

所 信 書

氏名 染矢 俊幸

（新潟大学の現状に対する認識と将来目指すべき方向についての所信）

はじめに

大学はいま、少子化や地域の人口減少、経済格差の拡大、社会保障への不安、気候変動、技術革新など、急速に進む社会変化の波の中、大きな転換期を迎えています。社会の仕組みそのものが見直される中で、大学もまた**自らの在り方を見つめ直し、社会と共に変革を生み出す存在である**ことが求められています。

大学は「知」を創出し、人を育て、文化を守り、社会を支える公共の資産です。特に地方の国立大学は、地域に根ざし、その特性を最大限活かしながら、**地域に貢献し、世界と繋がるという使命**を担っています。

新潟大学もまた、日本海側を代表する総合大学として、多様な教育と研究、高度な医療、そして地域との密接な連携を、長年にわたって育んできました。そして今、その豊かな蓄積を礎に、新たな変革に挑戦する時を迎えています。

私はこれまで、精神医学の教育研究に 40 年以上携わり、地域医療改革や災害支援、ダイバーシティ推進、大学運営、国際連携といった、さまざまな現場の改革に関わってきました【資料 1 右の QR コードからご覧ください】。こうした経験を通して痛感したのは、**理念を実現するためには、現場との対話、そして現実**に即した**実行力が欠かせない**ということです。

本提案は、これまで培ってきた経験と知見を踏まえ、**新潟大学が地域と世界を繋ぎ、社会変革を牽引する大学として進むべき道筋**を示すものです。



過去 6 年間の新潟大学の歩み

牛木学長のもと、新潟大学は「第 4 期中期目標・中期計画」や「将来ビジョン 2030」に基づいて、多くの改革を進めました。

**教育分野**では、メジャー・マイナー制の導入により学びの多様性が拡がり、文理融合の大学院再編も正式に認められました。**研究分野**では、国の支援事業「J-PEAKS」に採択され、UA (University Administrator) 制度を導入して、研究支援と運営の専門性が強化されました。**地域連携**では、「共創イノベーションプロジェクト(共創 IP)」などを通じ、地域課題の解決やリカレント教育、防災に関する取り組みが推進されました。

**国際化**では、「グローバル推進機構」の設置により、インドなどとの大学間連携が進展し、**創立 75 周年事業**は本学の歴史と将来像を広く発信し、関係者の連携を深める機会となりました。

こうした取り組みにより、新潟大学は教育・研究・地域貢献・国際化などの各分野で成果を挙げ、地域と世界に貢献する大学としての基盤を強化しました。

残された重要課題

一方で、本学には依然多くの課題が残されています。特に深刻なのが、**研究力の低下**です。教員 1 人あたりの研究実績や科研費の採択件数は、国立六大学連携コン

ソーシアムに参加する6大学の中で下位に低迷しています。特定の分野では、成果の伸び悩みが顕著です。**世界水準の魅力ある研究が展開されなければ、質の高い国際交流や社会共創の実現は困難です。**

DX(デジタルトランスフォーメーション)は、その整備が始まったものの、依然として**業務の非効率や情報活用の不十分さが課題**となっています。さらに組織運営においては、**人事ポイントの凍結**により現場の負担が増し、公正性への疑問やコンプライアンスへの不安が広がっています。

これらの課題解決に向けては、**私は現場との丁寧な対話と情報共有を重視します**。教授会や教職員、学生との懇談を通じて共通理解を深め、大学の未来像と課題解決への姿勢を広く共有します。そのうえで、教職員一人ひとりが改革に情熱を持って主体的に行動できる、風通しの良い組織風土を築いていきたいと思います。

### **私たちの目指すべき大学像**

大学の本質的な使命は、**知の創出と継承、そして社会変革への貢献**です。私は新潟大学を「**知の探究と価値創造の基盤**」と位置づけ、**教育・研究・社会課題解決を通じて知の循環を生み出す大学へ進化**させたいと思います。

その実現に向けて、**私たちが目指す大学像**を以下の4つの柱で示します。

#### **1. 特色ある研究分野で世界と競う「研究大学」**

国際的に評価される分野を伸ばし、世界水準の研究成果を発信します。

#### **2. 学生一人ひとりの可能性を最大限に引き出す「教育大学」**

多様な学びの機会を提供し、主体的に挑戦できる人材を育成します。

適正な教員評価の整備も大切です。研究力の向上は重要課題ですが、その過程で教育が疎かにならぬよう、教育活動など目に見えにくい貢献も適切に評価する方法の検討が重要です。

#### **3. 地域課題の解決に貢献する「知の拠点」**

地域と協働し、医療、防災、産業振興など具体的な課題解決に取り組みます。

#### **4. 自立的でしなやかな「経営体制」**

財務基盤を強化し、変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織運営を行います。

この将来像の実現には、**教職員・学生・地域社会と価値観を共有しながら、実効性のある構造改革を進める**ことが不可欠です。私は、その両輪を確実に進めることで、新潟大学を地域と世界に誇れる大学へと成長させます。

### **大学運営の基本方針**

上記の将来像を実現するために、私は6つの価値観と構造改革の柱を掲げ、「共に学び、共に創る大学」への転換を進めます。

1. **学びの転換と知の共創** 知識を単に伝達するだけでなく、学生や社会と学び合い、共に新しい知を創出します。

2. **自由と規律の調和** 学問の自由を尊重しつつ、規律文化を育みます。

3. **多様性と包摂の推進** 性別等を問わず、誰もが活躍できる環境を実現します。

4. **横断的・多層的なネットワークの形成** 学問領域や世代を越えて連携し、学内外の人材・組織との協働を促進します。

5. **DX推進による大学運営の革新** デジタル技術で業務を効率化し、データ活用を進め、迅速な意思決定を可能にします。

6. **働きがいと働きやすさの両立** モチベーションを高めつつ、持続可能な働き方

を実現する制度を整えます。

これからの大学運営は、個々の経験や判断に頼るのではなく、透明性と戦略性に基づく必要があります。IR (Institutional Research) などのデータ分析を活用し、意思決定の質を高め、透明性と説明責任を担保することでガバナンスの強化に努めます。

中長期的な財務戦略は、大学の安定と発展を左右します。私は医学部長時代に財政と財務体制を立て直した経験を活かし、大学全体を統括する CFO (Chief Financial Officer) 機能の強化を視野に入れ、財源の多元化、戦略的資源配分により揺るぎない経営基盤を築きます。

#### **組織改革には「信頼」と「共に考えるプロセス」が必要【詳細は資料2をご覧ください】**

組織改革の成否を左右するのは、制度の巧拙ではなく、「信頼」と「共に考えるプロセス」です。大学では、しばしば**執行部と現場の間に認識のズレが生じ**、課題や解決策を十分に共有できないことで、現場は「情報共有がない」と不満を抱き、執行部は「現場に危機感がない」と感じる、こうした悪循環こそが改革の最大の障壁です。

これを防ぐには、**現場と丁寧に課題を共有し、「共に解決策を考える文化」**を根づかせることが不可欠です。小さな声にも耳を傾け、意見交換の場を継続的に設け、出された意見に誠実に応答する。その積み重ねが信頼を育み、**改革を「押しつけ」ではなく、「自らの課題」として受け止めてもらえる土台**になります。

また、完璧な制度を初めから求めるのではなく、**挑戦を評価し、失敗も許容する柔軟さ**が必要です。私は、そうした風土を大切にし、諦めることなく、建設的に変革へ取り組む姿勢が息づく組織を育んでいきます。

以上が、**新潟大学が目指すべき大学像、大学運営や組織改革に関する私の基本的な考え方**です。このビジョンと考え方を軸に、教育改革と人材育成、研究力強化、大学病院運営、社会連携と国際化に関する課題に取り組んでいきます。

#### **教育改革とグローバル人材育成**

少子化が進行する中で、大学が社会的使命を果たし続けるためには、**教育の質と魅力の向上**が不可欠です。本年度採択された、学部横断的に障害児教育を学ぶ教育学部のプログラムは、総合大学の強みを活かした構想であり、多様な専門分野の連携による教育モデルとして、今後の展開に大きな示唆を与えるものです。

**学際的学び**に関しては、メジャー・マイナー制の導入と拡大により、本学では学生の主体的で多様な選択が広がりました。これに加えて、**地域課題**をテーマとした国際共修、企業との連携による**実践型インターンシップ**を推進し、地球規模の課題から地域に根ざした課題まで対応できる「実践的国際人材」を育成することが必要です。

国際化では、**外国人留学生**には、学び・就職・地域定着までを一貫して支援し、地域社会に根ざすグローバル人材としての活躍を後押しします。**日本人学生**には、長期留学支援を強化し、国際経験を通じた成長と将来のグローバルキャリア形成を支援します。学位連携制度やリエゾン・プロフェッサー制度を整備するとともに、**多文化共生を支えるグローバルキャンパスの実現を推進**していきます【資料3】。

大学院教育では、専門知識の深化に加え、**課題発見力や協働による解決力の育成**が求められます。令和8年度からは、文理融合型の大学院教育が始まりますが、学際性と汎用性を兼ね備えた人材を育成するため、PBL (課題解決型学習)、海外インターンシップ、自律的な学びを支える教育環境整備を進めます。

私は医学教育の現場で、留学生の受け入れ、多文化共修、臨床実習の海外展開

に携わり、相互理解には柔軟で寛容な姿勢が重要であることを学びました。現在はグローバル推進を担当し、大学の国際化や教育改革に取り組んでいます。これらの経験を活かして、今後も新潟大学の教育改革とグローバル人材育成に尽力いたします。

### **研究力強化と大学の未来に向けて**

新潟大学はこれまで、教育や地域貢献で安定した実績を築いてきました。しかし、国際的な研究評価の可視化や大学間競争の激化を背景に、改めて「**研究**」を大学の**中核に据え直す**必要があります。教育、地域連携、国際化といった大学のあらゆる機能は、研究の質および成果を基盤として成り立っており、研究力の低下は大学の信頼と持続可能性に直結する重大な問題です。

私が目指すのは、**研究マインドを持つ人に選ばれる大学**です。問いを探究し、自由に研究したい研究者にとって魅力的な場であり続けるためには、制度の整備にとどまらず、大学風土や文化そのものを変える抜本的な改革が必要です。

その実現に向けて、次の6つの柱を軸に研究力を強化します。

#### **1. 研究重視の大学像の明確化**

中期目標や教員公募方針などに「研究重視」の姿勢を明確に打ち出し、一貫した方向性を内外に発信します。

#### **2. 採用制度改革** 実績や構想力を重視する採用制度拡大に取り組みます。

#### **3. 研究評価と処遇の見直し** 成果や挑戦的取り組みを正当に評価する制度構築。

#### **4. 研究支援体制の整備** UA や IR 機能活用による申請支援等。

#### **5. 研究資源の統合と拠点化** 学内に分散する資源を連結し、共通基盤を整備。

#### **6. 広報戦略の強化** 研究成果とその魅力の積極的発信。

これらは、「制度設計→基盤整備→発信・成果拡大」という三段階で計画的に実施し、「研究マインドを持つ人に選ばれる大学」としての競争力を高めていきます。

令和6年度、本学は国の支援事業「**J-PEAKS**」に採択されました。これは、研究大学として本格的な変革の第一歩を踏み出す**大きな転機**となるものです。本学の強みを活かした研究体制をさらに強化し、研究戦略強化本部のもとIR機能やUA支援体制の整備を進めるとともに、若手・女性・外国人研究者の活躍を積極的に支援して、**ダイバーシティの推進と国際的研究競争力の向上**を目指します。

私が主導したインド理科大学院大学(IISc)との連携により【資料4】、本学脳研究所とIIScの複数研究所が協力し、分子レベルから臨床応用まで一貫した国際共同研究体制がまもなく始動します。これは「**テーマ**」を軸にした**戦略の成果**であり、国際的な研究競争力の強化が期待されます。

また、学内に分散する汎用性の高い技術を有する研究者とその研究資源を分野横断的に結び、オミクス、インフォマティクス、AI、イメージングなど**次世代技術を融合した共通研究基盤を整備**します。これにより、農学、理学、医学などの基礎研究から産学連携・社会実装まで幅広く展開し、研究推進と研究力強化につなげます。

研究費の確保に向けては、科学技術振興機構や日本医療研究開発機構などの国内競争的資金に加え、Horizon Europeや米国NIHなど、**国際大型助成の獲得を目指した研究者の取り組みと大学の支援を強化**します。さらに、民間財団・企業との連携、大学基金・大学債の活用により、多様で持続可能な財政基盤を構築します。

このように「**人**」「**テーマ**」「**戦略**」を三位一体で強化し、世界と地域をつなぐ研究大学としての新潟大学の未来を切り拓きます。

## 医療の未来創造と社会システム改革

大学病院は、診療機関であると同時に、**次世代の医療人材を育成し、医療イノベーションを牽引する中核的存在**です。新潟大学病院も、先進医療機器開発、「脳といのち」「食と健康」の学際研究、地域医療 DX など、教育・研究・社会実装が融合する場として大きな可能性を持っています。

しかし現在、日本の国立大学病院は制度的・構造的課題により**深刻な経営危機**に直面しています。診療収益は増加しているものの、医薬品や材料費・人件費の上昇がそれを上回り、「診療すればするほど赤字が増える」構造が常態化しています。その結果、老朽化設備の更新も難しくなり、医療の質や安全性へのリスクが高まっています。

この背景には**3つの制度的課題**があります。第一に、診療報酬制度が大学病院の高度医療・教育・研究機能を十分に評価していないこと。第二に、医師・看護師の過重労働や離職が深刻化し、人材育成や業務分担が追いつかないこと。第三に、国立大学法人としての制度上の制約により、柔軟な財務・人事運営が困難であることです。

**短期的**には、医療機器更新の優先度を精査し、限られた資源を重要機器に集中投資することが必要です。さらに、共同購入による支出の合理化、ICT 活用による業務の効率化、タスクシェア推進にも取り組みます。しかし、これだけで課題がすべて解決するわけではありません。**中長期的**には病院機能を見直し、限られた人的・財務的資源を他の医療機関では対応困難な領域に重点的に配分することで、**地域に不可欠な医療機能の維持・強化**を図ります。

**教育面**では、若手が成長できる診療・教育の環境整備が重要です。多職種連携によるチーム医療研修を制度化し、診療と教育を有機的に融合します。さらに、「地域の健康ハブ」として生活習慣病予防、感染症対策、メンタルヘルス、口腔ケアなどで地域と協働し、啓発・教育活動を推進します。

経営方針は、「量から質へ」「拡大から選択と集中へ」への転換が必要です。患者数や診療件数といった活動量の指標だけでなく、限界利益率、紹介率、逆紹介率、病床稼働率などの**経営の質を反映する指標を診療科単位でモニタリングし、収支の可視化と診療体制の合理化を進めることが必要**です。また、診療以外の収入源として、専門研修の提供や産官学連携による研究収入の拡大も取り組むべき課題です。

一方で、大学病院は収支管理だけでなく、**医療制度の公正性や妥当性に関する科学的根拠**を示して制度改革に貢献するとともに、採算性を超えた高度・先進的医療を切り拓く役割も期待されています。タスクシェア、ICT 活用、遠隔医療の有効性検証などを通じ、「医療改革・制度改革の共創パートナー」としての存在感を高め、**国との建設的な対話をさらに深めていく必要**があります。

制度や財政の制約が厳しさを増す今こそ、「教育・研究・高度医療」という本来の使命を軸に、改革を一步ずつ積み重ねることが重要です。医療の未来を創る拠点として、新しい医療と経営のモデルを、新潟大学病院から発信します。

## 地域と世界をつなぐ共創大学へ

本学は、地域と世界をつなぐ**共創大学としての機能強化**を進めています。共創 IP を戦略的中核事業に位置づけ、医療、福祉、産業、防災、食と健康など多様な地域課題に挑戦しています。今後も自治体や地元企業、市民社会と連携し、学内外の知的資源や地域の知見を分野横断的に結ぶことで、共創 IP を通じた理論と実践の循環、新たな価値創造を進めていきます。

同時に、「地域に開かれた国際的大学」として、グローバルキャンパスに向けた整備

を進めています。地域で生まれた知を世界へ、世界の知を地域へつなぐ双方向性の「知の交流拠点」として、地域戦略と国際戦略を統合的に推進していきます。

私はこれまで、災害時のメンタルヘルス支援や地域医療制度の設計などを通じて、地域との共創の重要性を実感してきました。その経験を活かし、現在は新潟大学で**地域医療 DX (NHDX)**の責任者を務め、医師不足や偏在といった課題に対応する新たな仕組みづくりを進めています【資料 5】。

NHDX では、オンライン診療を活用し、医師や患者の移動負担を軽減するとともに、地域の看護師や医師と連携する「Dr to Pt with Dr/Ns」モデルを導入しました。これにより、限られた資源を最大限に活かして医療の質と持続性の両立を可能にしました。

このプロジェクトは、地域の実情に即した医療の在り方を模索しながら、**多様なステークホルダーと協働**して医療の未来を共に創り上げていくもので、以下のような体制で取り組みを進めています：大学はデジタル技術で地域医療をつなぐ基盤を構築；病院はオンライン診療の拠点となり、医師会や自治体は介護・看護との連携体制を整備；大学病院は医師確保や専門的支援を担い、医学部・歯学部は学生実習を通じて人材育成に貢献。加えて、遠隔医療支援を、組織的かつ持続的に展開することができるよう、**医師人材ネットワーク「NHDX ドクターバンク」の構築**を進めています。

現在、県内の病院において、遠隔医療支援の実証を進めつつ、在宅医療においても、訪問看護と連携したオンライン訪問診療のモデルを構築しています。今後 5 年以内に県内全市町村へ広げることを目指すとともに、地域包括ケアを支える新たなシステム構築に順次着手し、**国内外の他地域にも応用可能な社会実装プロジェクトとして展開**します。

新潟大学は、NHDX をはじめとする共創の取り組みを通じて、地域と共に課題を発見し、共に解決を目指し、世界に繋がる大学づくりを進めています。**大学を「地域のための拠点」にとどめず、「地域と共に世界に開く大学」へと進化させることこそ、これからの国立大学の使命であると考えます。**

## **結びに**

本構想は、私がこれまで教育研究、医療、地域連携や国際交流など、**さまざまな現場で培ってきた実績、改革に関する知見に基づくものです。**

大学の使命である「知の創出と継承」「社会変革への貢献」を果たすには、社会の変化にただ追従するのではなく、**自ら未来像を描き、変革を先導する存在**でなければなりません。国立大学法人化から 20 年が経った今こそ、これまでの成果と課題を見極め、次の時代にふさわしい大学像を構築することが求められています。

その舵取りには、**戦略性と柔軟性、そして現実に即した確かな実行力が不可欠**です。私はこれまで、教育研究、組織運営、地域連携、国際展開、危機対応において、理論と実践を融合した改革を進めてきました。この経験を最大限に活かし、新潟大学のさらなる発展、新潟大学の総合的な進化に全力を尽くす決意です。

**新潟大学から巣立った人々**は、地域の産業や教育を担い、世界の研究最前線で挑み、文化や芸術を通じて社会に新たな価値を生み出しています。その出発点は、すべてこの新潟大学であり、その歩みは未来へ続く私たちの誇りです。

**「ここで学び、ここで生き、ここから未来を創る」**——この理念を胸に、私たちは次の時代を切り拓きます。多様なステークホルダーとの信頼に基づく大学運営と、構成員一人ひとりの積極的な取り組みを礎に、地域と世界に向けて新たな価値を発信できる新潟大学を築いてまいります。**共に未来を創り、次の世代へとつなげていきましょう。**ご支援とご参画を心よりお願い申し上げます。