九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

九州大学百年史 第3巻 : 通史編 III

九州大学百年史編集委員会

https://doi.org/10.15017/1801800

出版情報：九州大学百年史. 3, 2017-03-31. 九州大学
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

第 3 章　国立大学法人九州大学の発足

第 1 節　国立大学法人九州大学の発足

（1）国立大学法人化に向けた準備

法人化移行に関する検討ワーキンググループ

文部省「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」および国立大学協会の「国立大学の設置形態検討特別委員会」による独立行政法人化にかかる議論が再燃してきたなかで、九州大学もこの法人化問題に関する検討委員会として杉岡洋一総長を委員長とする「「21 世紀の国立大学の役割」検討委員会」を 2001（平成 13）年 4 月 1 日に発足させた。1999 年 11 月に設置されていた「法人化移行体制に関する検討ワーキンググループ」は、関連法の成立を受けて、将来計画委員会企画専門委員会の下部組織として 2001 年 11 月 20 日には「法人化移行に関する検討ワーキンググループ」として改めて設置され、また事務的な問題に対処するために法人化対応室が同時に設置された。

このワーキンググループは企画専門委員会の下に置かれ、下部組織として組織・役員・業務内容・人事制度について検討する「人事・組織」部会、長期目標や中期目標・中期計画、評価と情報公開について検討する「計画・評価」部会、そして運営費交付金や施設整備費、土地建物等、長期借入金債務、会計基準や寄付金等について検討する「財務・財政」の各部会が置かれたほか、それぞれのグループの連絡会が設けられ、それぞれに責任者として副学長および総長特別補佐が参加し、議論が進められた。すでに統合が決められていた九州芸術工科大学の教官は、これら部会へオブザーバーとして参画し

た。2002 年に入り、各大学で法人化に向けた事務作業が進められていくと、「法人化準備作業の方針等（メモ）」として事務局を中心に 3 つの部会の下にプロジェクトチームが作られた。

人事・組織部会の下に副学長の選考方法や各種委員会の見直しを行う「運営組織」プロジェクトチーム（6 人）、全学規則体系の再編原案作成、現行規則や新規則の作成実務活動を行う「規則化統括」プロジェクトチーム（10 人）、就業規則の原案を作成する「就業規則」プロジェクトチーム（5 人）、安全衛生管理体制の原案作成を行う「安全衛生管理」プロジェクトチーム（5 人）がまとめられた。

計画・評価部会の下には、全学的中期目標・中期計画、部局中期計画および年度計画とりまとめのための「中期目標・中期計画・年度計画」プロジェクトチーム（6 人）、全学および部局の自己点検・評価と外部評価の実施体制や第三者評価への対応体制等を取り扱う「評価体制」プロジェクトチーム（6 人）がまとめられた。

財務・財政部会の下には、学内予算配分方法や人件費の管理・執行、自己収入の管理や支払い計画や方法を取り扱う「予算・資金」プロジェクトチーム（4～5 人）、会計諸規定の整備や会計責任者の設置、内部牽制体制の整備を取り扱う「規程等整備」プロジェクトチーム（4～5 人）、財務会計システムの仕様策定を行う「財務会計システム」プロジェクトチームがそれぞれ置かれ、法人化に係る規則などを担う実務作業が、「中期目標・中期計画・年度計画」プロジェクトチームは 2002 年 12 月までに、また他のプロジェクトチームでも 2003 年から 2004 年 2 月までを目処に期限を設け、急ピッチで検討が進められた。チームの労苦もあり、2003 年 9 月 29 日の将来計画委員会で「法人化に伴う学内規則の整備に関する基本方針」がまとめられ、現行規定内容をほぼそのまま移行できるものと、役員会や経営協議会、教育研究評議会等に関する規則など国立大学法人法等に基づき新たに制定するもの、さらに部局長会議等各種委員会規則や部局の内規なども整備する方針がまとめ

られ、また法人化後の規則は原則としてこれまでの縦書きから横書きとすることが定められた。

附置研究所･学内共同教育研究施設

2002（平成 14）年 11 月 8 日に開かれた執行部会議では、研究体制企画委員会から「法人化後の措置研究所・学内共同教育研究施設のあり方について（案)」という報告が示された。この中で、附置研究所の扱いについて、5 年ごとの各研究部門への外部評価と 10 年時点での研究部門の継続や廃止統合案作成、学内共同教育研究施設においても同様の規程を研究体制企画委員会において定めるという将来計画委員会規則第 15 条の規程について、法人化後は大学の全ての方針について 6 年間を単位とする中期目標に織り込む必要性があることから、附置研究所は省令施設として、他の多くの学内共同教育研究施設は学内措置で位置づけられる今後の変化も踏まえ、学内共同教育研究施設の統合に伴う再編成が提言された。ここでの案は、法人化移行の変化に伴い実現されるものは少なかったが、「5 年目評価、10 年以内組織見直し」制度の運用指針を具体化するきっかけにもつながった。

教職員人事制度の見直し

この間に進められた大学教官の任期制導入についても触れねばなるまい。すでに第 1 章で紹介した「麻生レポート」の中には大学教員の任期制について強く推し進める旨記されており、この流れは教員の流動性が激しい医系部局から始まった。九州大学では生体防御医学研究所が 2001（平成 13）年 4 月から教員の任期制を導入した。ついで 2002 年からは応用力学研究所と機能物質科学研究所、2003 年には医・薬・工・農の各研究院でも導入され、法人化以降は全ての部局で任期制が採り入れられている。国立大学法人化後の任期制については、根拠規程が「大学の教員の任期に関する法律」を元にしており、承継職員の任期については、移行日の前日に付されている任期の在

任期間であり、任期の上限については、非公務員型が適用され、私立大学と同様の適用条項である 5 年が上限となった。各附置研究所において 5 年を超える任期が設定されているが、これについては最長 5 年とする旨の教授会審議が求められた。また 2003 年 9 月 29 日の将来計画委員会では、名誉教授を対象とした「特任教授」制度が提案された。これは九州大学における教育研究の推進を図るため、相当額の外部資金を獲得し重要な研究プロジェクトを遂行中の定年退職教授に研究環境を提供し、研究に参画させるために設ける制度で、期限付き常勤雇用または時間雇用職員で 1 事業年度を雇用期間とする制度として提案され、研究プロジェクトを所管する部局長等の申し出により雇用される旨定められた。

また 2003 年 12 月 25 日将来計画委員会で了承された「法人化後の職員の給与制度について」では、旧官吏俸給令以来使用されてきた用語としての「俸給」を改め基本給とし、管理職における特別調整額を管理職手当と改めるとともに、法人経営や医療支援など高度な専門的業務に従事する職員への給与のインセンティブ付与や特別昇給、勤勉手当などの制度見直しも行うとした。また、身分の承継については、国立大学法人法附則第 4 条にある「国立大学法人の成立の際現に職員である者は、別に辞令を発せられない限り、国立大学法人の成立の日において、国立大学法人の職員となるものとする」と規定しているため、4 月 1 日に九州大学に在籍している職員は、一括して国立大学法人九州大学の職員となる。

2003 年 9 月 29 日の将来計画委員会における了承事項として「承継職員に係る法人移行直後の人事制度の基本方針として」の中で、承継職員等の職種・職位、給与等に係る法人移行直後の労働条件は、原則として移行前と同位・同等とする、また法人化の趣旨等を踏まえてすみやかに対応すべき事項、および労働関係法の規制によって同位・同等としがたい人事制度上の事項は、当該趣旨、規制等に従い実施するとしている。

一方法人化直前時点での定員外職員は、職員の中で 4 人に 1 人の割合でい

る状態であった。このような職員は法人化後も 4 月 1 日に採用の辞令交付が行われ、日々雇用の形態で年次毎の更新が行われた。法人化以降非正規職員の正規雇用制度が設けられているが、逆に 3 年以上の雇用更新が認められない法改正が行われた結果、研究者を含めた非正規職員全般の雇用の不安定化が促進し、給与における待遇差が拡大する格好となった。

法人化に伴い、教職員の地位は人事院規則に基づく公務員から労働契約関係となり、教員には裁量労働制が適用されることとなった一方、教育公務員特例法の適用を受けないことなどから、労働基準法や労働組合法、労働関係調整法の適用を受け、雇用保険などの制度を一般法人にあわせる規則改正が行われた。

この時点で「外部資金による期限付き雇用に係る柔軟な給与制度（年俸制など）の導入を検討する」として、この後教員へ選択的に要請される年俸制の導入が検討されていた。ここでは「多様な優れた教育研究者を本学に結集するとともに、教育活動と研究活動の一部に無気力や停滞が生まれない環境をつくりだすために、一定期間ごと教官の教育研究活動を評価し、それによって多様な人材の登用を可能にする任期制を導入することが必要である」と明記され、「九州大学は、先進的な任期制を採用する部局を積極的に支援しながらも、段階を追って任期制の導入を拡大していくことが適当である」と述べている。教員の任期制については、法人化以前では、理系の研究院と附置研究所・産学連携センターのすべての職と、経済学研究院と病院の一部の職で導入された。

また法人化に伴って新たに設けられるテクニカルスタッフ制度も 2003 年度時点で検討されていた。テクニカルスタッフの給与は教務職員をベースとしており、時給 1300 円～1800 円の間で号給をまとめる案が示された。また 2004 年度以降の学内非常勤講師手当については、これまで運営費交付金により手当として支払われ予算措置が講じられていたが、算定対象から外されることとなった。大学が中期目標・中期計画に掲げる「経費の抑制に関する目

標」においても非常勤講師手当等の支給要件の見直しを行う旨掲げており、2003 年度段階で全国の国立大学のうち約半数の 47 大学が不支給であることから、正規の勤務時間としてこれを取り扱い、支給しないこととする案がまとめられた。

法人化後の授業料等の検討

法人化に伴う学生への対応として、学務部にも法人化対応ワーキンググループが作られ、2003（平成 15）年 5 月 28 日に第 1 回の会合が開かれた。この会合では回を重ねていくなかで他大学との比較を行いながら、2004 年度の法人化以降における入学料・授業料、学生寄宿料等の額の決定、休学中の授業料の免除、不合格者に対する検定料の一部返還入学辞退に伴う授業料の返還の取り扱い等について検討が必要としている。

ここでの議論は教務委員会において「授業料等の決定に係る問題点等について」として 2003 年 11 月 20 日に了承された。受験機会の複数化に伴う入学料の免除に関しては、国立大学によって入学料が異なる場合が生じることから、免除の実施はできないことが定められたが、そのほかの項目については従来の方針から変更をほぼ行わず、学生に対して過剰な負担がかからないかたちでの法人化を迎えることとなった。

この国立大学法人化は、自主的で自律的な大学運営・経営体制、経営協議会に外部有識者を半数入れることによる民間的な発想の導入、教育公務員特例法から除外することによる非公務員型の人事システムの導入、さらに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、それまでの公務員組織としての国立大学に大きな変革を与えるものであった。2004 年 1 月には大学名で『学生の皆様へ―国立大学の法人化にあたって―』という冊子が作られ、質問受付窓口を事務局学務部学生支援課総務掛とした。

（2）国立大学法人九州大学の発足

国立大学法人九州大学の発足

2004（平成 16）年 4 月 1 日に施行された国立大学法人法に基づき、これまで国の行政組織の一部であった国立大学は、大学ごとに法人格が付与される独立した法人となった。九州大学は、国立大学法人九州大学が設置する大学として位置づけられ、これにより九州大学の設置主体は国から法人となり、大学の責任による意思決定を行う機関となった。独立行政法人にも共通することとして、法人化に伴って国による予算・組織等の規制は大幅に縮小し、大学の責任で決定できる部分が増加した。学内規則等は新しく制定されることとなり、総長裁量による経費配分が増え、各国立大学が独自に行う施策が大幅に増加し、また組織編成についても基本的には、図 13-10 のような法人法に基づく形態をとるが、細かな陣容については国立大学ごとに大きく異なっていくこととなる。

国立大学法人法第 11 条の規定に則り、「総長を補佐して本学の業務を掌理する」役職として理事が置かれた。また九州大学の業務を監査する役割として監事も置かれるようになった。これまでの国立大学における意志決定の最高機関は評議会であったが、この上位に役員会が置かれ、総長・理事によって構成される役員会と、これに副学長および必要に応じて部局長などが参画する拡大役員会が重要事項を審議する場となった。これに伴って従来総長および 2～5 名の副学長で分担していた学内委員会における総長の役割を理事が副学長を兼任するかたちで負うこととなり、教授会の合議中心だった運営方針は、大学学長または理事会によるトップダウン型へと切り替わっていった。第 12 編で述べていた総長の多重負担は法人化に伴って理事が補うことに伴い軽減され、大学全体の意思決定の速度を上げるとともに、総長の統率力次第で大学の運営・経営も大きく変わっていくこととなった。

国立大学法人は最高責任者である総長、および総長と理事で構成される役

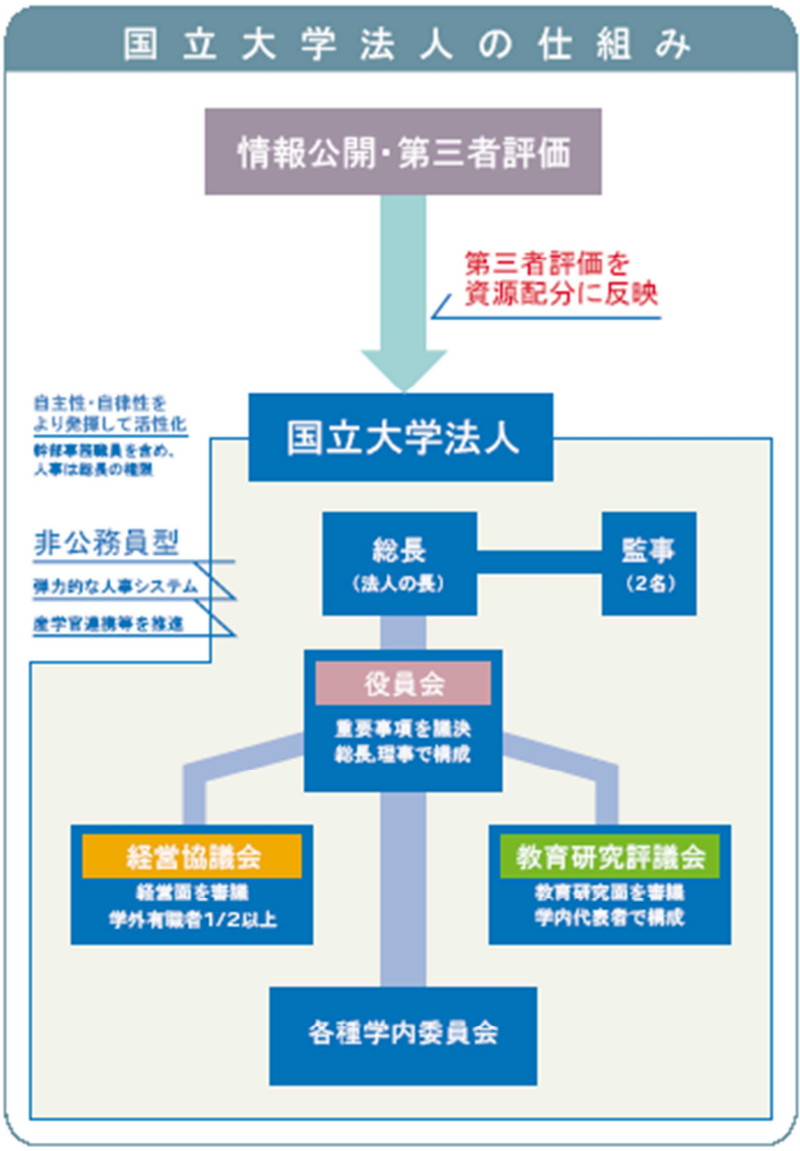

図 13-10 国立大学法人の一般的な仕組み
出典：『九大広報』別冊。

図 13-11 梶山千里第 21 代総長

員会をもって構成され、その下部組織として経営について審議する経営協議会と教育研究面について審議する教育研究評議会が位置づけられる。そのため、まず法人化以前の最高議決機関であった評議会において、2004 年 2 月 20 日および 3 月 19 日に国立大学法人の役員となる理事候補者が総長によって人選され、監事候補者 2 名は文部科学大臣より指名された者が選任された。梶山千里総長によって現行の評議会は 3 月 19 日の第 1363 回が最後となる旨の発言があり、翌年度の法人化を迎えた。2004 年 4 月 1 日の教育研究評議会では、まず午前中に総長・理事によって、教育研究評議会規則および部局長会議規則がまとめられ、この規則に基づき、規則第 2 条に掲げる評議員によって午後に再び部局長会議、のち教育研究評議会を開くという変則的なかたちをとることとなった。

4-2-4 アクションプラン

この 2004（平成 16）年 4 月 1 日付で梶山千里総長より教育憲章・学術憲章に続くメッセージとして「法人化を越えて：九州大学の挑戦」が表明された（資料編Ⅲ－767、pp.603-612）。この中では、大学の本分を優れた人材の育成と基礎研究として、これに加えて社会貢献を第三の柱に据え、大学の教育研究の成果である「知」の創造をその社会還元を踏まえた上で、「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」の行動計画として、「4-2-4 アクションプラン」を提唱した。以下、メッセージを引用すると、

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」。

次の 2 を将来構想の方向性として、「実績に基づく新科学領域への展開」及び「歴史的・地理的な必然が導くアジア指向」。

最後の 4 は、教員の競争資金獲得にかかる大学からの支援策として「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」への明確な優遇措置を示している。教員の自己評価に基づく研究費の重点配分も実施されている。

さらに職員に対しては、「4S 運動」と称して「責任」「スピード」「専門」をもって業務を遂行すること、そこから生まれる教職員間の「信頼」が確立されるよう意識改革を促す、としており、この考え方を法人化以降の大学教職員の意識改革として求めている。

「4-2-4 アクションプラン」の最後に掲げられた「4」に対する支援を具体化すべく、2004 年度に総長裁量経費による支援プログラムとして「研究スーパースター支援プログラム」が始まった（資料編Ⅲ－824、pp.893-896）。このプログラムの背景には、「横一線の平等主義」を崩すという梶山総長の考え方があった。特定の教員個人や組織に資源やエネルギーを集中することによって、大学としてのいくつかの強みを作ることを大学のブランド力を高める方策のひとつとして位置づけ、このプログラムの支援対象者には、優れた研究実績がありアクティビティも高い、①21 世紀 COE プログラムの拠点リーダー、②シニア研究者としての拠点リーダー、さらに③スーパースター作りとしての若手研究リーダー（最長 3 年間）といった 3 パターンの教員が選ばれ、それぞれ特任助手や非常勤講師の雇用などができる予算として年間 450～500 万円が重点投資された。

また戦略的教育研究拠点（Q-STARS）として、後述する中期目標・中期計画の中に重点的に教育研究分野の整備を行うセンターを掲げ、新設・拡充を推進するとしており、その第一弾として 2005 年 4 月、21 世紀 COE プログ

ラム「分子情報科学の機能イノベーション」（拠点リーダー：新海征治工学研究院教授）の成果をもとにした未来化学創造センター、そして生物生産・生物材料・生物機能をキーワードとした「生物機能デザインに基づいた物質生産プロセスの開発拠点」を構築するバイオアーキテクチャーセンターを新設し、2001 年 4 月に設置されたシステム LSI 研究センターについては専任教員を増やすなどにより研究開発機能を強化し、プロジェクトのこれからの発展を推進していくため拡充をおこなった。

さらに 2005 年 7 月には、医工連携で先進医療を進めるためにデジタルメディシン・イニシアティブを、またアジアへの政策提言を行うためにアジア総合研究センターを改組拡充してアジア総合政策センターを新設し、学内資源を重点配分して世界最高水準の教育研究拠点を目指した。それぞれのセンターの性格については第 3 節以降に後述する。

第 2 節　専門職大学院等の設置

（1）法務学府（法科大学院）の設置

司法制度改革と法科大学院

1999（平成 11）年 7 月に国の審議会として設置された司法制度改革審議会では、現行の司法試験制度における一発勝負の試験のみで行われており、受験予備校が幅をきかせているという問題点を指摘し、これに対して、論点の整理や全国 4 か所で行われた公聴会の開催など、60 回を超える審議が行われた結果を取りまとめ、2000 年 11 月に中間報告を示した。この中には、法科大学院の教育理念について「公平性、開放性、多様性」を旨とした、理論的教育と実務的なものとをつなげる教育手法創出のために各法科大学院が工夫を凝らすべきことを記載し、既定路線としての「国家資格を有する法曹と

いう高度専門職業人を養成するための教育プロセス」(『九州大学大学院法務学教育部（法科大学院）設置計画書』) という特徴を持つ法科大学院構想がまとめられていく。

2001 年 6 月に審議会は「司法制度改革審議会意見書―21 世紀の日本を支える司法制度―」を取りまとめた。この中には国民の誰もが身近に利用できる「国民の社会生活上の医師」としての弁護士増員の必要性から「Ⅲ司法制度を支える法曹の在り方」内の法曹養成制度の改革項目に「法科大学院」が明記され、

> 司法試験という「点」のみによる選抜ではなく、法学教育、司法試験、司法修習を有機的に連携させた「プロセス」としての法曹養成制度を新たに整備すべきである。その中核を成すものとして、法曹養成に特化した教育を行うプロフェッショナル・スクールである法科大学院を設けるべきである。

として法科大学院制度を 2004 年からの学生受け入れを目指して整備すべきであるとの答申を出した（pp.61-62)。

九州大学の法科大学院設置準備

九州大学では、法科大学院議論にほぼ並行して大学院法学研究科が 1999（平成 11）年 5 月に「司法改革問題検討ワーキンググループ」を設置し、法科大学院の具体的な在り方について検討を進め、将来の法科大学院の理念、制度設計等骨格が固められてきた。2000 年に発行された『法政研究』66 巻 4 号には、1999 年 10 月～12 月にかけて行われた「大学教育と法律実務家養成」に関する連続シンポジウムの全記録が掲載され、また第 3 回シンポジウムで発表されたワーキングクループとしての案「法科大学院構想と法曹養成教育の再構成」が『法律時報増刊　シリーズ司法改革 1』(2000 年 4 月）の中で公表されるなど、全国における法科大学院制度設置に向けた議論に積極的に参画した。2000 年 3 月 8 日の法学研究科教授会では、司法制度改革問

題検討ワーキンググループによる連続シンポジウムを受けて作成された「九州大学法科大学院カリキュラム案」が提出されている。2000 年 10 月からは、法学府修士課程に「弁護士研修プログラム」を設け、司法試験に合格し司法研修所を修了した若い弁護士のための「実質的な事後研修」としての、理論教育・実務教育を行い、法科大学院設置に備えることとなった。

2001 年 4 月に「司法改革問題検討ワーキンググループ」は名称を「法科大学院問題検討ワーキンググループ」に改称し、法科大学院の設置準備が進められていく。2001 年 11 月 14 日の大学院法学研究院教授会において、「法科大学院設置に関する決議（案）」がまとめられた。翌 2002 年には、国による「司法制度改革推進計画」が閣議決定され、中央教育審議会による「法科大学院の設置基準等について（中間報告）」が公表された。これを受けて 2002 年 6 月の法学研究院教授会では、ワーキンググループを発展的に解消し、「法科大学院設置準備委員会」を、同年 10 月には「法科大学院設置委員会」を設置し、担当予定教員の選考等が行われ、2003 年 6 月には、法科大学院担当予定者全員で構成する「法科大学院委員会」が設置され、文部科学省に対しても 6 月 27 日に法科大学院の設置計画書を提出した。施設の建設場所については、いくつかの候補地が検討されたが、中門近くにある地下鉄上敷地の駐車場に決まり、鉄骨造プレハブの校舎が建設された。11 月 27 日には法科大学院の認可書交付式が行われ、「法科大学院委員会」による法科大学院の教育・運営等に必要な重要事項を具体化して 2004 年度の設置に備えた。

法科大学院の教員には、法学研究院の教官の他、裁判所から現役の裁判官が教員として派遣されるとともに、法科大学院の実務教育を担う弁護士法人としての法律事務所が置かれ、大学との協定に基づいた弁護士資格を持つ実務家教員を兼任させ、学生に一定の範囲で具体的な事件に関与させ、実務の実践を行うカリキュラムが求められた。そのための弁護士事務所として弁護士法人九州リーガル・クリニック法律事務所（代表社員：上田國廣弁護士）が 2004 年 7 月に設立され、九州大学との間で法科大学院の学生の実務教育

図 13-12 九州大学法科大学院入学式（2004 年）

に協力する旨の協定が締結された。同年 9 月 1 日には福岡市中央区赤坂の赤坂井上ビルにおいて、学生の実務実践教育を行うための九州大学法科大学院リーガル・クリニック・センターと弁護士法人九州リーガル・クリニック法律事務所の開設披露が行われた。

法務学府の設置

法科大学院は日本版のロースクールとして 2004 年 4 月に全国一斉に開設されたが、九州大学もこの開設第一陣に加わり実務法学専攻を持つ「九州大学大学院法務学府」として設置された。1 学年の入学定員は 100 人で、この大学院の学生は、原則 3 年間の教育課程を経て、法科大学院の司法資格試験となる「全国統一適性試験」の受験資格を得ることとなる。法科大学院の制度設計段階で留意されていたものは、この組織は研究を前提とした教育機関「法曹養成に特化した教育を行うプロフェッショナル・スクール」（前掲「司法制度改革審議会意見書」、p.61）であるとして、入学志願者の選抜にあたっては、法律によって必須となっている適性試験の他に応募理由書、学部成績自己評価書、職業経験報告書、社会経験報告書などの実経験者に配慮した評価対象を設けるとともに小論文や集団面接などを行うことによって、総合的に判定している。このような配慮の結果、第 1 期入学試験合格者 114 名のうち、法律系以外の学部出身者は 13 名、社会人 44 名となり、設置基準における要請項目として挙げられていた社会人や他学部出身者が 30%以上を占め

ていることといった基準を満たす結果となった。

法科大学院での教育の質をいっそう高めるため、開設前から大学院同士の連携が行われた。2002 年後半から翌年にかけて鹿児島大学との間で法科大学院授業における連携協議が進められ、高速通信網を利用した機器を使用することによる遠隔授業の可能性等が検討された。2003 年 5 月には「九州大学と鹿児島大学の法科大学院間の教育連携に関する協定」が結ばれる。同年 6 月には熊本大学法科大学院との間でも教育連携に関する協定が結ばれ、以後九州における国立法科大学院 3 大学の教育連携事業となった。また法科大学院における連携協定は私立大学にも及び、九州大学を含めた福岡県内 4 法科大学院（福岡大学・西南学院大学・久留米大学）および福岡県弁護士会との間に 2003 年 6 月 12 日、教育連携協定が結ばれた。

（2）専門（職）大学院の設置

専門大学院

1998（平成 10）年 10 月 26 日の大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性が輝く大学―」の中では、「1）大学院の組織編成の在り方」に「3）高度専門職業人養成に特化した実践的教育を行う大学院の設置促進」として「（イ）高度専門職業人養成に特化した実践的な教育を行う大学院修士課程の設置促進」が明記されている。ここでは、

> 今後、高度専門職業人養成の目的に即した教育研究体制等の整備を推進しその機能を一層強化するという観点から、制度面でも所要の整備を行い、大学院修士課程におけるこれまでの高度専門職業人の養成を更に進めて、特定の職業等に従事するのに必要な高度の専門的知識・能力の育成に特化した実践的な教育を行う大学院の設置を促進し、かつそれぞれの大学院が質的に充実した教育研究を展開していくようにすることが

必要

であるとして、高度専門職業人養成のための大学院設置の促進が明記された。これを受けて 1999 年 9 月 14 日、大学院設置基準の一部が改正され「高度の専門性を要する職業等に必要な高度の能力を専ら養うことを目的」とする専門大学院が明記されると、文部省高等教育局が 1999 年 9 月 28 日に通知した「大学設置審査内規及び大学院設置審査基準等の改正について」では、法律の改正が行われ、専門大学院の設置が認められることとなった。

医学系学府医療経営･管理学専攻

これに基づいて九州大学でも 2000（平成 12）年 7 月、大学院医学系学府に専門大学院として医療経営・管理学専攻を設置する計画書を提出、これが認められて 2001 年 4 月より 21 名の大学院生が入学し大学院専攻として発足した。

医学系学府に設けられた医療経営・管理学専攻は、アメリカの公衆衛生系大学院の医療経営管理学専攻を模範とした公衆衛生系の大学院であり、「人が、死なないだけでなく、生きていくちからがでてくるよう、かつ、意味のある人生を過ごせるように」（『九大広報』第 20 号、2001 年 9 月、p.17）という観点のもと、医学の生物学的方法では対処できない健康に関する事象の解決を目指した。

この大学院では入学定員は 20 名、修業年限を 2 年とし、「専門分化した医療技術を、人々が「安心・納得・一体感」を持って生活し、人生を過ごせるよう統合・調整・組織化できる高度な専門職業人を育成」することを目的としており、「従来の専門家（医）に見られるような Player 型の職業人ではなく、Director・Producer に相当する職業人の育成」に念頭を置いている（資料編Ⅲ－772、p.680）。この専攻における教育課程は、4 コースが設けられており、医療政策学コース・医療経営学コース・医療管理学コース・医療コミュニケーション学コースがそれぞれ設けられ、新しい分野の医療技術者を養

成するものであるため、現職の医療技術者のリフレッシュ教育を重視すると明記されたことが特徴的と言える。

経済学府産業マネジメント専攻

2002（平成 14）年 11 月 29 日、学校教育法の一部が改正（法律第 180 号）され、「大学院のうち、学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とするもの」を専門職大学院とすることとなり、従来設置されていた専門大学院は専門職大学院に移行した。

この流れと同時並行して 2002 年 7 月には、文部科学省への設置計画書として大学院経済学府に MBA を取得できるビジネススクールとしての産業マネジメント専攻を設置する計画書を提出（資料編Ⅲ－773、pp.689-708）。またこの際同時に経済学府の改編をももくろんだ。この分野における設置計画は商科大学を前身校に持つ国立大学を除くと初の取組であり、国立大学全体としても一橋大学・神戸大学に次ぐ設置であった。

ビジネススクール開設の背景には、1990 年代におけるアメリカにおける経済の回復とその背景にある MBA 取得者の活躍がある。ビジネススクールを通じて経営研究者が他地域における優れたマネジメント手法を企業に移転していくことで、産学協同による生産方式を開発するなど、企業の中で MBA を通じ培った人脈と手法を活かすことが求められていた。

従来の日本では、出身学部の専門性を問わず社内教育システムの中で鍛え上げていく OJT（on the job training）中心の日本企業独自の人材育成方法があり、そのような考え方の下に新卒採用を重視する傾向が根強く存在する。これに対して、企業内人材教育が景気の低迷などで停滞する中、大学からのマネジメント教育の重要性が増してきたことも挙げられる。

日本の国立大学においてアメリカに見られるようなビジネススクールが初めて設けられたのは、2000 年の一橋大学においてである。これは一橋大学が

東京商業学校を源流とした実務商学を重視していたことに起因する。経済学を基礎としたビジネススクールの開設は国立大学として初の試みであると言える。

また九州大学独自の試みとしては、選択カリキュラムの中に「知的財産管理」や「技術開発とリスクのマネジメント」「産学連携マネジメント」「ベンチャー企業」などがあり、産業技術とマネジメントに関わる科目を履修することができ、人間環境学研究院や言語文化研究院、工学研究院から多様な専門性を持った分担教官を招いていること、また九州大学がこれまでアジア学長会議などで培ってきた各大学とも連携し、韓国の釜山大学や中国の上海交通大学、タイのタマサート大学などにそれぞれ設けられているビジネススクールと単位の互換や学生や教員の相互交流、出張講義などが受けられる「アジア・ビジネス・プログラム」を採り入れている所などが特徴と言えよう。産業マネジメント専攻では､「アジアビジネスをになう社会人や留学生の人材育成を目指」す（『九大広報』No.28、2003 年 3 月、p.13）としており、言語や宗教・価値観の違い、あるいは慣習法などに起因する制度の違いなどからビジネスに多様な摩擦を生じやすいアジアビジネスにおいて、九州大学が行うビジネススクールの特徴を活かす形での活路を求め。当初は経済学府先端マネージメント専攻という名称を検討し、申請に際して変更が行われた。

2001 年 1 月 4 日の『西日本新聞』において、「九州ビジネス・スクール構想は、二十一世紀の幕開けを象徴する「事業」」であるとして、福岡の経済界や行政が中心となって設置準備を進めている旨報じられた。この中で、背景に存在するのは九州の現状に対する危機感であるとして､「九州ビジネス・スクールが成功するかどうかは、プログラムの魅力づくりにかかっている。」と解説し、地元財界が結束して産官学による事業の後押しを進めたいと記された。

このように待望されていた中、2003 年 4 月に経済学府産業マネジメント専攻は設置され、1 期生として 50 人が入学。開講記念式が 8 月 1 日に福岡

国際会議場で開かれた。矢田俊文経済学府長は、国立大学として日本で 3 番目にビジネススクールが設置できたことに対する地元経済界等への謝辞を述べるとともに、修了生が東アジアのビジネスリーダーとして活躍することへの期待を述べた。このビジネススクール開校記念講演を行った日産自動車株式会社 CEO であるカルロス・ゴーンに「国際学術交流を含めた、日仏間の広範な経済・文化交流と、相互理解に対する多大な貢献」があったとして名誉博士号が授与された。

人間環境学府実践臨床心理学専攻

2005（平成 17）年 4 月に設置された人間環境学府実践臨床心理学専攻は、もともと同学府人間共生システム専攻心理臨床学コースとして、1996 年より日本臨床心理士資格認定協会によって認められた臨床心理士養成課程であった。これまでの専門職大学院が設けていた「指定大学院」制度による設置とは異なり、既存の臨床心理士養成課程を特化し、専門職大学院にしたという特徴がある。

九州大学教育学部は日本における臨床心理学分野において早くから先導的な役割を果たしており、1982（昭和 57）年の日本心理臨床学会の設立に際しては、初代理事長を九州大学の教授が務め、臨床心理士の第 1 号や日本における第 1 号の「第 1 種指定大学院」として臨床心理士を輩出するなど、もともと高度な専門性を持った教育を行ってきた。

しかしながら、近年における心の問題の複雑化・多様化に伴い、臨床心理士は「心のケア」に関する幅広い領域における知識を必要とし、臨床心理分野における高度専門職業人が社会から求められていた。九州大学において新専攻の教育目的として新たに①種々の活動領域に対応できる人材、②生涯発達における様々な心理援助レベルに対応できる人材、③いろいろな心理援助の介入レベルで活躍できる人材、④地域および他分野に根ざしたコラボレーションが可能な人材を育成するとしている（資料編Ⅲ－774、pp.713-714）。

表13-2 九州大学専門職大学院コンソーシアム共通基礎科目群一覧

専門職大学院（専攻）名	科目名
医学系学府医療経営・管理学専攻	医療経済学
	医療安全管理論
	医療インテグレート論
経済学府産業マネジメント専攻	マーケティング戦略
	産学連携マネジメント
	知識マネジメント
	企業価値創造と M&A
人間環境学府実践臨床心理学専攻	産業・組織臨床心理学特論
	司法・矯正臨床心理学特論
法務学府実務法学専攻（法科大学院）	インターネットと法
	企業法務

この専門職大学院の特徴は、これまで人間環境学府人間共生システム専攻に設けられていた修了要件である修士論文を廃止し、その代わり実務教育に多くの時間を割くカリキュラムを編成したことである。そのため、これまで 4 単位分設けられていた実習を 7 単位とし、現場での経験を豊富に持った実務家教員を配置することによって、即戦力となり得る高度専門職業人の養成を行う専攻となった。

人間環境学府実践臨床心理学専攻は、修業年限を 2 年とし、入学定員 30 名で 2005 年 4 月に開設、既存の心理臨床学コースは博士後期課程への進学を主眼に置いた臨床心理学指導・研究コースへと改組された。

専門職大学院コンソーシアム

九州大学の 4 専門職大学院は、国内の大学においては専門職大学院の数が 2 番目に多いというスケールメリットを活かし、2006 年に「専門職大学院コ

ンソーシアム」を設立した。4 つの専門職大学院はもとよりそれぞれの分野で専門性の高いプログラムを提供してきたが、コンソーシアムを設立したことにより、従来の枠組みを超えて専門知識を有する人材を求める社会の多様化するニーズに応えることが可能となった。

さらにそれぞれの専門職大学院では、相互の連携による新たな教育・研究プログラムとして専門性を養うとともに実社会で役立つ科目履修スタイルとして「共通基礎科目群」を設け、表 13-2 のような相互履修科目を設けている（資料編Ⅲ－775、pp.725-726）。

（3）統合新領域学府の設置

ユーザーサイエンス機構は、前章ですでに述べたとおり 2004（平成 16）年度文部科学省科学技術振興調整費・戦略的研究拠点育成プログラム（スーパーCOE）により、ユーザーを基盤とした技術と感性の融合をめざすために設立された。もともと 5 年間の文科省補助事業によって作られたプログラムを主要な財源としており、最終年度には大学院としての設置をもくろんでいた。

ユーザーサイエンス機構の坂口光一助教授は、2006 年の日本機械学会年次大会ワークショップにて、「ユーザーサイエンス大学院の構想と課題」として 2008 年度に独立専攻を設置する構想を発表するとともに新コンセプトの大学院を「総合に向かう学」として専攻の下に「副専攻」を設けることやダブルメジャーを創ることによってキャリア開発の動機となると課題について述べている。

機構設置のきっかけとなった育成プログラムの 2008 年度中間評価において、「本研究課題の具体的な展開方向について不明確」、また「本課題を統括すべきプロジェクトリーダーが十分なリーダーシップを発揮していない」として C 評価であったことを受けて、新たに人間環境学研究院から副機構長を

図 13-13 統合新領域学府入学式（2009 年）

招き、新大学院「感性学府・ユーザーサイエンス専攻」設置に向けたワーキンググループを組織し、具体的な協議が行われた。大学院設置に向けて坂口准教授が発表内でも述べた全学共通大学院科目として 3 科目が開講されており、新学府設置に向けた準備が行われていた。

このようなユーザーサイエンス機構による「感性学府」設置の動きと同時に、「自動車学府」の設置に向けた動きも進められていた。

2007 年 11 月 27 日発行の『ふくおか経済』では、新学府と専攻について、「文系や理系などの枠組みを超えた「統合新領域学府」と、その下部組織として自動車産業に特化した「オートモーティブサイエンス」専攻の新設を構想」していると報じ、「急激に成長している自動車産業に対応できる人材育成とともに、地元・福岡県などが重要施策に掲げている自動車産業を教育面から支援する」ための大学院であると述べた。福岡女子大学や西南学院大学とも連携した大講座制も記載されるなど、それまでの九州大学に見られない独自性が強調されている。

はたして 2008 年 11 月 7 日に行われた大学院統合新領域学府の設置記者会見は有川節夫総長の他、高木誠福岡女子大学学長と武井俊詳（たかよし）西南学院大学副学長が出席し、両大学との連携による教育の取り組みが行われる旨報告された。この中で有川総長は、統合新領域学府について、「現代社会や現代の科学に問われている課題から出発するところに特徴」を持つと述べ、「企業や行政との連携のもと、高度な専門性と実践能力を備えた人材を育成、輩出していきたい」と表明し、新学府への期待を寄せた。

統合新領域学府は 2009 年 4 月 1 日に設置された。学際分野を統合する独立大学院であり、関連する学部を持たない。知の活用主体であるユーザーの視点から、また感性を基盤として人間理解の上に立ち感性価値の創造を推進する､高度な専門人材の養成を行うユーザー感性学専攻と自動車と先端技術、自動車と人間や社会、自動車環境・エネルギーなど、自動車に関係するフロンティアな課題に取り組む高度な専門人材の養成を行うオートモーティブサイエンス専攻の 2 専攻が設けられた。キャンパスの統合移転途中ということもあり、両専攻はキャンパスを隔てて開設されており、オートモーティブサイエンス専攻は伊都キャンパスのウエスト 4 号館を拠点に、またユーザー感性学専攻は当初工学部本館に入居予定であったが、工学部 5 号館が改修可能などの理由から工学部 5 号館に設置された、後に加わるライブラリーサイエンス専攻もこの工学部 5 号館に設置されている。

ユーザー感性学専攻には感性科学、感性コミュニケーション、感性価値クリエーションの各講座が、またオートモーティブサイエンス専攻には、先端材料科学、ダイナミクス、情報制御学、人間科学、社会科学の各大学院講座が設けられた。2011 年 4 月にライブラリーサイエンス専攻が加わった。これもまた背景には独立専攻としての図書館情報学専攻の設置に向けた動きがあり、統合新領域学府構想の途中から新専攻構想として加わった。この専攻では､「ユーザーの視点に立った情報の管理と提供を確保し、同時に知の創造と継承を支える新たな場」としてライブラリーを定義し、文書館が立脚する記録管理学と図書館管理学とを統合する専攻としての進化発展を目指しており、附属図書館や人文科学研究院、大学文書館など多くの部局や組織が兼任教員を送り込むかたちで関与している。

第 3 節　研究所・学内共同教育研究施設等の再編と設置

（1）カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所の設置

文部科学省は 2007（平成 19）年度より「世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI：World Premier International Research Center Initiative）」として、高いレベルの研究者を中核とした世界トップレベルの研究拠点を形成すべく、各年毎に一定のテーマを設け、それに適った拠点施設を全国各地の研究機関に設置する事業を始めた。初年度である 2007 年度は最初の試みということもあり、多くの団体から応募があり、国立大学からは九州大学を含めた 11 大学から計 19 件、私立大学からは 2 大学計 2 件、また大学共同利用機関法人から 3 法人計 6 件、さらに独立行政法人からも 6 つの法人から計 6 件の応募があり、総計 33 件の公募の中から、この年は全国で以下の 5 拠点が設けられており、優れた研究環境と極めて高い研究水準を誇る「目に見える研究拠点」の形成を目指している。

・東北大学：原子分子材料科学高等研究機構（AIMR）
・東京大学：数物連携宇宙研究機構（IPMU）
・京都大学：物質－細胞統合システム拠点（iCeMS）
・大阪大学：免疫学フロンティア研究センター（IFReC）
・物質・材料研究機構：国際ナノアーキテクトニクス研究拠点（MANA）

九州大学は 2007 年の第 1 次公募では、「分子情報－生命情報・融合研究拠点」として理化学研究所と連携した研究拠点を目指したが採択されず、このときは次回に持ち越されている。

2010 年度には低炭素社会への貢献が期待される環境領域での追加公募が行われ、9 大学 9 件のエントリーの中から、九州大学のカーボンニュートラル・エネルギー国際拠点が全国で唯一採択された。この年の採択拠点は九州大学のみであり、連携機関として東北大学、東京大学大気海洋研究所、高エ

ネルギー加速器研究機構、イリノイ大学、カリフォルニア大学、マサチューセッツ工科大学などの機関と連携した国際的な拠点の形成が行われることとなった。

九州大学カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所（I²CNER）は、米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校教授のペトロス・ソフロニス（Petros Sofronis）を拠点長とする国際研究機関として以下の 3 点を強調し、WPI に採択された。

・カーボンニュートラル・エネルギー研究に関する基礎科学の創出
・環境調和型で持続可能な社会の実現に向けた課題への科学的解決策の提示
・外国人拠点長による研究システムの改革

同研究所は低炭素排出と経済効果の高いエネルギーシステムの構築、エネルギー効率の向上に関する基礎研究を実施し、環境に調和した持続可能な社会の実現を目指す国際研究所として 2010 年 12 月に設置された（資料編Ⅲ－776、pp.726-728）。当初設置された部門は、水素製造研究部門、水素構造材料研究部門、水素貯蔵材料研究部門、燃料電池研究部門、物質置換研究部門、熱物性研究部門、CO_2 分離濃縮研究部門、CO_2 貯留研究部門で、2011 年からはエネルギーアナリシス部門を加えた全 9 部門によって構成されている。当初は稲森財団記念館に入居していたが、規模の拡大に伴い、センターゾーン内に研究所が新設された。施設そのものは「CO_2 削減に向けて環境配慮へのメッセージ性を有する外観デザイン」として大学敷地の台地稜線に沿った形で作られた特徴的なフォルムを持っている。

翌 2011 年 4 月 19 日の教育研究評議会では、「イリノイ大学との相互協力に関する覚書の締結」としてイリノイ大学アーバナ・シャンペーン校と相互協力に関する覚書を締結し、この覚書に基づき、カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所のサテライト機関をイリノイ大学に設置することも協定として締結された。この年からマス・フォア・インダストリ研究所長ととも

にカーボンニュートラル・エネルギー国際研究所長も教育研究評議会の構成員として加えられた。

2011 年 11 月 12 日には福岡銀行本店大ホールにて、カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所が主催する「WPI プログラム 6 拠点合同シンポジウム」を開催、世界最先端の研究プログラム実施のために作られた各拠点の最新の成果を紹介することによって、大学としての活動を一般市民へ広く普及する機会とするとともに、福岡県内を中心とした中高学生 623 人が参加し、最先端の科学が切りひらく未来について意見が交わされた。

（2）マス・フォア・インダストリ研究所の設置

2007（平成 19）年 4 月に学際教育・研究交流棟「リセウム悠遠」内に拠点を置くセンターとして、産業技術数理研究センターが設置された（資料編Ⅲ－786、pp.746-748）。これは 21 世紀 COE プログラム「機能数理学の構築と展開」を研究体制の基礎に置き 2005 年 2 月に数理学研究院所属の施設として発足した機能数理学基盤センターをその母体としている。同センターが行ってきた研究連携活動では産業界との連携を行い、21 世紀 COE プログラムの事業推進経費を活用して博士研究員を雇用、教育の分野では 2006 年度に大学院数理学府博士後期課程「機能数理学コース」を設置するなど、活動が拡がりを見せる中で、学内共同教育研究施設としての発展が求められていた。

産業技術数理研究センターには、「視野を広く持ち産業界に貢献できる、有為な数理的人材」育成（『九大広報』No.52、2007 年 7 月、p.46）のため、機能数理研究部門、技術数理研究部門、研究教育支援部門が置かれた。また数理学研究院でも 2007 年 4 月に数理学部門が設置、2008 年 6 月には数理学研究院や同センターによって、グローバル COE プログラム「マス・フォア・インダストリ教育研究拠点」（拠点リーダー：若山正人数理学研究院長）が採

図 13-14 伊都図書館とマス・フォア・インダストリ研究所（後に移転予定）

択された。産学協同研究が進められていく中で、2009 年 10 月には伊都キャンパスに数理学研究教育棟が完成した。これにともなって六本松・箱崎・伊都の 3 キャンパスに分かれていた数理学研究院・数理学府と理学部数学科が移転統合し、研究の進展が図られた。2011 年 4 月にはこの産業技術数理研究センターが改組拡充し、マス・フォア・インダストリ研究所（Mathematics for-Industry : MI）が九州大学 4 番目の附置研究所として設置された（資料編Ⅲ－777、pp.728）。数理学研究院の教員も 3 割以上がこのマス・フォア・インダストリ研究所所属となり、研究所には数学テクノロジー先端研究部門、応用理論研究部門、基礎理論研究部門が置かれた。マス・フォア・インダストリとは、「純粋・応用数学を流動性・汎用性を持つ形に融合再編しつつ、産業界からの要請に応えようとすることで生まれる、未来技術の創出基盤となる数学の新研究領域」（『九大広報』Vol.75、2011 年 5 月、p.15）であり、英語名のとおり、産業数学の研究所として応用数学と純粋数学の研究者が配置され、社会的な課題に際して数学を駆使して解決を図り、未来を担う研究人材の育成を目指す、日本でも 3 番目となる数学系研究所として生まれ、4 月 5 日に開所式が行われた。この研究所は、全国共同利用・共同研究拠点のひとつに認定され、「産業数学の先進的・基礎的共同利用拠点」として京都大学数理解析研究所と役割分担するかたちでの拠点形成が図られた。

（3）附置研究所の再編と共同利用・共同研究拠点化

文部科学省の科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会では、国公私立大学を通じた学術研究機関においての研究組織の在り方や、国による関与・支援の方向性について検討を行った結果、2008（平成 20）年 5 月 27 日に「学術研究の推進体制に関する審議のまとめ―国公私立大学等を通じた共同利用・共同研究の推進―」という報告を行った。このなかで「国公私立大学を通じた共同利用・共同研究の推進」として、現在国立大学の附置研究所等および大学共同利用機関に位置づけている共同利用・共同研究拠点について、学校教育法施行規則等に必要な規定を設けるとともに、「従来のような固定的な組織ではなく、ネットワーク型の拠点形成が可能となるような形態も推進すべき」と答申された。これに基づいて、九州大学に置かれていた全国共同利用研究所、あるいは全国共同利用研究所を目指していたセンターなどについて、基準の変更に基づいたネットワーク型などでの追加認定がなされた。

応用力学研究所は、2010 年に全国共同利用研究所から特定研究拠点としての全国共同利用・応用力学研究拠点と名称変更された際に部門の再編成を行っており、それまでの基礎力学、海洋大気力学、プラズマ・材料力学の 3 部門を現代の専門分野に近い部分を再編成し、新エネルギー力学部門、地球環境力学部門、そして核融合力学部門の 3 部門に変更した。

応用力学研究所附属の 2 センターは 1997 年の改組の際に 10 年の時限が設定されており、この設定を踏まえて 2007 年 4 月にはそれぞれの研究成果をさらに発展させるかたちで、室内実験、数値計算、野外計測の 3 分野を持つ力学シミュレーション研究センターが、海洋力学、海洋生態学、海洋モデリングの 3 研究分野および大気環境モデリング及び大気力学兼任研究分野を擁した東アジア海洋大気環境研究センターへ、炉心理工学研究センターについても同様に、高温プラズマ理工学、高温プラズマ計測学、高温プラズマ制御

学の 3 研究分野を抱える高温プラズマ力学研究センターへと改組された。

生体防御医学研究所は、2010 年に「多階層生体防御システム研究拠点」として文部科学大臣による「共同利用・共同研究拠点」の認定を受ける。この際、3 大研究部門の分野を 9 分野に、また附属の感染防御研究センターを生体多階層システム研究センターに改組、特定教育研究講座として 2009 年に設置された感染ネットワーク研究センターの分野を 3 分野に再編した。2008 年には次世代研究スーパースター養成プログラムにより、3 分野を新たに設置している。

九州大学病院の中でも生体防御医学研究所の附属病院に属する別府先進医療センターは、診療放射線室を改組し、放射線科専門診療科を設置したが、2011 年 4 月に九州大学病院別府先進医療センターを生体防御医学研究所の所管から九州大学病院に移管した。これについては第 14 編でも述べる。

先導物質化学研究所の法人化後の変化として、2004 年に筑紫地区の研究支援センターとして物質機能評価センターを設置した。これは、各研究室がそれぞれ配置していた技術系職員を集中配置することによって、所内にある共同利用大型機器の管理・運用を一元化するとともに、技術職員の技術育成を行うための変更であった。2010 年には他の研究所と同じく文部科学大臣による物質・デバイス領域共同研究拠点（ネットワーク型共同利用・共同研究拠点）に認定されている。法人化以降部門や分野に大きな変更は行われていないが、2011 年 3 月には物質基盤化学部門の基礎分子物性分野が、新教授の就任に伴いナノ界面物性分野に名称を変更している。

情報基盤研究開発センターは、国のネットワーク型共同利用・共同研究拠点のひとつとして、2010 年に北海道大学、東北大学、東京工業大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学の関連機関とともに、学際大規模情報基盤共同利用・共同研究拠点に認定された。これを受けて研究部門の増強を図るべく部門の再編成が行われ、2010 年に学術情報メディア部門が学術情報部門および学習環境デザイン部門に、またネットワークコンピューティング

部門が先端ネットワーク部門と学際計算科学部門に分割、また既存の部門についても外国語情報メディア部門が言語教育環境部門に、スーパーコンピューティング部門が先端情報基盤部門に名称変更された。

（4）学内共同教育研究施設の設置

既設のセンター等が位置づけられた学内共同教育研究施設の新設に際しては、法人化以降九州大学学則第 13 条には「本学に、本学の教員その他の者が共同して教育若しくは研究を行う組織又は教育若しくは研究のため共用する組織として、次に掲げる学内共同教育研究施設を置く」として、各センター等の設置とそれぞれ設置期間をあらかじめ定めたものについては、学則内にも記載されている（資料編Ⅲ－751、pp.533-534、538-539）。

水素利用技術研究センター・水素エネルギー国際研究センター

後述する 21 世紀 COE プログラム「水素利用機械システムの統合技術」において蓄積されつつあった活動をより強化し､継続的なものにしていくため、学内教育研究共同施設として水素利用技術研究センターが 2004（平成 16）年度に設置された（資料編Ⅲ－775、pp.728-730）。この背景には、福岡県と九州大学とが共同して取り組んできた水素エネルギー社会構築を推進する協議会として 2004 年 8 月に設けられた「福岡水素エネルギー戦略会議」がある。産学官が連携して安全で環境にやさしい水素エネルギー社会の構築を推進することを目的に、伊都キャンパスを水素エネルギーの利用に関する中心的なエリアと位置づけた「水素キャンパス・プロジェクト」を産学官一体の事業としてスタートさせた。この福岡水素エネルギー戦略会議には、当初から民間企業や研究機関 144 社が加盟、2012 年 3 月 1 日現在では 651 社に膨れ上がっており、水素先端科学基礎研究事業、地域新生コンソーシアム・NEDO 事業に採択された水素モデル型学術研究都市づくりに貢献している。

図 13-15 水素材料先端科学研究センター実験棟

2006 年に独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が行っている「新エネルギー技術開発プログラム・水素先端科学基礎研究事業」を九州大学と経済産業省管轄の産業技術総合研究所が共同で委託を受けると、キャンパスマスタープラン 2001 で確保していた未来のポテンシャル軸展開のために空地となっていた伊都キャンパス内のエリアを活用し、産業技術総合研究所の研究センターである「水素材料先端科学研究センター」（センター長：村上敬宜（ゆきたか）九州大学工学研究院教授）が 2006 年に設置された。同センターは、「水素キャンパス構想」の舞台としての伊都キャンパスにおける中心的な施設と位置づけられ、7 年間 100 億円に及ぶ長期プロジェクトの拠点施設として大容量の水素のコンパクトな輸送･貯蔵を実現するための研究が行われており、2007 年 2 月には「水素先端世界フォーラム」が開催、また同年 11 月 9 日には水素材料先端科学研究センター専用の延床面積 3571 m^2・4 階建ての実験棟が竣工している。NEDO の研究センターには専任研究員のほかにも九州大学の教員が兼任研究員として在籍し、水素エネルギー利用社会実現のための基盤整備にかかる研究が進められた。このような研究の発展を踏まえ、水素利用技術研究センターは、2009 年に国際拠点としての水素エネルギー国際研究センターに改組され、2011 年 11 月 1 日には後述する先導的学術研究拠点に選ばれ、佐々木一成教授が主幹教授に任命されている。また水素エネルギー学確立に向けた世界初の専攻として、2010 年には大学院工学府に水素エネ

ルギーシステム専攻が設置された。

最先端有機光エレクトロニクス研究センター

2010 年 3 月の「内閣府最先端研究開発支援プログラム」（FIRST）の研究プロジェクト採択に基づく特定大型研究プロジェクトの拠点として、翌 4 月 1 日付けで最先端有機光エレクトロニクス研究センター（OPERA）が設置された。このセンターには次世代の有機 EL デバイスの開発に向けた研究が行われ、有機エレクトロニクス材料設計・合成部門と有機エレクトロニクスプロセス工学・集積デバイス工学部門、有機エレクトロニクスデバイス物性部門、そして国際研究・知的戦略部門の 4 部門が置かれ、経産省イノベーション拠点立地支援補助事業とも連携した研究が行われている。2011 年 10 月には伊都キャンパス内に最先端有機光エレクトロニクス研究棟を整備し、開所式典を行った。2012 年 1 月 1 日には、科学技術イノベーション政策に関する教育研究を行うための施設として、後述する先導的学術研究拠点に選ばれ、足立千波矢教授が主幹教授に就任している。

未来化学創造センター

未来化学創造センターは、21 世紀 COE プログラム「分子機能のイノベーション」の中で得られた分子の持つ「情報」に注目し、これと「ナノテクノロジー」とを組み合わせた分子情報学という学問の創造を目指し、科学研究の推進と成果として得られた新たな物質や技術を実用化されるべく 2005（平成 17）年 4 月に設置された（資料編Ⅲ－779、pp.730-732）。このセンターには当初未来情報物質、光機能材料、トランスレーショナルリサーチの 3 部門が置かれ、主体となって研究を行った分野は 2007 年度のグローバル COE プログラム「未来分子システム科学」に採択されている。また同年度から 5 年間かけて行われている先端研究施設共用イノベーション創出事業「ナノテクノロジーネットワーク」における「九州地区ナノテクノロジー拠点ネット

ワーク」の中核機関にも採択されている。

バイオアーキテクチャーセンター

バイオアーキテクチャーセンターは、「生物機能デザインに基づいた物質生産プロセスの開発拠点」を構築すべく、2005（平成 17）年 4 月に設置された（資料編Ⅲ－780、pp.732-784）。設置当時はシステムデザイン部門および機能デザイン部門の 2 部門によって構成されており、とりわけシステムデザイン部門の代謝システムデザイン分野は遺伝子・転写物・タンパク質・代謝産物の網羅的解析（OMICS）の新技術確立のため、株式会社島津製作所から専任教授を招き、バイオ産業との大型産学官連携を可能にすべく実用的な生物生産システムおよび生体物質デザインシステムに関する実用的な研究を行っている。設置計画書に掲げた農学研究院の将来構想の中では、研究・教育の役割分担も視野に入れており、2010 年からの第 2 期センター事業では、大学院生物資源環境科学府の博士後期課程に生物産業創成専攻を開設しており、専任教員が農学研究院に籍を移したことから複担教員のみで構成されることとなった。

大学文書館

大学文書館については第 12 編で詳しく述べており、また第 4 章でも後述するが、七十五年史編集室をもとにして 1992（平成 4）年に設置された大学史料室が公文書館機能を備えた施設として 2005 年に改組した組織である（資料編Ⅲ－782、pp.736-738）。館長・副館長の下に法人文書資料室と大学資料室、2009 年 1 月からは百年史編集室が新たに加えられた。

鉄鋼リサーチセンター

鉄鋼リサーチセンターは、国際的な競争が激化するなか、九州をはじめとした日本の鉄鋼業の高い技術レベルを維持し続けるため、鉄鋼産業界と連携

し、鉄鋼技術に関する基礎から応用に至る一貫した先進の研究の遂行、世界でもトップレベルの優れた人材の育成、また鉄鋼技術分野における教育・研究面での国際的な貢献を目的に 2005（平成 17）年 4 月に設置された（資料編Ⅲ－781、pp.734-736）。このセンターは 5 年間の時限部署で、高温プロセス部門、創形プロセス部門、組織制御部門、評価解析部門、産学連携部門の 5 部門で構成されており、とりわけ特徴的なものとして産学連携部門専任教員による「産学連携講義」では、大学院講義のための産学連携講義協議会を設置しメンバーの鉄鋼大手 5 社とオブザーバー3 社が座学と工場見学・実習を体験できる講義を受け持っている。

デジタルメディシン・イニシアティブ

デジタルメディシン・イニシアティブは、前掲した法人化以降の成長が見込まれる研究文化に対する支援の一環で、梶山千里総長が提唱した戦略的教育研究拠点（Q-Stars）のひとつとして 2005（平成 17）年 7 月に設置された（資料編Ⅲ－783、pp.739-740）。ここでは基礎研究が持つ莫大な情報を人体システムに反映させるべく、人体数値シミュレータを用いて現代医学の構造的な限界を打破するために設けられた医工連携プロジェクトの実践拠点であった。この組織には、バイオインフォマティクス部門、デジタルオーガン部門、デジタルペイシェント部門の 3 部門が設けられ、テニュアトラック制を適用した人員の増強が図られた。2008 年に実施された活動状況等に係る暫定評価を経て、2010 年 6 月に廃止されている。

低温センター

低温センターは、もともと理学部附属極低温実験室をセンター化しようという構想として 1996（平成 8）年頃より設置に向けた準備が進められており、低温施設を中核とした物性研究センターの設置を求める概算要求も理学部・工学部を主体に出されていた。伊都キャンパス移転が開始されると、2006

年度の概算要求において伊都キャンパスでのヘリウム液化機・冷凍機の導入が認められ、これを機会に液化機の保守運転および寒剤を使用する人間への安全教育を行う責任部署として、2006 年 4 月 1 日より発足した（資料編Ⅲ－784、pp.740-742）。

加速器・ビーム応用科学センター

加速器・ビーム応用科学センターについてもその設置要求は古く、加速器センター設置準備委員会が 1983（昭和 58）年に立ち上げられており、加速器新設に向けた構想自体が伊都キャンパスへの統合移転にともなって見送りとなったことから、構想の具体化は統合移転の開始以降となった。高エネルギー加速器研究機構（KEK）で開発中の交互勾配固定磁場型加速器を譲り受けることによって、加速器の設置が具体化、2006（平成 18）年にはセンター設置のための作業部会が発足した。加速器・ビーム応用科学センターは理学部附属ガンマ線照射施設を拡充改組し、加速器開発・研究支援部門、ハドロン物質・エネルギー部門、粒子線学際科学支援部門、ガンマ線学際科学支援部門の 4 部門で構成される学内共同利用施設として 2007 年 4 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－787、pp.748-750）。

フロンティア研究センター

フロンティア研究センターは、人間に優しい理想の科学技術分野の確立に向けて、時代に先駆けて研究提案できるようなフィールドを提供するとともに、研究活動を通じて将来の科学技術を担う人材を育成する目的で 2007（平成 19）年 11 月 1 日に設けられた（資料編Ⅲ－788、pp.750-752）。センターは次世代環境技術研究部門、次世代エネルギー研究部門、次世代機能性分子超構造研究部門、次世代通信情報研究部門に加え、次世代社会情報基盤研究部門からなる 5 部門制で、当初 10 年間の時限が設けられていた。このセンターは 2008 年の稲盛財団による建物寄附および京セラ株式会社による稲盛

フロンティア研究センター奨学寄附金の寄附に基づき早速改組され、2008 年 4 月 1 日より改めて 4 部門で構成される稲盛フロンティア研究センターとなった。このセンターでは、次世代環境技術研究部門、次世代エネルギー研究部門、次世代機能性分子超構造研究部門、次世代エレクトロニクス材料研究部門が置かれ、専任教授と特任助教によって伊都キャンパスの稲盛財団記念館を拠点として研究が行われている。

炭素資源国際教育研究センター

炭素資源国際教育研究センターは、2007（平成 19）年 8 月に石炭等化石資源高度利用リサーチ・コアを設置したことをきっかけにしてセンター設置の構想がなされ、同年 10 月 15 日の企画専門委員会では各種化石燃料の可採年数が採掘とともに低下していく中で、新科学領域としての石炭等炭素資源学が持つ学際性を考慮した設置計画が掲げられている。これを受けて 2008 年 4 月 1 日に学内共同教育研究施設としてセンターが正式に設置、炭素資源基盤学部門、炭素資源エネルギー学部門、炭素資源利用学部門、炭素資源環境社会学部門の 4 部門および附属施設として石炭等化石資源中核人材育成推進室と国際産学連携室が置かれた（資料編Ⅲ－789、pp.752-754）。2008 年 8 月には、炭素資源利用に係る九州地区各種団体が合同し九州低炭素システム研究会を発足、同年 9 月からはグローバル COE プログラム「新炭素資源学」（研究代表者：永島英夫）に採択さており、研究分野や産学連携分野での活動範囲が拡大している。

感性融合デザインセンター

感性融合創造センターを改組した感性融合デザインセンターについては、第 2 章でもすでに述べたとおりであるが、2009（平成 21）年度にユーザーサイエンス機構との統合および統合新領域学府の設置とともに設置されたセンターで、芸術的感性の諸科学への融合による新しい価値の創造と有為な人

材の育成を目的とした教育研究組織である（資料編Ⅲ－790、pp.754-756）。

（5）主幹教授制度の創設と先導的学術研究拠点の設置

主幹教授制度の創設

2009（平成 21）年度からは研究費獲得にかかる支援を拡大するために九州大学主幹教授制度が設けられた。これは「高度の研究活動を推奨し、支援し、さらに活性化するために、本学の教授のうち、その専門分野において極めて高い業績を有し、かつ、本学の研究戦略の先導的な役割を担う者に対して付与する」（「九州大学主幹教授制度について」、2009 年 2 月 23 日総長裁定資料）制度で、主幹教授は学内マネジメント業務が免除されるとともに、勤勉手当・期末手当においても役職段階別加算の上位対象者とし、さらに競争的資金制度の研究代表者として採択された研究事業期間に先導的学術研究拠点を設置できると定められた。主幹教授制度における承認の流れとしては、新設されたエグゼクティブ・ミーティングにおいて承認に係る検討が行われた後、拡大役員会において意見調整され、役員会で総長による裁定がなされ決定、部局全体へは企画専門委員会や将来計画委員会で報告されて周知される流れとなる。これはこれまで学内組織の設置や改変の際に必要であった準備委員会などを省いて学内組織としてのセンターを設置できるもので、またセンター設置期間中は外国人研究者の雇用経費等として最大年間 2000 万円の支援が行われるなど優遇措置が講じられた結果、以降、多くの学内組織としてのセンターが設置されることにもつながった。

伊藤プラズマ乱流研究センター

2009（平成 21）年 10 月 1 日に開設された伊藤プラズマ乱流研究センターは、主幹教授制度に基づき、伊藤早苗応用力学研究所教授を主幹教授に据えた初の研究センターである（資料編Ⅲ－794、pp.763-764）。極限プラズマ科

図 13-16 九州大学病院ウエストウイング棟
入院棟を改装した建物で、先端融合医療創成センターが入居している。

学や光科学などの研究連携を強化し、世界的な極限プラズマ物理研究のコアとして拡充するため、2011 年には伊藤極限プラズマ研究センターとして改組、6 月 7 日には改組を記念したシンポジウムが開催された。

シンクロトロン光利用研究センター

シンクロトロン光利用研究センターは、学内で多くの研究者が様々な方法を用いてシンクロトロン光実験を行っている背景から、学内のスタートアップ経費による予算措置を受けて 2009（平成 21）年 7 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－792、pp.759-761）。この組織は佐賀県立九州シンクロトロン光研究センター内に設置されている「九州大学硬 X 線ビームライン」の運営母体として、環境マテリアル研究部門、エネルギーマテリアル研究部門、ソフト・バイオマテリアル研究部門、基盤研究部門、技術開発研究部門の 5 部門が置かれ、兼任教員による研究が行われるとともに、国内においてもシンクロトロン光施設の相互連携と役割分担を行う上での九州地区の拠点施設としての役割を担っている。

先端融合医療創成センター

先端融合医療創成センターは、2009（平成 21）年 8 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－793、pp.761-763）。背景には創薬や診断技術の実用化研究を推

進するため、九州大学が外部資金を受け先行して設置された先端融合医療レドックスナビ研究拠点や九州大学病院 ARO 次世代医療センターがある。それらのそれぞれを研究部門として包括し、医薬分野と他分野との医療に関する先端的融合研究を実施するとともに、当該研究分野における産学官連携およびオープンイノベーションを推進し、人々の健康維持と安心安全な社会の実現に資することを目的としている。前記した研究部門の他に、支援部門および連携研究部門の 3 部門によって構成されている。

有体物管理センター

有体物管理センターの設置の背景には、2002（平成 14）年の文部科学省「研究開発成果としての有体物の取扱いに関するガイドラインについて」の中で、この前年アメリカで発生した経済スパイ法違反容疑事件などを例に挙げ、研究の成果として発生した成果有体物の管理方法について「その管理は物品管理法、物品の無償貸付及び譲与等に関する法律その他の関係法令に基づく適切な管理が必要」と示され、大学としての適切な管理方法を求められたことがある。このガイドラインを受けて大学院農学研究院は知的財産本部と連携し、九州大学が持つ各種成果有体物の管理を行うとともに研究成果として得られた多くの研究材料・遺伝資源等の有体物を大学内外へ公開する事業を担うため、2003 年に農学研究院附属施設として有体物管理センターを設けた。同センターはマテルアルデベロップ部門およびマテリアルコーポレート部門という 2 部門で構成された。国家プロジェクトとしてのナショナルリソースプロジェクト（NBRP）において、日本国内におけるカイコ保存拠点として約 500 系統を管理、他にもイネをはじめとした各種植物や微生物などの保存系統等が維持管理されており、文部科学省特別経費「大学の特性を生かした多様な学術研究機能の充実」に基づきデータベース化が図られ、遺伝資源ライブラリーを保有している。センターの性質上、研究プロジェクトではなく研究支援が主な役割であるため、時限は設けられていなかったが、医

学研究院や理学研究院、薬学研究院など成果有体物を持った部局との積極的な連携を図るため、2010 年 4 月 1 日に学内共同教育研究施設として改組された（資料編Ⅲ－795、PP.764-766）。

環境安全センター

2010（平成 22）年に名称が変更された施設として、特殊廃液処理施設が名称変更した環境安全センターを挙げることができる。九州大学の法人化以降、環境保全管理委員会が設置され、また「労働安全衛生法」が適用されることに伴って特殊廃液処理施設の業務も拡大し、環境保全と安全管理が主な業務となったことから、特殊廃液処理施設は業務内容に応じた名称に変更した方がよいとの組織評価を受け、名称変更がなされた。

分子システム科学センター

分子システム科学センターは、2007（平成 19）年に採択された九州大学グローバル COE プログラム「未来分子システム科学」において培われた教育研究組織を基盤としている。分子システムのデザイン・構築と応用に関する世界トップレベルの研究を行い、国内・海外の研究拠点と連携することによって、新しい学問分野としての分子システム科学分野における国際的最先端研究中枢を構築することを目的に掲げ、分子システム設計部門、エネルギー・物質変換部門、国際戦略部門、生体分子システム部門という 4 部門を持つセンターとして2010年4月1日に発足した（資料編Ⅲ－796、pp.766-768）。

日本エジプト科学技術連携センター

日本エジプト科学技術連携センター（E-JUST 連携センター）は、日本・エジプト両国政府の協力プロジェクトによって 2010（平成 22）年 2 月に開学した「エジプト日本科学技術大学（E-JUST：Egypt-Japan University of Science and Technology）」にて行っている「少人数、大学院・研究中心、実践的かつ国際水準の教育提供」という日本型の工学教育を支援するため、九

州大学が日本国内の 12 大学で構成される国内支援大学の総括幹事校のひとつとしてシステム情報科学研究院を中心としたカリキュラム作成および教員養成等の協力を強力に推進するための組織として、2010 年 8 月に設置された（資料編Ⅲ－797、pp.768-770）。同センターには教育研究部門、教育連携部門、プロジェクト部門、リエゾン部門の 4 部門が置かれており、設置年度から 2 名の教員をエジプトに長期派遣することによって、電子・通信工学教育に関する支援を行っている。

応用知覚研究センター

応用知覚研究センター（CAPR）は、芸術工学研究院が中心となって、2010（平成 22）年 9 月に設置された（資料編Ⅲ－798、pp.770-771）。このセンターでは「心」の基本である知覚について、人工現実部門、実時間コミュニケーション部門、精神物理学・脳科学部門の 3 部門を設け、国内外の研究者を集めたセミナーを毎月開催するなど、包括的な研究を行っている。当初から 2011 年度までの時限を設け、以降は芸術工学府の附属施設となっている。

プラズマナノ界面工学センター

プラズマナノ界面工学センターは、NEDO エネルギーイノベーションプログラム「太陽光発電システム次世代高性能技術の開発」における研究の一部を委託したことを受けて、プラズマとナノ界面の相互作用における国際的中核研究拠点を確立するため、2010（平成 22）年 10 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－799、pp.771-773）。同センターには、プラズマ基礎工学部門、プラズマエレクトロニクス部門、プラズマ環境工学部門、プラズマバイオ工学部門の計 4 部門が置かれ、センター長・主幹教授に白谷正治システム情報科学研究院教授が就任している。

先端医療イノベーションセンター

先端医療イノベーションセンターは、九州大学の医学系が強みを持つ臨床医学の特性を活かし､先端医療技術の実用化に向けた研究を行う施設として、2010（平成 22）年度に設置された（資料編Ⅲ－800、pp.773-775)。2011 年には馬出キャンパスに「研究開発から臨床試験まで一貫して行うことができる」センターの専用施設が完成し、同年 7 月 17 日に開所記念式典が行われた（https://www.kyushu-u.ac.jp/ja/topics/view/445)。同センターは臨床試験部門、教育研修部門、渉外企画部門の他にプロジェクト部門として低侵襲ロボット治療、スマート DDS 治療、幹細胞再生治療・細胞療法、分子イメージング、インキュベーションの各プロジェクトが配置され、さらに研究の実用化に向けた共同研究部門が置かれている。

EU センター

EU センターは、第 5 章にて後述するが、九州大学と福岡女子大学、西南学院大学で構成される EUIJ 九州の拠点施設として 2010（平成 22）年度に設置されており、学生・職員が EU に関する知識と理解を深めるための活動を行っている。

免疫機構研究センター

免疫機構研究センターは、免疫応答の根幹をなす種々のメカニズムを解明し、これを実用面に反映されるべく免疫難病の新しい治療法や予防法の開発を行う目的で、2010（平成 22）年 12 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－802、pp.777-779)。組織構成としては、動態制御機構研究部門、分化・増殖制御機構研究部門、免疫学的記憶研究部門、分子構造研究部門、トランスレーショナルリサーチ推進部門の 5 部門が置かれ、最先端の基礎研究とともに製薬企業や臨床医とも連携することによって、トランスレーショナルリサーチを行うことも視野に入れている。

環境発達医学研究センター

環境発達医学研究センターは、環境省「子どもの健康と環境に関する全国調査（エコチル調査）」の調査事業を担うため日本全国 15 地域の大学等に設置されたユニットセンターのひとつに採択されたことを受けて、2011（平成 23）年 1 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－803、pp.779-781）。エコチル調査部門および研究推進部門の 2 部門が設けられ、医学研究院や東アジア環境研究機構、健康科学センター、九州大学病院と連携・協力して環境と健康に関する大規模な研究を行うことによって、環境要因と疾患の発症機序の解明、環境影響物質発生源の精密分析による予防や毒性軽減対策を確立することを目的としている。

癌幹細胞研究センター

癌幹細胞研究センターは、2010（平成 22）年度文部科学省科学研究費補助金新学術領域研究「癌幹細胞を標的とする腫瘍根絶技術の新構築」プログラムの採択を受け、2011 年 2 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－804、pp.781-782）。臨床研究部門、癌幹細胞同定解析部門、癌幹細胞システム解析部門、次世代異種移植モデル部門の 4 部門で構成され、癌幹細胞および癌幹細胞微少環境を標的とした新しい腫瘍制御技術を確立することを目的にして設置されており、ベッドサイドで働く臨床研究者と幹細胞研究をリードする基礎研究者との密な連携によるトランスレーショナルリサーチの遂行を目指している。

リスクサイエンス研究センター

リスクサイエンス研究センターは、科学研究費補助金総合・新領域系研究「新世代ビスフェノールの核内受容体を介したシグナル毒性」の採択を基礎にして、2011（平成 23）年 4 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－805、pp.782-784）。このセンターは化学物質リスク評価研究部門、化学物質リスク計算科

学部門、化学物質リスク物理化学部門の 3 部門および福岡大学をはじめとした他大学との共同研究部門で構成されている。有害な化学物質をはじめとする多種多様なリスク要因について科学的に研究・分析し、リスクを生み出す原因を特定・検出する方法の開発や原因となる物質についての情報作成・発信を行うなど、統括的かつ学際的な教育研究を行うリスクサイエンス学の確立をめざし、国際的な学術研究拠点として研究および教育の先導的展開をはかることを目的としている。

ヌクレオチドプール研究センター

ヌクレオチドプール研究センターは 2011（平成 23）年 4 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－806、pp.784-785）。このセンターでは、DNA および RNA の前駆体であるヌクレオチドの環境ストレスによって引き起こされる各種の生体障害に着目して、多様な環境ストレスに対する生物応答の制御機構を明らかにすることで、新しい分野の開拓や創生を目指す組織である。恒常性維持機構研究部門、シグナル伝達研究部門、病態研究部門、病態制御研究部門の 4 部門からなり、国内外の研究者と協力しヌクレオチドプールの恒常性維持機構に関する研究を推進するとともに、研究者や大学院生を交えたセミナーや研究交流会を開催することによって情報交換の場を提供し、当該分野の教育・研究拠点としての機能を担うとしている。

エピゲノムネットワーク研究センター

エピゲノムネットワーク研究センターも 2011（平成 23）年 4 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－807、pp.785-787）。このセンターは、エピゲノム制御研究部門、細胞機能制御研究部門、発生・分化制御研究部門、エピゲノミクス研究部門の 4 部門で組織構成されている。細胞核内の DNA やクロマチンタンパク質の化学修飾の総体である「エピゲノム」を網羅的に解析する最先端技術を用い、発生・疾患等の過程におけるエピゲノムの変化を詳細に記述

し、様々なエピジェネティック修飾やその調節因子が構成する制御ネットワークを解明することを目的としたセンターである。

アジア保全生態学センター

アジア保全生態学センターは、第 5 章でも後述するが、グローバル COE プログラム「アジア保全生態学」（研究代表者：矢原徹一）の成果に基づき、さらに 2011（平成 23）年 7 月から 5 年間かけて行われる環境省環境研究総合推進費「アジア規模での生物多様性観測・評価・予測に関する総合的研究」戦略研究開発プロジェクトを担う中核研究機関として、2011 年 5 月 1 日に発足した（資料編Ⅲ－808、pp.787-788）。このセンターは、その名の通りアジアを対象に地球規模での生物多様性変動について、国際的かつ学際的な教育研究を行うアジア保全生態学を確立することを目的としており、統合研究部門、植物多様性部門、動物多様性部門、森林生態系部門、陸水生態系部門、海洋生態系部門の計 6 部門で構成されている。

ヒトプロテオーム研究センター

ヒトプロテオーム研究センターは、超高感度質量分析計を用いた最先端技術を駆使して、発生・疾患等の過程において、生物学的な系において細胞内で存在しているタンパク質の総体であるプロテオームの変化を網羅的に解析し、学内外の共同利用・共同研究に供するとともに、タンパク質修飾、タンパク質構造等から成るプロテオーム制御ネットワークの解明を目指すため 2011（平成 23）年 6 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－809、pp.789-790）。このセンターは、プロテオームネットワーク研究部門、ヒトプロテオーム計測システム開発部門、プロテオーム臨床検査部門、疾患バイオマーカー探索部門の 4 部門で構成され、馬出地区の生体防御医学研究所が事務的な役割を担っている。

創薬育薬最先端研究基盤センター

創薬育薬最先端研究基盤センターは、アンメットニーズの高い難治性疾患を対象とした創薬および育薬に関する最先端技術の研究開発を通じ、独創的な新薬開発に貢献、また薬学教育の発展に寄与することを目的として、2011（平成 23）年 8 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－860、pp.790-792）。

バイオメカニクス研究センター

2011（平成 23）年に設置されたバイオメカニクス研究センターは、科学研究費補助金特別推進研究「極低摩擦・極低摩耗生体関節に学ぶ生体規範超潤滑ハイドロゲル人工軟骨の実用化」の採択を受けて設置されたセンターである。生体デバイス設計部門、生体力学部門、先進生体材料部門、臨床バイオメカニクス部門の 4 部門が置かれ、バイオメカニクス・生体力学を基盤とした関連分野における研究を進め、生体機能設計の視点に立って生体医工学分野の計測・解析・インプラント・デバイス技術やソフトマテリアル技術等の開発を行っている（資料編Ⅲ－812、pp.794-795）。

ユヌス&椎木ソーシャル・ビジネス研究センター

ユヌス&椎木ソーシャル・ビジネス研究センターは、ノーベル平和賞受賞者であるムハマド・ユヌス博士と三洋信販創業者の椎木正和が 2011（平成 23）年 7 月に研究センター設置に関する覚書を締結したことをきっかけにして、同年 10 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－811、pp.792-793）。センターでは、持続可能な充実した社会構築をめざすソーシャルビジネスの研究・調査・普及のために国内外の関連機関と協定・共同研究を行うほか、新規ソーシャルビジネス事業者への支援事業を行うことによって、地球規模の課題解決に向けたソーシャルビジネスモデルの構築を目指している。

次世代燃料電池産学連携研究センター

次世代燃料電池産学連携研究センターは、2011（平成 23）年 6 月に経済産業省によるイノベーション拠点立地支援事業に対して九州大学が提案した「次世代燃料電池産学連携研究施設」が採択されたことを受けて、伊都キャンパスに建造予定の鉄骨鉄筋コンクリート造 4 階建施設の管理運営組織として 2012（平成 24）年 1 月 1 日付で設置された（資料編Ⅲ－813、pp.795-798）。このセンターには研究部門として、産学連携研究部門、基盤技術研究部門、国際連携研究部門、分析評価研究部門の 4 部門が置かれ、次世代型燃料電池開発のための大学と企業との緊密な産学官連携を行うことによって、次世代型燃料電池の開発とその早期実用化を可能とするための産学連携研究拠点となっている。

図 13-17 次世代燃料電池産学連携研究センター棟（写真右側）

合成システム生物学研究センター

合成システム生物学研究センターは、2011（平成 23）年度科学研究費補助金の新学術領域研究（研究領域提案型）の複合領域において、「動的・多要素な生体分子ネットワークを理解するための合成生物学の基盤構築」（代表者：岡本正宏教授）が採択されたことを受けて、2012 年 1 月 1 日に設置された（資料編Ⅲ－814、pp.798-802）。合成代謝プロセス設計部門、システム数理解析部門、生命創発システム設計部門の 3 部門が置かれ、生体分子ネットワークを「眺めて解析する生物学」から「創って解析する・利用する生物

学」へのパラダイムシフトを目指している。

国際知的財産法・国際私法センター

国際知的財産法・国際私法センターは、知的財産を巡る国際私法的諸問題を分析・体系化するとともに分析方法論を開発するための研究を行い、新しく顕れつつある問題を分析し、解決策を提示する先端的かつ国際的な研究・教育拠点を形成することを目的として 2012（平成 24）年 1 月 1 日に設置され、河野俊行法学研究院教授が主幹教授に任命されている。

国際宇宙天気科学・教育センター

国際宇宙天気科学・教育センターは、宙空環境研究センターが設置後 10 年間で培ってきた研究を基盤にして、宇宙天気科学の調査研究を行い、宇宙天気科学の国際的な研究・教育活動を行うために、2012（平成 24）年 4 月 1 日に設置された。センターは、宙空環境観測部門、宙空環境模擬実験部門、総合理論解析部門、宇宙災害予測部門の 4 部門で構成されている。

科学技術イノベーション政策教育研究センター

科学技術イノベーション政策教育研究センター(CSTIPS: Center for Science, Technology and Innovation Policy Studies)は、2011（平成 23）年度に科学技術振興機構が募集した「基盤的研究・人材育成拠点整備事業」における領域開拓拠点 22 拠点のひとつとして採択されたことに伴い、科学技術イノベーション政策推進のための、経済・社会における課題解決に必要な政策を立案・実行できる人材の育成を推進するため、人材育成プログラムを開発し、地域に根ざした大学が持つ資源を横断的に活用の組織として、2012 年 4 月 1 日に発足した学内共同教育研究施設である。

これら組織のうち、年限が定まっている研究目的の組織に関しては、九州

大学学則のなかで後に先導的学術研究センターという名称でカテゴリーとしてまとめられることとなる。

（6）機構・本部・推進室等の設置

機　構

機構については、法人化により制定された九州大学学則の中で、「特定の重要事項に関し、企画、実施又は推進する組織」として位置づけられ、この中で法人化前から存在した産学連携推進機構、高等研究機構、国際協力推進機構、全学教育機構が項目別に記載されることとなった（資料編Ⅲ－751、pp.534-535）。

全学教育機構は、初中等教育におけるカリキュラムの全面的な変更に備える形で全学教育企画委員会および全学教育実施委員会からの進言を踏まえ、2006（平成 18）年 6 月に組織改編され、総長を機構長とし、教育改革企画支援室と高等教育開発推進センターの 2 組織を統轄する高等教育機構となった（資料編Ⅲ－815、p.800）。

高等研究機構は、2009 年 10 月に世界的研究教育拠点として学界をリードする卓越した研究成果を挙げるため、全学的な協力体制のもとに栄誉教授および特別主幹教授制度を設けた高等研究院が設置されたことに伴い、この高等研究機構の所管となっていた、SSP 特任准教授の所属組織が高等研究院に変わることに伴って、若手研究者養成部門が廃止された。また高等研究機構は名称として混同することなどから「学術研究推進機構」に改名した。この機構と TLO 部門として設けられた産学連携推進機構が 2011 年に再編され、国際法務室や有体物管理センターを統括する組織として学術研究推進支援（URA）機構が設置されるが、これについても、第 15 編で詳しく述べる。

本　部

法人化と前後して機構とは別のかたちで、異なる組織間を横断した支援活動を主体とした組織として本部という仕組みも設けられた。この本部の中で最初にできたものは知的財産本部（IMAQ）で、これは文部科学省が創設した「大学知的財産本部整備事業」に採択されたことをきっかけにして、九州芸術工科大学との統合日である 2003（平成 15）年 10 月 1 日に九州大学の産学連携に関する実務機能を集約するため、技術移転、リエゾン、起業支援、デザイン総合、企画、事務の 6 部門を統括する組織として設置された。知的財産本部の活動については、第 7 章で後述する。

2007 年には全学的な情報基盤の整備および情報技術を用いた教育研究および大学運営に関わる業務の総合的な支援を全学的に行うための組織として、情報統括本部が設置された。この組織については第 6 章で後述するが、事務局としての情報システム部と情報環境整備推進室、そして情報基盤センターが情報基盤研究開発センターと名称変更して参画し、教員と職員が一体となった全学の ICT 支援が進められていく。

統合移転推進本部は、統合移転事業および伊都キャンパスの整備計画を推進するための組織として、2010 年 4 月 1 日付けで設置された。これを機に統合移転推進室が事務組織としての企画部統合移転推進課と統合移転事業推進室に改組され、両組織の連携のもと、新キャンパス計画推進室とともに伊都キャンパス整備計画の企画・立案を行っている。

基金本部は、九州大学創立百周年記念事業の一環として創設された九州大学基金による支援助成事業および基金強化事業を推進するための組織として、2011 年 10 月 1 日付で設置された、本部組織の中でも比較的新しいものである。本部には、事務組織としての基金事務室と基金事業推進室が設けられており、百周年記念事業に係る寄付制度を管轄している。

推進室等

図 13-18 環境安全衛生推進室（環境安全センター・給水センター棟）

研究戦略企画室は、高等研究機構のもとに九州大学における戦略的研究企画を機動的、積極的に推進し、21 世紀 COE プログラムをはじめとした世界的な研究教育拠点形成に向けた重点的支援や研究の活性化、高度化、個性化を企図する部署として 2002（平成 14）年 12 月に設けられ、研究体制企画委員会および研究戦略委員会の支援業務も担っている（資料編Ⅲ－818、pp.802-804）。

社会連携推進室については、第 7 章で設置経緯について述べるが、九州大学における社会連携の窓口として、社会連携推進戦略の原案作成、社会連携連絡協議会や自治体などとの連絡調整、また社会連携に関する情報収集や情報提供等に関する業務を行う部署として 2004 年に設置された。

同年の国際交流推進室の設置については、第 5 章で改めて紹介するが、戦略的国際プロジェクト等の企画立案を行うとともに総長のリーダーシップのもとで各国際交流活動を推進するための調整的機能を担う部署である。

大学評価情報室については次節で詳しく述べるが、2001 年 7 月 17 日に設置された評価情報開発室が国立大学の法人化を受け 2004 年 4 月に改組された組織で、評価およびマネジメントに資する基礎情報の調査・収集・分析による点検・評価活動への支援や「大学評価情報システム」の運用に関する業務を行っている。

環境安全衛生推進室は、もとは安全衛生の推進を支援する部署として 2004

年 4 月 1 日に設けられた安全衛生推進室を前身に持つ（資料編Ⅲ－820、pp.805-806）。設置当初は企画部門と実施部門に区分され、国立大学の法人化に伴って適用された労働安全衛生法への対応業務として、有機溶剤、特定化学物質および粉塵の作業環境測定が行われていた。2008 年には組織見直しが行われ、総括管理部門、健康衛生管理部門、環境安全管理部門、高圧ガス等安全管理部門、特定分野安全管理事務部門の 5 部門制となった。2009 年 6 月にはエネルギー資源管理部門が新たに加えられ、名称も環境安全衛生推進室に改められた。

男女共同参画推進室に関しても、第 4 章第 3 節にて個別の項目を設けているが、法人化直前の 2004 年 3 月に発行された「九州大学の男女共同参画を推進するための提言書」内の提言に基づき、男女共同参画社会基本法の精神の遵守し、履行するための事務組織として同年 4 月に設けられた。

百周年記念事業推進室については第 15 編で述べるが、2005 年から始まった九州大学創立百周年記念事業と同事業委員会、専門委員会を支援するための事務組織として 2006 年 4 月 1 日に設置された。これが 2009 年度からは寄付目標額を 100 億円に掲げた記念事業推進の強化を図るために事務組織としての百周年記念事業推進室を廃止し、改めて理事を室長とする大学組織としての百周年記念事業推進室が設置され、2006 年 12 月から 2011 年 3 月まで行われてきた募金活動の支援や百周年記念事業委員会・九州大学百周年記念事業推進会の運営支援を行った。

教育国際化推進室は、2009 年に九州大学が国際化拠点整備事業（グローバル 30）に採択された際、その支援組織として設置された。国際交流推進機構の下部組織として、教育の国際化戦略原案の策定、学生交流の推進等、教育の国際化の推進を支援する部署として活動している。

国際法務室の設置経緯は第 5 章第 3 節でも紹介するが、外国との諸機関との交渉・契約を支援する組織として 2011 年 4 月に設置された。

教育改革企画支援室の前身は、2003 年 4 月に設置された教育改革推進室

である。この推進室は、将来計画委員会の下部組織として設置された教育改革推進委員会の任務や教育に関連する各委員会の任務の支援部署として設置された（資料編Ⅲ－817、pp.801-802）。2006 年 6 月に全学教育機構が高等教育機構に改組された際、教育改革支援室は九州大学の教育改革方針の策定等を担う教育改革企画支援室へと再編成された（資料編Ⅲ－821、pp.806-807）。

第 4 節　中期目標・中期計画

（1）第 1 期中期目標・中期計画の策定と実行

第 1 期中期目標・中期計画の策定

国立大学法人法第 30 条には中期目標に関する項目として、「文部科学大臣は、六年間において国立大学法人等が達成すべき業務運営に関する目標を中期目標として定め、これを当該国立大学法人等に示すとともに、公表しなければならない」とあり、これに対応して第 31 条には、「国立大学法人等は、前条第一項の規定により中期目標を示されたときは、当該中期目標に基づき、文部科学省令で定めるところにより、当該中期目標を達成するための計画を中期計画として作成し、文部科学大臣の認可を受けなければならない」と記されており、これに基づき各国立大学法人は 6 年を 1 期とする中期目標・中期計画を策定・実行することが義務づけられた。また第 31 条 2 項において、毎事業年度の終了後に業務実績等の項目について、国立大学法人評価委員会の評価を受けなければならないと明記されており、事業計画の策定とその自己評価、さらに第三者機関によるチェック機能が設けられた（資料編Ⅲ－735、pp.421-422）。

国立大学の法人化が避けられない情勢となった 2001（平成 13）年 11 月

20 日に改組された「法人化移行に関する検討ワーキンググループ」では、「人事・組織」「計画・評価」「財務・財政」の各部会が置かれていたが、このうち計画・評価部会は、九州大学が策定しなければならない中期目標・中期計画について検討を行い、2002 年 4 月 12 日に「九州大学の中期目標・中期計画策定作業表（案)」を作成した。

ここでは中期目標の記載事項例として、検討の参考に挙げている 2000 年 9 月発行の「新しい「国立大学法人」像について（中間報告)」に示された大・中・小項目と「九州大学・中・長期計画策定プロジェクトの審議事項」を整理し、また中期計画では関連事項の委員会等の議事録や前記中間報告および「九州大学・中・長期計画策定プロジェクトの審議事項」を参考にして、関連事項の現時点での計画・措置を整理する作業から始めている。これをたたき台として、全学対応委員会で整理した表をワーキンググループ内で検討し、議論や合意形成のプロセスを提示した上で、各部局にそれぞれの中期目標・中期計画作成を依頼、各部局から得た原案を踏まえて九州大学の中期目標（第 1 次案）を 2002 年 7 月 24 日に作成した。さらにこの第 1 次案を各部局に照会し、相互の案の検討を行った上で 2002 年 12 月までにワーキンググループとしての中期目標・中期計画案を提示することとした。この 12 月には未定稿として国立大学法人の中期目標・中期計画項目案が示され、この項目に基づいて各大学が中期目標・中期計画の策定に係り、第 1 期中期目標・中期計画案として文部科学省に提出された。

2003 年 5 月に「法人化移行準備にかかる相談」として事務局と文部科学省高等教育局とが意見を交換する中で、中期目標・中期計画全般について説明がなされたが、この時点ではまだ国立大学法人法に関する審議が国会にて行われており、年度ごとに大学が作成する年度計画と概算要求書の提出する時期を別と考えて良いこと、学部等の目標・計画については参考資料として良いこと、さらにこれを受けて新設される国立大学法人評価委員会における検討状況が確定した上で、内容に関する点検が行われることなどが確認され

ている。

第 1 期中期目標・中期計画の実行

第 1 期中期目標・中期計画は、国立大学法人法の施行日である 2004（平成 16）年 4 月 1 日から開始された（資料編Ⅲ－822、pp.807-877）。中期目標では大学の基本的な目標として、教育憲章と学術憲章に掲げる使命と理念を達成するために、学部・大学院の一貫教育と卓越した教育の拠点形成を継続的かつ積極的に推進することがまとめられた。さらにこれまで積み重ねてきた実績に基づく「新科学領域への展開」と「アジアをテーマとする研究」を推進すると述べている。教育においては、AO（アドミッション・オフィス）選抜方式の検証、アジア地域の大学への留学促進、GPA（グレード・ポイント・アベレージ）制度の導入、全学レベルの FD を企画・実施するための全学 FD 委員会の設置などがまとめられた。研究分野では多様な分野における個別専門研究を深化・先鋭化および個性化・独創化するとともに基礎研究と連携・調和した応用研究の先端化を促進、また「アジア」への展開を目指した研究について、文系の研究課題を中心にして全学的に展開すること、九州大学と九州芸術工科大学それぞれが独自に形成してきた成果を基にした、芸術的感性と諸科学を融合する新しい研究領域の創造に取り組むことなどが挙げられた。中期目標・中期計画は各部局においてもそれぞれ策定され、それぞれの部局で目標に掲げた、年度毎に評価される課題に取り組んだ。

2007 年度終了時には中間評価を行い、この結果は「国立大学法人九州大学の中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果」としてまとめられている。ここでは、中期目標の達成状況として、

> 伊都キャンパスへの統合移転と、新病院の建設という全学的な 2 つの大型プロジェクトを擁しながら、教育憲章、学術憲章に掲げられた使命・理念を具現化するために「4+2+4 アクションプラン」、「5S 運動」等の活動プランも着実に実施するとともに、教員組織の編制、人員管理方式、

予算の学内配分方式についての改革を一体的に行う「三位一体の改革」を開始している

として「研究に関する目標」項目で達成状況が非常に優れており、それ以外の項目でも達成状況が良好またはおおむね良好との評価を受けた。

第 1 期中期目標期間は 2010 年 3 月に終了し、引き続き国立大学法人法第 35 条に基づき、国立大学法人評価委員会によって各国立大学法人に対して期間中の業務の実績に関する評価が行われた。同年 6 月 30 日までに各評価対象法人から実績報告書および財務諸表が提出され、評価委員会では教育研究の特性に配慮しつつ、各法人の自己点検・評価に基づいて実績報告書等の調査・分析を行い、ヒアリングなども踏まえた上で、評価結果を取りまとめ、2011 年 5 月 24 日付けで各国立大学法人の学長および大学共同利用期間法人の機構長へ評価結果が通知された（資料編Ⅲ－823、pp.877-893）。

「教育に関する目標」分野においては、「おおむね良好である」との評価結果がなされた。ここでは九州大学の取り組みとして、電子的サービスの充実や電子的文献サービス提供数の増加など高い充実度を有する電子図書館機能が教育実施体制における改革的取り組みとして紹介されている。

「研究に関する目標」分野において「非常に優れている」と評価された国立大学法人等は、全 90 法人のうちで九州大学を含めて 4 法人しかない。ここでは研究成果として地域社会との連携・協力の強化と 21 世紀 COE プログラムを活用した地域文化に関する多彩な研究、また女性研究者の増加に取り組む姿勢を特筆項目として紹介されている。

「社会連携・国際交流等に関する目標」では、「良好である」との評価であった。ここでは附属病院の取り組みとして、臨床研究従事者に講習会の受講を義務づけ、認定を受けた者だけが臨床研究に参加できるという制度を採り入れたことが紹介されている。

「業務運営の改善及び効率化に関する目標」で「非常に優れている」と評価された。また「財務内容の改善に関する指標」については、「良好である」

と評価されたが、これは全法人の中で 88%に及ぶものであり、ここでは多くの大学が外部資金等の獲得のためにインセンティブを付与する取り組みが 2008 年度より全ての法人で行われていることを紹介している。

（2）「5 年目評価、10 年以内組織見直し」および QUEST-MAP

中期計画を実行する上で、2006（平成 18）年には九大バランススコアカード（BSC）の運用について検討が進められた。バランススコアカードとは一般的には民間企業が経営戦略の実現可能性や達成度を評価するための仕組みのことを指しているが、これを大学運営に適用させるという考え方のもと、2 月 16 日の拡大役員会において BSC にかかるパイロット的な取り組みについて了承を受け、全学と農学研究院、それに附属病院と学務部において試用が行われ、9 月 25 日に行われた総括報告では BSC を「大学経営における中心的マネジメント・ツール」として位置づけた。

2006 年 12 月 26 日の拡大役員会では、九大 BSC（暫定版）の改定案が提示され、中期計画や年度計画とのリンクが行われるとともに、フレームワークが簡素化・ビジュアル化され、この後正式な名称を“K(Q)yushu University Empowered by Strategy”および“Mission Action Passion”から頭文字をとり、「QUEST-MAP」とすることが定められた。「QUEST」には、探求・追求という意味もあり、「九州大学のビジョン・将来像を探求して描いた地図」という意味をもじっている。 教職員が大学改革に取り組むにあたり、個人目標や評価指標および個人・部局目標などを具体的に定めるツールとして、2007 年 5 月から試行的運用を開始した。

九大版バランススコアカード「QUEST-MAP」は、その中期計画に基づいて大学の経営戦略を確認し、それぞれの部局や構成員が個別に持つ目標設定や、その達成度評価などについても確認する役割を果たしており、「Plan-Do-Check-Action」の PDCA サイクル（目標達成に向けた業務改善

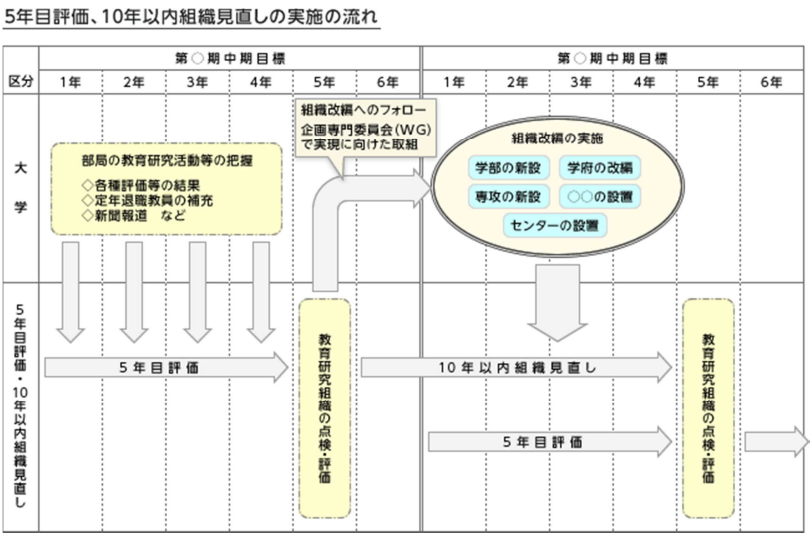

図 13-19 「5 年目評価、10 年以内組織見直し」制度実施の流れ

手法のひとつ）を実施し、目標を達成するためにもちいられることとなる。BSC の多くの場合において、財務、顧客、業務プロセス、学習とイノベーションの 4 つの視点が採り上げられるが、QUEST-MAP では大学という事情に合わせ、「学外ステークホルダー」「学内ステークホルダー」「教育研究環境」「財務・業務運営・評価」という 4 つの視点を設ける形で国立大学法人に適用される全国でも初の試みであった。この QUEST-MAP について 2010 年度を初年度とする第 2 次中期計画の策定や、個別部局の将来構想策定に活用することとしている。

「5 年目評価、10 年以内組織見直し」制度は、「研究院をはじめとする部局等の点検・評価を継続して実施することにより、組織の自律的な変革を促進し、本学における教育研究の一層の充実・発展を目指すもの」として 2002 年度に決定されたが、その後国立大学の法人化に伴う変化に対応するため実施方法について将来計画委員会などで議論が進められていた。この実施方法

について、中期目標・中期計画を踏まえたかたちで実行することが 2008 年 3 月 14 日の将来計画委員会で了承され、中期目標期間の 5 年目である 2008 年に最初の制度実施を行うことが、同年 10 月 21 日に総長名で通知、中期目標にかかる年度毎に行われる部局活動報告会を兼ねて過去 4 年分の部局活動について把握をおこなった。次期中期目標時においても中間報告を経た 5 年目に評価および組織見直しに関する検討を行う流れが確認された。

（3）第 2 期中期目標・中期計画の策定

第 1 次中期目標・中期計画における中間評価の結果を踏まえ、2009（平成 21）年には国立大学法人評価委員会より長期目標期間の暫定評価結果が送られた。文部科学省では 2009 年 4 月に国立大学法人等の組織および業務見直しに関する原案が作成され、勧告の方向性について同評価委員会の審議を経た上で、各国立大学法人に見直しの内容が指示される。これを踏まえ各大学では次期中期目標・中期計画の素案がまとめられ、2010 年に提出、認可を受けることとなった。

2016 年を目標とした第 2 期中期目標・中期計画においては、第 1 期中期目標期間において各法人での評価の実施体制がほぼ整備されたことを踏まえ、法人の自主性・自立性を尊重しつつ、教育研究の特性や評価負担の軽減に配慮し、より効率的な評価を行うため、①中期目標期間評価内での「暫定評価」は実施しないこと、②学部・研究科等の現況分析は、大幅に簡素化して、効率的に実施すること、年度評価における「教育研究等の質の向上の状況」や「業務運営・財務内容等の状況」等の項目も大幅に簡素化し、「共通事項に関する観点」等を大幅に精選し、大学の個性・特色を明確化するために様式を整理するなどの改善点がなされ、大学にかかる負担の軽減が図られた。

第 2 期中期目標・中期計画は図 13-20 にあるような枠組みに基づいて計画された。最初のステージでは現執行部による骨子が作成され、2008 年度に入

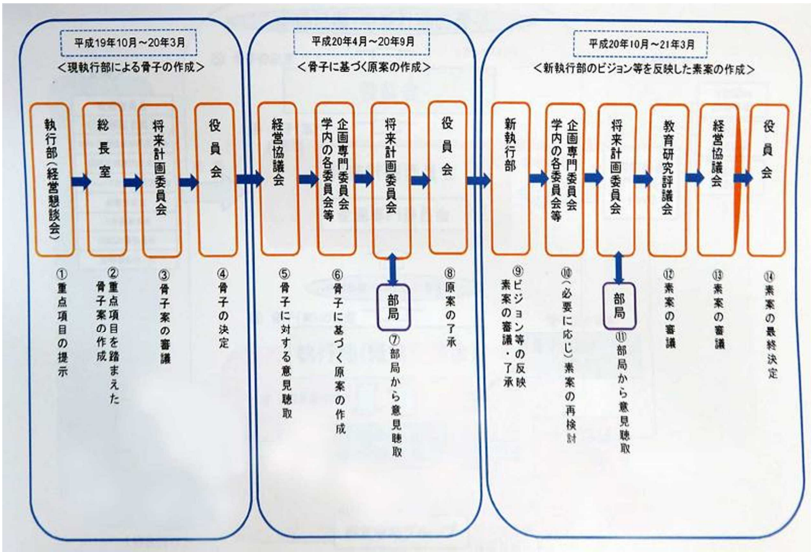

図 13-20 第 2 期中期目標・中期計画の素案策定の手続き

ると骨子に基づいた原案がまとめられる。この段階で総長選挙が行われ、次期執行部が確定すると、10 月からのステージとして、新執行部のビジョン等を反映した素案の作成へと移行する。

事前準備としての次期中期目標・中期計画骨子策定のためのワークショップが 2007 年 12 月 15 日に箱崎キャンパスの 21 世紀交流プラザにて開催された。ここには総長特別補佐 19 名とサポートメンバーとして理事や総長支援室長ら 12 人が参加し、九州大学のロードマップ（将来予測）案が作成されるとともに、SWOT 分析シートを用い、大学に関する S（強み）・W（弱み）・O（機会）・T（脅威）を 4 要素に分類し、当面抱える問題解決策を考える手立てとした。

このようなワークショップを翌 2008 年 1 月 12 日および 26 日にも開催し理事との意見交換や学生調整を経て、総長特別補佐が主導して中期目標・中期計画案の骨子作成が取り組まれてきた。年度をまたぎ 4 月 11 日には、次

期中期目標・中期計画の骨子作成に当たり、総長、理事および総長特別補佐間で九州大学が取り組むべき事項等について集中的に意見交換を行い、共通意識の形成に努めるための合同合宿が実施され、総長室の名義で 4 月に中期目標・中期計画骨子案が策定、各部局への通知がなされた。

部局における中期目標・中期計画は、企画専門委員会の中でその作成要領について第 1 期の反省点も踏まえ計画された。2008 年 4 月 10 日に同委員会で了承され、将来計画委員会に報告された「部局の第二期中期目標・中期計画について」では各部局における中期目標・中期計画の作成方法・形式は任意とするとして、期間は大学の中期目標・中期計画との整合性を考慮して 2010 年度からの 6 年間とすること、部局構成員が部局の将来構想を共有でき、かつ部局で行う計画立案および評価の業務が過重負担とならないように、機関別認証評価の基準等を参考としながら内容や項目数、作成プロセスなどに配慮することが定められ、大学の第 2 期中期目標・中期計画の骨子（図 13-20 中の左四角で囲われた部分）が示される 2008 年 4 月以降に検討を開始し、2009 年 9 月を目途に素案を作成する旨指示がなされた。作成形式を任意としたことで定型はないものの、同時に「評価制度に活用できる部局の中期目標・中期計画等の作成ガイドライン（未定稿）」が作成された。

2009 年 2 月 23 日に全学における第 2 期中期目標・中期計画案の第 2 次案が決定され、これは部局や経営協議会からの意見を聴取した上で、2009 年度に入り文部科学省からの第 1 期中期目標・中期計画における評価を踏まえての組織・業務見直し原案が示され、学内調整が行われた。総長・理事による集中審議を踏まえ、素案の学内審議が 6 月の将来計画委員会および教育研究評議会を経て、6 月 22 日の役員会で決定、文部科学省に 6 月末日をもって提出される運びとなった。部局ごとの中期目標・中期計画については、各部局で作成以降、学内において全学の中期目標・中期計画と調整を図るかたちで変更がなされ、2010 年 4 月の第 2 期中期目標期間までに策定する手続きを取った。

第 2 期中期目標・中期計画は、2010 年 4 月より始まった。中期目標では、創立 100 周年を迎えることを踏まえ、アジア諸国との歴史的つながりや地理的近接性を活かした世界的研究・教育拠点として、「環境・エネルギー・健康問題等人類が抱える諸課題を総合的に解決するための研究」を強力に推進すること、さらに伊都新キャンパスへの移転をはじめとするキャンパス整備を通じ、地域社会や産業界・国際社会等と連携して大学の知的成果を広く社会に還元し、国際社会・国・地域の持続可能な発展に貢献すると述べている。

教育分野では、学生参画型授業や情報通信技術の活用等による双方向型の教育方法ならびにインターンシップ等の体験型の教育方法の強化・充実、第 3 期目標期間前半における欧米大学等との連携による国際教養学部（仮称）の設置に向けた検討体制の整備、生涯を通じた持続的な自己開発力を自ら発揮できるよう、修学年次に応じたキャリア形成支援を実施することなどがまとめられた。また研究では、世界トップレベル研究拠点であるカーボンニュートラル・エネルギー関連の研究分野等において、イリノイ大学等と連携し、世界最高水準の国際共同研究を推進すること、人文・社会科学から自然科学、芸術工学までの幅広い分野において世界を先導する学際的・学融合的な研究を推進すること、また英語による授業を計画的に増強するため、外国人教員比率を 5%以上に引き上げるとともに、新規採用教員は原則として、最初の 5 年間は英語による授業を行うことなどが挙げられた。

中期計画に係る第三者評価として、第 1 期より国立大学法人評価委員会による、年度毎の評価が行われ、中期目標達成にむけての進捗度合いが確認されているが、「平成 23 年度に係る業務の実績に関する評価の結果について」が 2012 年に通知された。ここでは前掲した基本目標達成に向けて、創立 100 周年を機に策定された基本理念である「百年メッセージ」を踏まえつつ、様々な取り組みが「法人の基本的な目標」に沿って計画的に取り組まれていることが認められるとしており、「第 2 期中期目標期間において、学部教育から大学院教育に至る一貫した教育システムの再構築を目指した戦略的・意欲的

な計画を定めて積極的に取り組んでいる」と評価された。

項目別評価については、(1) 業務運営の改善および効率化に関する目標について、「中期計画の達成に向けて特筆すべき進捗状況にある」と、また (2) 財務内容および (3) 自己点検・評価と情報提供に関する目標、(4) その他業務運営に関する重要目標については「中期計画の達成にむけて順調に進んでいる」との評価を受けている。

第 5 節　COE と大学評価

(1) 21 世紀 COE プログラム・グローバル COE プログラム

COE（センター・オブ・エクセレンス）ということばの初出については、学術審議会が 1992（平成 4）年 10 月に行った答申「21 世紀を展望した学術研究の総合的推進方策について」にその端緒を見ることができる。水準の高い学術研究を積極的に推進していくための「卓越した研究拠点」を育成するため、1995 年 7 月の建議である「卓越した研究拠点(センター・オブ・エクセレンス)の形成について」を受けて、これ以降文部省の方針として科学研究費助成金などの形で研究機関や研究組織を対象とした様々な COE 形成に向けた研究助成制度が設けられるようになる。

九州大学においては杉岡洋一総長の就任以降、『大学広報』の中にも科学研究費助成金獲得に向けたお知らせが目立つようになる。中でも「中核的な研究拠点として発展する可能性を有する研究組織を支援する」（文部科学省指針）中核的研究拠点形成プログラムの募集とその結果に関する通知が『大学広報』の中にも見られるようになっていく。

2001 年の小泉純一郎内閣時に遠山敦子文部科学大臣が提言した通称「遠山プラン」の中では、国立大学のスクラップ・アンド・ビルド政策の他に、国公私立のトップ 30 校に重点的な予算配分を行うことで世界最高水準の教育

表13-3　21世紀COEプログラム・グローバルCOEプログラム採択一覧

年	分野名	拠点のプログラム名称	部局名	拠点リーダー
2002	生命科学	統合生命科学	理学研究院	藤木幸夫
2002	化学・材料科学	分子情報科学の機能イノベーション	工学研究院	新海征治
2002	情報・電機・電子	システム情報科学での社会基盤システム形成	システム情報科学研究院	安浦寛人
2002	人文科学	東アジアと日本 : 交流と変容	人文科学研究院	今西裕一郎
2003	医学系	大規模コホートに基づく生活習慣病研究教育	医学研究院	髙柳涼一
2003	数学・物理学・地球科学	機能数理学の構築と展開	数理学研究院	中尾充宏
2003	機械・土木・建築・その他工学	循環型住空間システムの構築	人間環境学研究院	松藤泰典（2005より川瀬博）
2003	機械・土木・建築・その他工学	水素利用機械システムの統合技術	工学研究院	髙田保之
2003	学際・複合・新領域	感覚特性に基づく人工環境デザイン研究拠点	芸術工学研究院	栃原裕
2007	生命科学	個体恒常性を担う細胞運命の決定とその破綻	理学研究院	藤木幸夫
2007	化学、材料科学	未来分子システム科学	工学研究院	君塚信夫
2008	数学、物理学、地球科学	マス・フォア・インダストリ教育研究拠点	数理学研究院	若山正人
2008	学際、複合、新領域	新炭素資源学	先導物質化学研究所	永島英夫
2009	学際、複合、新領域	自然共生社会を拓くアジア保全生態学	理学研究院	矢原徹一

研究環境を整備する構想も提唱された。

これに対応するため、2001 年 12 月 17・21・25 の各日に行われた研究戦略委員会地区懇談会では、「九州大学における世界最高水準の大学づくりプログラム―国公私「トップ 30」への申請に向けて―」という議題の中で、九大として待ちの姿勢ではなく積極的に申請すること、また大学としてビジョンを持った申請をすること、特に重要なこととして採択されるためのグループづくりが必要であるなどの意見が交わされた。

同年 12 月 26 日の第 4 回執行部会議では、文部科学省改革連絡会から示されたスケジュールに基づいて、翌 2002 年 1 月には発足予定の準備委員会が提示する公募要項に備えるため、基礎データの準備と申請する専攻等のグルーピング化を行って研究戦略委員会が中心となり学内における申請方法および審査基準の検討と決定について調整を行うこと、また申請書作成から 3 月の総長名での申請書提出までの流れについて確認した。

21 世紀 COE プログラムは、文部科学省による「トップ 30」の実行プログラムとして、2001 年に入って構想の詳細を発表した。これは 2001 年 6 月に文部科学省から示された「大学（国立大学）の構造改革の方針」プランに基づき、翌 2002 年度より文部科学省の研究拠点形成費等補助金として措置が行われるようになったもので、このプログラムでは大学が研究分野として持つ様々な分野から人文科学や生命科学など 10 の分野に分類、この分野ごとに国公私立の限定をせず、全国の大学から「トップ 30」の公募を行うとしている。各分野につき、10～30 の専攻について文部科学省の外組織である審議委員会が審査・選考し、プログラム拠点として選出される仕組みで、ひとつのプログラムにつき、1～5 億円の研究予算が 5 年間継続して国から各大学へ支給されることから、法人化に向けた取り組みとともに九州大学でも役員会議の場において積極的な獲得に向けた準備が行われた。

九州大学では 2002 年度に表 13-3 に掲げる 4 件が採択され、また続く 2003 年度には 3 分野で 4 件、また九州芸術工科大学でも 2003 年に 1 件が採択さ

図 13-21 九州大学・北海道大学合同活動報告会
出典：『九大広報』Vol.44。

れた。

21 世紀 COE プログラム「水素利用機械システムの統合技術」では、研究者集団を 1．水素製造・供給技術グループ、2．水素利用技術グループ、3．安全評価グループという 3 つのグループに分け、3 グループが一堂に会しシステムの安全を考える統合技術会議を設け燃料電池の性能向上、水素の燃焼に関する研究や水素に関連する金属材料の強度に関する研究、摩擦・摩耗・シールに関する研究、車から水素が漏れた場合の駐車場の安全対策など研究を行っている。

2003 年 5 月 29 日には東京大手町の経団連ホールにて 21 世紀 COE プログラム拠点形成発表会「九州大学の挑戦：研究戦略と将来構想」が開催され、各拠点のプログラムの概要とこれまでの取り組みを紹介するとともに、「社会と大学のパートナーシップ」と題されたパネルディスカッションが開かれ、各パネリストからは産学連携の取り組みの現状や九州大学の取り組みを発展させて挑戦できることは何かについて話し合われた。同名の発表会は 2004 年 2 月に福岡でも開催されるとともに、それぞれの COE 拠点プログラムごとに成果発表シンポジウムが開催された。

またこの COE プログラムを契機にして対外的な成果発表シンポジウムも従来以上に行われ、その中で培われたのは、北海道大学との連携である。ともに首都圏などの大都市から遠く、広報周知に困難さが見られることから、2006 年 2 月 3 日に経団連ホールにて両大学合同の 21 世紀 COE プログラム活動報告会「北と南から、日本が変わる、世界が見える」を開催した。この合同活動報告会はその後毎年 12～2 月の冬の時期に開催され、首都圏におけ

表13-4 特定大型研究プロジェクト拠点一覧

拠　点　名	プロジェクト名	設置期間
ユーザーサイエンス機構	ユーザーを基盤とした技術・感性融合機構（科学技術振興調整費）	2007.7～2009.3
若手研究者養成部門	次世代研究スーパースター養成プログラム（科学技術振興調整費→科学技術総合推進費補助金）	2007.7～2009.9
先端融合医療レドックスナビ研究拠点	先端融合医療レドックスナビ研究拠点（科学技術振興調整費→科学技術総合推進費補助金）	2007.7～
「個体恒常性を担う細胞運命の決定とその破綻」研究拠点	個体恒常性を担う細胞運命の決定とその破綻（グローバルCOEプログラム）	2007.7～
「未来分子システム科学」研究拠点	未来分子システム科学（グローバルCOEプログラム）	2007.7～
マス・フォア・インダストリ教育研究拠点	マス・フォア・インダストリ教育研究拠点（グローバルCOEプログラム）	2008.7～
「新炭素資源学」研究拠点	新炭素資源学（グローバルCOEプログラム）	2008.7～
「自然共生社会を拓くアジア保全生態学」研究拠点	自然共生社会を拓くアジア保全生態学（グローバルCOEプログラム）	2010.4～
革新的バイオ医薬医工学の医療技術開発拠点	革新的バイオ医薬医工学の医療技術開発拠点（橋渡し研究支援推進プログラム）	2009.4～
東アジア環境研究機構	東アジア環境研究機構（特別教育研究経費→特別経費） 東アジア環境ストラテジスト育成プログラム（科学技術振興調整費）	2009.4～ 2010.5～
最先端有機光エレクトロニクス研究センター	スーパー有機ELデバイスとその革新的材料への挑戦（最先端研究開発支援プログラム）	2010.4～

る両大学の PR イベントとして恒例となっている。

21 世紀 COE プログラムに代表される､外部資金のさらなる獲得に向けて、「特定大型研究プロジェクト」に対する支援制度も始められた。特定大型研究プロジェクト拠点は、①総長がプロジェクトの総括責任者等であること、②プロジェクトの申請時に総長が直轄する拠点を構築し、当該拠点においてプロジェクトを実施すること、③プロジェクトの支援をもっぱら行う事務部門が整備されていることの 3 つの要件を満たす場合に設置することができる。

これまでに設置された拠点は表 13-4 のとおりである。第 3 節で述べた主幹教授制度もこの特定大型研究プロジェクト拠点とあわせて外部資金の獲得を補助する機能として発揮されている。

大型研究費の中で重要なものとして、科学技術振興調整費がある。これは科学技術会議（のちに総合科学技術会議）の方針に基づいて、研究活動のうち具体的な政策にさせうる研究に与えられる予算として 1981（昭和 56）年度に作られた制度で、この中で作られた研究拠点も多い。2010（平成 22）年度の事業仕分けに伴い研究費制度としては廃止されたが、科学技術総合推進費補助金、イノベーションシステム整備事業などのかたちで外部研究費として引き継がれた施策も多い。

先端融合医療レドックスナビ研究拠点（拠点長 : 内海英雄薬学研究院教授）は、文部科学省科学技術振興調整費「先端融合領域イノベーション創出拠点の形成」に採択されたことにより 2007 年 8 月に設立されたプロジェクトである。薬学・医学・工学・理学の各分野にまたがる分野を統合し、生体における酸化還元反応を適切に調節することによって治療につなげる医療領域の創出を目指した。2009 年度には、拠点の本格化に向けた絞り込み審査を経て継続課題として認められ、病院キャンパス内ウエストウイング棟に専有スペースを擁した研究拠点となった。

21 世紀 COE プログラム以降の新たな大型研究費制度の獲得とともに、新

たな研究領域の創設を狙って 2002 年から九州大学独自の制度としてリサーチ・コア制度を開始した。これは世界有数の中核研究拠点（Center Of Excellence: COE）となることを目指し、総合大学としての強みを活かして、学内の部局や分野の枠を超えて組織された研究集団に対して大学側が認定する制度で、以下のような基準が設けられている。認定されたグループに対しては、研究費申請や人材の確保、講演会の開催などで事務からの支援が得られるなどとしている。

1. 部局の枠を越えた横断的組織編成が可能である
2. COE 形成の推進が期待できる
3. 新たな研究領域の創設が可能となる
4. 多様な研究グループの組織化が推進できる

設立当初から多くの研究部署がリサーチ・コアの認定を申請し、2003 年 4 月時点ではライフサイエンス分野、情報通信分野、環境分野、ナノ・材料分野、エネルギー分野、社会基盤製造技術分野、その他分野で総計 44 のリサーチ・コアがある。

文部科学省「橋渡し研究支援推進プログラム」は、医療分野において「実用化が見込まれる有望な基礎研究の成果を開発している研究機関を対象に、シーズの開発戦略策定や、薬事法に基づく試験物製造のような橋渡し研究の支援を行う機関を拠点的に整備する」制度で 2007 年度から行われている。九州大学においては、革新的バイオ医薬医工学の医療技術開発拠点として 2006 年に臨床研究センターを改組して設置した高度先端医療センターの申請が採択され、TR（Translational Research）拠点として、①世界をリードする医療技術、②知的財産権が確保された我が国独自の医療技術、③既存の医療技術では解決困難な疾患の治療に寄与する技術の推進支援を行っている。

（2）大学教育改革における特に優れた取り組み（GP）

研究に対する外部競争的資金の改革が行われる一方で、高等教育についても GP という名称による競争的資金が導入されている。これは文部科学省が行っている大学教育改革に関する提案型助成事業のひとつで、社会的要請の強い政策課題に対応したテーマ設定を行い、各高等教育機関から申請された取り組みの中から特に優れた取り組み（Good Practice）を選び、財政支援を行うものであり、対象と種別に応じて、大学院 GP、専門職大学院 GP、教育 GP といったものがある。

「魅力ある大学院教育」イニシアティブ（通称：大学院 GP）とは、「現代社会の新たなニーズに応えられる創造性豊かな若手研究者の養成機能の強化を図るため、大学院における意欲的かつ独創的な研究者養成に関する教育取組に対し重点的な支援を行うことにより、大学院教育の実質化（教育の課程の組織的展開の強化）を推進することを目的」（「「魅力ある大学院教育」イニシアティブ」、日本学術振興会ホームページ）とした教育プログラムの助成制度であり、制度設置の背景には、2005（平成 17）年 9 月 5 日の中央教育審議会答申「新時代の大学院教育―国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて―」において提唱された大学院教育の充実強化などが挙げられる。九州大学では 2005 年度と 2006 年度にそれぞれ 3 件ずつが採択された。2005 年度の九州大学における採択プログラムは、理学府分子科学専攻の「フロントリサーチャー育成プログラム」（担当：小田垣孝教授）、総合理工学府物質理工学専攻「ものづくり型実践的研究人材の戦略的育成」（担当：寺岡靖剛教授）、そして歯学府歯学専攻の「歯学国際リーダーの養成プログラム」（担当：赤峰昭文教授）である。翌 2006 年度には法学府国際関係法学専攻の「英語による法学博士課程教育の充実化」（担当：河野俊行教授）、生物資源環境科学府生物機能科学専攻の「世界戦略的フードサイエンス教育」（担当：今泉勝己教授）、そして医学系学府機能制御医学専攻の「臨床研究活性化のための大学院

教育改革」（担当：金出英夫教授）が選ばれた。2006 年 10 月 31 日には筑紫キャンパスにて理工農系九州地区合同シンポジウムが開催された。九州内における理工農系プログラムに採択された 8 拠点の関係者が集まり、各プログラムをより充実化させるべく報告が交わされた。

図 13-22 大学院 GP「アジア都市問題を解くハビタット工学教育」プログラム（同 Website より）

これら成果もあり、2006 年度のプログラムはいずれも事後評価報告において最高評価の「目的は十分に達成された」と評価され、専攻における補助金のインセンティブに結びついた。2007 年には大学院教育改革支援プログラム（大学院 GP）において、法学府国際関係法学専攻「クラスターによる最先端法学修士課程の構築」（担当：河野俊行教授）、数理学府数理学専攻「産業技術が求める数学博士と新修士養成」（担当：若山正人教授）および理学府「先端研究者と高度専門家育成の理学教育」（担当：宮原三郎教授）が選ばれた。翌 2008 年には人間環境学府都市共生デザイン専攻「アジア都市問題を解くハビタット工学教育」（担当：出口敦教授）と生物資源環境科学府「生物産業界を担うプロフェッショナル育成」（担当：吉村淳教授）、また 2009 年にはシステム情報科学府電気電子工学専攻の「5 つの力をもつシンセシス型博士人材の育成」（担当：末廣純也教授）が採択されるなど、教員の努力とともに 1990 年代に行ってきた大学院重点化大学としての効果が十分に発揮されている。

現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP）は、文部科学省が行っている大学教育改革において行っている提案型助成事業のひとつで、社会的要請の強い政策課題に対応したテーマ設定を行い、各高等教育機関から申請された取り組みの中から特に優れた取り組みを選び、財政支援を行うものである。この支援制度は 1 大学あたり最大 3 件を上限としており、九州大学においては 2004 年度に医学系学府が申請した「WBT（Web Based Training）による医療系統合教育」（担当：吉田素文教授）が、2007 年度には生物資源環境科学府の「地域環境・農業活用による大学教育の活性化-ネットワーク型農学校が大学と地域社会の未来像を創造する」（担当：中司敬教授）および歯学府の医療コンテンツプロデューサー育成事業」（担当：赤峰昭文教授）と「間違い探しを基盤とする洞察力育成医療教育」（担当：赤峰昭文教授）の 3 件が採択された。

特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP）の分野においては、第 12 編第 5 章でも記載したとおり 2005 年に 21 世紀プログラムの取り組みが採択を受けている。

2008 年度からは特色 GP と現代 GP の事業が一体化され、名称についても、質の高い大学教育推進プログラム（教育 GP）と改められた。この年は教育 GP では、教育課程の工夫改善を主とする取組として歯学部の「専門知識に立脚した実践英語討議能力の育成」（担当：中西博教授）が、また教育方法の工夫改善を主とする取組として医学部保健学科の「医療現場との情報双方向性を持つ保健学教育」（担当：大喜雅文教授）が採択された。

専門職大学院における高度専門職業人養成教育推進プログラム（専門職大学院 GP）は、産業界や地方公共団体、各種団体等との連携に基づいた教育方法等の充実に資する先導的な取組に対する支援制度で、2007 年度には熊本大学、鹿児島大学、琉球大学の各法科大学院との連携による「九州・沖縄連携実習教育高度化プロジェクト」が採択、また 2008 年度には法務学府の「法科大学院を通じた研究者等の連携一貫教育」および医学系学府医療経営・管

理学専攻による「医療経営の問題解決能力を高めるプログラム」がそれぞれ採択された。

（3）大学評価

従来の国立大学は文部省の附属機関であり、教職員は国家公務員で会計規則なども含めて一般の行政組織のルールを適用して運営されていた。これに変更が加えられたのは、1991（平成 3）年の大学設置基準の改正に伴うもので、大学は自身の改革に関して自主的に自己点検・評価が求められるようになった。2000 年の「大学評価・学位授与機構」の設立に伴い、この機構が国立大学を対象とする第三者評価機関として、全国立大学および全ての大学共同利用機関に対して大学評価「全学テーマ別評価」を実施することとなった。この年度には試行的大学評価が行われ、独立行政法人化に関する議論が進む中での自己点検・評価と改革・改善を求める動きが進められていった。

これに対して九州大学では、2001 年に社会連携委員会において大学評価制度への対応を協議し、同年 7 月に評価情報開発室が設置された。ここでは教員個人の教育研究活動に関する情報の収集・管理システムの開発が進められており、すでに既定路線となっていた法人化に向けた準備としての評価情報の整備が進められた。

国立大学法人化元年である 2004 年に評価情報開発室は大学評価情報室へと改組され、専任の教員が配置された。ここでは、大学における諸活動の質の改善と向上、および社会的な説明責任を果たすための大学評価について情報提供が行われている（資料編Ⅲ－819、pp.804-805）。この中でも公開情報として役立っているものとして教員の教育研究活動データベースである「九州大学研究者情報」や大学経営情報の組織的な収集・分析データベースの「マネジメント情報」が挙げられる。

大学評価は、法人評価と認証評価に大別される。法人評価は、国立大学法

人が自ら設定した目標や計画の達成度について国が評価するもので、この結果は国からの運営費交付金の配分に影響される。これに対して認証評価とは、大学評価基準に基づいて大学の教育研究の質を評価するもので、2004 年に改訂された学校教育法に基づき、現在は国公私立全ての大学が 7 年に 1 回認証評価の受審を行うことを義務づけられている。九州大学は法人化後の評価について、2007 年度に大学評価・学位授与機構から「大学評価基準を満たしている」という評価を受けている。

第 6 節　管理運営体制と財政

（1）総長選考会議の設置

総長の選考については、戦前より互選による選考が行われており、歴代総長の最長期間である約 12 年在任していた真野文二第 2 代総長が辞任した際、「総長候補者選挙内規」が定められた。この内規によると各学部による 10 名の総長候補者予選委員を選定したのち、この予選委員会が委員会の場で無記名投票による総長予選候補者を 5 名選び、教授会総会の場での無記名投票を経た後に過半数票獲得者を総長に選ぶという任期 4 年、再任を認める民主的な総長選考の仕組みが定められていた（資料編Ⅰ－169、pp.383-384）。

新制大学における学長選挙も基本的にはこれを踏襲しているが、学長候補者予選委員会で行われる予備選挙ののち、ここから選ばれた 5 名の候補者から、教授、助教授、専任講師、専門部教授、および一級・二級の事務官（後に課長補佐以上の事務系職員）、技官によって行われる本選挙が行われており、選挙権の拡大が進められた（資料編Ⅱ－356、pp.12-14）。

1961 年（昭和 36）年には学長選考基準が改正され、任期について再任は認めるものの引き続き 6 年を超えて在任することができない旨記され、また

図 13-23 第 1 回総長選考会議（2004 年）

1969 年には、新たに助手全員に学長選挙本選挙における選挙権が与えられた。翌 1970 年には「九州大学長選考基準」が制定、ここで教官の代表による予備選挙、さらにここで選ばれた 3 名の候補者から学長を選ぶ本選挙が行われ、選挙権は教官全員と課長補佐以上の職員に与えられるというルールが定まった。任期は 3 年とし再任は可としたが、引き続き 5 年を超えて在任することができないこととなった。1980 年には学長選考基準検討小委員会が設置され、学長選挙への事務職員の参加が「教育公務員特例法」の趣旨に合致しないという背景から除外され、2 回に及ぶ予備選挙から学長を選任するなどのルールを定めた「九州大学長選考基準」が 1985 年 10 月 22 日の評議会にて制定された。これ以降、学長から総長に名称が変更されたが、任期に関する規則は大きく変更されることなく、国立大学の法人化が行われる 2004（平成 16）年まで同様の方式が続けられた。

杉岡洋一総長の任期満了に伴って 2001 年 9 月に行われた総長選挙では、2 回に及ぶ予備選挙を経て梶山千里工学研究院長、小宮山荘太郎医学研究院教授、矢田俊文副学長、山崎信行名誉教授、渡邉繁紀薬学研究院教授の 5 名が本選挙に臨み、決選投票を経て 21 代総長かつ国立大学法人化前の最後の総長として梶山千里工学研究院長が就任した。この年からは改めて総長特別補佐制度が導入され、比較的年齢の若い教授が数名程度、総長特別補佐として任命されることとなった。評議会にはオブザーバー参加することとなり、有川節夫附属図書館長（情報化関係）、今泉勝己農学研究院教授（学務・入試関

図 13-24 有川節夫第 22 代総長

係)、村上敬宜(ゆきたか)工学研究院教授（研究協力・国際交流関係)、木下智見工学研究院教授（自己点検・評価関係）の 4 名が特別補佐となった。

執行部の人数増加に合わせて、学内の管理運営にかかる事項において総長や副学長、総長特別補佐が議論を行い意見の集約を図る場として、執行部会議が月 2 回程度招集、開催されることが慣例化した。第 1 回執行部会議は、2001 年 11 月 8 日に行われ、これ以降定期的に開催されることとなる。

梶山総長の任期は、国立大学法人化に伴って策定が義務づけられた中期計画の期間に合わせ、2005 年 8 月に改めて総長選考会議によって法人化以降 2 期目の選出がなされ、総長としての任期は変則的に累計約 7 年となる 2008 年 9 月までと定められた。また国立大学法人には法人役員として学長（総長）の他、任期 2 年の理事・監事が置かれることが明記され、学長と理事による役員会があらためて組織化されることとなった。このほかに法人の経営を審議する経営協議会が新たに置かれることとなり、経営協議会を構成する委員の半数以上が学外者であることが記された。

国立大学法人化に伴う変更点のひとつに、総長の選考方法が挙げられる。国立大学法人法第 12 条第 2 項には学長選考会議が規定され、今まで記してきた学内投票による総長選考のシステムが改められた。法人化後の選考方式では、学外者を含めた総長選考会議による総長の選考が行われるようになり、経営協議会・教育研究評議会から推薦された候補者が選出、教授・准教授、事務職員による学内意向投票が行われ、ここで選ばれた上位 3 名による総長選考会議におけるプレゼンを経て、総長が選ばれるという仕組みに改められ

た（資料編Ⅲ－758・759，pp.572-577）。

2008 年の総長選挙には、赤峰昭文・有川節夫・柴田洋三郎の 3 名が立候補、2008 年 6 月にそれぞれ所信表明および各部局での講演会などが催された。学内意向投票は 79.4%の投票率となっており、ここで得られた結果を踏まえ、経営協議会の学外委員 7 名と教育研究評議会評議員 7 名、理事 2 名で構成される総長選考会議（議長：重渕雅敏 TOTO 会長）が 7 月 11 日に開かれた。この会議において有川節夫が第 22 代総長に選出された。選出された総長候補は、国立大学法人法に基づき文部科学大臣に申し出され、文部科学大臣によって総長が任命される。

（2）役員会・経営協議会・教育研究評議会

役員会・経営協議会・教育研究評議会等の設置

国立大学法人法では、法人の管理運営等に関する重要事項を審議する機関としてこれまでの大学関連の法律に示されていた評議会（教育研究評議会）と教授会に加え、新たに役員会、経営協議会、さらに前項で述べた総長選考会議を置くことが定められた。

役員会は、総長と理事によって構成され、各法人が作成する中期目標についての意見や年度計画、予算決算に関する事項や文部科学大臣の認可・承認の必要がある事項、重要な組織の設置や廃止などを審議決定することが明記された（資料編Ⅲ－754、pp.565-566）。

これに対して経営協議会は、経営に関する重要事項を審議するために国立大学法人法に設置が明記されているもので、構成員には前記した総長と理事の他、病院長、部局長の一部に加えて学外有識者 13 名が加わる会議となっている（資料編Ⅲ－755、pp.566-568）。

かつての最高意志決定機関であった評議会は、国立大学法人法において教育研究評議会と名称を改められ、総長、理事、副学長、研究院長、学府長、

学部長、附置研究所長、附属病院長、 附属図書館長、各学部の教授 1 名、センター長等が参加し、教育研究に関する重要事項を審議する会議として位置づけられた（資料編Ⅲ－756、pp.568-570）。

これら国立大学法人法に定められた組織の他に、大学における重要事項を審議し、役員等運営側で情報共有を図るとともに、意見の交換を行うための会議も九州大学学則に基づいて引き続き設けられ、重要事項毎に各委員会を置くことが定められている（資料編Ⅲ－751、pp.537-538）。また総長特別補佐については、国立大学法人法に定められていない役職であるが、総長の役割を補佐する役職として引き続き置くこととし、その選考手続や役割などを規定する規則も定められた（資料編Ⅲ－762、pp.579-580）。

部局長会議は、九州大学学則に基づいて、経営協議会および教育研究評議会の議案等の教育研究、管理運営等に係る全学的な重要事項に関することを審議する会議として、総長、理事、副学長、各部局の研究院長、さらに独立した学府や学部長、附置研究所長と病院長、附属図書館長、センター長等が構成員となっており、この会議においては監事と総長特別補佐はオブザーバー参加が認められている（資料編Ⅲ－757、pp.570-572）。また役員協議会は、総長および理事で構成される組織で、大学の組織および運営に関する重要な事項およびその他必要な事項について協議を行い、構成員の合意形成を図る会合として設けられた。

法人化後の組織改革

これら法人化直後に成立した会議に加え、2008（平成 20）年に有川総長が就任した際、組織の意志疎通と決定の迅速化を図るため、総長、理事間で意見交換を通じて情報共有を図る「エグゼクティブ・ミーティング」と九州大学の組織および運営に係る諸課題について、総長、理事、副学長、監事および総長特別補佐が意見交換を行うための会合として「大学マネジメント・ミーティング」が新たに加えられた。エグゼクティブ・ミーティングでは、

組織の設置に関わる事項が話し合われ、前記した主幹教授制度の新設にも関わっている。

役員・部局長懇談会は、拡大役員会と通称されることが多い。この懇談会は、総長、理事、監事、副学長といった役員に加え、総長特別補佐、さらに部局長に相当する研究院長、学府長、学部長、附置研究所長、病院長との間で設けられる会議であり、この会議では九州大学の組織および運営に関する情報の共有を図るとともに意見の交換を行う場として設けられる。この会議のテーマ設定は総長に一任されていることなどから、テーマによっては放談的になることもあり、また総長特別補佐の役割分担が不明確であることなどから、出席率も低く、情報共有に係る総長と理事との意思疎通も上手くいっていなかった。これらを改善するために 2007 年 10 月 1 日には総長支援室が置かれ、大学としてのマスタープラン策定や総長秘書機能、また拡大役員会の議論・議題の企画立案および具現化を業務として担うこととなった。

教員の人事に関しては、法人化後初めて行われた 2004 年 4 月 1 日の教育研究評議会において、教員人事規則（資料編Ⅲ－765、pp.602-604）、またこれに基づいた全学的な教員選考規程もあわせて定められた。また、この際「教員人事の基本方針」が定められた（資料編Ⅲ－766、pp.604-605）。ここには 6 項目に及ぶ基本方針が示されており、教職員の流動性を高め、男女雇用機会均等法を遵守する観点から、「組織の活性化や国際競争に対応するため、多様な経歴を持つ者、他大学出身者、女性、外国人等の採用を積極的に行う」旨明記された。

九州大学は 2005 年から人事ポイント（人件費）制度を導入し、部局ごとに人事ポイントの総枠が規制され、また人件費積算額が設置された（資料編Ⅲ－829、pp.905-907）。人事に係る職位構成の規制はなくなり、積算金額のみが対象となったため、この結果として教授の数が増加し、ポイント数的に同じであるが、業務の範囲が限られる助手の数が一時的に減少した。

1990 年代後半の国立大学法人設立に向けた議論が始まった頃から、総長の

リーダーシップが求められ、大学としての運営の独自性が増していったが、それと比例して役員の会議に係る種類が飛躍的に増加している。またそれぞれの会議において決議される事項も異なっており、法人化以降の組織設立に関しては、全ての会合を確認しなければ分からないことが多い。

(3)「三位一体の改革」

中央教育審議会大学分科会において設置されていた大学教員組織のあり方に関する検討委員会が 2005（平成 17）年 1 月 24 日にまとめた「大学の教員組織の在り方について」では、大学教員の職の在り方について問題点を指摘し、その中で助手については教員組織に係る位置づけが将来研究者として活躍が期待される者や教育研究の補助としてのその名の通りの教務助手、または学科や研究室の事務を担う事務的な助手など様々な役割を持っていることなどから、「自ら教育研究を行うことを主たる職務とする助教」を新設し、「教育研究の補助を主たる職務とする助手」に従来の助手職を当てはめる旨提言され、また助教授についても国際的な通用性と職務の実態にあった名称を与えるという観点から、准教授名称の新設をおこない、助教授を准教授に移行すること、また講座制・学科目制に代わる規定の新設を行うことなどが提言された。これを受けて 2007 年度より教員組織の制度改革が行われていく。

九州大学では今まで掲げた教員組織の変更案を受けて、2006 年 12 月に「三位一体の改革」案が承認された。この改革の方針では、法人化以降、大学が教育研究の実施責任を持ち教員組織の編成を自由に設計できるように制度改正が行われた一方、同年 6 月に制定された「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（通称：行革法）に基づき運営費交付金が毎年逓減し、2010 年までに約 54 億円が削減され、また総人件費も削減されることを踏まえ、人員に係る「教員組織の編制」「人員管理方式」「予算の

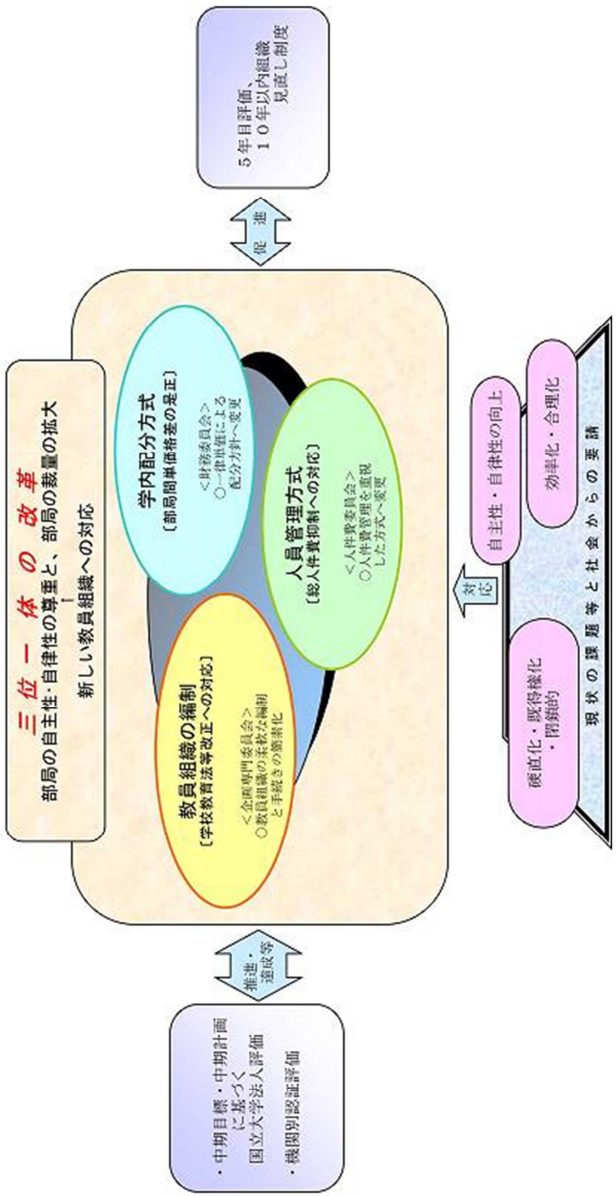

図 13-25 九州大学における新しい運営体制「三位一体の改革」模式図（2007 年）

学内配分方式」の見直しを行うことがまとめられた。

この改革では、学生定員や学位の種類等に変更が伴わない教員組織の改編については、学内での審議過程を簡素化し、部局の意思決定の迅速化を図るとともに、部局がそれぞれの戦略に基づいて予算配分できるよう、配分総額の範囲内で弾力的に運用ができるようになったこと、また教員の配置を教員数で管理するのではなく人件費で管理することもまとめられた（資料編Ⅲ－828・829、pp.902-907）。教育組織に関しては、国の提言を受けて講座や学科目に代わる教員組織の編成を行うことのできるよう、規則の改訂がなされた（資料編Ⅲ－830、pp.908-909）。また 2009 年からは、「大学運営上の課題に係る総合的な人事制度、人員管理および人件費計画等に関する重要事項を審議する」ため、全学の人事委員会も発足した（資料編Ⅲ－832、pp.911-914）。

2007 年度からは、高額の科研費・受託研究費等取得に功績のあった教員への表彰と報奨金を授与する制度も導入された。研究・産学官連携活動表彰として、顕著な活動を行って教員に対して、獲得金額に応じて最大 100 万円の報奨金が授与されており、後述する全学教育活動表彰とともに 5 月 11 日の大学記念日などに表彰式が行われている（資料編Ⅲ－826、pp.899-900）。

教育体制の再整備も行われた。第 1 期中期目標・中期計画のなかで、全学教育に関しては全学の全教員が出動する体制を確立することがかかげられ、これを成し遂げるためにまず準備段階として、2006 年に全学教育機構の運営組織である全学教育機構委員会と教育審議会とを統合・再編し、高等教育審議会が発足した。これは全学教育と学部等で行われる専門教育における質の向上を目指し、基本方針について審議する機関である（資料編Ⅲ－825、pp.896-899）。またこの年に全学教育機構は、高等教育機構となり（資料編Ⅲ－815、p.810）、この高等教育機構が中心となって翌 2007 年度より全学の教員が出動できる体制が整えられ、規則化された。

この高等教育機構を中心にして 21 世紀に入り、大学における教育の質の向上に関する取組みとしてファカルティ・ディベロップメント（Faculty

Development：FD）が盛んに行われるようになる。これを大学間で連携することによって、学習・教育の質の改善を推進するために 2009 年には、九州大学、西南学院大学、中村学園大学、福岡大学、福岡歯科大学、福岡女子大学の 6 大学の教育担当者が連携して、九州地域大学教育改善 FD・SD ネットワーク（Kyushu Learning Improvement Network for Staff Members in Higher Education：Q-Links）が設立、九州大学に事務局が置かれている。

教員の教育活動に対する検証と評価活動として、全学教育科目において他の規範となる授業を実践した教員を「ベストティーチャー」として評価する試みが行われた。教員・学生による推薦の結果、2007 年 9 月に第 1 回全学教育優秀授業賞として 7 名の教員が授与された。この年度から「全学教育活動表彰」として全学教育功労賞とともに毎年選出・顕彰されている（資料編Ⅲ－826、pp.900-901）。

教員自体の教育・研究活動のリフレッシュのためのサバティカル制度が法人化後の 2005 年 4 月 1 日には「九州大学サバティカル実施要項」としてまとめられた。ここで言うサバティカルとは、「教員の専門分野に関する教育研究の更なる向上と飛躍を図るため、教員が行う教育、大学運営等の通常業務を一定期間免除し、当該教員が自主的調査研究を行うこと」を指す。期間は 6 か月以上 1 年以内の継続した期間とされ、取得要件として「教授、准教授、講師又は助教としての在職期間が継続して 7 年を超える者」とされ、教授会などで別途定められた基準に基づいて選考・実施される。初年度には人間環境学研究院で 2 名が取得したほか、翌 2006 年度には 4 部局から 7 名が取得している。

（4）事務局の再編

法人化と事務局再編

国立大学の法人化に伴い、国立大学法人法そのものには規定されていない

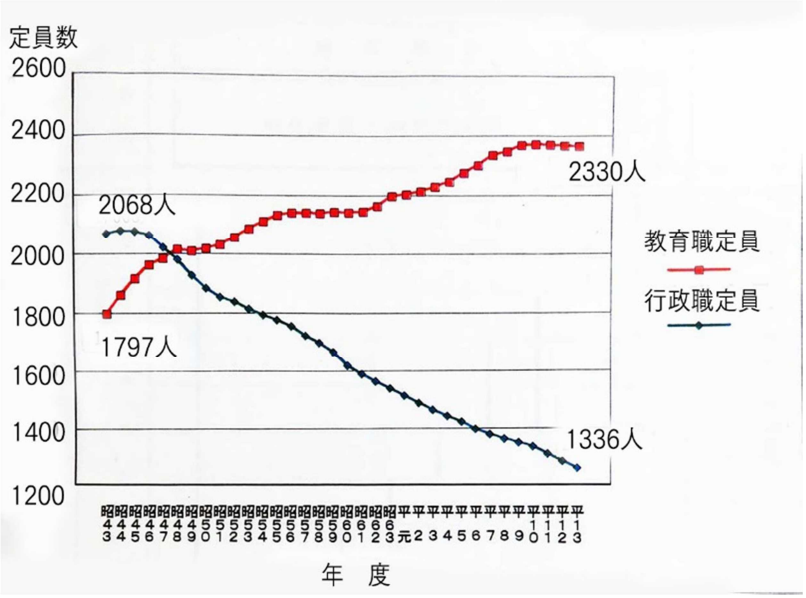

図 13-26 法人化決定直後までの九州大学における教育職と行政職の定員変化（1968～2001 年度）

出典：「大学改革推進専門委員会」第 156 回（2011 年 11 月 26 日）資料。

ものの職員の身分は国家公務員から法人職員となった。法人化にあわせ九州大学を含む各国立大学法人は個別に就業規則を定め、労働基準法に基づく各種規程もあわせて定められた。

これまで行われた大学改革に伴う教育研究内容の多様化に伴い、事務業務の内容はより広範囲となるとともに、量的にも増加の一途をたどった。その一方で数次に及ぶ定員削減等に伴い大学職員の数は減少の一途をたどり、部局固有事務を除き、事務組織の集中化・減量化または外部委託が進められてきた。

この流れは 2003（平成 15）年 10 月の九州芸術工科大学との統合にあわせた事務局再編にも現れており、ここでは九州芸術工科大学が持っていた施設業務や会計などを九州大学の事務局が吸収するかたちで人員の適正配置を行

い、事務局長と 5 課 1 主幹で行っていた大橋地区の事務機能を、大橋地区の芸術工学部事務部として 2 課体制にすることで 60 人強の人員を半分以下にする一方、振り替えられた人員を事務機能の強化に充てることで学生へのサービスを充実させた。総務部の中に置かれていた企画広報室と研究協力課を伊都キャンパス移転に向けて設置された企画調査室とあわせて独立させ、3 課を抱える企画部として新設し、また総務部の国際協力課と学務部の留学生課とをあわせて国際交流部の 2 課とした。また学務部を再編し、学生生活課と教務課、就職支援室を新設した。

これによって、法人化時点では、企画部、総務部、国際交流部、さらに経理部が名称変更した財務部、学務部、施設部と、計 6 部 17 課 7 室が九州大学の事務局として存在した。伊都キャンパスへの移転が開始されると、第 12 編第 6 章でも紹介した事務組織の将来構想に基づいた効率的な事務体制の検討が進められた。2005 年 1 月から六本松地区の箱崎暫定移転に備え「事務組織の在り方検討委員会」の下に「六本松地区事務部に関する検討部会」が設置され、また就職支援室の将来的な増強をにらんだ学務部の組織改編が計画されて事務体制の大枠について方向性が示されていた。

法人化後の事務局再編と拡充

2006（平成 18）年 3 月には「九州大学事務組織規則」の改正を行い、特定のプロジェクト等の事務を処理する支援室等を置くことができるようになり、各大型プロジェクトに対応する支援室が順次設置されていった。この 2006 年に六本松地区の伊都直接移転が決定、また今後各部局が持っていた施設系の係が事務局施設部へ統合され、また伊都地区に共通事務室が設置されるなど、伊都キャンパスにおける事務体制の検討条件が変化していることなどから、2007 年に高度情報化を強く意識した情報システム部が設置されると、4 月に「六本松地区事務部に関する検討部会」を廃止し、新たに「事務体制の将来構想検討部会」が設置された。事務局 7 部および各部局 10 事務

部から課長補佐又は係長 20 名程度で構成されるこの検討部会によって伊都キャンパス移転後の事務機構について「九州大学事務組織再編の基本方針」（2000 年 2 月 18 日将来計画小委員会報告）を再確認しながら、事務局と部局事務部との役割分担などについて意見が交わされた。

これ以降も総長のリーダーシップに基づき組織変更が容易となったことから、2008 年には学術研究推進部が設置、さらに 2009 年の伊都キャンパス・センターゾーンのオープン時には伊都共通事務部が設置されており、大学を取り巻く状況の変化に応じて事務組織もこれからますますの変化が予想される。

九州大学における事務の情報化も進められた。旧九州大学事務情報化委員会において 1999 年 11 月に策定された「九州大学事務情報化推進計画」、翌 2000 年 7 月につくられた「九州大学事務ペーパーレス化（電算化）実施計画」に基づき、ICT（情報通信交流技術）の利活用が進められていった。2002 年 3 月 19 日の情報政策委員会において、「九州大学電子事務局構想について」が承認され、総務部情報企画課に電子事務局推進室が設けられた。ここでは法人化後の 2004 年 5 月に電子事務局推進委員会名義で「九州大学電子事務局推進報告書」を作成している。この報告書では電子事務局を「国立学校における教育・研究全般にわたって、IT 関連技術を活用し、多様で高度に情報化された支援・サービスを行う業務」と定義し、経営資源配分の最適かと創出する価値（生産性）の向上、学生・社会満足度の向上を目指し、ワンストップ・ノンストップサービスの実現やペーパーレス化、会議の効率化・電子化、職員の情報リテラシー育成などを方向性として掲げ、中期目標・中期計画に基づいた進展を目指している。

2008 年に文部科学省科学技術振興調整費「イノベーション創出若手研究人材養成プログラム」に採択されたことから、六本松移転に伴う学務部改編計画に伴い2006年にポストドクター等のキャリアパス多様化のため作られた、キャリア支援センターに加えて、九州大学イノベーション人材養成センター

が開設された。博士号取得者コースと博士後期課程学生コースを設けて、国際交流研修（異文化）、産学共同研究参画（異分野）、国内外企業研修（異業種）の実践型プログラムを開発・実施してきた。

事務局の編成が進められるとともに、首都圏における拠点整備として東京駅直近の丸の内八重洲ビルに 2002 年 10 月 1 日に「東京オフィス」が設けられた。これは大学の組織改革や外部資金獲得における関係省庁や中央経済界への情報収集や情報発信、共同研究にかかる企業との折衝などに利用するための活動拠点としておかれたもので、八重洲ビルの建て替えとともに丸の内仲通りビルに、また 2009 年からは有楽町ビルに移転し、首都圏において大学関係者に利用できる空間が設けられている。2008 年 6 月には大阪市中央区梅田の大阪駅前第 1 ビルにも九州大学大阪オフィスを設置し、利便性向上に貢献している。

（5）法人化後の大学財政

国立大学法人は、運営費交付金が毎年削減されることが義務づけられており、理事は運営体制の改革や財源の確保に追われるようになった。運営面における効率化が求められるとともに、外部評価も必要となり、説明責任が求められた。

九州大学では大学の活動について広く理解を求めるための「財務レポート」を 2006（平成 18）年度から発行している。ここには、予算関係として年次計画に基づき実施される収入と支出の総事業費について、そして決算の項目では国立大学法人特有の財務諸表の作成と文部科学大臣へ承認を得ることによって成立する決算方式について概説し、個別では企業会計の方式と大きく異なる国立大学法人会計の仕組みについて、国の会計基準に合わせた決算報告書と企業会計の基準に沿った貸借対照表と損益計算書の 2 種類の会計報告を作成しなければならない複雑な仕組みについて紹介、さらに病院特有の損

益計上の仕組みについても解説がされている。大学特有の財務関係では、補助金受け入れや受託研究費、間接経費や寄付金に関する項目や、業務改善項目などについても説明が加えられたレポートとなっている。法人化に伴って生じる財務に関する説明責任を果たすため、このレポートの他にも人件費削減の取組みとして常勤の職員の人員削減をはじめとして、中期目標・中期計画において、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」に基づき、国家公務員に準じた人件費改革に取り組み、2006 年度からの 5 年間において、5%以上の人件費削減を達成した。

これら努力の結果、2011 年度の給与・報酬等支給総額は、対前年度比 3.7%減となり、退職手当支給人員や外部資金等の活用による非常勤役職員等給与などを考慮した最広義人件費も全体として 4.8%の圧縮を達成している。

また、ただ削減するだけではなく、特定の研究分野に対しては集中して資金援助を行うべく、2010 年度からは全学協力事業基金を設置し、寄付金から 5%を基金に繰り入れて、教育研究推進支援事業や国際交流事業等に使用することとした。この寄付金の増加は、大学の運営に大きな影響を与えるようになっており、九州大学でもさまざまな広報手段を用いて、法人化後の財政の安定を図るべく努力を行っている。

独立財政が求められる国立大学法人は、各種格付け会社によるランキングの対象となり、各法人は格付け投資情報センター、スタンダード&プアーズ、日本格付研究所によって格付けが行われている。これら評価は、施設整備費や大型研究整備投資などを行うにあたり、資金調達および財政健全化の指標として用いられ、九州大学は株式会社日本格付研究所（JCR）が 2012 年 3 月 16 日に発表した信用格付において、AAA（安定的）であるとの評価を受けている。