成「東北大学における業務継続計画（BCP）の必要性及び各部局との連携」の「5. 東邦大での計画策定成果のイメージ（1）発災直後の緊急対応計画」中の語（4頁）。

一本化が要求される軍隊である。兵隊は、余計なことは考えず、戦争遂行のための将棋の駒となり、その結果、人間破壊の状態となる<sup>21</sup>。それが大学のめざすべき状態でないことは、誰も否定しないだろう。問題は、大学がそうなる可能性をどの程度と認識するかにある。

その認識には、歴史的な考察が欠かせない。ここでは準備と紙幅の不足のため、第6代総長（本多光太郎）と第7代総長（熊谷岱藏）の時期における「東北帝国大学の戦争協力・加担の研究体制とその研究内容がいかように貫かれていたか、また戦後そのことについて究明・反省することにかように無自覚であったかという点」を論じた一戸富士雄氏の論考<sup>22</sup>を挙げるにとどめる。

### 「伝統校から先導校へ」

最後に総長メッセージは、2018年11月に策定した「東北大学ビジョン2030」<sup>23</sup>に触れ、そこで「最先端の創造、大変革への挑戦」を掲げたことを述べる。これは『東北大学ビジョン2030：最先端の創造、大変革への挑戦』の中で、「東北大学の使命（ミッション）と目指すべき大学像」の一つに「伝統校から先導校へ」（5頁）という標語が打ち出されていることと関わる。

2019年7月収録の大野英男総長によるメッセージ動画では「創造と変革を先導する東北大学」として語られ<sup>24</sup>、同年9月には東北大を代表校とする「創造と変革を先導する産学循環型人材育成システム」の取組が、文部科学省「Society5.0に対応した高度技術人材育成事業」中の「持続的な産学共同人材育成システム構築事業」（2019年度-2023年度）に採択されている<sup>25</sup>。

実は、「創造と変革を先導する東北大学」の語は、2017年6月30日に東北大学が文科省によって指定国立大学法人に指定された際の第21代総長（里見進）時代に始まっている。さらに「先導」の語は、里見氏が総長に就任した2012年から東北大が掲げた基本目標の一

---

<sup>21</sup> NHK 戦争証言アーカイブス「大田堯さん「教育はピープルのものだ」」

([https://www2.nhk.or.jp/archives/shogenarchives/postwar/shogen/movie.cgi?das\\_id=D0001810424\\_00000](https://www2.nhk.or.jp/archives/shogenarchives/postwar/shogen/movie.cgi?das_id=D0001810424_00000))。

<sup>22</sup> 一戸富士雄「15年戦争と東北帝国大学」（15年戦争と日本の医学医療研究会編『戦争・731と大学・医科大学』文理閣、2016所収）。初出は『15年戦争と日本の医学医療研究会会誌』3-1、2002.10。

<sup>23</sup> 東北大学総長・プロボスト室編『東北大学ビジョン2030：最先端の創造、大変革への挑戦』（2018.11）。本文は、

[https://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/president/01/president0102/vision\\_2030.pdf](https://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/president/01/president0102/vision_2030.pdf)

<sup>24</sup> 大学通信 ONLINE「【卓越する大学】世界から尊敬される「三十傑大学」を目指す東北大学・大野英男総長からのメッセージ(2020.2.18)」

(<https://univ-online.com/article/movie/10174/>)。

<sup>25</sup> 東北大学 高度教養教育・学生支援機構 大学教育支援センターWeb サイト「文部科学省「持続的な産学共同人材育成システム構築事業」運営拠点及び中核拠点として採択されました」(<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/archives/8422/2019/>)。

つ「復興・新生の先導」に見えている<sup>26</sup>。

つまり、2020年5月の「「ニューノーマル」を先導する東北大学へ」という総長メッセージは、東日本大震災後の「復興・新生の先導」から、文科省の方針と密接に関わりながら第21代総長時代に「創造と変革を先導する東北大学」へと進化し、それを引き継いだ第22代総長（大野英男）によっていっそう明確にビジョン化されたものが<sup>27</sup>、コロナ禍による政府の「緊急事態宣言」と「東北大学の行動指針（BCP）」の発令と相俟ち、さらに新たな装いをまとって登場したものなのである。

大野総長も深く関与している「スピントロニクス」を中心とした東北大学の「人工知能エレクトロニクス卓越大学院プログラム」が掲げる「第4次産業革命、超スマート社会（Society 5.0）の実現に向けて、社会のあらゆる場面で現実空間とサイバー空間を融合させて新たな情報価値を創生する」<sup>28</sup>というビジョンは、総長メッセージ中にも盛り込まれている（「サイバー空間を活用した大学の諸活動の拡張」、「現実と仮想空間の融合によって、ボーダレスで多様性に富み、インクルーシブな大学の未来」）。

繰り返しになるが、このビジョン（理想）自体に異を唱えるのではない。どのような美しいビジョンも、それを上が「先導」し、下はそれに従うだけなら、ふたたび過去（第6代・第7代総長時代）と同じ轍を踏むことになるだろう。

もちろん、公平を期せば、「東北大学ビジョン2030」に示された「東北大学の使命（ミッション）と目指すべき大学像」には、「伝統校から先導校へ」だけでなく、「社会とともにある大学」も掲げられている。総長メッセージの中にも「社会との共創」、「未来を皆さんと共に創っていきたい」などの語が見えていた。しかし、それすらも top-down で示されるだけでは、現実の糊塗にしか働かない。

## おわりに

そもそも、理想はユートピア（どこにもない場所）としてのみ意味をもち、亀を追うアキレスのごとく、いつまでも現実には追いつかない。現実化されてしまった「理想」（理想と呼ぶべき）とは、どんな美しい「理想」であろうと、ディストピアでしかない。

理想と現実のあいだに横たわる溝、それはいったい何だろう？わたしはそれを「夢」と考える。理想は「夢」であってこそ、他者の共感を呼ぶ。

「ニューノーマル（新しい日常）」を大学総長や専門家等が、上から‘先導’してはいけない。とりわけ上意下達（top-down）的な傾向をもつBCPは、根本的に見直されなければならない<sup>29</sup>。また、ニューノーマルは、感染症の専門家が作った「新しい日常生活」では

<sup>26</sup> 東北大学 Web サイト（2017年ニュース）「東北大学は指定国立大学に指定されました」（<https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2017/06/news20170630.html>）。

<sup>27</sup> 前掲『東北大学ビジョン2030：最先端の創造、大変革への挑戦』5頁。

<sup>28</sup> 「平成30年度 卓越大学院プログラム プログラムの基本情報」

（[https://www.jsps.go.jp/j-takuetsu-pro/data/saitaku/h30/h30takuetsu\\_chousho3.pdf](https://www.jsps.go.jp/j-takuetsu-pro/data/saitaku/h30/h30takuetsu_chousho3.pdf)）

<sup>29</sup> 前掲、丸谷氏作成「東北大学における業務継続計画（BCP）の必要性及び各部局との連

ない。そのような死んだ規則ではない。

ニューノーマルは、固定した答えではなく、地球村のすべての当事者（生命と自然）がそれぞれの‘生活’に即して共に問いつづけ、共に‘表現’しつづけるものである（もしも‘先導’というなら、新型コロナウイルスこそがニューノーマルの‘先導’者である）。専門家はその‘後援’（サポート）に徹するべきである。

もちろん、こうしたわたしの‘表現’も、教条化してしまえば、総長メッセージとなにも変わらない。それが言語表現の宿命でもある。‘表現’と‘生活’の間に横たわる溝、「生命の奥深さというものと、表現の限界」<sup>30</sup>に常に自覚的であり、‘表現’を他者と共有される「夢」にしていくには、絶え間ない「対話」の実践しかないだろう。

「対話」の相手は、不特定多数の読者ではない。目の前にいる一人一人のあなたであり、この拙稿もそのつもりで‘表現’した。次はぜひ、あなたの‘表現’を聞かせてほしい。

2020年6月10日（水）

「東北大学の行動指針（BCP）」レベル2 発令下の大学にて

---

携」の「2. 大学へのBCPの普及度合」では、自然災害を含んだ本格的なBCPを作成している日本の大学は少なく、前掲、災害対策推進室「連絡会議」（2016.3.24）資料1では、「防災・業務継続計画（本部BCP）」は、「本学のみならず他大学等における災害対策にも資するよう」にする方針が述べられており、BCP策定の点でも東北大学の社会にたいする‘先導’が期されている。

<sup>30</sup> 大田堯「生活綴方における『生活と表現』—佐々木昂の仕事を振り返りながら—」（『大田堯自撰集成2』藤原書店、2014）。原題「生活綴方の根本問題としての『生活と表現』」（『作文と教育』1959.10）。