九州大学のアクションプラン

梶山千里

総長就任前後のこと

私が九州大学総長に就任したのは平成13年11月です。まずこの時の九州大学内外の状況を簡単に述べておきます。

九州大学は平成12年4月に全学で大学院重点化を完了し、同時に、「学府・研究院制度」という新制度を設けました。この制度は、大学院の教育・研究組織である「研究科」を、大学院学生の所属する教育組織「学府」と、教員の所属する研究組織「研究院」とに分離することで、新たな展開を図るための教育・研究組織づくりに、柔軟に迅速に対応することを可能にしようとしたものです(図1)。この「学府・研究院制度」の理念を空間的に実現して世界レベルのCOE(センター・オブ・エクセレンス)構築の器となるべき新キャンパスで、工学研究院が平成17年10月より教育・研究活動を開始しました。

「新キャンパス建設と病院再開発、それに加えて、国立大学法人化を迎えることになる九州大学の総長とは、何とたいへんな役を引き受けられたことか。」総長就任が決まったとき以来、異口同音にそう言われますが、私はいつもこう答えています。

「国立大学法人化を、新しいキャンパス、新しい病院で迎えることができることは、九州大学の発展にとって千載一遇のチャンスです」。

法人化を越えて「4-2-4アクションプラン」

平成16年4月に実施された国立大学法人化は、自主的自律的な大学運営・経営体制、民間的発想の導入、非公務員型人事システム、第三者評価機関による評価に基づく改革サイクルの確立などによって、「個性輝く大学」づくりを

KAJIYAMA, Tisato 国立大学法人九州大学(812-8581 福岡市東区箱崎6-10-1)・総長、工学博士(Ph.D.)。1969年アメリカ合衆国マサチューセッツ大学大学院高分子工学科博士課程修了。専門は高分子構造・物性、有機材料。

Challenge of Kyushu Univ.

図1 九州大学の学府・研究院制度

図2 4-2-4アクションプラン

目指すというもので、それまで横一列の平等主義で運営されてきた国立大学にとっては文字どおり大変革でした。

九州大学の法人化体制を円滑にスタートさせ、法人化体制下での生き残りをかけた本格的な競争に勝ち、「世界最高水準の教育研究拠点(COE)形成」を実現するために、私は「4-2-4アクションプラン」と呼ばれる行動計画を掲げました(図2)。

「4-2-4」の最初の「4」は、九州大学の使命であり活動分野である「教育」、「研究」、「社会貢献」、「国際貢献」を指します。「2」は、将来構想の方向性を示し、「実績に基づく新科学領域への展開」と「歴史的・地理的な必然が導くアジア指向」です。最後の「4」は評価に基づく大学からの支援の中身を意味しており、「人的資源」、「施設・スペース整備」、「予算措置」、「教育・研究のための時間の拡大」です。

横一線の平等主義は、大学間だけでなく大学内においても崩す必要があります。大学のもつ各分野を平均してレベルアップしようとするのではなく、特定の教員個人や組織に資源やエネルギーを集中して、いくつかの強み（ピーク）をつくるのが、大学のブランド力を高める方策のひとつです。

ブランド戦略―「研究スーパースター支援プログラム」と「戦略的教育・研究拠点形成」

国際的に卓越した研究拠点づくりには、まず、独創的・創造的で高レベルの研究者の獲得と研究集団の組織構築が不可欠です。「研究スーパースター支援プログラム」は、「4-2-4」の最後の「4」を教員個人に対して実施したもので、平成16年12月に発表しました。

選ばれたスーパースターは、

- ①「21世紀COEプログラム」の拠点リーダー8名
- ②国内外において専門研究分野のみならず、学術振興や社会連携で目覚ましい活躍をしている確立した(senior)研究者11名
- ③今後、九州大学あるいは日本を背負って立ち、スーパースターとなることが期待される若手(junior)研究者20名

の計39名です。

平成17年には、研究グループ(組織)に対する重点的支援を開始しました。「未来化学創造センター」「システムLSI研究センター」「バイオアーキテクチャーセンター」「デジタルメディシン・イニシアティブ」「アジア総合政策センター」の五つのセンターを「戦略的教育・研究拠点」として新設しました。

「研究スーパースター」と「戦略的教育・研究拠点」という教員個人と組織に対する支援は、総長がリーダーシップをとって決定したもので、10～20年後を見据えた、世界的な教育・研究拠点づくりのための先行投資なのです。

「知」の社会還元―組織対応型産学連携

法人化後を意識して、九州大学は新しいビジネスモデルとして「組織対応型産学連携」を企業に提案し、平成15年3月にはこの新スタイルでの共同研究がスタートしました。私自身、企業の担当者の方々に直接会って、九州大学型ビジネスモデルの特徴を説明して回ったものです。

従来型の連携は、「企業」対「教授(講座)」の線的關係でしたが、「組織対応型産学連携」は、これを「企業」対「大学の研究グループ」、さらには「企業コンソーシアム」対「大学コンソーシアム」など面的關係に高めたものです。

共同研究の進行状況のチェックや知的財産の配分など、共同研究に関するあらゆる問題を、企業と大学双方のス

タッフからなる「連携協議会」が全責任をもって解決していきます。これにより、共同研究遂行中の研究組織の再編成や、研究内容の変更などが容易になり、従来の、単に課題を解決するだけの問題解決型連携から、新たな展開を生む可能性を有する課題発展型の共同研究体制となっています。また、共同研究のスタート時から、企業や大学の研究者が互いの研究室を利用して共同研究を推進する形式になっていることも、従来型の大学における共同研究体制と異なるところです。平成17年11月末現在で、九州大学の組織対応型連携契約は30件を数えています。将来は九州大学と同種企業の連合体との共同研究、すなわち産業別包括型産学連携に発展させたいと思っています。九州大学と中国の上海交通大学との信頼關係を軸にした日中両国の産業の交流、つまり国際産学連携も具体的な成果を生んでいます。

このような組織対応型産学連携の目覚ましい推進は、平成15年10月に文部科学省の支援により設置された知的財産本部と、そのメンバーである産学連携チームの活躍に強く依存しています。産学連携チームは、国内外でビジネスマインドと社会貢献のノウハウを身に付けた文系、理系を問わない若い教職員で構成されており、異なった文化と経験を身に付けた集団が、九州大学の社会貢献活動の進展に、個々の特色をいかんなく発揮しています。

図3 平成17年10月1日にオープンした伊都キャンパス

持続する発展—新キャンパス構想

平成 17 年 10 月に第 1 期開校を迎えた新キャンパスは、その辺りがかつて伊都国と呼ばれ大陸との交流が盛んであったことなどから、「伊都(いと)キャンパス」と命名されました。東西約 3 km, 南北約 2.5 km, 総面積約 275 ha という広大な用地に、移転が完了すれば、文系、理学系、工学系、農学系や運動施設、農場、そしてかねてからの悲願であった全学教育も同居することになります。有名建築家も加わってマスタープランや各地区の基本設計が決められ、さらに多くの叡智によって景観や利便性に配慮した人間味豊かな設計やデザインがなされています。

伊都キャンパスはまた、IC カードや水素エネルギーを使った社会を実現させるための実証実験の場、地域や国家プロジェクトのセンターとしても利用されようとしています。平成 10 年 5 月に、福岡県、福岡市、九州・山口経済連合会そして九州大学を中心に「九州大学学術研究都市推進協議会」が設置されて、キャンパスを核とした学術研究都市構想がスタートしています。平成 16 年 10 月には「(財)九州大学学術研究都市推進機構」が設立され、構想は実現

に向けて具体的に動き始めました。

伊都キャンパスがこれからどのようなキャンパスになるかは、日本の高等教育が今後どう変わるかを考える必要があります。これから学生は、自宅や図書館など教室外で授業を受けることができるようになるでしょうし、それゆえに、キャンパスの機能が大きく変わる可能性があります。

大学キャンパスは、従来までの教育や研究の場という機能に、学生や教職員だけでなく、一般の市民などさまざまな人々が集まるコミュニケーションの場、生活する場など多様な機能を加えていかななくてはなりません。伊都キャンパスは、国内外の研究者がキャンパス内に宿泊し生活して参加する国際会議など大イベントの舞台ともなります。また、一般市民が、図書館や博物館を訪れてキャンパス内で開催される公開講座、演劇、コンサートを楽しみ、スポーツ施設で汗を流す、そういう知的生活の一部として利用する場としなければなりません。

伊都キャンパスを、そのような 21 世紀の大学キャンパス像を提示するものにしたいと、夢を膨らませているところです(図 3)。