**徳島大学における産学官連携の思い出（１）**

分析作業員から地域共同研究センターの助教授へ

　　　元徳島大学　産学官連携推進部

　　　教授　佐竹　弘

０）はじめに

　私の地域共同研究センターに関係するようになった因縁、徳島大学の産学官連携体制の構築とその活動などを年代順に箇条書き的文章でまとめた。詳細の内容は、ほとんど書いていない。徳島大学での私の人間模様、能力のなさを記録して残すようなものであるが、私が、徳島大学の地域共同研究センターに関わるようになった大学への就職から始まり、地域共同研究センターへの着任、学内外の因果関係、地域共同研究センターの体制、業務の構築など着任からの取組み状況が少しでもご理解いただければ、幸いである。

１）地域共同研究センター助教授就任

徳島大学の地域共同研究センターの設置は、全国で5期目である平成3年4月1日、我が恩師の**太田忠甫**元工学部長（地域共同研究センターを立案、申請されて、まもなく他界された）が設立した。初代センター長は鈴木茂行元徳島大学教授（電気電子工学科）、最初の仕事は助教授選任であったと聞いている。このことから、かなり難しい選考であったようであるが、工学部の推薦として応募し、地域共同研究センター助教授選考委員会の採択を経て、採用されることとなった。

　私は、平成3年10月1日、地域共同研究センター助教授として着任した。地域共同研究センターの助教授の仕事は、選考委員会委員から研究で立派な成果を上げることが着任の重要な使命と言われた。

当時のことは、十分に覚えていないが、突然推薦され、地域共同研究センターの助教授の面接を受けた。医学部、学外および工学部から推薦された4人が面接を受けた。工学部の**太田忠甫**元工学部長が苦労されて作った地域共同研究センターに工学部から誰も希望者がいないので、推薦されたとの記憶がある。地域共同研究センターに関する何の知識もない自分が推薦された背景には、この当時の全国の地域共同研究センター人事の傾向であるが、①定年間際の教官、②学科で将来昇進のチャンスがない助手および講師が着任した傾向もあった。当時の私の境遇では、後者であったが、設立した**太田忠甫**元工学部長の設立に向けた熱意のある話は酒を飲みながら聞いていたことも推薦された大きな理由であったと聞いている。このような大学での当時の人事の背景が大学の産学官連携に少なからず影響を現在まで及ぼしていると判断している。

また、地域共同研究センターへの推薦、就任後の活動の背景を理解してもらうために別に経歴を簡単に紹介する。また、大学への就職の経緯、自分の特技（野球、テニス、酒好きなど）から発生した、いろいろと大学内における人間模様も説明が必要であるかもしれない。これについては、別に報告したい。私の場合は、後者の理由で推薦されたが、長年の工学部技官時代の人間模様が地域共同研究センター着任、その後の仕事、徳島大学における産学連携活動によき方向で、大きな影響があったことは事実である。もう一つ、自分の性質であるが、仕事をしても自分のものにしたがらない。すぐ、人にあげてします性質、これは、死ぬまで変わらないようである。

２）徳島大学へ就職

　経歴を簡単に紹介する。徳島大学に就職したのは、阿南工業高校応用化学科を卒業後であり、大学の受験生の増加に伴い、当時国立大学に工学系新設学科が増設されていた時代で、徳島大学にも化学工学科が新設された。新設に伴い、学生80人に対応できる分析化学実験の補助（当時、行政職２の技官）の人員が募集された。

当時、恩師である湯浅教諭（阿南工業高等学校元教諭）の推薦により面接を受けた（この当時珍しく、一本釣りでなく、最初に手を挙げた者を推薦するとの説明であった）。就職難で、成績も悪く、自衛隊を希望して採用されていたが、湯浅教諭に推薦してほしいとの申し入れをしたところ、一応受け入れるとのことで、すぐ推薦との返事ではなかった。この背景の説明も必要であるがしない。ただ、一言が今でも頭に残っている。「自分の成績を見たことがあるのか」であった。当時の大学の重みを感じた気がした。しかし、高校時代から分析実験が非常に好きであり、定性分析の全操作をテキストなしでできるほど、自信のある科目でもあったので、おそるおそる職員室に行き、自信を持って推薦を依頼した（当時の職員室に入るのは悪いことをしたときぐらいであった）。

その後、同級生から手を挙げる人もなく、推薦され面接を受けた。台風シーズンに面接があり、雨が多い年で、面接の度に、徳島大学の周辺は土地が低く、常に水が溜まり、膝までつかり、びしょ濡れで面接を受けた記憶がある。急に面接を受けることもあり、先生にバス代をお借りして行き、帰りは富岡（現在の徳島県阿南市富岡町）の街が水でつかり（今も同じ状況であるが）、兄の家まで、一時間ほど、水の中を歩いた記憶がある。

当時、教授がどのような人物であるのか、知識がなかったので、臆することなく、面接を受けた記憶がある。記憶に残っているのは、非常に親切で、好意的であり、親父のような記憶が残っている。このような状況下で面接を受け、2人採択された。本採用は1人で、本採用をジャンケンで決めた記憶がある。ジャンケンに負け、臨時採用、給与は2人で分けることとなった。しかし、これも大学側の努力か、分からないが、就職時には、2人とも本採用として採択された。この当時、面接で徳島大学の短期大学部の応用化学科を受験して通ることが条件でもあった。無事合格し、給与9000円のサラリーマン生活が始まる。9000円では、到底生活できなので（下宿代4000円、食費6500円）、一日2食として生活した（常にお金がなく、大家さんに借金）。大学に就職後はどこにも行けないので、大学に住み込みみたいで、大学で分析の実験ばかりしていた。下宿生活よりも大学内生活が長かった（お陰で、学位を世話してくれることとなった）。この時代、少し野球ができたので、雇われ選手で企業チームに参加した（勝てば一日の食事とお酒がでた。非常に嬉しかった記憶がある）。大学の事務チームの野球部員の一員でもあり、学科別対抗試合など大学のあらゆる学部の教官と事務職員との交流があった。地域共同研究センターに着任後、一緒に野球した教官、事務職員の方が、産学官連携活動の大きな理解者となり多くの支援してもらった。昔のことわざに「一芸は身を助ける」そのままである。

最も大きな出来事は、食べるのにも困っていた時期に、亡き妻との付き合いが始まり、若くして結婚し、生活面で大きな支援をもらったことが、一番大きかった。自由に研究ができた一番の要因であった。

その後、恩師の池田早苗教授の心からのご支援で、副手に推薦、学位の取得、1988年（昭和６４年（平成元年）に新設された生物工学科の助手となり、一般に言う教官生活になった。大学は昔から教官と技官とはレールが違い、交わることはないと言われていた。よく無駄な努力をするものだとみんなに言われたことを鮮明に覚えている。

これが高校から大学への就職、就職後の暮らし、大学内での活動・人間模様のすべてのことが、新設された地域共同研究センターの仕事を思い切りすることができた背景である。ただ、お金がなかったということから発生した人間模様である。

３）地域共同研究センター助教授面接

平成3年10月に地域共同研究センターの助教授として着任した。生物工学科では、分析化学実験担当、生物に関係する学問的知識もなく、将来性がない存在であった（助手以上には、なれない状況下にあった）。当時の生物工学科の教授連が心配し、工学部内で地域共同研究センターの助教授への推薦にこぎ着けてくれたことを記憶している。いろいろと背景があると思うが、これ以上は記憶がない。思うに、当時の大学の状況を鑑みると非常に寛大な配慮があったように思う。推薦のもう一つの理由に、工学部の池田早苗教授の元で、長年研究し、多くの業績と工学博士の学位を取得していたことで、推薦してもらえる条件を自分で作っていたことである。

以上のように、今思うに、当時の地域共同研究センターの人事では、地域共同研究センターがどのような業務を行い、将来どのような施設にするか、などを考えた人事ではなかったように感じている。また、地域共同研究センターを理解している教官は皆無であったように思われる。

推薦に以上のような背景があるが、面接では、大学の研究を活かしたい、社会に広めたいとの主旨の説明をした記憶がある。面接当時の考えが今も変わらない。

以上が、私が工学部から推薦され、地域共同研究センターに着任した経緯である。

４）地域共同研究センターでの業務状態

　就任後、どのような仕事が必要であるか、先進大学はどのような業務をしているのか、勉強し、どのような施設にするか、悩んだ次期でもあった。大学内では、地域共同研究センターの仕事をしても誰も理解してもらえない時期でもあったが、地域共同研究センター業務と研究を両方共に時間を惜しんで取り組んだ。妻の記憶では、この時期、年間でほとんど休まず、子供の面倒も全て妻に任せきりで仕事ばかりしていたとのことであった。私も仕事を休んだ記憶はほとんどない。初期の地域共同研究センターの学内外の業務は精神的に非常に厳しいものであった。今を思えば、体力勝負の仕事であったが、病気をすることもなく、家庭を振り返ることもなく、仕事ができたことがよかったのか、悪かったのか、今思えば非常に複雑な気がする。

５）地域共同研究センターでの仕事始め

　平成３年10月に着任し、生物工学科から地域共同研究センターに移動した。面白いことに、徳島大学に就職したとき、新設の学科が建設された建物の一室を借りた。センター就任当時、生物化学棟が新しく建設され、全員が引っ越した後の建物で、ゴミの山で、3階建ての建物に人一人いない寂しい、暗い建物であった。建物の正面玄関から近い、比較的ゴミの少ない2階の部屋を片付け、家内と一緒に掃除をして、仕事ができるようにした。12月に引っ越し、平成4年元旦から本格始動する準備を進めた。雑巾がけが冷たく、ペンキ塗り大変であったが、自分の部屋、会議室、実験室の3室を作り、仕事は12月中旬ごろから開始した。そうそう、部屋で思い出したことがある。徳島大学本部に大学のガバナンス人材が集中していた。このことから、当時は学長の顔も見たこともなく、事務組織など関係なく、雲の上の存在であった。本部の文部省から出向していた部長（名前は忘れた）が突然、掃除が終わった頃、部屋を訪問してくれた。新規のセンターで一人であるので、気がかりであったらしい。掃除ができており、企業の方を受け入れるのには、支障はないと思っていたが、非常に驚いた様子で、すぐに、会議室と自分の部屋に絨毯を引き締め、壁紙も張り替えてくれた。非常に嬉しかったことを覚えている。当時、絨毯は、学長の部屋ぐらいで自慢したものであった。その後も大学本部は長年縁遠い存在であったが。

　当時の採用の条件に、地域共同研究センターの仕事は一番、研究をすること、地域共同研究センターの仕事は帳尻あわせの業務であったように思う。しかし、先行の大学を訪問すると企業との共同研究、研修事業、講演会など多くの事業を展開していたことから、徳島大学でもセンター長のつてで、徳島県と一緒に企業人材の育成事業を展開した（現在の人材育成事業の基本となった事業である）。当時は制御技術が中心であった。また、大学研究成果を紹介する「Face to Face」事業は最初の企業トップと会う機会でもあった。地域共同研究センター運営委員会委員の協力も非常に強く、工学部を中心に学生を交えた講演会を開催した。また、運営委員会の医学部の委員か非常に協力的で、共同研究の推進、講演会や人事にと、私の考えをセンター長と一緒になって支援してもらった。もちろん、運営委員の大半を占める工学部の実力教授にも惜しまないご支援をもらった。

　以上のような背景もあり、地域共同研究センターの仕事を段々と自分自身の発案で、仕事を開拓しなければならない状況になっていった時期でもあった。

６）最初の仕事

　研究は昼夜を問わず、助教授の経費もあり、自分で、自分の印鑑で、物品の購入ができ、非常に楽しい時期で、昼夜を問わず、没頭した。実験には、コンピュータを利用していたが、当時、ウィンドウスと互換性のないタイプのコンピュータを利用していた（ベーシックでソフトを自作してデータ収集、データ処理をしていた次期であった）。

　以上のこともありセンターの仕事始めには、一般的に互換性のあるウィンドウス対応のPCと桐というデータベース用のソフトを買い、業者の方に必要な機能のみを組み込んだ一例を作ってもらい、独自にソフトの使い方を覚えた（基本的な操作は昔から説明書を読まない）。

　最初の仕事は、字が下手で、手書きでは会議通知、はがきや封筒の表書きができたので、このソフトで、教官全員の学科、氏名、電話などの連絡先の作成、書類の発送ができるようにした。字が下手な自分には、気兼ねなしに通知が発送でき、事務処理が短時間に一人でできるようになった。当時は大きな武器を手にしたものであった。

　この当時、自分で判断して使える、金と場所、地域共同研究センター教員一人という立場をフルに利用したように思う。短気な性質であったので、夜も昼もなく短時間にセンター業務から事務処理までする方法を構築したように思う（つまり、掃除、封筒貼りから対外マネジメントまで）。

　このソフトを利用して、教員の研究データベースを作った。内容は簡単なもので、現在の研究テーマ、希望する共同研究テーマ、技術相談対応分野程度であった。その後、大学本部の部長が中心となり、非常に立派は研究者総覧を作ったので、データベースの情報として組み込んだ。これが、徳島大学の産学官連携の一歩であり、このDBは毎年更新され、退職まで２５年近く、自分の友であり、企画立案の情報源でもあった。

　平成３年から平成４年の2年間で対外的業務、学内的および事務的な業務まで一人でこなせる体制ができ、講演会ポスター、通知も作り、学内に配布、関係する企業へも郵送した。配布先ははっきりした記憶はないが、企業は手当たり次第に、学内は最初は助教授以上に、その後、助手まで配布した記憶がある。封筒等のラベル貼りは非常に早く、自慢の一芸でもあった。そうそう、パートが一人配置され、マックのベテランで、一時、マックに情報が以降した。広報、ニースなど非常に綺麗に仕上げてもらった。しかし、これが、私には手に負えない品物で、一時自分で仕事ができなくなり、日常業務のすべてをウィンドウスにデータを移行した記憶がある。数年の詳細なセンター活動情報が抜け落ちてしまている。情報の管理は自分の手中に治めておくことが非常に重要であることを痛感した。

　以上が、着任直後の状況と仕事で、センター長と学内運営委員会委員の理解と協力があり、抵抗なく、地域共同研究センターの業務を開始し、体制整備ができた記憶がある。

７）センター就任時の社会状況とセンターの成長

　平成３年、バブルが弾け、平成５年頃から地域共同研究センターの時代に突入し始める時期を迎えた。大学に大きな夢を社会が抱くようになった時代でもある。大学に大きな宝が眠っているのでないかとの夢である。このことについては、機会があれば、次回に報告する。

当時、世の中が不景気になると大学は景気がよくなると言われた。実にそうであった。各大学に地域共同研究センターの建物（平成6年竣工）が、大型設備が付き、建物の設計、建物や機器を利用した将来の研究開発事業の構想など、次から次へと地域共同研究センターの活動計画や将来構想を立案した。各大学とも忙しい時期でもあったが、徳島大学の中心的センター活動計画が纏まっていった時期でもある。この時期に先進大学では企業との連携など各大学独自の構想が発案され、地域共同研究センター長会議等でも説明されていた。この時期の共通したセンター構想は、共同研究の推進や地域との連携強化、技術移転など現在進行中の議題が中心であったが、徳島大学では、大型研究予算獲得に向けて各関係機関との連携強化に努め、研究者の発掘に努力を払った。平成10年以降、大学で大型研究機器（３０００万円程度）の予算配分は5年～10年に一度程度の時期に徳島大学で初めて1.5億円の研究費が採択になり、センター運営、研究マネジメントと非常に苦心惨憺した記憶がある。それからは、大きな研究費を獲得する研究者が増え、専任教官一人では対応が不可能な状態となり、センター組織の充実が急がれた時期であった（大学は急いでいなかったし、研究費を獲得しても苦労の割には評価がなかった）。

　このような状況の打破、将来構想の実現には、地域共同研究センターを改革し、センター本来の活動ができる体制への整備が必要であった。すなわち、一人助教授の時代から学部の講座並への整備であった。全国センター長会議、専任教官会議でも常に議題として議論されたが、この時代はほとんどの大学が助教授一人、事務補佐員一人、センター長（兼任）の３人体制であった。専任の事務官もなく、何をするにも、事務との交渉があり、前例主義の事務官との交渉には多くの無駄な時間を要したように思う（事務官でなく、事務上層部の理解不足か）。しかし、全国の地域共同研究センターの体制はその後、平成10年頃まで変わることはなかった。また、体制整備も重要であるが、センター運営の責任ある先導役を配置することが、最も重要な時期であったように感じている。2年ごとにトップが変わると運営の基本方針が変わる。ばからしい不必要な時間を費やし、嫌になった記憶がある。これは他の大学も同様であったように思う。徳島大学は途中でセンター長人事も方針を転換した。これについては非常に書きにくいので、記録を残すかは分からない。

　もう一つ、その当時、一番改革が必要とされたのが、大学の事務改革といわれた。

　この当時、専任教官には多くの高い壁があり、気の遠くなるような道のりを感じた専任教官は数多いのではなかろうか。

地域共同研究センター体制整備には、各大学の状況をアンケートで調べ、まとめた岐阜大学の小森専任教官の業績は非常に大きなものであった。事務官が全国のセンターの状況を把握するのに利用させてもらい、徳島大学の体制整備に大いに役立ったことを記憶している。当時、このような発想に至った状況、まとめた苦労話などを伺いたいものである。

　また、当時、事務官は地域共同研究センターが何をするべきところであるか、理解している事務官はいなかったように思う（地域共同研究センターに事務官も配置さてりいなっかた。このこともあり、徳島大学では室蘭工業大学の杉岡専任教官時代の専任教官会議に上田課長補佐と一緒に参加させてもらった。これば、地域共同研究センターへの事務官配置のきっかけになった。どのような理由があったのか、分からないが大変ご無理を言った記憶がある。杉岡先生が覚えておられれば、尋ねてみたい）。

８）センターでの役割と体制整備時代

徳島大学では、初代センター長は助教授の私を育てるため、仕事を任せて、センター長がサポートしてくれる体制で仕事をした。この体制整備に手をつけた鈴木茂行初代センター長、齋藤元学長については、後に述べる。

　センターで仕事するには、助教授の身分で動くことには支障はなかったが、社会的には2番手であり、センターを代表する責任者ではない。このことから、センターの実質的責任者として活動できるよう、体制整備を行い、リエゾンオフィス、技術相談室を設置し、そのトップとして名刺を作り、活動した記憶がある。大学の体制上、センター長等の役職もち、教授がトップであり、物事も進める権限があった。

　このような努力を重ね、助手の配属（大学の判断）、企業への人の派遣要請、客員教授の活用の見直し（当時3人採用から時間制限による6人体制への変化）など地域共同研究センターの定員確保、協力者の増員などセンター体制の強化を図った（体制強化の一心で将来構想や事業説明などを説明し、当時のセンター長、学長がご苦労していただいた）。

　平成10年頃から徳島大学の地域共同研究センターの体制は徐々に整備され、色んな予算や寄付金で事務補佐員も雇用して事務処理も大幅にアップさせた。平成15年10月に知的財産本部事業に採択、文部科学省のコーディネータ事業に採択など、一挙に人数が膨らみ、予算も１．５千万円程度から1億近い予算になった。なお、知的財産本部事業の採択は私も多くの企業の方の協力で立案・申請したが、学長のお力によるものと伺っている。このことが関係しているのか分からないが、採択後、最初の内は、知的財産本部事業に何の関係もなく、茅の外であった気がした。

　また、この時期、国の政策として企業人材育成が重要との経済産業省の人材育成事業が始まり、採択され、これを機会にイノベーション人材育成センターを設置し、企業技術者や将来の企業管理者の人材育成を始めた。この事業構想には、当時熊本大学を退職された上田昇先生に大変お世話になった。この事業も基本は地域共同研究センター設置時の高度技術研修等地域の企業人材育成事業、MOT教育、数々の講演会開催での企業トップとの絆が花開いた事業である。最初は国の予算で、その後、地域共同研究センターの予算、企業の寄付金、その後はセンター自身で予算を獲得し、自立運営が条件で継続事業として大学から承認された。継続事業への展開の道は大学との交渉、成果説明など多くの資料と説明を重ねて学内承認が得られた。長年展開した事業でもあり、機会があれば、まとめてみたい。

１０）地域共同研究センターの再編成

　この部分については、機会を見て詳細を書き残したいと思っている。この時期から、一番仕事が楽しく、精神的に、体力的に、くたくたでぼろぼろになった時期になった。一方では、一番辛い、きつい時期でもあった。

以上のように、大きく膨らんだ、人数、予算も、平成19年度の知的財産事業の終了とともに、また、時期事業の不採択とともに、コーディネータの不採択と一気に不況の波が押し寄せた。立案した私の責任として、失敗した理由書を理事、学長に提出して、今後と体制を説明して了承をもらい、平成20年度から第3次体制を新規に構築した。

　体制は、若手中心に構築し、知的財産本部事業で育成した人、助手の増員、講師、教授の講座体制とした。

　目的は、私の退職までの3年間で大学の産学官連携組織として必要な業務ができる体制を構築することであった。理事との連携がスムースに進み、必要な利益相反管理、貿易安全保証（輸出管理）などを組織化し、人材の育成も行い、基礎部分を構築することができた。基礎部分は、産学官連携の事務官ができない専門的な判断、事務処理ができる程度まで教育した人材を育成・配置した。

以上、産学官連携を安全、安心に研究者ができる体制の構築は一応できたが、運営のノウハウまで伝えることはできなかった。理解不足から曲がった方向にすすむことを懸念している。大学内の傾向は、人が変わるとまず、先任者の評価から始まり、否定して再度組織構築が始めるものである。一日でも早い時期に、次期担当者が決まることを願ったものである。

体制構築は理事、学長とのやりとりなど大変な時期もあり、一向に前に進まない、説明のみの毎日、毎年であった。これも私の構想が未熟で、将来が見えないことによる問題であったと今は深く反省している。また、能力がなかったことが、退職が近づくにつれ、大きな精神的負担となり、追い打ちをかけるように理事も代わり、また、一からの説明の毎日、その書類作りと、最終的は精神的に仕事ができる状況になくなった。

　この時期、つくづくと能力のない人間であると思い知らされたものである。歴代学長、理事、センター長には、非常に親切していただき、立てていただいたことは今でも大変嬉しく、感謝している。日本でトップの産学連携部門、女性のトップによる組織作りの私の構想は終わった。

　なお、教授就任も齋藤史郎元学長、渋谷雅之元副学長、鈴木茂行元センター長に大きなご尽力をいただき、就任した。また、好きであった研究を離れ、産学官連携一本で仕事を行う決心のきっかけになった出来事も、私に取って大きな転換期となった。これらについては、機会があれば、書き残して置きたいと思っている。

　多くの協力を得ながら、信念をまげることなく、精一杯の仕事をしてきたが、一番残念なことは身も心もぼろぼるに疲れ果てた最後になってしまったことである。今でも、申し訳なく、わびてもわびきれない思いがある。

なお、退職後、気力、体力をもどすのに3年かかった。心の糸が切れないように、できることをしながら、一生懸命打ち込めることを見つけ出そうと頑張ってきた。今は、大学時代の仕事を離れ、自分の最後に向けて日常生活に組み込む仕事をやっと見つけ、徐々に生活、日常業務を変えながら、穏やかな生活を送る時間がもてるようになってきた。

　大学の産学官連携部門の役割を果たすためには、組織作りが重要で、成功か、不成功かは、産学連携部門の人材に依存する。また、研究者が自由に研究できるよう支援できる人材は大学内で育成するしかない。自分が何のために仕事をしているのか、理解して仕事ができる人材でなければ、この部門の仕事はできない。思い出ある歴代産学連携部門を支えてもらった人の紹介はセンターの一番重要な部分であり、機会があれば紹介したい。

　私の力不足は歪めないが、全身全霊を打ち込み仕事ができたのは、約30年間で200人以上の方にご協力いただいたお陰である。最後に、こころから「感謝」申し上げます。

１１）最後に

　地域共同研究センターの設立当時、西日本の専任教官が会議を開き、地域共同研究センターについて熱心に語っていた姿が忘れられない。本当に､地域共同研究センターを地域の柱にしたいと思っていた先生方であった。しかし、大学内での立場から活動できないことへの不満は非常に大きなものがあった。これらの先生方が年ごとにセンターを離れ、何となくむなしい思いがした。

　このことを思い浮かべ、平成30年（平成最後の年）に「産学官連携の先人達が語る会」を設立した。大きな目的は、当時の先生方の思い出を一つでも記録に残せればとの思いである。幸い、主旨に賛同いただき、令和元年に最初の会合を開催する。

　少しでも、当時の思い出が残せることを願っている。