

第3章 戦略的な諸施策の展開

第1節 「連携」の時代へ

1 地域連携・国際連携の展開

本学が地域連携・国際交流に本格的に取り組み始めたのは昭和60年代に入ってからである。1986(昭和61)年4月21日に長期計画委員会専門委員会(委員長・堀内清治)が長期計画委員会に提出した答申は、地域連携・国際交流に関する本学の将来構想として、大学の国際化については、教官・研究員・学生の交流、外国語・日本語の集中教育システム(センター)や宿舎等の福利厚生施設の整備を、大学の社会への開放及び大学相互間の交流としては、教官・研究員(生)・学生の交流及び情報交換、短大・高専卒業生の受け入れ、社会人の再教育、地域社会との交流、ニューメディアの利用等を挙げ、これらを推進していくことを求めている。

同年7月24日の第467回評議会において、工学部から要求のあった「科学技術研究推進センター」の新設について、文部省等との折衝の結果、学内共同研究施設「共同研究地域センター(仮称)」として概算要求していくことが了承された。設置場所は益城町のテクノロジーパークで、民間企業との共同研究の促進を目的とするものであった(同センター設置の趣意等は第4編第1章第3節3参照)。

そして1987(昭和62)年2月25日の第475回評議会において、来年度に予定された「地域共同研究センター」の設置を控え、学長を委員長にして各学部長・教養部長・附属病院長・医療技術短期大学部主事からなる「地域共同研究センター」設置準備委員会が組織されることになった。

その後は地域共同研究センター及び工学部・医学部・薬学部を中心に、地域社会や産業界との連携が行われてきた。

1998(平成10)年10月、本学は、産業界や地域社会との連携・協力を全学的な取り組みとするための体制整備に着手し、熊本大学産学官連携研究推進機構を発足させた。

機構長は学長が務め、副機構長は運営協議会の議を経て学長が教授のうちから任命するほか、同機構の設置目的に賛同する教官及び技官で構成された。

同機構は、大学のシーズと産業界の市場ニーズとの総合調整、民間機関等との共同研究及び受託研究の受け入れ及び相談、民間機関等に対する研究開発等の相談、技術移転の促進及び情報提供、産学官の連携・協力の推進に係る学内外への普及・啓発、その他産学官の連携に関することをその業務内容としていた。つまり、本学の研究者と民間企業及び行政との連携を積極的に進め、研究成果を地域社会に還元すると同時に、大学を活性化することを目的とするもので、全学部から約200名の教官が参加し、学部の枠を越えた10の研究領域に所属して活動する体制が整備された。

発足当初の副機構長は地域共同研究センター長が務めていたが、2000(平成12)年6月から大学運営・研究・企画渉外担当の副学長が担当することになった。

また、同年10月には総務部研究協力課に「リエゾンオフィス」を設置して、大学の窓口

を一本化した。リエゾンオフィスでは、民間等との共同研究、受託研究、受託研究員等の受け入れ窓口、契約事務、予算管理、大学の研究者と企業の交流を目的とする産学交流会の開催等を行った。また、広報誌「K-LINKニュース」（1999年春創刊）を発行して大学の研究をわかりやすく外部に紹介した。

2000（平成12）年度には、地域共同研究センターの整備が行われ、リエゾン担当及び技術移転担当教授各1名が措置された。また、2001（平成13）年度にサテライト・ベンチャービジネスラボラトリー（2004年にベンチャービジネスラボラトリーと改称）が設置された。

更に、産学官連携の一環として熊本TLO（技術移転機関）を発足させることになった。

TLOによる技術移転システムとは、大学等の研究者が持つ有用な研究成果が市場性の観点から特許化され、適切な企業により実施されることで社会に有効に活用され、その対価が研究者や大学に適切に還元され、更なる大学の研究活動に充てられて新たな研究成果を生み出すという循環メカニズムである。熊本TLOは、事業化しうる研究成果（特許）の発掘と評価を行い、研究者に代わって特許申請を行う。特許権化後は、その管理と技術情報の提供や企業へのライセンス供与を行い、ライセンス収入があれば、その収入の中から研究者や大学へも還元することを目的とするものである。

本学においては、1999（平成11）年10月、産学官連携研究推進機構の機構長からTLO設立に関する検討依頼があり、機構内に熊本大学TLO設立委員会が設置され、TLO設置に関する検討が開始された。

TLO設立委員会は、設置の可能性、設置形態等について検討し、研究成果を社会に還元することにより大学の存在意義を明らかにすることができ、産学連携活動が大学の研究活動の活性化につながることで社会全体からの理解と支援を受けることが可能となるとしてその意義を認め、将来の独立行政法人化を考慮すると、本学が主体となって、熊本テクノポリス財団など既存の財団法人を活用した「熊本TLO（仮称）」とすることが望ましいと結論づけた。そして、遅くとも2000（平成12）年度内、可能であれば2000年12月までに設置すべきとの目標を掲げた。

1999（平成11）年の秋以降、熊本県は県内の大学・高専・産業界の代表者で構成された「熊本県技術移転懇話会」を設置して熊本TLO設立に向けた検討を重ね、2000（平成12）年3月の設立方針をまとめた。原案は財団法人熊本テクノポリス財団に新たに技術移転事業を行う部署を設け、事業の基となる研究シーズ発信地として熊本大学に支部を設置するというものであった。2001（平成13）年夏からは県と文部科学省及び経済産業省との事前協議が重ねられ、両省による合同ヒヤリングを経て設立が認められた。こうして、2002（平成14）年1月10日、研究協力課2階にTLO支部が開設された（図1）。

2000（平成12）年6月、本学の理念及び目標を掲げるものとして「道標（みちしるべ）—熊本大学の基本理念—」が策定され、学内外に示された。その中で「熊本大学は、教育基本法及び学校教育法に則り、総合大学として、知の創造、継承、発展に努め、知的、道徳的及び応用的能力を備えた人材を育成することにより、地域と国際社会に貢献することを目的とする」という理念のもとに、「教育」「研究」「地域貢献・国際貢献」の3つの目標が掲げられた。

法人化以前にも、地域社会や産業界との連携が重要であるという認識は学内で高まっていた。しかし、地域社会や産業界との連携が各部局あるいは個人単位でなされ、大学全体

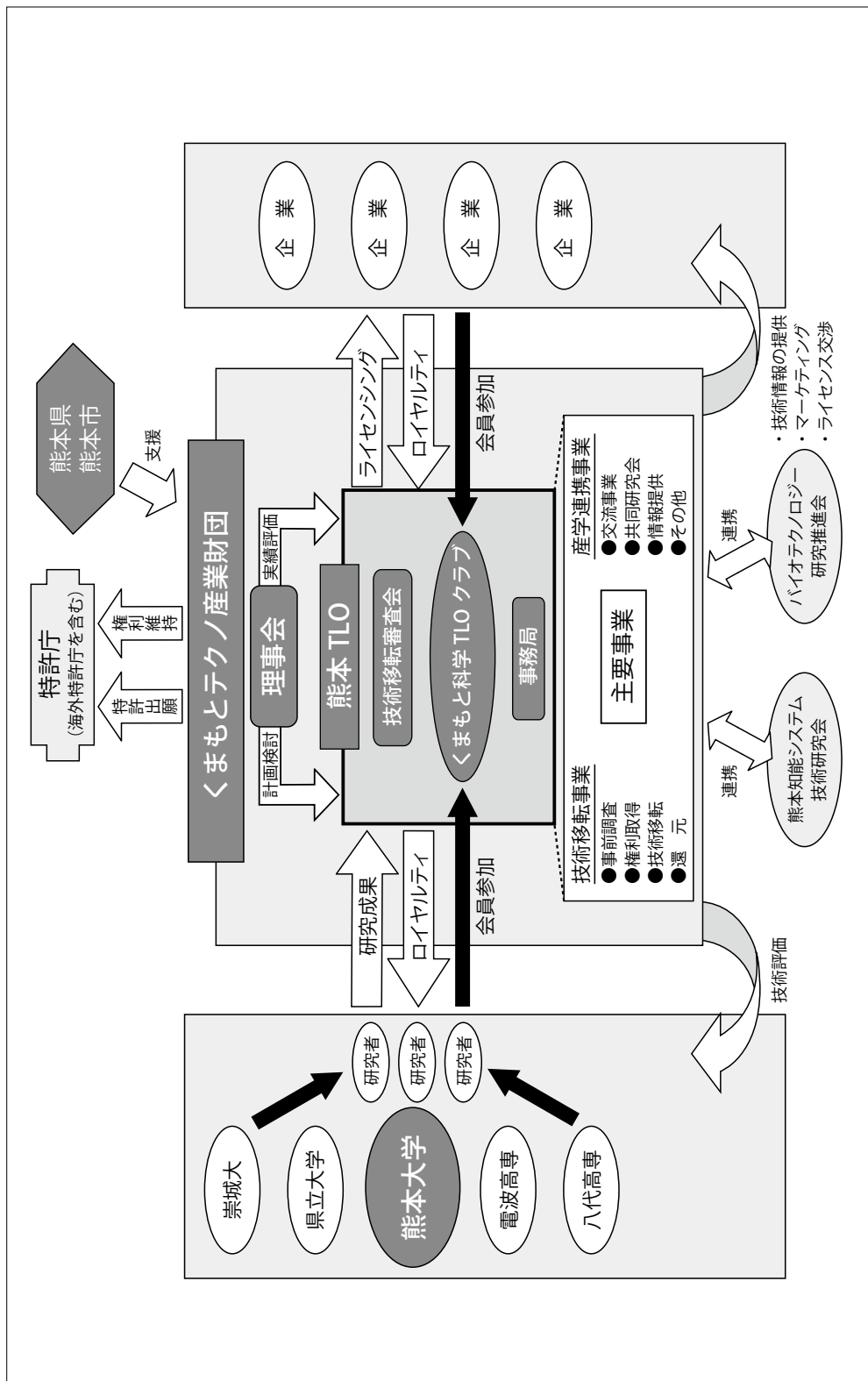


図1 熊本TLO概要

として組織的に対応できていたとはいえない状況にあった。それを全学的課題として捉え、各部署等が連携して、より実りある地域貢献・国際貢献を果たす取り組みを推進することを目標として掲げるものであった。

この背景には、大学設置基準の大綱化及び主要大学(旧7帝国大学)の大学院重点化等を契機として全国で始まった大学改革の動き、1997(平成9)年12月に発表された「行政改革会議最終報告」の中で国立大学の独立行政法人化の問題が取り上げられたこと、1999(平成11)年9月に文部大臣が全国国立大学長に対し「国立大学の独立行政法人化の検討の方向」について説明したこと、そして2000(平成12)年7月に文部省と国立大学協会が国立大学の独立行政法人化に向けての実質的な検討に入ることを表明したことなどがあった。

こうした状況の中で、国立大学の置かれている状況を分析し、法人化されるか否かにかかわらず本学の現状をいかに改革すべきかについての議論を深め、将来像を構築することが課題となったのである。

「道標」に示された方向性は、独立行政法人化を目前にした時期から急速に推進されるようになった。

2002(平成14)年9月の同年度第8回評議会において、中期目標・中期計画の策定方針が決定され、中期目標の期間を2004(平成16)年4月1日から2010(平成22)年3月31日までの6年間とすること、中期目標・中期計画の具体的検討は学長を委員長とする独立行政法人化調査検討委員会を組織して行うこと、その下に①管理運営専門委員会、②目標・計画専門委員会、③人事専門委員会、④財務・経営専門委員会の4つの専門委員会を設けて独立行政法人化後の自立的運営体制の検討を行うこととなった。こうして検討委員会が10月10日に評議会に報告した「独立行政法人化調査検討委員会の検討経過について」の中で、中期目標・中期計画について、①本学の個性や特色をいかに発揮するか、②教育研究の質的向上が図れるか、③地域の発展基盤を支える教育研究、文化、医療の拠点としての機能の充実強化が図れるか等の観点から検討されるべきものとし、同年度末を目途に中期目標・中期計画を策定することが述べられた。この報告では、地域貢献について、①地域社会からの要請を的確に把握し、教育・研究の成果を地域の産業、文化、福祉、医療の増進等に役立てる、②地域連携、産学官連携研究を活性化する、③教育面における社会サービスの充実を図り、地域に開かれた大学としての役割を果たすことが大きな柱として掲げられ、各部署・センターにおける目標と計画が示された。

この案は、11月21日の第11回評議会で審議され了承された。また、学長から、法人化等に対応するための法人制度設計委員会と目標・計画策定委員会の設置が提案され、法人制度設計委員会委員長を山村研一副学長、目標・計画策定委員会委員長を足立啓二副学長が務めることが了承された。なお、学長から、法人化に向けた中期目標・中期計画を作成するためには、2003(平成15)年度の早い時期に全学的同意を得る必要があるとの発言がなされた。

中期目標・中期計画案は2003(平成15)年6月の評議会でも審議され、その後の取り扱いを学長に一任することとして学長室が見直しを行った。その際修正箇所が多く出たため資料を各部署の委員に配布し、意見を聞いた上で目標・計画策定委員会で審議することが了承された。素案は9月25日の評議会でも審議・了承され、文部科学省に提出されることになった。なお学長から、素案についての報道機関への対応については、文部科学省及び国

立大学評価委員会の動向を踏まえて適切な時期に公表するとの発言があった。

素案の「ii 大学の教育研究等の質の向上に関する目標 2 研究に関する目標 (1) 研究水準及び研究の成果等に関する目標」において、「研究による知的成果を社会の要請に応えるべく多様な形で社会に還元する」との目標のもとに、成果の社会への還元に関する具体的方策として、

- ・研究の成果を実用化に結びつけ社会に還元するよう産学マッチングファンド等による産学連携を推進するとともに、COE拠点においても研究成果の技術移転、人材養成面を含めて積極的に社会との連携を図る。
- ・先導的研究に関する公開シンポジウムを定期的で開催するとともに、研究者総覧などのデータベースを常に最新の状態を更新し、ホームページで公開する。
- ・知的財産公開シンポジウムを定期的で開催する。
- ・生涯学習教育研究センターをはじめ各研究組織が主体となり、研究の成果を基に、地域社会のニーズを的確に捉えつつ研究会等を通じ地域の課題等に対処する。

とした。

「3 その他の目標 (1) 社会との連携、国際交流等に関する目標」においては、「地域との連携を深め、地域における教育研究の中核的機能を果たすことを通して、地域文化の向上、産業の振興、地域課題の解決に寄与する」ことを目標とし、これを達成するための措置として、次の9点が示された。

- ・「熊本大学LINK構想」に基づき、地域のニーズに照らしながら、熊本大学が持つ人的・物的資源及び研究成果を駆使し、「地域課題解決」、「教育（人材養成）」、「産業振興」及び「環境保全」の4つの分野について具体的事業をコーディネートし、地方自治体と共同で推進する。
- ・社会との連携協力を推進する生涯学習教育研究センター、地域共同研究センター、地域連携フォーラム等の学内の諸組織を整備し、機能強化を図り、活動を活発にする。
- ・学内における地域連携の窓口を整備する。
- ・大学院生を中心に社会人学生の受け入れを推進し、受け入れ体制の整備を行う。
- ・小学校・中学校・高等学校に対する教育研究協力を積極的に推進し、大学と初等・中等教育との連携を強化する。
- ・社会に開かれた大学を目指して、社会人が授業を聴講できる授業開放科目を拡大する。
- ・国や自治体の委員会等への委員の派遣、相談事業の実施、専門的な知識や技術の提供を行い、社会の課題解決に対する支援を行う。
- ・既に公開されている五高記念館等の歴史的文化施設を整備し、地域文化の向上に貢献する。
- ・本学への放送大学熊本学習センターの誘致を検討し、学内外の合意が得られれば実施する。

また、「国外も視野に入れた産学官連携研究を積極的に推進するとともに、国際的・国内的レベルで大学間及び研究者間の交流を促進する」ことを目標に、産学官連携の推進に関する具体的方策として、「知的財産創生推進本部の機能を強化し、関連施設等の活動を活発にするとともに、熊本TLO、JST及びRSP等学外の諸機関との連携を図り、起業・

雇用の創出支援、技術相談、共同研究等の拡充、技術移転を促進する」こととした。このうち「地域の公私立大学等との連携・支援」に関する具体的方策としては、熊本県内の公私立大学との連携により、地域全体の教育水準の向上に努めるとともに、地域特有の課題に対する研究を共同で推進することが示された。また「諸外国の大学等との留学生交流を含めた教育研究上の交流及び教育研究活動に関連した国際貢献」に関する具体的方策として、次の6点が掲げられた。

- ・大学間、部局間の国際交流協定校数の拡大と交流内容の拡充を図る。
- ・外国の研究機関、研究組織との共同研究を推進する。
- ・アジアを中心として増大する高度専門職業人への教育研究需要に応える体制を整備する。
- ・国際交流委員会の活動を強化するとともに、留学生センター及び各部局の受け入れ体制の整備を図り、外国人研究者及び留学生の受け入れを推進する。
- ・教育研究上の交流とともに国際的視野を身につけさせるため、派遣体制の整備を図り、教職員、学生の海外派遣を推進する。
- ・JICAにおける活動への協力などを通して、アジア地域等における技術指導、技術移転を推進する。

一方、附属病院については、「附属病院は地域社会における中核的医療機関として、地域の医療機関に対し診療支援を行い、相互の連携を強化する」とし、そのための具体的方策として、

- ・地域医療連携センターにおいては、地域医療機関との連携を強化し、地域社会へ貢献する。
- ・高度な救急医療を24時間体制で実施するため、「救命救急センター」の設置を目指す。
- ・地域連携医療をサポートするため、診療録の電子化と共有化を推進する。
- ・遠隔地域に対しては、画像診断支援システムを導入し、また、ヘリコプター等による遠隔地からの患者収容を積極的に行う。

ことが掲げられた。

なお、この中期計画・中期目標は、2001（平成13）年3月15日に出された「国立大学の現状と熊本大学の在り方について（最終報告）」及び同年7月19日に出された「国立大学の現状と熊本大学の在り方について（最終報告）の実施方策について（報告）」に沿った内容となっている。

このほかに、大学の研究成果や人的資源を利用してベンチャー企業を計画する者やその設立間もない株式公開以前のベンチャー企業の実用化研究の支援を行うための施設であるインキュベーション施設設置の検討が2002（平成14）年3月の運営委員会において付託され、5回の検討会を経た後の9月の評議会で報告がなされた。

インキュベーション施設は研究成果に基づく起業化のための実用化研究であり、施設はベンチャー企業を起業化するための研究の場として利用されるものである。民間等との共同研究・受託研究を行う地域共同研究センターや独創的研究開発と起業家精神に富んだ人材育成を目指すSVBL施設とは異なる目的で設けられるものであるが、将来的には地域共同研究センターやSVBL施設との一体的な管理運営が望ましいとの提言がなされた。

2002（平成14）年3月、文部科学省は国立大学の地域貢献に対して、優れた取り組みを

重点的に支援するための地域貢献特別支援事業を新たに措置した。この事業の目的は、①自治体と国立大学との将来にわたる真のパートナーシップの確立を図る、②大学全体としての地域貢献の組織的・総合的な取り組みを推進することにあった。

これを受け熊本県と熊本大学は、地域振興計画等の策定に一体的に取り組むとともに継続的かつ定期的な意見交換を行い、地域の発展に貢献することを目的として地域連携推進連絡協議会（仮称）を立ち上げることとなった。協議会の座長には副学長（研究担当）があたり、生涯学習等に係る各種事業等の地域連携案の策定について検討する地域連携総務委員会（委員長教育担当副学長）と産学行政に係る各種事業等の地域連携案の策定について検討する地域連携産学行政委員会（委員長研究担当副学長）の2つを設けることとされた。

学内においては、学長、副学長、学部長、大学院社会文化科学研究科長、大学院自然科学研究科長、医学部附属病院長、附属図書館長、地域共同研究センター長、生涯学習教育研究センター長、医療技術短期大学部部长、事務局長、総務部長、経理部長、学生部長によって構成する「熊本大学地域連携推進会議（仮称）」を設置することとされた。また、この推進会議の中に、生涯学習等に係る各種事業等の地域連携案の策定について検討する大学教育等地域連携推進委員会（委員長・教育担当副学長）と産学連携に係る研究及び各種事業等の地域連携案の策定について検討する産学官連携推進委員会（委員長・研究担当副学長）の2つの委員会を設ける案が提示され、了承された。

こうした「連携」に向けての体制が整えられていく中で、間近に法人化を控えていることから、2003（平成15）年1月10日、本学における知的財産戦略について全学的に取り組む契機となるべく、文部科学省技術移転推進室室長補佐による「産学官連携と知的財産の取り扱い」と題する講演会が開催された。知的財産戦略が重要な課題となった背景には、大学が持つ知的財産を有効活用することによって地域社会や国民がその利益を享受できるようにしない限りは、法人化後の大学は新規事業を展開できなくなるという危機感があった。

2003（平成15）年度文部科学省の大学知的財産本部整備事業に採択された全国の国立大学25校（九州地区は九州大学と熊本大学の2校）に大学知的財産本部が設置された。本学においては同年4月、学長のもとに知的財産創生推進本部が設置されるとともに、学長、理事、評議員（人文社会科学系、自然科学系及び生命科学系の各分野ごとに学長が指名する者各1名）、事務局長、総務・財務・施設・学術研究協力の各部長で構成され、①研究の基本方針に関すること、②研究に必要な資金や人材等の資源配分の基本方針に関すること、③研究拠点形成のための基本方針に関すること、④その他研究戦略に関し学長が必要と認めた事項について企画立案を行う「研究戦略会議」が置かれた。また、本部長（学長が指名する理事）のもとには、各学部（医学・薬学部を除く）から選出された評議員各1名、医学薬学研究部から選出された教育研究評議員2名、沿岸域環境科学教育研究センター長、衝撃・極限環境研究センター長、生命資源研究・支援センター長、エイズ学研究センター長、発生医学研究センター長、知的財産創生推進本部副本部長及び財務部主計課・施設部施設企画課・学術研究協力部研究協力課の各課長で構成され、①研究計画・支援計画などの研究推進に係る具体策の策定及び実施のための調整、②研究資金の獲得及び配分計画に関すること、③戦略会議から付託された事項及び委員長が必要と認めた事項を審議する「研究推進本部」が置かれた。

こうして、これら3つの組織及び研究戦略会議が本学の研究に関する基本方針を策定

し、それを踏まえて研究推進本部が具体的な計画を策定して実現に向けて支援を行う。そして研究の過程で生み出される知的財産の管理・活用については知的財産創生推進本部が一元的に取り扱うという体制が構築された。

知的財産創生推進本部は、本部長（副学長兼任）を中心とした「知的財産創生推進本部会議」が管理運営を行い、その下に「知的財産推進専門部会」「知的財産審査専門部会」「産学官連携推進専門部会」の3つの部会を設置して具体的な施策を行うことになった。

このうち「知的財産推進専門部会」は、知的財産の創生・管理・活用の実施に関すること、知的財産に関わる係争対応、報償及び表彰制度、知的財産の啓発普及を、「知的財産審査専門部会」は、知的財産の内容評価に関すること、特許等の出願関連業務、知的財産の実施に係る契約等に関することを、「産学官連携推進専門部会」は、研究シーズの事業化推進、シーズとニーズの総合調整、共同研究及び受託研究の受け入れ促進、技術相談、情報提供、産学官連携の啓発普及、利益相反及び責務相反の対応を担当することとされた。本部の構成員には、学内の有識者のほかに企業等で知的財産に関する業務の経験を持つ外部人材が「知的財産マネージャー」として採用され、知的財産の創出・管理・活用の推進強化が図られた。

知的財産創生推進本部の学内外に対する窓口として、黒髪キャンパス内のインキュベーション施設1階にリエゾンオフィスが設けられた。

なお前述の研究戦略会議、研究推進本部、知的財産創生推進本部の設置に併せ、大学の社会との連携を一層強化することを目的として、社会貢献・広報・情報戦略会議、地域連携推進本部、国際交流推進本部、広報・情報化推進本部が設置された。

2004（平成16）年4月には、本学初の県外オフィスとなる東京リエゾンオフィスを開設した。これは、文部科学省の「キャンパス・イノベーションセンター」整備事業を活用したもので、JR山手線田町駅付近に設置され、企業訪問等による産学連携促進及び技術移転活動、技術相談及び共同研究打合せ、研究シーズ等の常設展示及び広報活動、大学案内、入試情報の周知及び就職支援等、文部科学省や他大学等に関する情報収集及び連絡、同窓会組織等との連携活動、各種セミナー及び会議等の開催など多岐にわたる活動を展開する拠点となっている。

また、本荘・九品寺・大江キャンパスにおける窓口として、本荘リエゾンオフィスを総合病院棟8階802号室に開設し、医薬・バイオ分野に精通した知的財産マネージャーを常駐させて医薬系の研究者の便宜を図ることになった。

こうした動きと並行し、2005（平成17）年には「熊本インキュベータ（仮称）」事業がスタートした。これは、独立行政法人中小企業基盤整備機構が2002（平成14）年度から全国各地で行っている「大学連携型インキュベーション事業」のうちの1つで、既に東京・京都・大阪・九州・立命館の5大学と連携を開始していたものである。

更に、2006（平成18）年3月30日にJR南熊本駅北側（熊本市南熊本3丁目）にオープンした「くまもと大学連携インキュベータ」は、本学をはじめとした地域の大学・研究機関と連携して新たな事業に取り組む企業や個人に向けた賃貸施設で、インキュベーション・マネージャーを通じて起業、実用化、マーケティング、資金調達など技術・経営の両面から支援を行う施設である。

文部科学省は、2001（平成13）年度から実施していた「産学官連携支援事業」を改組発展

させ、2006（平成18）年度からは、大学等からの産業界・地域社会に対する知識の移転や研究成果の社会還元を実現するため、大学等に不足している契約・渉外等の分野に実務経験を持つ人材を大学に配置する「産学官連携活動高度化促進事業」を実施することとした。これに全国から35件の応募があり、本学を含めた7機関が採択された。これにより、大学と産業界、行政を結ぶネットワークの結節点ができ、産学連携・学学連携を支援する体制が強化されることとなった。

2007（平成19）年9月13日の総合企画会議において、産学官連携推進機構（仮称）設置検討ワーキンググループが設置された。ワーキンググループは、阪口薫雄理事・副学長（研究・国際交流・社会貢献担当）を座長に、学部・研究科・センターからの委員12名で構成された。

同ワーキンググループは10月15日の第1回会議において作業部会を設けて検討することになり、4回の検討会を経た後の2008（平成20）年3月の政策調整会議、総合企画会議、教育研究評議会において審議され了承された。

こうして打ち出された熊本大学イノベーション推進機構（仮称）の設置は、大学は単に知的財産を創出すればよいという考え方を転換し、イノベーション創出のための産学官連携をより一層推進する方向性を示すものであった。

本学においてはそれまで、知的財産創生推進本部が知的財産の創出・取得・管理・活用を、地域共同研究センターが民間企業等外部機関との共同研究を、ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーが起業家育成のための独自の研究開発の促進と高度の専門的職業能力を持つ人材の養成を、インキュベーション施設がベンチャー企業の起業化とその後の実用化研究及び支援を行うというように、おのおのの目的による個別の活動がなされていた。また、知的財産活動に従事する教員は地域共同研究センターに、その他の知的財産マネージャー及び知的財産推進員は知的財産創生推進本部に所属するなど一体的な組織に属さず、指揮命令系統が複雑で、情報の共有が困難な状況にあった。更に、これまでの産学官連携は科学技術を中心に展開され、人文社会科学や教育等の分野における連携が極めて乏しい状況にあった。

こうしたことから、地域共同研究センターを改組してベンチャー・ビジネス・ラボラトリー及びインキュベーション施設を知的財産創生推進本部と一体化させ、シーズ創出から産業応用まで一貫した推進が実現できる組織が必要との認識のもと、熊本大学イノベーション推進機構が組織されたものである。なお、イノベーション推進機構については、部局史編第4編第4章を参照されたい。

こうした主に企業を対象とする組織だけでなく、地域に根ざした大学となるべく、新たな組織が立ち上げられた。2005（平成17）年4月に開設された「政策創造研究センター」は、地域社会が抱えるさまざまな課題について、本学の知的・人的・物的資源を結集し教育研究の成果を活用して、政策提言や問題解決のための社会技術を提供することを目的とするものである。教育研究活動のみならず、知的資源を活かしたシンクタンクの機能を果たすことにより、よりよい地域社会の実現に向けて取り組むことが、これからの大学にとって重要な使命であるとの認識がこのセンターを実現させた。

同センターの特色は、文系・理系の枠組みを越えて窓口を一本化し、学際的なプロジェクトを動かすことを可能にしたことである。そのためセンターには、人文・社会科学系、自

然科学系、生命科学系から各1名の専任教員とコーディネーターが配置された。

法人化後の大学運営においては、「国際連携」も重要なキーワードとなったが、このための取り組みも進められた。

2005(平成17)年10月27・28の両日、オークラガーデンホテル上海において約460名の参加者を集めた「熊本大学上海フォーラム2005」が開催された。このフォーラムは、中国における大学、研究機関、企業及び行政機関との国際的産学官連携の強化を図る目的で開催されたものである。なお、このフォーラム開催のために設置されたフォーラム準備室は、中国における活動拠点として10月26日に「上海オフィス」として開設され、2007(平成19)年2月7日の熊本県との共同事業である「上海くまもとフェア」(県内16社が出展した産学官連携事業)においても大きな役割を果たした。

また、2006(平成18)年9月26・27日には韓国の大田広域市で、約450名の参加者を集めた産学交流・大学間交流の推進を図る「熊本大学フォーラム2006 in KOREA(略称:熊本韓国フォーラム)」が開催されるなど、本学の国際連携に向けた新たな取り組みが本格化することとなった。

一方、2008年(平成20)年11月26・27の両日、本学は熊本市内のホテルで開かれた「環黄海産学官連携大学総(学)長フォーラム」の日本側事務局校兼開催校として企画及び実施・運営にあたった。このフォーラムには日本(九州)・韓国・中国の3ヶ国から34大学1協議会が参加し、学長・副学長をはじめとする各大学の関係者が一堂に会した。この熊本での会合は、日本では初の開催であった。

2 国際交流

2001(平成13)年3月15日に出された「国立大学の現状と熊本大学の在り方について(最終報告)」において、本学における地域連携・国際交流の課題として、以下の7点が挙げられた。

- ①産学官連携研究推進機構の設置
- ②熊本TLO(技術移転機関)の発足
- ③生涯学習教育研究センターの設置
- ④熊本大学オン・エアの充実
- ⑤熊本大学地域連携フォーラムの設立
- ⑥一般市民への大学開放
- ⑦国際協力事業としての医薬品の効果判定セミナー

この課題の実現に向けては、同年7月19日に運営会議がまとめた「国立大学の現状と熊本大学の在り方について(最終報告)の実施方策について(報告)」が提示され、以下のような方策について国際交流推進委員会、留学生センター、大学教育委員会及び学長室で検討又は実施されることになった。

- ①2005(平成17)年までに大学間交流協定校を倍増する。
- ②2010(平成22)年までに留学生の受け入れ数を150名増加させる。
- ③留学生の受け入れプログラム、研修プログラムを創出する。
- ④留学生の受け入れ、学生の海外派遣、大学間交流協定の締結等は一体的に行うのが効果的である。そのため、留学生センターを拡充改組して「国際交流センター(仮称)」

を設置し、事務部の留学生課と国際交流課がこのセンターと協働する体制を確立する。

⑤学生のアジア地域への海外研修等を可能にするため、アジア言語教育の充実の方策や整備すべき条件等について検討し、実施する。

⑥年間300～500万円の国際交流資金を確保するための方法について検討する。

また、この報告では、留学生や帰国子女にとって諸外国と学期制が異なることが障害になっているとして、秋季（10月）入学制度を実現する必要性に言及していた。秋季入学制度はこの当時、自然科学研究科博士後期課程において留学生と社会人に対して導入されていたが、学部においては留学生及び帰国子女に対する特別措置としての実施を各研究科の修士課程においては一般学生への実施を早急に実現すべきであると提言していた。

この報告を踏まえ本学としてとるべき改善策を検討することになり、宮本英七副学長を委員長に、留学生センター長、各学部、自然科学研究科、附属病院、医療技術短期大学部等の14名で構成された国際交流委員会が設置された。委員会は、2001（平成13）年10月から2002（平成14）年3月までの8回の検討会を経て、2002年3月19日の運営会議において、以下のような内容の「熊本大学の国際交流について（報告）」を提出した。

1 学生交流

(1) 留学生受入れ

1) 「外国人留学生（学部）のための英語による短期留学プログラム」の実施

これを実施することにより、現在の短期留学制度による留学生を倍増させる。このことにより、全学的に大学院留学生としてのニーズを掘り起こし、部局間交流を大学間交流へと展開させる原動力とする。さらに、このコースの恒常的な実施を目的として交流協定校を増加させる。それにより、派遣学生数を倍増させる方向性を確保する。このコースを平成15年度より実施したい。

2) 留学生に対する指導体制の充実

留学生センターの指導相談部門と学部の留学生専門教育教官が協力して留学生受入れ体制、もしくは組織を確立する。日本語教育の内容と指導体制の充実を図る。これについては2002年度から実施したい。

3) UMAP単位互換方式の活用

4) 交流協定校からの日本語学習向け講座の充実

5) コンソーシアム方式による受入れ

6) 宿舎の確保

(2) 学生の海外留学の推進

熊本大学ではここ数年の海外留学は年間20名程度である。これを増やすための方策として

1) 留学相談窓口の設置

2) 留学や研修の成果に対する単位の認定

3) 夏期休暇を利用した海外留学、研修プログラムの拡充・活用

4) 学生のTOEFL受験の拡充

5) アジア言語の教育の充実

2 大学間交流協定

2002（平成14）年1月現在、交流協定校は12ヶ国18校、部局間協定校は8ヶ国22校である。この数は他大学と比べて少ない現状にある。教育と研究の国際交流を推進する上で

協定校を増加させることは重要である。

3 学術交流

1) 研究者の受入れ

2) 研究者の派遣

4 国際交流基金(仮称)

学生交流、学術交流を推進するためには、その経費を確保する必要がある。そのために「国際交流基金(仮称)」の設立が必要である。

5 国際交流センター(仮称)の設置

教官組織である留学生センターと事務組織である留学生課、国際交流課が統合して「国際交流センター」となり、国際交流を一元的に取り扱うことが効率的であり効果的である。

これを受けて本学は、海外の大学との交流協定に取り組み、2003(平成15)年3月までに交流協定を締結した大学は44校に達した。また、2002(平成14)年9月には日仏共同博士課程の日本コンソーシアムに参加したが、同コンソーシアムにはフランスの35大学が参加しており、実質的には協定校が飛躍的に増加したことになる。

協定校の増加に対しては、留学生の日本語能力に合わせた日本語コースを開設するとともに、留学生センターを中心に指導相談員を置いて留学生の修学と生活の両面にわたる指導・助言を行うなど、チューター制度を活用して勉学支援を行う体制を整備した。

更に、留学生生活支援の一環として、1998(平成10)年に設立した「熊本大学外国人留学生後援会」の運用資金の増額を図り、留学生の保証人となった教職員の経済的負担の軽減、生活維持が困難となった留学生への支援を強化する施策を講じるなどした。

一方、本学学生の海外派遣を積極的に進めるために、各教官が留学を奨励する姿勢を示すこと、留学が可能となる条件整備や情報の提供、夏期休暇を利用した海外留学・研修プログラム(工学部で実施してきたアルバートプログラム)を各学部と大学院で創設・整備するなどの施策を講じていくことになった。

教育・研究に関する国際交流について見ると、2001(平成13)年度には国際会議及び国際シンポジウムが39件開催された。これは前年の19件を大きく上回るものであった。

一方、海外で開催される国際会議への参加も増加しており、その内訳を見てみると、分野別では医薬系が47.7%、理工系が42.6%、文系が9.7%と、医薬系及び理工系が圧倒的に多くを占めていた。

国際共同研究も増加したが、特にエイズ学研究センター、発生医学研究センター、衝撃・極限環境研究センター、動物資源開発研究センターといった学内共同教育研究施設において、国際的連携に基づく組織的な共同研究が盛んに行われるようになってきている。これらの内容については部局史編の各部局の項目に詳しいため併せて参照されたい。

2003(平成15)年には、前項でも記したように社会貢献・広報・情報戦略会議、地域連携推進本部、国際交流推進会議、広報・情報化推進本部が設置された。

このうち社会貢献・広報・情報戦略会議は、学長を委員長として理事3名、評議員2名、附属図書館長、事務局長及び総務・財務・学術研究協力の各部長で構成され、①地域連携の基本方針に関すること、②国際交流の基本方針に関すること、③広報の基本方針に関すること、④情報化の推進のための基本方針に関すること、⑤その他地域連携、国際交流、広報及び情報の戦略に関し学長が必要と認めた事項の企画立案を担当する会議体である。

地域連携推進本部は、社会貢献・広報・情報戦略会議において策定された基本方針に基づき、地域との連携を推進するために設置されたものである。また、国際交流推進会議は、同じく社会貢献・広報・情報戦略会議の基本方針に基づき、国際交流を推進するために設置されたものである。

更に、2004（平成16）年度には国際交流推進本部が設置され、国際交流推進会議が策定した具体的政策に基づき、国際課と各部局の事務部が連携して国際交流推進のための事業を行っていくことになった。

このように、法人化と前後して、国際的な交流を推し進めるべく相次いで組織の新設がなされたが、こうした中で2005（平成17）年3月には、本学が目指すべき目標の1つとして、本学が持つ知識と技術を海外にアピールすることで国際的な注目を集め、最終的には研究の拠点となる方向に発展させていくことが掲げられた。そしてその実現のために、海外との事務交渉に携わる研究者の負担軽減や研究者交流・情報交換のための環境整備など、更なる体制の強化を図ることとなった。

2007（平成19）年6月26日の政策調整会議において、「熊本大学の国際化戦略」に関する基本方針を策定するワーキンググループの設置が提案された。当時の急速なグローバル化の進展や諸外国における高度な研究人材育成の動き、人材獲得競争の激化という状況の中で、本学の教職員及び学生の国際的活動を活性化させ、海外の優秀な学生・研究者を呼び込む環境整備の必要が課題となっていた。更に、それまでの国際交流が留学生を対象とする「留学生交流」と「研究交流」とに分かれていたため、人材も資金も分散して非効率的であるとの指摘がなされていた。それを改善するために事務組織を一元化して研究・国際部が設置されていたが、国際化戦略を推進するためには教職員の連携が不可欠との認識のもとにワーキンググループを設けることになったものである。阪口薫雄理事を座長とするワーキンググループの設置は11月8日に承認され、国際化戦略のコンセプト及び国際化推進機構、国際化推進センターの設置構想、国際化推進機構の組織・業務内容について検討が進められた。

翌2008（平成20）年9月の教育研究評議会において、「全学の国際化推進の仕組みについて（案）」と「国際化推進のための組織的基盤の構築—国際化推進機構の設置—」が提案された。これを受けた各部局の意見を踏まえた上で、10月31日の臨時役員会での審議を経て国際化推進機構設置準備委員会が発足し、12月4日の役員会で機構の設置が承認された。国際化推進機構は2009（平成21）年1月1日に発足し、1月27日には開設記念式典に引き続き熊本大学国際化シンポジウム「大学国際化の新たな潮流と熊本大学の取り組み—魅力的な留学環境づくりのために—」が開催された。

これとは別に、2007（平成19）年10月11日の総合企画会議において、菅原勝彦理事・副学長を座長とし、理事・副学長、理事・事務局長、学長特別補佐からなる「将来構想検討ワーキンググループ」の設置が承認された。ワーキンググループは同月26日から2008（平成20）年10月2日までの7回にわたる検討の結果を「熊大プラン検討報告書2008（案）」として提出し、同月9日の総合企画会議で承認された。

報告書には、国際化戦略の基本ポリシーとして、アカデミックハブ（拠点大学）への発展を目指すことが掲げられ、そのための4つの戦略として、①戦略的連携（世界に開かれた大学教育・学術研究のため、外国大学との共同大学院教育の推進、国際コンソーシアム協定の

展開、ODA資金による海外技術協力への貢献)、②人材の流動化(海外から優秀な人材をリクルートし国際経験豊かな人材を育てるため、グローバルCOEの戦略的展開、秋季入学の実施推進、教職員国際公募の実施)、③情報発信(国際的存在感・ブランド力を向上させるため、世界大学ランキング200位以内、英語版ホームページの日本語版なみの充実、eラーニングの国際展開)、④英語化の推進(世界水準の教育研究と国際的キャンパス環境の構築のため、大学院教育の英語化推進、国際人としての英語スキルの向上、英語による学位課程の創設)が企画立案された。そして、2008(平成20)年10月23日の評議会において、これらを具体的に実現していくための組織として国際化推進機構の設置が了承された。

こうして2009(平成21)年1月、国際化推進機構が設置された。同時に留学生センターも改組され、国際化推進センターが国際化推進機構の下に置かれた。国際化推進機構は、国際化戦略の基本方針及び実施、国際協力・国際貢献活動の推進及び支援、国際的に通用する人材の育成、その他国際交流の推進に関することを審議することとされた。

機構長に学長が、副機構長には研究・大学改革・社会貢献担当理事があたることになり、機構長、副機構長、教育・学生担当理事、財務・施設担当理事、その他機構長が必要と認めた者からなる熊本大学国際化推進機構会議が置かれることになった。

また、機構内に、国際化に係る具体的施策及び実施、機構会議で決定した事項の実施方針、国際戦略室で企画立案された事項のうち機構長から委任された事項、その他国際化推進に関し議長が必要と認めた事項に関する事項を審議する国際化推進運営会議が置かれた。同会議は、議長を副機構長が務め、理事・副学長、財務・施設担当理事、学長特別補佐、国際化推進センター副センター長、国際化推進センター部門長、イノベーション推進機構長、各局の副部長(法曹養成研究科、附属図書館及び医学部附属病院を除く)、研究・国際部長、学務部長により構成されている。

国際化推進センターは、国際交流支援部門と国際語学部門の2部門からなり、国際交流支援部門は、グローバルCOEの戦略的展開、交流協定の戦略的取り組み、国際的外部資金獲得支援などを扱う国際情報・連携支援分野と学部・大学院業務の支援・連携、受け入れ・派遣サマープログラムの整備などを担当する人材交流支援分野に分かれている。一方、国際語学部門は、語学教育プログラム、留学生向け教材の作成、大学院英語予備教育、TOEFL等の語学試験サポートなどを受け持つ。同センターは国際化推進機構会議での決定事項の実施を担う機構の中核組織となっている(部局史編第4編第5章参照)。

3 同窓会と大学支援

国立大学法人化を受け、本学では、同窓生との情報交換や連携協力を緊密にし、今後における大学の発展と学術の振興に貢献することとした。法人化直前の2003(平成15)年当時、熊本大学には武夫原会(旧法文・文・法)、教育学部同窓会(教育)、理学部同窓会(理)、熊杏会(医)、薬学部同窓会(薬)、工業会(工)の各学部同窓会、また医療技術短期大学部には看護学科同窓会(看護師・助産師)、熊放会(放射線技師)、熊究会(検査技師)といった各学科又はその前身学校ごとの同窓会が存在したが、大学全体としての組織は存在しなかった。そこで、これら学部等の垣根を越えた横断的な同窓会組織を立ち上げるため、2003年9月から、各学部等代表者と学長・副学長・総務部長・総務課長らによって、「熊本大学各同窓会の連携の在り方に関する意見交換会」等の会合が持たれ、大学と同窓会の

相互連携について意見が交わされ始めた¹。

9月26日に開かれた第1回意見交換会では、学長から同窓会連合会（仮称）の必要性と目的、想定される枠組みについての説明がなされ、各同窓会代表者からは、同窓会連合会の創設に関して概ね好意的な意見が述べられた。しかし、各同窓会の在籍者数は大きく異なり、かつその歴史や在籍者数等によって資金面でも差があること、同窓会役員に連合会創設の趣旨を理解してもらうには困難が予想されることなど種々の問題があることから、各同窓会の概要等を相互に交換し、各同窓会へ持ち帰って了解を取りつけることとなった。第2回意見交換会は10月28日に開かれ、熊本大学同窓会連合会（仮称）を設立する方向で各同窓会の了承がなされ、また、連合会の会費についても了承された。これにより、規則制定等の具体的な検討を行うための設立準備委員会を設置することになった。なお、医療技術短期大学部は、この話し合いが行われていた最中の2003（平成15）年10月に改組され、医学部保健学科が設置されたことから、この機を活かして保健学科としての同窓会設置の準備を進め、同窓会連合会（仮称）へは新設された保健学科同窓会として参加する方向で検討を進めることになった²。

同年12月26日、第1回同窓会連合会（仮称）設立準備委員会が開かれた。委員長は平山忠一理事・副学長が務め、委員は各学部等の同窓会から推薦された7名の現任教職員で構成された。準備委員会では、2004（平成16）年6月から8月の間の連合会発足をめざすとともに会則についてワーキンググループでたたき台を作成していくことが決まり、翌年1月20日の準備委員会から審議・検討が始まった。3月にも会合が開かれたが、これは「熊本大学各同窓会の連携の在り方に関する意見交換会」と「熊本大学同窓会連合会（仮称）設立準備委員会」の合同委員会とされた。ここでは会則のほかに会費予定額、2004年度の事業予定等について検討され、これらを含めた連合同窓会設立については各同窓会等の理事会等において了承を得た上で設立総会を開催すること、また、総会開催時期は2004年9月から11月までの間とすることが決められた。2004年度に入ると、各同窓会において同窓会連合会の設置についての検討が行われ、順次、設立を了承する旨の報告があった。

これを受け、2004（平成16）年9月15日に開かれた第3回準備委員会において、同年10月9日に設立総会を開催することが決まった。また、設立を目前に控え、改めて会則及び会則運用方針の案、役員を選任方法、会費に関する申し合わせの案、連合会予算の案が審議され、了承された。

10月9日、設立総会が開かれ、熊本大学同窓会連合会が設置された。同窓会連合会は、武夫原会・教育学部同窓会・理学部同窓会・熊杏会・薬学部同窓会・工業会・医学部保健学科同窓会の7同窓会で構成することとなり、設立趣意書・会則・会則運用申し合わせ等の案文が諮られ、了承された。会長以下役員等の選任が行われ、推薦により、会長は工業会の園田頼和会長が、副会長は中村青史教育学部同窓会会長と今江正知理学部同窓会会長、岡崎禮治熊杏会会長が、代表幹事は山中至武夫原会会長が、会計幹事は田代昭薬学部同窓会会長と荒木不次男医学部保健学科同窓会会長が務めることとなった。また、崎元達郎学長が名誉会長を、同窓会を担当する平山理事が顧問に決まった。総会では、早速大学との共催行事についての提案が行われ、熊本大学新制大学55周年・法人化元年を記念して10月30・31日に行われる「熊本大学いのちのフォーラム」に参画することとなった。更に、2004（平成16）年度事業として、法人化を機に東京に設置されたりエゾンオフィスの事業

への支援を行うことが決まった。

こうして設立された同窓会連合会について、10月28日に開かれた2004（平成16）年度第8回教育研究評議会において大学への報告がなされるとともに、設立趣意書が披露された。

この設立趣意書によると、同窓会連合会は、学部等同窓会だけでなく地域別同窓会間も含めた全国的交流と連携を目的としていた。同窓会連合会の事業の1つとして地域別同窓会設立への援助を行うこととされており、2005（平成17）年10月14日に熊本大学東京同窓会がまず最初に設立された。東京同窓会は2008（平成20）年11月29日に東京連合同窓会に改称し、設立記念式典・交流会が開催された。会員は関東地区に在住する熊本大学（前身校も含む）の同窓生とされ、役員等には主に各学部同窓会の東京支部等で活躍する人物が就いた。翌2009（平成21）年には、熊本大学設立60周年を記念して本学が同年11月20日から国立科学博物館で開催していた「大学サイエンスフェスタ」の最終日である11月29日に第2回東京連合同窓会が開かれ、以後も定期的に開催されている。一方、第2の地域別同窓会として、2011（平成23）年12月3日には関西連合同窓会が設立され、設立記念式典と祝賀会が催された。

なお、同窓会連合会の事務については、大学側に事務局を置くことが準備委員会段階で決まっていたため、総務部総務課に事務局が置かれることになった。また2006（平成18）年7月の事務組織の再編以後は、新設の企画部企画課に事務が移管され、後述の熊本大学基金の事務と併せて行われた。更に2010（平成22）年の事務改革以後は、マーケティング推進部部長付基金担当において担うことになった。

こうした全学的な同窓会組織の設置と併せ、大学を後援する組織として、「熊本大学基金」の設置が目指された。そもそも法人化以後は、運営交付金だけに頼る大学運営には困難が予測されていたことから、法人化検討段階からこれと並ぶ財政基盤構築の方策として、寄附金の獲得が挙げられていた。第2編で述べたように、かつて本学には「熊本大学設置期成会」が存在し、ここで集められた寄附金によって発足期の本学の教育研究基盤の拡充が行われた。その資金は「熊本大学振興会」に引き継がれて、法人化直後の当時においても、本学の教育研究、とりわけ学生の課外活動振興の資金として利活用されていた。

本学では法人化以前にも、1987（昭和62）年4月1日の臨時教育審議会第三次答申において後援法人設立の促進提言が出されたことを受け（各大学へは同年6月13日付で文部省から通知）、同年9月24日の第481回評議会において「大学後援法人の設立について」が議題として挙げられ、教育研究振興のための後援組織設立策が検討されていた。この評議会では、熊本大学振興会理事会も協力的であることから財団法人の設立準備を開始したい旨が諮られ、了承された。これを踏まえ後援法人設立に向けた準備を進める中で振興会基金に加えて五高同窓会からの申し出があり、設立に最低限必要な基本財産（1億円）の見込みが立ったため、同年11月24日の第495回評議会において「大学後援法人の設立について」が報告され、免税措置適用の申請や募金実施に向けて活動していくことが合意された。しかしこの計画は、結局実現することなく時が過ぎ、後援組織の整備が進むことはなかった。

2005（平成17）年6月10日、崎元学長の指示を受けて平山理事のもとに基金創設プロジェクトが設置され、検討が開始された。このプロジェクト会議は数次にわたって開かれ、同年8月に「熊本大学基金（仮称）創設に関する方策（案）」初版を作成、12月には「基金創設ワーキンググループ」として政策調整会議へ「熊本大学の財務基盤強化に向けた寄附募

集に対する取り組み」を報告した。更に、2006(平成18)年1月から2月にかけて、政策調整会議において「熊本大学基金(仮称)の創設についての検討報告書」が検討され、同年3月には総合企画会議に報告書の検討が付され、学長に提出された³。しかしその後しばらく検討がストップし、同年11月に基金問題の担当理事が平山理事から菅原勝彦理事へと交代し、12月26日の政策調整会議より熊本大学基金の創設についての議論が再び取り上げられるようになった。2007(平成19)年1月11日の総合企画会議において「熊本大学基金創設に係る検討ワーキンググループ」を同会議の下に設置し、①基金の仕組み(募集・運用体制を含む)、②事業計画(60周年記念事業を含む)、③基金創設趣意書の作成の3点を中心に検討を進めていくことが決まった。ワーキンググループは学長が指名する理事(菅原理事)が座長となり、文学部長・教育学部長・法学部長・理学部長・医学部長・薬学部長・工学部長・企画部長・財務部長及びその他学長が指名する者で構成され、同年2月の第1回会合から基金創設に関する検討が本格的に開始された。第1回の会合では、基金の位置づけに関して、①可能な限り速やかに創設すべきであること、②初めに基金を創設し、基金による事業の1つとして創立60周年記念事業等を行うとともに基金の充実を図る方針が了承された。また、基金が戦略的に投資する事項として、①基盤的研究教育への継続的な支援、②次世代リーダーの育英基金、③寄附講座による最先端研究の推進、④技術移転・知財センターへの支援、⑤ユニバーシティ・ミュージアムの整備、⑥森の都にふさわしい緑のキャンパスの整備、⑦熊本大学らしさの追求、⑧熊本大学創立60周年記念事業の実施が掲げられた。3月26日にはワーキンググループの第2回会合が開かれ、基金の目的及び運営の基本的な方向性が了承され、前回会合で掲げられた8つの基金事業候補案が更に練られ、「継続事業」(熊本大学らしさをアピールでき、永続的に推進する事業として基盤的研究教育への継続的な支援、次世代リーダーの育英基金など13項目)、「企画事業」(熊本大学が適時実施すべき事業として創立60周年記念事業、60周年記念公園の設置、創立120周年五高祭など)が検討事項として示された。また、このほかにも募金の目標額や管理運営組織の編成、寄附者の意向調査方法、検討報告書の作成等について検討がなされた。これらを踏まえて作成された『熊本大学基金(仮称)創設についての検討報告書』について、4月12日に開かれた第3回会合において意見交換が行われ、修正を加えた上で同日開催の総合企画会議へ答申した。また、基金の創設について、4月26日の教育研究評議会で報告がなされた。

上記の答申を受け、「基金創設準備ワーキンググループ」が創設された。発足時の構成員は「熊本大学基金創設に係る検討ワーキンググループ」と同じであったが、第2回会合において医学部保健学科同窓会にも基金創設について協力願うため参加してもらうことが決まり、第3回から医学部保健学科長がメンバーに加わった。ワーキンググループでは、基金計画の概要や募金趣意書案、「熊本大学基金支援者会」の設立(寄附者の組織化)を中心に、2007(平成19)年4月26日から同年11月22日までに計15回にわたり議論が重ねられた。そして同年10月1日からは、学外への寄附金呼びかけに先立って学内募金が開始され、これをもって熊本大学基金の活動が始まった。この頃になると、募金趣意書の案がほぼ固まり、支援者会の名簿も作成され、支援者会発足記念式典の準備が着々と進んだ。こうして11月1日、工学部百周年記念館に約170名の熊本大学支援者が集い、「熊本大学支援者会」設立記念総会が開かれた。発起人には財団法人永青文庫の細川護熙理事長をはじめ、熊本にゆかりのある財界人・著名人らが名を連ねた。支援者会は熊本大学同窓会との

緊密な連携を要することから、会長には園田頼和同窓会連合会会長が就任した。

更に、11月22日の基金創設準備ワーキンググループにおいて基金に関する規則について説明がなされ、翌2008（平成20）年1月10日に「熊本大学基金規則」「熊本大学基金運営会議規則」「熊本大学基金運営会議委員会規則」「熊本大学募金推進室要項」の4つの規則が施行された。これらの規則は学内での募金が始まった2007（平成19）年10月1日に遡って適用されるものとされた。規則では①基金事業として学生支援事業、国際共同教育事業、研究助成事業、地域貢献推進事業、生涯教育支援事業、学都環境整備事業、その他基金の目的達成に必要な事業の7つの事業を展開していくこと、②基金の管理運営に関する重要事項を審議するため基金運営会議を置き、更にこの会議の下に企画推進委員会・募金推進委員会の2つの委員会を置くこと、③基金の拡充と事業推進を図るために募金推進室を置くこと、④これらの事務は企画部企画課において処理していくこと等が規定された。なお、熊本大学基金の第1期の募集期間は2007（平成19）年10月1日から2012（平成24）年3月31日までと定められた。

こうして事業推進体制が整えられ、基金事業が本格的に展開されていった。2007（平成19）年12月には支援者会発起人に、翌年1月には在学生の保護者に募金趣意書が送られ、2月以降は各学部で発行される同窓会報に募金趣意書が順次折り込まれ発送された。

なお、熊本大学基金の構想を受け、前述の熊本大学振興会では審議を重ね、その所有財産を基金に全額寄附し、振興会事業を熊本大学基金事業の一環として実施していくことが決まった。そこで2007（平成19）年7月24日には熊本大学振興会解散式が開かれ、同会において中島最吉振興会会長から崎元学長へ振興会財産約1億2,000万円の目録贈呈が行われた。

参考までに、60周年を迎えた2009（平成21）年度までの寄附額の推移は表1のとおりである。

表1 熊本大学基金への寄附額の推移

集計時点（期間）	募金額	累 計	第1期の募集期間：2007年10月1日～2012年3月31日	
			寄附総額	備 考
2008年2月29日現在 （～2008年2月29日）	3,670万	3,670万	1億5,670万	熊本大学振興会からの 1億2,000万円を含む
2008年5月31日現在 （2008年3月1日～5月31日）	1,529万	5,199万	1億7,262万	熊本大学振興会からの寄附 約1億2,063万円を含む
2008年8月31日現在 （2008年6月1日～8月31日）	1,407万	6,606万	1億8,669万	同上
2008年11月30日現在 （2008年9月1日～11月30日）	1,955万	8,561万	2億624万	同上
2009年2月28日現在 （2008年12月1日～2009年2月28日）	979万	9,540万	2億1,603万	同上
2009年5月31日現在 （2009年3月1日～5月31日）	1,821万	1億1,361万	2億3,424万	同上
2009年8月31日現在 （2009年6月1日～8月31日）	996万	1億2,357万	2億4,420万	同上
2009年11月30日現在 （2009年9月1日～11月30日）	2,360万	1億4,717万	2億6,780万	同上
2010年2月28日現在 （2009年12月1日～2010年2月28日）	2,018万	1億6,735万	2億8,798万	同上
2010年5月31日現在 （2010年3月1日～5月31日）	1億1,630万	2億8,365万	4億428万	同上

第2節 ユニバーシティ・アイデンティティの構築

1 「熊大ブランド」の確立を目指して

(1) 法人化と広報戦略

大学の教育・研究活動や運営に関する情報を社会に対してわかりやすく提供することは、大学の責務である。

近年、大学の教育・研究活動についての正確な情報を知りたいという社会的な関心が急速に高まっているが、本学においてはこれまで、学外に対する情報発信について、その内容・方法について、受信者ニーズに合わせた対応や受信者が使いやすい情報、双方向性などに十分な取り組みがなされてこなかった。また、情報公開法（行政機関の保有する情報の公開に関する法律、2001年4月1日施行）に規定される行政文書の公開・開示や国立学校設置法等の改正で義務づけられた大学情報の公表、そして本学が戦略的に入学者の確保や地域連携・国際連携を強力に進めていくためにも、その方針や目標を明確に表明し、情報を発信していく必要があると考えられた。

こうしたことから、2004（平成16）年に窓口の一体化を企図して総務課に広報室を設置し、本学における広報活動をより強力に推進していくこととなった。また、これに向けて「広報活動アクション・プログラム」（表2）が作成された。

表2 広報活動アクション・プログラム

(1) これまでの取り組み

熊本大学では、2003年度まで全学広報委員会及び企画広報室を中心とした広報活動を展開し、大学が持つ情報の公表に努めてきたところである。

(2) 広報活動推進の必要性

これまでの取り組みにおいては、情報提供が十分に行われていたとは言い難い。今後は、積極的・戦略的な情報提供を行い、国立大学法人熊本大学として広く信頼を得、高く評価されるよう、さらに広報活動の推進を行う必要がある。

(3) 広報に関する基本指針

大学の方針、教育、研究、社会貢献活動、学生活動、経営状況などを積極的に戦略的に国内外に発信し、本学が「知の拠点」として社会に広く認知されるよう、受験生、産業界、地域社会、国際社会に対し、積極的に働きかける。また、在学生・教職員の意識高揚と本学のアイデンティティの確立を目指す。

(4) 広報活動推進に係る視点

【広報内容の充実】

- ・教育・研究分野の情報提供（→方策①②）
- ・組織運営上の情報公開（→方策③）

【広報力の強化】

- ・効果的な広報手段（→方策④⑤）
- ・熊本大学の総力をあげての広報（→方策⑥）

【広報の適正化】

- ・緊急時における適正な情報の発表（→方策⑦）
- ・学内での適正な情報調整（→方策⑧⑨）
- ・広報活動改善システムの構築（→方策⑩）

(5) 広報活動推進の具体的な方策

① 成果の発表

本学が開発し実施する教育プログラムや学術的研究の成果を随時、世界へ向けて発信し、本学で展開する教育と研究の質の高さをアピールする。

② 知的情報の提供

地域社会や国際社会の要請に応じて本学の知的情報をタイムリーに提供することにより、広く社会に貢献する。

2004年度の取り組み

- (i) 現在のホームページのデータ更新を早急に実施。
 - ・各教員にSOSEKIの教員研究情報にデータ入力を行うよう依頼。
 - ・新規採用者のデータ入力漏れがないか、学内異動による所属・職種変更等がされているか等のチェックを2004年8月中に実施。
 - ・チェック終了後、データ更新を行い、9月にホームページに掲載済。
 - ・定期的（4月、7月、10月、1月）にデータ更新を実施。
- (ii) ホームページにおける研究活動の情報発信の方策の見直し。
 - ・教員研究情報で公開している項目・方法の見直し。
 - ・知的財産創生推進本部のホームページの充実。

③ 情報の公開

本学の情報について、利用者の目的に応じて良くわかるように工夫したデータをホームページなどで公表し、必要とされる情報の公開に努める。

④ 広報手段の選択

大学情報を分類し、ホームページや広報誌などの各種メディア媒体を使った広報、記者発表など多様な広報手法を整備して、的確な広報手段によるタイムリーで効果的な広報活動を行う。

2004年度の取り組み

- (i) 広報誌「熊大通信」の内容の見直し
 - ・シリーズの変更…「熊本大学に聞いてみたい」→「夢の実現」（2004年7月号から掲載済）
 - ・取材先の拡充…「卒業生をたずねて」県内取材→全国取材（2004年10月号から変更）
 - ・特別企画の実施…社会のニーズに対応した記事をタイムリーに掲載（2004年15号へ掲載）
- (ii) 全学の広報誌の整理統合について検討開始
- (iii) 熊大公式ホームページのコンテンツの見直し
 - ・目次のグルーピングや新項目の設置
- (iv) メディアに対する大学情報の積極的なニュースリリース
 - ・定例記者懇談会の実施（2004年7月から隔月実施）
 - ・広報担当職員を民間対象の広報講座に派遣、効果的なリリース等について研修済
 - ・効果的なリリース様式による報道機関への情報（資料）配信を開始（2004年7月から実施）
- (v) 情報プラザ等、情報発信拠点の整備・充実
 - ・関東方面での広報活動を推進するため、東京リエゾンオフィスでの広報関係冊子、パンフレット等の配布活動を2004年4月から開始。
 - ・東京リエゾンオフィスを拠点とし、関東方面を中心とした参与会や同窓会組織を通じた広報活動について2004年9月から検討を開始。
 - ・学内の情報プラザにおいて、報道アーカイブの構築を開始。

⑤ 広報力の持続

熊本大学のアイデンティティを明確にし、広報に使用する言葉等を統一してブランド化を図り、持続的な広報の効果をねらう。

⑥ 広報主体の拡充

本学の全教職員に対する広報意識の啓発、在学生や卒業生による広報活動の積極的な支援を行い、本学関係者を総動員して広報活動を展開する。

2004年度の取り組み

- (i) 広報新戦略に関する講演会等の企画・実施。
 - ・6月に講演会・レクチャー、8月に意見交換会、9月に講演会を実施。
- (ii) 学生の目線で本学を広報するフォーラムの立ちあげを支援。

⑦ 緊急時の対応

危機的状況下においても適正な情報の発表ができるように、臨時記者会見や緊急取材に備えて速やかに情報を提供する体制を強化する。

⑧ 学内広報の充実

学内の各部署等から学外へ広報する情報の集約がスムーズに行われるような体制を固めるとともに、学内向け情報の配信について更に整備する。

2004年度の取り組み

- (i) 学生課は、問題を抱える学生の早期発見やトラブルの初期的解決を図るため、2004年4月から「学生相談室の案内」を全学に掲示し、関係委員会等を通じて学生相談室の存在を周知。また、相談室の場所を周知するため、早急に案内板を設置。
- (ii) 学生課は、「学生相談室ホームページ」を2004年7月に立ち上げ、広報室において本学公式ホームページにリンク済。

⑨個人情報の保護

本学が保有する個人情報の保護・管理について規則を制定し遵守を徹底させる。

⑩評価・改善の実施

広報に関する外部評価や自己評価の結果を分析し、広報活動の見直しを行うことにより、広報活動の問題点を改善する。

一方本学では、法人化以後も崎元達郎学長のもとで事務局の運営改革が進められた。法人化と同時に事務組織が全学的に改組されたが、それまで広報を担当していた総務部企画広報室は、総務部総務課広報室に改組された。その後2006(平成18)年には新設の企画部に広報関係部署が移り、企画部長直属の広報戦略主幹が置かれるとともに企画課内に広報担当の職員が配置された。また、組織上の改革だけでなく、法人化により可能になった各国立大学独自の人事戦略により、法人化以後の大学経営の柱とされた「キャリア支援」「国際戦略」「広報戦略」について、それぞれ専門の職員を民間企業から公募することになり、広報戦略専門職には西村兆司が2006年1月に着任し、本学の広報戦略を中心的に担うこととなった。

国立大学法人熊本大学職員募集
(民間企業等職務経験者)

熊本大学はあなたのビジネス感性を求めます。
広報戦略マネージャー(副課長級)1名

- ◆応募資格/35歳以上50歳以下の方
- 民間企業等における職業経験をもとに大学のブランドマネジメントおよび広報戦略の策定・実行ができる方

国際戦略室長(副課長級)1名

- ◆応募資格/概ね40歳以上50歳以下の方
- 民間企業・団体等における海外での職業経験をもとに国際間での学術研究に関する協力事業を企画実施、英語による文書作成および交渉・契約ができる方
- ◎待遇/本学の給与規程による
- ◎採用形態/契約職員(契約期間5年、実績評価により更新又は正職員採用あり)
- ◎詳細は
本学ホームページ<http://www.kumamoto-u.ac.jp/univ-j.html> をご覧ください。
- ◎問い合わせ先/国立大学法人熊本大学総務部人事課
〒960-8555 熊本市康楽2-39-1 TEL096-342-3133
E-mail: sojn-jinji1@jimu.kumamoto-u.ac.jp

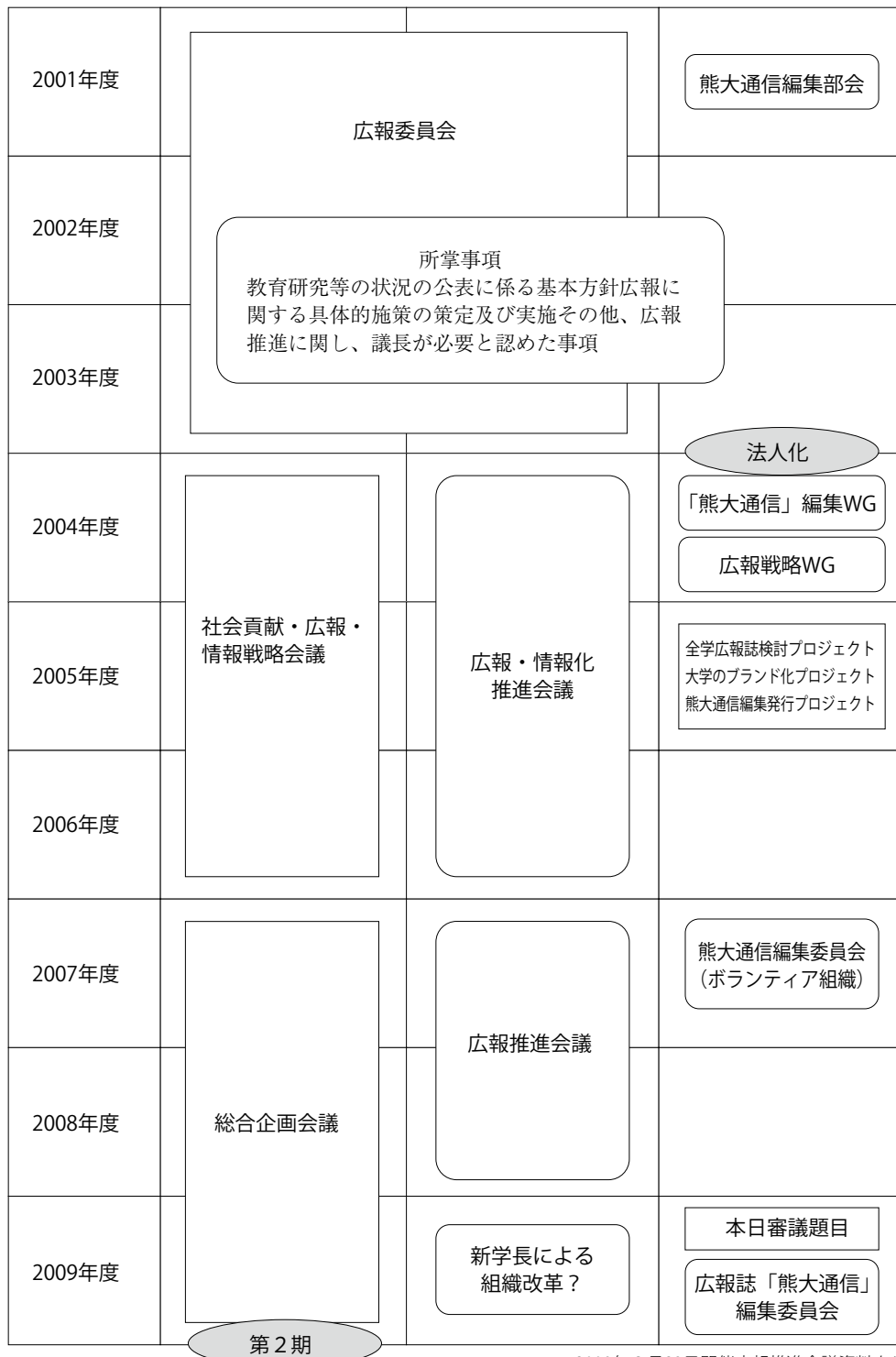
図2 民間企業等職務経験者へ向けた職員募集広告

事務組織改革以外にも、広報推進関係の会議体が大きく改められた。法人化を機に、それまで広報委員会(1994年1月設置)において検討されてきた事項を「社会貢献・広報・情報戦略会議」と「広報・情報化推進会議」の2つに分け、全学会議として検討することになった。更に2007(平成19)年度からは、それぞれ「総合企画会議」「広報推進会議」と改められ、大学全体のプランについては前者で、特に広報に

関するものは后者で検討することになった。また、これとは別に、2004(平成16)年10月頃から、広報担当理事発案による熊本大学のユニバーシティ・アイデンティティ(UI)の確立と大学のブランド化の推進について検討するため、教員有志による自発的な検討が開始された。その後、同年12月の広報・情報化推進会議において、熊大通信ワーキンググループを広報戦略ワーキンググループと名称変更し、①熊大通信の発行、②広報誌の整理統合、③大学のブランド化の3つのプロジェクトに着手することとなった。

(2) コミュニケーションマークの作成と熊大グッズの開発

法人化によって各大学はその個性やUIの発信を求められるようになった。UIという概念にはさまざまな捉え方があるが、ブランド・イメージやメッセージの「表現的なシンボ



2009年3月23日開催広報推進会議資料より

図3 広報推進関係の会議体の変遷と所掌事項

ル」として、本学ではまず「全学を挙げて統一された新しいロゴマーク」の設定が必要とされた。そこで、「広報戦略」の本格化に向けて最初に着手されたのが、熊本大学の新ロゴマーク（コミュニケーションマーク）の策定であった。新ロゴマークの策定は以下のように進められた。

表3 コミュニケーションマークの作成経緯

年 度	年月日	事 項
2007年度	2006年1月13日	広報推進会議において、ヴィジュアル・アイデンティティーデザイン開発を本格的に開始
	2006年2月20日	広報推進会議において、学内外（在学生・教職員・高校生・卒業生等）のアンケート評価を集約
	2006年3月2日	役員会において決定
	2006年3月9日	部局長等連絡調整会議において決定
	2006年3月10日	学長の定例記者懇談会においてコミュニケーションマークについてプレスリリース
	2006年3月24日	卒業式・修了式において発表
2008年度	2006年4月	VI活動の一環として、公式ロゴマーク、ロゴ・カラーを制定
	2006年8月	これに伴い、大学初のマニュアルとして「VIシステムマニュアル」を導入 オープンキャンパスにおいて、コミュニケーションマークを使用して開発した「熊大ブランド・グッズ」の販売を開始

コミュニケーションマークの策定は、法人化した熊本大学のUI確立の第一歩と位置づけられ、2005（平成17）年度の年度計画に掲げた「本学のアイデンティティを明確にし、ブランド化を進める」との目標を実現するために、広報・情報化推進会議に立ち上げられた広報戦略ワーキンググループ「ブランド化プロジェクト」（2005年2月設置）において検討が開始された。

新ロゴマーク等のヴィジュアル・デザインは、2005（平成17）年10月を期限に下記項目を対象業務として、広く公募がかけられた。

・基本デザイン分野

①新マーク・デザイン、②現校章の復元、③ロゴタイプ又はタイプフェイス・デザイン

・VI（ヴィジュアル・アイデンティティー）システム・マニュアル

・アプリケーション・デザイン（テンプレート）

①名刺、封筒、手提げ袋、冊子ケース等ステーションナリー類、②ネームプレート、IDカード、③部門・施設サイン、公共サイン、④対外向け刊行物、⑤学内刊行物、

⑥ドキュメント・テンプレート、プレゼンテーション用テンプレート、⑦部局特別フォーマット

・UIポスター、パンフレット

2005（平成17）年12月、プロジェクトにおけるプレゼンテーションをもって業者が選定された。2006（平成18）年1月にはプロジェクト側で5案を選定し、これを候補に2月13日～28日にかけて、教職員や学生などを対象にアンケートを実施することになった。

マークに対してはさまざまな意見が寄せられたが、最終的に図4中のC案を一部修正したものが選ばれ、使用されることになった。

新しいコミュニケーションマークは、2006（平成18）年3月24日の卒業式で初めて披露され、学長から以下のような説明が加えられた。



図4 熊本大学ブランディングプロジェクト・アンケートの実施

…さて、熊本大学も先進的研究、基礎的研究、高度先進医療の推進とこれらに裏打ちされた世界水準の教育、研究、診療に組み込まれた人材育成を通じて国際的に存在感を示す大学であり続けるという変わらない目標を設定しつつも厳しい競争的環境の中で必要な変革の為に誠実なる努力を継続いたします。この様な決意を表すために熊本大学の新しいロゴマークを作成しましたのでここで皆さんに紹介いたします。

これは、熊本のKの字の左側の壁に相当する縦の線を取り去った矢印の部分、あるいはひらがなの「く」を図案化したもので、校旗を彩る伝統のスクールカラー、紫紺とうこんで彩色したデザインです。伝統を尊重しながらさらに前進する熊本大学を象徴するコミュニケーションマークとして活用したいと考えています。…⁴

ここで披露されたコミュニケーションマークは、早くも翌月から本格的に使用されることとなり、4月19日には、平山忠一広報・情報化推進本部長名で全学教職員に向けて、名刺・封筒等へコミュニケーションマークを使用し、熊本大学ブランドを正しく広めてもらうためのマークに関するマニュアルを制定した旨が通達された。6月にはこの



図5 熊本大学コミュニケーションマーク

マークについて制作会社との正式契約が締結され、著作権等が本学のものとなった。また、8月にはコミュニケーションマークの商標登録が行われた。

また、マークの制定をもってこのマークを使用した「熊大ブランド・グッズ」の開発が進められた。2006(平成18)年5月18日の政策調整会議に「熊本大学ブランド『オリジナルグッズ』に関する基本方針(案)」が諮られ、オリジナルグッズ開発の目的が次のように説明された。

学生、社会、地域に向けてメッセージを発信し、本学ブランド力を高める必要がある。今回のコミュニケーション・マーク制定を機に、大学のアイデンティティを主張するアイテム展開を図り、研究成果などを社会に還元する商品の開発を行い、熊本大学の独自性をPRすることを目的とする。⁵

「熊大ブランド・グッズ」は熊本大学生協との協力により開発され、政策調整会議において、オリジナルグッズの企画がなされた。開発プロジェクトには職員・教員のほかにも本学学生が参加し、商品開発の一端を担った。商品製作と販売委託は熊本大学生協が担うこととなり、2009(平成21)年度までに、絵葉書・ペーパーウェイト・シャープペンシル・ボールペン・クリアファイルといった文具のほか、地元企業と共同開発した「熊大クッキー」や「五高珈琲」を販売し、在学生や同窓生に好評を博した。また、2009年11月には、本学設立60周年を記念した「熊大設立60周年記念限定ボトル 白岳37°」が販売された。

こうした生協による物販以外にも、大学の封筒や手提げ袋、横断幕や標識等にもコミュニケーションマークを表示するなど、大学全体を統一するようなVI戦略が進められている。

(3) 公式ウェブサイトの改修・充実

本学では既に1990年代から、主に学部・学科単位のウェブサイトを開設していた。2000年代以後、特に法人化前後には、ウェブサイトが大学情報を外に発信するツールとしてより一層重要視されるようになったため、2003(平成15)年から公式ウェブサイトリニューアルの検討が始まった。2004(平成16)年11月18日に開催された熊本大学ブランディングプロジェクトに関する会議で配付された資料「本学の理念に関するコピー・ライティング」には、ホームページ改善の方向性として以下のような意見が示されていた。

- ①「地域」「環境」にこだわるといった差別性の高い全体コンセプトで制作する。
- ②学外ターゲットをセグメンテーションし、セグメンテーションごとの情報発信を行う。
- ③可能な限り短いインターバルで定期的に情報を更新するためのシステムと運用方法を考える。
- ④イントラネットは完全に学外ホームページとは区別し、ブログによる制作とする。
- ⑤公式ホームページと非公式ホームページを区別する。
- ⑥携帯電話向けサイト等も考える。

こうした議論に基づき、2005(平成17)年から業者選定が開始された。まず8月に熊本大学ホームページリニューアル概要説明会の業者案内を送り、9月22日に説明会を開催した。説明会には8社が参加し、10月の業者によるプレゼンテーションを経て業者が選定された。そして2006(平成18)年4月、URLをよりわかりやすくしてデザインを一新するなど、大幅にリニューアルされた熊本大学のウェブサイトが公開された。

しかし、リニューアル後のウェブサイトにはいくつかの問題点が見られたことから、2007（平成19）年11月19日の第1回広報推進会議において公式ウェブサイトの更なる改善を目指すことになった。会議では、学生獲得の観点から公式ウェブサイトが非常に重要なツールとなっていたこともあり、goo Researchポータル⁶の「教育機関の情報収集に関する調査」を用いた本学ウェブサイトの問題点が検討され、より目的の情報に辿り着きやすいものになるよう、更なる改善が進められた。

日経BP社の調査によると、2006（平成18）年4月のリニューアル以前の本学ウェブサイトの外部評価は、総合スコア（100点満点）32.42と国立75大学中53位であった。リニューアル後は、総合スコアで34.43と点数（特にトップページのユーザビリティとサイトのユーザビリティのポイント）は伸びているが、メインコンテンツへのアクセス方法についての項目で低い評価となっていた。同じ時期にウェブサイトの改修を進めていた他の国立大学の総得点も上がったことから、本学の順位が相対的に下がり66位となった。そのため本学ウェブサイトのレベルを引き上げるべく、他大学との比較・検討が進められた結果、①「見させる」「読ませる」情報発信と構成にする、②受験生や地域生活者、卒業生、企業などのターゲットに重点的に対応する、③スマートさと統一感があり、知性を感じさせる編集及びデザインにする、④ページ作成、更新及びサイト管理を容易にする⁷の4点を中心に改修作業を行うこととなった。

これらを加味してカスタマイズした結果、前記の調査においてもすべての項目でスコアを伸ばし、総合で評点が約20ポイント上昇し、順位も国立74大学中10位と大幅に上がるなど、客観的な外部評価でも高い評価を得ることができた。

その後も適宜最新の情報が閲覧できるような工夫が施される一方で、改善方策の検討や維持管理に関する検討を行うため、2009（平成21）年度に広報推進会議の下に「公式ホームページ検討ワーキンググループ」が設けられ、ウェブサイトの再編案が検討された。広報担当理事が指名するワーキンググループ座長には総合情報基盤センターの中野裕司教授が就き、メンバーに同センターの教授陣やeラーニング推進機構の教授陣が数名加わったほか、オブザーバーとして総合情報基盤センターの教員2名が入るなど、情報系を専門とする教職員が多く参画することとなった。その後の公式ウェブサイトのトップページには、熊本大学60周年を機に動画が導入されたり、60周年を記念して制作されたテレビ番組がウェブ上で公開されるなどコンテンツの充実が図られた。また同年度中には、国際化推進機構（国際課）が中心となって英語版ウェブサイト을リニューアルし、中国語・韓国語のページも作成するなど、外国向けの情報提供の充実も図られた。

（4）広報誌『熊大通信』の刊行

2000年前後から、高等教育機関としての大学に対する社会の期待が極めて大きくなるとともに、大学の教育・研究活動についての正確な情報を知りたいとの社会的関心が急速に高まってきた。こうした中であって、広報のあり方は、今後の熊本大学の浮沈をも左右する重要な課題として捉えられ、優れた学生や研究者を本学に惹きつけるとともに、大学の活動について社会からの支援を得ることができるよう、学内外あるいは国内外に対する積極的な情報提供が必要とされるようになった。

2000（平成12）年6月、「熊本大学の理念・目標」が策定され、「教育」「研究」「地域貢献・国際貢献」が3つの柱として掲げられた。そしてその実現のため、総合大学、地域の拠点

大学、社会に開かれた大学といった本学の特徴の明確化を図るとともに、社会のニーズに応えるべく、改革を進めることになった。この中で、「誰もが、手軽にじっくり手にすることができる広報誌の発行」が計画され、ニュース性・速報性・ビジュアル性に重点を置き、企画、レイアウト（デザイン）、文章（用字・用語）、写真といった視点を十分に考慮した広報誌の刊行が決められた。

既に本学では、管理運営等に関し必要な事項を教職員に周知するための『熊本大学学報』と、主に在学生への大学情報を提供するために学生部委員会が発行する『熊大だより』が全学的に刊行されていたが、いずれも学外に向けたものではなく、内向きの広報誌であった。

そこで、本学の情報を学外にも発信すべく、2001（平成13）年5月から『熊大通信』の刊行を開始した。『熊大通信』は、季刊（春号・夏号・秋号・冬号）としてそれぞれ3月末・6月末・9月末・12月末の刊行とされ、当初の編集は広報委員会（実際はこの中の熊大通信編集部会）、発行は企画広報室がそれぞれ担当した。

しかし、図3に見るように、大学の組織の変遷とともに、その編集体制は大きく変化していった。『熊大通信』の奥付を見ると、編集担当は①熊本大学広報委員会、1～12号（2001年4月～2004年4月）、②熊大通信ワーキンググループ、13～24号（2004年7月～2007年4月）、③熊本大学、25～32号（2007年7月～2009年4月）、④熊大通信編集委員会、33号～（2009年7月～）の4つの時期に大きく分けることができる。ここで注目すべきは②熊大通信ワーキンググループと③熊本大学とされた部分で、②の時点で、次第に編集ワーキンググループが形骸化していき、③の時点では、全学の刊行物でありながら一部の教職員がボランティアで編集委員を担当しているような状態であったことである。

この時期『熊大通信』がどのように捉えられていたのかについて見ると、前述した2004（平成16）年の熊本大学ブランディングプロジェクトに関する会議の資料「本学の理念に関するコピー・ライティング」では、『熊大通信』について以下のように述べられていた。

本学の広報・宣伝に関しては、この全学広報部門が具体的な改善策を推進していかなければなりません。まず優先的に検討すべき対象としては、全学広報誌である『熊大通信』があげられます。本学を代表する外部発信メディアでありながら、学内のほか、九州内の高校、公共施設、ごく一部の教員OBに配付されているだけで、全学広報誌というにはあまりにも少ない発行部数です。…

このように、当初は学外への情報発信ツールとして創刊された『熊大通信』が、必ずしもその役目を果たせていないことが確認された。そこで、②から③の時期にかけて、それまで赤で統一していた表紙デザインを変更し、内容についてもテーマ設定やレイアウト・フォントを工夫するなど、『熊大通信』の刷新が図られた。

更に、2010（平成22）年度に始まる法人第2期を控え、本学の中期目標・計画の1つに「情報体制を強化し、熊大通信等の大学広報誌及び公式Webページを充実させ、情報公開や情報提供を多面的に実施する」ことが掲げられたことを受け、2009（平成21）年3月23日の広報推進会議において編集委員会の設置を議決し、編集委員の再構築と編集・制作業者が新規に選定されることになった。こうして、矢加部和幸政策創造研究教育センター教授（株式会社熊本日日新聞社から出向）を委員長とする新編集委員会が立ち上げられ、誌面の刷新・充実が図られた。

新体制となってリニューアルされた『熊大通信』は、3,000部増刷され毎号1万部ずつ発行されることになった。リニューアル初版の33号では、本学学生の活躍を特集で紹介し、オープンキャンパスにおいて高校生を中心に2,400部を配布したほか、県外における進学説明会等でも本学をPRするツールとして活用されるようになった。また、この号から十分な部数が確保されたことから、事務局玄関にラックを設置して訪問者への配布に努めた。同様に、学会・セミナー・同窓会等各イベントで多くの学外者が訪れる工学部百周年記念館にも熊大通信ラックを設置し、広く目に触れる広報誌となるように工夫がなされた。

2 ユニバーシティ・ミュージアムプランの策定

(1) 経緯 (1967年～2005年)

国立大学法人化に伴って、大学としての行動が比較的自由になり、大学独自の個性を生かしたさまざまな活動が活発に行われるようになり、また、それが社会からも要請されるようになった。本学は戦後の教育制度改革によって設立された新制大学であり、旧制度によるいくつかの学校が母体となってできたものである。中でもその中核をなす学校は1887(明治20)年に設立された旧第五高等学校であり、その本館、化学実験場及び正門(赤門)は閉校後も保存され、1969(昭和44)年に国の重要文化財に指定されている。また、五高工学部から発足し、1906(明治39)年に設立された旧熊本高等工業学校(後に熊本工業専門学校に改称)の機械実験工場も保存され、建物と工作機械群が国の重要文化財に指定されている。このように本学には国立大学法人としては多くの重要な歴史的文化的遺産が保存されており、こうした建物を戦略的・積極的に利活用して社会に公開することは、大学のみならず社会のためにも貢献することになるといえる。

大学に保存されている学術資料を展示し、一般公開しようとする動きは、これまでも何度か検討されてきた。最初の動きは1967(昭和42)年に見られ、熊本大学総合研究資料館設置準備委員会が設置され、1970(昭和45)年に基本構想がまとめられた⁸。これは五高本館、化学実験場、工学部機械実験工場に、それぞれの部局にある学術資料を展示するというものであった。1982(昭和57)年には、五高創立95周年記念式典において五高の資料の展示を行いたいとの要望があったが、管理上の問題から困難であるとされ、このときも実現しなかった。

実際に展示が行われたのは1987(昭和62)年で、五高100周年記念式典において五高本館の教室を展示室として整備する要望が五高同窓会から出され、同窓会からの寄附により、2階西側3室と1階の1室に資料が展示された。その後1991(平成3)年には、熊本県から五高本館とこの展示について一般公開の要望が出され、1993(平成5)年9月から五高記念館として公開されることになった。土曜と日曜日だけの公開で、実際の公開業務にあたるのは熊本県文化協会であり、大学博物館には程遠いものであるが、曲がりなりにもこの展示が本学にとっての最初の公開展示である。1967(昭和42)年の総合研究資料館設置準備委員会の発足から、実に26年を経ていた。

博物館設立の動きは更に続いた。1996(平成8)年には、文部省学術審議会から「ユニバーシティ・ミュージアムの設置について」の答申を受け、学内に熊本大学資料館検討委員会が設置され、1999(平成11)年に「熊本大学資料館に関する検討委員会報告」が作成さ

れている⁹。このときは、各部署や施設に保存されている学術資料の調査が行われ、本学における大学博物館の可能性の検討がなされた。しかしながら、九州内で1ヶ所程度の設置にしたい文部省の意向もあり、競合関係にある九州の他大学の資料の質と量を比較検討したところ、それに及ばないということが判明し、申請自体を取りやめるという非常に残念な結果となった。

このように、熊本大学博物館の設立構想は、1967(昭和42)年の構想以来浮かんで消え、消えては浮かびつつ推移してきた。ここまでの経緯については部局史編第4編第9章の詳述を参照されたい。

(2) 第1期ユニバーシティ・ミュージアム構想(2006年～)

博物館設置の構想が再び学内の話題に上ってきたのは、2004(平成16)年の大学法人化以後のことである。法人化後の博物館設置の動きは、それまでと現象的には同様のものにも見えるが、意図するところはいくぶん異なるものがある。つまり法人化した大学としては、単に学術資料を公開すること以上に、それによって自己の存在をアピールしていく広報的な意味合いを強く持つようになったということである。また、国税を使って運営されるものであるため、社会に還元する意味で積極的に公開して社会貢献をすることが当然のこととして要請されるようになった。

こうした事情を背景に小野友道副学長を中心に大学院自然科学研究科教授の伊藤重剛教授、政策創造研究センターの上野真也助教授を加え、2005(平成17)年2月頃から個人的な勉強会を始め、平山忠一副学長及び崎元達郎学長に相談しながらの検討が始められた。そして2005年度における政策創造研究センターの研究テーマとして「地域資源としての五高記念館の活用整備研究」を掲げ、学長裁量経費により本格的な研究を行うこととした。予算申請が認められると、伊藤教授を代表として小野・平山副学長及び学内外の委員14名からなる研究チームが立ちあげられ、同年9月から月に1度の割合で構想の内容について検討がなされた。その結果、翌2006(平成18)年の4月から平日開館とすることが決まり、同年2月に「熊本大学ユニバーシティ・ミュージアム構想第1期五カ年計画」として構想がまとめられた¹⁰。

構想の基本は、熊本大学五高記念館を中心に、工学部研究資料館、山崎記念館、肥後医育記念館、熊葉ミュージアムなど、黒髪キャンパスのみならず大江・本荘キャンパスに残る重要文化財や歴史的建築を地域資源として総合的に活用し、よりダイナミックな熊本大学の未来を構築しようというものであった。具体的には第1期の5年間に毎年1,000万円の子算を措置して、五高記念館のハード・ソフト両面の整備を行うというものであった。2006(平成18)年3月には玄関脇の旧教室だった1室を事務室に改修し、ここを拠点として、五高記念館関係資料の収集と研究、展覧会や講演会などのイベントの開催、学芸員教育の充実などを進める準備が整った。こうして4月1日、熊本大学五高記念館が新たな形でグランドオープンし、兼任教員の館長として伊藤重剛教授(自然科学研究科)が就任、政策創造研究センターの藤本秀子特定事業研究員が五高記念館の常駐スタッフとなった。その後専任の岩崎竹彦准教授、更に薄田千穂特定事業研究員が加わった。

5年間での整備の結果、週末のみの開館であった時代と較べ格段の進歩を遂げたといつてよい。特に学内外にその存在が広く知られるようになり、さまざまなイベントを通してマスコミにも大きく取り上げられるようになったことは大きな成果である。また、常駐ス

スタッフがいて、資料収集や研究も進んだ。全国的にもその貴重で歴史的な建築の存在が知られ、NHKのスペシャルドラマ「坂の上の雲」の撮影場所として五高記念館と化学実験場が使用され、その名を全国に広めることとなった¹¹。毎年の入館者は1万人を超え、その6～7割ほどが県外からの入館者で占められるなど、法人化した本学において、大きな広報の役割を果たしている。

第1期ユニバーシティ・ミュージアム構想の検証報告書は、2011（平成23）年2月に五高記念館により作成され学長に提出された。

このように第1期の熊本大学ミュージアム構想は、一応の成功を収めたと評価できる。しかし、当初の目的を達しつつも、反省すべき点もある。特に、熊本大学ユニバーシティ・ミュージアム構想第1期五カ年計画の基本構想が、確かに五高記念館の整備充実であったとはいえ、それだけにとどまってしまったことである。ユニバーシティ・ミュージアム構想はあくまで全学的のものであり、五高記念館構想ではないだろうとの批判もあり、この点について今後どのように考えていくかという課題が残された。

（3）第2期ユニバーシティ・ミュージアム構想（2012年～）

2010（平成22）年度に第1期を終えた翌2011（平成23）年4月からは、第2期ユニバーシティ・ミュージアム構想が始まる予定であった。しかし、第1期構想の反省点、つまり構想が五高記念館の充実を終始したことを鑑み、2011年度の1年をかけて、第2期五カ年計画を策定するよう谷口功学長からの指示が出された。そのため、原田信志副学長を中心として総合企画会議の下に8名の委員からなる第2期構想検討ワーキンググループが置かれ、今後のユニバーシティ・ミュージアム構想をどのように展開していくかが検討された¹²。課題とされた事項は、大学を取り巻く厳しい環境、特に、逼迫する大学財政の中にあってユニバーシティ・ミュージアム、つまり大学博物館を設置することは可能か、困難ならばどのような体制とするか、第1期構想の中心となった五高記念館を第2期ではどのように位置づけるかということであった。

検討の結果、全学的なユニバーシティ・ミュージアム、つまり「熊本大学博物館」の設置は、予算的に厳しい状況下で全学的なコンセンサスが得られていないことから、第2期構想は将来の設置の可能性を探るための準備期間と位置づけられた。そして五高記念館は、構想に含まれる適当な部局や施設等とゆるやかな連携体制を構築し、全学的なミュージアム構想の中心的役割を担うことに努め、そうした部局や施設にあっては当該施設のための兼務教員を任命し、必要に応じて部内に委員会やワーキンググループを置くなどしてミュージアム構想の推進を図ることとした。なお、五高記念館については、これまで年間1,000万円の学長裁量経費の配分を受け運営されてきたが、既に部局となっているため通常の運営用としては部局経費を措置し、事業等を行うための経費については申請によって学長裁量経費の配分を受けるべきとの考えから、予算をこの2つに分けることとなった。

（4）今後の展望

現在の大学を取り巻く環境は非常に厳しい状況にある。国家財政の窮迫による大学予算の削減がその最大の要因であるが、そのような状況を考えると、こうした大学博物館を構想すること自体が困難な時期である。一方で、こうした大学内の文化遺産を地域資源として社会に還元し、広報活動に活かすことは、大学にとって必要不可欠なことであり、社会からもそれを求められている。特に五高記念館は、重要文化財でもあり、その立派な姿

貌からして本学の顔となっている。五高記念館に限らずこの構想に含まれる各部局や施設は、仮に大学博物館という形での組織ができなくとも、今後それぞれにどのように広報・公開していくかを探ることは、大学として果たすべき責務であろう。大いに厳しい状況ではあるが、であるからこそ、こうした個性ある施設群を利活用することによって、社会的にその存在を主張する必要があると考える。

注

- 1 「同窓会連合会（仮称）設立会長連絡会 平成15年9月～」（マーケティング推進部部長付基金担当所蔵）。以下、同窓会連合会創設への道程について特に記載がない場合は同綴による。
- 2 前掲「同窓会連合会（仮称）設立会長連絡会 平成15年9月～」及び『同窓会会報』創刊号（熊本大学医学部保健学科、2005年1月）
- 3 「熊本大学基金創設準備WG」（マーケティング推進部部長付基金担当所蔵）。以下、基金創設の道程について特に記載がない場合は同綴による。
- 4 2005年度卒業式・修了式学長祝辞
- 5 2006年5月18日政策調整会議資料
- 6 goo Researchとは、NTTコムオンライン・マーケティング・ソリューション（当時はNTTレゾナント）が提供しているリサーチサービスであり、「教育機関の情報収集に関する調査」は、NTTレゾナントと慶應義塾大学デジタルメディア・コンテンツ統合研究機構により行われた。
- 7 「熊本大学公式ホームページカスタマイズ」仕様書より抜粋（平成20年2月）。なお、これらの項目は、2005年のウェブサイト制作の際にも既に計画に含まれていたものである。
- 8 熊本大学総合研究資料館設置準備委員会「基本構想」（1970年）。印刷物としてはまとめられていない。
- 9 熊本大学資料館検討委員会（委員長・北野隆工学部教授）「熊本大学資料館に関する検討委員会報告」（1999年）60ページ。
- 10 熊本大学五高記念館等運営委員会（委員長・伊藤重剛工学部教授）「熊本大学ユニバーシティ・ミュージアム構想第1期五ヵ年計画」（2006年2月）。これを作成するために2005年度の学長裁量経費が措置されて「地域資源としての五高記念館の活用整備研究」が行われ、その報告書としてこの五ヵ年計画が作成された。
- 11 NHKスペシャルドラマ「坂の上の雲」はNHK・BSで数回の連続ドラマとして、2009年から2011年の3ヵ年に分けて放映された。本学での撮影は、2008年5月末から6月はじめにかけて五高記念館玄関前、同復原教室、化学実験場階段教室などで行われた。
- 12 熊本大学ユニバーシティ・ミュージアム構想検討ワーキンググループ（委員長・原田信志副学長）「熊本大学ユニバーシティ・ミュージアム構想第2期五ヵ年計画」（2011年10月）