

所 信 書

氏名 小野寺 理

（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）

皆様と共に拓く、新潟から始まる、世界の課題解決イノベーション

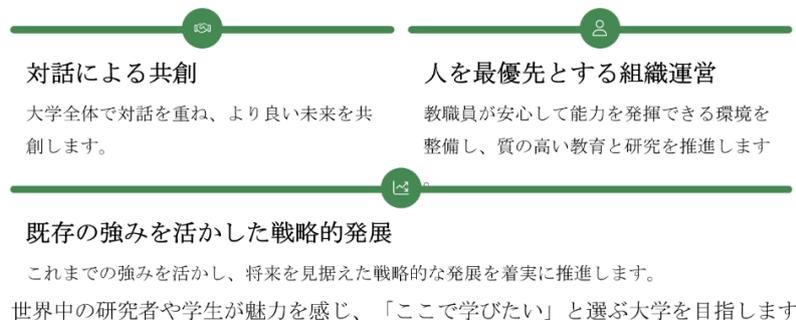
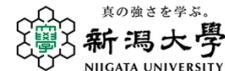
### 1. はじめに：私の決意と対話から始める大学改革

新潟大学の教職員、学生の皆様へ。この学長選は、単に誰がリーダーになるかを決めるのではなく「**新潟大学が、これからどのような未来を築いていくか**」を、私たち自身の「**共通の未来として選択**」する、重要な機会です。

急速な少子化と AI 技術革新は、大学のあり方そのものを問い直しています。知識の伝達のみでは、もはや大学の使命を果たせません。社会が真に必要としているのは、「**新たな知を創造し、未来を切り拓く人材**」です。そのためには、大学自身が「**知の創造の場**」であり続けるよう、変化する時代に即した改革が必要です。

一方、18 歳人口が急激に減少し始める 2035 年まで、残り 10 年しかありません。危機的状況に陥る前に、時代に沿った改革を、今始める必要があります。

#### 地域課題解決で社会を変える大学



この改革は決してトップダウンで進められるものではありません。この**改革の最大の駆動力は、当事者である皆さん**です。皆さんが築かれてきた成果と、これからの新潟大学を担う、若い世代の皆さんの、斬新なアイデアと挑戦するエネルギーです。新潟大学で、学部生、大学院生として学び、医師、研究者、一人の人間として育てていただき、そして生涯をこの地に捧げてきた者として、私は、この大学と地域への深い愛着をもっています。それを胸に、一人ひとりの声に耳を傾け、その多様な力を結集して、未来への羅針盤を創る「**対話の調整役**」として、この改革の先頭に立つことをお約束いたします。そして、当事者たる皆さんが「**失敗を恐れず挑戦し続けられる環境**」を作ることが最優先とし、皆さんの「**挑戦の結果が正当に認められる文化**」の醸成に取り組みます。

## 2. 新潟大学の現状：私たちが持つ強みと実績

改革には現状の強みと問題の認識が必要です。①人材育成、②研究、③教育環境、④学際性、⑤改革計画、⑥大学の構造という視点から強みを概観します。

**1)社会で活躍する人材輩出の実績：**人文学部卒業生の4割弱が公共性の高い職に就き、教育学部の教員就職率は全国トップクラスです。国家公務員総合職・県庁幹部・県内企業経営層など、多彩な分野で本学出身者が活躍しています。

**2)特色ある研究実績：**自然科学系の若手の科研費採択率では全国平均を大幅に上回っています。理学部・工学部でも教員・学生が毎年多数の表彰を受けています。佐渡自然共生科学センターのトキ野生復帰・里山再生研究は国際的注目を集め、歯学部はQS世界大学ランキング51-100位という世界トップクラスの評価を維持しています。脳研究所は脳の病気の研究機関として国際的評価を持ち、災害・復興科学研究所も特色ある研究を展開しています。これらの実績により、外部資金総額は105億円を超え、地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)では、脳といのちと食を掲げ55億円/5年を獲得しました。

**3)優れた教育プログラム：**教員一人当たり学生数の大幅改善など、きめ細かな教育環境が整いつつあります。NBAS（学士力アセスメントシステム）による学習成果可視化と県内16ホームでの地域連携教育を導入し、学部就職率98.8%を維持しています。特色ある教育の例としては、NICEプログラム（メジャー・マイナー制）による分野横断型学修、法学部のGP-Net（理論と実践の架橋となる先進的法学・政治学教育プロジェクト）が全国的にも注目され、工学部の実践型ものづくり教育や教育学部の教職大学院が成果を上げ、創生学部では学生発ベンチャーや地域プロジェクトが学外表彰を受けています。

**4)学際・分野横断教育研究の先進性：**「日本酒学センター」や「災害・復興科学研究所」など、地域特性を生かした拠点が学際研究を先導しています。理学部と農学部が共同運営する「フィールド科学人材育成プログラム」は就職率100%を達成するなど、学際融合教育の成功モデルを確立しています。

**5)令和8年度からの大学院改革：**人文社会・自然科学系を統合した新研究科において、「ひと脳・健康科学」「フィールド科学（佐渡学）」「カーボンニュートラル融合科学」「日本酒学」など13の学際融合プログラムを展開し、専門知識偏重から複合的課題解決能力育成への転換を全学的に実現します。

**6)総合大学としてのポテンシャル：**本学は多様な学問分野が集結する国内有数の総合大学です。この「知の多様性」こそが、学問分野の壁を越えた「総合知」を生み出し、社会変革をリードする最大のポテンシャルです。

これらの強みを活かしつつ、次項の課題解決に取り組む必要があります。

### 3. 強みを強化するビジョン：地域に根ざした社会変革拠点大学

私達は「新潟大学将来ビジョン 2030」で「未来のライフ・イノベーションのフロントランナーとなる」という、目標を掲げました。私は、本学の強み、特性、社会からの要請を顧み、それをさらに具体化し「**地域課題の世界モデル化を通じた社会変革拠点大学**」という未来像を目指したいと考えています。

この未来像において、新潟大学は世界中の研究者が「新潟に学ぶ」大学、学生が「ここで学びたい」と選ぶ大学、教職員が「誇りを持って働ける」大学、地域が「頼りにする」大学、国際社会から「注目される」大学を目指します。

### 4. 解決すべき構造的課題

新潟大学が直面し解決すべき主な課題は、①研究力の相対的急落、②財政基盤の脆弱化、③人事制度と教育現場の疲弊、④大学院博士課程の空洞化、⑤病院運営の構造的歪み、⑥大型事業の不透明さ、の6点と考えます。

**1)研究力の相対的急落：** 外部資金総額は増加しましたが、同規模の国立大学との相対的地位は、近年、大幅に低下しています。論文数・被引用数にて大きく後れを取り、科研費採択額でも格差が拡大しています。深刻なのは国際的立ち位置です。QS世界大学ランキングは急落（2023年561-570位から2026年には1001-1200位へ4年連続降下）しています。この要因の一つが、国際化の低迷です。特に、本学が主である国際共同研究論文が極めて少なくなっています。本学の研究の国際的地位の維持が困難になる危機的状況にあります。

**2)財政基盤の脆弱化：** 運営費交付金は15年間で約8%減少し、基盤的経費が深刻に圧迫されています。10兆円大学ファンドは一部の研究大学に集中しており、自前の財源確保が急務です。基金運用の構造的課題の解決と段階的な基金拡充戦略の構築が不可欠です。研究成果の知的財産化と収益の再投資システムの構築により、「知の好循環モデル」を確立する必要があります。

**3)現場の疲弊と人事制度の課題：** 18歳人口減少の影響で、一部学部で志願倍率が低下し、初めて総志願者数も減少しました。さらに、入試の多様化で、入試準備、初期教育の現場負担が増大しています。一方、現行の教員人事ポイント制度にて、R9年度まで職員の欠員補充が凍結されています。よって、中堅若手層が昇進できず、本学からの離脱が懸念されています。他大学でも同様の制度にて大規模な人員削減となった事例もあります。一方、広島大学のテニユアトラック制度や東北大学のフラット型組織改革など、人事制度の成功例もあります。我々の目指す大学像にあった人事制度への転換が急務となっています。また人員が減少するにもかかわらず、会議・業務の見直しや、DX推進が不十分です。そのため、研究・教育に専念できる時間の確保が困難です。

**4)医歯学総合病院の疲弊：** 病院の厳しい経営環境は、大きな懸念点です。より深刻な問題は、医師、看護師、薬剤師、放射線技師、臨床検査技師、ケースワーカー、医師事務作業補助者等の医療職の皆様が、慢性的な人手不足に苦しんでいることです。これは大学全体の価値観に関わる問題です。この背景には、病院の様々な仕組みが大学の枠内で測れないことでの歪みがあります。

**5)大学院博士課程の深刻な充足率低下：** 博士課程充足率 60-90%という深刻な定員割れが続いており、特に日本人学生の博士離れが加速しています。一因は、博士取得後のキャリアパスの不透明化にあります。現場教員の研究環境の悪化と人事制度から来る将来不安が、指導への情熱を削ぎ、優秀な学生の博士進学意欲を減退させる悪循環を生んでいます。外国人学生頼みの戦略は、国際情勢変化に極めて脆弱です。一方、修士進学率は高く、博士課程への進学が課題です。修士・博士課程早期修了制度等の抜本的改革が急務となっています。

**6)大規模プロジェクトへの不安：** 進行中の学生寮建設計画については、執行部に敬意を表します。一方、18歳人口の減少、国際情勢の不透明さ、建設費高騰、多様化する学生ニーズ等、不安もあります。また J-PEAKS の将来像が職員に浸透していません。研究者雇用抑制の中、時限予算での多数の UA（研究を活性化させる様々な業務を担う事務とも研究者とも異なる職）雇用の意義と、その時限終了後の資金見通し、研究力強化策に不安があります。将来像を共有し資源配分を透明化し、職員の将来への不安を払拭する必要があります。

以下の基本方針と具体策でこれらの課題解決に取り組みます。

**5. 解決に向けた基本方針：** これらの課題を解決し、新潟大学を「地域課題の世界モデル化を通じた社会変革拠点大学」として発展させるため、以下の①対話と共創、②人優先、③強みの強化、の3つの基本方針で取り組みます。

**1)対話による共創：** 学長のリーダーシップとは、すべてトップダウンで決定することではなく、構成員の多様な意見を引き出し、丁寧な対話を通じて全体の合意形成を促進し、その決定に責任をとることと考えます。職種や分野の垣根を越え、全構成員が大学運営の当事者として協働する「共創型大学モデル」を構築します。また、対話重視の姿勢を堅持しながらも、学内の意思決定プロセスを明確化します。具体的には、「誰が、いつ、何を決定するか」を明らかとし、その情報を共有して決定過程の透明化と責任所在の明確化を図ります。

**2)人を最優先とする組織運営：** 構成員の健康と雇用の安定こそが、優れた研究と教育を実現する基盤です。人事制度の段階的再検討。人件費確保のための予算の徹底の見直し、概算要求なども活用したポイント制の柔軟な運用、間接経費の柔軟な活用（個人への還元と学系への配分の最適化）を検討します。会議・業務の見直し DX 化にて、職員が能力を発揮できる環境を整備します。

3)既存の強みを活かした戦略的発展：現体制の実績に敬意を表しつつも、全く新しい事ではなく、既存の我々の強みを強化する戦略に基づき、構造改革を推進します。これまでの枠組みにとらわれず、皆様と共に段階的に進めます。

## 6. 研究力向上と国際化の具体策

1)研究力向上と国際化推進：研究力の基盤は学生教育にあります。既存成功事例の戦略的拡大を図ります。GP-Net型現場連携教育、創生学部の課題解決型学習、教職大学院の理論実践往還システムを各学部の特性に応じ段階導入します。特色ある研究として、佐渡自然共生科学センターのトキ野生復帰研究を核とした生物多様性保全学の国際拠点化、災害復興科学研究所の雪国・河川防災技術の世界展開、医学部・脳研究所を核とした脳の病気の研究を推進します。

AI時代にこそ、人文社会科学は「社会の感性と倫理」を支える基盤となります。人文社会科学の知見を、「人間の創造性と感性の探究」として位置付け、「未来社会の羅針盤」として大学の知的基盤の中核に据えます。既存のELSIセンター（新興技術の倫理・法・社会的影響と技術ガバナンスを研究）との連携を強化し、理系教育と人文社会科学を融合させた総合的な学習を推進し、人文社会科学の社会実装を積極的に推進していきます。さらに今までの教育改革の成果を、地域と世界の課題解決の視点から検証し、発展させます。

国際化施策として、国際学生・教員比率を引き上げます。英語による学位プログラムの拡充や海外大学とのダブルディグリー制度、オンラインハイブリッド講義を整備します。主体となる国際共同研究の支援。留学生支援として、留学生支援オフィスを設置し、学業・生活・就職の一体支援体制を整備します。これにより、限られた資源で実のある国際化を推進し、研究力を再興します。

2)博士課程と研究者支援の改革：「修士・博士一貫コース」を導入し、最短3年での修士・博士号取得も検討します。産業界との連携による「博士人材キャリアパス保証制度」を確立し、明確な就職先を提示できる体制を整備します。英語論文支援や図表・インフォグラフィック作成支援を導入します。現場の研究環境改善とキャリアパス明確化により大学院充足率向上を実現します。

## 7. 人事制度と組織強化の具体策

1)人事制度と若手研究者支援の改革：大学の持続的成長を担う原動力は、意欲ある研究者です。優秀な研究者の正当な評価を推進するために、恒久ポスト確保の財源、継続的研究支援の仕組み、評価基準の明確化等の課題を一つずつ解決します。他大学の詳細分析に基づき、新潟大学に最適な人事制度の再設計を行います。退職教職員の補充は、現場の戦略と本学の将来像を照らし合わせ進めます。間接経費還元率の段階的向上と、高額取得者への還元、資源配分の再検討による財源確保を図ります。さらに共同研究設備の整備と効率的な運用を

推進し、研究力を発揮できる環境を整備します。研究者ニーズに沿った研究支援制度を設計し、萌芽的な研究には競争的資金制度を整備します。

**2)病院機能と医療職支援**：病院は地域社会貢献の中核であり、大学の誇りでもあります。また、現在の医学研究において臨床還元の場合である病院は最も重要な組織です。しかし、その特殊性ゆえに、大学の様々な制度との齟齬が目立ってきています。病院長のリーダーシップの下、病院の**自律的経営基盤強化に寄与する「病院独自の人事制度の確立」**を支援します。職員の適正配置と専門性向上を支援するキャリア開発制度により、成長と処遇改善を両立させます。離職率を削減し、医療の質向上から財政安定化まで一貫した改善を図ります。

**3)地域社会と大学の共創**：日本海、豪雪、気候変動と稲作、超高齢社会という特性は、世界共通課題に対し、本学独自の知見の世界展開を可能とする資源です。社会連携推進機構を強化し、地域産業界とのオーダーメイド型共同教育講座として社会人再教育を拡充します。佐渡島フィールド研究、越後平野農業・雪国文化研究を世界に発信します。これらは、新潟県・市と「新潟創生行動計画 2035（仮称）」を共同策定し推進します。これらを、Life & Sustainability Innovation を核とした差別化戦略とします。超高齢社会×雪国×里山の独自研究から「**地域課題の解決が世界標準となる大学**」として**社会に発信**します。

**4)職員の専門性と組織力強化**：事務・技術職員についても、外部資金獲得、国際連携、デジタル化推進といった分野で高度な専門研修の機会を拡充し、得た専門性のスキルが昇進・昇給に反映される新たな人事評価制度を段階的に導入します。現場の事務・技術部門は、もはや後方支援ではなく、大学戦略を共に推進する「**パートナー**」として**明確に位置付け**ます。

## 8. 数値目標と期待される成果

6年後、科研費 19 億円、外部資金 120 億円、博士課程充足率 85%、早期取得 30 名/年、留学生 700 人、就職内定率 95%以上、国際共同研究・産学連携 20%増、基金+10 億円（県内企業・卒業生ネットワークを基盤として 3 億円、参加型チャレンジグラント方式による小口寄付で 2 億円、成功事例の全国発信と企業版ふるさと納税活用により 5 億円）。研究成果を知的財産として、得られた収益を教育・研究に再投資する「**知の好循環モデル**」を構築します。これにより、財政基盤の安定化と、研究・教育環境のより一層の充実を図ります。そして「**地域課題の世界モデル化を通じた社会変革のエンジン**」となります。

## 9. 最後に：皆様と共に未来を創る

一人ひとりが誇りと希望をもって挑戦できる大学を、共に築いてまいります。そして、共に、**次世代を担う人材育成と組織改革**を進め、本学の発展に努めます。