

法人化1年の現状と課題

梶 山 千 里

目 次

1. はじめに — 総長就任前後のこと
2. 法人化を越えて
3. 「知」の社会還元 — 組織対応型産学連携
4. アジア指向 — 国際交流の現状
5. 持続する発展 — 新キャンパス構想
6. 今後の課題 — 「持続的に変革する九州大学」

法人化1年の現状と課題

梶 山 千 里*

Strategy and Challenge of Kyushu University

-- As a National University Corporation --

Tisato Kajiyama

1. はじめに ー総長就任前後のこと

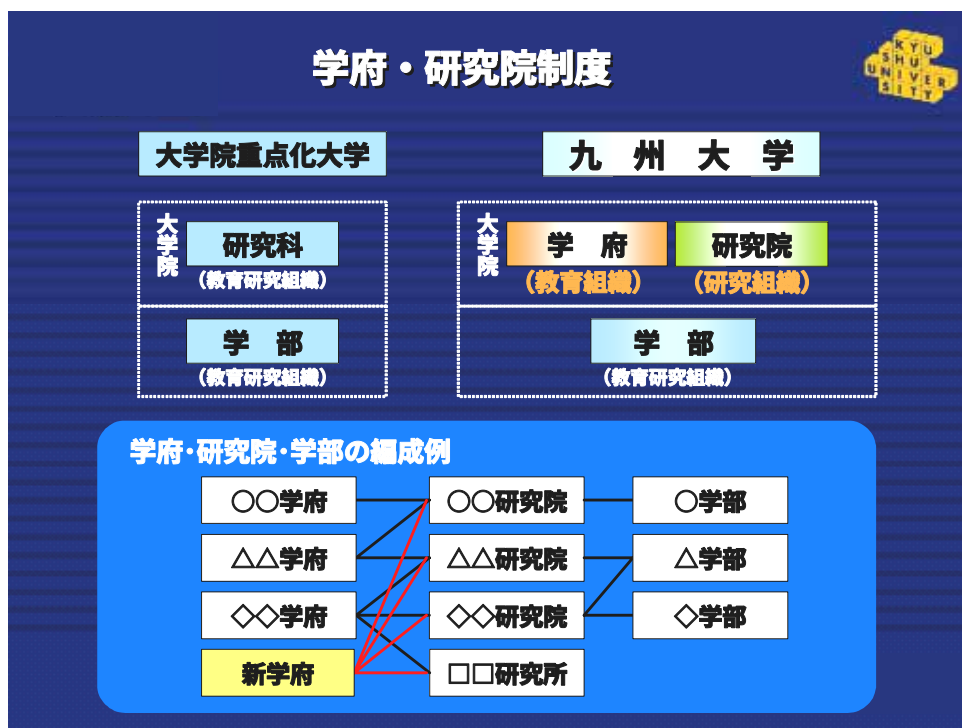
私が九州大学総長に就任したのは平成13年11月です。この時の九州大学内外の状況を簡単に述べておきます。

九州大学は、1903年（明治36年）に設置された京都帝国大学福岡医科大学と1911年（明治44年）に開設された工科大学が統合されて、1911年に九州帝国大学として設置されました。それ以後、今日まで数々の変遷を重ねてきました。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・研究組織作りに、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。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、何と大変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したが、私はいつもこう答えていました。

「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。」

* 九州大学総長



2. 法人化を越えて

2.1 4-2-4アクションプラン

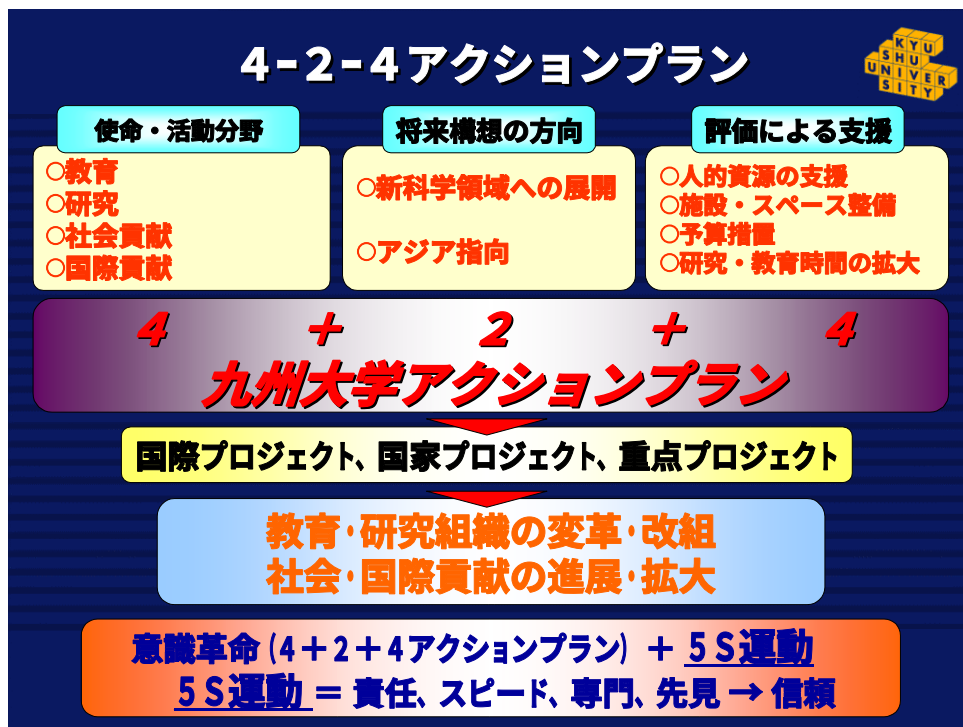
平成16年4月に実施された国立大学法人化は、自主的自律的な大学運営・経営体制、民間的発想の導入、非公務員型人事システム、第三者評価機関による評価に基づく改革サイクルの確立などによって、「個性輝く大学」作りを目指すというもので、それまで横一列の平等主義で運営されてきた国立大学にとっては文字どおり大変革でした。

しかし、どのような体制を取ろうとも、大学の使命は「すぐれた人材の育成」と「高水準の基礎研究」にあり、それを標榜することは大学の見識であります。

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。

「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。大学の持つ各分野を平均してレベルアップすることは当然ですが、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）を作ることが、大学のブランド力を高める方策の一つです。



2.2 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作りには、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国内外に於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9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
- ④現在活動が顕著である、あるいは将来活動が期待される女性研究者4名の計41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」「デジタルメディスン・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・研究拠点作りのための先行投資なのです。

3. 「知」の社会還元 ー組織対応型産学連携

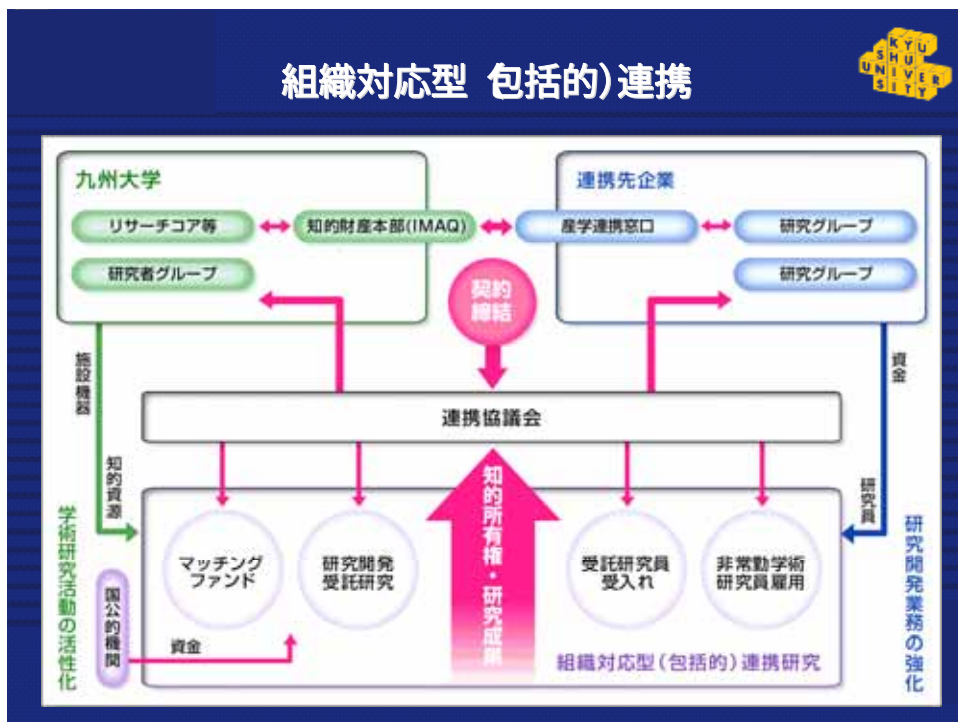
法人化後を意識して、九州大学は新しいビジネスモデルとして「組織対応型産学連携」を企業に提案し、平成15年3月にはこの新スタイルでの共同研究がスタートしました。私自身、企業の担当者の方々に直接会って、九州大学型ビジネスモデルの特徴を説明して回ったものです。

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」等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等、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、研究内容の変更等が容易になり、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、従来型の大学に於ける共同研究体制と異なるところです。平成18年7月末現在で、九州大学の組織対応型連携契約は35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、即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と企業から派遣された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、個々の特色を如何なく発揮しています。

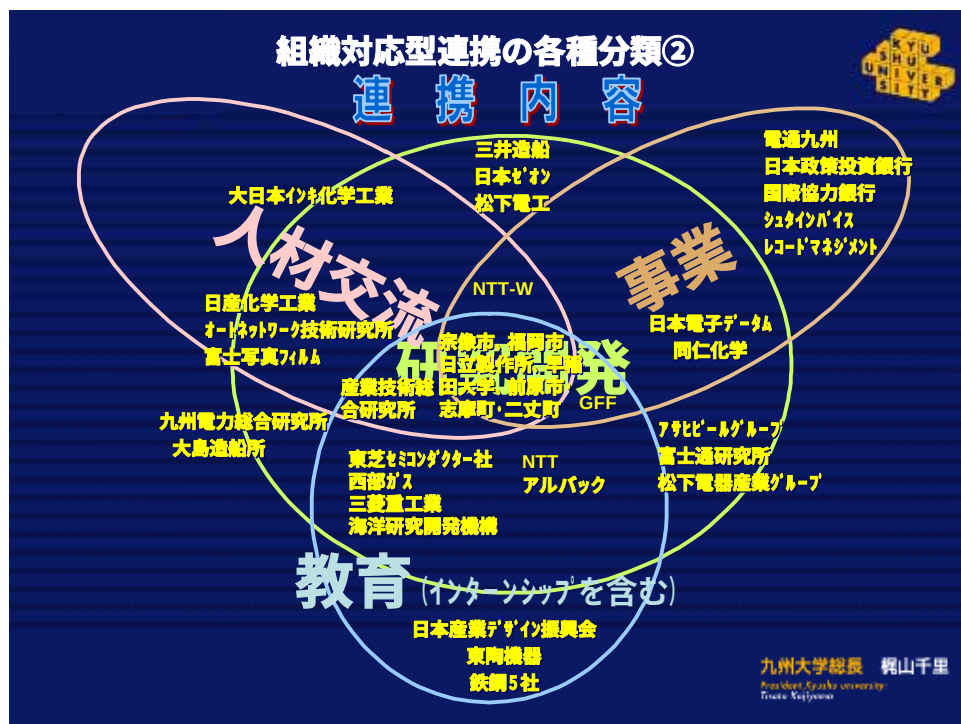
組織対応型 包括的)連携



組織対応型連携の各種分類①

連携スタイル





4. アジア指向－国際交流の現状

前述のように、九州大学は、将来構想の基本的な方向性として「歴史的・地理的必然が導くアジア指向」を謳っていますが、これはもちろん欧米との交流を軽視するという意味ではありません。欧米との交流は、大学がすぐれた教育・研究を希求するならば自然に進むものですし、そうならざるを得ないものです。

九州大学があえて「アジア指向」を標榜することの背景には、九州帝国大学創設以来のアジアとの交流の歴史と、韓国や中国とは文字どおり一衣帯水の福岡にあるという地理的条件に加えて、欧米の二つの極に対してアジアというもう一つの極を、アジアの多様性に十分考慮しつつも、教育や研究の分野で確立する必要があるとの考えがあります。

例えば、欧米で開発される医薬品の多くは、欧米人に効くことを基本に開発されるということがあります。また、技術士など多くの資格が欧米の基準によって決められており、それらは必ずしもアジアの人や社会、教育カリキュラムに合致しないということがあります。

そのような問題を総合的に話し合いアジアの有力大学の連携によって解決に導こうと、2000年12月に第1回アジア学長会議を提唱し主催しました。その後、第3回の釜山大学校（韓国）、第4回のチュラロンコン大学（タイ）の主催を挟んで、2004年11月の第5回までのうち3回を主催しました。2006年に開催される第6回アジア学長会議の開催校は、九州大学と共同で国際産学連携を推進している、上海交通大学（中国）に決まっています。

この間、学生交流や若手研究者育成などの様々なプログラムが検討され、実施されていますし、交流促進のためのネットワークポイントとしてのブランチオフィスの設置が進んでおり、ソウル大学校（韓国）とガジャマダ大学（インドネシア）に九州大学のブランチオフィスを設けています。この他にも、ミュンヘン、シリコンバレー、ロンドン、ソウル、北京、バンコクに九州大学オフィスを設けており、上海など他の国や都市への設置計画も進んでいます。これらのオフィスは、現地での情報交換、学生のリクルート、大学紹介、そして同窓会関連活動等を積極的に展開しています。（図A）

このほかには、日本における韓国研究の拠点と韓国政府から認められ助成を受けている「韓国研究センター」や、現代アジアを総体的に捉え、アジアに関する知的拠点として広く社会に向けて有益かつ有効な政策提言を行うための調査・研究を目的とする「アジア総合政策センター」などが、独自の活動を展開しています。

(図A)

九州大学のアジア戦略



5. 持続する発展—新キャンパス構想

平成17年10月に第I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3km、南北約2.5km、総面積約275ha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。

新キャンパス位置図



伊都キャンパスの全体像





伊都キャンパスはまた、I C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、それ故に、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、一般の市民等様々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くはなりません。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思っています。

水素キャンパス構想

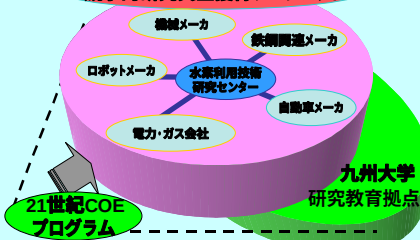


水素利用社会に向けた日本の現状と動向

- 燃料電池車：2010年5万台、2020年500万台
 水素ステーション：2010年180ヶ所、2020年2400ヶ所
- 1993年～ NEDO「水素利用国際クリーンエネルギーシステム技術(WE-NET)計画」
 - 2002年11月 NEDO「水素新規技術開発事業のパブリックコメント募集」
 - 2003年～ 経済産業省「水素安全利用等基盤技術開発事業」
 - 2004年 関東エリア10ヶ所、大阪府、香川県、愛知県に各1ヶ所の水素ステーション

福岡県、九大、産業界
 連携による
 「福岡水素エネルギー
 戦略会議」設立
 平成16年8月

競争的研究資金獲得プロジェクト



実験エリア
 ・超高压実験室
 ・耐圧試験ブース
 ・高速燃焼実験室
 ・水圧破壊実験ブース

研究棟

- ・低中圧実験スペース
- ・超高压水素タンク製造実験室
- ・産学連携実験スペース

水素ステーション

九州大学元岡新キャンパス水素利用技術研究センター

水素利用社会に向けた九大の実績

- 2002～06年 文部科学省科学研究費特別推進研究 (352,000,000円)
 「ギガサイクル疲労破壊機構に及ぼす水素の影響と疲労強度信頼性向上方法の確立」
- 2003～04年 経済産業省地域新生コンソーシアム研究開発事業 (110,000,000円)
 「炭素繊維強化超高压水素タンクおよび同製造方法の研究開発」
- 2003～07年 経済産業省水素安全利用等基盤技術開発事業 (253,000,000円予定)
 「水素材料の基礎物性の研究開発」
- 2003～07年 文部科学省21世紀COEプログラム「水素利用機械システムの統合技術」

水素利用技術研究センターがもたらすもの

- ・高压ガス保安法による規制のため、海外での実験を余儀なくされている関連産業各社や研究機関が本センターの利用のために集積する。
- ・水素利用技術と統合・安全技術の継続的開発拠点として、水素利用社会構築のための統合・安全技術の確立と人材育成が行われる。
- ・水素高压縮水素エネルギー発生装置を用いた世界初の水素ステーションを九州初のステーションとして設置する。
- ・水素社会の実証フィールドとしての水素キャンパス。

ナノテク総合支援 —超高压電子顕微鏡室の学術的展開—



学術的展開



中期目標

エネルギー分光型
 超高压電子顕微鏡
 設置 (世界唯一)
 (平成16、17年度)

産官学・地域・国際
 交流拠点

ナノテク拠点 (福岡市 産学連携センター 仮称)

九州大学学術研究都市
 福岡ナノテク推進会議

新キャンパスの情報基盤の構築 - プロジェクトQ -



システムLSIを中心とした「デジタルネーミング」社会の実験

個人情報保護と情報技術による便利な社会の両立
将来の情報化社会の総合的な実験 (社会科学と情報科学の両面からの研究)

個人認証用(PID)チップとその利用システム

教職員・学生のID (身分証明)
部屋やキャンパス・駐車場への鍵
電子マネー
出席確認や授業の連絡
各種屋や各種情報へのアクセス権
各種サービスの利用権
アンケートや意見の収集
卒業生へのサービス
ICカードと携帯電話の連携

物品タグチップと応用システム

図書館の管理
備品管理, 移転業務

あるべきシステム像の検討

社会科学的観点も含めた議論



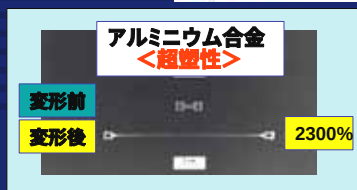
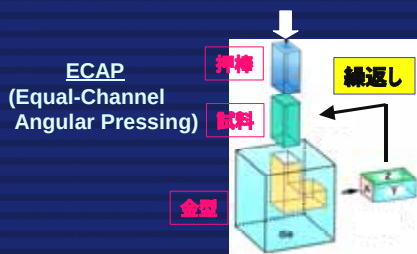
九州大学総長 梶山千里
President Kyushu University
Tisato Kajiyama

先端材料プロセスセンター — 学研都市AMPCプラン —

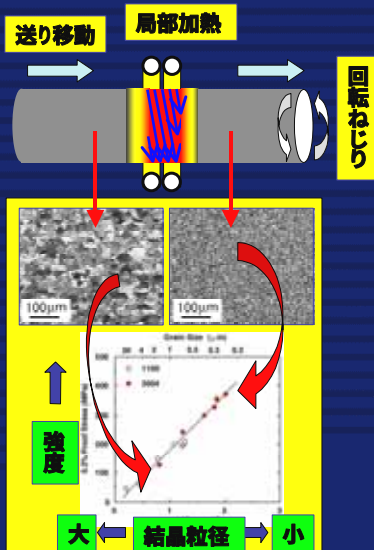


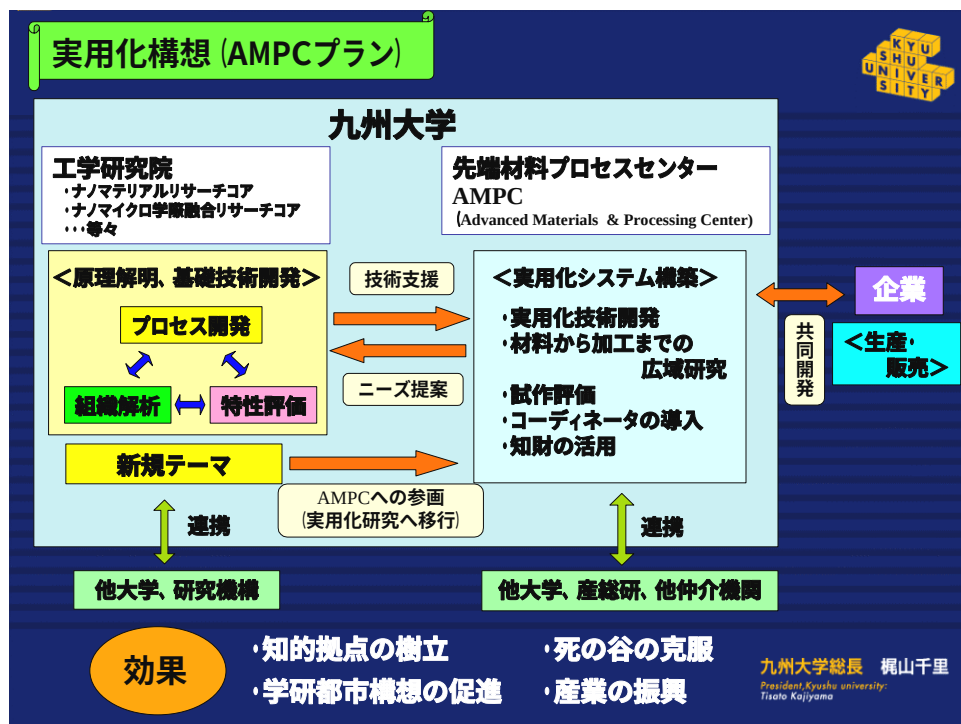
巨大ひずみが創る高性能材料

形状不変 → 巨大ひずみ
→ 微細組織化 → 特性向上



STSP (Severe Torsion Straining Process)





6. 今後の課題－「持続的に変革する九州大学」

平成13年11月に総長に選出されて4年半が過ぎたわけで、多くの分野で成果が挙がりつつあると感じていますが、その中で、これから特に取り組むべき重要課題、なすべきことがまだたくさんある項目も見えてきました。それが、「教育」と「部局の活性化」です。

教育については、九州大学がどのような教育を行いどのような人材を育てようとしているか、きちんと議論して広く示す必要があります。もちろん、あるべき学生像を示したものとしては、九州帝国大学初代総長の山川健次郎が明治44年に行った訓話がありますし、各学部や21世紀プログラムは、教育理念や育成しようとする人材像をアドミッショ・ポリシーとして示しています。それに加えて、九州大学として、「九州大学は、社会の役に立つ、社会の評価に耐えうる、このような人材を育成し輩出する」と、明確で強いメッセージとして社会に対して公にし、それをベースにした教育を実践する必要があると考えています。これは九州大学の個性、ブランドを考える上でも必要なことです。それと同時に、学生が大学に対してどのような教育を求めているかを調べ、それに応える教育を行うことも真剣に検討しなければなりません。

九州大学の改革を検討し実行する上で、しばしば直面する問題が、構成員の意識改革と、執行部と部局との情報共有の必要性です。大学が全体として元気であるためには、大学を構成する部局がまず元気であることが必要ですし、執行部と部局が密に連携して動いていることが大事です。私は部局長のみなさんにまず、九州大学の将来構想を反映した部局の将来構想を示してほしいと思って

います。

法人化体制では大学の個性が問われます。大学が自ら掲げた目標の達成度や成果についての第三者による評価が、直接大学運営の基盤を潤しもするし弱らせもします。これは、大学の運営を託された総長にとって、無視することのできない現実です。教育にしても部局の活性化にしても、学生や部局長と直接話し合い意見を聴く機会を持ち、大学運営に反映させていこうと努めています。

医学系地区の再開発も、生命関係分野の教育研究発展のために必要なことですから、新キャンパスづくり同様、着々と進めていきます。これまでは、「変革し飛躍する九州大学」を目標に掲げました。今後は、これまでの成果を踏まえつつ、「持続的に変革する九州大学」を創りたいのです。