

所 信 書

氏名 川端 和重

（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）

奇しくも、関西での 2 度目の万博と時を同じくして所信を述べます。1970 年、近在の中学生は、月の石に心躍らせ動く歩道に歓声をあげました。未来が眩しかった。しかし 2025 年には、人類は進歩したのか世界は調和しているのか自問しながら歩く自分がいました。このギャップを時代の潮流の変化に転嫁し、若い世代の将来を憂いてすますことは簡単です。しかし、翻って自分の足元を顧みた時、大人の国立大学人としての役目とは、どのように不確実な時代の荒んだ流れの中にあっても、「若いモン」が憧れ、目を輝かせるような研究や挑戦を思いっきり行えるよう、そして、その成果を社会や地域に結び付け、日本の未来への起爆剤になるような大学をつくることだと思います。

新潟大学は、地域に拠点を持つ総合国立大学法人です。日本海側最大の県であり、周辺の経済圏とも密接に連絡する新潟県に位置し、そのほぼ全域の自治体と連携協定を結んでいます。組織的話し合いで連携を進めるコンソーシアム等のネットワークも構築されています。本学は、学部学生数で国立大学中 11 位、運営費交付金の額等も大きな規模を持つ総合大学です。約 1000 機関の中で、科研費等の採択件数は 20 位と高く、また外部資金の獲得額も近年大きく伸びて、企業との大型共同研究費や件数で 20 位にまで上昇しています。

これらの実績は、今日や昨日の働きで達成できた訳ではなく、新潟大学が産声を上げてからの長い年月に、大学が地域と深く関わりながら行ってきた研究教育活動の成果を蓄積してできた厚い基礎に立脚しています。さらに大学を取り巻く環境が激動する時代に入ってから、10 年前にも 20 年前にもあった危機に、大学執行部と教職員が一丸となって大学変革を行い乗り切ってきた成果やその過程で培った様々な知恵・取り組みがこれらの基礎の上に積み上げられています。それらを棟上げして牛木学長執行部は今の形にできています。

私は、新潟大学に理事・副学長として着任して 8 年になります。先の北海道大学時代を合わせると約 15 年間大学経営に携わってきました。この間、文部科学省中央教育審議会や科学技術・学術審議会をはじめ国の多くの審議会・委員会委員や事業審査の委員等に関わることで、大学の意見が国の動きに反映されていく過程にも、これらの意見を下支えする国内外の多くの大学の多岐にわたる取り組みにも接することができました。本学ではこのような経験を活か

し、前高橋学長および現牛木学長のもとで、産学連携、地方創成、博士人材育成、財務、施設などの大学改革に携わってきました。特に、本学の潜在能力を開花させるために、学際的知名度の向上、地域の創生、大学経営力の強化を目的として外部資金の積極的な活用を進める等、前執行部、現執行部が「地域に拠点を持ち社会と共創する研究大学」を形にするに当って、一緒に汗を流して大きな成果を生み出してきています。私はこれらの成果をもとに、新たなビジョンとして「地域に拠点を置き、地域の力をもとに国の知を牽引する研究大学」を掲げたいと思います。次のスローガンは「飛躍への挑戦」です。以下、4つの観点からこの挑戦について述べます。このような観点で、教職員の皆様と力を合わせて次の世代のための新しい新潟大学を作りたいと思います。

近年、国は「地域中核・特色ある研究大学振興パッケージ」等、国立大学法人としての存在価値を産業界や社会に示す方針を掲げています。各法人の特長や強みを活かせる領域において、地域社会や国際社会と共に新しいものを創る姿勢をアピールしようというものです。新潟大学の上記の実績は、国のこの要件を十分に満たすものです。しかし、本学への国の評価はそれらを反映しているとは言えません。国レベルでの政策決定に本学の成果が取り上げられることは少ないのが現状です。また、高校生や留学生等の若者世代や親世代の人々も含めて、一般社会にとって全国的な憧れの大学であるとも言い難く、残念ながら、真の姿は、まだ、知る人ぞ知る段階に留まっているように思えます。

これを飛躍させるためには、新潟大学としての特長と強みとを個人の活動だけではなく、大学組織としての重点領域に束ね、大学のフラッグとして明確に示し、国全体レベルの重点領域にして発展させる必要があると考えています。

そこで、まず第1に、本学としての研究・イノベーション推進の大学フラッグを社会に対して明確にします。そして、これらが国全体レベルでも重点領域となるよう強化し、各研究領域を巻き込みながら推進します。同時に、学問の原点である多様性を堅持します。そこでは、独自性を尊重し、バックアップ体制を整えます。個別研究者の独立・孤立は運營業務の負担につながります。主体的な活動の連携がとれるようにしておくことも重要だと考えています。

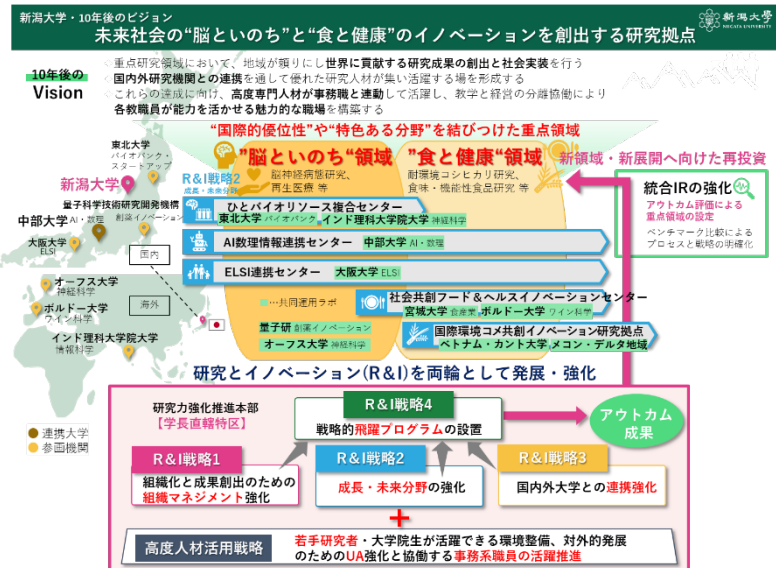
新潟大学では既に研究・イノベーションの大学フラッグを構築し、文部科学省「J-PEAKS（地域中核・特色ある研究大学強化促進事業；R7-11）」に採択されました。これにより、本学は「未来社会の“脳といのち”と“食と健康”のイノベーションを創出する研究拠点」となり、地域や国はもとより、世界にも貢献できる体制を整えつつあります。このフラッグは、大学がやりたいことであると同時に社会が求めることでなければなりません。このため、学内研究者だけでは不十分で、国内外の多様なセクターの英知を集めて進める必要があります。

ます。本学はその核となることが重要です。関連する研究領域で実績のある国内外の機関等と積極的に協働します：中部大学、東北大学、量子科学技術研究開発機構、オーフス大学（デンマーク）、インド理科大学院大学（インド）、ボルドー大学（フランス）等。

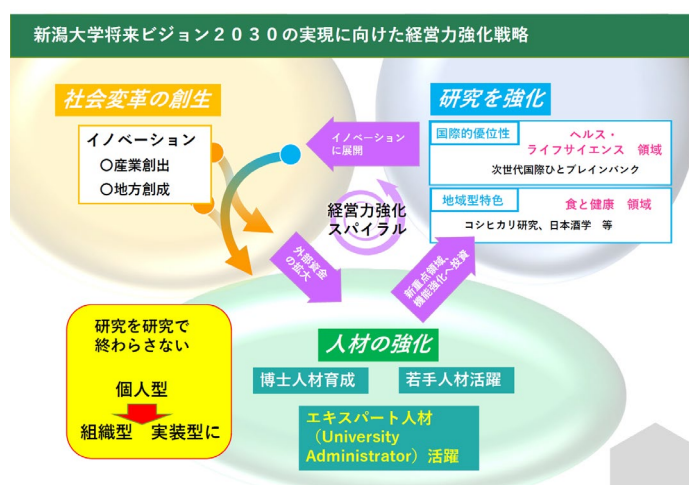
さらに地域社会や農業など地域産業との連携事業の創出が重要だと考えます。大型外部資金を獲得・活用することで魅力ある地域を組織的に創生する改革システムの構築・推進を行っています（内閣府 地域中核大学イノベーション創出

環境強化事業（R6-7）、内閣府 地方大学・地域創成交付金事業（R7-11）等）。地域独自の豊かさの発信や積極的な活用は、大学フラッグの展開の肝だと考えています。例えば“えだまめ”は、次々と異なる品種が旬を迎え、県民がそれを食べ続ける結果、日本一の生産量が県外にほとんど出ないという話は最高です。これは、個人所得の額や生産額等の経済規模を表す数字では測れないものです。太平洋側工業地域とは全く異なります。新潟地域の「豊かさ」は、このように身近な食から暮らしや産業等に、精緻なまたダイナミックな知恵や技術を自在に繰って脈々と継承・展開されており、地域の価値の転換を生み出すものと思います。私は、この豊かさや地域の価値という観点をもと、文系を中心とした次の大学フラッグを構築したいと考えます。そこに大学生や院生が加わることで、若者にとっての新たな職の魅力を創出し、地域も活躍の場となることにもつながります。

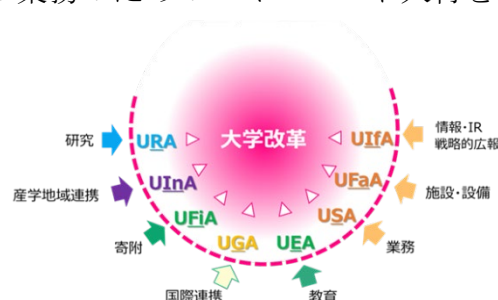
第2に、大学経営力の強化と新しい大学経営マネジメント体制の確立は、大学にとっての急務です。国立大学の法人化以降、社会が求める大学機能が多様化した結果、運営費交付金に頼るだけでは、本来の使命である研究教育の多様性維持や大学としての独自性の強化が難しくなっています。未来へのビジョン実現のためには、科研費等の研究費だけでなく、多様な外部資金の獲得・活用が必須です。



そこで、新潟大学経営力強化スパイラルシステムを発展させていきます（文部科学省 国立大学経営改革促進事業（R4-7）を活用）。このシステムでは、外部資金を積極的に獲得し、それを原資にして研究成果をイノベーション創出に結びます。次にそこから得た資金を、博士人材や若手研究者の他に、新たな展開を生むエキスパート人材に投資することで成果の拡大を促し、さらなる発展を導くものです。



大学経営マネジメントの対象も、従来の研究・教育から地域社会・国際との共創、基金獲得など多岐に拡大し、それに伴って高度な事業化や経営の実務経験も必要とされるようになってきました。これは教員や事務職員が担える業務を超えています。そこで、本学ではこれらの業務のためのエキスパート人材を導入しました。そしてこれらの仕事の諸々を、外部資金を活用して大学改革プロジェクトを推進する一つのまとまった職と考え、第3の職 University Administrator (UA) 制度を確立しました。この制度の運営・強化も、基本的に外部資金を活用します。これにより、従来の URA や産学地域連携のコーディネーター等をスキルアップして対象領域を拡大し UA 職としました。同時に人事制度改革を行なって事務職を高度化し、UA と協働で従来教員が担ってきた経営を部分的に肩代わりする、教学と経営の分離協働体制を目指します。本 UA 制度設計は、内閣府 PEAKS 大学実証事業に採択され、日本の大学経営体制構築のモデルとして注目されています。



従来、大学経営は伝統的に教員が担うものとされてきたため、教員の方々の心身共に充実して最も活躍すべき時期に時間を奪うものとして、長年にわたって皆さんの大きな負担となってきました。独創的な研究や教育に充てるべき時間の不足は研究教育の成果を減じ、「疲れた教員の姿」から博士進学者数の低下にも貢献？します。UA の組織的投入は、教員方々の研究教育の状況改善に大きく役立ち、さらに大学事業や経営の観点での実践的な発展を生み出します。

私は、本学が飛躍するために重要なことは、教職員それぞれの最も得意とする領域での新しい挑戦だと考えています。そのために、挑戦のための情報共有

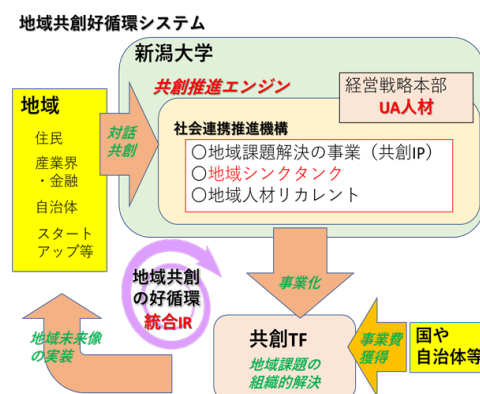
や挑戦を評価できる環境づくりに力を尽くします。上記大学経営マネジメント力強化と同時に、経営の透明性の向上、責任の明確化に努めます。

さらに、教職員の活躍の時間を創出するための運営システム改革を徹底的に進めます。大学の各種手続きや運営は徹底的に効率化・DX化・AI化を図って会議やWG等の質を高めます。各部局等の運営においても、教員や職員の方々に、合理的観点から権限の委譲等をお願いして、運営の組織化と責任の明確化をおこない、皆さんの時間の創出を行ないたいと思います。そして、新たな挑戦やワークライフバランスの改善に時間を充て、研究室で笑顔での滞在時間を増やし、学生たちの憧れとなる新潟大学人となっていきたいと考えます。

第3に、本学は地域創生事業を展開し、産学官民が協働しての魅力的な地域の創生を進めます。豊かで産業的にも日本海側の要である新潟地域で働きたいと考える学生は少なくありません。しかし、現実には若者の首都圏への流出が止まりません。この問題について、本学からも多くの教員が自治体からの求めに応じ、政策立案やプロジェクト等に有識者として参画したり、学生を地域イベントに参画させたりして地域との連携を図ってきました。ただ、研究者個人ベースや学生教育にとどまっていることが多く、地域や産業自体の変革までにはなかなか繋がっていませんでした。

そこで、2022年度から共創イノベーションプロジェクト（共創IP）事業を立ち上げました。これは、新潟大学と地域とが夢や将来像を共有し、本学が培ってきた科学・技術・学術の「知」をもとに、外部資金を獲得して産学官民が協働して「夢」の事業化を図るもので、これに依って魅力的な地域の創生を目指します。新潟地域の長所をもとにした産業を振興し地域を創成するプロジェクトとして、現在、コメ、おいしさDX、モノづくり、防災街づくり、地域医療DX、佐渡、未来農村（刈羽）、社会インフラの8つの共創IPが展開されています。さらに、拡大していきます。中でも「おいしさDX共創IP」では、本学で企画立案して新潟市が申請主体となり、地域の食・情報産業群との協働により、内閣府の地方大学地域産業創生交付金事業（R7-11）に採択されて、国内でも有数の本格的な地方創生の事業として展開しています。

共創イノベーションプロジェクト（共創IP） 地域シンクタンク機能



このような共創 IP の推進にあたっての主役は地域です。しかし、大学も単なる知識の供給者ではなく、地域のシンクタンク機能を果たすことが重要です。実際、UA が核となって地域の声を大学の知へとつなぎ、研究者個人の研究・貢献活動を組織的な地方創生事業へと昇華させたものが、地域からも高い評価を得ています。共創 IP と地域シンクタンク機能は、新潟大学が「地域の未来を構想し、実現する大学」として発展するための基軸です。ここにも UA とともに教員や事務職員の活躍を待つ場があります。地域から信頼され、世界から注目される大学に飛躍させる新しい挑戦を歓迎します。

第 4 に、大学の責務である教育の質の向上です。本学は、多様な学びのための教育改革において実績を上げています。多様性、専門性を強化する目的で、創生学部の設置や、ダブルホーム、遠隔・ハイブリッド型授業の導入、メジャー・マイナー制等の学部横断型教育の拡充、キャリア支援の体系化、インターンシップの強化等が進められ、先進性が文科省からも高く評価されています。これによって、社会情勢の変化にも上手く対応して社会活躍できる学生の育成を可能としています。さらに、このようなトランスファラブルスキル型教育と同時に学術専門性をもとにして未来社会に対して学生が自ら問いを立て、社会課題に挑む力を養うことが重要と考えます。このような観点から、上記共創 IP 等の地方創生の実践現場を活用した PBL やアントレプレナーシップ教育は今後効果的な方法になるものと考えます。

本学はまた「大学院教育の強化」を今後の教育改革の柱として位置づけています。2026 年開設予定の大学院総合学術研究科および医歯保健学研究科（審査中）では、「研究者養成」と「高度専門職・地域実践人材の育成」の 2 本立ての教育を実施します。後者では実践的な専門教育を行い、大学と社会との協働を牽引する社会イノベーターを養成する機関として発展させたいと思います。この大学院改組は、非常に多くの教員の方々の長年の努力の結実です。私は、今後、博士学生の育成のために、研究機関のみならず産業界や官公庁等の学外機関等との協働が重要と考えます。国際的に通用する大学院として 3 年後の開設に向けて、国の審議会や大学院事業審査等での経験をもとに尽力したいと思います。また、大学院充足率を飛躍的に改善して、各研究室に複数の博士学生が在籍して新たな挑戦を担うような規模の大学院に発展させたいと思います。近年国も大学院教育を問題視し、文科省は昨年度末に博士号取得者を 3 倍にする計画を打ち出して、経済界も賛同した推進が始まっています。新潟大学としては、大学院の定員の拡大と同時に、院生の急増に向けての社会的な活躍環境の整備についても、引き続き国や文科省また経済界にも働きかけていきます。