

決断科学。プログラムで何を学ぶか？

矢原 徹一

生態学・進化学

いつものことだが、人生の転機は突然やってくる。忘れもしない2013年1月30日のことだ。有川前総長から博士課程教育リーディングプログラム・オールラウンド型のコーディネータをつとめるようにという依頼を受けた。九州大学はこのプログラムに2回申請し、連敗していた。この間、私はグローバルCOEプログラム「自然共生社会を拓くアジア保全生態学」（2009～2013年度）の代表をつとめていたので、博士課程教育リーディングプログラムの申請をコーディネーターすることはできなかつた。しかしグローバルCOEプログ

ラムが最終年度を迎えたため、私に白羽の矢が立つたのだ。光榮な話ではあるが、正直な感想を言えば、困り果てた。博士課程教育リーディングプログラムはグローバルリーダー養成を目標とする教育プログラムであり、研究・教育両面での拠点形成を目標とするグローバルCOEプログラムとは似て非なるものだ。そのコーディネータを引き受ければ、研究に避ける時間は大幅に減る。とりわけオールラウンド型は、自分の専門から大きく離れた分野の教育もカバーする必要があり、さらに全学的な運営が困難を極めることは想像に難くない。このプログ

ラムのコーディネータを引き受けることは、第一線の自然科学系研究者としては自殺行為と言つても言い過ぎではない。そこで有川前総長には、いちどはお断りしたのだが、「総合大学の使命としてオールラウンド型をぜひ獲得したい」という有川前総長の強い意思の前に、最終的には腹をくくつて、大役をお引き受けした。

引き受けた以上は、何としても採択を実現させたい。しかし、そのために嫌な仕事をしたくはない。私が引き受けた以上は、私自身が面白いと思って、本気で取り組める計画を立てることにした。また、自分が大学院生だったと仮定したときに、ぜひとりたいと思うプログラムを考えることにした。自分自身が魅力を感じないプログラムを大学院生に勧めるわけにはいかないので。

まず、過去2年間に採択された5つのオールラウンド型プログラム（阪大・京大・慶應・名古屋大・東工大）の計画をウェブサイトで参照してみたが、残念ながらどれも私の琴線には触れなかつた。どのプログラムも、関係者の方々が知恵を絞り、多大な時間と労力を使って計画されたものであることは容易に想像できた。しか

し、何か肝心なものが足りないと思った。何が足りないのか？　すぐに思い当たつたのは、何かを極めるという探究的な方向性が弱いということだ。公募の趣旨がオールラウンド型のグローバルリーダー養成なので、どの採択プログラムもジェネラリスト教育を軸にしている。しかし、5年間の博士課程に入学する学生が求めているのは、何かを極めることだ。その探究心を満たす魅力がほしい。そこで、オールラウンド型のグローバルリーダーが探究すべき課題で、しかも私が興味の持てるテーマを考えた。そしてすぐに、人間はどんなときに対立しどんなときに協力するか、というテーマと、意思決定・合意形成というキーワードが浮かんだ。そしてこのテーマを軸に、オールラウンド型の新しい科学を作るというアイデアにたどりついた。その後、この科学に対する良い名前はないかと考え続けた結果、2月1日につくばから秋葉原に戻る途中のつくばエクスプレスの車中で、「決断科学」という言葉が降ってきた。すぐにA4用紙1枚のコンセプト提案をまとめて、2月4日に有川前総長との打ち合わせに臨んだ。有川前総長は「発見科学」とい



撮影 久保 裕貴

ヤクシカ獣害調査のため設置されたシカ柵
「組織研修ワークショップ」屋久島実習 2014年1月



う新しい分野を開拓してこられた実績をお持ちの方だけに、「決断科学」を新たに作るという方針を絶賛してくださいました。こうして、わずか5日間のうちに「決断科学」のアイデアが固まるとともに、私の人生は予想もしなかつた方向へと大転換を遂げた。

先行プログラムの計画に対する私の第二の不満は、社会的問題解決に本気で取り組む姿勢が弱いという点だ。これは無理もない。研究者は研究するのが仕事であり、大学教員としては専門的な知識を教えるのが仕事であつて、社会的問題解決自体はわれわれの本務ではない。しかししながら、博士課程リーディングプログラムの公募文書を読むと、「危機や課題の克服を先導し、人類社会の持続的発展・成長にリーダーシップを發揮する高度な人材を養成する」という志の高い目標が書かれている。また、このプログラムを立案された鈴木寛さんのインタビューを読むと、鈴木さんは本気でこの目標を実現したいと考えられている。この思いは私の胸を打つた。幸い私は、第一線の研究者として研究論文を書く一方で、

生物多様性保全に関係するさまざまな現場で行政や住民の方々と協力して社会的問題解決に汗をかいてきた経験がある。最近では、IPBESなどの国際プログラムに関わり、政府代表团の一員をつとめるなど、科学外交にも経験を積んできた。その経験を生かして、私のように何足ものわらじをはける人材を育ててみたいと思うに至つた。そこで、教員が取り組んでいる社会的問題解決の現場に学生を連れ出し、徹底した現場主義で問題解決に貢献できる人材を育てることにした。2013年2月4日の打ち合わせで、私は有川前総長に、「授業はできるだけやりません。セミナーと現場実習で学生を育てる方針です。それでも良いですか?」とお尋ねして、この方針にご賛同いただいた。

この方針を実行するうえで鍵を握るのは、私と同様に社会的問題解決の現場で汗をかいた経験のある教員を見つけて、問題別のチームのリーダーをお願いすることだ。幸いにして、私の方針に賛同し、「やりましょう」とつてくださる先生方を見つけることができた。とりあげる社会問題は、環境・災害・健康・統治・人間協力という5つに整理し、これらを包括する目標を「持続可能な社

会を拓く」と表現した。ここでネーミングは、「決断科学」のように新奇性に凝る必要はなく、誰が考えても大事なテーマをわかりやすい言葉で表現するのが良いと考えた。「統治」（ガバナンス）だけはまだ広く使われている言葉ではないが、行政だけでなく市民や企業がうまく協力して社会をつくっていく仕組みづくりと説明すれば、誰にもその重要性を理解してもらえるだろう。チームには、「モジュール」という呼び名をつけた。これは私が植物と昆虫の関係を調べるうえで使っているネットワーク理論に由来する呼び名であり、各モジュールの間がさまざまつなぎ手（コネクター）で結ばれて全体がうまく機能している状態を念頭に置いた表現である。

先行プログラムの計画には、もうひとつ不満があった。それは、遊び心が足りないということだ。もちろん、国民の税金で実施する教育プログラムに遊び心は要求されないし、そんなものをあからさまに盛り込めば、審査で不利になるかもしれない。しかし、これはリーダー養成のプログラムである。リーダーは生真面目なだけではつとまらない。リーダーには、どんなに切羽詰まつた局面

でも、気のきいたジョークでも言つてチームの緊張をほぐせる心の余裕が必要だ。そこで、教育プログラムの核となる問題解決型共同研究に「プロジェクトZ」という名前をつけた。申請書では、「地球環境と文明社会の持続可能性を切り開くグローバルリーダーを育成する」というような堅苦しい表現の中に「プロジェクトZ」というちょっと遊んだ表現が10回も使われている。このネーミングは、2013年9月6日のヒアリングでも紹介し、「究極的な問題解決をめざすプロジェクトという意味でプロジェクトZと呼んでいます」と説明した。この説明は嘘ではないが、それが全てでもない。

申請書には、「主専攻での研究が個人研究であるのに対し、プロジェクトZは共同研究であり、学生がチームワークを通じて成長する場である。1年次の早い時期にカンボジア・バングラデシュなどの共同研究予定地で海外実習を実施し、メンバーが寝食を共にする経験を通じて信頼関係を醸成し、ニックネームで呼び合えるような親しいチームづくりをする」と書いた。言い換えれば、「プロジェクトZ」にはみんなで楽しくやろうという私から

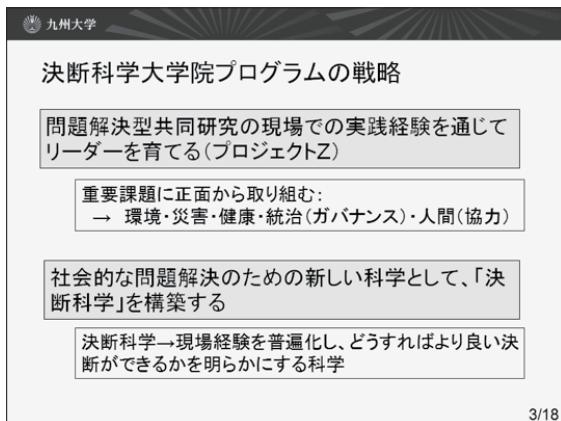


図 1. 決断科学プログラムの特色を紹介するために
ヒアリングで用いたスライド

学生たちへのメッセージが込められている。このプログラムには、自分の専門分野での研究に加えて社会問題の解決に貢献したいという意識の高い学生が集まるだろ

う。しかし、大きな社会問題は、そう簡単には解決しない。君たちが取り組むのは長期戦だ。このプログラムで得た経験を糧に、生涯を通じて社会問題の解決に取り組んでほしい。その長期戦を支えてくれるのは、案外みんなと一緒に実習地で夜中まで議論した楽しい思い出だつたりする。そしてその思い出と経験は、リーダーになつてチームづくりをする立場に立つたときに、きっと役立つだろう。こんな思いを「プロジェクトZ」というネーミングに込めて、申請書を書いたのだ。

以上のような基本コンセプトはすぐに固まり、5つのモジュールのリーダーを含む中心メンバーの組閣も2013年の2月中には終えた。3月27日には申請書の起草ワーキンググループを開催し、5月下旬の申請書提出しめきりまで、たっぷり2カ月かけて申請書を準備した。この間、富士通をはじめとする企業の方と何度もお目にかかり、企業との連携のあり方やこのプログラムを終えた学位取得者のキャリアパスについて相談した。その結果、リーダー養成の仕組み自体のイノベーションにおいて産学連携を進めるという方向性が見えてきた。

5月下旬の申請書提出後は、有川前総長のご了承を得て、試行プログラム実施の準備を開始した。私としてはかなり良い提案を作ることができたと感じていたが、残る最大の課題は意欲的な学生を集めることができるかどうかだ。そこで、9月6日のヒアリングより前に、試行プログラムを実施し、意欲的な学生が参加した試行プログラムをすでに実施しているという実績を作ろうと考えたのだ。8月に3回の試行プログラムを実施したが、全学からやる気に満ちたユニークなメンバーが集まってくれた。これならいける、という確かな手ごたえを得て、万全の準備を整えてヒアリングに臨んだ。

これから時代のリーダーには、自分自身の能力を高めるだけでなく、メンバーの多様な専門性・経験・性格をうまく生かして、チームを率いる能力が求められる。この能力を育くむには、個性的なメンバーとチームワークを積み重ねる経験を積む以外にない。決断科学プログラムでは、その場を用意できたと思う。ただし、5年間のプログラムを終えたからといってすぐにリーダーになるわけではない。君たちが社会の中で人の上に立つて

活躍するのは、もうしばらくのことだ。その時代が来たとき、このプログラムで得た経験と、友人や教員とのネットワークがきっと役立つだろう。その日が来るのが楽しみだ。



矢原徹一 やはら てつかず

九州大学教授 持続可能な社会のための決断科学センター長

1954年福岡県生まれ。京都大学理学部卒。

東京大学助手、助教授を経て1994年より九州大学教授。

専門は生態学・進化学。著書に『花の性』『保全生態学入門』(共著)ほか。