特集のことば

建築の人の思考様式・行動様式

大月敏雄 | 東京大学 教授

今回の特集は、大学の学長や理事長といった大学運営に携わる方々のインタビューで構成されている。大学の運営といっても、普段の建築士の仕事からは一見ほど遠いようにみえるが、ここでお話を伺うのは、いずれもかつて大学で建築学を学んだことのある方々なのである。つまり、いわゆる「建築の人」なのである。

かつて、私も大学で建築を学んでいた時分に、なぜか建築学出身の人が学長になっていることが多いような気がしていたので、何かのついでに大学教員の先輩方に、その訳を聞いてみたことがある。いずれも答は「建築というのは、多様な専門家をうまく統率するような仕事だから、専門家の集まりである大学の中でも、多種多様な先生たちをうまく指揮する役割、つまり学長などになることが多いのではないか」というようなものであった。

学生であった当時、研究教育組織の長である学長と、経営組織としての長である理事長の区別すらも判らず、ただ漠然と、そういうものかと思っていたのである。

ただやはり、いまだに「内田大先生」と尊敬の念をもって呼ばれている、東京帝国大学建築学科教授であった内田祥三先生が戦時中に帝大総長をやっておられたことは、常に念頭にあった[写真1]。

明治40(1907)年、建築学科を卒業して三菱地所に一時勤めたのち、帝大に戻って市街地建築物法の制定に携わるかたわら、鉄筋コンクリート構造の研究をきわめ、大正10(1921)年に教授となる。そして関東大震災の直前、大正12(1923)年7月には帝大営繕課長兼務となり、安田講堂などを手掛けていた最中に震災となり、その後の東大キャンパス復興計画、各種建築物設計の陣頭指揮を採り、いわゆる内田ゴシックのデザインを展開した。一方で、同潤会の理事や建設部長として、同潤会アパートの実現にも寄与した。また、震災の年から「都市計画」の講義を帝大で立ち上げるという、まさに八面六臂の活躍であり、材料・構造・建築デザイン・都市計画という、縮尺を問わない建築人でもあった。そして、昭和18(1943)年から昭和20(1945)年まで帝大総長を務め、マッカーサーに直談判してGHQからのキャンパス接収要求を突っぱねたというレジェンドをもつ。こうした、あまりにもスーパーマン過ぎる学長が、建築の先輩であったことは、少なからずの人が誇りに思っているに違いない。[写真1]

そうこうしているうちに、自分も教員の端くれとなり、国立大学や私立大学で、助手、講師、助教授、准教授、教授と、歳を重ねていくごとに、既知の大学教員の先生方が、大学の学部長や副学長、さらには、学長、理事長となっていくのを目の当たりにするようになった。そして、昨年の春、長らく住宅に関する研究を私と一緒にやっていた、日本女子大学の篠原聡子さんが学長に

写真1　ブルーノ・タウト夫妻と内田祥三の集合写真。前列左より山下寿郎、岸田日出刀、藤島亥治郎、タウト夫人、ブルーノ・タウト、内田祥三、石本喜久治、浜田稔、平山崇。2列目左より4人目久米権九郎、星野昌一、清水幸雄(『内田祥三先生作品集』、鹿島研究所出版会、1979年より)

おおつき・としお
1967年福岡県生まれ。1991年東京大学建築学科卒業、1993年同大学大学院修了。横浜国立大学、東京理科大学、東京大学准教授を経て、2014年より現職。専門は建築計画学。一級建築士、博士（工学）。著書に『集合住宅の時間』『町を住みこなす』『住宅地のマネジメント』など

なられたというニュースを、以前本誌の編集委員をやっていた定行まり子さんから伺ったのである。篠原さんといえば、建築家である一方、社会派的な著書も発言も多い。内村綾乃さんと共同受賞した建築学会賞の受賞作「SHARE yaraicho」は、当時社会デビューを果たしつつあったシェアハウスのあり方を、いち早く世に問うものであった。

そんなに忙しい人が、学長なんてやっている時間はあるのだろうか？ というのが素朴な疑問であり、また、自分が学生の頃から漠然と考えていた、建築の人って学長に向いているんだろうか？ という疑問も改めて湧いてきて、無謀にも、この『建築士』という媒体を使って、「建築的思考は大学の運営と関係がある」という仮説を証明しようと思ったのが、この特集の始まりであった。本誌の編集会議でお名前の挙がった学長、理事長の方々をいろんな角度から並べてみて、多様性のあるラインナップとして、5名の方にインタビューをお願いすることになった。

これらのインタビューで判明したのは、「建築的思考」なるものと、学長や理事長のような大学運営の舵取りにおける資質は大いに関係ありそうだ、つまり、仮説は結構正しそうだということである。

やはり当初の予想通り、大学運営というのは、じつに多様な人々の意見を聞いた上で、調整、決断、実行せねばならない。これは、ある建物の実現を任された建築士が、お施主さんの希望に沿って、建築の多様な専門職ばかりでなく、銀行や役所ともわたりあって、なおかつ近隣対応にも細心の注意を払わねばならない、という現象にも似ている。

また、大学の日々の運営において重要なのは、大規模なキャンパスや大型の教室棟や研究棟、図書館、体育館といった、まるで地方自治体が持っているような大型施設の運営をしなければならないので、建築的知識は欠かせない。たいていの大学では営繕部隊が組織され、日々、出入りの業者とのやり取りをしている。もしここで、発注者側の大学のトップが建築の専門家だったらどうだろう。出入りの業者はやりにくいに違いない。見積書や工程表がある程度読める人がトップに居るわけだから、あまり雑な仕事はできない。もちろんこうした効果は、学長や理事長の仕事においては副次的ではあるが、この職において、建築的素養が大いに発揮されるのも事実である。

最後に、今回のインタビューを通じて思ったことは、学長や理事長をやっている人々は、超人的なマルチタスク能力に長けた人であり、さらに、人がやりたがらない仕事を、好んで、あるいは仕方なくやってしまう責任感をもっているということである。ただでさえ忙しい職種なのに、自分の設計活動や研究活動、まちづくり活動などにも手を出されている。また、それが苦痛ではないらしいというのが、本当に恐れ入ったことである。

じつはこのことも、建築士と共通しているような気がする。多くの建築士は、多彩な趣味を持ちがちで、いろんなところに首を突っ込み、仕事なんだか趣味なんだか境目がつかないようなマルチな活動をやっていることが多い。あらぬ方向から多様な形でやってくる建築設計の依頼に対して、どんな球でも打ち返すための訓練を、日夜、趣味などと称しながらやってしまうのが、建築的行動様式なのかも知れない。

こんなふうに、建築出身の大学運営者の話を聞いてみると、建築の人独特の思考様式、行動様式がよく見えてくるのである。

多様であることを前提に物事をまとめていく

篠原聡子 | 日本女子大学 学長

聞き手…大月敏雄

篠原聡子さんは、日本建築学会賞も受賞している建築家でもある。2020年春に日本女子大住居学科教員としては初の学長に就任。住居学科の教員や大学理事として目白のキャンパス計画に携わっておられると伺っていたが、やはり、建築家としての経験と資質が学長にも存分に活かされているようだ。

毎日が近隣説明会

6年ほど前に、私が大学院担当の理事になったときに大学の運営側として日本女子大のキャンパス計画に関わりはじめました。日本女子大学は2021年で120周年となるのですが、人間社会学部が西生田のキャンパスから、本部のある目白のキャンパスに来ることに合わせたキャンパス再整備計画が、2021年に一段落を迎えます[写真1、図1]。それまでも、住居学科の教員として、キャンパス整備の仕事はずっとやってきていて、その間、理事という立場になり、全学的な仕事に関わるようになりました。

キャンパス計画自体、ものをつくることには変わりませんので、ある人にとってはとてもうれしいことでも、ある人にとっては日影になったり、ある人にとっては好みが違っていたりする、というようなことはよく起きます。

建築設計の場面でよく出てくるような、そうした調整ごとについては、全学の教員の中でも私だからできることだとも言えますから、やらないといけないかなとは思ってきました。建築設計では、構造が梁を大きくしたいけど、設備はそこにダクトを通したいと言っているわけだから、誰かがどこかで譲らないと、天井が低くなって意匠が困るわけです。さまつな例ですが、そういうことは大学の運営上、たくさんあります。

特に本学では、現在学部学科再編を検討しているので、こちらを立てればあちらが立たず、みたいな状況が日々あって、言ってみれば、「近隣説明会を毎日やっている」感じなのです。今までの歴代の学長は一流の学者で、学内のみんなが学者としてのカリスマ性を認めて選んできたわけですが、そういう意味では、私の場合は今までの学長とは違うのではないかなと思っています。

妹島和世さんのキャンパス計画

今回のキャンパス計画は、本学住居学科出身でもある妹島和世さんにお願いしています。この目白のキャンパスは、じつは都心のわりには緑が多いのです。ただ、東西に走る不忍通りと目白通りによって、このキャンパスが南北に3つに分断されています。私たちがすごく大事にしていたことは、その3つのパートを緑でつないで、いかに分断されたキャンパスを一体的に、かつセキュリティーを守りながらも地域との連携を図れるようにするのか、そして、日本女子大学のメインキャンパスとしての顔をいかにしてそこにつくっていくのか、ということでした。

北側のキャンパスには体育館[写真2]、南側のキャンパスには図書館を計画していて、図書館はすでにオープンしています[写真3]。このほか、教室棟、研究室棟と新学生棟を現在工事中で、2021年の4月から使用開始という計画です。

キャンパス計画全体の絵を妹島さんに描いてもらって、それに対して、こちらが要望を言って直してもらって、また描いてというやりとりをしながら、今の形になってきました。このように、学内のさまざまなご意見を調整しながら、それを設計者にぶつけて修正してという、常に板挟みの仕事をずっとやってきたわけで、現在もその延長線上にあるという感じですね。

建築系出身の学長といえば、山本理顕さんが2018年から名古屋造形大学の学長になられていますね。山本学長は校舎をつくりながら、さまざまされているみたい

写真1　百二十年館（新教室・研究室棟）

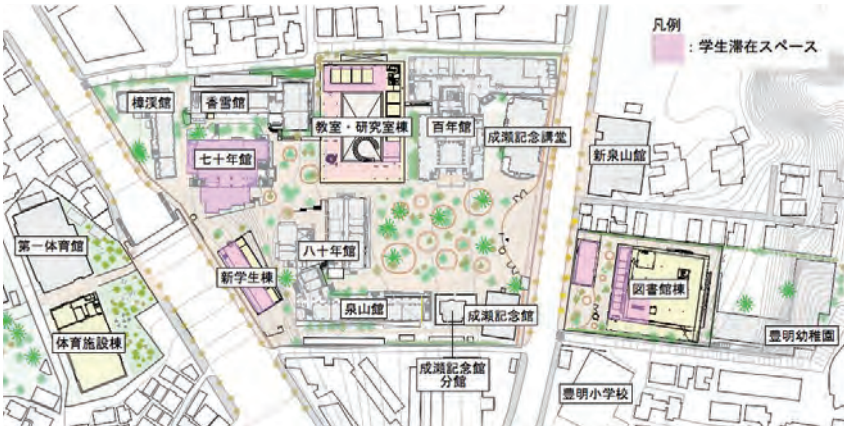

図1　新キャンパスの全体配置図

ですね。同じ建築家でも、私の場合は卒業校でもあるので、山ほどのしがらみがある中で直接校舎の設計などに携わることは難しいでしょう。私は大学からの入学で、幼稚園から高校まである日本女子大附属の教育機関の出身ではない人が学長になるのは、極めて珍しいと思います。学内ではよく「外部」と言われますが、私は「外部」なのです。そういう意味では、しがらみの蓄積は「内部」よりは薄く、その分少し発想は自由かもしれないですね。

課題自体がリソース

学長になってみて思うのですが、建築の分野は、そもそもアカデミックの中でも多様な専門性を持っています。理系から芸術系から、それから文系から科学系の人たちもいる。

そういう多様なものの中で何かをインテグレートするというのが、学長の仕事としては日常的なことなのです。ひょっとしたら建築分野の人間にとっては、そういう多様であることを前提に何かをまとめていくのは、そんなに不向きなことではないのかなと、学長になってみて思いましたね。

どんなところにも課題はありますが、課題を資源に変える、見方によっては欠点ですが、それって資源じゃない？　というふうに見るトレーニングを、建築設計ではやりますよね。すごく小さな敷地だけど、すごい崖地に建っているけど、お金がないけども、だからこそできることがあるのだ、というようなことを教えられるじゃないですか。

そういうふうに、逆風の中でも徹底してリソースを探し、それを逆手に取ってクリエイティブなことをやっていく。課題自体がリソースになって、おのずと解決されていくようなプロセスを信じているところがある。それを学部の4年間、大学院の修士課程まで入れると6年間かけて教えこまれるのですから、建築という宗教のようなものかもしれませんね。

そして、その上でやはり共感をつくらないといけない。「あの人がそう言っているのだから仕方ないか」「それもあるかな」って、相手に思わせないと事が動かない。そういう意味で、建築の仕事と学長の仕事のもう一つの共通点は、「共感をつくる」ということでしょうか。やはり共感を得られないものができないし、強引につくってもやはり共感を得られない建築は長生きできないですよね。

教育・設計実務との両立

学長になってから、住居学科における授業は、限定的な設計の演習を1つ担当しています。それと、卒論や修論などの学生がいるので、ゼミは週3回ぐらい開講しています。次年度からはぐっと少なくなるでしょう。

それから、自分自身の設計事務所も見ています。それが他の教員の研究にあたる部分なのです。今日も午前中事務所で設計の打ち合わせをしましたが、スケールを小さくして仕事を絞ってやっているという感じです。管理建築士をやっているスタッフや、辞めたスタッフに手伝ってもらうなど、今までの30年の蓄積にちょっと助けられています。本当に小さなアトリエ事務所なので、その時々にネットワークを組んでやっています。

また現在は研究のために海外に行くことができません。そもそも今、コロナで海外に行けませんが。今後は、自分の研究のためだけではなく、海外の大学とのリレーションもつくっていく動きをしなくてはいけないとは思って

写真3　妹島和世さんデザインの新図書館

います。思いつくだけでも、アメリカのオレゴン大学やウェルズリー・カレッジ、スウェーデンのウプサラ大学、台湾の淡江大学や逢甲大学、韓国の梨花女子大学などと交流があります。今後は、学生も教員も、海外に出やすいプログラムがいろいろあるといいかなと思っています。

コロナ禍でのリアル空間の意味

コロナに対しては、前期はリモートでやりましたが、夏に感染者が増えていた時期に決定したので、後期も原則リモートでということになりました。ただ、本学は理学部や家政学部では実習・実験系があるので、それは対面でやる。最終学年のゼミもできるだけ対面でやる、ということで運営しています。でも対面は平均3割弱程度です。住居学科は学生を半分に分けて、隔週でリモートと対面を交互に実施して、密度を下げるようにしています。他学科の調理実習や実験実習などは、夏休みや後期にずらしたものもあります。

写真2　新体育館

ただ、1年生は学生同士の交流が課題なので、8月に「1年生交流会」を入学式の代わりにほぼ全学科、成瀬記念講堂で開催しました[写真4]。

その反面、遠隔授業で得たものもありました。遠隔のほうが効率よく、確実に知識がシェアできることがある一方で、リアル空間の意味は何なのかということを考えさせられました。教室にわざわざ来なくてはいけない、あるいはゼミを対面でやらなければならない意味は一体何なのかということを、コロナに問われているのではないかなと思いました。本学では、2021年4月のキャンパス統合に向けて一生懸命教室をつくりましたが、本当に必要だったのか、というような問いです。

このように考えたときに、いい意味でのノイズみたいなものが意味を持ってくるのではないかと思っています。違う目的の人びとが同じ空間をシェアしたときに起きる、お互いがお互いに与え合うノイズのようなものの存在が、建築にとって大変意味のあることだと思うようになりましたね。空間は、そこを使う人びとが一定程度のノイズを出し合い、刺激し合い、さらには化学反応が起きるよう

な装置だったりするのかな、と思います。

こうした意味で、コロナ禍の中では建築としてのキャンパスがどうあるべきかを考えさせられました。本当に、閉じられたキャンパスが必要なのかどうかということも含めて、建築やキャンパスの在り方そのものが変わる契機になるのかも知れませんね。

やらないことを選択しない

今の大学生には、どんどん海外に行って仕事をしてほしいと思います。海外だけでなくても、東京で就職して、企業に勤めて、というだけではなく、さまざまな可能性が世界中にあるから、先ほどの化学反応ではないですが、ちょっと違う所に、見たことない所とか、なじみのない所に身を置いて、刺激を受けてクリエイターとして磨かれていってほしいなと思います。

この何年か私がやってきたことは、日本や海外の古い団地に学生を連れて行き、そこでの住人の暮らしをサーベイすることで、私がずっといるわけでなくて、そこに置いてきたとも言えます。ミャンマーの山の中にも行きました。

海外調査はいろいろリスクもあって、何かあったら責任を取らなければならないということは当然織り込み済みです。逆に、どうやって責任を取らないかということを考え始めたら組織は負のスパイラルに入っていくので、どうやって責任が取れるのかということを考えればいいのかなと思っています。

事前に保険に加入しておくとか、保護者にきちんと説明しておくとか、向こうでの注意を与えるとか、やれることを全部やった上で、どうやって責任が取れるのかを真剣に考えることが大事だと思います。実際に、コロナ禍の8月のときも、実験・実習を本当にやるのか、やらないのかの判断の際は、こうした状況でした。

当然、やらないほうがリスクはありませんが、1年生の大変重要な時期に、直に物に触れたり、教員と話をしたりすることこそが重要です。一教室に何人入れるのか、どんな感染対策をするかなど、各学科と打ち合わせをして対策をしました。どうやって責任が取れるかを考えたわけです。責任を取らないことの一番簡単な結果は、やらないことですから。やらないことを選択しないことが大切だと思っています。

写真4　1年次学科交流会の様子（成瀬記念講堂にて）

しのはら・さとこ

1958年生まれ。日本女子大学住居学科卒業（1981）、同大学院修了（1983）。一級建築士事務所空間研究所主宰。日本女子大学住居学科講師（1997）、同大学教授（2010）を経て、2020年同大学学長。「SHAREyaraicho」で日本建築学会賞（作品）受賞（2014）。その他、日本建築学会の理事やグッドデザイン賞の審査員を長年務めている。主な著作に、『変わる家族と変わる住まい』『住まいの境界を読む』『多縁社会』『おひとりハウス』『シェアハウス図鑑』などがある。主な建築作品としては、大阪府営なぎさ住宅、東金市立嶺南幼稚園、ヌーヴェル赤羽台3、4号棟（B1街区）など

大学に一回戻ってみる

建築業界と大学とのやり取りについては、今の立場から言えば、もっとアカデミックと現業の人が行ったり来たりできるといいなと思っています。ヨーロッパのいくつかの国のように、大学を途中でやめてから働き始めて、また大学に戻って、ちょっとずつキャリアを積みながら、資格を取ったり。そういう行ったり来たりがもっとできるようになるといいかなと思いますね。

今、リカレント教育（教育と就労を繰り返してスキルを高める教育制度）は、日本女子大の売りになっているのです。本学の卒業生だけじゃない、むしろ他大学の卒業生が多いのです。大学に戻って、一定期間勉強して再就職。いったん子育てとか何かでキャリアを離れた人が勉強しに戻ってきて、所定の単位を取って再就職、というお世話もしています。こうしたことは欧米では普通ですよね。

建築業界と住居学科の関係においても、もう少し行ったり来たりが盛んになってもいいかなと思います。学生にとっても、ずっと下からストレートできた学生たちにとっても、そういう人がいるのは刺激になると思います。あと、ご自身の今後の人生を考えたときも、大学に一回戻ってみるという感覚が一般的になってもいいのかなと考えています。