

所 信

(元号) 令和 2 年 11 月 12 日

氏 名 中村宗一郎 (自署)

教職学協働の実現によって、より学び甲斐があり、より働き甲斐があり、そして、互いの夢が叶う“持続可能な信州大学”を創ります

私はこれまで、世界各地からの留学生を含む多くの学生の教育と研究指導に携わってきました。彼ら、彼女らからは多くのことを学び、私自身大きく成長しました。『人は人によって育てられる』、そのことを実感する日々でした。『人が人を育てる』この言葉は、大学のエンロールメント・マネージメントの根底に通じていると考えます。未来の信州大学生を含むステークホルダーに「社会の公器」としての本学の価値を再認識してもらい、心の底からの信頼と愛着を感じてもらえるようになれば、何ものにも代え難い大きな意味を持つこととなります。**人間の尊厳を大切に、他人のことに想いを馳せ、地球のこと、人類の未来のことを慮ることのできる心を育てたい。**そして、地域の豊かさを創造できる人材を育成したい、そのようなことのできる大学を創りたい、この念をもとに、今回、立候補を決意致しました。

私はこの5年間、理事(研究、産学官・社会連携担当)・副学長として、本学の研究力の向上、産学官連携の進展に力を注いでまいりました。学術研究・産学官連携推進機構(サイロ)を発足させ、風通しの良い組織づくりに務めました。各キャンパスにステーション(ST)を設置し、専属の担当教員(URA)を配置するなど、URA 制度の機能強化を果たしました。**私は愚直な人間です、小さなことの積み重ねを常としていますが、皆さまの温かいご協力により、運営費交付金の減少や様々な課題を大学として乗り越えることが出来ました。**特にこの間、「地域貢献度ランキング」と「環境に優しいランキング」において全国1位となることが出来たのは、本当に、皆さまのご協力の賜物と感謝致しております。2018年からは、信州大学長期ビジョン『VISION2030』の策定にあたり、私は若い先生方との意見交換の場に恵まれました。このVISIONには、本学の目指すべき姿と課題が述べられています。そして今まさに大学はコロナ禍による影響を受け、デジタルトランスフォーメーション下での大学づくりが求められています。これからの大学運営には、情熱だけでは乗り越えることのできない多くの課題が待ち構えています。私は、この間、歩みを止めることなく、多くの先生方や職員の方と本学の発展について議論を重ねてきました。**それらの熱い念いと、そして何よりVISION策定の際に交わした夢の続きに対して、この度、その責任を果たす覚悟を決めました。**

これからの信州大学を更に発展させるためには、私の理事・副学長の経験から、大学教員と職員とが協働して運営にあたる「教職協働」の考え方を更に一步前に進め、大学の第一義的な当事者である学生を加えた**「教職学協働」の大学経営を実現することが何より重要と考えます。**この理念を定着、普及すべく、対話を中心にじっくりと時間をかけて、健全性を高め、より効率的・効果的に機能する大学へと組織開発すること(Organization Development)を進めます。**教職学協働によって、信州大学アイデンティティーを確たるものとし、信州大学を真に持続可能な大学にする。**これが私の立候補者としての基本方針です。

江戸中期の儒者に中根東里(1694~1765)がいます。彼は、人生の全てを学問に捧げたとされていますが、自身の成果を自ら進んで世間に売り込むことにまったく関心がなく、生前に刊行した著作は何一つ無かったとされています。没後、遺稿や書簡によって、その人物像が世間に知られるところとなりました。私は、中根東里の箴言「出る月を待つべし、散る花を追うことなかれ」に深い感銘を受けています。この言葉は大学経営に通じていると思うからです。**過去に蒔いた種子の成果にいつまでも頼っていては駄目なのです。信州大学は、常に、未来に花開く種子を蒔き続ける大学でありたいと考えます。**

1. 教育について

学生や職員が関与する機会を増やします。『人が人を育てる』という“途切れない学びの場”形成の環境を整備し、人間力豊かな学生を育てます。

▶ 教育体系

本学は、人文知の地域への還元などユニークな実績が評価され、その系譜を未来へと繋いでいる人文学部、「臨床の知」によって教育県長野を支える教育学部、改組によって学士（法学）も修めることのできるようにした経法学部、自然界と宇宙の理を探求し、世界的に高い評価を受けている理学部、人々の健康を支え、地域に高度医療人を輩出し続ける医学部、世界のミライ LAB へと歩みを進める工学部、「食料」「生命」「環境」に関わる諸課題に挑戦し続ける農学部、そして、伝統の繊維からファイバー工学へと展開する繊維学部の合計8つの学部と1年次教育を担う全学教育機構から構成されています。**私は、これらの8つの学部の存在を大切に、しっかりと発展させていきます。**その上で、信州大学をサステナブルな存在にするために、「南信州・飯田サテライトキャンパス（Sバード）」や「社会基盤研究所軽井沢オフィス」といった教育拠点の存在を活かし、**文理の協創によって社会的課題に立ち向かうことのできる新しい学問領域の創設に取り組めます。**例えば、「決断科学」や「超克科学」といったVUCA（ブーカ、不安定・不確実・複雑・曖昧）の時代にふさわしい**トランスディシプリナリー（超学際的）な領域への船出についても準備を進めます。**デザイン思考やコンセプトチュアルスキルの開発、超スマート社会の実現、コンパクトでしなやかな社会基盤の構築等、今、大学には社会の変革のエンジンになることが求められています。じっくり時間をかけてオープンな議論を行い、慎重に検討していきます。

▶ 教育の質保証

学問の思考様式をきっちり身につけた人は、正解のない混沌とした状況に対しても適切に対応することができる。この信念のもと、1年次には高大接続教育（基礎教育）と教養教育（共通教育）をしっかりと行います。その体制（全学教育機構）の機能強化・充実も図ります。基礎学力と社会人基礎力をきちんと身につけた学生は実社会での適応性も高く社会で重用されると信じています。また、**教育の質保証システムを充実させ、学生の多様な学びを保証する『学びの履歴書』を発行し、学修成果の見える化、社会に対する教育の質保証を進めます。**学修によって、学生が自身のアイデンティティーを確立し、光輝いて社会へ飛び立てるようにすることが私たちの使命です。学問とは“物事の本質を知り、時代を読み取って自分のものとし、自分に何ができるか、何をなすべきか”を導き出す案内人であると考えます。**教育学部附属学校園を活用し、教職学協働の理念に基づき、『人が人を育てる』という“途切れない学びの場（アクティブ・トランジション）”形成のロールモデルを創ります。**

▶ グローバル人材の育成

学生は皆一様にグローバル人材として世界で活躍できる高いポテンシャルを持っています。オンライン技術を駆使した仮想留学は一つ的手段として有効です。**デジタル・ネイティブの現代の学生にとって、“オンライン留学”は、数居の低いグローバリゼーションの入り口と考えます。**学生主導によるインターナショナル・カフェのようなものが気楽に主催できる環境をラーニングコモンズ機能（後述）の中に整えます。連携協定を結んでいる海外の大学と協力し、相互の授業に参加できる仕組みを導入し、**信州大学を“日本に居ながらにして国際感覚を磨くことのできる学びの場”にします。**アメリカを起点に全世界に浸透しつつあるCOILメソッド（オンライン協働学習）/VE（バーチャル留学）を活用し、ポストコロナ社会の到来を見据えたグローバル化対応を進めます。同時に、**外国人教職員の限定公募を行い、外国人の就業比率を計画的に向上させます。**

▶ リカレント教育の推進

OECD先進国のなかで、大学への入学者の平均年齢が18歳というのは日本だけです。海外では、30代40代の人でも普通に「働きながら大学に通っている」と答える人に多く出会います。超少子高齢社会の到来を見据えて、社会人学生、パートタイム学生、夜間・週末学修生、サマースクール生に焦点を当て、**新しい学生層の確保や学びの場形成のための方策を練る時期にきていると感じています。**その際には、教職学協働の理念に基づき、学生も積極的に自身の成長として関与することができる仕組みを創ります。また、**このようにして新規に生み出された価値については、担当された**

教職学の方に対してそれ相応の対価が支払われるようにしたいと考えます。

▶ **柔軟な教育形態の推進**

リモート教育にクロスリアリティ技術（VR、AR、MR、SR等）を積極的に導入するなど、ICT活用教育による、より質の高い新たな教育手法の創造を支援します。そのための基盤となる本学のネットワーク環境の見直しと拡充は喫緊の課題であり、総合情報センターの機能強化を図ります。リモート教育の定着によって、教育研究のグローバル化は一気に加速するものと考えます。**国内／国外の大学とのダブルディグリー締結を推進します。**学生をスチューデントアシスタント、チューターあるいはアカデミックコーディネータとして正式に雇用し、併せて、**互いに学び合うことができる少規模の「ラーニングコモンズ」を設置し、学生の教育へのコミットメントを拡充します。**学生の力を大学教育に活かす取組みについては、将来の大学教員や専門職員を養成する「大学教員・専門職員準備プログラム」の構築を目指します。大学職員もゲストスピーカーとして授業に参加できるようにし、教育へのより深い関与を奨励します。また、**定年等でリタイアされた教員、地域中核人材プログラムで育成したスタッフ、地域住民等の学生教育への積極的な関与についても推進します。**

2. 研究について

専門技術員の育成、パイアウト制度の定着、OA ジャーナルの APC 援助、リポジトリ化支援、コア・ファシリティ化を前に進め、研究力のワンランクアップを達成します。

▶ **トップピークの延伸**

材料、ファイバー、バイオ、細胞医療、遺伝子医薬、山岳科学、次世代航空宇宙システム、社会基盤システムといった本学の特色ある研究を更に発展させ、アクアイノベーション、地域イノベーション・エコシステム及び OPERA に続く「国家プロジェクト」の新規獲得を目指します。意欲ある学生を確保・育成し、生活費のことを心配せずに研究に専念できる学生（ARA: Advanced Research Assistant）の拡充や、**教員と伴走することのできるスキルを保有した専門技術員（リサーチ・フェロー、テクニシャン）の導入を検討します。**また、特色ある研究分野の先鋭化と次代を担う世界トップレベルの研究が展開されるよう、**直接経費による研究者自身の待遇を改善する制度や教育業務の一部を代行する制度（パイアウト制度）の環境を整備します。**こうして、**社会実装を念頭に置いた研究、社会変革を牽引する研究、知財の活用で稼げる研究を戦略的にサポートします。**

▶ **学問分野のすそ野の広がりとのクロスブリードの推進**

これまで本学で培われてきた科研費全件アドバイザー制度、研究力強化・支援制度、POC ファンドの仕組み等が全ての教員の研究力向上に資するよう更なる工夫を進めていきます。学生や職員が、能動的に研究に関与することを奨励します。**電子ジャーナルは研究力の維持向上に必須と考えます。**OA ジャーナルへの投稿費用（APC）の援助について前向きに検討します。人文系の論文や資料の電子化とリポジトリ化を支援し、固有の学問分野の持続発展に配慮します。**多様な教育研究のすそ野の広がりとの異分野融合を進め、新しい研究分野の発掘と育成（クロスブリード）を推進します。**

▶ **研究基盤を支える組織の充実**

大型共同利用機器の充実と外部研究機関との連携を強化し、**コア・ファシリティ化を進めます。**基盤研究支援センターにオープンラボを設置し、利用者の利便性を図ります。**センター職員の能力開発やスキル向上の後押しをします。**学会、研修、OJT（職場内トレーニング）等への参加機会を増やし、研究者のパートナーとしての役割が担えるよう、最新の研究情報・スキル獲得を支援します。同時に、キャリアパスを明確にし、働き甲斐のある職場にします。

3. 社会貢献について

教職学協働によって、社会貢献に関する様々な取組みを発展させ、地域貢献度と環境に優しいランキング No.1 の大学としてのブランドを確たるものにします。

▶ **地域中核人材の育成**

本年度中に設置予定のユニバーシティ・エンゲージメントオフィス（UEO）を本格的に稼働させ

まず、UEOを中心に、信州アカデミア構想、信州リビングラボ構想、100年企業創出プログラム、信州大学連携コーディネータ制度（これまで1,857名のコーディネータを輩出）、附属学校園を活用した「明日の信州教育を担う実践的指導力・課題解決能力を有する教員養成」等の事業を更に発展させます。初年次教育からのアントレプレナーシップ教育、企業セミナー、大しごと一く、信州ベンチャーコンテスト等、**各種既存のイベントを継続し、地域の活性化に資することのできる有為な人材を育成します。**

▶ **産学官・社会連携の推進**

信州大学ものづくり振興会、信州メディカル産業振興会、AREC・Fii プラザといった本学の応援団である**産学官連携コンソーシアムとの連携を深めます。**地域防災減災センターを充実し、防災減災の研究知見を地域に還元するだけでなく、被災からの復興を支援する活動の中心的役割を担います。環境マインド推進センターや信州ESDコンソーシアム（持続可能な社会づくりの担い手を育む教育）の活動を更に充実し、**“環境にやさしい大学”ブランドを不動のものとし**ます。湖沼高地教育研究センター（諏訪臨湖実験所、上高地ステーション等）の機能強化を図り、地域との繋がりを揺るぎないものにします。また、本学の文化施設である信州大学自然科学館、食と緑の科学資料館、旧上田蚕糸専門学校貯蔵庫、志賀自然教育研究施設、大学史資料センター等をネットワークで結ぶと共に、デジタル・アーカイブ技術も取り入れて、**地域の知的好奇心の源泉となる“信州大学ミュージアム”の創設を目指します。**

▶ **患者中心の開かれた病院**

附属病院は、日常的な医療行為に加え、最先端の知見をベースにした「高度先進医療」と「高度急性期医療」を提供することでその重責を担ってきました。**患者中心の開かれた病院として、安全で先進的な医療と人間性豊かで優秀な高度医療を担う人材を地域に提供する機能を強化します。**

4. 大学経営について

相互信頼を基軸とした『運営』と未来を見据えた『経営』を実行します。全ての教員、職員、学生が真のイコール・パートナーとして、知恵を出し合える環境をつくります。

▶ **教職学協働による大学経営**

大学の構成員全てが、大学経営を「自分ごと」として捉えることが重要です。職員や学生にも委員会の構成メンバーに加わって頂きます。学生にはIRや学務系業務等、学内で働く機会を増やし、教職学協働を実現します。**経営感覚と国際通用性を身に付けた卒業／修了生を継続的に世に送り出すことが、本学を力強く未来へと駆動させる原動力となります。**「教員、職員及び学生の、教職学協働による、教員、職員及び学生のための大学経営」を目指します。教員、職員、学生が真のイコール・パートナーとして、同じ目的のために対等な立場で協力して共に働く機会を増やし、**信州大学が真に夢と希望に溢れ、より学び甲斐があり、より働き甲斐のある大学であり続けるようにします。**

▶ **働き方改革**

ウィズコロナ社会の到来によって、大学職員にとってもテレワークが当たり前の時代となりました。各地キャンパスにコ・ワーキングスペース（CWS）を設置し、状況次第では居住地近くのCWSでも仕事ができるようにします。私はこの機を利用して本学の全業務を洗い出し、**デジタル技術による業務改善を進めます。**業務効率化を高めるために、**AIを活用したデジタルレイバーの積極導入を検討し教職員の負担を軽減させます。**また、**男女共同参画社会の実現に向けて、女性管理職比率20%達成を目指します。**ライフイベントに寄り添う働き方改革を進めます。「公平で透明性が高い職場」、「ひたむきに誠実に働いた者が正当に評価される職場」を実現します。

▶ **病院経営**

附属病院その存在自体、極めて大きな社会貢献と考えます。本学では、これまで再生医療、指定難病医療、がんゲノム医療、生体肝移植等、高度先進・高度急性期医療に積極的に関わってきました。しかし残念ながら、**本学の病院経営は等閑視できない状況に追い込まれており、健全な財政基盤を構築することが急務の課題となっています。**コロナ禍により、一般患者の受診が減り、感染者

に対する設備投資を要するなど、病院経営は全国的に苦境に陥っています。この状況は、本学でも同様です。本学では、平成26年度に生じた巨額な赤字に対する「大学からの補填」も続いており、増収減益の経営体質の改善は急務と考えます。当然のことですが、健全な経営においては、人を大切にすることが何より重要です。崇高な使命感のもと、日々医療の最前線で患者の治療に献身的に尽力されている医療従事者の待遇と過酷な労働環境を改善することが急がれます。持続可能で健全な経営戦略の構築に向けて全力で取り組みます。

▶将来を見据えた経営戦略

大学が社会から投資を受けることは、持続可能な大学づくりのために極めて重要な戦略となります。企業・社会から、大学が先行投資を受けることは、大学の社会への先行投資でもあるからです。そこで、**信州大学債(New Frontier Fund for Regional Revitalization from Shinshu)の発行を目指します。**所謂SDGs債(グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド)の発行は、本学が目指す、包摂性と持続可能性を両立させた未来社会づくりの中心となる手法と思われます。また、企業等との組織対組織の連携を基軸にした本格的な産学連携にも本気で取り組みます。そして、令和2年1月に創設した「共創研究クラスター共創研究所制度」を大きく育てます。

5. 「大学の適正な規模」について

「大学の適正な規模」は、大学の教育力、研究力、そして社会貢献力に依存しています。信大ブランドを揺るぎないものにし、信州大学を持続可能な大学にします。

地方に魅力ある学びの場をつくり、東京一極集中の是正を進めることが求められています。信大生の約7割は県外出身者です。**全国津々浦々から入学生を呼び込み続けることができれば、安定した受験倍率を維持することができると思います。**「同窓会」や「サポーターズクラブ」の協力を仰ぎ、戦略的な学生募集を展開します。**優秀な受験生を“取りこぼさない”入試戦略、例えば併願制度の導入についても検討します。**「大学の適正な規模」は、ひとえに大学の教育力、研究力、そして社会貢献力に依存しています。すなわち、変容し続ける社会に適切に対応できる力を持った卒業/修了生を世に送り出すこと、社会の変革のエンジンとなるべく独創的な研究を推進すること、地域の活力の源になるような社会連携活動を展開することにより、信州大学は持続可能な大学であり続けることができると考えます。

信州長野県は豊かな緑、清らかな水、澄んだ空気に恵まれ、14年連続で「移住したい都道府県日本一」に選ばれています。9年連続PM2.5の環境基準達成率100%は長野県だけです。**この地の魅力と強み、そして本学がこれまで培ってきた地域との信頼をシンクロナイズさせ、この地域を更に豊かにしていきます。**

大学が社会に貢献する組織であり続けるためには、ステークホルダーと根気よく対話し、小さな声も聴き応えることで価値観を共有し、一体感を醸成することが何より大切です。アメリカの心理学者の研究によると、人は自分がしてもらったことより他人にしてあげたことの方を35倍も良く覚えているとのことです(*The Journal of Social Psychology*, 2004, 144(5), 453-463)が、人間社会において、何より大切なことは『人にしてもらったこと』を忘れない気持ちです。私は、「刻石流水」を座右の銘としています。出典は、懸情流水 受恩刻石(情を懸けしは水に流し、恩を受けしは石に刻むべし)ですが、**私は、これを『人から受けた恩は、その人に返すのみならず、より多くの人にそれ以上の報恩をすること』と捉えています。**“感謝報恩”の好循環が生まれれば、安定した大学経営を維持することができると思います。

美しい自然、優しい人々、、、 私はここに、この信州の地で、皆さまと心をつなげて、未来に挑戦し続け、活力に満ちた最高水準の教育研究拠点を築き上げることを誓います。