

国立大学法人九州工業大学経営協議会議事要旨（令和5年度第3回）

開催日 令和5年11月8日(水)  
 場所 百周年中村記念館特別会議室、オンライン  
 出席者 【対面】梅峯委員、久保田委員、高原委員、前田委員、松岡委員、宮武委員（五十音順）、  
 学長、理事（教育接続・連携PF担当）、理事（研究・社会連携担当）、理事（総務・経営改革担当）、  
 理事（ダイバーシティ&インクルージョン担当）、教養教育院長  
 【オンライン】麻生委員、有松委員、鶴飼委員、大庭委員、小笠原委員（五十音順）、工学研究院長、情報工学研究院長、生命体工学研究科長  
 列席者 近藤監事、林田監事  
 会議成立 構成員20名のところ、20名の出席により定足数を満たしていることが確認された。

議題	NO	議題	結果	主な意見
議題1	(審議事項)	定年延長に伴う就業規則の一部改正等について	原案のとおり承認する	別紙のとおり
議題2	(審議事項)	人事院勧告に伴う給与改定等について	原案のとおり承認する	無し
議題3	(審議事項)	研究成果活用事業者への出資について	(株)Kyutech ARISEへの出資を原案のとおり承認する	別紙のとおり
議題4	(報告事項)	内閣府「地域中核大学イノベーション創出環境強化事業」の採択について		無し
議題5	(報告事項)	大学発スタートアップ創出PF(PARKS)の概要と「大学発新産業創出基金事業」への申請について		別紙のとおり

## 議題 1

○民間では、60歳から61歳になった瞬間にパフォーマンスが落ちるのか、仕事の内容をどう変えるのか、またなぜ一律三割下げなのかという点で議論になっている。給与は仕事に対する報酬なので、60歳までとその後の仕事のイメージを出しておかないと、定年延長の対象者が増えてきたときに困ることになるかもしれないので、注意が必要。また、資料では、人件費への影響額とあるが、制度導入に大学が後ろ向きに捉えられる恐れがあるので、注意が必要かもしれない。(学外委員)

→ご指摘の点は、今後注意していきたい。人件費への影響は、経営に与える影響は大きくないというメッセージを経営協議会委員の皆さんにお伝えする目的で、資料として付けている。学内的には今、新人事制度により評価制度を固めていっており、仕事のあり方も含めて議論をきちんとしていき、この制度を固めていきたい。(学内委員)

○資料では令和13年度までのデータが出ており、令和13年度で該当人数が急に増えているが、これ以降の見込みはいかがか。(学外委員)

→職員の年齢構成により年によって影響額の増減はあるが、制度が完成する令和13年度以降は、現在と比較して5,000万弱の影響額が毎年続いていくということになる。(学内説明者)

○定年延長の制度を導入するのに、文部科学省の了解は必要なのか。また、学外委員の意見のとおり、色々な問題があるのでこれで決めたからきちんとやるということではなくて、将来やっばりいろんなことを見ながら、まさに経営のハンドリングを弾力的に行う必要がある。(学外委員)

→文部科学省の認可というのはいらない。(学内説明者)

議題3にも挙げているが、これから収益をきちんと確保していき、大学の中の人事制度から給与制度までを考えていきたい。国からの交付金だけだと議論が硬直化してなかなか前向きな話が進められないが、我々自身の収入を含めて議論できれば柔軟性がかなり出てくると考えている。(学内委員)

○一方で新規採用や若手採用とのバランスを考える必要がある。生産人口が減少する中で、シニア世代の活用も必要と思うが、色々議論が出来たらと思う。(学外委員)

→定年延長が導入された後、職員枠の数が一緒であれば、若手が採用出来なくなってしまう。大学の収入を拡大していくことで若手の確保の方も目指していくということを、メッセージとして出していきたい。(学内委員)

### 議題3

○SPCは非常に便利だが容易ではない。一般的にSPCを立ち上げる目的は、本体では出来ないことを合理的な理由を持って別組織で行うことだが、今回SPCを立ち上げる理由が不明確である。例えば企業が不動産をもって自社で抱えているとうまくいかないが外に出すとういうことができるといったように、その先に何ができるかという目的があるはずで、それを実現するための手段がSPCである。今聞いたところでは、まだこれからの話为中心で実際本当にどれだけ受講者が集まるかわからない状況であり、非常に難しい話で、結局うまくいくのかなと思う。外部コンサルは色々なことを言うものだが、決断は主体の方にある。積み上げもほとんどない。儲かる話でもないように聞こえ、SPCの目的が地元の活性化や連携となると具体性がない。ビジネスの観点では、そういう需要があれば民間企業が先にやっているはず。一番悪い見方をすると、そのようなことは無いだろうが、大学の先生の再就職先として使う目的もあるように見えてしまう。もう少し、SPCを実際に行った人の意見を聞かれてはどうか。また、他大学の先行事例の話が聞かれたと思うが、具体的にどのように判断されたのか。(学外委員)

→他大学の状況に関しては、東大エクステンションや京大オリジナルなどに話を聞きにいったおり、同じような形での実施を考えている。彼らが一番苦労していることは元々大学がリカレント・リスクリングをやろうとすると、大学の教員が持っているコンテンツの難易度が高すぎて、ニーズと合わないため、経営が成り立っていないというところにある。彼らはそのニーズに合わせた形でコンテンツを作り上げていくのに時間がかかったとのことで、東大エクステンションでも最初は赤字で始まったが、黒字化になっていく段階では、そこをつないでいく、つまり、一番上のところが大学等から出てくるところであるので、そこを支えるために、基礎の部分から積み上げていくことを、準備していったとお聞きしている。私どもとしても、レベル1からレベル4という形をとるという説明をしたが、積みあげのところを準備しながら進めていければと考えており、東大エクステンションと同じような形を取らせていただくことを考えている。

国内の大学では様々な補助金でリカレント・リスクリング事業が行われているが、文部科学省も普及に苦心しているという状況がある。その最大の理由が、リカレント・リスクリング事業が大学にとっては新しい事業であり、これから先学び続けるというプラットフォームになっていくというミッションがある中で、継続的に取り組んでいくために収支を成り立たせるには、一定のボリューム感を持って就業支援に当たるようなところまで広げていかないといけないが、就業支援となると従来の大学業務とはだいぶ変わり、ノウハウも必要で、その人材を確保や広げていくことが難しいことにある。SPCを設立して、様々な人事経験がある方を専門家として呼ぶ形で経営ができないだろうか考えている。

SPCでなければならぬ理由の一つは、学内で雇用している教員がリカレント・リスクリングの授業を行っても、本務の一環となり、インセンティブとして追加の給与を払っていくということができないことである。業績給3(外部資金獲得報奨手当)という形で十分に収益プラスだった場合に手当を支給する制度はあるが、大学の人件費負担を加味するため、実質、教員はボランティアベースで働くことになる。別会社になることで兼業という形を取ることが出来、教員にインセンティブとして講師料を支払うことが出来る。二つ目は、正職員の定員数が決められている

大学経営の中で、一つの事業が大きくなると他の事業を縮小させざるを得なくなってしまうので、新しく始まった事業は外出してそこで成り立たせられれば、学内の本来の教育研究に影響を与えにくい。国の縛りを受けた形での雇用を外れて、色々な専門をお持ちの方々を SPC で雇用することで柔軟な運営ができるようになる。さらに、地方公共団体を含め大学と関わることに壁があるような状態があるが、株式会社を含めた形で外出しすることによって、もう少しフレキシブルに連携していくような仕掛けが出来ればと考えている。(学内委員)

○大学のリカレント・リスキリング制度については、学内委員から内容の話は伺っており、明専会としても可能な限り支援を行っていきたいと考えている。SPC の構想は心配な点も多いが、スモールスタートで段々発展させていくのは良いのではないかと。SPC 設置の目的を問う質問があったが、他の成功事例も研究している理解のもとで SPC を作った方が良いのではないかと個人的には感じている。ただ、人材バンクを北九州、九州、全国と展開していく中で、人材バンクのイメージが浮かばない。明専会は九州工業大学の卒業生なのでかなり対象になると思うが、住所だけでは人材データにはなり得ないので、その人の専門性や経験、知識等が含まれると思うが、果たして作れるのだろうか。人材データのイメージをもうわかりやすく説明していただきたい。(学外委員)

→人材バンクに入っている内容は大きく二通りある。受講可能な候補者というところでは、明専会会員の OB/OG を含め入っていただき、大学からも情報提供をしながら、受講あるいはセカンドキャリアサードキャリアを考えている方には情報を出していきたい。求人情報も出していける段階になれば、入っていただく方へのインセンティブになると思う。もう一つは、受講生に関するもので、これまで実は情報教育支援士を 10 年にわたり受講を出してきたが、卒業生と同じで大学が受講した後のつながりを作っておらず、受講した方がどういうキャリアを持っているかとか、あるいは仕事として求めているのかとか、そういうことを今までやってきていない。まずはこれまで受講された方々にも入っていただき、これから受講される方にも入っていただくことで、受講した上でどういうふうなスキル持っているかあるいはどういう風な能力を持っているかという点で、私どもが保証できるところで、その能力を保証していく。本人が情報として出す部分に関してはそれぞれ異なるというところで、様々転職サイトはあるが、九州工業大学として提供しているところで学んだものが、その後のキャリアにどういう風につながっていくかという情報、そういうものを集めていけるサイトということで考えている。現時点では、大学が、これまで行ってきたリカレント・リスキリングも含め、卒業・修了生と切れてしまっていて情報を持っていないので、それをまずは作るというところを進めながら、来年度以降、専門性、経験、知識などの情報がまとまっていくような仕掛けにしていけないといけない。(学内委員)

○私も厳しい意見を申し上げることになるが、教員への謝礼が云々などの内的な要因により、その状況を改善するために何か事業を行うということだけでは続かない。事業のそもそも目的が明らかではない。外的にこういうことが求められているのかどうか、社会的に需要があるのかどうかが一番懸念される場所ではないかと思う。プログラムは DX・IT に集中した内容になっているが、例えば専門学校やオンラインで受講できる IT 講座と、どう競争していくのか。また、最先

端の生成系 AI を取り扱うエンジニアはのんびり勉強している段階ではなく、日進月歩でアメリカやイギリスのエンジニアが話しているのを毎日聞きながら生成系 AI にどう対処するか考えているようなスリリングでスピーディーな世界であり、20 時間の講習で AI が分かるような時代ではなく、そのスピード感に大学がついてやっていくことと、本来の大学の仕組みは少し違うのではないだろうか。誰をターゲットに、どういうレベルのたちを排出していくのかというのは、あまり総花的に語るよりも、本当のリスキリング、大学しかできないニッチな領域をきっちり推していった方が良いのではないか。どの企業も今はリスキリングの必要性を理解しているが、国が推奨しているのも半分くらいはあるように思い、国が企業や大学に押し付けているような印象もあって、それが構想の発端の一部だとしたら、大学が振り回されるのはいかななものかとも思う。(学外委員)

→AI の先端領域では、日々論文読み発表を聞くことを継続していく必要があるが、今回のターゲットは、その領域に持っていくための仕掛けである。その領域に達した方々は放っておいても情報が入ってくる、ただそのレベルに行くためには一定の脳の使い方とか、今なぜ大学が必要だというと結局何も無いところからその一定のそれが理解できるところまで持っていくというのが大学の強みだというふうに思っている。その 20 時間だけでできるとは思っていないが、それでも世の中にあるようなサイト等を見ると、やはり 5 分、10 分の積み上げになっているものが多く、大学の強みとしてはある程度体系化したものをお渡しし、20 時間×3,4 で持っていくことで、少し脳の使い方が変わるところまでは持っていきたい。そういう枠組みを作っていきたい。それは一番下のリスクリングのところでもう全体に広げていくようなものもあれば、実際に現場で困られていること、例えば製造現場で機械や電気の専門の方がデータサイエンスの力を借りなければいけない際に、どういうふうに取り掛かっていけばいいか、何を学んでいけばいいか、どこから入っていけばいいかが分からないケースがある。今回コンシェルジュとかコンサルティングを入れている最大の理由は、どういう風なものが欲しければどういうふうに学んでいくことによって一定のところまでは行くことができ、そこから先は各自で学び続けてくださいということである。学び続けるための人材育成という言い方しているのは、ある分野を専門にしていた方がもう一つ別の分野を学ぶためにそのベースになるところをしっかりと学んでいく、というところが、今回の SPC のターゲットになっている。学び増しという言い方をしているが、自分の専門を生かしながらも別のところを学ぶことである。先ほど生成 AI 等の専門家の方々は本当に生成 AI の専門のところできている方々である。そこまで進んだ方々はそれぞれで勉強してくださいということになる。同じような形が企業内 ERP などもあるが、その基になる考え方のところはしっかりと学んでいただくことをした上で、例えば、経営ならば経営のシステムの考え方を学んでいただいた上で、個別のシステムの対応に関しては、もうすでにベンダーが色々な講習を用意しているので、そこにベンダーが用意されているような講習であるという位置づけだと考えている。そういうふうにもっていきための基礎になることが、やはり一定の時間が必要でリカレント・リスキリングを三ヶ月やったからできるようになるわけではないが、少し長い時間しっかりと学び脳の中にもう一つ自分のタレント持ってもらい、次につなげていくことが、大学がやることのメリットである。(学内委員)

○新規事業を行うときはうまくいかないときにどうするかが必ず片方ないといけないので、う

まくいかないことは何か及びその可能性をできるだけ今のうちに羅列しておくことが大事（学外委員）

○基本的にコンサルで儲けようとするとして、1、2割の非常に優秀な天才に8割ぐらいの凡人が分かったふりをして何かをやることをやらないと儲からないという前提があるが、次に必要なのは他のSPCの設置状況の話もあったが、やはりブランドと特徴である。差別化ができてないと選ばれないが、説明を聞いているだけでは差別化がよくわからなかった。ただし、物事を進めないと何が悪いかが分からないので、覚悟して進めるのならば、3,000万円がいつまで持つのかという点と、損をする場合も3000万で済むのかという点を明らかにすべき。このビジネスは固定費がかからないので細々とやれば長持ちするのではないかという気もする。一年経った時にこの経営協議会でどういうフォローをするかを見越しながら、チェックポイントと最悪いつまでお金が持つかというところは議論しておいた方が良くはないか。3,000万円の金額は大きいかもしれないが、逆に先生や学生など起業に携わる人のリカレントになるという気もする。この状態で進めると絶対にうまくいかないことはあるだろうという自信はあるが、止めるつもりはないので、そういう議論はお願いしたい。（学外委員）

→3,000万円の出資はやろうとしていることからすると、痛手は被らないと考えている。（学内委員）

○出資提案を認めるにあたっては、本当は、チェックポイントについても承認された状態で行う。リスクとしてはゼロになるまたはこのリスクは認めるということが明らかになっているべき。先ほど一つの目的として先生や学生などここに携わる人のリカレントにもなるという話があったが、はっきりしたものがないと、やった者勝ちにならないようにはしてほしい。（学外委員）

→我々がこれまで企業さんに対して行ってきた事業をベースに広げていく形を考えている。今ある形でまずはミニマムスタートができると見ている。その後は事業を展開していき、持続性を持たせるかというところが勝負だと思う。まずは1、2年で赤字から元のところにもっていけるかが、マイルストーンだと考えている。それを見ながら、諦めるべきところは諦めて考えないといけないということも相談の中に入れてるので、まずは見守っていただければ。（学内委員）

2、3年目あたりまでに黒字化しないのであれば、やはり大学としてやっていくということに関する限界というところところがあるかと思っている。（学内委員）

○今のご意見はそれ以上のお話して、ここまでいったらやめるということをはっきりさせるという話であって、1、2年経ってここまで来たらどうする腹積もりではなくて、もっとちゃんとしたマイルストーンを決めたらどうだという趣旨に捉えた。（学外委員）

○おっしゃる通り、事業計画なので数字等で判断するとき、何が課題かがきちんと分かってそれを克服すればいけるのかというマイルストーンが最初に決まっていないと、「こんなに頑張った。あと少しで。」と事業をさせた人は必ず言うので、そんなに甘くないよっていうことを、大学といえどもそれぐらいはいかがでしょうかと趣旨で発言した。（学外委員）

→今即答できないが、心づもりは出来ているので、そのあたりのところをもう一度皆さんにお諮りするような格好は取りたい。時間的にはこれでスタートをさせるための今ギリギリで来ているので、3000万円の出資をやってみるということに関して最後ご理解をいただけたらありがたい

など思っている。宿題に関しては継続的に次回以降に示すことができると考えている。(学内委員)

○今後のステップはどうか。(学外委員)

→今年度中に文科省の承認を得る予定。(学内委員)

○文科省に申請は通る見込みか。(学外委員)

→今、内容も含めて事前折衝は行っている。(学内委員)

○SPCの出資計画等については色々と経営のプロからの意見があったが、提案内容は北九州市の思いと符合するところも多いので、北九州市としてはご期待いただいている情報発信等による呼び込みも含めて協力したい。具体的に何かできるかは今後検討するが、できる限りの支援をしたい。(学外委員)

○名古屋工業大学の事例を少しだけ紹介したい。大学がいわゆるその社会貢献の延長線上で、外部で稼ぐのは大変な苦勞があり、特にリカレント・リスクリングについては何を売り物にするかが非常に問われる。名古屋工業大学でも非常に色々なリカレント教育を講座としてやっていたが、成功するものと成功しないものが出てくる。例えば工場長養成塾は成功しているが、単に20回の講座とか研究室で実験を伴う実習などは継続的に実施していくのが難しい。それは個人に頼った実施が中心で、教員の力量に依存せざるを得なかったということがある。コンサルティングについても、企業としては大学の持っているリソースの中で色々な知見を直接得たいという希望が多いため、これについては例えば外部団体のような形で、名古屋工業大学の場合には研究協力会という組織を作り会員制で色々な企業に入ってもらい、定期的に講習会を開いたりあるいは希望によってマッチングで研究室、共同研究へ繋げたりといったコンサルティングの事業がある。中小企業の場合はハードルが高く大学の方に申し出がないため、行政の力も借りて中小企業と研究室のマッチングシステムをやり、三年間に渡ってある研究室が企業の社員の方とブレインストーミングから始めて、新しい製品開発までをやるような学びあいプロジェクトというものもやっていた。これらをうまく統一的にやりたいという思いはあるが、難しい点もある。そういう意味で、九州工業大学のように大きくくりしてSPCとしてスタートさせていくことは意欲的な取り組みと思うので、個人的には応援したい。さらにいえば、大学が一番稼ぐとなると、共同研究、TLO、インキュベーションになるので、そこにうまくこういう事業をつなげていくようなスタートを切っていただきたい。(学外委員)

## 議題 5

○福岡市でのスタートアップ振り返りのイベントにおいて、結果的に順調にしている企業が生まれたのかと、ネガティブな意見も多く出ていた。つまり、スタートアップ創出自体が目標ではなく、持続的な企業経営ができるかどうかも含めた支援が必要と思われる。その支援は PARKS とは別のプラットフォームが行うことになるのかもしれないが、なぜ創業後にうまくいっていないかということを振り返るのは有効と思う。(学外委員)

→ギャップを埋めるところは大学が中心にやっていく。創業した後については、ベンチャーキャピタル等の支援をいただきながらベンチャー企業として企業努力を行っていただく必要があるが、我々もある程度サポートはしていかないといけないと思っている。ベンチャー企業の社長からは、資金の工面が大変であるという声が聞かれ、東南アジアや台湾と比較すると日本全体として上手くいっていない状況。(学内委員)

東南アジアでは学生が自分たちの物を内側から外に出していくときに賛同者が集まるという好循環を生み出しているのを目にする。我々は教育面では、大学の中に環境を作ってあげるとするのは一つの考え方だと思っている。ただし、ご指摘のように創業した後の問題がある。我々がそこまで支援する体力はまだ無い状況。賛同者を巻き込んでいって色々な仕組みを作っていけないといけないと思っている。(学内委員)