

# Pay it Forward

岡山大学統合報告書2024

Pay it Forward



岡山大学  
OKAYAMA UNIVERSITY

## 目 次

|                     |    |
|---------------------|----|
| 学長メッセージ             | 02 |
| 価値創造プロセス            | 12 |
| 価値創造プロセスの解説／岡山大学の歩み | 14 |
| <b>戦略</b>           |    |
| 教育・国際               | 18 |
| 研究・産学共創             | 20 |
| DX・GX               | 22 |
| 病院                  | 23 |
| 財務・施設               | 24 |
| 企画・評価・総務            | 25 |
| <b>成果・実績</b>        |    |
| 教育・学生               | 28 |
| 教育・学生               | 30 |
| 国際                  | 32 |
| 研究                  | 34 |
| 研究                  | 36 |
| 産学共創                | 38 |
| 病院                  | 40 |
| <b>ガバナンス</b>        |    |
| ガバナンス               | 44 |
| 教学マネジメント            | 46 |
| 研究マネジメント            | 47 |
| 財務・施設<br>マネジメント     | 48 |
| データセクション            | 50 |

# Pay it Forward

岡山に帝国大学並みの国立総合大学を創りたい。

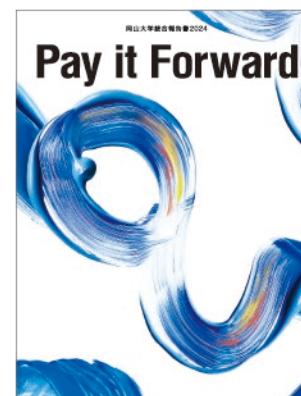
戦後の混乱期にありながら、

地域の皆様の熱意と支援により創られたのが岡山大学です。

創立時から現在に至るまで受けた皆様からの「ご恩」を次世代につなげていく。

教育・研究・社会貢献を通じて世界と地域に新たな価値を創造することが、

私たちが考える「恩送り(Pay it Forward)」です。



## ■表紙コンセプト

表紙デザインは、本学が取り組む「不易流行の大学経営」から着想を得て、いつまでも変わることのない本質的なものを大事にすること(不易)を岡山大学のイメージカラーである青色、時代に応じて変化すべきものを柔軟に取り入れること(流行)を赤と黄の差し色で表現し、過去・現在・未来へと綿々と受け継がれる本学の想いやステークホルダーとのつながりのイメージを図案化しました。中央には、OKAYAMA UNIVERSITYを示す“O”と“U”的文字をデザインしています。



# 地域と地球の未来を共創し、 世界の革新に寄与する 研究大学として

タイプ(タイム・パフォーマンス)や、コスパ(コスト・パフォーマンス)と言われる時代に、いさか長文ではありますが、トップとして、想いを述べさせていただきます。

## 高めるべきは、そのブランド力

### POINT

- 学長就任から一年半、認知されつつある「不易流行の大学経営」
- 目指すべきは、ステークホルダーの皆様との「地域と地球のありたい未来」の共創
- 岡山大学のブランド力を向上させ、ありたい未来の実現を目指す

学長という大役を拝命し一年半が経ちました。先年掲げた「不易流行の大学経営」と、私のトレードマークである蝶ネクタイが皆様に徐々に認知され始めたと日々感じる次第です。「不易流行」とは、いつまでも変わることのない本質的なものを大事にしながら、時代に応じて変化すべきものを柔軟に取り入れることです。私が考える本学の経営における「不易」とは、岡山大学にこれまで、またはこれから関わってくださる、全ての人々の持続的で多様な幸せ(Well-being)の実現を追求することであり、「流行」とは、国内外の社会情勢を見極め、国の施策や地域の思いを先取りし、組織経営改革・人材育成・研究開発などを行うことです。これらの実現には、時間をかけ、何度も発信し、深く浸透させていく必要があると考えています。

改めて、岡山大学の目指すべき姿は何か。それは、「地域と地球のありたい未来」を本学が全てのステークホルダーの皆様と共に創することです。本学では、その理念「高度な知の創成と的確な知の継承」と目的「人類社会の持続的進化のための

新たなパラダイム構築」の下、「岡山大学長期ビジョン2050：地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」を掲げております。その実現に必要なことは、岡山大学のアイデンティティを確立し、ブランド力を着実に高めることに他なりません。「地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」を目指す本学は、世界に伍し、また地域に根差す大学として、新たな価値を創造し続けることが一つの大きな目標であり、その達成が本学のブランド力を高めていくと考えています。今でも、地域の皆様から「岡山大学(OKADA、岡大)」というブランドに対して大いに期待を寄せられています。だからこそ、我々は期待に応えるべくブランド力をより強固なものとし、更に高めることで地域にとどまらず日本社会や世界から期待され、地域と地球のありたい未来を共創するために必要とされる大学へと発展していく。それにはまず、地域と地球の課題の解決を岡山大学が、教職員が、そして学生一人一人が、自分事として捉えていくことが大切なのです。

## 実質的な教育改革の実現

### POINT

- 主体的に変容し続ける先駆者の育成に必要な教育改革の確かな地盤固め
- 先駆者の育成には、教職員も常に変容し続ける先駆者であらねばならない
- 新たな研究や専門教育から流行を学ぶとともに、先人の不易から人間力を学ぶことも重要

本学は2023年度に文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」に採択されました(P.20-21)。この一年は、ベストエフォートで事業に取り組み、研究大学としての道筋をつけることができた期間でした。教育と研究は表裏一体であり、次は、主な「教育現場の課題」をターゲットに置き、解決に臨む所存です。

教育改革に関しては、一年をかけて地盤を固めることができた実感を得ています。初年次教育を起点とした学士課程教育の再構築「Target2025」(P.18)は、実行へ向けての調整段階までたどり着きました。そこで私が大切にしたい点は、「岡山大学長期ビジョン2050」や「価値創造プロセス」の中で掲げている「主体的に変容し続ける先駆者の育成」について、一步引いて考えることです。

そもそも、我々教職員が「先駆者」になれているか。当然のことですが、例えばリーダーシップ論を勉強しただけでリーダーになれるわけではありません。同様に、机に向かうだけで先駆者になることもできない。「主体的に変容し続ける先駆者」を育成するためには、先人の知恵という「不易」を感じながらも、先駆者を育成する立場の我々教職員もまた常に変容し続ける先駆者として、「流行」を追い求めなければならないと強く感じております。昨今では、教員が「何を教えたのか」から、学生が「何ができるようになったのか」を重視する「学修者中心」の教育へ移行しており、先送りできないこの課題を、覚悟を持って解決に取り組むことが大学への期待や信頼にもつながると考え、積極的に議論を進めてまいります。

また、先に挙げた教育改革だけではなく働き方改革や「心理的安全性」の担保など学内での様々な課題に向き合い、変えていく努力も必要です。そのプロセスは、地域や地球の課題解決のプロセスにも通じますが、こうした課題と向き合うために必要なものは、やはり「人間力<sup>※1</sup>」でしょう。

教育・研究の基本は人間力であると私は折に触れ伝えていますが、この考えは私の実体験から生まれるものです。「古典に学べ」というかつての上司に倣い、改めて古典を読み解くと、その内容はつまり人間力についてだったのです。課題に直面したとき、古典の通りに実践してみると、みるとうちに物事がうまく進んだことで、人間力の重要性に確信を得ました。大学は研究機関の側面を持っており、どうしても専門教育に偏ってしまう部分があります。大学で一つの学問分野を深く



有識者・専門家による外部評価委員会でTarget2025について議論する様子

追求することはもちろん大切ですが、「価値創造プロセス」の中で掲げる「分野横断的な総合知の創出」のために必要となる現在の研究を次の研究につなげたり、更に発展させたりするためには、やはり人間力が必要なのです。人間力を養う上で、古典や先人にはまだまだ学ぶことがあります。愛媛県の「志の道」(P.17、P.27、P.43に関連コラム)を皆様はご存じでしょうか。ここには、江戸後期から現代までのそれぞれの時代を力強く生き抜いた先人たちの想いや言葉が刻まれた12基の石碑が立っています。私は、自分自身を見つめ直したいときには、この道を歩き、美しく豊かな自然や石碑に刻まれる力強く生き抜いた先人たちの想いと人間力に触れることにしています。

人間力というのは先人たちの時代から変わらず、常に求められているもの、つまり「不易」です。対して「専門教育」というのは時代によって変化していく「流行」であると言えます。この「不易流行」を併せ持つ人材こそが社会が求めている「高い総合能力と人格を備えた人材」と言えるのではないかでしょうか。大学は学生に対して「実践力」「探究力」「コミュニケーション力」「専門力」「教養力」の5つの能力の獲得を期待していますが、本学として人間力を学び育てる場も提供したいと考えています。本学に入学する学生には、5つの能力を身につけ、ひいてはマネジメントにも必要な、逞しい人間力を学び、人間として成長し、社会で活躍することを期待しています。そして、そういった人材を本学から輩出するためには、教職員もまた人間力を養っていく必要があるでしょう。

このような能力を併せ持った人であれば、どのような分野や企業に進んでもきっと才能を開花させ、活躍できます。先人たちの言葉から「不易」に学び、最新の研究から「流行」に学び、激変する時代の荒波を乗り越えていってほしいと願います。

## 地域に根差し、世界とつながる大学を目指して

### POINT

- 世界の優秀な学生に選ばれる魅力的な大学となるため、ソーシャルインパクトの創出と共修環境の整備を重視
- 日本人・外国人学生と共に地域を共創し、地域の国際化を推進
- 大学として世界初となるUNCTADとの連携等による国際化の加速

そして、学生と共に地域を共創し、地域の国際化を推進していきたいと考えています。

海外の機関と連携した特筆すべき取り組みとしては、国連貿易開発会議(UNCTAD)との人材育成プログラム(P.32-33)が挙げられます。これはSDGs(持続可能な開発目標)達成のための科学技術イノベーション(STI for SDGs)の人材育成に向けて大学として世界初となる包括連携協定に基づき、若手研究者を受け入れるプログラムであり、STI分野におけるジェンダーギャップに関する世界的なイニシアチブとして国連のフォーラムで紹介されるなど、高い評価を得ています。特に、2024年4月には、スイス・ジュネーブで開催されたCSTD<sup>※2</sup>の政府間年次会合において、在ジュネーブ国際機関日本政府代表部及びUNCTADと共同で公式サイドイベントを開催しました。国連の会合でサイドイベントを主催すること自体が非常にインパクトのある機会と捉えています。こうした国連との直接的連携をはじめ、海外大学や国際機関との連携もこれまで以上に密に行い、本学の国際化を更に加速させていきます。



UNCTADとの人材育成プログラムにより来日した若手女性研究者の研究活動

※1 人間力：社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力。出典：内閣府 人間力戦略研究会「人間力戦略研究会報告書」

※2 CSTD:Commission on Science and Technology for Development(開発のための科学技術委員会)

## 研究の道に欠かせない姿勢

### POINT

- 本学の研究推進体制・研究基盤の改革・強化が着実に進捗、イノベーションエコシステムの構築は融合的研究のフェーズへ
- エビデンスに基づく「最重点研究分野」の制定による、戦略的なリソースの重点投資
- 他分野の研究や流行を積極的に取り入れ、将来の入学生がワクワクするような研究を

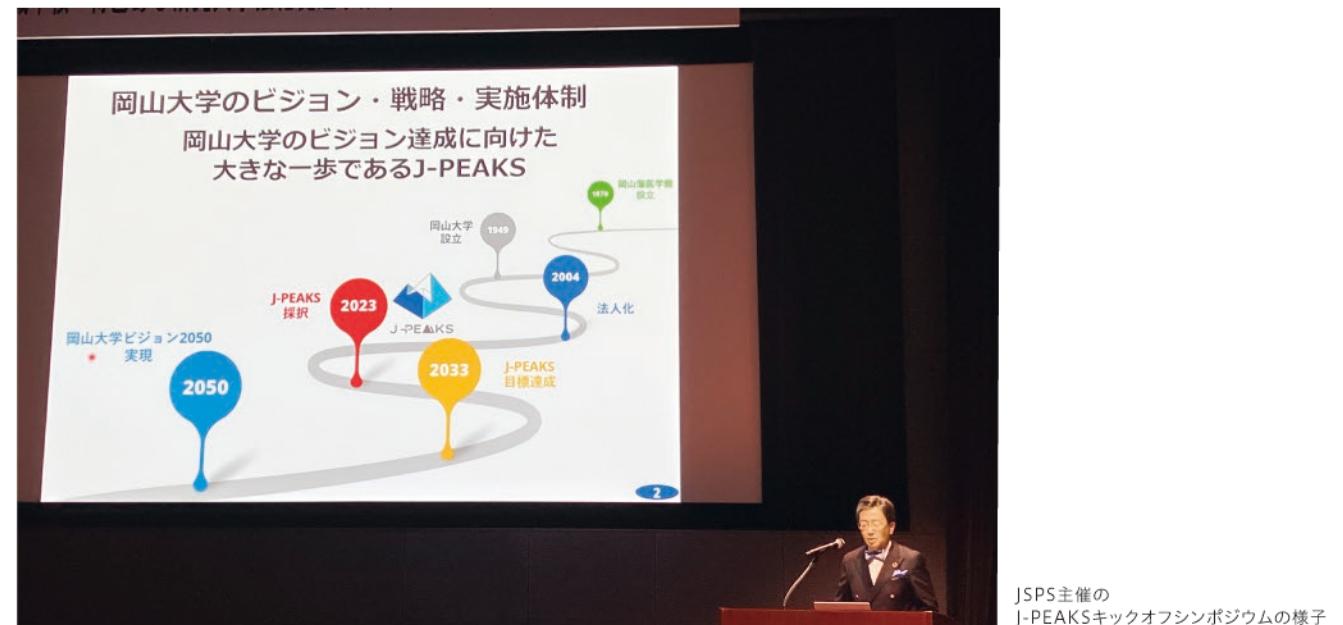
本学ではこれまで、戦略的なリソースの配分、海外トップクラスの研究機関との共同研究、若手研究者の積極的な採用などを実施する国際研究拠点形成プログラム「RECTOR」や、全学的な研究設備・機器の共用体制を確立する「コアファシリティ構想」、大学全体の研究とイノベーション、地域共創を一体的に取りまとめ、総司令塔機能を強化することを目的とした「研究・イノベーション共創機構」(P.47)の設置、高い技術力を有した技術職員を全学組織として一元化する「総合技術部」の発足など、本学の研究推進体制の改革・強化に関する様々な取り組みを着実に実施してきたところです。一方で、本学の「価値創造プロセス」で掲げている「イノベーションエコシステムの構築」は、多様な研究分野を他領域と融合させていく「融合的研究」のフェーズに入ったと感じています。

研究には「流行」の部分が多く存在します。それぞれの研究者が極めてきた研究分野も、その鮮度を保ちつつ、高度化の実現と新たな価値の創出が期待されていると考えています。そこで、本学は、エビデンスに基づき特に強みとする7分野を「最重点研究分野<sup>※3</sup>」として新たに制定し、リソースを重点投資することとしました。注目すべきは「農作物・植物科学分野」や「ヘルスケア分野」といった6分野にプラスして、それら

と関係する融合研究も最重点研究分野に含まれる点です。我々が目指すのは尖った細い山ではなくPEAKS=山脈なのです。この最重要課題へのアプローチ方法は、まさに「他分野の研究や流行を積極的に取り入れること」です。

もちろん、研究の自由は確保されなければなりませんが、各自が行う研究が社会や将来とつながる道筋も必要です。これは、単に社会実装を目指すというだけではなく、社会と自分の研究のつながりや研究領域の広がりを問い合わせ続ける意識を研究者が持つとともに、先駆者としての研究の将来像を描きながら、次の後継者につなげていく「研究の継続性」についても考えていただきたいということです。

本学の教職員・学生には目前の研究に邁進するだけでなく、今後入学する学生たちがワクワクできるような研究を続けてもらいたいです。単に大学院へ進む、勉強するというだけではなく、期待を持って研究を継続していくかどうかを考えてほしいと思います。研究者一人一人が夢を持って専門分野に挑み、その夢を次の世代に引き継ぐことで、知のリレーは続いていくはずです。継承の場面にも必ず「不易」と「流行」が存在します。本学としても、絶えず変わり続ける研究現場を支えていけるよう力を尽くします。



※3 本学は、「岡山大学最重点研究分野」として、「① 農作物・植物科学分野」「② ヘルスケア分野」「③ IT・エレクトロニクス分野」「④ 惑星科学・宇宙物理分野」「⑤ 革新材料分野」「⑥ 考古学分野」「⑦ ①～⑥に関係する融合研究、サービス・社会制度設計」の7つの分野を制定している。

※4 DX(デジタルトランスフォーメーション):企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革とともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。出典:経済産業省「デジタルガバナンス・コード2.0」

## DX・GX×地域貢献から生まれる好循環

### POINT

- DX・GXは目的を実現するための手段、大学と地域が連携し地域貢献という価値を創造
- 大学と地域の垣根を下げ、ブランド力を高め、地域の産学連携の好循環実現を目指す
- 大学・学生と地域が一体となって地球の課題解決とありたい未来の共創に向けた活動を展開

どんな時代でも、省力化実現のために今までにないツールが生まれてきました。昨今でも生成系AI等の便利なツールが続々と出現していますが、何を使うかという手段ではなく、それらを使って何をするのかという目的が重要です。本学の目指す姿の一つとして「DX<sup>※4</sup>を用いた業務の省力化」がありますが、DXとは、単純なツールではなく「新たな価値を創造する」という目的を実現するための手段として、何をどう利用して実現するかを重要視しています。

2023年7月に発足した「DXサンライズおかやま<sup>※5</sup>」(P.38-39)では、県内中小企業のDX化支援を積極的に行い、経済産業省の補助事業を活用しながら企業への伴走支援などを実施しています。これも本学の「地域貢献」という価値創造の一つと言えます。「地域貢献」も、常に変わり続ける「流行」です。毎年少しずつ入れ替わる学生が、こうした取り組みを通じて地域のイノベーションに参加し、DXを学び、社会へと出ていく。研究成果の還元にとどまらず、先に述べたような伴走支援や地域の発展に有益な人材の輩出などにも、積極的に繰り返し取り組んでいくことで、「大学や先生との連携は敷居が高い」というイメージを払拭すると同時に、学生は在学中から正課・課外活動で地元の企業と積極的に関わり、将来的に有望な人材として迎え入れられる。地域の人々や地元企業は更に大学へ声をかけやすくなる。これこそが、本学が目指す産学連携の好循環です。

学生が就職活動において志望する企業は、コマーシャルに出てくるような誰もが知る大企業に偏りがちですが、これは単純に企業を知る機会が少なく選択肢が狭まっているからです。



製品のCO<sub>2</sub>排出量可視化のために、地元企業にて製品の製造工程を学ぶ学生

※5 DXサンライズおかやま:地域企業のDXを強力に後押しするため、DXに向けたビジョン構築支援やデジタル人材の育成を目的として、産学官金11社で連携し発足。参画メンバーがそれぞれの強みを持ちより、ビジョン駆動の「新たな価値創造」に重点を置いた伴走支援や、企業の実態に即したリスキリングの仕組みによるデジタル人材の育成等の活動を通じて、県内中小企業のDXを面向的にサポートし、業種横断的な価値創造を目指している。

※6 GX(グリーントランスフォーメーション):化石エネルギー中心の産業構造・社会構造をクリーンエネルギー中心へ転換を目指す取り組み。出典:経済産業省HP「GX実現に向けた基本方針」

※7 Carbon Footprint of Products:製品やサービスの原材料調達から廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出されるGHGの排出量をCO<sub>2</sub>排出量に換算し、製品全体に表示された数値もしくはそれを表示する仕組みのこと。<sup>\*</sup>温室効果ガス 出典:経済産業省・環境省「カーボンフットプリントガイドライン」



DXサンライズおかやまによる地元企業のDX伴走支援

だからこそ、本学のDX伴走支援などの地域貢献の活動を通して地元企業の素晴らしい、地域や地元企業ならではの魅力も知ってほしいと思います。今の学生が就職で求めているのは、良い雇用条件だけではなく「働きがい」もあるのではないかでしょうか。地域貢献を学生のうちから経験することで、地元の企業と自分の専門分野がどうつながるか、自分に何ができるかを考えるきっかけが生まれます。本学ならではの取り組みを強化し、ブランド化をより一層進めたいと考えています。

また、本学では、Planetary Health(地球と生態系の健康)を考えていく手段としてGX<sup>※6</sup>についても意欲的に研究を進めています。2021年5月に地域の発展とSDGsの達成に貢献することを目指して、岡山県商工会連合会と連携・協力に関する協定を締結していますが、この協定の取り組みの一環として、本学経済学部天王寺谷研究室が、岡山県商工会連合会会員の企業と連携し、カーボンニュートラルへの第一歩を実践的に学びあうことを目的に、製品単位のCO<sub>2</sub>排出量の可視化(CFP<sup>※7</sup>算定)に取り組み、その成果を発表しています(P.30-31)。参加企業からも、算定のためのデータを集めることで、CO<sub>2</sub>が多く発生している原料や工程を深く理解することができた経験を生かし、少しでも脱炭素経営に近づけるよう再生可能エネルギーの導入や調達方法・廃棄方法の見直しなどに取り組んでいきたいとのコメントをいただいており、大学・学生と地域が一体となって地球の課題解決とありたい未来の共創に向けて手を取り合って考え抜いた成果でもあると言えます。自分事としてGXに取り組む中で、おのずとグリーンイノベーションへの理解が深まり、社会実装の未来が拓けていくと考えています。



内閣府地方創生推進事務局の方々にデジタル田園健康特区に関する取り組みを紹介

## 地域医療の拠点として何ができるのか

### POINT

- 地域医療における「最後の砦」として、岡山大学病院が生み出すべき価値の維持と向上
- 「医師の働き方改革」時代における地域医療体制の維持と研究力の強化・向上
- 総合大学として分野横断的「総合知」でデジタル田園健康特区の事業に取り組み、持続可能な地域医療体制を構築

岡山大学病院は地域医療における「最後の砦」であると自負しており、また地域の皆様にも同様にご認識いただいていると思います。だからこそ、本学が注力すべき課題は、地域医療とその医療体制を維持し続けていくための「地域医療の連携強化」です。岡山県内だけではなく、県外の関連病院も含めて地域医療であり、広い地域の健康と命を守っていくことが岡山大学病院のブランド、生み出していくべき価値であると考え、「価値創造プロセス」でも「持続可能な地域医療体制の構築」を掲げています。

岡山医療推進協議会(CMA-Okayama)は2017年に6団体6病院から始まりましたが、2024年には岡山を中心とした瀬戸内医療圏として県外の病院も迎え、8団体10病院へと拡大しました。この体制により、地域医療の「健康向上」「公共福祉の向上」を目指し、良質で安定的な医療提供体制の根幹となる「医療人材育成」及び「治験・臨床研究の発展的連携」の強化を推進しています。

また、持続可能な地域医療体制を整えるためには、医師の生活や健康を守ることが必要不可欠であり、「医師の働き方改革」についても本学が取り組むべき課題です。一方で、移植医療などに代表される高度医療の担い手としても重要な役

割を果たす必要があります。先進的な医療技術を創出し、高度医療を推進するためには、医療に関する研究が欠かせません。働き方改革の取り組みと研究力の強化・向上は相反しているのが正直な現状です。

地域医療の維持と高度医療の推進の両立には、大学病院と他病院が連携し、まずは地域医療機関のマンパワーを確保して医師の働き方改革に取り組む必要があると考えています。大学病院としての研究力を維持するためにも、地域の基幹病院や開業医の先生方との対話は欠かせません。

医師の働き方改革に加え、本学はデジタル化の手法を活用した地域医療体制の構築を目指しております。この二つを両立する構想として本学が提案するのが、岡山県吉備中央町の「デジタル田園健康特区」(P.40-41)です。この事業では、遠隔採血、産前産後ケア、救急救命士の処置拡大などの取り組みで規制改革を先導し、大学病院、基幹病院、個人病院、人文社会学、自然科学、医学など個々の専門的な知恵を横串で通することで分野横断的「総合知」で地域医療に対応していく。この取り組みこそが、持続可能な地域医療体制確保の軸だと考えています。

## 心理的安全性を担保することの重要性

### POINT

- 心理的安全性の担保に必要な「人間力」を大学の風土に
- 心理的安全性の担保により迅速な情報の共有と課題解決を図り、健全な組織を構築

本学では2023年度、「知識創造経営」「IR<sup>※8</sup>」「ERM<sup>※9</sup>」の3つの中枢機能を有し、「アジャイル型手法」の導入により、既存の運営組織や事務組織と互いの利点を尊重しつつ、課題に応じたハイブリッドな組織運営により、組織イノベーションを加速させることを目的とする大学経営体制として、「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」(P.25, P.45)を設置しました。2024年度は、このオフィスに執行部と現場をつなぐ結節点として、「オフィス・スタッフミーティング」を新たに設置し、オフィス長である私がミーティング構成スタッフの心理的安全性を担保しながら、執行部への情報提供や施策の提案、執行部の意向や課題等の現場への共有を一層活性化を行っています。

中国唐代に編纂された「貞觀政要」には、人間は上に立つにつれて諫言をしてくれる家臣を大事にしなければならず、それを実践しないと、必ず組織は潰れるとあります<sup>※10</sup>。これは現代にも通じる「不易」です。オフィス・スタッフミーティングを設置した狙いはまさにここにあります。上司に意見する人材を重視するというはオフィス・スタッフミーティングの魂そのものです。昔は為政者に意見することは命を懸けることと同義でした。現代で命を懸けるわけにはいきませんから、心理的安全性の担保が必要になるわけです。都合の悪いことも言うことができるという環境がないと健全な組織は維持できません。心理的安全性とオフィス・スタッフミーティングはつながっているからこそ、迅速な情報の共有と課題への対応ができるということを皆様に業務を通じて伝えていきたいと考えています。

教育・研究の基本は人間力であると前述しましたが、ここでは人間力をもって心理的安全性を担保することの重要性を示したいと思います。私が重要視する心理的安全性の担保とは、主に「人間関係に苦しまない」という意味です。大学や研究室などの組織運営の根幹に据えられているのは「人間同士の思いやり」であり、その根幹が揺らぐと何事もうまくいきません。

組織の心理的安全性を担保するために必要な人間力を、さながらDNAのように大学の風土に埋め込み、そのDNAが次世代へと受け継がれていけば、大学業務の長期的な効率化と生産性向上につながると考えていますし、このDNAが埋め込まれた大学で学んだ学生たちは、卒業しても人間力をもって行動できる人材になるはずです。

一方、心理的安全性を担保することと部下を甘やかすことは同義ではありません。会社を辞めるかもしれないから叱らない、遅刻を注意しない、これでは教育を放棄しています。ダメなものはダメだと伝えられることがお互いの信頼関係を築くことであり、その関係性を醸成していくことが大切です。また、パワーハラスメントとならないよう、「強い言葉、否定的な言葉は使わない」ということも大事なことでしょう。

学長室ではすでに、ここは安全だ、何を言ってもいいんだという状況を作ることを実践しており、頑張って伝えるべきことを伝えようと努めています。そうすれば、私もまた、例えば、人間力の話など、相手の心に残ってほしい話をする。その話を心にとどめた人が、自然と周囲の人、組織や職場、それぞれの家庭、学外の方にもう接していけば、その環が学外の企業などにも広がり、社会も変わっていくかもしれません。このような取り組みは、実際に様々な企業でもすでにガバナンスに組み込まれており、本学でも「不易」の部分として取り入れている点です。



執行部と現場によるオフィス・スタッフミーティングの様子

※8 IR(Institutional Research):大学、部局の教育、研究、社会貢献活動及び管理運営において学長、理事等及び部局長が行う目標の設定、計画の立案、戦略の策定、評価及び意思決定等の諸活動に必要な情報を収集・加工・統合・分析し、支援するための活動及び作業を総称したもの。

※9 ERM(Enterprise Risk Management):組織体に発生するあらゆるリスクを統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図るリスクマネジメント手法。

※10『貞觀政要』卷第二 求諫第四

## 職員の高度化を目指して

### POINT

- ナレッジワーカーの養成へ通じる「職員の高度化」
- 大学という職場が学ぶ場、優秀な人材の流動性を高めることも大切

本学では、ナレッジワーカー<sup>※11</sup>の育成や複線型人事制度<sup>※12</sup>の構築(P.21)を進めています。私が任期中に目指している「職員の高度化」というものがナレッジワーカーへと通じます。クリエイティブな仕事や、多様なキャリアパスを求めて勉強したいと思えば、この職場が学ぶ場所=大学ですので気兼ねなく学んでもらいたい。優遇措置も整備します。

自身がスキルアップすることで働きがいも得られて、スキルと

キャリアを得た優秀なナレッジワーカーとなったそのときに、様々な企業に引き抜かれたり、新たなチャレンジを求めて自ら他企業へ移るなど、本学から巣立っていくのも一つの選択肢だと考えています。貴重な人材が流出した、と考えるより、優秀な人材が集まる場所だと認識されれば、おのずと優秀な人に入ってきてもらえるでしょう。むしろ流動性を生み出す方が大切なことです。

## 誠実なマネタイズを

### POINT

- 本学の特色を適切に評価していただくことでマネタイズを進め、財政基盤の多様化を図る
- 引き算的なコストの削減だけでなく、強みをマネタイズする足し算的な対策を
- 岡山大学で学びたい、働きたい、投資したい、と思えるような魅力ある大学づくりを

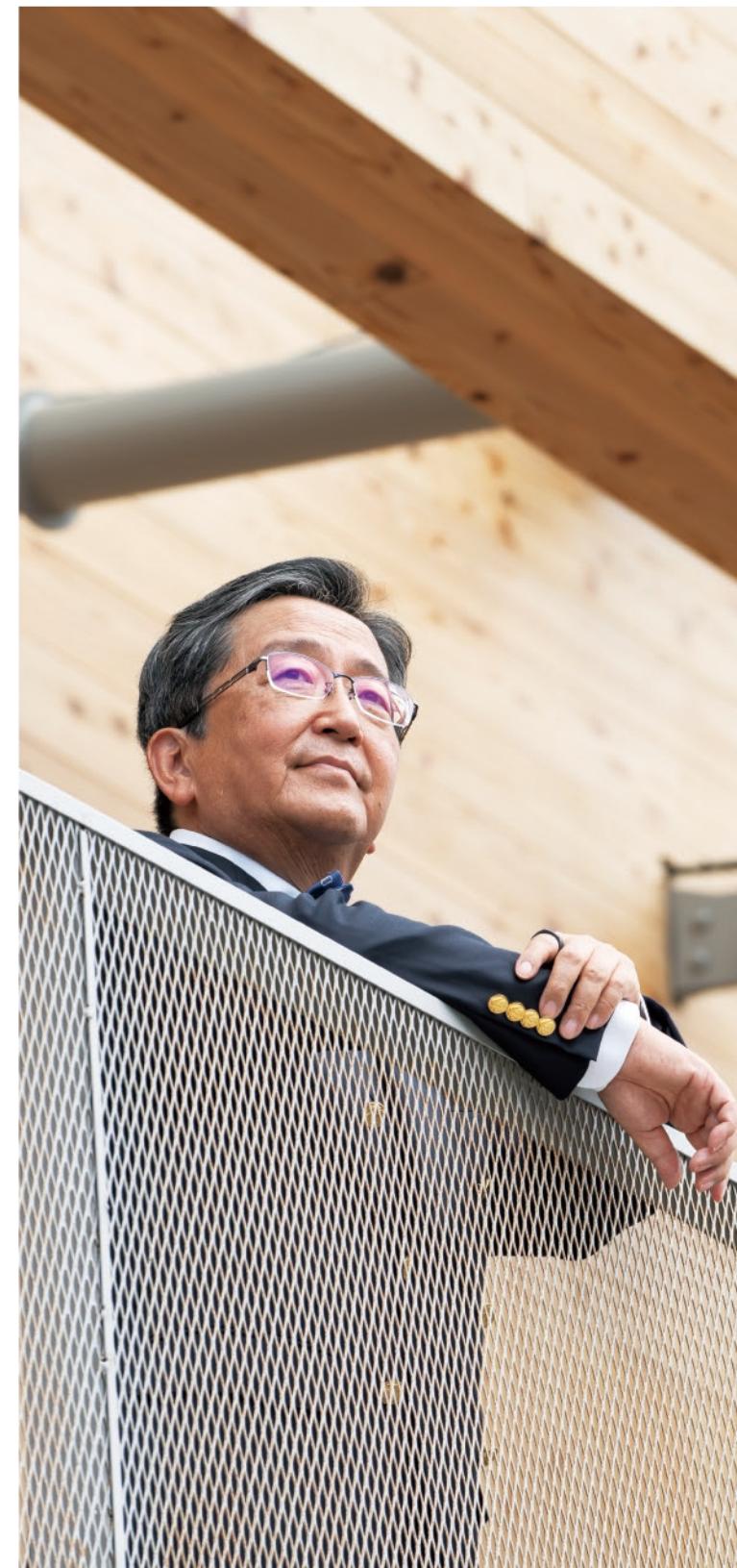
財政基盤の強化とは、財政基盤の多様化を図ることでもあると考えています。岡山大学の持ち得る多様な特色に対して適切な評価をいただき、その一つひとつを誠実にマネタイズ(収益化)していくことが重要です。高等教育と研究を担う機関としての運営も維持していくかなければなりません。プロジェクトの支えとなり応援してくれる個人や企業は本学にとって不可欠であり、ありがたい存在です。研究力を強化していくことによって生じるマネタイズを、加速させていくことが研究大学の本来あるべき姿であり、目指すべき道であると言えます。研究者は自身の実績が適切に評価され、マネタイズによりその対価を得ることで、一層プロジェクトに注力することが可能となります。その一方で、評価と対価への相応の責任も伴うことを理解しておく必要があります。こういった考え方で大学内外に浸透し定着していくよう、議論を重ねてきました。一方で、研究そのものに対する支払うことに抵抗がある方が未だ多いことも事実です。岡山大学のブランド化に取り組む中で、本学が生み出していく価値とその期待値に対し、投資していただける存在となることを目指します。

近年の諸費用の値上がりが大学運営を圧迫しています。人件費についても、現在の雇用は確保すべきだと考えますが、退職者のポストの早急な穴埋めは難しいのが現実です。だからこそ、今までのような一概に人件費を何%削減するといった引き算的な対策ではなく、どういう形で本学の強みをマネタイズ

していくのかという足し算的な対策を考えるべきです。J-Peaksに選ばれし研究大学である以上、多様な施策を導入してリソースを守るべきであり、それは本学のメンバーならば実現できると信じています。

投資したい、と思っていただける岡山大学にするために、まずはアイデンティティのある風土を醸成します。そして、少子高齢化と、地方から都市部への進学が相変わらず続いている現状でも、「岡山大学で学びたい!」「岡山大学で働きたい!」と思ってもらえる魅力ある大学づくりを目指していきます。

話は少々変わりますが、現在、岡山大学教育学部附属学校園を岡山大学附属学校園に改組する計画を進めています。この計画は、学長就任を通じて、附属学校園とその関係者も本学の大切な構成員、ステークホルダーであると感じた経緯を集約したもので、この一年、入学式や卒業式に出席するなど、附属学校園、児童・生徒、教職員や保護者・同窓生の方々と関わってきましたが、この計画は、先進的・創造的で質の高い教育研究活動の全学的な推進につながると確信しています。また、岡山大学の同窓生との交流も同様に強化していきます。岡山大学で学び、力強く社会に羽ばたいた同窓の皆様のお力を借りることで、更に岡山大学を強い大学へと発展させたいと考えていますので、何卒お力を寄せいただき、本学へのご指導とご支援を賜ることができれば幸いです。



## 岡山大学に関わる全ての皆様へ

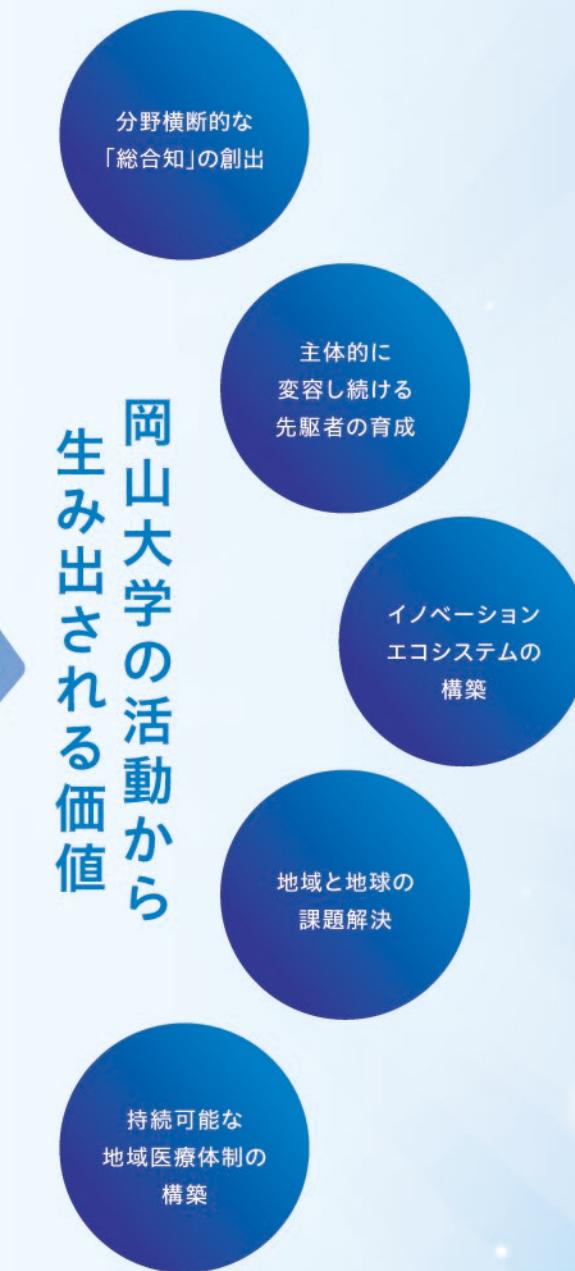
私が考える岡山大学のステークホルダーとは「岡山大学の過去・現在・未来に関わる全ての人」です。そこには本学の在校生や卒業生、教職員だけではなく、様々な機会において関わる企業の皆様、病院で働くスタッフの皆様、連携する地域の皆様、関係する皆様のご家族も含まれています。岡山大学とのご縁がある皆様には、是非とも「岡大愛(岡大ラブ)」を持っていただけるよう、本学はこれからも教育、研究・産学共創等、各分野で価値を創出し、皆様と共に地域と地球のありたい未来を目指していきたいと考えております。地域の重要な拠点として岡山大学だからこそできる教育と研究に邁進していくとともに、岡山大学を岡山だけではなく、他地域に、諸外国に、発信していきます。皆様と一緒に創り上げていく新たな岡山大学に今後もご期待ください。

※11 ナレッジワーカー：知識労働者。「knowledge(知識)」と「worker(労働者)」を組み合わせた言葉で、企業に対し、自身の知識によって新たな価値を創造する労働者のこと。

※12 複線型人事制度：1つの組織に複数のキャリアコースが設けられている人事制度のこと。

# 価値創造プロセス

資本・経営資源(詳細はP.50-57へ)



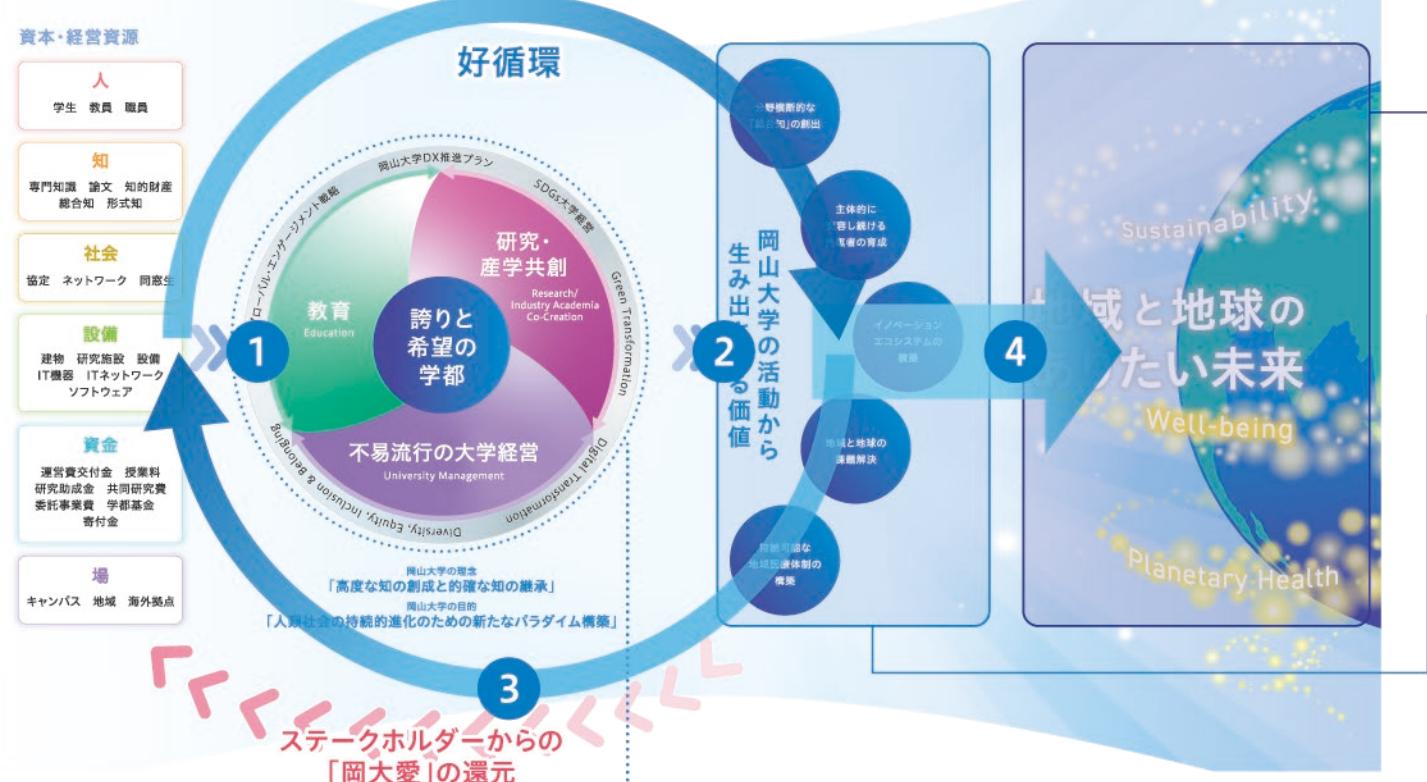
地域と地球の  
ありたい未来

Well-being

Planetary Health

Pay it Forward

# 価値創造プロセスの解説



## 岡山大学の歩み

1670

池田光政による庶民のための閑谷学校の創立



1870

岡山藩医学館を創立

1850

1850

山田方谷による藩政改革

備中松山藩の財政・教育を再建

1874

温知学校を創立

1874

第六高等学校を創立

1900

岡山農業専門学校を創立

1914

財団法人大原製農会  
農業研究所を創立

1939

岡山医科大学  
三朝温泉療養所を創立

1946

岡山農業専門学校を創立

1949

岡山大学創立

2004

国立大学法人岡山大学へ移行

2007

岡山大学  
ユネスコチェアを設置

2020

地球憲章国際本部と  
包括連携協定を締結

2021

国連平和大学と  
包括連携協定を締結

2022

デジタル田園  
健康特区に参画

2023

地域中核・特色ある研究大学  
強化促進事業  
(J-PEAKS)に採択

岡山大学の理念「高度な知の創成と的確な知の継承」

岡山大学の目的「人類社会の持続的進化のための新たなパラダイム構築」

-2050

岡山大学長期ビジョン2050

—地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学—

2022-2027

岡山大学ビジョン3.0

—ありたい未来を共に育み、共に創る研究大学—

SDGs大学経営:

SDGsへの貢献を大学経営の中核に置き、教育研究・産学共創を一体的に改革して新たな事業モデルを展開

グローバル・エンゲージメント戦略

国際機関等多様なステークホルダーと協働し、グローバル・エンゲージメントの強化

岡山大学DX推進プラン:デジタルトランスフォーメーション(DX) for SDGs

教育

「主体的に変容し続ける先駆者」  
の育成

- 大学院教育改革
- 学士課程と高大接続の一体改革 (Target2025)
- リカレント教育の充実

研究・産学共創

研究成果の社会実装を促進し  
社会課題解決

- 若手研究者が自由な発想で挑戦的研究に取り組める環境の整備
- 学内におけるイノベーション創出機能の集約化と強化

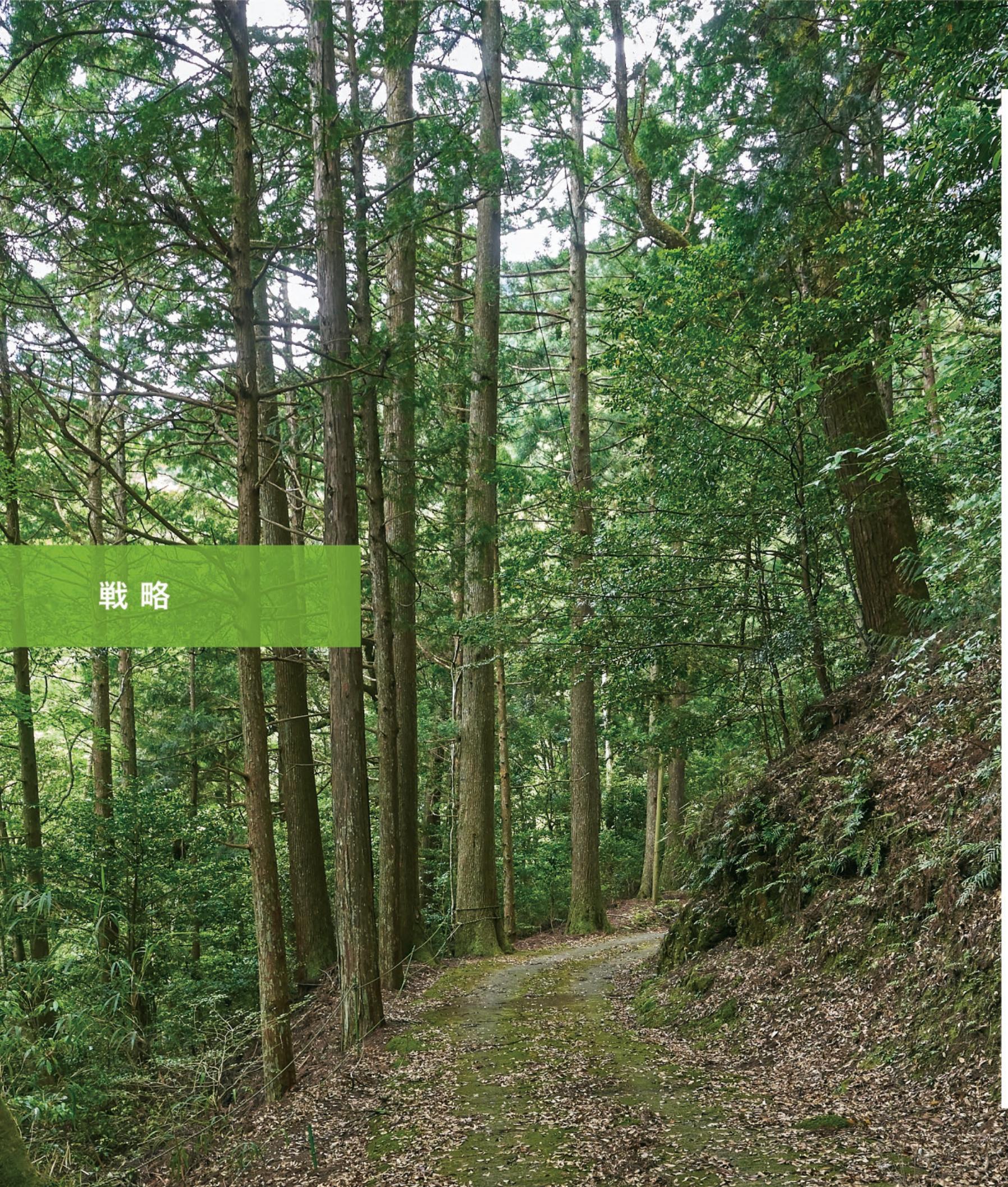
大学経営

変化に強い強靭な組織へ

- ERMによるガバナンス体制の強化
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- インナープランディングの強化
- 大学病院経営の健全化、財源の多様化、自律的な法人経営

沿革の詳細はこちらからご確認いただけます  
<https://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile02.html>





## 戦 略

ち ょ つ と 寄り道

### 志の道

学長メッセージでも触れている「志の道」は、愛媛県四国中央市に位置し、山の奥に向かって約2km続く、人間回復の道です。この道は「美しい日本の歩きたくなるみち500選((社)ウォーキング協会「美しい日本の歩きたくなるみち推進会議」)」にも選ばれました。道沿いには12基の石碑が立てられており、江戸後期から現代までのそれぞれの時代を力強く生き抜いた先人たちの想いや言葉が刻まれています。

このコーナーでは、12基の石碑のうち、那須学長の選ぶ3基についてご紹介します。

「志の道」にある全12基の石碑については、小野晋也氏著『志の道』の中で解説しています。同書については、右記QRコードよりお読みいただけます。なお、同書を統合報告書2024に掲載することについては、著者より承諾を得ています。



https://www.okayama-u.ac.jp/user/kouhou/pdf/CEzYBW6E2NeatZLW.pdf



自分には  
自分に与えられた  
道がある  
天との尊い道がある  
どんな道かは知らないが  
ほかの人は歩めない  
自分でしか歩めない  
二度と歩めぬ  
かけがえのないこの道

松下幸之助



小野晋也氏著「志の道」第1碑「松下幸之助」解説ページ(P.1)  
<https://www.okayama-u.ac.jp/user/kouhou/pdf/CEzYBW6E2NeatZLW.pdf#page=3>



### 那須学長より

志の道は自治体等の協力で小野晋也氏によって創されました。小野氏は、松下電器産業(株)(現:パナソニックホールディングス(株))の創業者である松下幸之助氏が設立した松下政経塾の一期生です。現在は月刊誌「OAK・TREE」を発行し、種々の活動をされています。

志の道は松下幸之助氏の第一碑をもって始まります。一人一人が自分の歩む道を見つけて意味ある人生をしっかりと送ってもらいたいと思います。



## 「主体的に変容し続ける先駆者」の育成

世界的規模で社会が激動する予測困難な時代において、様々な人々と協働しながら課題解決に取り組む人材を育成します。



### 社会の変化と新しい学び

本学では、新たな価値創造と世界の革新に貢献する人材としての「主体的に変容し続ける先駆者」の育成を第4期中期目標期間における教育目標に掲げ、学士課程教育改革と大学院教育改革を進めています。

新たな本学の教育方針(養成する人材像、卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受け入れの方針)の下、学士課程教育では、高等学校の新しい学習指導要領で学んだ多様な学生たちが入学する2025年度を見据え、大きくアップデートした新学士課程教育の開始に向けて着々と準備を進めています。学部の垣根を越えて学生同士が探究課題について対話し、協力して取り組む活動を通じて、多様なメンバーからなるチームで協力し働く力、プロジェクトを進行する力、メンバーと対話する力の獲得を目指す課題探究科目「知の探研」や、様々な分野の専門基礎に触れ、自身の専門領域の学びに生かせる気付きを得ることで幅広い知識の「理解と適用」を促進する全学交流科目を導入するなど、「教えるから学ぶへ」のシフト、教員が「何を教えたか」ではなく、学生が「何ができるようになったか」を重視し、学習者を中心として教員と共に学び成長できる教育の実現に向けて取り組みます。

大学院教育においては、全研究科で大学院学位プログラムを導入しました。学位プログラムでは、幅広い素養と深い専門性を涵養するコースワークに加え、国内外の学術コミュニティや産業界と協働で実施する課題解決型在外実習を含むキャップストーン科目(学生が教育課程で学習した知識や技能を自在に



2024年度課題探究科目「知の探研」授業の試行の様子

菅 誠治

理事(教学担当)・上席副学長

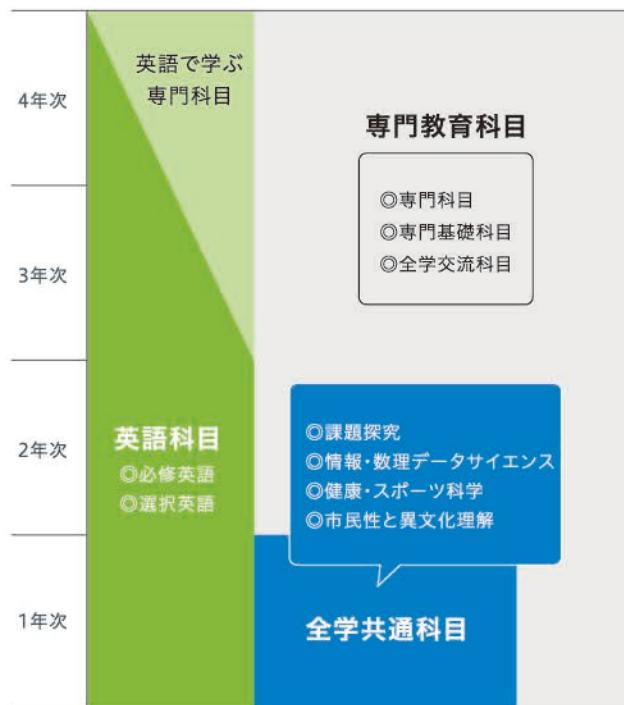
京都大学大学院工学研究科准教授、岡山大学理事(財務・施設担当)、工学部長などを経て、2023年4月より現職。



活用した、実践的な問題解決を含む集大成としての学修科目)の導入を進めています。これにより、自らの意思で研究を遂行し、より広い社会ニーズに対応して様々な枠・壁を越えることのできる多様な人材を養成します。

一連の改革を通して、地域・世界との「共育共創」のフレームワークの下、学生が自らの興味や関心に基づいて主体的に学ぶ環境を整え、知識基盤社会・予測困難な時代において学び続ける能力を育成します。

### 新しい学士教育課程



### 高い志を有する優秀な外国人留学生の戦略的受け入れの推進

本学は、2024年4月から5年間、文部科学省受託事業「日本留学促進のための海外ネットワーク機能強化事業(東南アジア)」を実施しています。2014年度から5年間実施した「留学コーディネーター配置事業(ミャンマー)」及び2019年度から5年間実施した「日本留学海外拠点連携推進事業(東南アジア)」に統合して実施します。

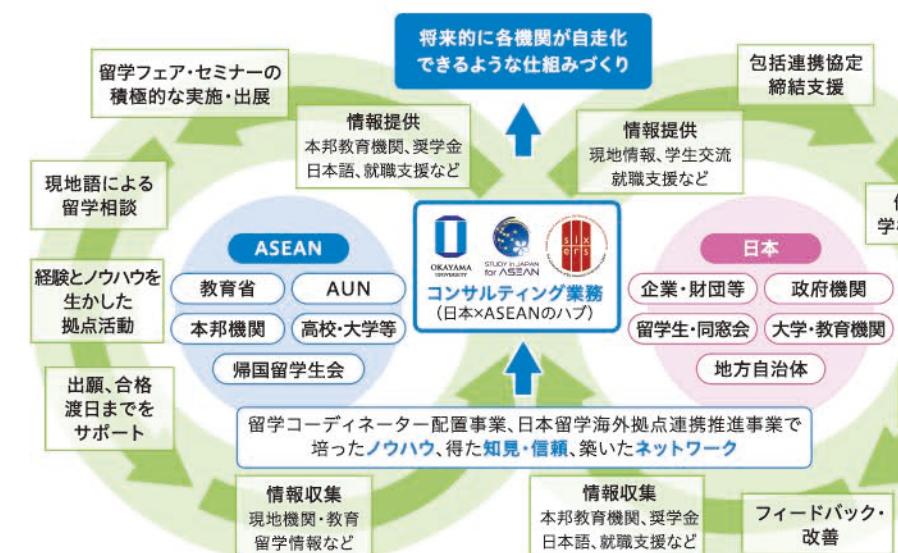
本事業では、インドネシアとマレーシアを最重点国とし、実施体制として国立六大学(千葉大学、新潟大学、金沢大学、長崎大学、熊本大学、岡山大学)に加え、新たに(独)日本学生支援機構(JASSO)とも連携し、過去10年間の上記事業で培ったノウハウや国内外のネットワークを活用・強化し、東南アジアからの優秀な外国人留学生の獲得に向けたリクルーティング活動を実施します。具体的には、JASSO海外事務所を含む本事業の海外拠点をベースに、日本留学フェアやアカデミックセミナーの開催、現地語による個別留学相談、日本の大学や奨学金に関する情報提供、SNSを中心とした広報活動などを展開します。また、将来を見据えた留学の検討を促すためにキャリアセミナーやジョブフェアも開催します。さらには、国内全ての高等教育機関を対象としたコンサルティング機能・業務を担うことで、日本全体で一貫して日本留学促進を実現し、各機関における更なるリクルーティング機能強化へ発展することを目指します。

このように、外国人留学生のリクルーティングから就職までを支援し、「未来を創造する若者の留学促進イニシアチブ<J-MIRAI>」で提言された「2033年までに外国人留学生受入数40万人」の目標に資する取り組みを積極的に推進し、多様性のある持続可能な社会の構築に貢献します。

#### 日本留学促進のための海外ネットワーク機能強化事業(東南アジア)実施体制



#### 外国人留学生獲得のためのパートナーシップ構築及び連携モデル



各国での留学フェアの様子



## 研究力強化・イノベーション創出の推進

文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」(実施主体:日本学術振興会)の採択により、研究力強化・イノベーション創出戦略をより一層加速させます。

本学は、2023年度「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」に採択されました。本事業は、我が国全体の研究力の発展をけん引する研究大学群の形成を推進することを目的としたものです。地域の中核大学や研究の特定分野に強みを持つ大学が、その強みや特色のある研究力を核とした経営戦略の下、他大学との連携を図りつつ、研究活動の国際展開や社会実装の加速による研究力強化を図ります。

本学は、岡山大学長期ビジョン2050「地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」の実現に向け、以下の取り組みを軸に事業構想である「研究力強化・イノベーション創出戦略」を強力に推進します。

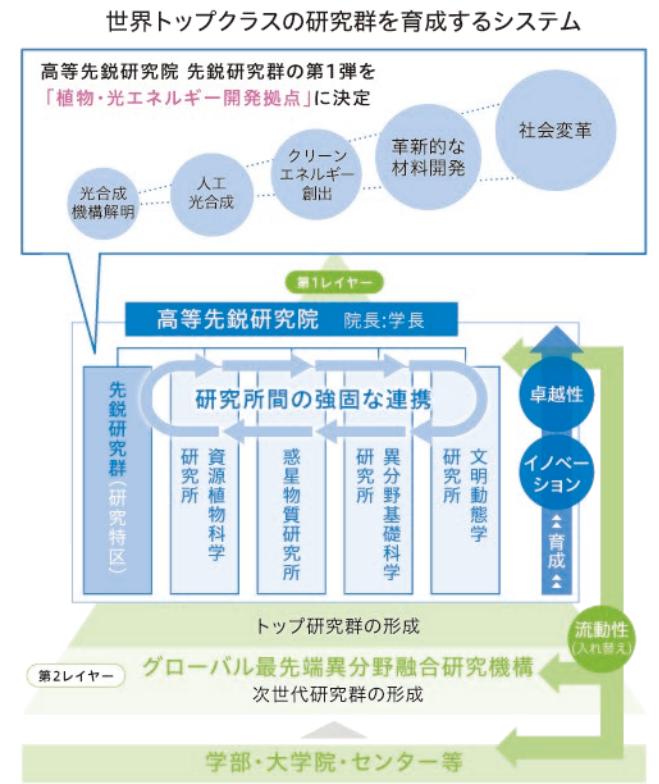
### 卓越性の飛躍から 世界的課題を解決する新技術創出

本学の強みのある研究領域の更なる強化と、これに伴うイノベーション創出の推進を目指し、2023年9月に「高等先鋭研究院」を設置しました。高等先鋭研究院は、本学の研究・イノベーションをけん引する4研究所(資源植物科学研究所、惑星物質研究所、異分野基礎科学研究所、文明動態学研究所)と新たな研究特区制度である先鋭研究群(研究特区)で構成されています。先鋭研究群ではトップ研究者を集約し、本学の研究を先導するとともに、高等先鋭研究院の下部組織である「グローバル最先端異分野融合研究機構(以下、G研究機構)」との密な連携によって研究者層に厚みを持たせます。また、研究IRに基づいた客観的評価によって高等先鋭研究院とG研究機構との入れ替えを行うことで、世界トップクラスの研究群を形成・育成するシステムを担います。

高等先鋭研究院の先鋭研究群の第1弾として、2024年8月に「光合成・植物科学領域」の深化と「材料・エネルギー領域」の融合から「植物・光エネルギー開発拠点」を設置しました。この開発拠点における研究や開発によって、自然災害・地球環境激変・気候変動・食糧問題・エネルギー不足といった地球環境問題を解決し、Planetary Health(地球と生態系の健康)の実現を目指します。具体的には、光合成分野において、本学が目指す世界初となる天然光合成の機構解明から人工光合成を実現し、クリーンエネルギーの創出や、エネルギーの輸送・貯蔵などに関する新規の技術開発を目指します。また、植物学分野に



おいては、植物の育成に適さない過酷な環境下でも育成できる植物を開発します。



### 産学連携によるWell-being社会の実現に向けたイノベーションの創出

イノベーション創出によるWell-being社会の実現に向け、デジタルの力で人の持つ力を最大限活用できるよう、医療制度と生活様式を変革する拠点の形成を目指します。

安心・安全・快適なモビリティ社会実現のために、例えば、運転挙動と健康状態の相関性を検証し、交通運輸業に従事するドライバーの運転寿命延伸と健康増進に企業との共同研究により取り組んでいます。

上記のような研究成果の横展開及び実証に取り組むために、「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」の実現を目指すスーパーシティ・デジタル田園健康特区に参画する自治体に深くかかわる4大学で「共生型連合体」を形成し、2024年9月に共生型連合体キックオフミーティングを開催しました。今後は共生型連合体を活用して、規制緩和や社会実装の加速を図ります。

筑波大学、山梨大学、大阪大学、岡山大学にて  
組成した共生型連合体



### 既成概念にとらわれない人事戦略の推進

研究界の国際トップサークル先導者と、知識によって社会を変革するナレッジワーカーの育成・輩出を推進します。

「研究特区先鋭研究者・主任研究者等制度」、「スーパーPII制度」等の諸施策を実施して研究力を強化するほか、教員を能力や適性、意向に応じ「研究職・教育職・マネジメント職」に分類する「教員の機能分化による研究活動最適化」によりパフォーマンス向上を図ります。また、研究者・高度専門職・技術職員・事務職員の職種間の異動を可能とする「複線型人事制度」、リサーチ・アドミニストレーター(URA)等への登用促進を目的とした「研究マネジメント人材認定制度」など、変化に対応できる柔軟なキャリアプランを実現し、ナレッジワーカーや博士人材の活躍を推進するため、「高度専門職制度」や「大学院修学支援制度」を新たに開始しました。

### イノベーション創出の知と技のメカ創成 ～設備と人に根差した研究基盤整備事業～

特色ある分野の更なる研究力向上のため、先端／基盤設備の整備や共用化、人材の高度化を推進しています。

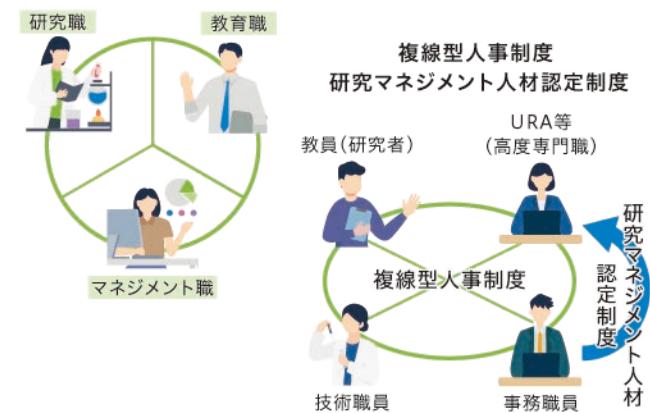
中四国地域初のクライオ電子顕微鏡の導入や、包括連携協定に基づく大型放射光施設「SPring-8」を利用した、大学の実験室では分析困難な高度な分析を行うためのサポートサービスなど、設備整備を精力的に進めています。さらに、共用機器の学内外利用促進のため、研究設備機器共用システム「コアファシリティポータル(CFPOU)」に本学の共用機器の情報を集約し、いつでもユーザーがアクセス・検索・予約ができる、支払いも可能となりました。

また、先端機器の維持管理から教員を解放し、研究に専念できる環境を構築するため、技術系人材の高度化を推進しています。2023年4月から技術職員80人を集約した「総合技術部」を創設し、新たなキャリアパスを構築するなど活躍の場を拡大しました。さらに、高度技術人材養成制度「TCカレッジ(東京科学大学主導:文部科学省事業評価S評価)」や「技術プロジェクトマネジメント(技術PM)」等を活用し、高い技術力、研究企画力、マネジメント力の向上に取り組んでいます。

<https://corefacility-potal.fsp.okayama-u.ac.jp/>



#### 教員の機能分化による 研究活動最適化





## ビジョンに立脚したDX・GXの推進

これまでの活動を振り返るとDX・GXの進め方が見えてきます。これをノウハウとして教職員で共有し、正解のない課題の解決手段として改革を推進していきます。



### ビジョンを源として 「共感」「共有」「共鳴」「共創」に展開

デジタルトランスフォーメーション(DX)はデジタル技術を活用した改革、グリーントランスフォーメーション(GX)は地球環境に配慮する改革です。どちらも明確な正解がないため、試行錯誤を繰り返すことになります。これまでのDX・GXの活動を振り返ると、まず、ビジョンに基づいて進むべき方向性を定め、これに向かって「共感」「共有」「共鳴」「共創」のステップで進めてきました。例えばDXの場合には、進むべき方向性は本学のビジョン「ありたい未来を共に育み、共に創る研究大学」をブレークダウンした「学生の効果的な学びと教職員の効率的な業務」の実現でした。これに関する「共感」を教職員から得て、「個別最適を改め、全体最適とし、新しい試みができる余裕を捻出」という目標を「共有」しました。次に、目標の実現に必要な具体的な課題を出し合い、「共鳴」に基づいてプライオリティ付けし、実装していくことで、「共創」しています。これまでの活動を各ステップで考えると、状況の整理ができるDX活動の現在地が明確になるばかりでなく、次の取り組みが浮き彫りにできると考えています。なお、完了した「共創」の結果については、順次仮説を検証し、より良い方向を模索していきます。

阿部 匡伸

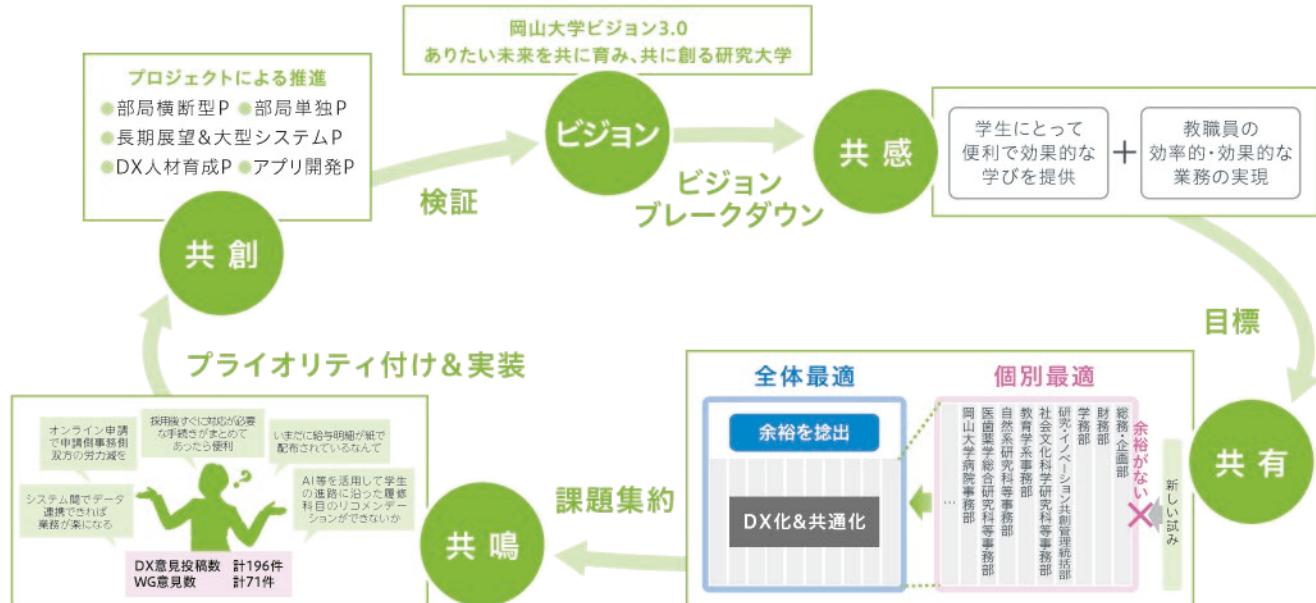
理事(デジタルトランスフォーメーション・グリーントランスフォーメーション担当)・上席副学長

NTTサイバーソリューション研究所プロジェクトマネージャー、岡山大学工学部長、理事(デジタルトランスフォーメーション推進担当)・副学長を経て、2023年4月より現職。



### 学内だけでなく地域貢献も

これまでの具体的な取り組みは、すぐに実現できるもの、複数部局の意識合わせに時間がかかるもの、システム更改や導入により大きなコストがかかるもの、業務用アプリの内製化を目指した人材育成等、項目ごとに進度は異なりますが、DXは着実に進んでいます。教職員が一丸となって、総合力を発揮できることを目指しています。また、ビジョンに立脚した考え方はDXやGXの地域貢献にも適応できると考えています。産学官金DX支援コミュニティ「DXサンライズおかやま」(P.38-39)やCO<sub>2</sub>排出量可視化チャレンジ(P.30-31)の活動はその具体例であり、大学ならではの立ち位置で変革を試み、地域に貢献しています。



## 患者さんのために、医学発展のために、社会のために

岡山大学病院は、日本屈指の「診療・教育・研究拠点」であるべく成長を続けていきます。働き方改革の推進と大学病院の役割・機能維持の両立を目指し、岡山大学病院改革プランを着実に実施していきます。



### 日本屈指の「診療・教育・研究拠点」として



救急救命士が救急車内で超音波検査ができるよう規制緩和を目指して、吉備中央町と合同で行われた実証実験

岡山大学病院は、地域救急医療の「最後の砦」として高度医療の提供にとどまらず、人材育成や病院間連携を通じて、持続可能な地域医療体制の構築に貢献しています。また、2023年度に本学はJ-PEAKSに採択されました。日本全体の研究力向上をけん引する大学の一員として、岡山大学病院は更なる研究力の向上が期待されています。さらに、多様な研究分野を他領域と

### 岡山大学病院改革プランの策定と実施

一方、課題として、昨今の光熱費・物価の高騰や人件費の上昇により、病院経営が悪化している現状があります。また、医師の働き方改革にも対応する必要があります。

これらに対応すべく、2024年に岡山大学病院改革プランを策定しました。具体的には、経営の効率化を図るために、病院長の下に経営戦略支援部を設置し、組織横断的な経営調査、統計、分析及び経営支援の企画を立案します。また、設備検討会において、機器や設備の導入・更新に関するマスタークリアを作成し、戦略的な導入を検討します。これらの検討結果をもとに、経営戦略会議や執行部会議で重要事項を審議し、医薬品購入検討会や医療材料選定会議において、適切な設備投資や適正な医薬品・医療材料への支出を行います。さらに、人事検討会議では、医師、看護師、事務職員を含む全ての職種に関して、適正な人員配置を検討・実施しています。多職種連携によるタスクシフト・シェア※1、若手医師への伴走支援者(リサーチクラーク※2、リサーチマネージャー※3、教員等)による教育・研究支援、そして医療DXによる事務の省力化や診療・教育・研究の効率化を着実に進めています。

前田 嘉信  
理事(医療担当)・岡山大学病院長

岡山大学医学部卒業(1992年)、岡山大学大学院医歯薬学総合研究科 血液・腫瘍・呼吸器内科学教授、岡山大学病院副病院長を経て、2021年4月より現職。



融合させ、デジタル化の手法を活用することで、病院間連携による治験・臨床研究の推進や「デジタル田園健康特区」での規制緩和を通じた新たなイノベーションの創出に取り組んでいきます。

「全ての患者さんのために」「医療・保健の発展のために」「自己ではなく社会のために」という理念の下、岡山大学病院は日本屈指の「診療・教育・研究拠点」として成長を続けていきます。



医師に代わり術中の処置を特定行為看護師(右)が行うことで、タスクシフト・シェアを推進

これらの取り組みにより、十分な地域医療体制を維持した大学病院の高度診療の継続及び医師の働き方改革を通じた人材育成と研究時間の確保を実現します。

※1 タスクシフト・シェア:これまである職種が担ってきた業務を他の職種に移管することで、負担を軽減・共有するとともに、チーム医療の水準を向上させ、医療の質と安全性を確保する方法の一つ。

※2 リサーチクラーク:臨床研究下の研究において、研究責任医師が行うべき事務作業を補助する者。

※3 リサーチマネージャー:教育職員と同等の資格若しくはそれに準ずる資格を有し、臨床研究、医療機器または薬剤等の研究開発等の業務全般に従事する者。





## 強固な財務基盤の確立、キャンパスを地域との共有空間に

社会環境の急速な変化による厳しい財務状況を克服するため、計画的・継続的に取り組みを推進。民間資金等を活用した施設整備の手法等も活用し、キャンパスのイノベーション・コモンズ化を目指します。



### 財務改善の計画的・継続的な取り組みの推進

我が国では、内外諸情勢による影響等により光熱費をはじめとする物価が上昇しています。この基調はしばらく継続するものと考えられますが、このことが大学の財務にも大きな影響を与えています。

また、物価上昇等への対応、我が国の雇用環境の改善及び経済成長を図る観点等から、国を挙げて賃金の上昇に取り組んでおり、国立大学である本学としても、人事院勧告等に基づいて教職員の賃金上昇に取り組むことが必要となっています。大学の教育研究の根幹は言うまでもなく「人」であり、優れた人材を本学に呼び込むためにも待遇面での配慮は重要です。

このような支出増の要因の一方で、収入面の基幹となる国からの運営費交付金の増加は、制度上安易には見込めません。

この厳しい状況の中でも本学として健全な財務を維持していくためには、財源の多様化・収入増・適切な支出の削減等、財務状況の改善に関わる様々な取り組みを計画的・継続的に行っていくことが必要です。このため本学では、2023年11月に財務改善パッケージを策定し、工程表に基づいて財務改善に関わる各種取り組みの具体化に関する検討を行い、体制の整ったものから速やかに実行を図っているところです。

### 民間資金等を活用したキャンパスの整備

本学は、キャンパスを地域との共有空間(イノベーション・コモンズ)に変革させる取り組みを進めていますが、その大きなネックとなるのが財源の確保です。これまで本学では、一部の例を除き、基本的に施設の新築や大規模改修は国からの補助金、病院施設の整備は借入金、その他の小規模な改修等は独自財源により実施してきました。しかしながら、近年、国の補助金の対象は事实上直接的な教育研究施設に絞られ、学生生活に不可欠なスポーツ施設や課外活動施設、福利厚生施設等には措置されにくい状況となっています。

これらの施設の老朽化も進んでおり、小規模な改修等での対応には限界があることから、新たな財源確保の手法として、PPP<sup>※1</sup>/PFI<sup>※2</sup>(官民連携)等の民間資金を活用した整備について検討を開始しているところです。

本学のイノベーション・コモンズ化のさきがけとなる共育共創コモンズ「OUX」の整備にあたっては、多くの方から多大な寄付を頂戴しました。「OUX」のコンセプトや設計・デザインの先進性、

**袖山 稔之**  
理事(財務・施設担当)  
事務総長



建築技術は高く評価され、令和5年度木材利用優良施設等コンクールで内閣総理大臣賞を受賞したのをはじめ、数多くの賞を受賞しています。

今後も、地域のシンボルとなり、地域の方と共有できるような魅力的な施設を提案し、金銭的な御援助もいただきながら整備を進め、イノベーション・コモンズ化を推進していきます。



共育共創コモンズ「OUX」

※1 PPP(Public Private Partnership):公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。

※2 PFI(Private Finance Initiative):PPPの方式の1つであり、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。  
出典:国土交通省PPP/PFI(官民連携)HP



## 成長する組織を目指して

心理的安全性を担保した上で、ミドルアップダウンによる「オフィス・スタッフミーティング」を設置し、大学全体が同じ認識を持って目標達成に向かいます。

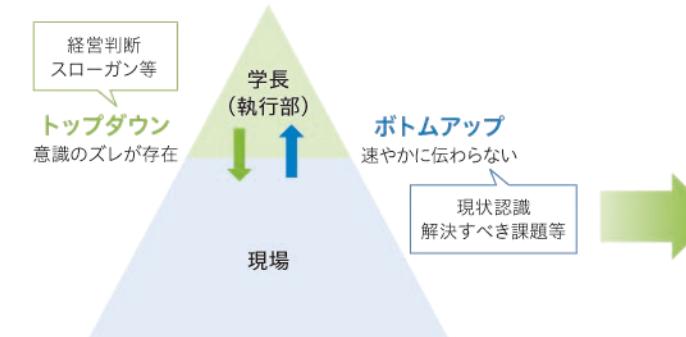


### ミドルアップダウンによる変革の加速

本学は、2050年に向けた長期ビジョン「地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」を掲げ、その達成に向けて取り組んでいます。その方策の一つとして、学長直下のアジャイル型組織「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」を創設し、部局などの既存のウォーターフォール型組織とのハイブリッドな連携により、状況に応じた柔軟な意思決定や施策実行を進めてきました。

一方で、執行部と構成員が大学の目標、ビジョンや戦略、あるいは現場の課題などを双方向で共有できているのか、という点が課題となっていました。例えば、大学経営の重要施策として組織改革を行う場合、そのビジョンや必要性を簡潔な言葉で伝えることは重要ですが、スローガンとして示すだけでは、教職員も「何のために」「何を」「どのように」変えていくのか、変えることによる事業インパクトは何か、といった納得できる変革のストーリーを構築することが難しくなります。課題解決に資する変革を実施する場合には、部署横断的な調整が必要な場合が多く、また、現場が感じる解決すべき課題等の情報を執行部に迅速かつ円滑に提供しやすい環境も必要となります。そこで、執行部と現場の「結節点」となる課長等のミドル層が中心となり、学長の経営方針を具体的に現場に定着させつつ、現場からの意見を吸い上げて学長の経営判断に資する提言を行う「オフィス・スタッフミーティング」を設置しました。目指す方向性を共有できてこそ、アジャイルな試行錯誤が可能となります。大学が抱える課題の解決・目標達成に向けた方向性を部署横断的に組織全体で共有して進めていきます。

#### オフィス・スタッフミーティングが目指すところ



**三村 由香里**  
理事(企画・評価・総務担当)

岡山大学病院勤務、岡山大学教育学部長・教育学研究科長、副学長(組織改革担当(特命))を経て、2023年4月より現職。

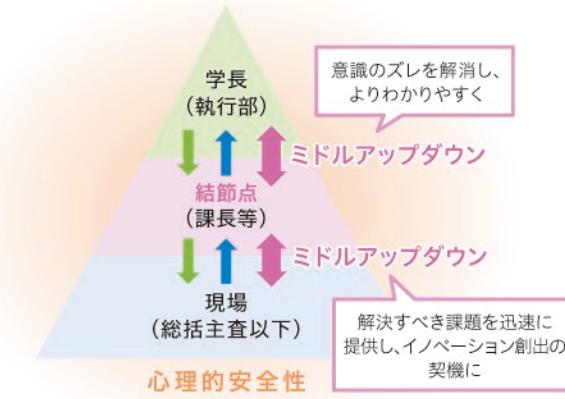


### 重要なのは心理的安全性

組織やチームに向けた率直な意見、素朴な質問、違和感の指摘が、いつでも誰でも気兼ねなく言える「心理的安全性」が担保されることが重要です。オフィス・スタッフミーティングは毎回、心理的安全性の確認からスタートします。

心理的安全性の高いチームはその中の学習が促進され、その結果、チームが成長し、中長期的にはパフォーマンスの向上、イノベーションの創出が期待できるとされています。

急速に変化する時代において、大学に求められるものが質・量共に増えています。高い目標に向けて健全に意見を戦わせ、生産的でやりがいのある仕事ができる職場を、心理的安全性の担保により目指します。





## 実績・成果

ちよっと 寄り道

培えれば

大輪の花ひらく  
咲こうとすれば

焦らず

根を張ることだ

徳増須磨夫



小野晋也氏著 「志の道」第5碑「徳増須磨夫」解説ページ(P.5)  
<https://www.okayama-u.ac.jp/user/kouhou/pdf/CEzYBW6E2NeatZLW.pdf#page=7>



### 那須学長より

今の時代は、短期的な成果やタイパ(タイム・パフォーマンス)、コスパ(コスト・パフォーマンス)が重視され、樹木の枝葉や果実のみに目が奪われがちです。しかし、人の成長においては、まずその基礎をしっかりと培い、根を張り巡らすことに重きを置き、時代の変化に翻弄されることなく絶えず大きな花を咲かすことのできる人物に育ってもらいたいと願っています。大学でもしっかりと根を張る教育ができればと思います。

## 学校と地域の持続可能な活性化を目指して

地域学校協働の観点から、岡山県北地域や学校現場の課題を解決し、学校と地域の活性化を目指します。



### 地域学校協働を推進する人材の協創的教員養成

本学は、少子高齢化や人口減少、更には教員不足といった岡山県北地域の課題の解決を目指し、岡山県教育委員会及び岡山県北の市町村教育委員会と連携した「岡山県北地域教育プログラム」を実施しています。本プログラムを履修する学生は、岡山県北地域からホームタウンを選択し、当該地域で教育実習やフィールドワーク等の実践的な学びを積み重ねます。卒業後は、岡山県公立学校教員採用候補者選考試験を地域枠で受験することを目指します。2022年度には、第1期生の100%（教職大学院進学者を除く）が教員となり、直近の2024年度の教職員就職率も93.3%と高い水準を維持しています。地域学校協働という志や知識・スキルを持った人材が教育界に輩出されることになり、学校と地域の課題解決に向けて更なる一歩を踏み出すことができます。

また、本プログラムは、2024年3月に文部科学省がまとめた「グッドプラクティスの共有と発信に向けた事例集」の「教員

「地域学校協働活動」を核にした学校教育と社会教育の一層の連携・協働により、学校と地域双方向の持続可能な活性化を志向していく教員を養成

#### 地域学校協働活動

| 採用・研修における教育委員会との連携 |  |
|--------------------|--|
| ①カリキュラム開発・授業担当     |  |
| ②実習指導              |  |
| ③実習等における宿泊・通学支援    |  |

県北市町村教育長との協議会（年2回開催）

教員養成からの接続を強化し、使命感を形にする

#### 教育委員会 (岡山県・県北12市町村)

地域課題への理解を深め、教員への意欲と使命感を高める

#### ホームタウンでの実習・フィールドワーク

教員として育つ拠点（フィールド）をホームタウンとして設定

|     |                              |              |
|-----|------------------------------|--------------|
| 1年生 | フィールドワーク<br>県北全て(5市5町2村)を6日間 | ホームタウン<br>決定 |
| 2年生 | アクティブスタディ1週間                 |              |
| 3年生 | 教育実習4週間                      |              |
| 4年生 | インターンシップ                     |              |

学校を核とした地域づくりの担い手養成

学校と地域双方の持続可能な活性化のための志向を育てる科目群を中心としたカリキュラム

#### 岡山大学教育学部

新庄村、桃野町、津市、赤磐市、美作市、高梁市、新見市、吉井町、美咲町、久米南町、井原市

大学教員が複数で学生と地域の学校を支援

- ①指導教員（プログラム担当）
- ②アカデミックアドバイザー（教科担当）
- ③ホームタウンメンター（ホームタウン担当）

実務家教員を含む複数の指導教員により、継続的、多角的に指導すると同時に、ホームタウンの学校改善への支援も行う

状況に応じた指導により、目的に応じた教員養成を実現する

独自のカリキュラムにより、学びの高度化を図る

#### 独自のカリキュラム

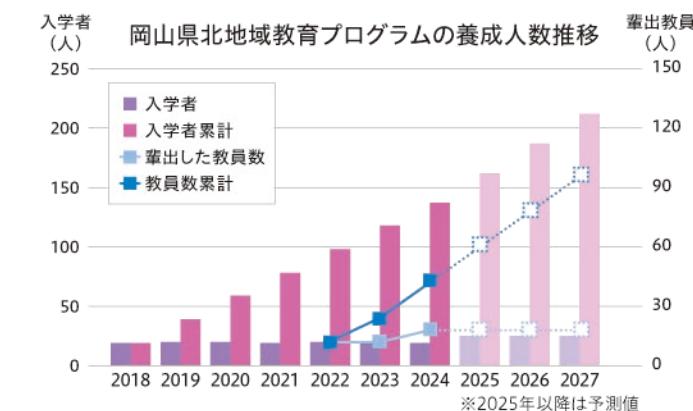
- ★独自の授業（地域学校協働）
  - I: 地域の学校教育を知る（学生から教師へ）
  - II: 地域の社会教育を知る（地域から学校へ）
  - III: 地域教材を生かした指導案検討
- ★免許取得プラン
 

県北地域の教員として活躍するために学校や地域の実態を踏まえた複数免許が取得可能
- ★ボランティア
 

県北地域のボランティアに参加し地域と学校の両方から思考

就職率向上において、教員養成大学等の特色ある先進的な取り組みとして紹介されています。

[https://www.mext.go.jp/content/20240327-mxt\\_kyojinza01-000034859.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20240327-mxt_kyojinza01-000034859.pdf)



### 学生自らが考える地域教育の未来

本プログラムでは、学生自らが「岡山県北地域の教育課題をいかに強みに変えるのか？」という答えのない問いに対し、様々な活動を通して考える力を身につけていきます。そのためには、岡山県北の市町村の中から4年間のホームタウンを自ら選び、教育実習に留まらず、様々な地域活動へ参画し、大学で学んだ理論と実践の往還を繰り返し行います。また、そこで学んだ内容は、シンポジウム等により文部科学省をはじめ地域社会の多様なステークホルダーに発信しています。

本プログラムは、他大学とは異なり、地域教育に関する専門の



岡山県北地域教育プログラムに関するシンポジウムを開催

カリキュラムが用意されている点に大きな特徴があり、大学教員と学生が協働的に学びを深めています。

このような学生時代にホームタウンや大学、多様な他者の協働的な学びは、全国的に危惧される「消滅可能性自治体」の課題を先取りし、未来社会のあり方に教育から可能性を拓き、変革を図る取り組みにつながっています。これらの取り組みに対しては、各自治体からの期待も大きく、教員養成だけではなく教員研修にもその範囲を広げ、協創的な教員研修に波及しています。



学生が構想する地域教育の理想を文部科学省や教育委員会、地域人材とディスカッションする様子

### 生み出される価値

本プログラムは、岡山県北地域の教員不足を解消するだけでなく、各教育委員会と連携しながら現職教員の研修も行っています。本プログラムを受講した学生が教員になるだけではなく、卒業生が起点になり、地域で活動している人や保護者と連携し、持続可能な形で地域学校協働が展開されるようになってきました。このように養成と研修を関連づけていく取り組みは、文部科学省からも評価され新たな予算枠組みがなされるようになっています。本プログラムも2024年度の、文部科学省「地域教員希望枠を活用した教員養成大学・学部の機能強化事業」に選定され、事業を幅広く展開しています。

さらには、書籍等によって本取り組み事例を広く社会に発信することによって、他大学のロールモデルとなり全国的な教員不足や過疎地域における学校教育の質保障に向けて一役を担っています。



卒業生と地域の教育人材が、地域学校協働としてどのような取り組みができるかをディスカッションしている様子

## 地球規模の課題解決に地域と共にチャレンジ

地球規模の課題であるカーボンニュートラルに向けた第一歩として、地域企業生産品における原材料調達から廃棄・リサイクルまでのCO<sub>2</sub>排出量可視化にチャレンジ。



### 全国初！学生による カーボンフットプリント(CFP)算定への挑戦

地域の発展とSDGsの達成へ貢献することを目指して、本学は連携・協力協定を締結している岡山県商工会連合会と共に、岡山県内企業が生産する製品のCO<sub>2</sub>排出量可視化に取り組むワークショップを開催しました。

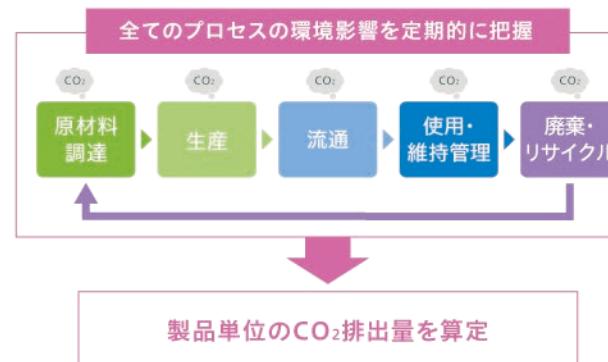
カーボンニュートラルを実現するためには、個別企業のみならず、バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出削減が必要であり、製品やサービスのバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の可視化が求められます。

本企画は、管理会計・原価計算を専門とする学術研究院社会文化科学学域の天王寺谷達将准教授の研究室が研究活動の一環として実施しました。商工会会員である木製品メーカー（株）ホリグチの協力の下、同研究室の学生が同社製品の原材料調達から廃棄・リサイクルまでのCO<sub>2</sub>総排出量を示す「カーボンフットプリント(CFP)\*」の算定に挑戦しました。

### 製品のライフサイクルを理解し、 CFP算定に必要となるデータを収集

第1回ワークショップでは、（株）ホリグチの堀口真伍代表取締役、同社社員や商工会職員も加わり、経済産業省・環境省が発表したガイドラインに基づいて「生産」「流通」「使用」「廃棄」などの各段階におけるCO<sub>2</sub>排出量をどのように計算するのか、種類が豊富な同社製品のうち、どの製品を計算対象とするのかなどについて、活発な議論を交わしました。

第2回ワークショップでは、学生が同社の本社工場で机の天板やオーダーメイド家具等の木材製品の製造工程を見学し、それぞれの製品について、原材料の調達から廃棄に至るまでの流れ（製品のライフサイクルフロー）を確認しました。工場見学後は、同社社員や商工会職員を交え、原材料の調達先や、余分な材料・製品の廃棄方法等について活発な議論を行いました。その後、同社の協力の下、CFP算定に必要となるデータを収集しました。



※カーボンフットプリント：  
製品やサービスの原材料調達から廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出されるGHG\*の排出量をCO<sub>2</sub>排出量に換算し、製品に表示された数値もしくはそれを表示する仕組みのこと。  
\*温室効果ガス  
出典：経済産業省・環境省「カーボンフットプリントガイドライン」及び（一社）サステナブル経営推進機構HPをもとに作成



第1回ワークショップの様子 天王寺谷准教授によるCFPの説明



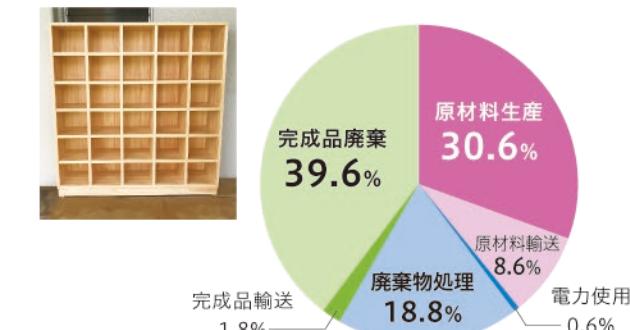
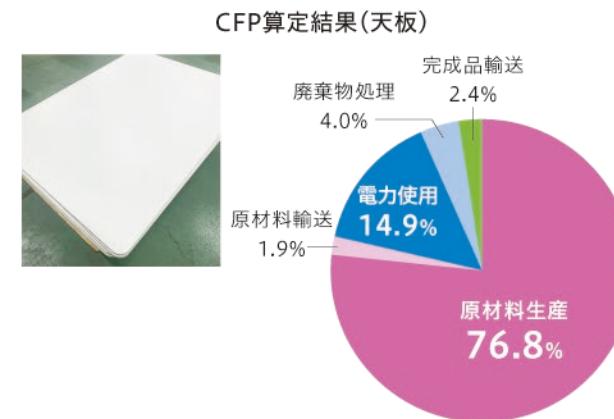
第2回ワークショップの様子 堀口代表取締役による製造工程の説明

### 約半年にわたる試行錯誤を経て 4種類の製品のCFP算定を実施

第1回ワークショップから約半年にわたる試行錯誤を経て、4種類の製品のCFP算定を実施し、2024年2月に成果報告会を開催しました。報告会には県内の中小企業や金融機関等の支援機関から約50人が参加し、関心の高さが伺えました。学生たちは、4種類の製品のCFP算定結果やCFPを世の中に広めるための方策等についてプレゼンテーションした後、参加者を交えてCFPの算定方法や普及方法について活発な議論を交わしました。学生たちは、今回のチャレンジについて「CFP算定の過程は管理会計・原価計算と通じる部分が多く、学んだことがこういった領域にも生かせることがわかつて良かった。この経験を後輩にも伝えていきたい」との感想がありました。

また、堀口代表取締役からは「本当に貴重な経験をさせてもらった。CFP算定のためのデータを集める過程で、どの原料、工程で多くCO<sub>2</sub>が発生しているのかを深く理解することができた。今回の経験を生かし、少しでも脱炭素経営に近づけるよう再生可能エネルギーの導入や調達方法・廃棄方法の見直し等に取り組んでいきたい」とコメントがありました。

本学では、今後も学生によるCO<sub>2</sub>排出量可視化チャレンジを継続し、企業の脱炭素への取り組みを後押しするとともに、CFP算定ができる人材を育成します。



### 生み出される価値

本学は、CO<sub>2</sub>排出量可視化チャレンジで得られた経験をもとに、環境省「令和6年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」に採択され、本学が事務局を務める「地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム」及び産学官金DX支援コミュニティ「DXサンライズおかやま」(P.38-39)と連携しながら、地域ぐるみでの脱炭素支援体制の構築を進めています。こうした取り組みを通じて、地域企業と連携した諸課題の解決や持続的な地域社会の実現に貢献する人材の育成を行うとともに、地域課題から地球規模の課題解決にも寄与することを目指していきます。





## 国連との連携による途上国の若手研究者育成

SDGs達成のための科学技術イノベーション(STI for SDGs)分野の人材育成に向け、国連貿易開発会議(UNCTAD)との包括連携協定に基づいた人材育成プログラムを更に発展させていきます。

### UNCTADと協働した人材育成プログラム

本学とUNCTADは、2020年に大学としては世界初となる包括連携協定を締結して以降、アフリカ・ASEAN諸国を対象とした短期プログラムと長期プログラムの2つの人材育成プログラムを実施しています。

UNCTADは、CSTD<sup>\*</sup>加盟国の政府代表部を通じてSDGs達成に貢献したい若手研究者を広く募り、本学は優秀な人材を選抜します。両機関が連携し、UNCTADの国際的ネットワークと本学の高い研究力を生かして共同でプログラムを実施し、効果的な人材育成を目指しています。プログラム修了後には、研究成果発表会を開催し、両機関共同で修了証書を授与します。

これらのプログラムを通じ、対象国における持続可能な開発目標達成のための科学技術イノベーション分野の人材育成に貢献しています。

<sup>\*</sup>CSTD: Commission on Science and Technology for Development  
(開発のための科学技術委員会)



本プログラム参加者の研究活動の様子

#### ●短期プログラム

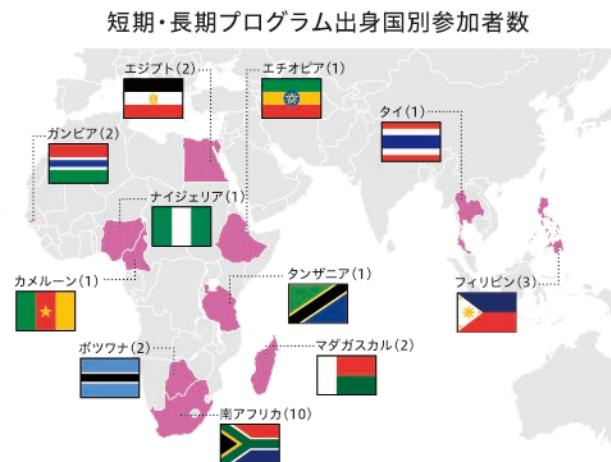
##### 「途上国からの若手女性研究者のための共同研究・研修コース」

- ◆対象: アフリカ・ASEAN諸国のCSTD加盟国の若手女性研究者
- ◆期間: 2週間～1ヶ月、岡山大学で研究活動等を実施
- ◆第1期(オンライン): 7人  
ボツワナ2人、カメルーン・エジプト・エチオピア・マダガスカル・タイ各1人
- ◆第2期(対面実施): 13人  
南アフリカ8人、ガンビア2人、エジプト・タンザニア・フィリピン各1人
- ◆第3期(対面実施): 3人  
南アフリカ2人、フィリピン1人

#### ●長期プログラム

##### 「途上国からの若手研究者のための博士課程学位プログラム」

- ◆対象: アフリカ・ASEAN諸国のCSTD加盟国及びASEANの特定国の修士学位取得者
- ◆所属: 環境生命科学研究科 ナイジェリア・フィリピン各1人  
ヘルスシステム統合科学研究科 マダガスカル1人



### スイス・ジュネーブでのCSTD年次会合で世界へ発信

2024年4月、UNCTADの主要加盟国43ヵ国で構成されるCSTD年次会合において、在ジュネーブ国際機関日本政府代表部及びUNCTADとの共催により、公式サイドイベントを実施しました。

本サイドイベントでは、主として本学の実施する短期プログラムについて発表を行い、人材育成プログラムに参加した2人の若手女性研究者も登壇し、本学での研究活動と得られた成果、現在のキャリアにおいてプログラム参加が与えた意義などの体験談と今後のプログラムに期待することなどを世界に向けて発信しました。



サイドイベント登壇者(左から尾池日本政府代表大使、那須学長、人材育成プログラムに参加した若手女性研究者、シャミカUNCTAD局長、同プログラムに参加した若手女性研究者ほか)

#### 生み出される価値

本学の短期プログラムは、STI分野におけるジェンダー・ギャップを解消するためのモデルとなるプログラムであり、世界的なイニシアチブ「SHE in STI」の代表的な事例の1つとして国連により選出されました。

この短期プログラムを参考に、UNCTADがタイ政府との連携プログラムを開始するなど、事業の横展開に発展しています。

今後も、STI分野におけるジェンダー・ギャップの解消の一助となる革新的な国際協力の継続により、事業の世界的な発展に寄与していきます。

また、国際機関との直接的連携の強化により、アフリカ・ASEAN地域や国際社会とのより一體的なパートナーシップの構築を推進するとともに、開発途上国の科学技術・技術能力を高めるための支援を発展させるべく、中南米など、新たな地域のCSTD加盟国にもプログラムの対象を拡大します。

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

Addressing the gender gap in Science, Technology and Innovation: Select initiatives from UN system entities

Achieve gender equality and empower all women and girls

https://ptimes.jp/main/html/rd/p/000001440.0000072793.html

## 最先端技術を用いて光合成水分解反応機構の完全解明へ

光合成におけるタンパク質複合体の構造や動態を解析し、水分解、光エネルギーの高効率利用機構を解明することで、人工光合成によるエネルギー創出を目指します。



### 水分子を取り込み、立体構造の変化を解析

植物や各種藻類が行う光合成は、太陽の光エネルギーを生物が利用可能な化学エネルギーに変換し、酸素を放出することで、地球上生物の生存を支えています。特に、光合成において水を分解して酸素を作る触媒として働くのが、光化学系複合体(PSII)と呼ばれるタンパク質複合体に結合しているMn<sub>4</sub>CaO<sub>5</sub>クラスターであり、その構造は「歪んだイス」に似ています(図1)。異分野基礎科学研究所の沈研究室では、水分子を取り込み酸素を放出する反応途中の触媒構造を、X線自由電子レーザーを利用したポンププローブ法を用いて解析した結果、2回の閃光照射により水分子(酸素原子、O6)が1個挿入し、本来ある酸素原子O5との間で酸素–酸素結合を形成することで、分子状酸素を放出する機構を明らかにしました(図2)。

図1 光化学系II(PSII)の結晶構造。右図は、PSII中に結合している水分解触媒であるMn<sub>4</sub>CaO<sub>5</sub>クラスターの構造

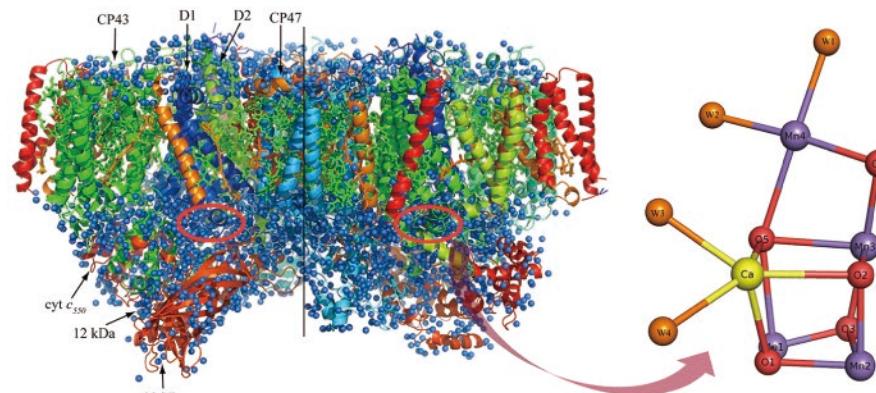
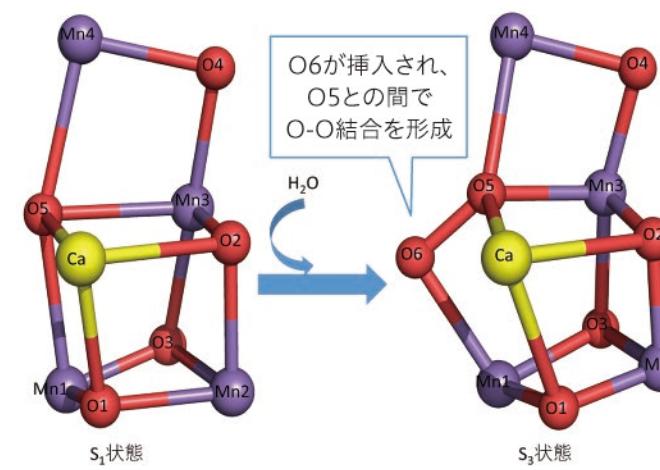
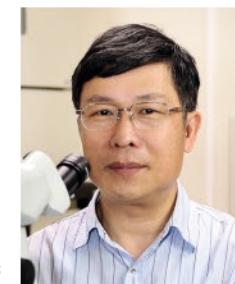


図2 光未照射のS<sub>1</sub>状態から2閃光照射後のS<sub>3</sub>状態への遷移に伴うMn<sub>4</sub>CaO<sub>5</sub>クラスターの構造変化



沈 建仁 教授  
異分野基礎科学研究所



沈建仁教授は、本研究成果の評価により、朝日賞、みどりの学術賞、グレゴリ・アミノフ賞を受賞しました。この反応機構の解明は、光エネルギーを利用して水を分解し、水素を作るための人工触媒の開発に寄与するとして期待されています。

### 各種生物由来光化学系 – アンテナ超分子複合体の構造解明

光合成生物は光捕集アンテナタンパク質<sup>\*</sup>によって光エネルギーを吸収し、光化学系II/光化学系I反応中心に伝達して、エネルギー変換反応を行っています。アンテナタンパク質は、生存する光環境に応じて変化することで、多種多様な光合成生物を作り出しており、中でも珪藻や緑藻といった、水中など光が弱い環境で生息する光合成生物は、効率良く光合成ができるよう光捕集アンテナタンパク質を最適化してきたと考えられています。沈研究室では、原子分解能で構造を解析することが可能なクライオ電子顕微鏡を用いて、様々な生物由来の光化学系II–光捕集アンテナ超分子複合体、光化学系I–光捕集アンテナ超分子複合体の構造を解析し、それぞれの複合体における光エネルギーの吸収・伝達の機構を解明しました(図3及び図4)。これらの構造解析から、光合成の効率を改善する仕組みが明らかになっただけではなく、光エネルギーを高効率に利用する人工光合成デバイスの開発にも重要な知見を提供することが期待されています。沈教授は、本研究成果及び光化学系II水分解反応機構解析の成果を評価され、

紫綬褒章、東レ科学技術賞等の賞を受賞しました。

<sup>\*</sup>光捕集アンテナタンパク質:光エネルギーを集め、光化学系反応中心に伝達する色素タンパク質。

図3 硅藻光化学系II–光捕集アンテナ超分子複合体のクライオ電子顕微鏡構造

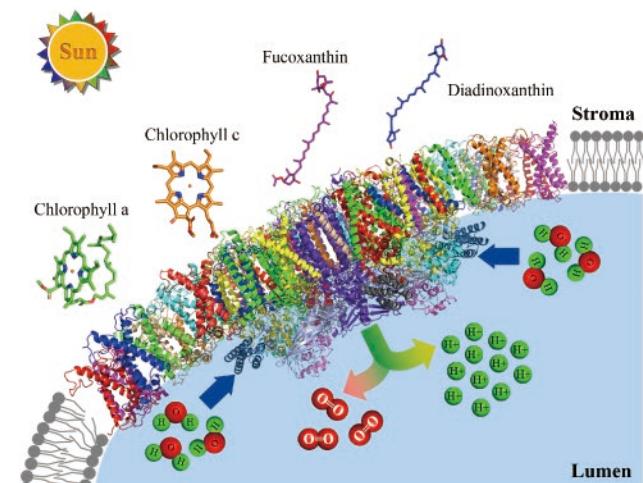
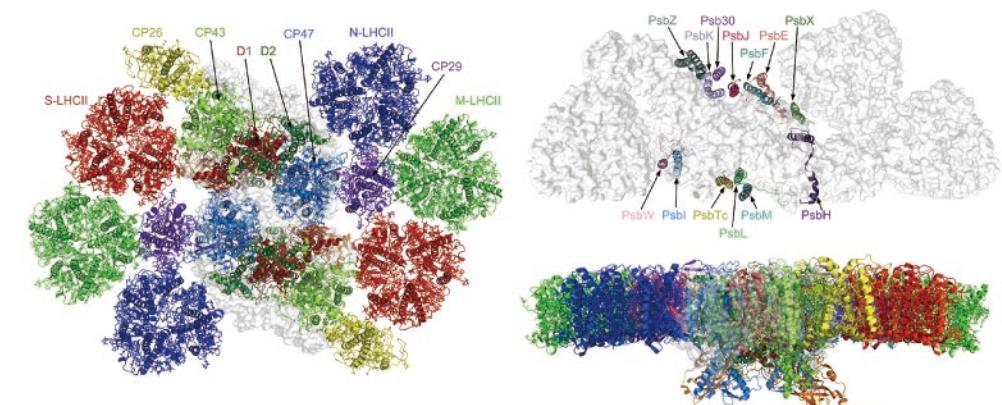


図4 緑藻光化学系II–光捕集アンテナ超分子複合体のクライオ電子顕微鏡構造



### 生み出される価値

先端分析機器を活用し、触媒の水分子の取り込みにおける立体構造の変化を解析したことで、水分解反応機構の完全解明に大きく前進しました。さらに、様々な生物由来の複合体における光エネルギーの吸収・伝達の機構の解明により光エネルギーを高効率に利用することに寄与しました。

これらの研究から、人工光合成デバイスの開発が進むことが期待されます。人工光合成によるエネルギー創出が実現すると、環境負荷が低く、原材料の低成本化が実現し、環境問題、エネルギー問題の解決へ無限の可能性を秘めています。



## 身边な炭素材料“黒鉛”の二次元材料化

炭素には複数の同素体があり、単独の元素にも関わらず極めて多様な性質を示すことから、金属等を代替する次世代材料としての期待が高まっています。炭素材料の特性を利用し、効率的な炭素循環の実現を目指します。

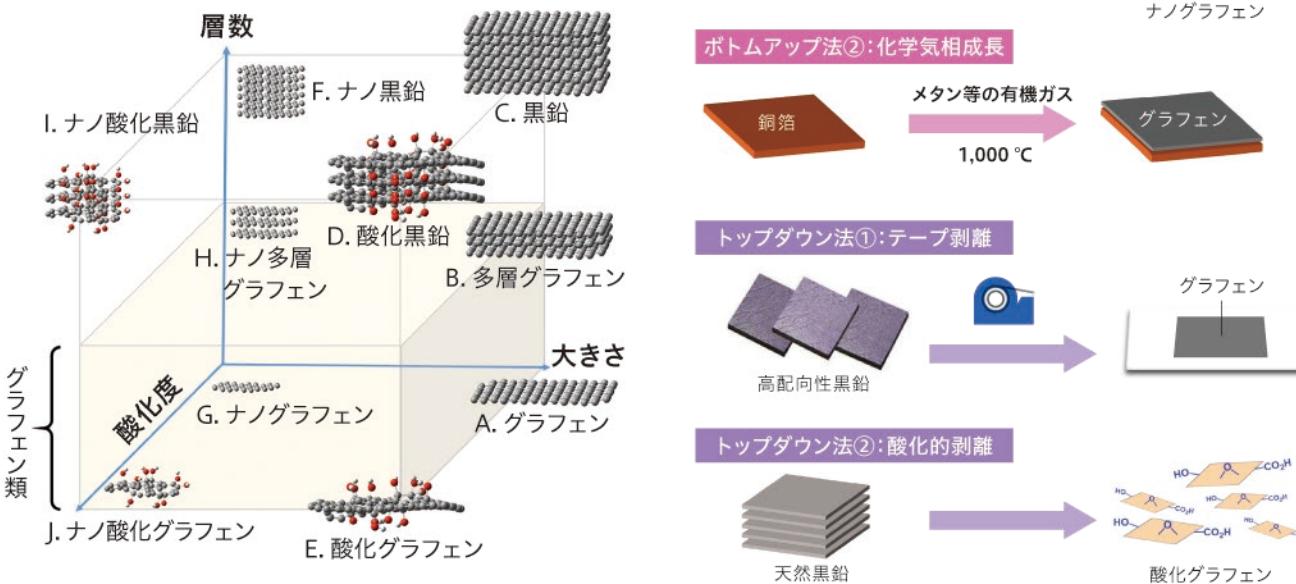


### 黒鉛を剥がし、機能を出す

究極の二次元炭素材料であるグラフェン<sup>※</sup>は、炭素原子1個分の厚みでベンゼン環が無限に連結したものです(図1A)。しかし、実際に論文で報告されているものや市販されているグラフェンは、複数の層が重なった状態のもの(図1B)ばかりです。理想的には、黒鉛(図1C)を1枚ずつ剥離することができれば良いのですが、グラフェン同士は相互作用が強く、安定して单層の状態で存在させることができ難いです。グラフェン同士の相互作用を弱めるためには、酸化により負電荷を付与し、反発力を高めることができます。また、その例として酸化黒鉛(図1D)や酸化グラフェン(図1E)が有名です。他にも様々な形態(図1F~J)のバリエーションに富んだ炭素材料があります。

グラフェン類の製法としては、原子・分子から組み上げる「ボトムアップ法」と、グラフェンの積層体であり、入手が容易な黒鉛を剥離していく「トップダウン法」があります(図2)。ボトムアップ法では、最先端の有機合成を駆使してグラフェン骨格を構築していく方法や、銅箔の上にメタン等の有機ガスを高温で吹き付ける化学気相成長法があります。トップダウン法では、高配向性の黒鉛をテープで剥離して基板に貼り付ける方法や、天然の黒鉛粉末を酸化してグラフェン層同士の相互作用を和らげることで

図1 グラフェン類の分類



仁科 勇太 教授  
異分野基礎科学研究所

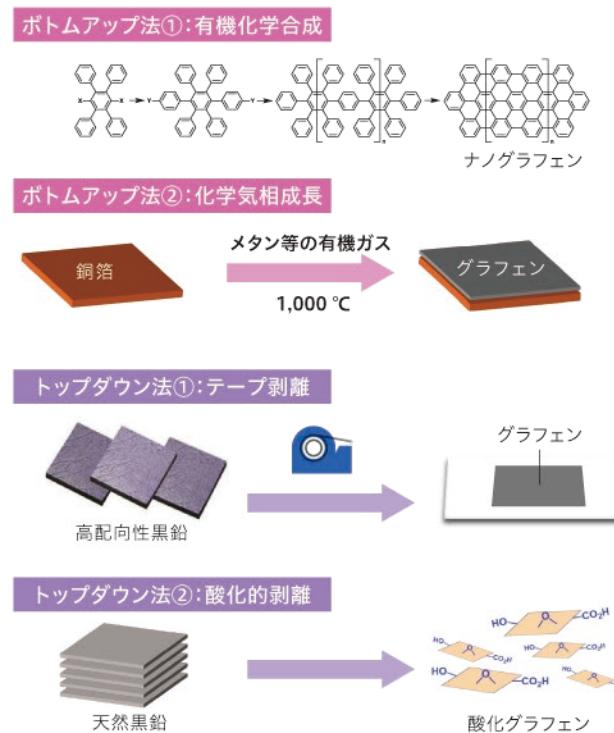


剥離を促進する酸化的剥離法があります。

異分野基礎科学研究所の仁科勇太教授は、量産性に優れ、機能付与が可能な酸化グラフェンが得られる酸化的剥離法に着目し、この製法のメカニズム解明やグラフェンの機能創出を目指した研究を行っています。

※グラフェン:炭素原子がハニカム状に広がる構造を組んだ、原子一層分の厚みの物質。単層では、電子の自由度が二次元に制限され、優れた機械的強度、熱伝導率など、特異な物性を示す。2010年ノーベル物理学賞の受賞対象。

図2 グラフェン類の代表的な製法

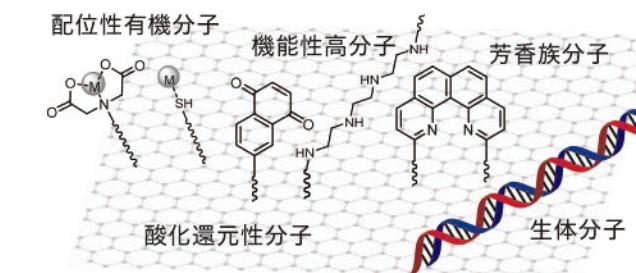


### グラフェン類を量産化し、機能化する

グラフェンは表面積が大きい素材であり、その表面をうまく活用することにより、多様な機能を発現することができます。例えば、金属に配位しやすい有機分子を固定化することにより、水中のイオンを選択的に吸着することが可能になります。また、酸化還元性分子を固定化すると、蓄電デバイスへの応用が可能になります。他にも、高分子や芳香族分子、生体分子など、あらゆる分子との複合化が可能であり(図3)、無限の可能性を秘めています。

これまでの研究で、グラフェン上の酸素原子の量を制御する方法を開発し、狙いの物性を発現させることに成功しました。また、企業と共同でキログラムスケールでの合成や連続フロー合成を

図3 グラフェンの化学修飾と機能開拓

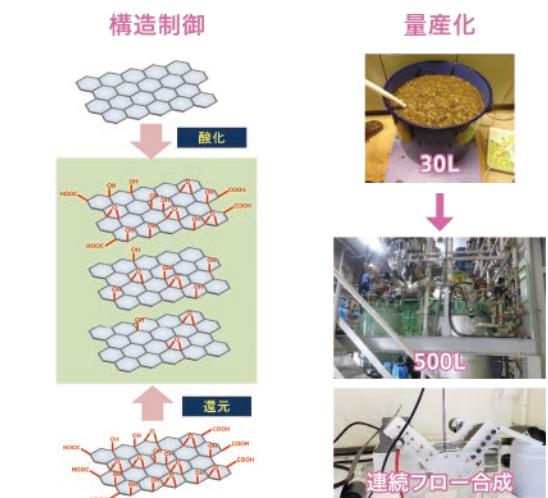


### 生み出される価値

現在、ほぼ全ての炭素材料は海外からの資源に依存しています。また、50年以上にわたる世界的な炭素材料研究により、この分野は飽和状態に近づいています。そこで、次なる研究の目的は、未利用の有機物(廃プラスチック、木質バイオマス、余剰ガス、温室効果ガスなど)を変換し、細孔や導電性に優れた吸着材、分離材、電極、触媒として機能する革新的な炭素材料にアップグレードすることで、炭素を国産資源化し、炭素循環技術を構築することです。さらに、有機物を炭素材料として固定化することで、恒久的なCO<sub>2</sub>削減に貢献できるため、従来の材料創製やリサイクルを大きく変革する可能性があります。最終的には、最適化された材料供給法の設計、経済性評価、ライフサイクル評価を行い、バイオマスやプラスチックなどから作製する炭素を循環させる、究極の炭素循環の実現を目指します。

達成しました(図4)。こうした実績は、我が国におけるオープンイノベーションの成功例としてアメリカ化学会の雑誌C&EN(K. Matsuoka, Open innovation reaches Japan, C&EN Global Enterprise, 2017, 95, 18-19.)で取り上げられています。現在、仁科研究室が創出するグラフェン類は、世界中の大学や企業からサンプル提供の依頼を受け、共同研究を推進しています。

図4 グラフェン類の実用化に向けた取り組み



JST「CREST事業(2024年10月～2030年3月)」



## 産学官金によるビジョン・ドリブンの産学共創

産学官金連携DX支援コミュニティ「DXサンライズおかやま(DXSUN)」によるビジョン形成型伴走支援をきっかけに、ビジョン・ドリブンの産学共創活動が加速。



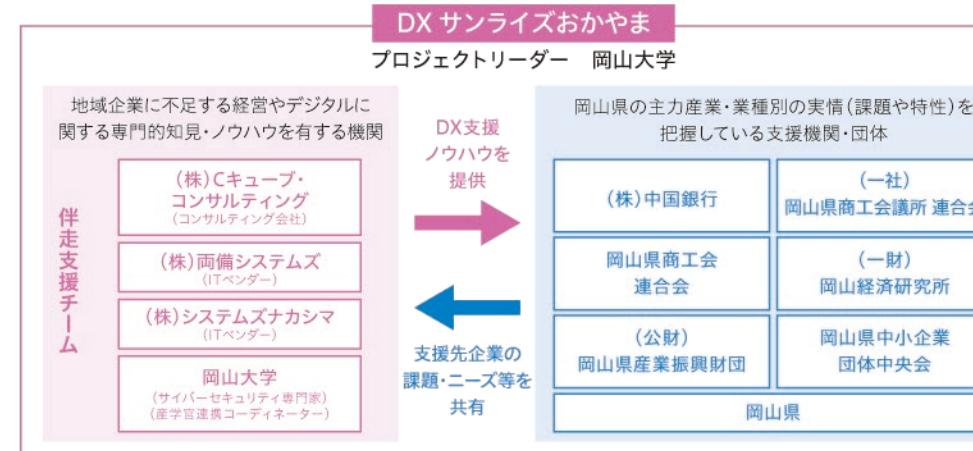
### 産学官金DX支援コミュニティ「DXSUN」を発足

本学はこれまで、デジタル人材育成、企業と研究者・学生との共創の場の構築、AI・データサイエンス研究拠点の整備など、数々のDX推進活動を行い、「おかやまDXコア」を形成してきました。おかやまDXコアが持つDX支援機能をより多くの企業に活用いただき、岡山県内企業のDXを強力に後押しするため、2023年7月に県内企業及び支援機関等11社で連携し、本学をプロジェクトリーダーと

した「DXサンライズおかやま(DXSUN)」を発足しました。

DXSUNでは、参画メンバーである産学官金がそれぞれの強みを持ちながら「新たな価値創造」に重点を置いた支援体制を構築することで、県内企業のDXをシームレスにサポートし、業種横断的な新価値創造を目指します。

<https://www.orsd.okayama-u.ac.jp/dxsun/>



### 本質的なDXについての学び合いの場を形成

「本質的なDXとは何か」について考えるために、2023年11月に開催したDXSUNキックオフセミナーでは、基調講演として経済産業省DXセレクション2023でグランプリを受賞した(株)フジワラテクノアートの藤原加奈代表取締役副社長に登壇いただきました。「未来を創造するDX」というテーマで、「DXは会社のビジョンを実現するための手段である」という考えの下、全社としてDXを推し進める上での課題や解決策について参加者と共にしました。

また同月、産学官金でDX支援の目線を合わせるために、DXSUN構成員向けDX勉強会を開催しました。DXSUN構成員である(株)Cキューブ・コンサルティング、(株)両備システムズ、(株)システムズナカシマから、それぞれが持つDX支援の視点やソリューションについて情報共有を行いました。本学からは、学術研究院環境生命自然科学研究域の野上保之教授の研究室に所属する学生がサイバーセキュリティ対策の最新動向について紹介しました。



藤原代表取締役副社長による基調講演



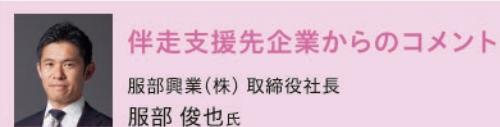
DXSUN構成員向け勉強会

### 変革後の姿を共に描くDXビジョン形成型伴走支援

DXSUNでは、経済産業省「令和5年度中小企業地域経済政策推進事業費補助金(地域DX促進環境整備事業)」を活用し、県内企業6社に対してDXビジョン形成型伴走支援を実施しました。

DX推進のためには、変革後のビジョンを持つことが何よりも大切です。伴走支援では、現状課題の洗い出しからはじめ、目指すべき姿について何度も議論を交わしました。

本学が支援先企業のビジョンを共に描いたことで、各企業との強固なパートナーシップを基盤に、概ね5年後のビジョン実現に向けた中長期的な産学共創活動へと発展しつつあります。



#### 伴走支援先企業からのコメント

服部興業(株) 取締役社長  
服部 俊也氏

5年後のDXビジョン・ロードマップを可視化できることにより、経営陣と従業員で目指すべき方向を統一することができました。

現在は策定したDXビジョン・ロードマップに基づき、岡山大学をはじめとするDXSUN伴走支援チームと共に林業DXに向けた実証実験に取り掛かっています。

服部興業(株)(伴走支援先)のDXビジョン

森林資源を活用した事業活動と  
森林との共生の実現

(森林資源を「モノ」「サービス」として、最大限活用することで黒字化を目指す)  
I.従来素材 II.新素材・未利用材 III.山菜・ジビエ等 IV.体験の場

需給バランスによる  
採算性の確保

ブランド化による  
付加価値の向上

生産性向上による  
コスト削減 (需要<供給)

販売数量・  
価格の適性化 (需要>供給)

施設  
材積管理の  
デジタル化  
I

地域プラット  
フォーム構築  
(需給調整)  
II III IV

認知度の  
向上  
デジタルを  
活用した  
対外的な発信  
III IV

体験価値の  
向上  
体験共有  
(ファン化)の  
コミュニティ  
構築  
III IV



DXSUNロゴマークに  
込めた想い

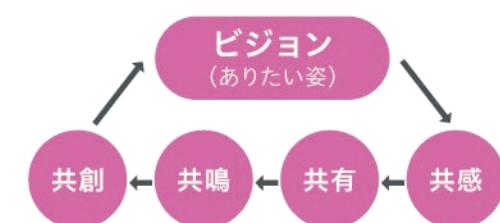
- DXSUN発足が岡山県における本質的なDXの日の出となるような全体イメージ。
- 2つの丸は桃の実を示しており、岡山県のシンボルである白桃と、他地域(福島県や山梨県)の赤桃を色の違いで表現=地域間・異業種間での連携を示唆。
- 桃の葉で異なる主体(企業、大学、自治体、支援機関等)が肩を組む姿を表現。
- 両側の桃をクロスさせ、DXの「X」をリボンで結びつけることで、企業間の価値創造に向けた強固な連携を表現。

### 生み出される価値

伴走支援先のうち、ビジネスモデルの変革に重点を置いた支援先が経済産業省「DXセレクション2024」優良事例として選出されました。また、支援機関の連携による取り組み事例として、経済産業省が2024年3月に策定した「DX支援ガイド:デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ別事例集」に、大学・教育機関として唯一掲載されることとなりました。ビジョン実現のためには異なる分野の専門知識や多種多様な仲間が必要となることが多く、必然的に産学官金による共創活動へと向かう力が働きます。ビジョン・ドリブン\*の産学連携の必要性が問われている今、大学自らが企業のビジョン形成に関わり、それを広く発信していく

ことで、ビジョンへの共感⇒共有⇒共鳴⇒共創という業種や地域を越えた価値創造サイクルへつながっていくものと信じています。本学では、引き続きDXSUNのプロジェクトリーダーとして、一社でも多くのビジョンを共に描き、地域企業と大学が共に成長するエコシステムの形成を目指します。

\*ビジョン・ドリブン:将来のありたい姿(ビジョン)に基づき活動を進めること。



## 誰一人取り残されないエンゲージメント・コミュニティの創生

地域の中核となる研究大学としての「知」と「技」を結集した“オール岡大”体制で、「心豊かな暮らし(Well-being)」と「持続可能な環境・社会・経済(Sustainability)」を実現します。



### 妊娠糖尿病の産後ケアの充実・体制整備に関する規制緩和策を実現

2022年4月、閣議決定で岡山県吉備中央町が「デジタル田園健康特区」に指定されました。この規制改革特区<sup>※1</sup>は、国家戦略特別区域諮問会議においてデジタル田園都市国家構想の先駆的モデルとして、デジタル技術の活用を通して少子高齢人口減少化等、地方課題に焦点を当て、地域の課題解決を目指すものです。本学は、吉備中央町と包括的な連携協定を締結しており、那須保友学長と、岡山大学病院産科婦人科の牧尉太講師が立案と事業構築に向け、アーキテクト(事業推進者)を担当しています。

特区である吉備中央町では、規制改革案件として救急やデータ連携等の様々な取り組みを行っており、その一つである「母子健康促進事業」においては、「妊婦健診を踏まえた予防医療の実現と産後ケアの充実」に関する課題解決を進めてきました。

「妊娠糖尿病の産後ケアの充実・体制整備」については、長年、日本糖尿病・妊娠学会(以下、学会)が厚生労働省と協議しており、学会は2023年に「妊娠糖尿病既往女性のフォローアップに関する診療ガイドライン」を公開しました。しかし、妊娠糖尿病既往女性において、産後3ヶ月の間に糖尿病が疑われる場合は、管理

料算定及び検査代の保険適用が認められることとなっている一方、このことの既知率が低かったこと、産後3ヶ月以降の検査代保険適用が認められるか否かは地域により異なっていたことから、アーキテクトらが主導し、吉備中央町から発出された規制改革提案の第1号として、「既存管理料制度の周知徹底を行うべき」であり、「産後3ヶ月以降の検査代の保険適用が認められるケースを国が統一的に示すべき」という提案を行いました。

その結果、2023年8月に厚生労働省から、産後3ヶ月の間「在宅妊娠糖尿病患者指導管理料1」を算定した入院中の患者以外の患者に対して、分娩後も継続して血糖管理のために適切な指導管理を行った場合に、「在宅妊娠糖尿病患者指導管理料2」を1回に限り、算定可」及び「産後3ヶ月以降「血糖測定等により医学的に糖尿病が疑われる場合、算定可」という疑義解釈通知<sup>※2</sup>が全国の地方厚生局に発出されました。

※1 規制改革特区：規制改革を促進するための特別な地域や制度のこと。特定地域に限定して、その地域の特性に注目した規制改革を実施することにより、全国的な規制改革につなげ、我が国全体の経済活性化を図ることを目的としている。

※2 疑義解釈通知：診療報酬算定時に発生した各々の疑義についてQ&A形式で記載した、詳細な回答のこと。

#### 妊娠婦の糖尿病治療等に係る保険適応の明確化

##### 妊娠糖尿病患者に関する診療報酬上の取り扱いの課題

|       | 妊娠中  | 産後3ヶ月の間(12週の間)  | 産後3ヶ月以降(12週以降)                                      |
|-------|--|---|---|
| 指導管理料 | ① 在宅妊娠糖尿病患者 指導管理料1<br>血糖自己測定に基づく医師による指導が行われた場合、医療費に保険が適用される。(①の診療ルールの存在を認識している医療機関の割合は70% <sup>※3</sup> )  | ② 在宅妊娠糖尿病患者 指導管理料2<br>血糖管理のための医師による指導管理が行われた場合、医療費に保険が適用される。(②の診療ルールの存在を認識している医療機関の割合は47% <sup>※3</sup> ) | 妊娠中の指導管理料1と比較して、あまり周知されていない。産後早期の指導管理料2の周知徹底を図ってほしい |
| 検査料   | 上段①②の場合、血糖測定や妊娠糖尿病の状態のフォローアップに関する検査代に保険が適用される。<br><br><b>提案2</b> 妊娠糖尿病妊婦の産後3ヶ月以降のケアに関する検査が指導管理料外の時期に該当するため、検査代を保険適用外としている医療機関があるとの報告を踏まえ、自治体を問わず統一的に対応・周知してほしい | 上段①②の管理料等が存在しない時期のため、血糖測定や糖尿病の状態のフォローアップに関する検査代に保険が適用されないケースが存在する。  | ※日本糖尿病・妊娠学会主導の妊娠婦の糖尿病治療等に係るアンケート調査より                |

① 産後3ヶ月の間に行われる血糖管理のための指導管理 ② 産後3ヶ月以降に行われる糖尿病のケアに関する検査について、保険適用内で行うことが可能である旨を厚生労働省が明確化(厚生労働省から地方厚生局へ疑義解釈通知を発出)

◆予防医療の充実が図られ、産後女性の健康状態の改善につながる ◆次の妊娠を考えるきっかけとなる等、 ◆毎回の詳記の記載<sup>\*</sup>が不要となり、少子化対策にも貢献 ◆医療従事者の事務負担も軽減される

<sup>\*</sup>※症状や治療経過等、当該診療行為が必要な具体的理由を記載すること。

### デジタル田園健康特区での遠隔診療 複数の専門領域のカバーを実現

吉備中央町は、岡山大学病院から車で往復2時間以上かかる山間部に位置し、医療を必要とする住民やその家族にとって、病院への往復は非常に大きな負担でした。また、住民アンケートにおいても、産婦人科・耳鼻科・小児科等の診療科の誘致について多くの要望がありました。そのような課題を解決すべく、岡山大学病院は吉備中央町にある診療所内で、本院の医師による遠隔診療を開始しました。

医療の安全性とプライバシーに配慮して機密性・遮音性の高さはそのままに、患者さんがディスプレイの中の医師と



遠隔診療の様子

正対できるようにし、対面診療に近い診療を安心して受けられる環境を実現しました。地域を守る診療所と本院が病診連携を強力に推進し、患者さんの負担をより軽減しながら医療を受けることのできる体制づくりを目指します。

また、医師が遠隔診療時に検査データを加味して診断・フォローアップをするためには、多くのケースで採血等の検査が必要です。遠隔指示による採血は法律面、環境面の整備において規制があるため、吉備中央町の規制改革特区事業として働きかけを進めています。



吉備中央町の診療所内に設置された遠隔診療ブース

#### 生み出される価値

デジタル田園健康特区の事業において、本学は、少子高齢化・人口減少が著しい地域でもデジタル技術と規制改革により、皆が豊かに暮らせる社会の実現を目指しています。

妊娠糖尿病の産後ケアの充実・体制整備の規制緩和に関する取り組みでは、妊娠糖尿病に罹患した女性が将来、糖尿病になるリスクを予防し、次の妊娠を望む上で、プレコンセプションケア(日々の生活や健康に向き合うきっかけ)となるのみならず、将来の医療費削減や、毎回の詳記の記載(症状や治療経過等、当該診療行為が必要な具体的理由を記載すること)が不要となり、産後女性のフォローアップを行う全国

の医療機関や医療従事者の事務的な負担の軽減になる等、大変意義のある通知が発出されました。

また、遠隔診療の取り組みは、大きな病院にアクセスの悪い地域に暮らす住民の手助けとなるだけでなく、産婦人科のない吉備中央町で遠隔診療を受けた方が数十年ぶりに町内で出産をすることができたり、引きこもりで病院に行くことができない子どもの診療を行ったりと、住みやすく育てやすい、魅力的で持続可能な地域社会の実現、持続可能な地域医療体制の確保に貢献しています。



## ガバナンス データセクション

ちよっと 寄り道

少くして学べば  
壯にして為すあり  
壯にして学べば  
老いて衰えず  
老いて学べば  
死して朽ちず

佐藤一斎

小野晋也著「志の道」第8碑「佐藤一斎」解説ページ(P.8)  
<https://www.okayama-u.ac.jp/user/kouhou/pdf/CEzYBW6E2NeatZLW.pdf#page=10>

那須学長より

佐藤一斎は、幕末において多くの人々(山田方谷、佐久間象山、西郷隆盛、吉田松陰)に影響を与えた陽明学者です。この石碑に刻まれた言葉は、彼の著書である『言志四録』からの言葉で「三学戒」と呼ばれています。人生は一生勉強であると言えます。さらに、小野晋也氏の解説においては、①自分の専門性をよく学び、②時代と社会のことを広く学び、③人間のことを深く学ぶことの重要性を述べておられます。「人間学」と「人間力」は「不易」です。(小野晋也氏著「志の道」から一部抜粋)

道の駅「霧の森」  
〒799-0301 愛媛県四国中央市新宮町馬立4491-1

志の道 12基の石碑

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 松下幸之助 | 徳増須磨夫 | 伊庭 貞剛 |
| 吉田 松陰 | 土光 敏夫 | 西郷 隆盛 |
| 勝 海舟  | 陳 渉   | 安岡 正篤 |
| 坂村 真民 | 佐藤 一斎 | 土光 登美 |

今回は3基の石碑について、ご紹介しました。  
気になられた方はぜひ現地に足をお運びいただき、  
美しい自然の中で、石碑に刻まれた想いを紐解きながら、  
志の道を歩いていただければと思います。「志の道」は、  
道の駅「霧の森」から徒歩で散策可能です。

# 岡山大学のガバナンス体制

多様な人材による共創型ガバナンスの推進と、アジャイル型組織とウォーターフォール型組織のハイブリッドな連携により、課題解決や新たな価値創造を目指します。



## 運営から経営へ -強靭な経営基盤の構築-

国立大学法人においては、各種の財政支援等が行われていることから、高い公共性が求められ、強固なガバナンス体制を築くとともに、多様な関係者に対して説明責任を果たすことが求められています（「国立大学法人ガバナンス・コード」より）。

本学においては、学長のリーダーシップの下、産業界や地域社会をはじめとする多様な関係者の意見を取り入れつつ、戦略的な大学経営が行えるよう、外部人材を理事に任命するなど多様な視点から学長が意思決定をすることができる体制を構築しています。また、理事（研究担当）を配置せず、国立大学法人の改革及び研究力・イノベーション創出強化促進等の点から、学長（法人の長及び大学の長）自ら所管し取り組むこととしています。



## 課題の迅速な解決と、新たな価値の創出を目指す 「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」

また、2023年度からは「法人経営」と「大学運営」の役割分担を明確にすることを主眼とした執行部体制の見直しを行いました。

法人の意思決定を行うにあたっては、独自に設置した週に1回開催の大学経営戦略会議において執行部内での機動的な審議・議論を行った上で、国立大学法人法で定められる法定諸会議での審議を行っています。また、教育研究評議会開催時には、全学の運営方針についての連絡調整、各学部等における多種多様な業務の執行等の意見交換を行うことを目的とする部局連絡会を開催するなど、共創型ガバナンス（協治）も推進しています。

本学では、法人及び大学の業務に係る重要事項について、新たな価値創造を担うことを目的として、組織の枠組みにとらわれず、法人及び大学の経営戦略に係る新規性または不確実性の高い事項や、複数の部署等が横断的に検討または作業を要する事項等について、柔軟に検討等を行うアジャイル型の組織「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」を2023年度に設置しています。

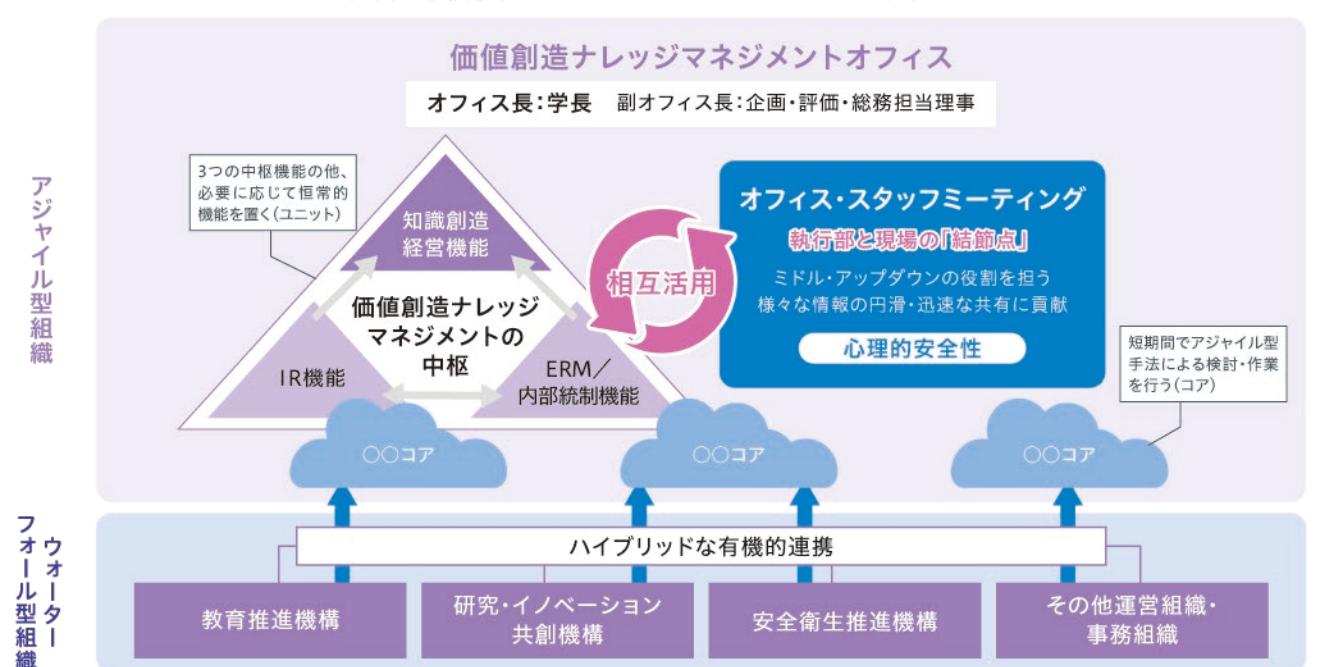
## アジャイルとウォーターフォールの それぞれの利点を尊重し、ハイブリッドに連携

本オフィスは、学長をオフィス長、企画・評価・総務担当理事を副オフィス長とする学長直下組織として、部署横断的に短期間で柔軟に検討を行う「コア」や、業務遂行に必要であれば恒常的機能として「ユニット」を置き、大学の諸活動の支援等を行います。

また、2024年度には、執行部が示す大学の目標、ビジョン、戦略、意向等の現場への速やかな共有・浸透や、現場から執行部に対する課題や情報の速やかな提供などの役割を担う「結節点」として、課長等を中心とするミドル・アップダウン機能の役割を持つ「オフィス・スタッフミーティング」を新たに設置しています。ここでは、参加メンバーの心理的安全性が担保され、どんな意見でも健全に出し合える環境を構築することにより、課題解決や目標等に関する方向性の円滑な共有が図られています。

本オフィスでは、効果的な機能をアジャイルに検討し強化を図りながら、既存の運営組織や事務組織とオフィスの互いの利点を尊重しつつ、課題に応じたハイブリッドな組織運営により組織イノベーションを加速させ、教職員のWell-beingの実現と、様々な課題の解決や新たな価値創造を目指します。

### 岡山大学価値創造ナレッジマネジメントオフィスの仕組み



## 教学マネジメント体制の強化

ラーニング・アウトカムを重視する学修者本位の教育体制と、環境構築に必要な教学マネジメントの強化に取り組んでいます。



### 教学マネジメント体制の強化と内部質保証プロセスの恒常化へ

本学では、「主体的に変容し続ける先駆者」の育成を掲げ、学士課程教育・高大接続の一体改革及び大学院教育改革を推進しています。

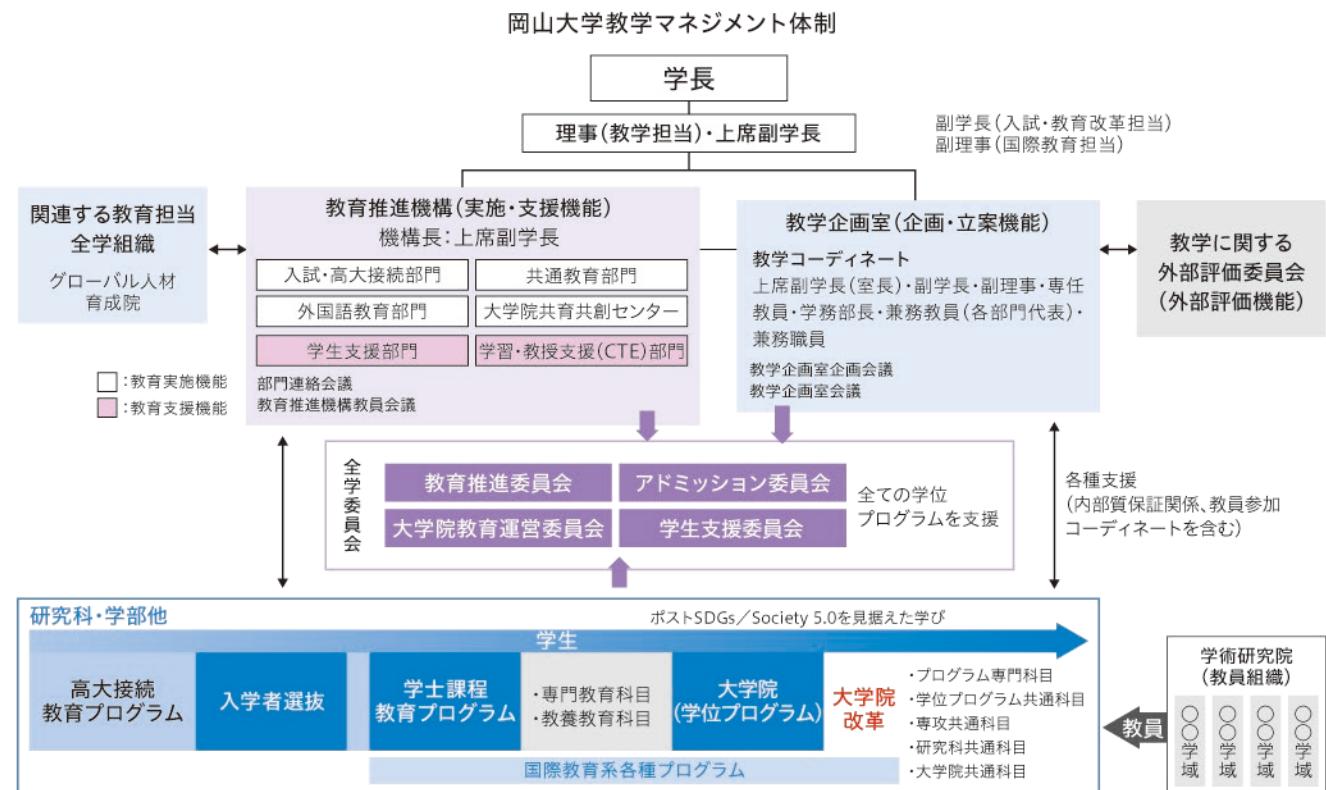
2024年度より、教学マネジメント体制強化と学部・研究科等との連携体制強化のため、学部長・研究科長等を教学企画室の室員としました。また、教育推進機構に正課外教育推進室、L-café運営委員会、高等学校等との教育連携推進会議を設置し、正課外教育や入学期前教育等に関する検討を行う体制を整備し、学士課程再構築を進める体制の充実を図りました。大学院課程においては、委員会を再構成して大学院教育運営委員会を設置し、全学的な推進体制を整備するとともに、大学院教学マネジメント拠点として大学院共育共創センターを設置しました。

また、他の国立大学に先駆けた、意欲的な取り組みとして、現況を確認できるモニタリング指標を活用した有識者・専門家による外部評価委員会を年2回実施しています。年度計画の達成状況並びに

第4期中期計画に対する進捗状況について、その自己評価とエビデンスに基づいた報告を行い、外部評価者から助言・評価を受けるとともに、今後の進展に向けての意見交換を行っています。これらの意見などを教学運営に生かし、継続的な改善を行うことにより、恒常的な内部質保証プロセスを確立しています。



2024年6月外部評価委員会の様子



## 財務マネジメントとキャンパスマネジメントの強化

地域社会との共育共創による大学経営を支える財務マネジメントと  
サステナブル・キャンパスの実現に取り組んでいます。



### 産学官共創による自律的な大学経営

本学の主な役割は、教育・研究・診療・地域貢献であり、その成果を広く社会に還元し、社会の発展に寄与していくことです。これらの役割を果たすための業務の主要な収入源は、国からの運営費交付金や施設整備費補助金等、学生からの学生納付金収入等、患者さんからの附属病院収入、法人等からの競争的な公的研究費である科学研究費助成事業等、国や地方公共団体、民間企業等からの受託研究等による産学連携収入、本学を支援してくださる皆様からの寄附金収入となります。

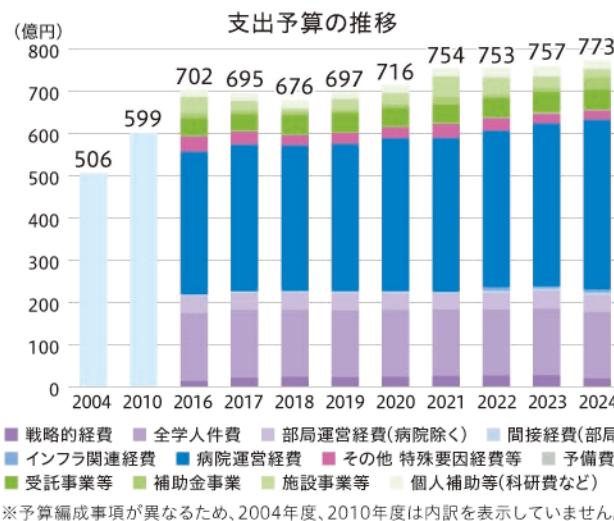
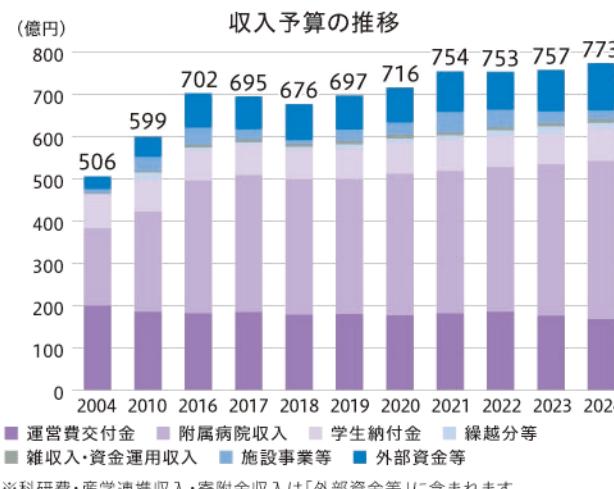
これらの貴重な財源や人的資源、物的資源を有効に活用し、教育・研究・診療活動を通して現代社会・地域社会が抱える課題の解決に取り組む大学経営を財務マネジメントにより支えてきました。

本報告書において、岡山大学の様々な活動と成果を発信していますが、それらの活動のコストと成果との関係をよりわかりやすくするために「見える化」を進めています。具体的には、財務諸表において学系別セグメント情報の開示や、実績・成果といった財務・非財務にわたって主な情報の体系化に取り組んでいます。

また、本学では、更なる財政の健全化と安定した財政基盤の確立に向けて、民間活力と外部資金を用いた財源の多様化を図り、自立的な大学経営に向けた財務マネジメントの一層の強化に取り組んでいます。

そのためには、リスク・コスト意識に裏打ちされた経営資源の獲得方策の開拓と、情報の収集・分析に基づく大学経営上の計画立案及び意思決定による資源配分が重要になります。本学では、ミッション実現等に資する経費として「戦略的経費」を創設し、多様な財源獲得を促す先行投資を含む重点事項等の取り組みに資源配分しており、今後、本学の強みや特色ある研究分野に対し、更なる研究力向上のため重点投資を行い、全学体制でのリソースの再配分・最適化を進めています。

岡山大学長期ビジョン2050に基づき、地域社会の持続的な発展のため、学内外のステークホルダーと思いを共有し、協働を推進する好循環を実現していきます。



### 安全・安心な教育研究環境の確保

市街地に広く緑豊かなキャンパスを保有する総合大学として、キャンパス全体のイノベーション・コモンズ化を推進し、キャンパスマスターープランに基づき、「安全の確保」、「多様な教育・研究への対応」、「国際化対応」、「地域・社会への貢献」などの視点に立ったキャンパス整備を行っています。

2023年には、イノベーション・コモンズの拠点となる共育共創コモンズ「OUX」が完成し、地域の産業活性化のための新たな交流と共創の場であるとともに、生きた教材として学内外の多くの方に利用されており、カーボンニュートラル・脱炭素社会への貢献や国内森林資源への配慮をコンセプトに建築したこと等が高く評価され、数多くの賞を受賞しています(下記)。

#### 共育共創コモンズ(OUX:オーラス)受賞歴一覧

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| ■木材利用優良施設等コンクール<br>(内閣総理大臣賞)        | ■日本空間デザイン賞<br>(サステナブル空間賞2023)      |
| ■第27回木材活用コンクール<br>(優秀賞(林野庁長官賞))     | ■岡山市景観まちづくり賞<br>(令和5年度景観まちづくり賞景観賞) |
| ■ウッドデザイン賞2023<br>(2023ウッドデザイン賞(入賞)) | ■第57回日本サインデザイン賞<br>(中国地区デザイン賞)     |
| ■2023年度グッドデザイン賞<br>(グッドデザイン賞2023)   | ■照明施設賞<br>(2024照明施設賞)              |



また、2021年に制定した「岡山大学ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」に基づき、オールジェンダートイレ等のセクシャルマイノリティに配慮した施設整備も推進しており、2024年には北福利施設・工学部12号館・歯学部棟において男女共用で誰でも使える「みんなのトイレ」を整備しました。

さらに、安全安心な教育研究環境の確保に向けては、施設の維持管理の中長期的な取り組みの方向性を示した「岡山大学インフラ長寿命化計画」に基づき、保有する施設を最大限に活用するため、戦略的リノベーションによる改善整備で長寿命化を図っています。今後は施設及びライフラインの老朽対策・非構造部材の耐震対策を進めることで、キャンパス全体の強靭化を図ります。



#### キャンパスマスターープラン及びインフラ長寿命化計画

<http://www.okayama-u.ac.jp/user/shisetsu/>

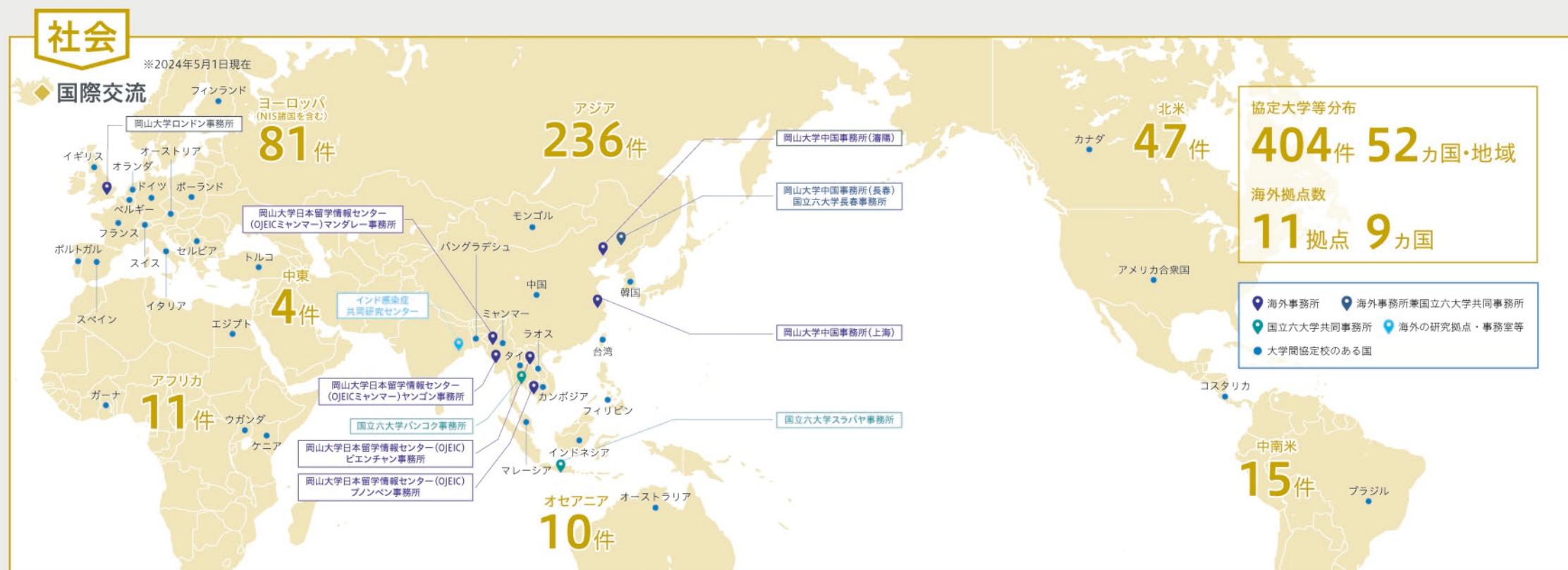


### サステナブル・キャンパスの構築

岡山大学における地球温暖化対策に関する実施基本計画に基づき、カーボンニュートラルの達成に向けて、地球環境への負荷低減に効果がある手法・機器の積極的な導入や、使用エネルギーの見える化を行うなど、SDGs達成に向けたサステナブル・キャンパスの構築を進めています。この一環として、好循環リノベーションが可能な照明、空調等の改修を行い、地球環境への負荷低減を図っています。また、「OUX」は、直交集成板(CLT)を活用した木造建築であり、地産地消による建設時CO<sub>2</sub>削減・CO<sub>2</sub>固定化、省エネルギー性、メンテナンス性に配慮して進めています。



## 数字で見る岡山大学



# 財務情報

## 財務ハイライト(2023事業年度)



### 損益状況

年間の費用・収益の状況としては、経常費用が退職給付対象の減少による人件費の減少等により前年度比4億7,900万円の減、経常収益が新型コロナ感染症関連補助金の交付額の減少等により前年度比15億3,000万円の減となりました。

費用・収益共に前年度に比べて減少をしていますが、収益の減少が費用の減少を上回っていたことから7,600万円の当期総損失を計上しています。

そのため、外部資金獲得を促す施策の更なる推進等による増収や予算執行の効率化等による経費節減等により収支の改善を図ることとしています。

注)各金額は単位未満を切り捨てているため、前年度比が一致しません。

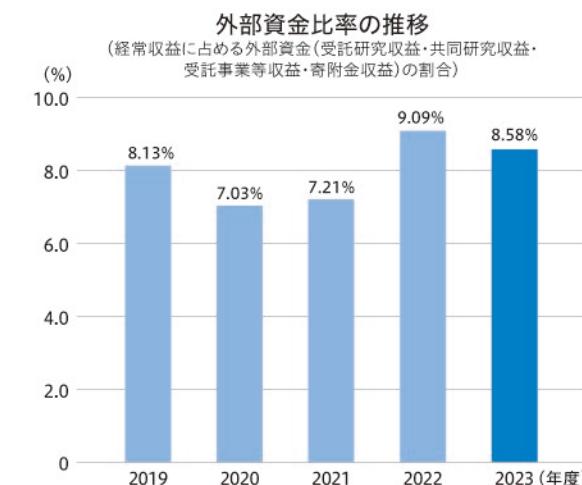


### 外部資金比率

国立大学の活動を支える基盤的な資金は国から配分される運営費交付金ですが、増やすことは制度上容易ではありません。一方で、社会保険等の経費の上昇や物価高騰、円安の影響で、実質的な予算は減少し続けています。

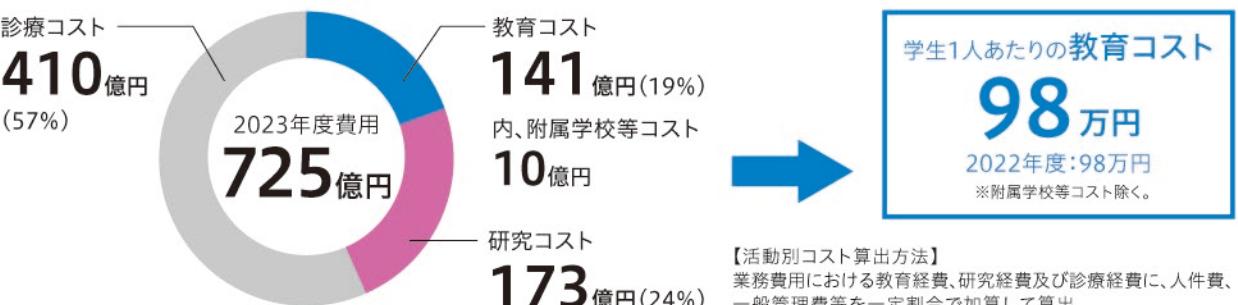
このような状況でも質の高い教育や研究を維持・向上するためには、運営費交付金以外の外部資金を増やすことが必要です。

外部資金比率は、前年度比で0.51%減少しましたが、過去4年間の平均を上回っており、増加傾向です。これからも外部資金の獲得を推進し、運営費交付金のみに頼らない財源の多様化を進めています。



### 活動別コストの状況

損益計算書上の経常費用を本学の主たる活動3項目(教育、研究、診療)に分類し、それぞれに係るコストを算出しました。2023年度における本学の教育コストは141億円となっており、そのうち附属学校等の教育活動に関するコスト10億円を除いた金額を本学の学生数で割ると、学生1人あたりの教育コストは年間98万円となり、これは学部生の年間の授業料約54万円のおよそ1.8倍となります。本学では授業料のみでなく、国からの補助金などの多様な財源を活用して、次世代を担う人材の育成を行っています。



【活動別コスト算出方法】  
業務費用における教育経費、研究経費及び診療経費に、人件費、一般管理費等を一定割合で加算して算出。

### 国立大学法人会計の仕組みについて

国立大学法人会計は、企業会計原則を基本としていますが、国立大学法人の特性を踏まえ、企業会計には見られない特徴的な会計処理を取り入れたものとなっています。

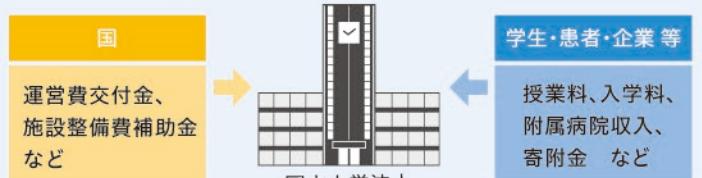
#### ◆国立大学法人の主な特性

| 区分     | 業務の目的                | 利益の獲得  |
|--------|----------------------|--------|
| 国立大学法人 | 公共的な性格を有する教育・研究などの実施 | 目的としない |
| 民間企業   | 利害関係者の利益最大化、企業価値最大化  | 目的とする  |

- 主たる業務内容は、教育・研究(・診療)です。
- 公共的な性格を有し、利益の獲得が目的ではありません。
- 独立採算を前提とせず、国からの財源措置があります。

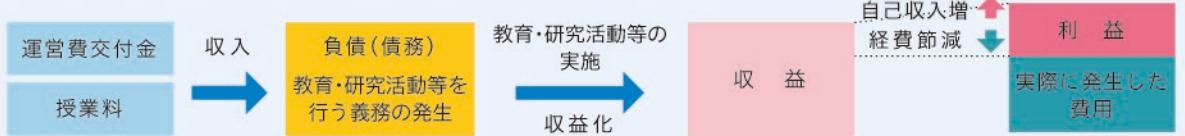
#### ◆収入財源別の会計処理

国立大学法人の収入には、運営費交付金、授業料などの学生納付金、附属病院収入等があります。国立大学法人会計では、これらの収入源(財源)の性質に応じた会計処理を行います。



#### ◆損益均衡を前提とした会計処理

国立大学法人は、利益の獲得を目的としていないため、運営費交付金や授業料などを財源として、通常の業務(教育研究活動など)を実施すれば、損益が均衡する仕組みとなっています。運営費交付金や授業料などを受領したとき、業務を実施する義務を負ったと考えて、負債(債務)に計上します。その後、業務の実施により、義務が履行されたとみなし、負債から収益に振り替える会計処理を行います。なお、附属病院収入などの自己収入の増加や、経費節減等の経営努力により費用を抑えることができた場合には、利益が生じることになります。利益のうち、文部科学大臣の承認を受けた額については、翌年度以降に使用することが可能となります。

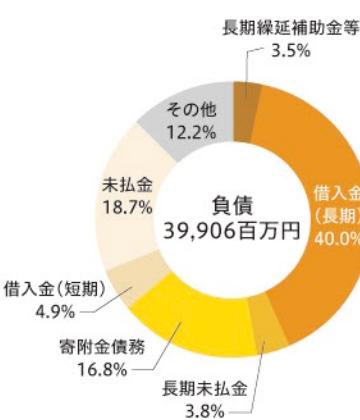
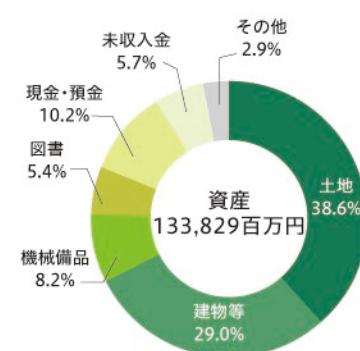


## 貸借対照表の概要(2023事業年度)

(単位:百万円、単位未満切捨て)

| 資産の部                       | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 対前年度増減 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 固定資産                       | 112,793 | 110,553 | 110,934 | 111,113 | 112,077 | 963    |
| 土地                         | 51,835  | 51,593  | 51,593  | 51,589  | 51,589  | -      |
| 建物等                        | 40,445  | 39,781  | 39,138  | 39,628  | 38,866  | △761   |
| 機械備品                       | 9,404   | 9,018   | 8,665   | 8,958   | 10,908  | 1,950  |
| 図書                         | 7,461   | 7,401   | 7,361   | 7,296   | 7,223   | △72    |
| 建設仮勘定                      | 903     | 394     | 1,588   | 818     | 639     | △178   |
| その他有形固定資産                  | 153     | 155     | 201     | 203     | 185     | △18    |
| 無形固定資産                     | 363     | 294     | 379     | 311     | 258     | △52    |
| 投資その他の資産                   | 2,224   | 1,913   | 2,006   | 2,306   | 2,403   | 97     |
| 流動資産                       | 17,959  | 21,080  | 26,990  | 25,769  | 21,751  | △4,017 |
| 現金・預金                      | 11,179  | 13,582  | 19,207  | 17,683  | 13,621  | △4,062 |
| 未収入金                       | 6,434   | 7,018   | 7,418   | 7,559   | 7,683   | 124    |
| 有価証券                       | -       | 100     | -       | 100     | 100     | 0      |
| その他                        | 345     | 378     | 364     | 425     | 346     | △79    |
| 資産合計                       | 130,752 | 131,633 | 137,924 | 136,882 | 133,829 | △3,053 |
| 負債の部                       | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 対前年度増減 |
| 固定負債                       | 36,788  | 34,241  | 33,723  | 21,092  | 19,528  | △1,563 |
| 長期繰延補助金等<br>(~2021:資産見返負債) | 13,699  | 13,404  | 14,309  | 1,732   | 1,406   | △325   |
| 借入金(長期)                    | 19,204  | 17,287  | 16,752  | 17,072  | 15,960  | △1,111 |
| 長期未払金                      | 3,298   | 2,970   | 2,063   | 1,694   | 1,530   | △164   |
| その他                        | 586     | 578     | 598     | 592     | 630     | 38     |
| 流動負債                       | 16,816  | 18,367  | 19,760  | 21,462  | 20,378  | △1,083 |
| 運営費交付金債務                   | 19      | 74      | -       | 129     | 427     | 297    |
| 寄附金債務                      | 5,824   | 6,210   | 6,644   | 6,650   | 6,686   | 36     |
| 借入金(短期)                    | 1,933   | 1,926   | 2,039   | 1,948   | 1,968   | 19     |
| 未払金                        | 6,584   | 7,487   | 8,145   | 9,153   | 7,469   | △1,684 |
| その他                        | 2,454   | 2,667   | 2,930   | 3,580   | 3,827   | 246    |
| 負債合計                       | 53,605  | 52,609  | 53,484  | 42,554  | 39,906  | △2,647 |
| 純資産の部                      | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 対前年度増減 |
| 資本金                        | 69,764  | 69,642  | 69,642  | 69,621  | 69,621  | -      |
| 資本剰余金                      | 1,213   | 1,325   | 1,705   | 1,794   | 4,400   | 2,606  |
| 利益剰余金                      | 6,168   | 8,057   | 13,092  | 22,911  | 19,899  | △3,012 |
| 純資産合計                      | 77,146  | 79,024  | 84,440  | 94,328  | 93,922  | △405   |
| 負債・純資産合計                   | 130,752 | 131,633 | 137,924 | 136,882 | 133,829 | △3,053 |

注)各額は単位未満を切り捨てているため、計は一致しない場合があります。注)数字がないときは「-」、単位未満のときは「0」で表示しています。



### 主な増減要因

- 資産は、1,338億2,900万円と前年度より30億5,300万円減少しています。主に、補助金の交付額減少及び長期借入の減少等による「現金・預金」の減少が要因です。
- 負債は、399億600万円と前年度より26億4,700万円減少しています。主に、年度末時点における未払案件の減少による「未払金」の減少及び借入金の返済等による「借入金(長期)」の減少が要因です。
- 純資産は、939億2,200万円と前年度より4億500万円減少しています。主に、施設費や目的積立金で取得した固定資産の増加による「資本剰余金」の増加及び資産取得に伴う目的積立金の取り崩しによる「利益剰余金」の減少が要因です。

本学の財務諸表については、右記のウェブサイトに掲載しています。

<https://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/zaimusyohyou.html>

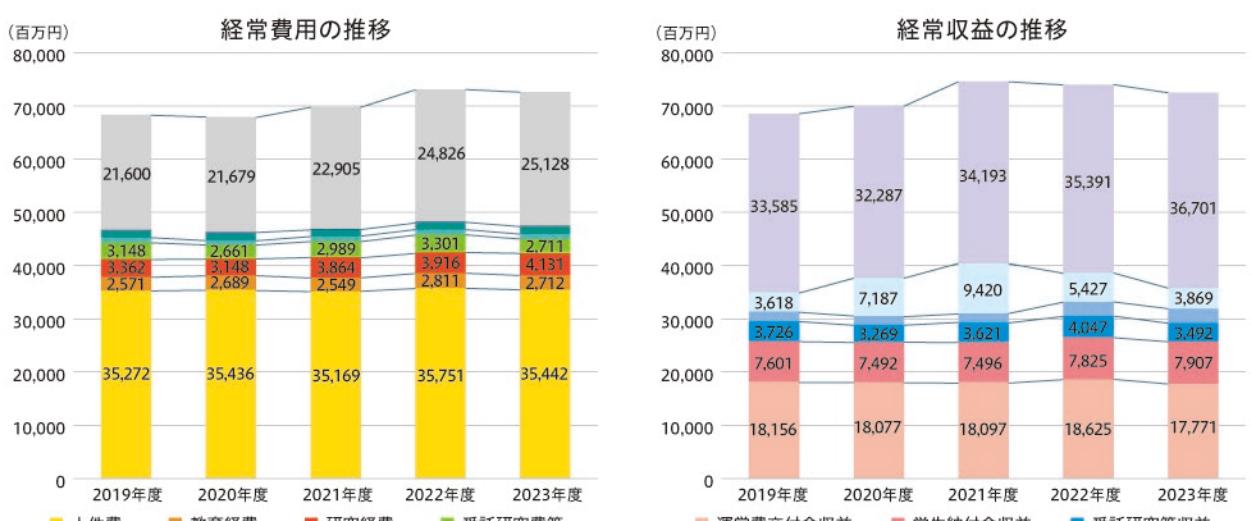
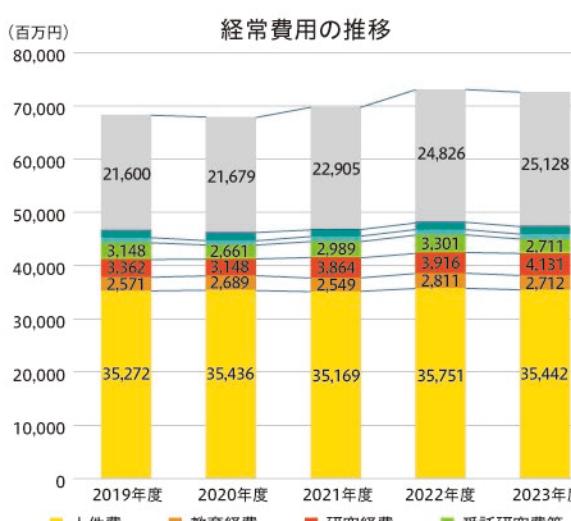


## 損益計算書の概要(2023事業年度)

(単位:百万円、単位未満切捨て)

| 損益計算書            | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 対前年度増減  |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 経常費用             | 68,322 | 67,929 | 69,788 | 73,074 | 72,595 | △479    |
| 教育経費             | 2,571  | 2,689  | 2,549  | 2,811  | 2,712  | △99     |
| 研究経費             | 3,362  | 3,148  | 3,864  | 3,916  | 4,131  | 214     |
| 診療経費             | 21,600 | 21,679 | 22,905 | 24,826 | 25,128 | 301     |
| 教育研究支援経費         | 898    | 810    | 916    | 979    | 922    | △56     |
| 受託研究費等           | 3,148  | 2,661  | 2,989  | 3,301  | 2,711  | △589    |
| 人件費              | 35,272 | 35,436 | 35,169 | 35,751 | 35,442 | △308    |
| 一般管理費            | 1,299  | 1,345  | 1,264  | 1,382  | 1,415  | 32      |
| その他              | 170    | 157    | 129    | 105    | 131    | 26      |
| 経常収益             | 68,534 | 69,965 | 74,586 | 73,998 | 72,468 | △1,530  |
| 運営費交付金収益         | 18,156 | 18,077 | 18,097 | 18,625 | 17,771 | △854    |
| 学生納付金収益          | 7,601  | 7,492  | 7,496  | 7,825  | 7,907  | 81      |
| 附属病院収益           | 33,585 | 32,287 | 34,193 | 35,391 | 36,701 | 1,310   |
| 受託研究等収益          | 3,726  | 3,269  | 3,621  | 4,047  | 3,492  | △554    |
| 寄附金収益            | 1,845  | 1,652  | 1,756  | 2,680  | 2,725  | 44      |
| その他(補助金収益等)      | 3,618  | 7,187  | 9,420  | 5,427  | 3,869  | △1,557  |
| 経常利益(または、経常損失)   | 211    | 2,036  | 4,797  | 924    | △127   | △1,051  |
| 臨時損失             | 190    | 67     | 35     | 1,904  | 346    | △1,557  |
| 臨時利益             | 156    | 107    | 335    | 12,197 | 1      | △12,196 |
| 当期純利益(または、当期純損失) | 176    | 2,077  | 5,097  | 11,217 | △471   | △11,689 |
| 目的積立金取崩額         | 46     | 48     | 39     | 979    | 394    | △584    |
| 当期総利益(または、当期総損失) | 223    | 2,125  | 5,136  | 12,197 | △76    | △12,274 |

注)各額は単位未満を切り捨てているため、計は一致しない場合があります。注)数字がないときは「-」、単位未満のときは「0」で表示しています。



### 主な増減要因

- 経常費用は、725億9,500万円と前年度より4億7,900万円減少しています。主に、受託研究等に係る支出の減少による「受託研究費等」の減少及び退職給付対象の減少等による「人件費」の減少が要因です。
- 経常収益は、724億6,800万円と前年度より15億3,000万円減少しています。主に、新型コロナ感染症関連補助金の交付額の減少による「その他(補助金収益等)」の減少が大きな減少要因ですが、急性期看護補助体制加算等での診療報酬請求額の増加等による「附属病院収益」の増加等により、その減少幅は抑えられています。

# 皆様の期待と応援が支えとなっています ～岡山大学学都基金～

岡山大学学都基金は、本学における学生支援、教育・研究活動、国際交流及び社会貢献活動の一層の充実を図るとともに、新たな価値を創造し続けるSDGs推進研究大学の進展等に資することを目的として設置しています。

## 岡山大学学都基金 2023年度寄付額

実績報告 [寄付額] 277件 108,605,891円

(内訳 個人:252件／法人・団体:25件)

## 岡山大学学都基金 2023年度支出額

実績報告 [支出額] 35,053,334円

### 学都基金を活用した学生支援・研究支援

皆様からのご寄付により支援を実施しています。その一部をご紹介します。

#### - 博士後期課程大学院生支援

本事業では、入試成績が優秀な博士後期課程の学生を対象に、以下の給付型奨学金を支給することにより、大学院博士後期課程への進学を後押ししました。

#### ●岡山大学大学院博士後期課程就学支援奨学金(計18人)

支給額:1人あたり年額30万円

#### ●岡山大学大学院博士後期課程遠隔地社会人学生支援奨学金(計4人)

支給額:1人あたり月額1~2万円(職場または自宅から大学までの距離に応じた額)

#### - 学都基金奨学金(学部学生への修学支援) -

本学の教育活動の推進及び経済的支援を行うことを目的として「学都基金奨学金」を創設し、2023年度入学のグローバル・ディスカバリー・プログラム学生6人に、授業料半期分の2分の1に相当する約14万円の奨学金を支給しました。

### ご寄付いただいた皆様に感謝の気持ちをお伝えしています

2023年度にご寄付いただいた方々に、活動報告書で1年間の活動内容をご報告するとともに、感謝の意を表すため「感謝の集い」を開催しました。

この集いでは、寄付による支援を受けた学生の代表から直接感謝の気持ちをお伝えしました。



寄付者様へ学生から感謝を伝える

#### 寄付者からのメッセージ

- ◆ 地元の大学として応援しています。有益な人材の育成に努めてください。
- ◆ 基金をもとに、岡山大学が更に発展、充実することを祈念します。
- ◆ 在学中たくさん奨学金をいただきました。少しの恩返し。
- ◆ 学生が大学生活を楽しめるよう願っています。

#### - 岡山大学校友会クラブ活動支援

岡山大学校友会のクラブの活動において、部費では賄うことが難しい施設・設備の補修や物品・機材などの購入を中心に学都基金から支援しました。

#### ■ 学生からの感謝の声

この度は新しいゴールの購入と設置、ありがとうございます。ゴールを動かす際は今までに比べ少人数でかつ安全に運べるようになりました。また、最新の規格のものなので良い環境でプレーできる実感があります。今回の件に応えていけるよう、部員一同頑張ってまいりますのでよろしくお願いします。  
(サッカー部員)



## 2024年度新設の特定基金

#### - 岡山大学附属学校園支援基金 -

岡山大学附属学校園における学びの環境整備のため、「附属学校園支援基金」を設置しました。

#### - 学生サークル活動支援基金 -

体育会系、文化系の各サークルでいきいきと活動する学生たちを応援するため、「学生サークル活動支援基金」を設置しました。

#### 税制上の優遇措置

岡山大学学都基金へのご寄付は、個人・法人共に税制上の優遇措置を受けることが可能です。

詳細は学都基金ホームページにてご確認ください。 <https://www.okayama-u.ac.jp/user/kouhou/kikin/tax/>



## 「おかえりベンチ」寄付募集事業

岡山大学が2024年度に創立75周年を迎えるにあたり、岡山大学と関わる全ての人々との新たな絆を築くことを目的に行う記念事業の第1弾として、「おかえりベンチ」寄付募集の取り組みを行いました。「おかえりベンチ」は、寄付者のメッセージプレート付きのベンチを寄付金により設置するもので、岡山大学を応援してくださる皆様を「おかえり」と迎え、学生たちにとって新たな思い出を刻む場所を提供し、岡山大学の過去と未来をつなぐ場となることを目指しています。春には桜が咲き、秋には大学祭の会場として賑わう本学津島キャンパスの桜広場に、2024年11月に、「おかえりベンチ」を4基設置しています。



おかえりベンチ

## ステークホルダーの皆様へ

「岡山大学統合報告書2024 -Pay it Forward-」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。本学では、ステークホルダーの皆様から、統合報告書に関する感想や忌憚のないご意見を頂戴し、統合報告書の改善・改良に努めています。前作(2023)では、ステークホルダーの皆様から「岡山大学がどのような価値を生み出しているのか見えてこない」等のご指摘をいただきました。ステークホルダーの皆様からのご意見を踏まえ、統合報告書2024では、本学がどのように「地域と地球のありたい未来」を実現していきたいのかをわかりやすくお示しするため、統合報告書作成チームで議論を重ね、新たに価値創造プロセスの解説ページを設けました。さらに、これまでの「実績ページ」を「実績・成果ページ」に改め、本学の活動実績と、その

活動により創出される成果や期待されるインパクトまでをお示しし、「岡山大学の活動から生み出される価値」の具体化を目指しています。今回で6作目の発行となります、本学の特色を盛り込みつつも、統合報告書としてのあるべき形を引き続き模索していきます。今後も、皆様からの忌憚のないご意見を是非ともお寄せください。

統合報告書2024 作成チーム一同

Web版統合報告書はこちらから  
ご覧いただけます

<https://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/annual.html>



岡山大学は持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています

## 岡山大学統合報告書2024 Pay it Forward

2024年11月30日発行 【報告対象期間】2023年4月1日～2024年3月31日(一部前後の内容を含みます)

岡山大学統合報告書に関するお問い合わせ先: 総務・企画部経営企画評価課 [kaikaku@adm.okayama-u.ac.jp](mailto:kaikaku@adm.okayama-u.ac.jp)



この統合報告書の用紙はFSC®認証材及び管理原材から作られています。