

# 外部評価報告書



平成20年12月

静岡大学

イノベーション共同研究センター



# 目 次

まえがき	5
第1章 外部評価の概要	6
1. 1 共同研究センターの経緯	6
1. 3 外部評価委員会開催日時	6
1. 4 開催場所	6
1. 5 外部評価委員会委員	6
第2章 外部評価委員会のスケジュール	7
2. 1 日 時	7
2. 2 場 所	7
2. 3 議 事	7
第3章 外部評価委員によるディスカッションと総括	8
3. 1 センター長による活動の説明	8
3. 1. 1 概要と経緯	8
3. 1. 2 共同研究開発部門	11
3. 1. 3 ベンチャー経営支援部門について	14
3. 1. 4 未踏技術開発部門	17
3. 1. 5 知的財産本部	18
3. 1. 6 センター全体事業	22
3. 2 質疑応答	27
(TLOについて)	27
(産学連携と大学の経営問題)	28
(ベンチャー経営支援と地域連携)	30
(産学連携と大学のビジョン)	31
3. 3 総 括	32
第4章 外部評価アンケートのまとめ	36
4. 1 活動の目的	36
4. 2 活動の実施体制	37
4. 3 教員の採用・昇格等	38
4. 4 活動の状況と成果	39
4. 5 施設・設備	39
4. 6 財務	41
4. 7 管理運営	42
4. 8 総 合 評 価	45
第5章 評価に対する改善計画	47
5. 1 改善事項1：静岡キャンパスでの活動強化	47
5. 2 改善事項2：大学の考え方、人材育成、ブランド化	47
5. 3 改善事項3：グローバル展開と外部資金獲得	48
5. 4 改善事項4：研究戦略への参画	48



## まえがき

平成 16 年度の国立大学の法人化にともない、イノベーション共同研究センターもその設立目的に則り、中期目標・計画を策定して事業を展開してきた。これは国立大学時代を考えると大きな変革であり、依然、戸惑う場面も見られるが、イノベーション共同研究センターでは知的財産本部との密接な連携の下、産学連携活動の推進に積極的に取り組んできた。既に大きな成果を得ている項目もある反面、未だ大きな課題を抱えているものもある。このような状況の中、中期計画の残りの期間を全うし、次期計画を策定するためにも、外部評価を受けることには大きな意味があり、これまでの成果の評価に加えて、今後に向けての課題を明確にする絶好の機会と考えている。

外部評価にあたっては、産学連携活動に造詣の深い山口大学学術研究担当副学長・産学公連携・イノベーション推進機構長の山口俊克 地域自治体で産業支援の陣頭指揮を取っている静岡県産業部商工業局技術振興室長 望月 誠 地域金融機関の立場から浜松信用金庫常務理事 山本久雄 産業界・地域企業の代表としてヤマハ発動機株式会社取締役・上席執行役員 鈴木正人 の各先生方に外部評価委員への就任をお願いし、多忙にもかかわらずご快諾いただいたことに心から感謝申し上げます。

これまでは『産学連携』、『知的財産』あるいは『技術移転』と言った言葉は一部の関係者の間でのみ使われていたが、最近では新聞の紙面で『産学連携』の文字を見ない日はないと言っても過言ではない。これはバブル崩壊以降、これまでの産業構造が行き詰まり、日本中に閉塞感が充満する中、これまでの延長線上にはない全く新しい産業を創り出すことによって未来を切り開きたいという切なる思いであって、我々はイノベーションの創出に向けた大学へ期待を重く受け止める必要がある。静岡大学は教育、研究に加えて第 3 の使命として社会貢献を挙げている。すなわち静岡大学は地域の知の拠点として、学術・科学技術の普及や産業の発展に貢献する責務がある。今後、イノベーション創出の核となる突出した技術シーズを継続的に生み出し、地域との連携の下、新産業を連鎖的に創出してグローバルに展開していけるかどうか、静岡大学が生き残っていけるかの鍵となると考えている。

今回の外部評価の結果は、法人化後 4 年間の事業の成果に対する客観的な評価であり、その際にいただいたご指摘やご意見は静岡大学の産学連携・技術移転活動の将来を示唆する貴重なものとして、今後の取り組みに反映させていく所存である。

最後に、膨大な資料の収集と精査、自己評価書の作成、外部評価の準備から本報告書の作成までにご尽力いただいたイノベーション共同研究センター、知的財産本部、学術情報部産学連携チームの関係各位に感謝申し上げます。

みなさまの成功が私たちの成功です

平成 20 年 12 月 20 日  
イノベーション共同研究センター長  
木村 雅和

## 第1章 外部評価の概要

### 1. 1 共同研究センターの経緯

地域社会の科学技術の発展と産業の振興に寄与すると共に大学における教育研究活動にも活力を与え相互に発展するために、1991年4月に地域共同研究センターが設置された。その後1997年に城北キャンパス内にサテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーが竣工。次いで静岡キャンパスにおける産学連携の推進を目的として2002年12月に静岡分室を設置。更に大学発ベンチャーの支援施設であるインキュベーション施設が2003年1月にサテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーに増築された。また、2003年10月に産学連携組織の1本化のために地域共同研究センターとサテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーを統合してイノベーション共同研究センターを設置。併せて大学内の知的財産の創出、管理・活用を図るために学内措置により知的財産本部を2002年12月に設置した。

### 1. 2 外部評価の目的

本センターは設置後17年余を経過し、この間、数回に亘り共同研究等の産学連携活動や施設の活用実績等については自己点検を実施し次年度の業務運営に反映してきた。しかしながら、これまでの自己点検は狭義の点検範囲及び問題点の指摘に止まっていたことから、名目上の自己点検と言わざるを得ない。この度の自己評価はこれらの反省の基にとりわけ法人化以降、本センターの設置目的と併せて大学が掲げる中期計画・中期目標や年度計画に基づき、業務を達成するための組織や財務の有効活用を行うために、本センターの活動実績や運営方法等について細部の項目にわたって自己評価を実施し、その自己評価書を基に外部専門家の目で精査をお願いするとともに、いただいた貴重な意見、提案及び問題点を自己分析し今後の運営に反映していくべく外部評価を実施した。

### 1. 3 外部評価委員会開催日時

平成20年12月15日（月）15：00～17：00

### 1. 4 開催場所

静岡大学イノベーション共同研究センター センター長室

### 1. 5 外部評価委員会委員

#### ①他大学・産学連携関係者

山口大学産学公連携・イノベーション推進機構 機構長、  
山口大学 学術研究担当副学長 三木 俊克

#### ②地方自治体・産業振興

静岡県産業部商工業局 技術振興室長 望月 誠

#### ③地域金融機関

浜松信用金庫常務理事 山本 久雄

#### ④産業界・地域企業

ヤマハ発動機株式会社 取締役 上席執行役員 鈴木 正人

## 第2章 外部評価委員会のスケジュール

### 2.1 日時

平成20年12月15日（月）15:00～17:00

### 2.2 場所

静岡大学イノベーション共同研究センター センター長室

### 2.3 議事

15:00 開会

イノベーション共同研究センター長 挨拶  
委員挨拶  
センター出席者紹介  
資料確認

15:15 イノベーション共同研究センターからの説明

「イノベーション共同研究センターの現状と特徴」、「目的」、「基準ごとの自己評価（特に各部門及び知的財産本部の業務活動を中心として）」  
質疑応答、意見交換

16:40 講評、今後のとりまとめの方針等

17:00 閉会

## 第3章 外部評価委員によるディスカッションと総括

### 3. 1 センター長による活動の説明

自己評価表は目次から基準1、2、3と、目的、教員の採用の基準、施設等、詳細に記載されているが、本日の説明においてはその部分には触れない。本日はそれぞれの分野のご専門の委員の皆様、基準の4. イノベーション共同研究センターの各部門の活動、知財本部の活動について説明し忌憚のないご意見を伺い、評価を受けることにより、今後の活動の方針の道標として役立てる。30分ほどの内容説明の後、質疑応答を行い、最終的に委員から講評とご意見をいただく。

#### 3. 1. 1 概要と経緯

**木村センター長：**イノベーション研究センターの活動の目的は、以下に示すように、センター発足時点でセンター規則の中でしっかりと謳っている。また自己評価書にもあるように、この目的に対してどういう風に取り組むかということは、以下に示す静岡大学の中期計画の中に具体的な目標として1～9まで設定されている。例えば共同研究を中期計画中に50%増加させる、プロジェクト研究を増やす、あるいはベンチャーを創るとかということが規定されている。これらの目標に対応して、各部門は目標を達成すべく活動している。

#### イノベーション共同研究センター：活動目的

##### イノベーション共同研究センター規則（抜粋）

第2条 センターは、研究者の自由かつ達な発想と研究意欲、高度な研究能力をもって、人類の福祉と社会の進歩に寄与するため、社会の要請に積極的に応え、社会に貢献することを使命とする。

2 前項に定める使命を達成するため、産学官の連携・協力に関する総合的な企画立案及び普及・啓発を図るとともに、本学の産学官連携の一本化された窓口として、民間等外部の機関（地方公共団体及び独立行政法人等を含む。以下「民間機関等」という。）との共同研究及び受託研究等の推進、本学の研究成果の事業化及び技術移転、未踏技術開発並びに高度の専門的職業能力を持つ独創的な人材育成によって、産学官連携・協力の推進及び本学における教育研究の進展に資することを目的とする。

#### イノベーション共同研究センター：目標

##### 静岡大学中期計画（抜粋）

1. イノベーション共同研究センターを基盤に、各部局との連携を強化し、産学連携、地域連携を促進しつつ、自己収入の増加を目指す。
2. イノベーション共同研究センターを窓口地域と社会の要請に応え、研究成果、学術情報を公表する。
3. 知的財産本部を中心に、静岡 TLO との連携を強化し、技術移転を促進するとともに特許取得数拡大を目指す（平成 16 年度 25 件、中期目標期間中に倍増を目指す）。
4. 知的財産創出のための地域産学官連携プロジェクト研究、ベンチャー起業を目指した研究、新産業の萌芽となる未踏技術研究開発をそれぞれ推進する。
5. 知的財産の管理及び活用に関する実施体制を整備する。
6. 特許取得及び特許の活用を拡大する。
7. 技術移転促進のための産学官交流・協働の場（技術交流会、相談会、懇談会）などを実施して、これを活用する。



8. 未踏技術開発につながる、国、自治体、研究機関とのプロジェクト研究や、ニーズに基づく共同研究を推進する。イノベーション共同研究センターにおいては、共同研究の件数を中期目標期間中に50%以上の増、プロジェクト研究については倍増を目指す。
9. 大学発ベンチャー企業を積極的に育て発展させる。

図1が静岡大学の産学連携組織の経緯である。この図において一番上から施設、管理体制、組織、そして全体の事業となっている。一番最初に静岡大学に産学連携の組織が出来たのは1991年で、地域共同研究センター組織ができた。この時には組織のみで建物はなかった。これは文部科学省が国立大学において共同研究センターの設置を開始して3年目くらいの頃である。その2年後に浜松キャンパスから10数キロ北の新都田テクノポリスに建物が整備された。それが1993年である。その後、1997年にサテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーが浜松キャンパスに設置され（現在のイノベーション共同研究センターの場所）、いろいろな変遷の後に、2003年1月にインキュベーション施設がこのベンチャー・ビジネスラボラトリーに併設して整備された。その後、2004年に産学連携組織をひとつにまとめるために、地域共同研究センターとサテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーを一体化してイノベーション共同研究センターが発足した。その時に組織としては、共同研究開発部門、未踏技術開発部門、そしてインキュベーション部門でスタートした。この未踏技術開発部門がもともとのサテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーに対応する。そして知財本部は現在の組織が出来来る以前に学内組織として既に創っていたが、当時はイノベーション共同研究センターの一部門としてスタートした。その後、組織は変遷しており、例えばインキュベーション部門は現在ではベンチャー経営支援部門になっており、これは単にインキュベーションだけの支援ではなく、ベンチャーの統合的な支援をするというセンターの意志を込めて部門名も変更した。図1から明らかなように、今回の評価の期間は、2004年から2008年の4年間である。現在、知的財産本部はイノベーション共同研究センターから見て外部組織になっており、評価の対象外ではあるが、評価期間ではセンターの一部門であったという経緯から、今回は一緒に外部評価を受ける。外にある組織であるものの、実際には

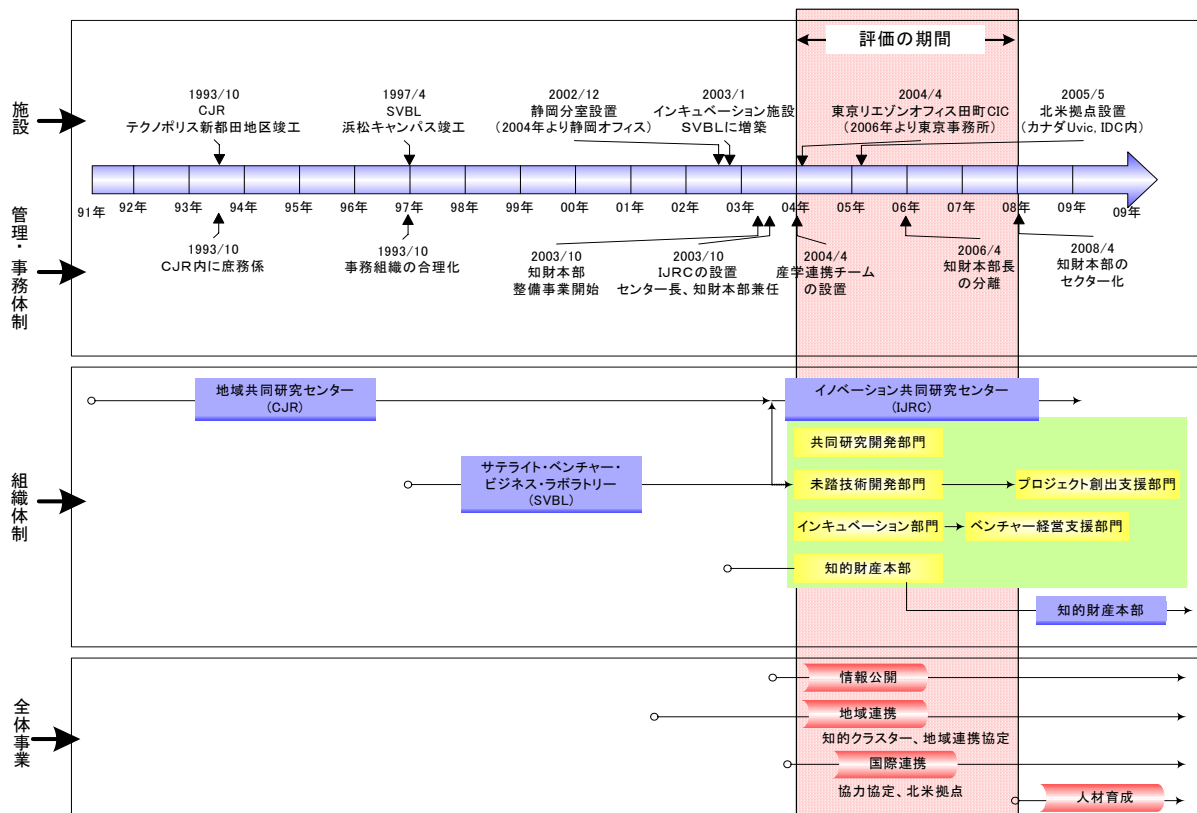


図1 静岡大学の産学連携組織の経緯

## イノベーション共同研究センター(IJRC) H18.3改組

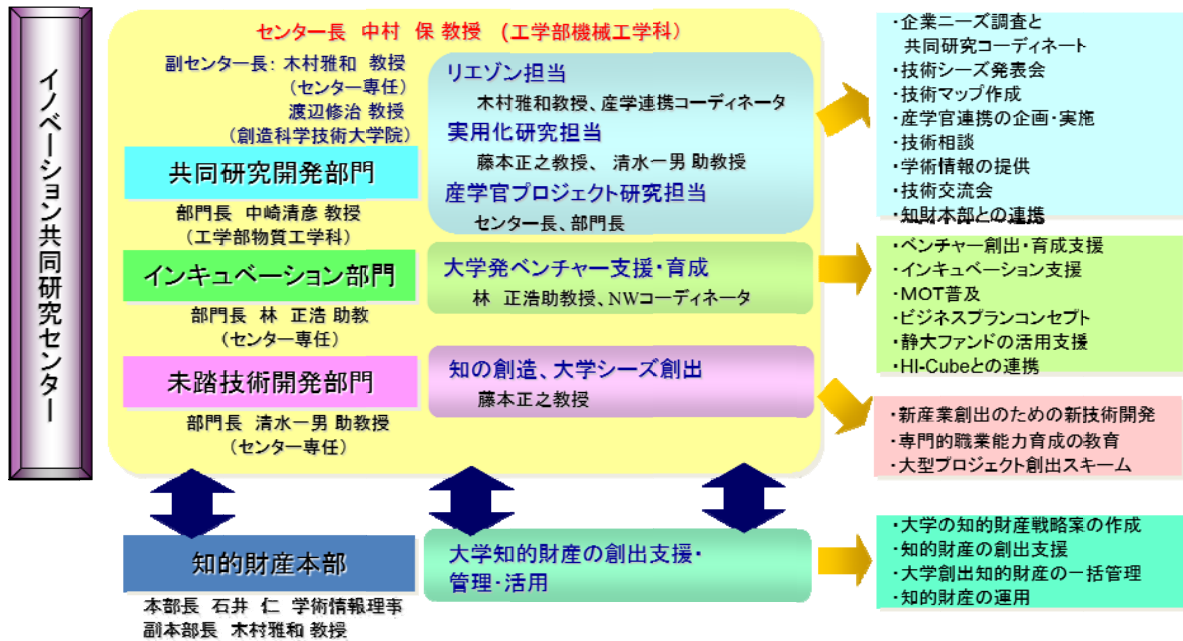


図 2 静岡大学の産学連携組織 (平成18年度)

現在も密接に連携して活動しており、今後もその体制に変更の予定はなく、評価に関しても同様に行っていくしていくことになると考えられる。ここからは、この期間の各部門の活動とイノベーション共同研究センター全体として行っている情報公開、地域連携、国際連携、人材育成について説明する。

これはイノベーション共同研究センターの平成18年の組織図である(図2)。現在とは若干違っているが、共同研究開発部門、インキュベーション部門、未踏技術開発部門、知的財産部門という形で活動している。それぞれに担当する内容は異なる。共同研究開発部門は基本的には共同研究を推進する。インキュベーション部門は大学発ベンチャーの支援・育成を行う。未踏技術開発部門は新しい大学のシーズを創って、それに基づき将来、共同研究を行ったり、大学発ベンチャーを創出する。また若い研究者を育成していくのも未踏技術開発部門の重要なミッションである。もともとはサテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーが行おうとしていたことを引き継いで行っている。前述の中期計画中の1～9の目標と各部門の活動の対応をいかに示す。例えば、その計画で共同研究開発部門は7番とか8番に対応している。それぞれ各部門毎に中期計画に対応するものについてこれから順に説明する。

活動状況と評価の対象	
各部門の活動と中期計画の関係	
➤ 共同研究開発部門:	中期計画 7, 8
➤ ベンチャー経営支援部門:	中期計画 4, 9
➤ 未踏技術開発部門:	中期計画 4, 8
➤ 知的財産本部:	中期計画 3, 4, 5, 6, 7
➤ センター全体事業:	中期計画 1, 2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報公開</li> <li>・地域連携</li> <li>・国際連携</li> <li>・人材育成</li> </ul>

### 3. 1. 2 共同研究開発部門

最初に共同研究開発部門の評価の対象となる活動は、以下に示すように交流会などの実施と活用、そして共同研究の推進である。まず交流会の実施と活用について説明する。図3に示す技術相談の推移によると、交流会の中で行っている相談会と、一般の技術相談は平成16年から19年までの間、年度ごとに技術相談数は増えている。平成19年では約400件位の相談を実施している。相談会の中でも112件と次第に増えてきている。しかも平成19年でいうと百数十件、全体の技術相談の30.8%が共同研究に至っており、非常に高い数字になっている。すなわちコーディネーターの関与が重要なファクターになっている。このように交流会の実施と活用は十分に行われている。

共同研究開発部門：評価の対象となる活動	
➤ 交流会などの実施と活用：	中期計画 (7)
➤ 共同研究の推進：	中期計画 (8)

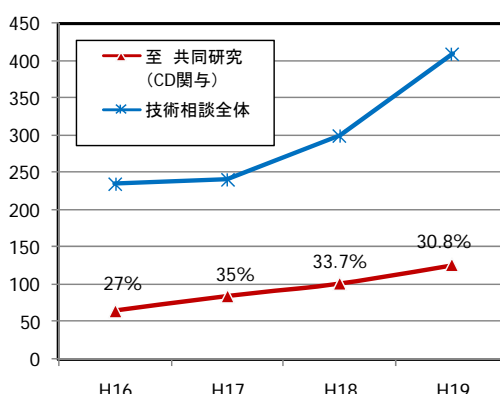
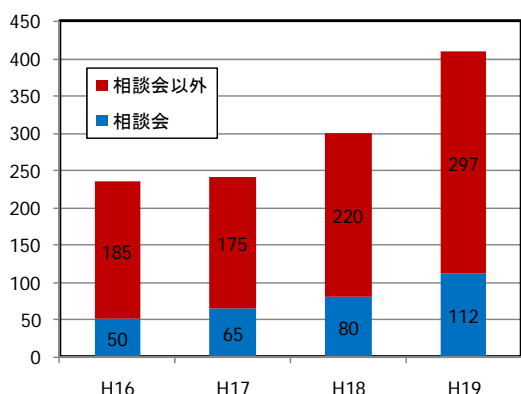


図3 技術相談の推移 (左) と共同研究に至った技術相談

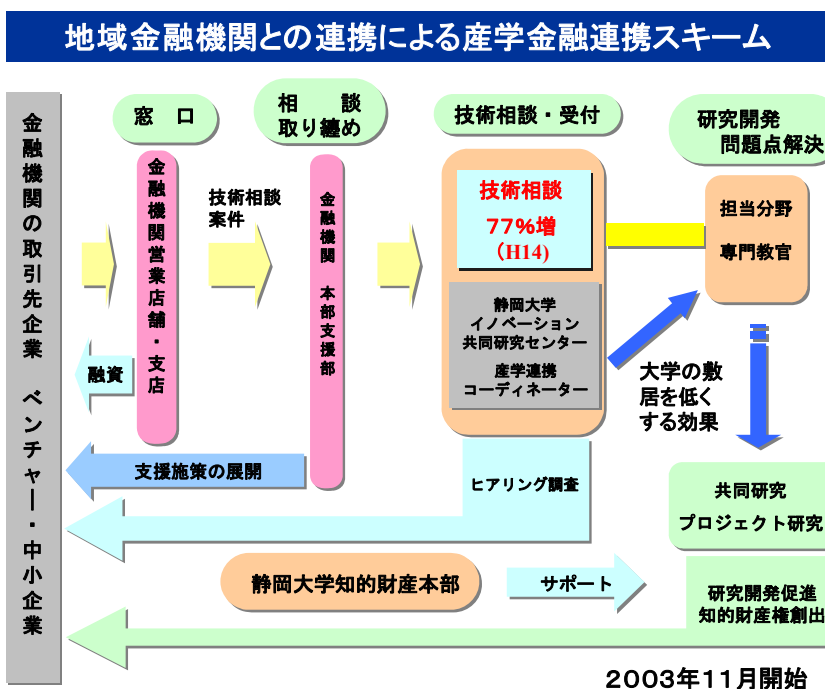


図4 地域金融機関との連携

図4は本学が地域金融機関特に浜松信用金庫との協定に基づいて構築している産学連携システムで

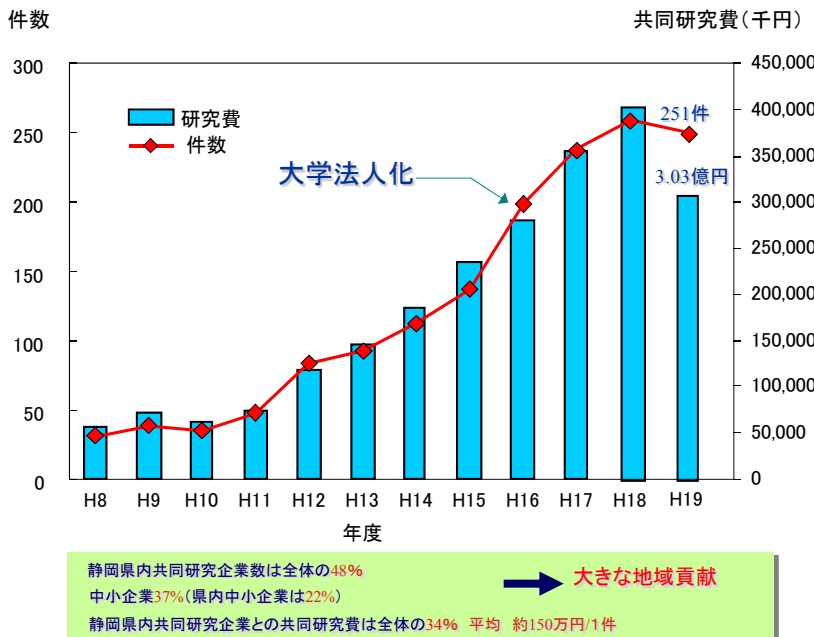


図5 共同研究の推移

数を追求するのではなく、むしろ契約後のアフターケアを中心にして、製品化や事業化が行われる部分でコーディネーターが活動するように変更した結果、数字は減少となった。現在は入口、出口の両方の部分をコーディネートし、大幅な増加を目指すのではなく、飽和状態を維持しながら、出口を大きくして質を上げていく努力を続けている。

次に文部科学省が発表した2006年の産学連携のランキングを図6に示す。この時の共同研究の件数は全国11位で、これは静岡大学の過去最高順位であり、これ以上の順位を獲得するのは困難な程、良

産学連携・技術移転に関するトップ30大学(2006)

共同研究件数			特許出願件数			特許実施件数			特許実施料収入 (千円)		
順位	機関名	件数	区分	順位	機関名	件数	区分	順位	機関名	金額	区分
1	東京大学	906		1	京都大学	552		1	名古屋大学	163,852	
2	京都大学	643		2	東北大学	544		2	東京大学	160,108	
2	大阪大学	643		3	東京大学	497		3	慶應義塾大学	70,109	☆
4	九州大学	567		4	大阪大学	388		4	日本大学	40,702	☆
5	東北大学	519		5	東京工業大学	307		5	東京工業大学	28,324	
6	慶應義塾大学	290		6	大阪大学	299		6	金沢大学	21,444	
7	慶應義塾大学	279	☆	7	東北大学	252	☆	7	奈良先端科学技術大学院大学	20,268	
11	静岡大学	259		8	北海道大学	227		8	北海道大学	12,943	
12	東京農工大学	254		9	九州大学	200		9	九州大学	11,136	
13	三重大学	245		10	山口大学	196		10	九州工業大学	11,081	
14	千葉大学	244		11	名古屋大学	186		11	大阪工業大学	10,500	*
15	広島大学	232		12	九州工業大学	168		12	立命館大学	10,000	☆
16	信州大学	231		13	日本大学	166	☆	13	岡山大学	9,731	
17	岡山大学	200		14	大阪府立大学	156	*	14	静岡大学	8,577	
18	慶應義塾大学	200		15	岡山大学	151		15	大阪市立大学	8,158	
19	山口大学	200		16	名古屋工業大学	145		16	名城大学	8,053	
19	大阪府立大学	203	*	17	徳島大学	143		17	岡山大学	7,904	
22	神戸大学	200		18	徳島大学	133		18	立命館大学	7,350	
23	徳島大学	192		19	千葉大学	129	☆	19	岡山大学	6,408	☆
24	金沢大学	190		20	千葉大学	126	*	20	松本南科大	6,407	☆
25	岡山大学	186		21	静岡大学	124		21	大阪府立大学	6,376	*
26	電気通信大学	182		22	徳島大学	118		22	近畿大学	6,283	☆
27	群馬大学	168		23	香川大学	113		23	熊本大学	5,839	
28	茨城大学	161		24	長岡技術科学大学	110		24	横浜国立大学	5,806	
29	鳥取大学	159		25	東京理科大学	103	☆	25	早稲田大学	5,664	☆
30	福井大学	151		26	鹿児島大学	100		26	早稲田大学	5,664	☆
				27	電気通信大学	90		27	早稲田大学	5,664	☆
				28	神戸大学	86		28	早稲田大学	5,664	☆
				29	横浜国立大学	84		29	早稲田大学	5,664	☆
				30	豊橋技術科学大学	84		30	早稲田大学	5,664	☆

※表中の\*印は公立、☆印は私立を表す

図6 産学連携・技術移転に関するランキング

ある。浜松信用金庫の窓口相談の案件を直接本学に持ち込み技術相談として対応している。これまでに53件の案件を扱い、当初の平成14年には技術相談が77%増になっている。

図5はこれまでの共同研究の推移を示す。この図より明らかなように、平成18年度まで件数、金額ともに右肩上がりであったものが平成19年度に下がっている。しかし中期目標期間中に50%以上の増を目指すという目標は十分に達成している。平成19

年度の減少は、活動の方針としてこれまでのように単に件



図 7 産学連携活用の成果：製品化の例

い成績であった。通常は10位から20位の間を上下している状況である。この時は共同研究のみならず、出願、ライセンス契約件数、実施収入など、全てが好調であった。このようにセンターでは共同研究の契約だけを目標にしているのではなく事業化、製品化を進めている。この結果として昨年は3件ほど具体的な製品が生まれた(図7)。モノコックチェアはデザイン性に富んでいて、非常に軽いにも係わらず丈夫な構造を持つイスで農学部の教員の技術である(ノギムラ・カンパニー)。次に電気・電子工学科の教員が研究した成果で、光センサーを使った有酸素メーターを紹介する。万歩計で、歩いた歩数で何キロカロリー消費したと表示する製品が多いが、これは実際に体内で消費されたエネルギーが分かる製品で、赤外線の吸収により酸素濃度の定量化を行うが、定量化を困難にしている脂肪の厚みの個人差を克服し、メタボかどうかまで判定する製品を株式会社アステムと実現した。もう一つの製品化の例は電子工学研究所の川人教授の研究成果である高速度イメージセンサを使った高速度

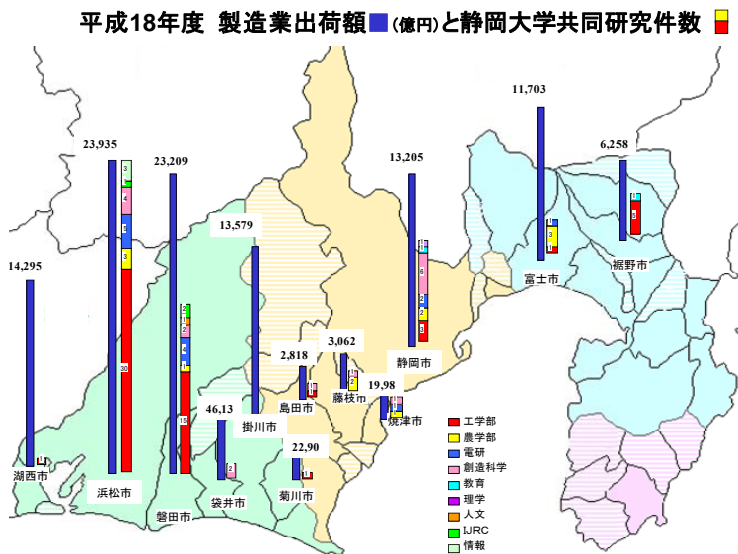


図 8 共同研究の静岡県内分布

カメラである。これは文部科学省知的クラスター創成事業の成果で、株式会社フォトロンにより製品化された。これまでは静岡大学の産学連携の成果として共同研究の件数や研究費を中心にアピールしてきたが、これからは上記のような製品化や事業化された技術を成果としてアピールしていかなければならない。

次に共同研究の地域性について言及する。図8は静岡県内における本学の共同研究先の分布を示している。左側の青い帯はそれぞれの都市の製

造出荷額、右側の色分けされた帯が静岡大学の共同研究の件数を意味している。これを見ると明らかのように、西部、特に浜松市・磐田市を中心に共同研究が多いが、中部・東部に行くに従って件数が減少している。最近では富士信用金庫との連携等、静岡県東部における活動を進めてはいるものの、静岡大学は東部に拠点を持たないので、今後東部での活動どのように展開していくのか検討する必要がある。さらに、中部における活動も、さらに静岡キャンパスを強化することにより、充実していく必要がある。蛇足になるが、静岡県は県東部で行っているファルマバレー事業で東京の大学が『箱根の関』を越えてかなり入り込んで来ている。また最近では我々は豊橋など愛知県東部と連携を結んだ結果、『新居の関』を開けた結果になり、豊橋から大学がなだれ込んできて、静岡県は東西から食い散らかされている状況で、何とかしなければならない。

共同研究開発部門の評価としては基本的に計画目標は全て達成している。その上で課題を抽出すると以下になる。まず交流会等の催事が山のようにあり、それを合理化していく必要があること。毎年、前年の反省に基づき、催事を精査しているが、結局は前年を超える数の催事を執行しており、これを合理化しなければならない。次にシーズ・ニーズのマッチングをする人材、いわゆるコーディネーターを充実させることである。これまでの結果から分かったことはコーディネーターの存在によりマッチングケースが増加することが顕著であることである。当然ながら無尽蔵に増やせるわけではないが、十分に検討する必要がある。件数至上主義から脱出して、製品化・事業化による真の地域貢献へ移行していくことの必要性、そして県中部・東部への対応が、重大な課題である。さらに静岡オフィスの活動の強化、すなわちスペース確保と人材の充実を忘れてはならない。

共同研究開発部門：課題	
➤	交流会などの催事開催の合理化とシーズ・ニーズ マッチング人材の充実
➤	件数至上主義からの脱出と真の技術移転活動 への移行
➤	県中部地域、東部地域への対応
➤	静岡オフィスの活動の強化（場所、人）

### 3. 1. 3 ベンチャー経営支援部門について

評価の対象は中期計画の4番、9番であり、ベンチャーの起業の支援、あるいはベンチャーの経営の支援が評価の対象になっている。

ベンチャー経営支援部門：評価の対象となる活動	
➤	大学発ベンチャー起業支援： 中期計画（4）
➤	大学発ベンチャー企業経営支援： 中期計画（9）

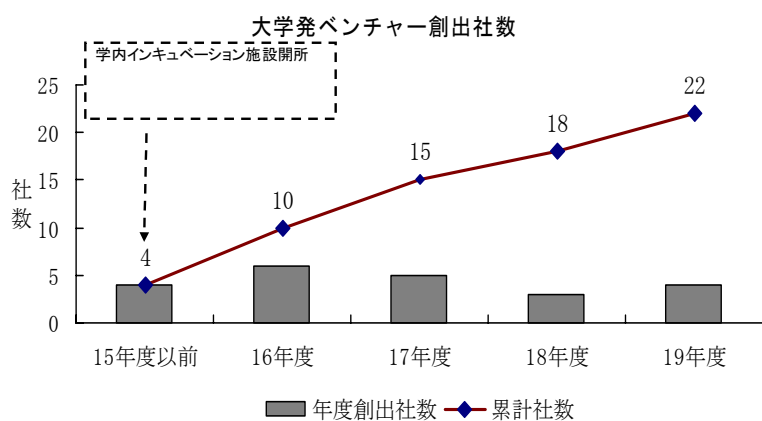


図9 静大発ベンチャーの創出推移

図9はこれまでの静大発ベンチャーの創出推移を示す。大体毎年3件程度の起業があり、順調に件数は増えて、総数で22件となっている。表1はベンチャーの創出の定義によって静大発ベンチャーを分類したものである。人材・技術移転型は教員あるいは学生が自ら起業しているもので、技術移転型は大学の教員の技術を移転して起業していくものである。また出資・技術移転型は静岡大学では静大ファンドが出資して

表 1 創出定義によるベンチャー企業のカテゴリ

創出定義別社数 大学発ベンチャー企業数順位 全国22位

創出定義	15年度以前	16年度	17年度	18年度	19年度
人材・技術移転型	3社	3社	3社	3社	3社
技術移転型	1社	1社			
出資・技術移転型		2社	2社	※(1社)	1社
計	4社	6社	5社	3社	4社

※ベンチャー起業後、静大ファンド投資実行先

いる企業を意味する。それぞれの企業においては種々の経緯で起業されているが、合計の数は22社である。他大学と比較すると、昨年度は、全国で22位の創業数となっている。共同研究開発部門と同様、件数を追求するのではなく、成長して社会貢献できる企業の育成支援を念頭にして活動しているので、これらの数字は十分に満足いく結果である。

表 2 は起業相談の件数で、昨年度は33件であった。もちろん全てが十分に起業条件を満足しているものばかりではないものの、大学の中でそういう機運が育ってきていることは確かである。図 10 は静大発ベンチャーの例である。静大ファンドが出資している企業、知的クラスターの成果に基づく起業(2社)、学内インキュベーションでの起業などによって分類されている。

次に静大ファンドについて説明する(図 11)。ファンドは正確には静大ベンチャー・パートナーズ投資事業有限責任組合といい、浜松信用金庫とアイ

表 2 起業相談の推移

起業相談実績

年度	起業相談件数
16年度	年間25件
17年度	年間36件
18年度	年間19件
19年度	年間38件

As of Feb 2008, 21 spin-offs active.

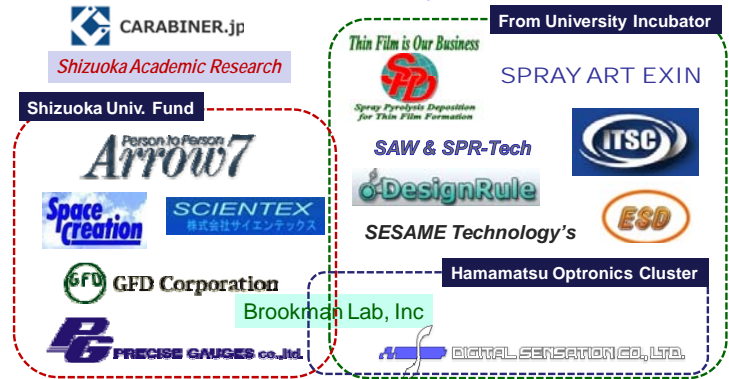


図 10 静大発のスピノフ・ベンチャーの例

静大ファンド “静大ベンチャーパートナーズ”

総合的なベンチャー支援体制

第1号ファンド  
平成15年12月設立  
第2号ファンド  
平成19年4月設立

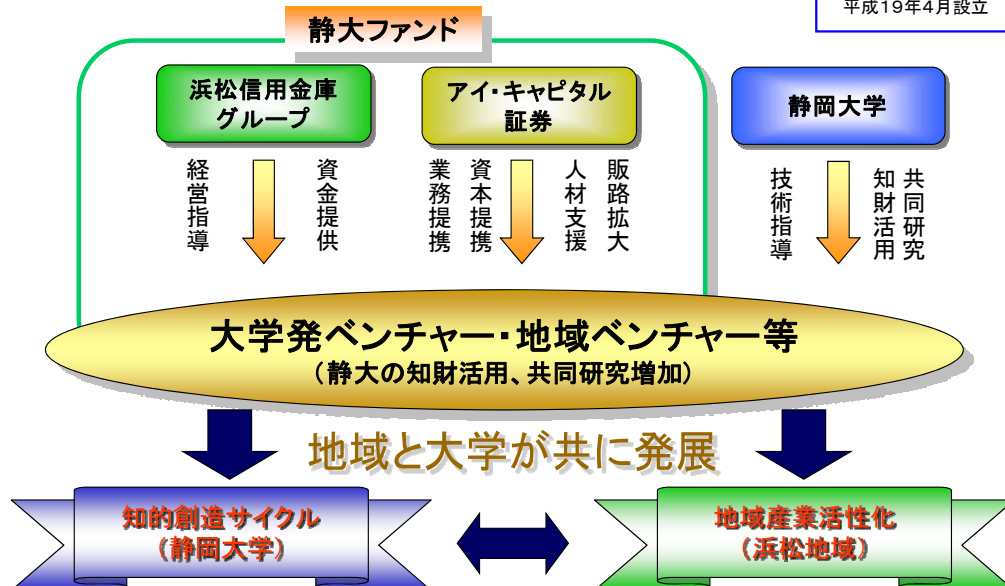


図 11 静大ファンドの仕組み





### 3. 1. 4 未踏技術開発部門

前述の通り、サテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーがイノベーション共同研究センターに統合され、未踏技術開発部門となった。未踏技術開発部門では未踏技術開発の推進あるいはプロジェクト研究の推進が中期計画の中で目標として挙げられている。

未踏技術開発部門： 評価の対象となる活動	
➤ 未踏技術開発の推進：	中期計画 (4)
➤ プロジェクト研究の推進：	中期計画 (8)

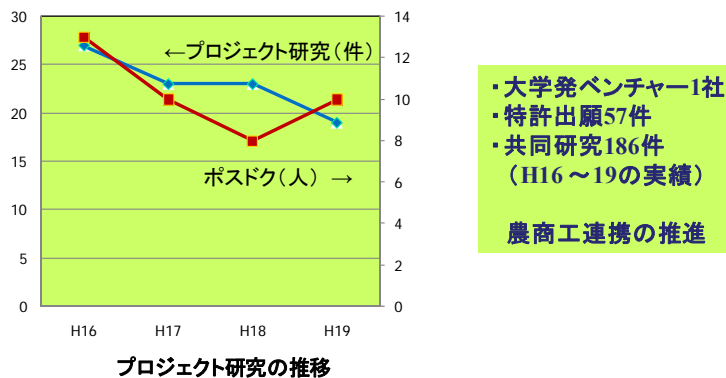


図 13 未踏技術開発部門の活動成果

まず、プロジェクト研究の推進でいうと、学内の教員から申請があった研究テーマに対して、プロジェクト研究として採択をし、スペースを提供して研究を進めてきた。毎年、大体約 20 件のプロジェクト研究を採択してきた実績がある。しかし、これは外部のプロジェクトを獲得したということではなく、学内のプロジェクトとして認定し、その認定を受けてセンター内のスペースの使用を認めていた。さらに、プロジェクトとして認定されると、センターの経費でポストドクの採用も可能になっているシステムであった。こういった、人材あるいは研究場所の確保の優位性からで、未踏技術開発部門は学内で活発に利用されていた。その成果として、平成 16 年から 19 年の 4 年間にベンチャー1社の起業、特許 57 件が出願された。さらに 186 件もの共同研究も実施された (図 13)。これまでに得られている実績としては決して悪くはないが、本来はサテライト・ベンチャー・ビジネスラボラトリーという施設名が示すように、ベンチャービジネスが絡んでいるはずであり、若手の人材のアントレプレナーシップや事業化マインドの育成、さらには未踏技術の研究による新しい研究シーズの発掘が重要な使命であったものが、結果としては単なる研究室の延長としての場所になってしまった経緯がある。要するに場所取りに成功し一度入居してしまうと、既成事実でずっと居座っているながら、成果は全く出ていないケースも見られ、場所の利用という観点では重大な問題を抱えていた (図 14)。この課題を解決するために、既に今年の四月に未踏技術開発部門を改組して、プロジェクト企画管理部門に発足した。新しい部門の下では、スペースの利用を単なる場所取りに利用されたり、既成事実で居座るようなことが絶対にならないようすること、さらに産学連携のプロジェクトを立ち上げ、その実施や管理

- プロジェクト研究推進による外部資金導入の体制確立  
研究室の拡大のための場所取り問題
- 若手人材育成プログラムの継承



プロジェクト企画管理部門への改組  
2008.4.1

- ・産学官連携プロジェクト創出支援
- ・産学官連携プロジェクト企画申請
- ・産学官連携プロジェクト管理運営

図 14 未踏技術開発部門の課題と改組

を行う場所として利用されるよう徹底した運営を行っている。若手人材の育成プログラムに関しては、その継続性に重要性から、ベンチャー経営支援部門あるいは共同研究開発部門、そして新しくできたプロジェクト企画管理部門でも継続して行っていく。当然であるが、プロジェクト企画管理部門は本学内で受託する全てのプロジェクト研究の管理法人を受ける準備がある。

### 3. 1. 5 知的財産本部

知的財産本部については、評価の対象となる部分が非常に多く、中期計画の3番から7番までがその対象となる。

知的財産本部： 評価の対象となる活動	
➤ 知的財産管理、活用に関する実施体制の整備：	中期計画 (5)
➤ 特許取得および活用の拡大：	中期計画 (6)
➤ 静岡 TLO との連携強化と技術移転促進：	中期計画 (3)
➤ 知財創出のための地域産学官連携プロジェクト推進：	中期計画 (4)
➤ 技術移転促進のため産学官交流の場の実施と活用：	中期計画 (7)
➤ 産学官連携・知的財産にかかわる人材育成：	
➤ 「知的財産の創造、保護、および活用に関する推進計画」対応	
➤ 国際技術移転体制の整備	

すなわち知財の管理・活用、あるいは知財の取得、TLO との連携、産学官連携プロジェクトの推進等である。これらは中期計画に記載されているが、これ以外にも産学連携または知財に関する人材の育成、国の知的財産戦略会議で決定された「知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画」への対応、あるいは国際技術移転体制の整備を行っている。これは本学の平成18年からの知財本部整備体制図です(図15)。最初に知的財産本部を設置した時との違いは、知的財産本部がイノベーション共同研究センターの一部門だったので、知的財産本部長はイノベーション共同研究センター長が兼務して

## 静岡大学

Knowledge Triangle System

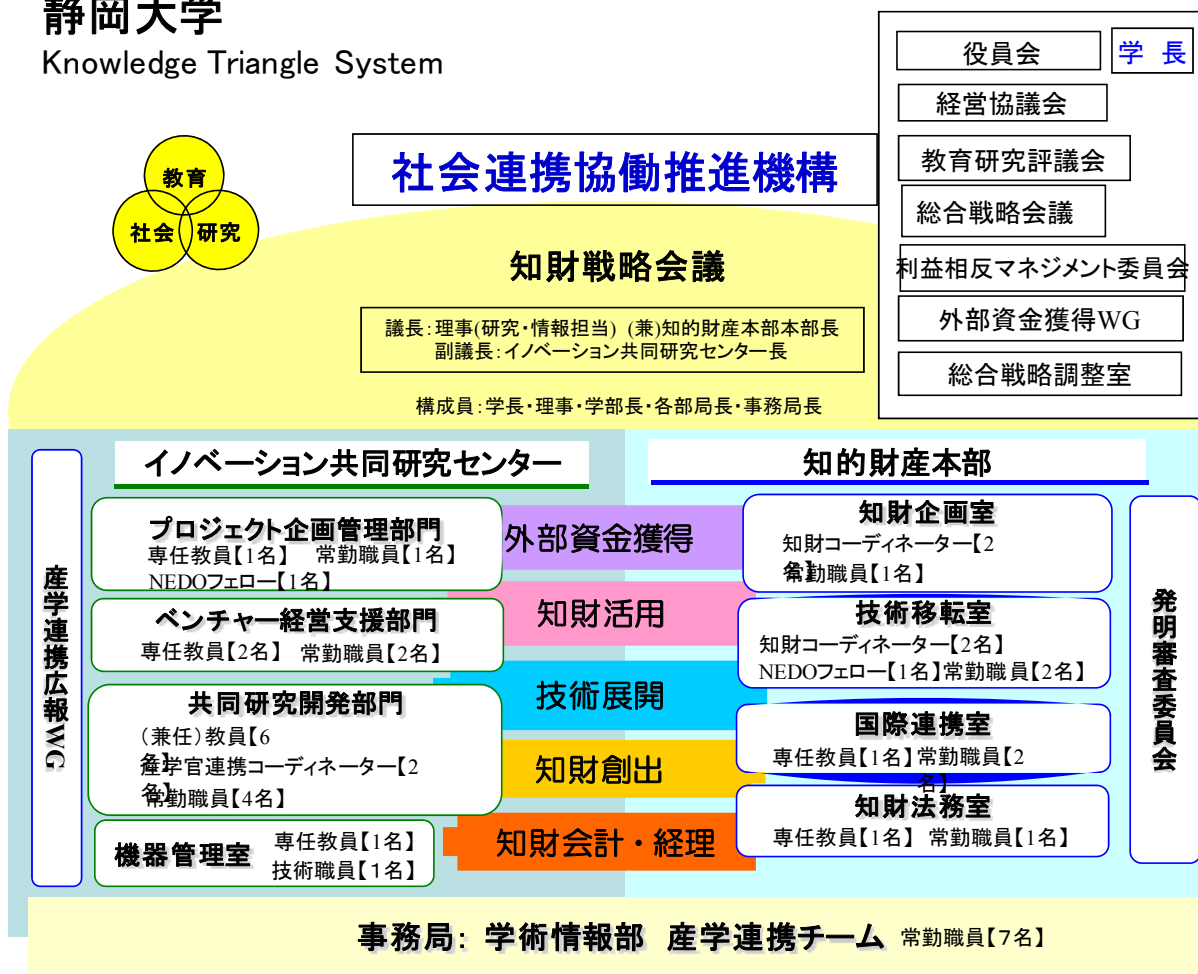


図 15 知的財産本部整備体制図 (平成18年～)

いた。しかしイノベーション共同研究センター長というポストは何の力も執行力もないポストなので、知財の管理や活用についても何の力も持たない。故にイノベーション共同研究センター長の指揮の下では知財本部が動くことはあり得ない。知的財産本部長は静岡大学の知的財産の管理活用に関して責任を有し大学としての最終判断を行うことから、センター長が知的財産本部長を兼任し知財の管理をすることには全く意味がなく、迅速な運営が出来ないことは明白である。執行部に対して意見が出来て、執行責任を有する理事が知的財産本部長を兼ねるべきであり、平成18年から研究情報担当理事・副学長が知財本部長を兼任するという形となった。ただ、イノベーション共同研究センターと知的財産本部は密接な連携を取って活動する必要があるため、センター長および副センター長は副本部長として知的財産本部に参画する組織体制に変更され、これは現在も維持されている。

図16は平成14年からの発明届出件数と出願件数の推移を示す。発明件数はコンスタントに120件程度を維持しているが、出願に関しては16年、17年、18年と増加を続けてきたが、平成19年は抑えられているのが分かる。これは大学に対する特許出願の減免措置の変更による影響と、出願に対する考え方をシフトさせたことによる。すなわち、無意味に出願して利用価値のない負債を抱えるのではなく、大学の財産として価値を生む可能性のある特許となるかを検討している。

次に実施許諾の推移について説明する(図17)。図において青色が契約数、黄色が実施料を示す。

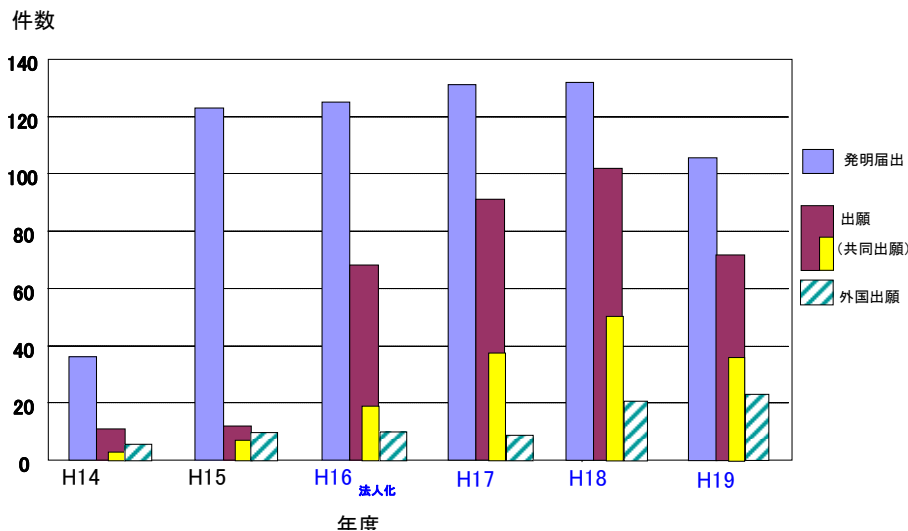


図16 発明届・出願件数の推移

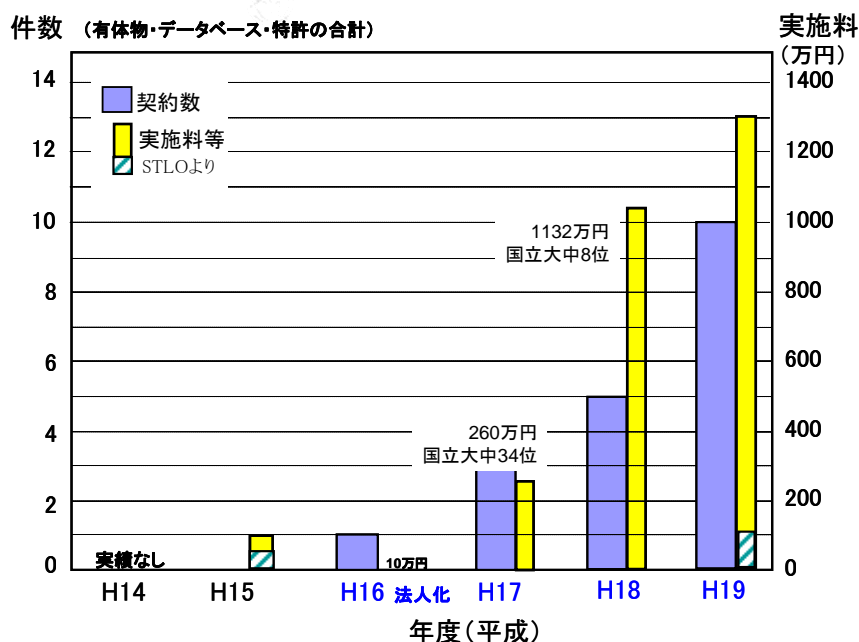


図17 特許等 実施許諾件数・実施料の推移

図より明らかなように実施料は確実に増えている。金額としては、決して投入した経費に対してペイしているとは言えないが、確実に増えているという点で大学の研究能力のポテンシャルと今後の希望を感じ取ることができる。

表3は知財本部整備事業の開始時に立てた目標と結果である。例えば発明、出願、特許取得の件数が目標に対して何件だったかを示しており、全ての項目に対して目標を達成していることが分かる。

次に知財本部に限定される訳ではないが、コーディネーターの産学連携活動への貢献度について説明する。

表3 知的財産本部の目標と結果

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
(目標値)			100		120
発明件数	123	127	134	134	104
(特許出願件数の目標値)			70		90
特許出願件数	27	81	95	124	94
(特許取得件数の目標値)			(40)		(50)
特許取得件数(累計)	4(42)	7(46)	5(41)	8(46)	12(51)

知財本部はイノベーション共同研究センターと連携していわゆる受託研究や共同研究などの外部資金の獲得に向けて活動しているが、その中でコーディネーターの存在の重要性を示すのが表4である。この表は平成19年4月～8月までの5ヶ月間にコーディネーターや専任教員が獲得した外部資金を示している。この表より、コーディネーター等の活動により研究費として約7億円、間接経費で約7900万円を稼いでいることが分かる。このようにコーディネーターの活動は外部資金の獲得に非常に重要であると

言える。

図18および図19は表4の受託研究、共同研究について部局別に分類したものである。図18において、赤い部分がコーディネーターの関与によって獲得に成功した受託研究を示す。図より明らかなように、受託研究の獲得においてコーディネーターの存在は大きいことが分かる。受託研究は基本的に国や自治体(JSTやNEDOなど)からの補助金あるいは委託事業が中心となるが、最近では公募事業の申請時にコーディネーターが申請書の作成を支援するケースも多く、その結果、受託研究の獲得が増えていると考えられる。このように外部資金獲得の支援のためにもコーディネーターを充実させる

表4 コーディネーターが関与した外部資金導入の例(平成19年4月～8月)

	項目	受託額等	件数	間接経費 (単年度当り)	担当
共同研究費	参考データ(平成18年度) (コーディネーターによる導入)	約1.3億円	114件	500万円	コーディネーター
受託研究費	知的クラスター創成事業 (約5億円×5年)	約3.3億円 (単年度)	1件	3300万円 (共同研究扱い)	専任教授
	JSTシーズ発掘試験 (200万円/件)	3200万円	16件	960万円	コーディネーター
	JSTサテライト静岡 F/S助成 (200万円/件)	800万円	4件	240万円	コーディネーター
	JSTサテライト静岡 育成研究 (3年間×2600万円/件)	7800万円 (単年度)	3件	1800万円 (19年度から)	専任教授 コーディネーター
	NEDO「若手研究グラウンド」 (6500万円/件)	1.3億円 (/4年間)	2件	750万円	コーディネーター
特許等実施料	特許実施許諾、研究成果有体物、プログラム等	約700万円 8月時点	3件	約390万円 (研究G+大学への配分)	知的財産本部 産学連携チーム
	(単年度当り)	約6.9億円		約7900万円	

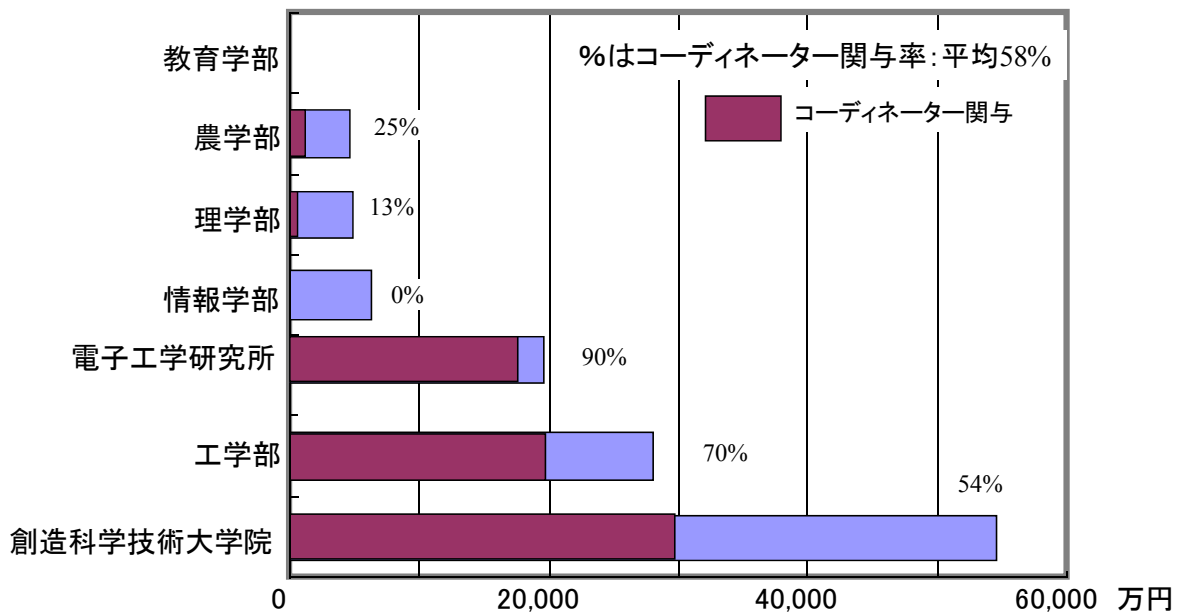


図18 コーディネーターが関与した外部資金の例 (受託研究：平成20年度10月迄)

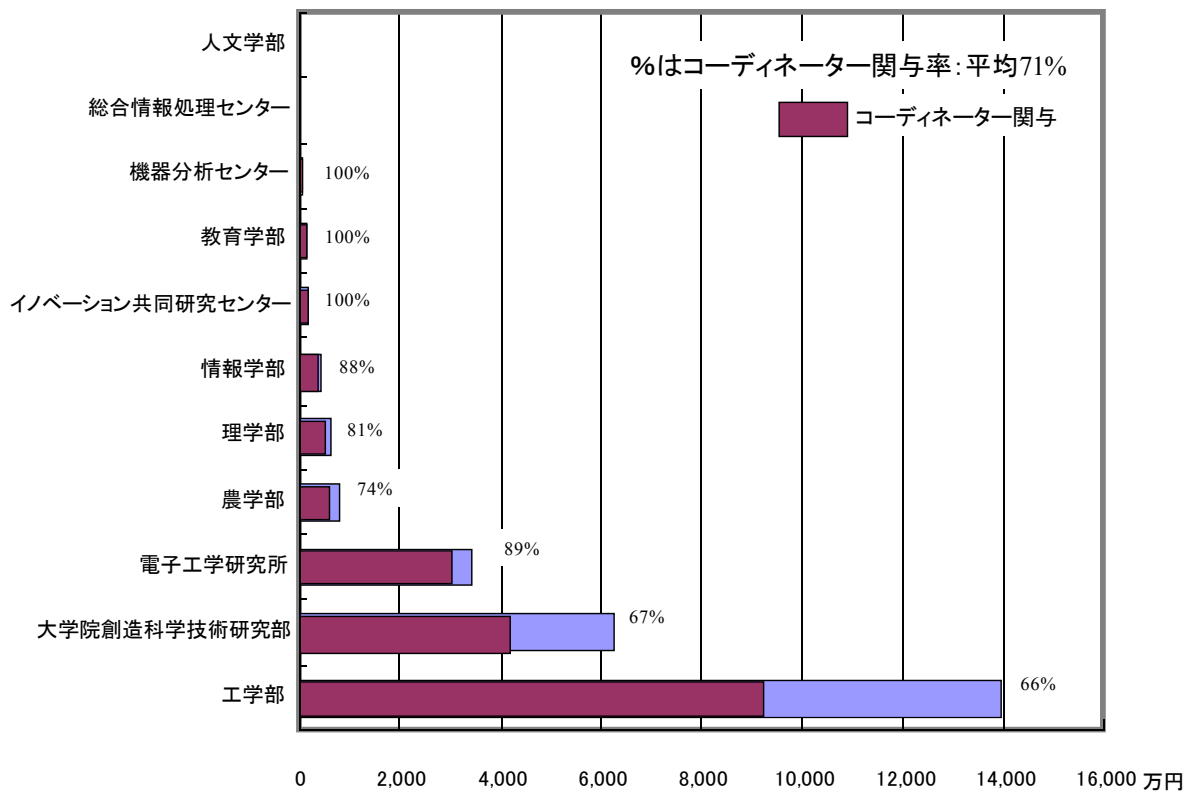


図19 コーディネーターが関与した外部資金の例 (共同研究：平成20年度10月迄)

ことは非常に重要である。

図19の共同研究の場合も同様なことが言える。共同研究による外部資金の獲得では、コーディネーターの関与率が71%となっている。図19には非常に面白い結果を含んでいる。コーディネーターによる共同研究経費獲得の絶対数は工学部が圧倒的に多いが、関与率という形では工学部と大学院創造科学技術研究科は平均以下で、実は静岡キャンパスの部局の方がコーディネーターの関与率が高い。静岡キャンパスでは件数は多くはないが、関与率が高いということは、静岡キャンパスでコーディネーターを充実させることは非常に重要である。

以下に知的財産本部の抱えている課題を示す。静岡 TLO の活動停止後、活発になりつつある地域大学間の連携による技術移転組織の立上と、めまぐるしく変化する社会情勢の中で大学の追従が遅れがちになることをいかに解消していくかが重大な課題である。まず TLO もついて状況を説明する。静岡大学は、静岡 TLO と業務委託契約を締結して、本学保有の特許約 60 件のライセンス委託を行ってきた。このように連携の下、活動を展開してきたが、(財)浜松科学技術研究振興会は静岡 TLO が今後事業として成り立たない状況が明白になり、静岡 TLO 事業を廃止することを検討している。これに伴い現在活発になりつつある静岡県内の各大学間の連携に基づき、新しい組織を創る機運が育ってきているというのが現在の状況である。しかし静岡 TLO を廃止して新しい組織を創ることにに関して、大卒では関係者の合意は得られているものの、実際に立ち上げるのは容易なことではない。今は袋小路に追い込まれて身動きが取れない状況になっている。さらに重大な課題として、めまぐるしい状況の変化に対して大学本部が追従できないことである。例えばライセンス契約が成立した際に、実施料等の支払いの問題がある。大学の財務は当初、知的財産本部を設置した際にはライセンスが発生に関して否定的に捉えており、企業からの実施料等の受け入れに対して真剣に対応してきておらず、現在、多くの問題を引き起こしているが、それでも尚、その対応に真剣に取り組んでいるとは思えない。

知的財産本部： 課題	
➤	静岡 TLO と業務委託契約を締結し、新規出願を含む本学保有の特許 60 件のライセンス委託など、連携を取ってきた。(財)浜松科学技術研究振興会は事業部門である静岡 TLO を廃止し、活発になりつつある地域大学間の連携による静岡 TLO を発展させた新しい技術移転組織の立上げ求められている。
➤	めまぐるしい状況の変化に大学の追従できない。

### 3. 1. 6 センター全体事業

センターの全体事業としての目標を以下に示す。

センター全体事業： 評価の対象とする活動	
➤	情報公開： 中期計画 (2)
➤	地域連携： 中期計画 (1)
➤	国際連携： 中期計画 (1)
➤	人材育成： 中期計画に該当なし

これらの全体事業の中で、まず地域連携について説明する。地域において静岡大学は浜松市、静岡県、しずおか産業創造機構、浜松地域テクノポリス推進機構、浜松商工会議所、はままつ産業支援センター、地域金融機関、イノベーション共同研究センターの協力会（地域企業を中心に約 90 社で組織）等

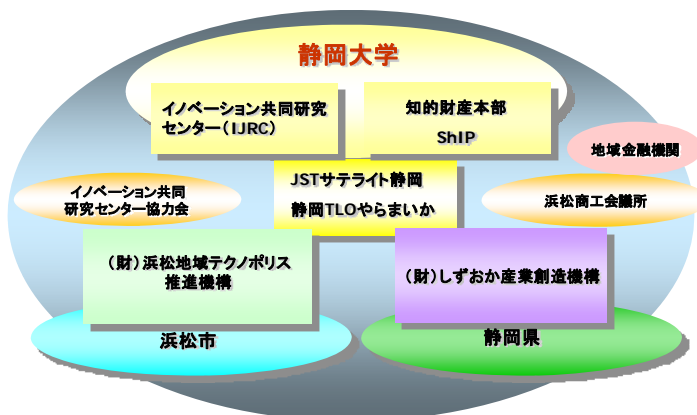


図 20 地域連携体制のイメージ

と密接な連携を組みながら活動をしている（図 20）。特に浜松市とは 2 年前に産学連携に関する包括的な協定を締結し（図 21）、密接な自学連携を進めているが、その一つの成果として中小企業基盤整備機構のインキュベーション施設を平成 18 年に浜松キャンパスの隣に誘致することに成功した（図 22）。このインキュベーション施設（浜松イノベーションキューブ、HI-CUBE）は中小企業基盤整備機構と浜松市で運営しているが、本学のインキュベーションで起業の準備を整えて卒業すると



## 浜松ネオジェネシス構想による産学連携

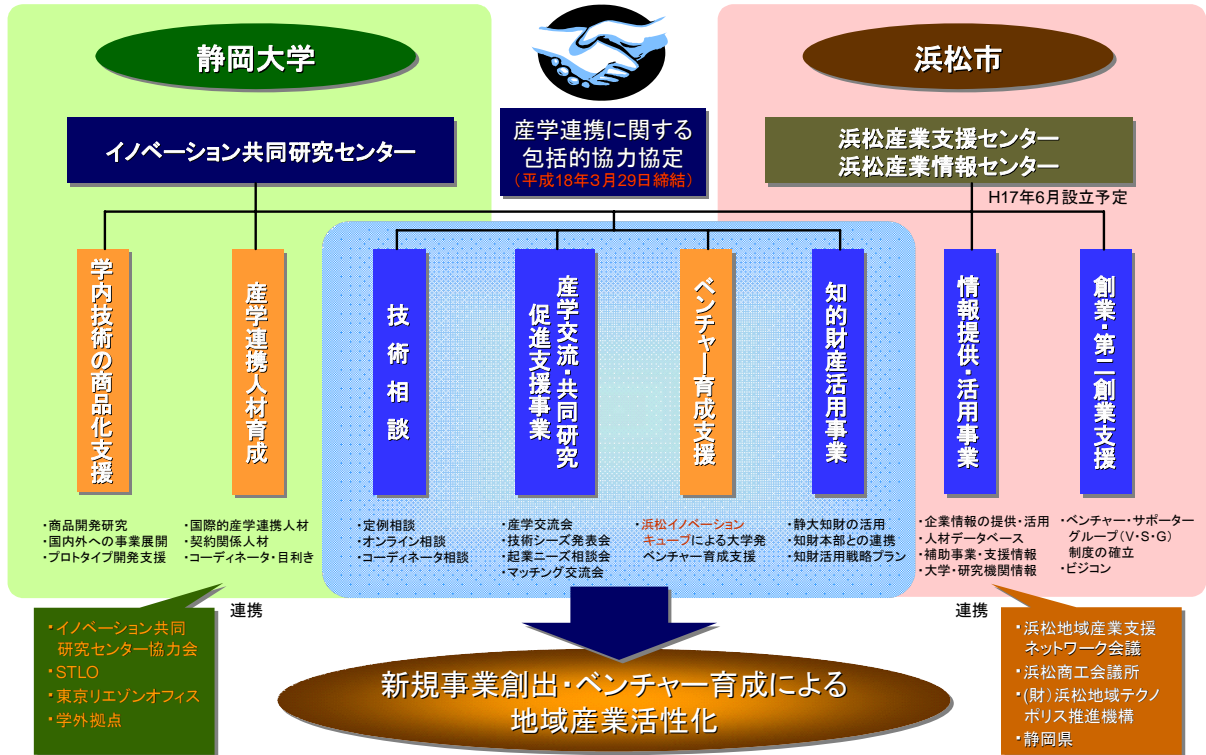


図 21 浜松市との包括的な産学連携協定の締結 (自学連携)

HI-CUBE に移って本格的な事業を開始するという形で連携も持っている。地域連携ということではいけいのが地域クラスター事業 (浜松ではオプトロニクスクラスター構想、図 23) であるが、浜松地域は知的クラスター (文部科学省) あるいは産業クラスター (経済産業省) の両事業を展開しており、知的クラスターに関しては第 I 期 (平成 14 年～18 年) を終了し、現在第 II 期 (平成 19 年～23 年) で研究開発を推進している。浜松地域は輸送機器産業用で成り立っており、製造品出荷額の 50% 以上が輸送機器産業となっている。ただ、これからも同じ産業に依存して繁栄を続けていくことは不可能であり、地域全体が見えない将来に対する恐怖心を抱いている。これまでに『光』による新しい産業を創るために、大学や地域企業において研究開発を自治体で事業化支援を行ってきた。その中心となっているのが知的クラスター事業と産業クラスター事業であるが、世界的な研究成果が多く生まれてきているにも関わらず、事業化・産業化は中々進んでいないのが現状である。

産業クラスター事業は浜松商工会議所が中心となって推進している。事業名は三遠南信バイタライゼーションで、浜松 (遠州)、豊橋 (三河)、そして飯田 (南信州) の 3 地域でチームを作り、事業化プログラムを展開している (図 24)。産業クラスター事業が知的クラスター事業と根本的に異なっているのは、研究費はなく、種々の産業支援のプログラムが組み立てられてことである。図 25 は第 II 期の知的クラスター事業の研究開発テーマを示す。基本的には第 I 期からのイメージング技術の展開を進展させ、3つの大きなテーマすなわち、『超高性能ものづくり支援の監査システムの開発』、『高機能・高性能の無人デバイス開発の知的情報処理』、『人間活動の支援関連の方式の構築』に関して静岡大学、浜松医科大学そして豊橋技術科学大学の 3 大学を中核研究機関として事業を展開している。



図 22 学外インキュベーション施設との連携

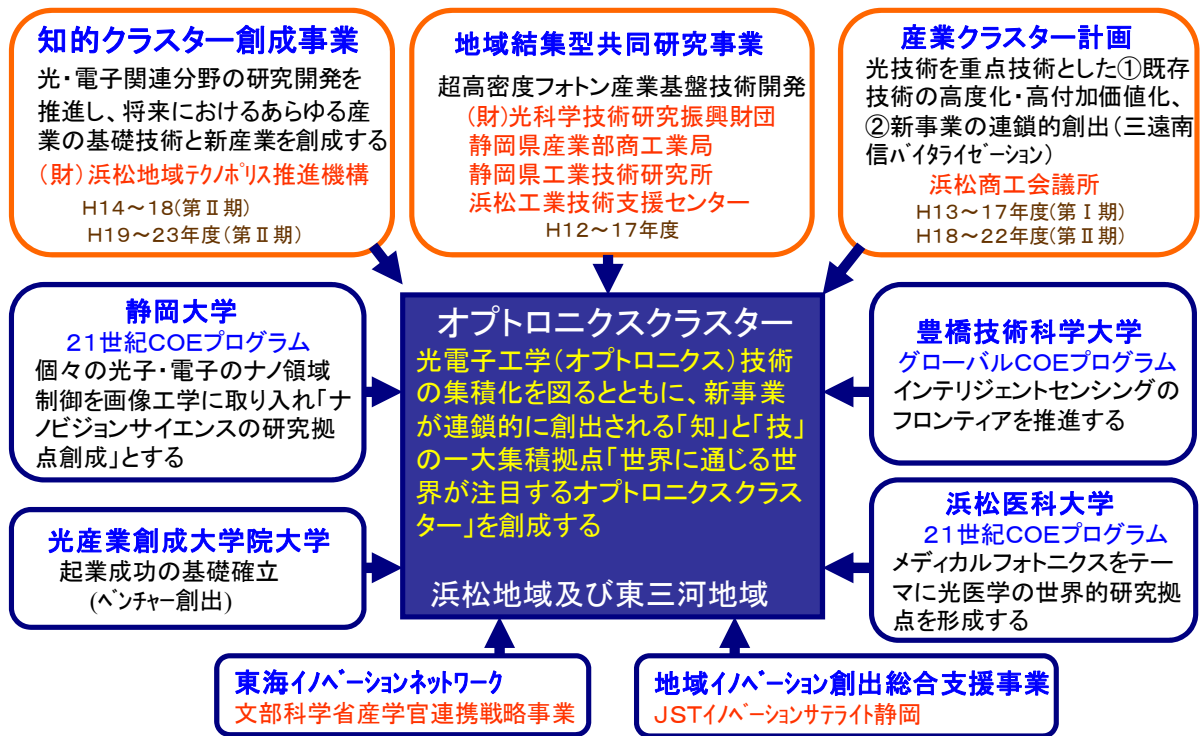


図 23 産学官連携による浜松オプトロニクスクラスター構想

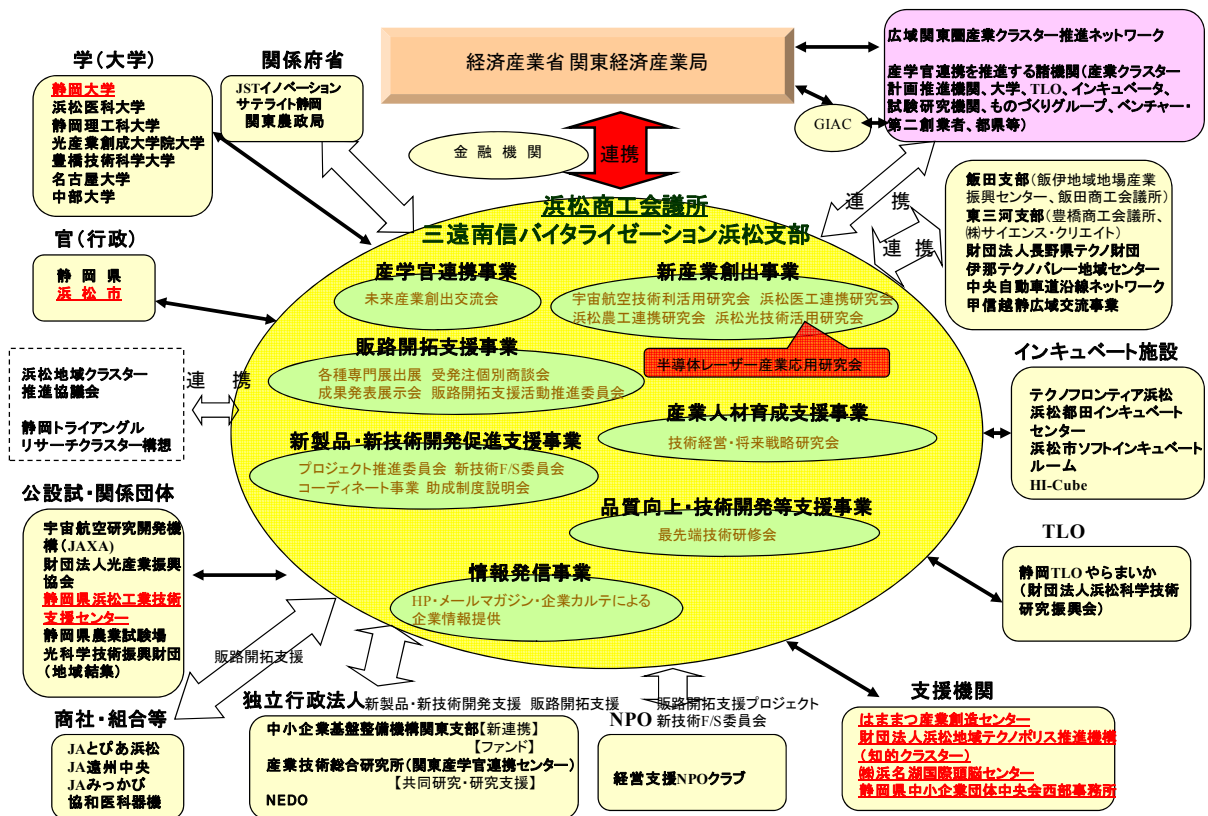


図 24 産業クラスター地域産業活性化プロジェクト(三遠南信バイタライゼーション)

次に静岡県全体を見渡すと浜松のクラスター以外に中部地域の都市エリア事業(文部科学省)がある。これは昨年終了し、現在は地域結集事業(文部科学省)に採択され、食品関係の研究開発を静岡県立大学と静岡大学を中心に行っている(フーズ・サイエンス・ヒルズ)。もう一つは県東部で行われているファルマバレー構想である。これは『富士山麓先端健康産業集積構想』として都市エリア事業



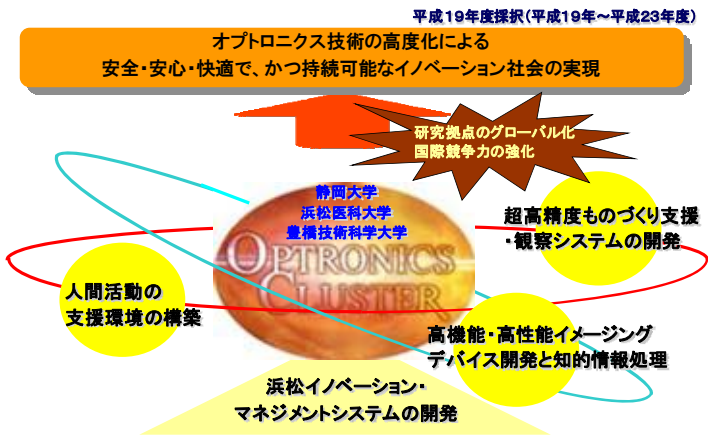


図25 第Ⅱ期知的クラスター創成事業の研究テーマ

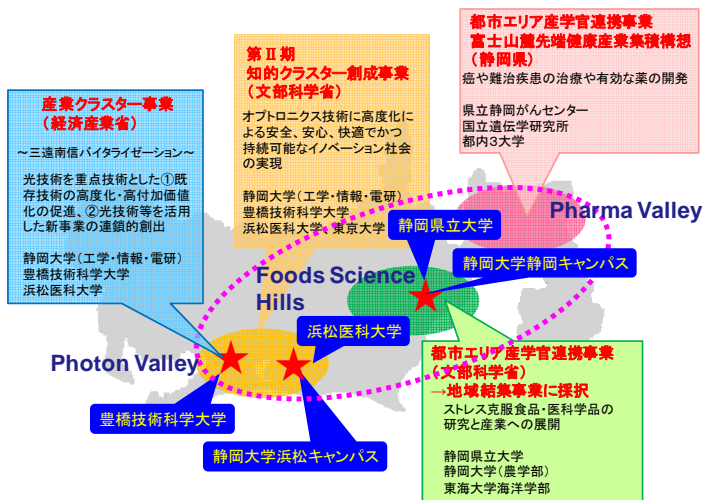


図26 静岡県トライアングルクラスター

を受託している。静岡県は西部・中部・東部のフォトンバレー・フードサイエンスヒルズ・ファルマバレーの3つのクラスターをトライアングルクラスター（現在は新産業集積クラスター、図26）と呼び、それらの連携によるシナジー効果で新産業を創出するよう検討を進めているが、多くの課題が存在する。

図27は平成13年から17年までの受託研究の受け入れ金額を示す。平成13年から平成14年の変化に注意すると顕著な増加があることが分かる。この大きな変化の理由は知的クラスター事業の受託である。すなわち、第Ⅰ期の5年間に加えて、現在は第Ⅱ期の受託を受けて毎年5億円に近い外部資金を受けてきているが、3年半後にこの事業が終了することを考えると、それに見合う外部資金の獲得が必須となる。

次に静岡大学が進めている国際的な技術移転連携について説明する（図28）。図には最新の連携についても記述してあるが、赤の点線で囲われた部分が評価期間に開始した国際連携である。まず、カナダのヴィクトリア大学のTLO機関であるIDC(Innovation and Development Corporation)と技術移転パートナーシップ協定を結んでいる。また同じくカナダのBC州にあるサイモンフレイザー大学と人材育成に関する提携契約を結んでいる。さらに技術移転の支援に関して米国カリフォルニア大学のデービス校とも連携契約を結んでいる。こういった連携を進めな

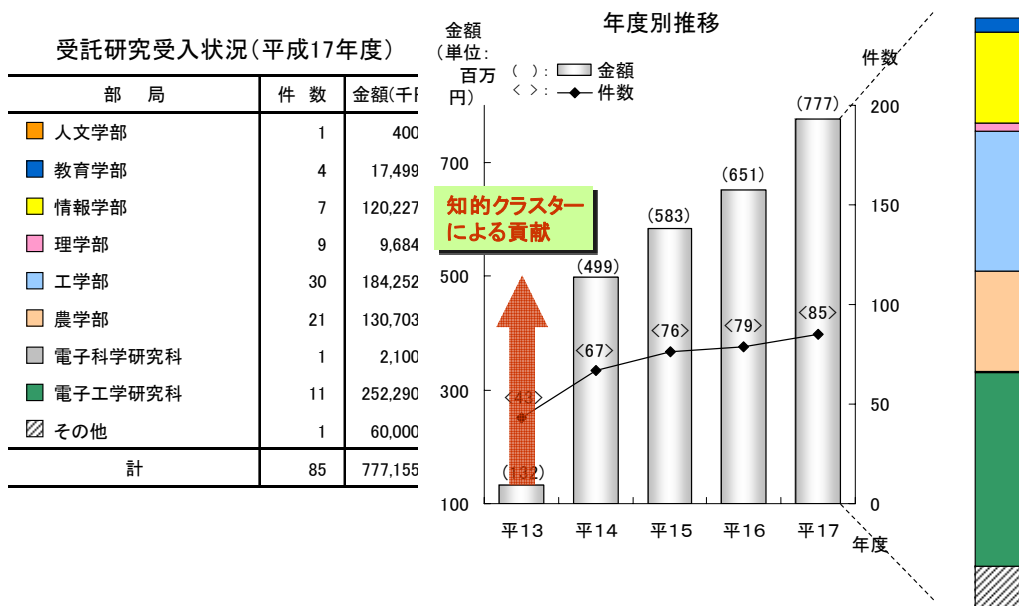


図27 受託研究の受け入れ状況の推移(平成17年度迄)

- 進行中の連携**
- University of Victoria, IDC
    - ・技術移転支援、人材育成・交流、北米拠点
  - Simon Fraser University
    - ・人材育成
  - UC Davis
    - ・技術移転支援
  - Ocean Tomo, LLC
    - ・技術移転支援、人材育成、技術移転プロセス検討
  - University of Applied Sciences Jena
    - ・学術交流、人材育成
- 評価期間に開始した連携**
- 国内ではUCIPへの参加

- 検討中の連携**
- U of Nebraska Lincoln, and Medical Center
    - ・食品技術関係の連携、医工連携
  - UC Berkeley
    - ・技術移転支援、人材育成・交流

図 28 国際的技術移転連携の推進

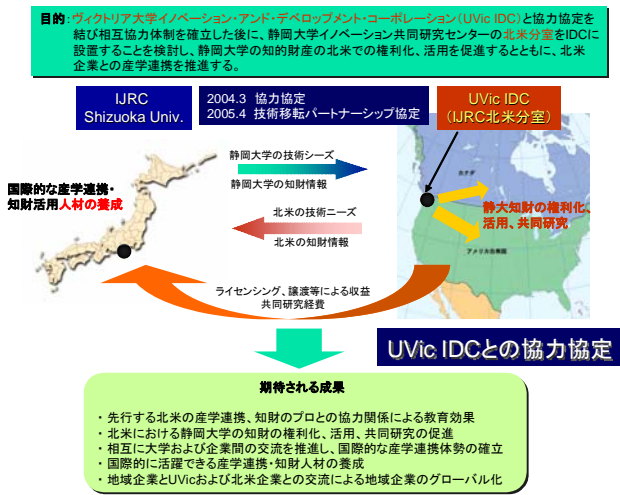


図 29 カナダ・ヴィクトリア大学との連携

述べてきたように、国際的な連携を組み活動を始めているが、連携自体は決して成果ではなく、問題はそこから共同研究、ベンチャーの連携、技術移転などが動き始めるよう活動することである。現在はこのように実質的な国際的な産学官連携の推進をするにはどうしたらいいかという段階に来ている。この問題を解決し、日本でも先進的な『地域の拠点からグローバル展開』のモデルケースとなることを目指す。最後に若手人材の育成プログラムの充実と学内の専門職ポストの整備である。評価の期間ではないが、現在は学術研究員のポストを利用して若手の産学連携人材、あるいは知財人材の育成を行っている。将来的にはこういった人材を学内で正規に雇用する準備をする必要がある。現在、大学には教員と事務職員のみが存在しているが、産学連携の専門職ポストを早急に整備して若手人材の登用ができるかどうか、本学の産学連家活動の将来を大きく左右するといっても過言ではない。

がら、特にヴィクトリア大学とは実際に人材交流も進めている。既にイノベーション共同研究センターから2回、教員を派遣し IDC からスタッフ1人受け入れてきた。現在は、米国の Ocean Tomo, LLC やドイツのイェナ応用科学大学との連携も進めているが、これは今回の評価とは関係ない。図 3.43 はヴィクトリア大学と静岡大学の技術移転パートナーシップ協定の具体的な内容を示すものである。静岡大学の技術シーズを数件 IDC に送って北米でのパートナー探しの支援を受ける。また同様にヴィクトリア大学の技術をイノベーション共同研究センターで受けて日本でパートナーを探す。このように一方的ではなくギブアンドテイクの形で連携を進めている (図 29)。

センターの全体事業の課題を以下に示す。静岡大学のイノベーション共同研究センターは、国際化を提唱しながらも依然、英語のホームページが整備されていない。これは非常に恥ずかしい事態であり、英語版、中国語版の Web ページを整備するとともに、国際的な広報体制を整備することが急務である。各部門の課題でも述べたが、全体事業としても県の中中部、東部での連携体制の整備が重要である。浜松地域では連携体制は進んでおり、得

られている成果をグローバルに展開するための方策を真剣に考える必要がある。これまで

- センター全体事業： 課題**
- 情報公開：英語版、中国語版の Web ページの整備 など国際的な広報体制の整備
  - 県中部および県東部における連携体制の整備
  - 浜松地域では成果のグローバル展開
  - 実質的な国際的産学連携の推進
  - 若手人材育成プログラムの充実と学内の専門職 ポストの整備

- 大学の組織的・経営的な問題
- ベンチャーが育ち難い環境
- 大企業の「自前主義」
- 国際競争力のある日本型モデルの展開  
CD (日本) ⇄ VC、投資家 (米国)  
地域 弁理士、コンサル
- 研究開発独法、公設試の役割

図 30 イノベーション創出のための課題

- 世界トップレベルの研究
- 世界中で活躍する卒業生(人材育成)
- 世界中の機関との協力・連携
- 世界中へ情報発信



- 世界中から人材(教員、学生)が集まる
- 世界中から資金が集まる
- 国境を意識しない活動ができる

図 31 大学のグローバル化のための課題

最後に今回の評価とは直接の関係はないが、イノベーション共同研究センターとして、今後、地域イノベーションを創出していくための課題について述べたい(図 30)。これはセンターとしてコンセンサスの取れた意見ではなく、センター長個人としてどこかで聞いた受け売りの部分も含んでいる意見である。産学連携活動において、特に問題だと思われるのは大学執行部の組織的・経営的な判断であると思われる。執行部の判断のために適切な提言を行うのは現場の義務であるが、執行部の英断によって地域イノベーションの創出も可能であるが、誤った稚拙な判断によっては大学のみならず地域も破滅に導きかねない。次にベンチャーの育ち難い環境。さらに国際競争力のある日本型モデルの構築が挙げられる。海外の企業あるいは産学連携の専門家との議論では海外の産学連携では主人公としてベンチャーキャピタル、投資家、弁理士、コンサルタントがよく登場する。『コーディネーター』とか『地域』という言葉は出てこない。しかし日本の産学連携では『コーディネーター』や『地域』は重要なキーワードである。日本でも米国等、海外の良い点を取り入れるのは必要なことではあるが、全てを米国モデルにすれば良いわけではない。要は日本型のモデル、静岡大学モデルを構築する必要がある。三木機構長の下、先端的なモデル構築している山口大学は一つの参考例となる。

最後に産学連携のグローバル化するために重要なことは、まずは大学自体がグローバル化しなければならない(図 31)。大学がグローバル化するための課題としては勿論世界のトップレベルの研究をすることが第一である。そして世界中で活躍できる卒業生を育成する。また世界中の機関と協力連携する。そして世界中に情報発信をすることができていなければならない。その結果として、世界中から人材を集めるのではなく、自然に集まってくるようにする。資金も集めるのではなく、世界中から集まってくる。気が付いたら海外とか国内などの区別なく国境を意識しない活動ができるようになる。このように大学がグローバル化すれば、産学連携も自動的にグローバル化し、地域で連携している企業も連携して海外展開していくことが可能になり、地域イノベーションの創出に繋がると期待できる。

以上

### 3. 2 質疑応答

(TLOについて)

**山本委員:** 財団法人浜松科学技術研究振興会というのは母体はどこなんでしょうか。

**木村センター長:** 母体といますか、これは財団法人なんですが、これを作ったのは静岡大学の工学部の同窓会、ちょっと話が混乱しているんですが、財団がTLOなのではなくて財団の一事業がTLOです。ですから財団を残した形でTLOという事業を止めれば良い状況なのですが、それが中々難しい状況です。

**鈴木委員:** その財団のミッションというのは何ですか

**木村センター長:** 基本的には大学の研究支援や寄付行為で、TLOという事業を持っていると今後は公

益法人としての存続が難しいですが、TLO 事業を終了すれば完全な公益法人になります。

**鈴木委員:** 公益法人改革にもリンクしているということですね。

**木村センター長:** そうです。

#### (産学連携と大学の経営問題)

**三木委員:** 多分、ほとんどの大学が認識していることを言われたと思います。一つ大きな問題として、静岡大学の場合、大学の経営のスタンスとリンクして、地域の問題とか産業におけるイノベーションをどういう形で分配していくのか、それをまたグローバル化する、それらをもの見事に言われたんですが、大学の基本スタンスが問われています。リソースの問題も言われましたよね、人材もその後若手が活躍できる場、それも全部経営の問題です。言われていることは全部経営の問題なんですよ。すなわち大学が何を重点化したいのかをはっきりしないと、現場では同じ問題を抱えてしまう。どこの大学でも同じじゃないかと思います。その問題についてはここでは議論できないですよ。ただ執行部の中もいくつかの見解がコンフリクトを起こしているんです。それを説得できる資料とモデルを出せるか、それも数字を出せるかなんです。それによって、義務的経費でどんどんばら撒いているものに対して、投資的経費というものを別にきちっと置けるように、大学の経営陣がなれるかどうかかなんです。うちの大学でもいつもそれでもめめます。多くの先生方が、評議会なんかでも一つ一つの予算項目について何だかんだ言うんですけども、義務的経費と投資的経費の本来のあり様がどうなのかというような議論をしないですね。学長もそういうことは答えないし、仕方がないから僕が評議会でそれに答えている。大体、学術研究部門が答えるのはおかしいですね。逆だけ答えなきゃならない。そういう現実がある。その中では、プランと今までの実績、今後の計画の数字を出してあげない限り、大学は動かない。私のここ最近の実感です。その意味では、イノベーション共同研究センターが数字を出さなきゃいけないから、8年後にどういう数字にするんだということを出して、そのためにはどれだけの投資と何が必要だということを出すしかないと思います。私は実はそれを大学に出しつつあるんですよ。運営費交付金が減っていくのは分かっているし、そんなことは皆分かっているんですね。口では言わないけれど、ほかのお金を入れないと大学の人材育成力、研究力は落ちると皆思っているんです。ただ、無駄があるからその無駄の部分を何とかすればまだ何とかなると甘い読みをしている。でも無駄もある意味で必要で、本当は民間的経営だったらその無駄を全部削らなければいけないでしょうけれど、大学というのはリスクなことをやっているし、リターンも人材育成だから、当然その時点では何が無駄か分からない。そういう無駄を全部削ったら非常に窮屈なことになる。無駄をある程度マージンとして残しつつ、でも何をしたいかをはっきり決めないと駄目だと思います。僕が日々やっているのはその問題です。それを数字で上げるしかないです。

**中村研究情報担当理事:** おっしゃるとおりですね。私も同じことを感じているのですが、例えば大学というのは人件費をまず取ってしまって余ったものでやろうとするんですね。授業料を取っているわけですから、授業料でどれだけ最低限教育に必要なだと、そういう考え方がないんですね。いろいろなことをやろうとしたときに、まず予算を考えないであれをやるんだと始めて、始まるとあれがこれが足りないというパターンですね。そのスタート時点で全体の予算枠を取ってないんですよ。例えば工学部の場合には、夜間主コースをやめる代わりにこちらを作る。その事業をこっちに回すと。でもほとんどの学部がそうじゃないですね。大学院を創ります。法科大学院を創ります。だから人がいる、だからください。こういった形になっちゃうんですね。この考え方はほかの大学も皆そうなんじゃないですか。割とそういうスタンスが多いですね。

**鈴木委員:** それは無くす担当と増やす担当は同じですか。

**中村研究情報担当理事:** 同じです。工学部の場合は違うんですが。法科大学院を創るというと例えばその長は創ることしか考えない。少なくすることは考えないから増えていくばかり。減らすことはモーレツに難しいです。無くすにしても4年くらい掛かるんですね。その絵まで書いてやらないと、片方が場合によっては4年までいると8年掛っちゃうんですね。そのところまで時差があるんで、そこまで考えないといけないんですが、ほとんど人があまり考えないですね。もう一つの問題は法人

になるときに定員を全部埋めておいて、定員という概念、すなわち定員を埋めておけば運営費交付金が沢山来るんだと。実は同じだったんですねが、埋めてしまった部分にはこっちもさっちもいかないんですね。少し自由度を持つ。そういう計算が立たない。

**鈴木委員：**数字というのは大学の経営数字ですか。

**三木委員：**経営の数字というよりは、経営の数字まで丸める必要はないんですよ。それぞれの例えば目標を達成するためとか、目標は当然立てますよね。目標を達成するためのアクション全部、プロジェクトなんですからけれども、そのプロジェクトに関わるマン・パワーと必要な活動経費をきちっと立てることです。

**鈴木委員：**企業にしてみればそれは当たり前です。それでないとなんか金ももらえないですから。

**中村研究情報担当理事：**先ほど出たようにイノベーションにコーディネーターがどのくらい関与しているか。それに関わる経費については書いてないんですが、そこまで行くと非常にいい。外部資金が増えました、結果的にはそれしか見ていない。そうじゃなくて、そこで誰がどういう風に活躍しているか、そこに必要になった経費も入ってきますけれども、少なくともそういうのが出てこない。

**三木委員：**うちも、外部資金に関わった産学連携のセクションがどんなパフォーマンスしたのか、それに対して我々の人件費はこれだけしか使っていない。そう言えば、もうぐうの音も出ないですよ、経営陣は。もう反論を誰もしなかった。何で俺が深夜3時までこんなデータを作っているんだと。作ってくれと言っても作ってくれないから、自分で作って、役員会にボーンと投げつける。そういうことをやったんですよ。

**中村研究情報担当理事：**ここはまだまだ機能していますよ。たしかにその通りですね。

**三木委員：**大学との問題の根本はそこにある。あとは地域との関係。静岡の場合、特に浜松地域は前向きな地域で、日本でも浜松、京都など限られていますね。前向きです。企業も前向きですね。そういう地域は私の知る限り、限られています。大学が全てをやる必要はない。そういう地域との補完関係をうまく作ればいいですから。お互い皆他人のふんどしで相撲を取るほうが楽なところがある。でも成果はみんな自分のものだと言えるような雰囲気を作って、大学が全てを一生懸命やっていたら疲弊してしまうので、どこがメインでこれはやりましょうとか、それに対してはありとあらゆるものが協力できなければいけない。ここここは絶対に協力するということをはっきりする。そうしたら責任と協力の関係がうまく出てきて、特に浜松は絶対うまくいくと思います。

**中村研究情報担当理事：**元に戻しますが、投資的な考えかたは大学の財務のほうですね。まだバトルが納まらないんですが、この組織の運営はある程度絶対比率が下がってもいいですよ。ただし先ほどのように稼いだものは上乘せしてくれと。そうじゃないんですよ。はじめて見たのが収入見合い。例えばこの運営が5千万としますよね。1千万入る予定だったら、予算から1千万減らしていますというんですよ。誰も努力しないで、毎日新聞を読んでいるほうがいい。そういう考え方ですね。これが大学の財務で一番悪いところです。

**山本委員：**それは所謂大学の本部的な機能が吸い上げるわけですか。もともと、それだけしかないという事情があるんですか。

**三木委員：**多分、考えていない。中期目標が終わる前に目的積立金が積みあがってしまって、目的が何なのか分からないものがいっぱいあって、最後に使わなければいけないという話になるんです。

**中村研究情報担当理事：**我々からすると、まず例えば寮を立てるにしても最初に立ててしまって、マイナスにして元に戻すほうがいい。一気に返しきれなかったら負債は帳消しにしないし、プラスは取ってしまう。余っているんだから。ところが大学はそこまで踏み込まない。当然、僕は赤字にすべきだと思っています。ところが言っても誰もうんと言ってくれない。

**山本委員：**準民間企業で言いますとね、私はいろんな地域密着関連の事業をやっていますけれども、どんな事業も費用対効果をみて始めから予算を見積もる。何をやるにも不可欠でして、全部それで動いていくものですから、予算がなくて動いている事業は本来ありません。必ずコストがかかりますからどんな事業をやるにしましても。ですから今大学と連携のファンドを作っておりますけれども、あれなんかも本来収益を生むファンドということで入っておりますから、今はまだそこまでいいいな



いわけですけれども、非常に今も危機感を持っていまして、本来あのファンドで収益を生んで、また新しいベンチャー企業を創り出して、できれば上場企業、そこまで行かなくてもM&Aで高く売れるような企業を創出したいという展望を持っているんですけども、なかなか計画通りに今の所行っていないですね。逆に収益を生むファンドではなく、足を引っ張るファンドになってしまうのではという危機感を持っていましてね、すべてお金がある程度解決できて、維持が出来る。民間の場合はそういう考え方ですね。大学の場合は予算という大きな枠の中で動かなきゃいかんという制約があるんでしょうけどもね。逆に独立されて法人になって、収益を生んでいく事業を、これから前向きに検討されることが必要ですね。大学さんのシーズと民間のニーズを組み合わせると何かそこで収益を生み出すとかね。そういうことも必要じゃないかと思います。

**三木委員:**大学も経営コンサルを入れるべきです。理事の過半数以上が財務諸表を読めないというんですね。複式簿記を取っていないとか、これはもう危機的状況ですね。

**鈴木委員:**理事は民間会社という役員ですか。

**三木委員:**役員です。

**中村研究情報担当理事:**私もおっしゃる通りで、勉強したんですよ。大学の財務処理は違うんですよ。そのように作ってくれと行っても、民間の財務諸表を作れない。財務にその能力がない。

**三木委員:**大学は、減価償却は収入見合いなどで相殺するので、お金を使っても資産として残らないです。消えたという形になるので。資産で残っていれば、減価償却の間にそれを必ず価値に代えないといけなと考えるんですが、それが出てこないんです。そういう会計基準です。諸悪の根源なんです。逆にですね、静岡大学は今ものすごくいろんな事業をやられているけど、センターの現場では何を重点化しているのか、どれがSで、どれがAで、どれがBなのか、それは何かあるんですか。

**木村センター長:**今センターとして一番力を入れているのは、基本的にコーディネーターと一緒に共同研究を行っている会社の製品が事業化されていくというところを強くやって行きたいと思っています。

#### (ベンチャー経営支援と地域連携)

**林副センター長:**できれば地域の金融機関に資金のご支援をいただいて、地域に根をおろした経営基盤を持つベンチャーを作って生きたい。企業の永続性をもってそこから利益を生み出して地域に還元する。それを大学の技術でやっていきたい。

**三木委員:**それで大学は何を。

**林副センター長:**大学としては、先ほどファンドの話もありましたが、今大学ベンチャー企業で大学の教員がトップを務めている企業を見ますと、自分はこの大学にお世話になっている。だから自分たちの事業会社の儲かった利益の一部は将来的には大学に寄付という形で出して、それでまた大学の中で新しい研究開発をやってもらいたいという、循環型のベンチャーの創出・育成をしていきたいというのが、大学発ベンチャーの役割だと思っています。

**三木委員:**ということは、逆に時間軸でいうと、10年後に、年間何十億円とか、何百億円の地域でのビジネス売上を明快に数字で出せばはっきりしますよね。そしてその絵に描いた餅を、どんなものが、どんな風に持っていかをブレイクダウンして行って、その何十億円というのは嘘だねと思ったらその数字を変えるんですよ。

**林副センター長:**ただ、大企業を創るという気持ちは全くないんです。大学発ベンチャーで第二・第三のホンダ・松下を狙っているわけではない。私は中小零細ベンチャー企業でいいと思うんです。むしろ起業の件数で。

**三木委員:**そうすると逆をいうと、中小で地域の雇用創出をする。雇用創出数いくらというのも分かり易いですよ。

**林副センター長:**大学の研究者や教育に学んでいる人間が、そういった地域に出来た大学発ベンチャーに就職したりするケース、あるいは人材育成のノウハウを持たない地域の他の企業に研究者を送り込むなどの形での地域貢献とか、そういうこともできると思います。製造出荷額でとか、売上でという

考え方はなじまないです。

**三木委員:**浜松というかこの地域はいろんな種類の企業があるので、ヤマハさんではなく、ホンダさんでもなく、例えば本多電子とか、モデルが作れる。ここにはいろいろあるんですよ。それだけある地域というのは実は京都と浜松だけなんです。あとは首都圏しかないですよ。それを何かはっきり打ち出したほうがいいと思います。

**林副センター長:**もしそれをやるのでしたら、本学だけでなく、この地域にある国公立大による大学間連携の中で実施していく、先ほどちょっと出たと思いますが、光産業創出大学院大学というのが当地域にあります。研究シーズを事業化することを目的とした教育を実践している大学院です。こことも今年に入ってやっと連携体制を取るようになって、地域の大学がまとまって進めていくというシステムを目指したいです。

**三木委員:**雇用創出がそうなるとしても、いくつかの数になったら当然売上がないと雇用できませんので、最後は全部お金に換算できると思います。

### (産学連携と大学のビジョン)

**林副センター長:**先ほどの財務の話に戻りますが、国立大学法人会計の場合、経過勘定、繰越勘定など企業会計基準に置き換えると、どうしてもつじつまが合わない部分が出てくるんですね。特に企業というところの利益剰余金に当たる部分、大学の場合は内部留保としての目的積立金ですが。あのキャッシュも本来的には経済価値に置き換えて、10年後の研究プロジェクトに対してはDCFに基づいて計算するという方法を知らない。まず複式簿記を知りません。簿記3級を教えてくださいといわれたのが法人化の直前ですからね。その段階から何もスタートしていませんからまず無理ですね。どんぶり勘定の単純会計しかできません。その状況で、知財会計をどうしているのか、わかりません。10年後、5年後の長期ビジョンでの財務会計の計画が出来ていない。

**三木委員:**逆にいうと大学は経営コンサルを徹底的に入れて、財務部を指導する以外方法はないです。

**林副センター長:**各大学には監査法人に入ってもらっているんですが、監査法人系の経営コンサルティングというのは必ずあるんですね。そこに見てもらうのか、あるいは外部の全く違う財務コンサルを雇用するといったと思います。

**三木委員:**大学として、何をするか、ベンチャーのこととか。前の平沼プラン時代の大学発ベンチャーに対しては、実はうちの方ではああいふスタイルの大学発ベンチャーはもう基本的にフェードアウトなんですね。やるのはコーポレート・ベンチャーとジョイント・ベンチャー重視だということ。大学の先生が自分の技術をベースに起業するというのは、基本的には日本の今の成熟した社会の中では難しい。特にIT系がいたでしょ。ものづくりもそうなんだと。設備投資からそんなことができるはずがないということで、従来のIT系のベンチャーで浮かれた話があった直後は、うちはまだ指導しないという方に切り替えたんですよ。そういうメッセージを出さないとまずいと思う。大学の基本スタンスというのはすごく大事です。

**林副センター長:**私のところに来る起業相談は、ものすごくお気軽気分に来るんですよ。大学発ベンチャーは新しい儲け口になるようなつもりで、自分の研究資料を3時間くらいかけて説明するような先生には帰っていただいています。

**鈴木委員:**企業は連続性です。ひとつのニーズがあって、ひとつのハードウェアができて、企業としては成立しない。次にどうしようかと、横にどう広げると、そういうシナリオがないと会社としてやっていけないですから、私なんかは素人ですが大学発ベンチャーにはそこが欠けているところが多いような気がします。凄くいい技術なんだけど、それひとつだけでしょと。

**林副センター長:**2年かけて市場調査して、それでもムリだったら止めてもらいます。そこで何とかいけそうだったら、金融機関とかの支援をいただける中で事業化していく。ですから成果が出るのが非常に遅いです。5年、10年のメドで見ただけだと思っと思っています。

**三木委員:**もう一つ質問があるんですが浜松医科大学は別法人ですね。うちは医学系があるものですから、創薬というのは30年もので、運が悪ければ私のところなどはネイチャーサイエンスに出てから

40年後なんですよ。これがまたサンタバーバラの先生以来、知財が銭になるという変なことが日本人に植えつけられて、おかしくなったんですね。医科大関係は今回一緒にプランの中にあっただんでその辺のところが変わらないようにしておかないと怖いあと。

**中村研究情報担当理事:** 浜医大はあまり創薬とか基礎の人はいないですよ。案外ないんですね。むしろ創薬は県大のほうじゃないかな。創薬は薬科大（県立大）ですね。

**木村センター長:** 浜松医大といいながらも電気に強い人がいたりね。不思議な大学なんですよ。

**三木委員:** 医療機器のほうであればまだ時間が短い。

### 3.3 総括

**山本委員:** 非常に積極的な事業展開で、結構だと思います。私どもも地域金融機関として、産学連携につきましても積極的にというトップの方針もありまして、いろんな形で関与させていただいています。先ほども予算の話が出ましたが、いい事業をやるためにはやはりどうしてもお金がかかるということで、そのへん予算面のめどをつけながら事業をやっていくというのが、いろんな制約がおりのようなんですけれども、費用対効果を常に考えて予算面の見通しをつけながらやっていくということが必要じゃないかと思います。我々もそうですが、やはり事業を少しでもいい形に、いい形にと積極的に展開しますと、どうしてもお金の面がついてまわります。口で言うのは簡単ですが、実際どういった形でそういった金銭的なものを展開していくのは難しいかと思います。予算の範囲内で、厳しい面があると思います。

もう一点、グローバル化に対応したいろんな事業ですが、特に人材とか資金を、究極的には世界から集めなければならないという話がベターだということですが、やはりこの地域は非常に産業が活性化された、恵まれた地域だと思います。これはやはり我々の取引先などを見ておきますと、グローバル企業が非常に多いということです。中小企業でも、いまはかなり東南アジアを中心に諸外国に進出しておまして、私どもの取引先で海外に拠点を持っている企業が中小零細企業だけで140社あります。拠点でいうと220拠点。これは私どもだけですから、静銀とか他の金融機関は、それ以上にお持ちだと思っんですね、大きなところが。そのくらいグローバル企業がやはり多いということで、海外に目を向けてきた企業が成長してきた。国内では生き残れない部分を海外に目を向けて収益機会を見出してきたという企業が、海外で成功してきたわけです。そういう面からいきますと先ほどお話がございました海外からいい人材・資金を調達して、うまく投資をしていただいて予算面とか補填できるような形がこれからの時代必要だと思いますし、可能性もあるんじゃないかと思います。そこへ行くまでには、いろんな障害もまだあるかもしれません。

あと、いろいろと事業をやられています、実業界からいいものと、特にビジネスマッチングとかベンチャー企業の創出などがそうですが、社会に出て実用化される泥臭く言えば商売になるシーズをうまく企業と結びつけて育成していくということで、やはり研究のための研究で終わってしまうようなシーズでは実用化できません。大学の中で終わってしまう。いい研究だな、素晴らしい研究だなで終わってしまう。産業界の場合にはものでいいものと特に販路が開けないと絶対に実用化できません。

我々、ビジネスマッチングでご協力いただいておりますが、やはりとにかく実用化、売れる事業かどうかを見極めて、できるだけ大学へ持ち込むように指導をしています。現実には厳しい時代ですから、難しい面があります。IPO、株式公開が非常に難しくなっています。簡単にベンチャーが成功するような状況下にはないわけです。そういう面からいきますと大学のシーズをうまく世の中に活用して成功させるのは従前から比べて相当難しくなっています。一味違った研究といいますか、そういうものが必要じゃないかと思います。

**木村センター長:** グローバル化はそうなりたい、そうならないとこの先どんどん駄目になるのではないかという危機感で言っています。

**山本委員:** 周りの企業を見てみますと、海外へ目を向けたところが、皆成功しているんですね。大企業もそうですが中小企業もそうなんですよ。ですから大学もある程度そういう視野は広がっていかれた方が。



**木村センター長:**大学の先生自体は英語で論文を書いて、グローバルな活動をしているんですが、一旦こういう話になるとすごくローカルになってしまうことが多いですね。ただ、大学の先生に聞けば、外国の知り合いを結構知っているんですね。

**中村研究情報担当理事:**大学の先生って技術的に高い方とかそっちの方に興味が伸びちゃうんですね。儲かるか儲からないかよりも、自分の興味の方になって、そこのところが大学の先生の考えていることと、企業の考えていることがちょっと変わってしまうんで、例えば共同研究だと最初にちゃんと話しておかないと思っていることがお互いに違ってしまうということがあり得ます。

**山本委員:**人材の創出なんかも、留学生の方がたくさんいらっしゃいますよね。ああいう方々が地元の企業に就職されて、その企業とのパイプを太くするように大学で対応することで、そこも一つ、何かチャンスが見出せる気がします。

**中村研究情報担当理事:**神藤先生がそのスキームを作ろうとしています。

**林副センター長:**新しいやり方なんですけど神藤先生が大学発ベンチャーで、現役の修士の学生を雇用しようとしています。

**中村研究情報担当理事:**一旦学位をとったら、こういうところのベンチャーへ就職させよう。かなり優秀なんです。東欧とか中国から来た留学生はそんなにずっと固定的にはいないだろうけど、まずそこでやってもらおう。それでどういう効果があるのか、今のところわかりませんが。もう一つ、おっしゃるように、榛葉鉄工所にフェン（司馬）さんという方がいるんですよ。もともと数学が何かで学位をとって、榛葉さんのところに入りました。もともと中国人で中国語ができて英語ができて日本語ができて、マインドがほとんど日本人です。それで、あそこは次の人を採りたいというのですが、なかなか難しい。問題は、国費で来た方はほとんど戻ってしまう。私費で来る方は、優秀でないことがあります。

**鈴木委員:**いささか水を差すようですが、安全貿易上の話というのがあります。非居住者に対する技術情報提供というのが、いま経済産業省がものすごく厳しいです。うちにも中国出身の従業員がいるのですが、日本国籍を取りました。帰化すれば全然問題がない。帰化するにも居住期間が必要ですから、大学のときから日本に留学していた人が研究企業に採用されれば、簡単に日本国籍が取れます。国籍を取ってもらうというのが一番確実です。

**出崎課長:**安全貿易の問題ではご迷惑をかけましたが大学のウィークポイントといいますか、やれない、やりたくない、ひどい目に会いそうです。

**鈴木委員:**プレゼンテーションの中で、企業の自前主義という話がありましたが、最近では全然、自前主義ではありません。自前主義のところも残っていますが、当社でいうとエンジンの研究のところくらいです。それは自前でできるんです。ところがエンジンでも今は電気がなければ動かない。そういうちょっと周辺のところは、自前主義ではできない。そういうところで、実はいろいろお願いしたいところがあるわけです。今年の10月に包括提携させていただいたのですが、一番はぴったりでなくても、我々のニーズそのものの研究をされている研究室ではなくても、学部が違っても関連するところをコーディネートしていただけるというのが、これが企業にとっては一番嬉しいところだと思うんです。我々テーマ公募というのをやっているんですが、我々からニーズを各大学に送りましてこういう研究をやっているからどうですかと、応募をさせていただいていますがぴったりというのはなかなかないんです。それよりも静大とうちのニーズはこうですとって複数の研究室といろいろとコーディネートしていただけるのが、非常にありがたい。イノベーション共同研究センターのお世話になりたいところです。

もう一つは、独自性、差別化ですが、この地域にある独自性を活かすということでしょうね。それはオプトロニクスとか輸送機器の周辺のところはいろいろあると思います。

ベンチャーの話ですが、ベンチャーはサイズではないと思います。大学の技術に基づくベンチャーは、ちょっと儲かっていたらいいんであって、それよりもむしろ社会的な意義があることのほうがよほど重要ではないかと思います。そうでなければ、あまり意味がないと思います。社会的にこれだけの意義がありますという技術で事業をされる。それで、そこそこ何とか働いている人間が食っていけ

るといので、ものすごく価値があると思います。決して大きくしなくてもいいんじゃないでしょうか。むしろ社会的意義が胸を張って言えるということのほうが、大きいのではないのでしょうか。大きな金儲けは別のところに任せておけばいい。

最近、企業でもそうです。社会から尊敬されない企業は、存在価値ないですからね。先ほどの独自性ですが、例えばホンダ、トヨタであれば、日系ビジネスに1本記事が書けます。ホンダの技術の考え方、トヨタは何で社会から尊敬されているか、ホンダは何で社会から尊敬されているかといえは技術でチャレンジしていることです。では当社は何で社会から尊敬されているかというような、本記事を書いてもらえるようなことをやって、広報するということがこれからは大事だと思います。まして大学発のベンチャーともなれば、社会的意義というのが最重要ではないかと思ひます。

**林副センター長:**私共も大きくできないとは思っています。

**三木委員:**大学は基本的に研究がなくなったら意味がないと思ひます。ただ、基本的には人材育成機関です。研究しなくて人材育成だけでは文化服装学院みたいなものになってしまうので、それとは違ひ。未知のここの研究活動で人材をつくって、人材のところから社会からみて一番の貢献のところだと思ひます。そのときにもう一つ、こういうセクションはどうしても、イノベーション共同研究センターは、研究のほうがメインになっていくんですけども、先ほどの国際競争力とかいう話がありましたが、多分そういう研究の価値は3軸で考えたらいい。一つは大学の先生が一番価値としている学術的価値。もう一つの軸が顧客価値。それからもう一つの軸が経済的価値です。その中で、どこにポジションしているテーマなのかを、しっかりと見極めることが大事だと思ひます。学術的価値が高く、経済的価値も顧客価値もあるものが、素晴らしいわけです。

でも、例えば顧客価値で一例を言ひますと、ガンの創薬というのはものすごく経済価値もあるし顧客価値もすごいし、学術的価値もすごい。ところが目薬、創薬でいい目薬を作っても誰も実用化しないんですよ。でも白内障の方とかそういった方がおられて、数は少ないのですが、ものすごく顧客価値があります。そういったものは経済価値が大きくないものだから、大手の製薬は絶対に手掛けない。そういう分野があります。先ほどの大学発ベンチャーの位置付けもこの3軸で見ると、顧客価値という形で見るとか、経済価値で見るとか、学術的価値はベンチャーとは直接結びつかないんですけど、そういう座標軸で見てどういうふうな位置付けをするのかというのが大事なことです。

それから、経済価値とか学術価値のところを中心として考えると、大学の話しでよく企業の方といういろいろプロモーションを始めて途中でいつも感じるのが、先生方がリスクを何も意識しない。そこを企業の人だけじゃなくて、大学の先生の周りにいるコーディネーターがこういうリスクがあるけれどもそれをどういうふうに捉えるのでしょうかということ言うことが、本当の共同研究。そして将来的な事業化の時にはリスクの因子を言わないといけない。いろいろとR&Dプランを評価するんですが、そのときにリスクを書いているのはやはり評価が高いです。リスクを見るかどうかというのは人が納得できるかどうかということなんです。それはあるハードルを越えられるかどうかという、そこも入れることなので、やはりリスクはしっかりと考えるということだと思ひます。

それから大学の中でいうとプランをいろんなセクションが作るんですが、願望から戦略的な何かを書いて、戦術的にロードマップを書いて、お金のプランと人的資源の投入プランを作らないと。それから期待される効果、それにリスクを入れたら、だいたい何とか数回の修正を加えれば、今の大学は通ると思ひます。それから大学は基本的にノンビジネスセクターで、ビジネスセクターとは考え方が違ひているので、完全にビジネスセクターに合わせる必要はない。ただ、ノンビジネスセクター同士の相互補完はすごく大事で、公設試との関係は大事にしてもいいのかなと思ひます。学の話とか、地域の財団の話とか、いろいろ聞いたのですが、それぞれ得意な部分がありますので、大学ではできないところが向こうができたりしますので、ノンビジネスセクター同士ですし、ある種のオープン性を持っているところですし、やれるのかなと思ひました。

最後に、うちの前の前の広中学長から聞いた話ですが、ハーバードの教授だったところに、MITのプレジデントに聞きに行ったそうです。MITがかなり良くなってハーバードにかなり近づいてきたんで、MITは何をやっているんだと聞きに行った。それでMITのプレジデントの一言にものすごく感銘を受

けた。その言葉は、マサチューセッツを世界一の地域にするというもので、他の目的は何もない。マサチューセッツを世界一にしようとするれば、MIT も研究開発力で世界一の成果を出さなければいけないわけで、非常に分かり易いメッセージで感銘した。大学の中では、分かり易いキャッチコピーは必要なんだろうと思います。静岡大学のイノベーション共同研究センターのキャッチコピーを名刺にも入れて、言い続けることが大事なことだと思います。

## 第4章 外部評価アンケートのまとめ

### 4. 1 活動の目的

#### (1) 自己評価資料1-1関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
イノベーション共同研究センターの活動を行うにあたっての基本的な方針や、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められていると思いますか。	4.0	5.0	5.0	5.0	4.8

〈自由記述欄〉

・3部門(未踏技術開発部門、共同研究開発部門及びベンチャー経営支援部門)の基本的な事業方針や目的はセンター規則により明確化されており、年度毎の目標も事業計画として設定され、委員会の合意を経て、大学の年度計画として設定されている。

・3つの開発部門ごとに明確に定められており、外部から見ても非常にわかりやすい。

・静岡大学の産学官連携の一本化された窓口として明確に位置づけられている。また、共同研究、受託研究などの推進や技術移転、人材育成などが記載されている。

・目的や活動における基本方針等は明確に定められおり、十分な水準にある。

#### (2) 自己評価資料1-2-1関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的が、大学の構成員（教職員及び学生）に周知されていると思いますか。	3.0	5.0	5.0	5.0	4.5

〈自由記述欄〉

・教職員や学生に対しWE b上あるいは印刷物により周知されている。

・センターの業務内容は教職員や学生にWe bなどで周知されている。

・目的は浜松キャンパスの構成員には十分周知されているが、静岡キャンパスでの周知状況は成果データ等から推測する限り、平均的な水準に留まっていると思われる。

#### (3) 自己評価資料1-2-2関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的が、社会に広く公表されていると思いますか。	4.0	5.0	5.0	4.0	4.5

〈自由記述欄〉

・地域社会や企業に対しWE b上で広く公表されており、我々も活動目的の把握が常に可能である。

・静岡キャンパスにセンターの分室が設置されているが、場所がわかりにくい。また、浜松キャンパスに比べると静岡キャンパスにおけるセンターの活動が見えにくい。

・社会への公表は十分に行われている。

#### 4. 2 活動の実施体制

##### (1) 自己評価資料2-1-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
基本的な組織構成が、目的を達成する上で適切な規模と機能を持っていると思われますか。	3.0	4.0	3.0	5.0	3.8

〈自由記述欄〉

・浜松キャンパスは適切な規模と機能を有しているが、静岡キャンパスは目的達成のためには教員配当未だ不十分と思われる。

・静岡大学全学にわたってコーディネート活動は行われているが、外部からの期待としては、更に機能を充実してもらいたい。特に県中東部への活動展開がさらに必要と思われる。

・従来の共同研究センター、SVBLなどの組織を再編して一本化し、統括的なマネジメントが実施されており、組織の目的を達成するための諸機能は整備されている。ただし、活動内容に照らすと、人員規模が十分な水準にあるとは思わず、現在の活動をさらに高い水準にしていくにはスタッフの増員が必要になるとと思われる。

##### (2) 自己評価資料2-2-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
活動に関する施策等を審議するセンター会議等の組織が、適切な構成となっているか。また、必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われていると思いますか。	4.0	5.0	4.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

・重要事項やセンターの運営等に関しては静岡大学共同施設管理委員会やセンター運営委員会で審議され、又、センターと知的財産本部との連絡会も毎月開催され、十分な審議が行われている。

・外部委員の参画についても検討する必要がある。

・施策を審議・決定するための会議等は、妥当な構成員で構成されており、改善すべき点は特にない。会議の回数も妥当なものである。

##### (3) 自己評価資料2-3-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
活動の質の向上のために、活動の状況を検証し、問題点等を改善するための取組が行われていると思いますか。	4.0	5.0	5.0	4.0	4.5

〈自由記述欄〉

・センター各部門は部門長の指揮の下、各事業を実施している。又、実施事業の検証に基づく問題点や改善点は各部門長に集約し、その後改善提案、問題解決等について十分審議されている。

・予算面や人的な面で十分ではないと思われるが、限られた資源の中で改善を図っている。

・活動の改善のための取組は、同規模の他大学に比べても、平均的な水準を越えた水準にあると判

断できる。

(4) 自己評価資料2-3-2 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
学生、教職員、その他学外関係者のニーズを把握し、適切な形で活動に反映されていると思いますか。	4.0	5.0	4.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

- ・学生、教職員、その他学外関係者より得られたニーズに関しては連絡会での審議の後に活動に反映されている。
- ・静岡キャンパスでの取組が弱いですが、全体的にはニーズの把握に努めている。
- ・学内外からのニーズの収集及びニーズに対応した活動が少ないスタッフ配置であるにも拘わらず、効果的に行われている。

4. 3 教員の採用・昇格等

(1) 自己評価資料3-1-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
専任教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用がなされているか。特に、それぞれの専門的役割に応じた能力の評価が行われていると思いますか。	4.0	5.0	4.0	5.0	4.5

〈自由記述欄〉

- ・センター専任教員の選考にあたっては、静岡大学教員資格審査基準に基づき、センター専任教員選考細則により教員選考委員会において選考方針を定め選考が行われている。
- ・基準により適切に行われている。
- ・活動に必要な専門知識と能力をもつ人材を登用し、処遇も適切に行われている。

(2) 自己評価資料3-1-2 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
教員の活動に関する定期的な評価が行われているか。また、その結果把握された事項に対して適切な取組がなされていると思いますか。	3.0	4.0	3.0	5.0	3.8

〈自由記述欄〉

- ・平成20年度より「教員の個人評価に関する実施要項」に基づき実施されている。又、任期付き教員に対しては、任期更新時に業績評価を行い、結果に基づき再任審議が行われている。
- ・本センターの活動の重要性が大学内部でも正当に評価されていることを願う。
- ・再任審議を行うなど適切に行われている。
- ・平均的な水準にある。

#### 4. 4 活動の状況と成果

##### (1) 自己評価資料4-1-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
活動の実施状況から判断して、活動が活発に行われていると思いますか。	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

〈自由記述欄〉

- ・共同研究開発部門、ベンチャー経営支援部門、未踏技術開発部門及び知的財産本部に掲げられた目的・目標を基に活発な業務活動が行われており、実績評価の上でも十分成果が表れている。
- ・共同研究の実施は言うに及ばず、大学の研究発表会など活発な活動が展開されており、外部からもその活動がよく見えている。
- ・技術相談や共同研究など毎年伸びており、活動は活発に行われている。知的クラスター創成事業（平成14年度～23年度）が金額的には大きいですが、本事業終了後にも引き続き研究経費が確保されるよう留意する必要がある。また、人文系についての産学官連携についても積極的に実施していく必要がある。
- ・センターに配置されている少ないスタッフで、高い水準の活動を行うために、JSTのプラザサテライトをセンター内に置くなどの措置を取って外部機関と連携した活動を行うなど、全国と同規模の大学の中でもトップレベルの活動が行われている。

##### (2) 自己評価資料4-1-2 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的に照らして、活動の成果が上がっていると思いますか。	5.0	4.0	5.0	4.0	4.5

〈自由記述欄〉

- ・企業等との共同研究、外部からの受託研究及び受託事業について契約額及び契約件数ともに年々増加しており、専任教員、産学官連携コーディネータの活動による成果が表れている。
- ・今後は共同研究がどのような形で実を結ぶかの「成果の質」が問われるフェーズに入ると思われる。より一層のレベルアップを期待したい。
- ・成果は上がってきているが、外部機関のコーディネーターとの連携を強化することにより、さらに成果は上がるものとする。
- ・センターの活動で生み出された成果は、同規模の国立大学の水準を十分に越えるものであり、目的に照らした活動の成果は十分高い水準にある。

#### 4. 5 施設・設備

##### (1) 自己評価資料5-1-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的の実現にふさわしい施設・設備が整備され、有効に活用されているか。また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされていると思いますか。	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0

--	--	--	--	--	--

〈自由記述欄〉

・センターはベンチャー棟及びプロジェクト棟の実験施設を備え有効に活用されているが、バリアフリー化については今後の検討課題である。

・浜松キャンパスの施設、設備は申し分ないが、静岡キャンパスについては建物の老朽化やバリアフリー化が遅れている。(大学のキャンパス自体が山の斜面に形成されているので、対策が困難である)

・浜松キャンパスの施設・設備が、浜松地区での高水準の活動を支える基盤になっている。施設の利用状況も実地見学したが、特段の問題もなく十分な水準にある。一方、静岡キャンパスでの施設・設備は必ずしも十分とは思われず、今後、計画的な整備が必要と思われる。バリアフリー化でも相応の対応がなされているが一部で改善すべき点もある。

### (2) 自己評価資料5-1-2関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員に周知されていると思いますか。	3.0	5.0	5.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

・利用細則や利用要項等を定めて構成員に周知されている。

・方針は明確に規定され、周知されているが、静岡キャンパス、特に、人文系への周知が疑問である。

・規定されており、平均的な水準にある。

### (3) 自己評価資料5-1-3関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
学生、教職員、その他学外関係者のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されていると思いますか。	5.0	5.0	5.0	4.0	4.8

〈自由記述欄〉

・大学のホームページやセンター独自のホームページが開設され、又、センターメールマガジンが企業や大学等に送付され、事業活動の広報に活用されている。

・センターメールマガジンなどで広報しているが、全学生や教職員に徹底されているかは、個人差がある。(まだ、産学連携に関心のない教員が多いことも事実)

・情報ネットワークは必要な活動を展開するのに十分な水準である。また、地域企業や大学研究者との様々な人的ネットワークも構築されており、それらが高い活動水準を支えている。また、JSTプラザサテライトの設置時の情報ネットワーク環境の迅速な提供など、目的や目標達成に特化した柔軟な措置が行われている。



#### 4. 6 財務

##### (1) 自己評価資料6-1-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的を達成するために、活動を将来にわたって適切かつ安定して遂行できるだけの財務基盤を有していると思いますか。	2.0	4.0	3.0	4.0	3.3

〈自由記述欄〉

・センターは外部資金獲得部局としての位置づけによる予算措置がなされているが、年度毎の予算額は減少傾向にあり将来安定した活動が出来るだけの財務基盤を有しているのか判断ができかねる。

・H16年から19年までの予算推移を見ると、少しではあるが低下傾向にあることが懸念される。

・外部資金を獲得するなど、積極的に財務基盤の安定に努めている。

・大学法人が措置する予算の他に、政府等の補助金を獲得しており、センターの努力によって活動が支えられている。今後の活動を維持・発展させていくには、大学法人としてより手厚い財政措置をしていくことが望まれる。

##### (2) 自己評価資料6-2-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的を達成するため、活動に対し、適切な資源配分が行われていると思いますか。	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0

〈自由記述欄〉

・適切な資源配分が行われているのが十分把握できない。

・外部資金の獲得においては、地方自治体の協力によるところが大きく、今後とも地元県、市や商工会議所などの産業支援機関との連携を強化していくことが重要である。

・限られた人的資源を有効に使って高い水準の活動が展開されている。ただし、今後、さらに高い水準の活動を展開していくには、現在の人員では不足する事態が生まれることが予想される。

##### (3) 自己評価資料6-2-2 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
予算の策定に関し、委員会等で適切な審議が行われ、構成員に明示されていると思いますか。	3.0	5.0	5.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

・予算案はセンター及び知的財産本部の連絡会で審議・承認され、予算要求されるとともに構成員明示されている。

・静岡分室のための予算が適切に配分されているのか疑問である。

・平均的な水準の活動が行われている。

(4) 自己評価資料6-2-3関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
決算に基づき、資源配分の効果に対する評価を行っているか。また、その評価結果を次期の予算策定にフィードバックしていると思いますか。	3.0	5.0	5.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

- ・センターの決算を基にセンター長、各部門長、専任教員及び産学連携チームが連携をとりながら、当該年度の予算配分の効果測定結果を次年度の予算策定に反映している。
- ・自己満足の評価ではなく、成績を数値化してフィードバックする仕組みにする必要がある。
- ・平均的な水準の活動が行われている。

4. 7 管理運営

(1) 自己評価資料7-1-1関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
管理運営のための事務組織及びその他の組織が、目的の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持っているか。また、必要な職員が配置されていると思いますか。	2.0	5.0	3.0	4.0	3.5

〈自由記述欄〉

- ・産学連携チームは課長を含めて5名が配置され、うち2名がセンター業務を担当しており、支援体制としては必要な機能を有している。
- ・センターと各学部などの事務局との役割分担をどう決めていくかで大きく変わってくる。現状の体制では、センターが各事業をコントロールできるものとは異なりがたい。
- ・社会から求められている活動水準を達成するには、センター業務を支援する事務組織の規模拡大が今後必要になると思われる。しかし、人員増の将来計画が立てられていないなど、改善すべき課題がある。

(2) 自己評価資料7-1-2関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
目的を達成するために、部局長のリーダーシップの下で、効果的な意思決定が行える組織形態となっていると思いますか。	5.0	5.0	4.0	4.0	4.5

〈自由記述欄〉

- ・指揮命令系統は明確化され効果的かつスムーズな事業の意思決定が行える体制となっている。
- ・センター長の位置づけを各学部長並みにしないと調整が困難となる場合が多い。学長の直属の機関として、副学長クラスが動かす体制にするべき。
- ・担当副学長のリーダーシップのもとに、イノベーション共同研究センター長が実質活動を統括し

ており、効果的な意思決定が出来ている。こうした迅速で柔軟な意思決定の仕組みをもつことが、効果的な活動と高い水準の成果に繋がっていると考える。

(3) 自己評価資料7-1-3 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
管理運営のための事務組織及びその他の組織が十分に任務を果たすことができるよう、研修等、管理運営に関わる職員の資質の向上のための取組が組織的に行われていると思いますか。	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0

〈自由記述欄〉

・平均的な水準にある。

(4) 自己評価資料7-2-1 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
管理運営に関する方針が明確に定められ、その方針に基づき、諸規定が整備されるとともに、管理運営に関わる委員会等の責務と権限が文書として明確に示されていると思いますか。	3.0	5.0	5.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

・管理運営に関する方針が明確に定められ、共同施設管理委員会及びセンター運営委員会において、機能と権限を実行するための十分な審議が行われている。

・諸規定は整備されている。管理運営委員会が全学に対してどれほどの権威を持って発言しているかが課題である。

・平均的な水準にある。

(5) 自己評価資料7-2-2 関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
適切な意思決定を行うために使用される、目的、計画、活動状況に関するデータや情報が、蓄積されているとともに、構成員が必要に応じてアクセスできるようなシステムが構築され、機能していると思いますか。	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0

〈自由記述欄〉

・大学の研究成果や研究シーズ並びに産学官連携活動についてのデータ蓄積とその関連データを学内外に対し広く広報することが責務となっており、これらに対応していくためのシステムは構築されている。

・独自のデータベースを持つことが必ずしも効率的とは思わないが、センターではなく、本部事務局においてはこのようなものを持って、大学運営全般を分析、管理する必要はある。

・平均的な水準にある。

(6) 自己評価資料7-3-1関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
活動の総合的な状況について、根拠となる資料やデータ等に基づいて、自己点検・評価が行われていると思いますか。	4.0	5.0	4.0	4.0	4.3

〈自由記述欄〉

- ・教員の個人評価は本年度第1回目が実施された。又、センター独自に行っている産学連携活動に関わる点検・評価は従来より行われているが、組織評価としての自己点検・評価は現在実施されているところである。
- ・活動の評価はすぐに結果がわかるものだけではないので困難である。
- ・ファクトデータに基づいた自己点検・評価が行われている点は評価できる。

(7) 自己評価資料7-3-2関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
自己点検・評価の結果が大学内及び社会に対し広く公開されていると思いますか。	3.0	3.0	2.0	3.0	2.8

〈自由記述欄〉

- ・従来公開されていないが現在組織評価について公開の準備が進められている。
- ・早期に外部にも公開されることを期待する。
- ・現在実施中なのでコメントはできない。

(8) 自己評価資料7-3-3関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
自己点検・評価の結果について、外部者（当該大学の教職員以外の者）による検証が実施されていると思いますか。	4.0	5.0	2.0	4.0	3.8

〈自由記述欄〉

- ・現在、進捗中であり、評価できない。
- ・今年度実施できたことが評価できる。
- ・定期的に外部者による検証を行っていく必要がある。
- ・活動については、文部科学省知的財産本部整備事業の文科省による中間評価や最終評価が行われている。また、自己評価結果の外部人材による評価も実施されるなど、評価・検証の実施状況は満足できる水準にある。

(9) 自己評価資料7-3-4関係

	A 委員	B 委員	C 委員	D 委員	平 均
評価結果がフィードバックされ、管理運営の改善のための取組が行われていると思いますか。	4.0	4.0	2.0	3.0	3.3

〈自由記述欄〉

- ・現在、進捗中であり評価できない。
- ・外部評価会では活発かつ内容の充実した議論ができた。今後、この結果を生かされることを期待したい。
- ・現在実施中なのでコメントはできない。
- ・産学官連携活動や成果が文科省によってデータ開示されており、そうしたデータ（一種の外部評価に相当）に基づいて、目標設定をするなども活動が展開されている。さらに、文部科学省知的財産本部整備事業での中間評価や最終評価なども反映した活動が展開されており、各種評価結果が的確に反映された活動が展開されていることが伺われる。

#### 4. 8 総合評価

##### A委員 評価点：4.0

- ・地域の経済界ともきめ細かな連携活動が実施されており、静岡大学の社会貢献活動の中核的な役割を担っており、活動成果も高い水準にあり、高く評価できる。
- ・JST のプラザサテライトを同一建屋におき、サテライトと大学との連携活動が効果的に実施されているなど、学外の支援機関との連携もしっかり展開していることも高く評価できる。
- ・全国の同規模大学の産学官連携活動の成果と比較すると、少ないスタッフ、限られた予算にも拘わらず、文科省の各種補助施策を効果的に獲得し、高い水準の活動を展開していることは高く評価できる。
- ・浜松キャンパスでは、産学共同研究、大学発ベンチャー起業、学から民への技術移転の全ての面で高い水準の活動が行われており、同規模の国立大学の中でトップ水準の活動が行われているが、浜松キャンパスの活動に比べて静岡キャンパスでの活動がやや弱いと思われる。これを改善するにはコーディネータ等の増員なども必要と思われる、大学法人の積極的な財政措置等が望まれる。
- ・産学連携・知的財産に関する諸活動に関して、「量から質への転換」が求められていることを勘案すると、今後とも組織的な活動を強化する必要がある。今までの高い水準の活動を一層高い水準にしていくには、大学法人の積極的な支援（人員配置、業務に要する経費の増額など）が必要になると考える。

##### B委員 評価点：5.0

総じて活発な活動が行われており、そのための広報活動、および個別の企業との接触も積極的に行われている。今後もより一層体制を充実させ、活発な活動を継続されたい。特に、静岡キャンパスと浜松キャンパスの連携、あるいは県中東部の企業との連携の強化が重要かもしれない。

C委員 評価点：4.0

本センターの事業運営は、共同研究開発部門、ベンチャー経営支援部門及びプロジェクト企画部門（点検時には未踏技術開発部門）の3部門に専任教員を配置して、各部門の特徴を活かした積極的な事業展開を行っている。

技術移転促進のための産学官交流(技術交流会・相談会)の実施や共同研究の促進に加え大学で創出される研究成果をイノベーションの創造を通して地域や社会に還元し、貢献している。又、共同研究数、起業相談実績、大学発ベンチャー企業創出支援社数等実績計数についても年毎に増加しており成果が表れている。

今後はグローバルな展開をする企業が益々増加するものと思われるので、企業の海外拠点との連携や留学生の人材活用をアピールする等、グローバルな視点で産学官連携活動をより強化していくことも必要と思われる。

なお、財務面の強化策として産学連携、地域連携を促進し、自己収入の増加を模索することも不可欠と思われる。

D委員 評価点：4.0

センターの事業運営は、十分な組織・予算ではないものの総じて事業展開・改善に努めている。今後は外部機関コーディネーターとの連携を増加しつつ、地元県、市、商工会議所等の産学連携支援機関との連携を強化していくことにより更なる成果が期待できると思われる。一方で浜松キャンパスに比べて静岡キャンパスでの産学連携活動が見えにくいことからより活発な活動を期待したい。とりわけ人文系の活動を積極的に進めていく必要がある。

なお、センターが蓄積した産学連携活動のデータ等をもっと大学運営全般に管理・活用していくことが望まれる。

## 第5章 評価に対する改善計画

### 5. 1 改善事項1：静岡キャンパスでの活動強化

産学共同研究及び大学発ベンチャー起業等、浜松キャンパスの活動に比べて静岡キャンパスでの活動が弱いと思われるので改善の必要がある。また、静岡キャンパスと浜松キャンパスの連携あるいは県中東部の企業との連携の強化が重要と思われるので、改善の必要がある。

(対応)

- ①人的措置として、現在、静岡キャンパスに配置されている知財コーディネーター2名に加えて平成21年4月1日付けで准教授を採用する。これら連携協力の下に農学・理学分野の技術移転の促進及び農学・理学分野と工学分野の連携並びに医工連携を強化し、複合領域における新規技術開発を促進していく。このことにより、とりわけバイオ、食品・生命科学分野での新規技術の開発・研究成果を期待できるが、この融合分野の開発には人文系教員の協力は欠かせなく静岡キャンパス全体の産学連携の活性化に繋げる。
- ②財政的措置として、全学からの本センター産学連携活動に対する理解・支援に努め、運営交付金配分の減少を抑制する。また、センター自らがプロジェクト企画管理部門の活動を含め大型プロジェクトや寄附金等の外部資金の増額に努める。更に、知的財産本部と強力な連携・協力の下でも外部資金の獲得に努める。
- ③静岡キャンパスにおける産学連携活動拠点となる静岡オフィスの増大を含め、プロジェクトスペース等の設置の実現に向けて努める。

### 5. 2 改善事項2：大学の考え方、人材育成、ブランド化

産学連携・知的財産に関する諸活動に関して、「量から質への転換」が求められていることを勘案すると、今後とも組織的な活動を強化する必要がある。今までの高い水準の活動を一層高い水準にしていくには、大学法人の産学連携活動の意義への理解と積極的な支援（人員配置、業務に要する経費の増額など）が必要になると考える。産学連携の推進は詰まるところ大学の経営の問題に直結する。静岡大学にとっての産学連携活動の目的とゴールを明確に定め、その達成のための大学法人としての経営指針を確立する。

さらに、本学が地域の知の拠点としての存在をアピールしていくために、本学の研究シーズならびに産学連携活動のブランド化を推進する。

(対応)

- ①1. とも関連して、本センターの産学連携活動とその実績は大学内における認知度と理解度は主として工学系教員に限られるという現状にある。産学連携・知的財産の諸活動に認知度の低い人文系教員の諸要因は、個々の教員の知的財産権への理解度が低いことにあることから今後、著作権、意匠権等の身近な存在の認知を促進し全学的な理解・支援の下に人的再配置や運営交付金配分額の現状維持等をお願いしていく。併せて知的財産本部との連携の下で更なる外部資金の獲得に努め、併せて優秀な外部人材の雇用経費にも充当する。
- ②人員の学内再配置の一方策として、学術研究員、政府等資金による若手人材育成スタッフ及び若手教員等から知財・産学官連携コーディネーターへのキャリアパス制度の学内浸透を促進する。
- ③産学連携活動の目的とゴールを明確に定め、その達成のために必要な経費ならびに人的リソースを算定し、執行部の経営指針の確立を支援する。
- ④「量から質への転換」の中で、単に共同研究などの件数を追求するのではなく、コーディネート活動を強化し、共同研究開始後の連携のケア、技術移転の推進など、研究成果に基づき製品化・事業化することによって、本学の研究シーズのブランド化を推進する。このことによって、本学の研究・人材の

価値を上げていく。

### 5. 3 改善事項3：グローバル展開と外部資金獲得

今後はグローバルな展開をする企業が益々増加するものと思われるので、企業の海外拠点との連携や留学生の人材活用をアピールする等、グローバルな視点で産学官連携活動をより強化していくことも必要と思われる。

なお、財務面の強化策として産学連携、地域連携を促進し、自己収入の増加を模索することも不可欠と思われる。

(対応)

- ①大学研究成果の海外技術移転のグローバル展開として、センターが持つ北米の公的機関の3拠点を活用している。また、他大学との連携による国際・大学知財コンソーシアムを利用するほか民間技術移転機関とも連携した活動を行っている。しかしながら、数多くの海外拠点を持つ企業の技術移転ノウハウ、蓄積された業種データ及び企業ニーズデータ等の提示が可能であれば支援・協力を積極的に進めていきたい。また、センターと北米海外技術移転機関との人的交流を平成18年度から実施するとともに、外国人留学生などをセンター学術研究員として年間数名雇用しプロジェクト研究への参加など海外連携を念頭に活動を継続していきたい。
- ②センターの産学連携活動には産学官連携コーディネーターの関与が大であることから、センター専任教員との協力の下に企業ニーズの把握に努め外部資金の獲得増大に努める。また、知的財産本部との連携を得た外部資金の獲得にも努めて行く。

### 5. 4 改善事項4：研究戦略への参画

浜松キャンパスに比べて静岡キャンパスでの産学連携活動が見えにくい、このため人文系を含め静岡キャンパスにおける産学連携活動を積極的に進めていく必要がある。

尚、センターが蓄積した産学連携活動のデータ等をもっと大学運営全般に管理・活用していくことが重要であり、さらに本センターならびに知的財産本部が大学の研究戦略の中核となることが今後の大学の生き残りの鍵となる。

(対応)

- ①5. 2とも関連するが、とりわけ静岡キャンパスにおける人文系教員等の知的財産に関する認知の低さの諸要因は身近な著作権等の存在理解がないことにある。これらの問題を解決していくために工学系分野と理学・農学分野の連携及び医工連携分野等の融合分野の技術開発に人文系教員の協力を得て進めていきたい。
- ②センターが蓄積した産学連携活動のデータ等は大学の外部資金獲得の方針決定、外部資金に係る間接経費の配分方針決定あるいは各種大型プロジェクト申請に係る関係データや広報資料等として活用されており継続していきたい。なお、今後は各学部における産学連携活動の指標としてまた、外部資金獲得教員へのインセンティブ材料として検討していく。
- ③センターならびに知財本部を大学法人の研究戦略策定の中核に加えることにより、大学の研究戦略またそれに基づく人的配置計画に参加する。