



第4号様式（第6条関係）

所 信

令和 2年 11月 13日

氏 名 齋藤道人

信州大学は少子化の波の中で、これから生き残りをかけた激しい戦いに巻き込まれていきます。すなわち定員削減、大学合併を強いられ、存在そのものの危機に立たされる可能性があります。また、新型コロナウイルス感染症禍（コロナ禍）により大学教育が根本から見直される時が、目前にきています。このような本学にとって極めて重要な時期であることを肝に銘じた上で、多くの先輩・同僚・後輩からの御推薦を頂きましたので、学長に立候補させて頂きます。これらの戦いに生き残り、更に大きな大学となって発展していくためには、学長のガバナンスによる明確な戦略のもと、教員と職員が一丸となって突き進む必要があります。私の夢は、次期学長の6年間で信州大学を自他共に認める日本一の地方国立大学にすることです。

信州大学の理想的な将来像はVision 2030に纏められ、その方向性は素晴らしく、極めて重要な指標になります。しかしコロナ禍により変わる社会を見据えながら、本学の将来像を考えていく必要があります。遠隔授業やテレワークは大学の姿を大きく変えますが、分散キャンパスである本学にはむしろアドバンテージになります。更に東京一極集中から機能を地方に移す国策がとられようとしています。長野県は重要な候補地の1つになるため、地方国立大学である本学の果たすべき役割もまた大きなものになります。この様な激動の時には、状況を的確に判断し素早く行動に移していく、即ちピンチをチャンスに変える知恵と勇気が必要です。Vision 2030の精神を守りながら、時代を捉えて理想的な新しい信州大学に変革してまいります。

本学への社会からの要請を簡潔に述べると、コロナ禍で更に顕著になる地方創生の時代に、その中心となって長野県という地域そのものを活性化させること、及び特化した分野で世界の研究拠点になることです。この要請に応えるために、まず現執行部や教員・職員の努力で素晴らしい成果を挙げている第3期中期目標・中期計画を上質に完結させます。次に次期学長が中心となる第4期中期目標・中期計画を綿密に策定し、確実に遂行します。第4期もやはり①教育・②研究・③社会貢献を柱にして高度な目標を立て、各部局の教員・職員が一体となって計画を実行します。しかし、これだけでは社会の要請に応える、真の日本一の地方国立大学になることはできません。更に複数の独創的かつ挑戦的な大学改革に取り組む必要があります。私は①地域一体型大学運営・②信州型グローバル大学・③異分野融合研究と融合大学院の3つの方向で大学改革を推進していきます。また大学運営の基盤となる①教育組織・②経営戦略と職員組織・③医学部附属病院も重要です。

本所信ではまず第4期中期目標・中期計画における3つの柱を示し、次に独創的かつ挑戦的な3つの大学改革、そして3つの大学運営基盤を順番に提示いたします。

#### 1. 第4期中期目標・中期計画における教育・研究・社会貢献

【教育】少子化が進む中で優秀な学生を確保し、卒業後に充実した生活を送れるよう

に、学生の多様性を考慮した教育を提供します。共通教育では、Society 5.0を生き抜くための情報教育と国際社会で活躍するための英語教育は必須です。専門教育では、各学部で、或いは学部を跨いで、或いは他大学と連携して、教育プログラムを充実していきます。その際に学生・社会・国の要請である**産業界との連携・接続を強化した実学を重視し、地域中核人材を育成**します。また学生の未来が広がる**主専攻・副専攻**を選択できるカリキュラム改革を実施します。大学院は多様な個性を生かすための多角的な教育の場とし、**高度な専門性と幅広い知識をもつ真のリーダー**を育成します。学生1人1端末はコロナ禍によって加速しており、これを活用して入学から大学院、就職までのエンロールマネジメントを一気に達成します。現在の教育の課題の一つが教員中心の一方通行な教育であることは共通認識で、本学も**学生中心の教育**へ舵を取ります。例えば少人数のセミナー式授業等で、教員の負担が増えることが予想されず。また大学教育も既に「教える」から「学修支援」「問題解決の場」へと変革する時代が来ており、やはり教員の創意工夫が必要です。このため教育に特化した職員(UEA:URAの教育版で、教育全般の企画・運営に参画し、大学全体の教育を連携させる専門職)を各部局に配置して効率化し、教員の事務的な仕事を大きく減らします。

【研究】大学は学問を行うところであることは、いつの時代でも変わりません。全ての教員は研究を行うことが仕事ですから、研究に特化して人と経費を投入する先鋭領域融合研究群の位置づけを更に明確にするとともに、各学部を専任とする多くの教員の研究をより充実させます。信州大学が世界と戦うためには、先鋭領域融合研究群は常に流動的に高度化していく組織であり続ける必要があります。評価制度の透明化と具現化を進め、国立大学附置研究所を目指す等、名実ともに信州大学の研究を牽引できる組織にします。各学部を専任とする教員も、独自のアイデアで個性的な研究を持続的に行うことを奨励し支援します。優秀なURAは信州大学のもつ大きな財産であり、単なるサポートではなく、企画やマネジメントも担当できるように更に充実を図ります。各部局にURAを配置し、共同研究・大型研究等の外部資金の獲得を図ります。これにより獲得した資金の間接経費を用いて、外部資金獲得の機会の少ない文系分野の研究や理系の基礎研究の支援も充実させます。この様に多くの研究者に有益な研究支援サイクルを構築します。複数の独創的なプロジェクトでリサーチユニバーシティを追撃する芽は確実に育って来ており、若手・中堅教員の活躍を強く期待しています。

【社会貢献】地域貢献度ランキングトップの座を明け渡さないように、全ての取組みを継続・発展させていきます。更に地方自治体や地域企業と**組織対組織の新しい多角的な連携**を進めます。例えば、複数の地域企業と共同研究を行うコンソーシアムの創出、海外留学生増加による国際都市化支援、都会の大学との学生交換による地域への就職推進等です。産学官連携は本学が中心となっている3つの国プロが2021年度末で全て終了します。その成果を社会に還元することは、国から資金を頂いた大学の責務です。並行して更に**発展させた後継事業の獲得**を目指します。JSTは現在、センター・オブ・イノベーション(COI)と産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム(OPERA)を獲得している大学を中心に国プロを構築する共創の場形成支援プログラムの選定を開始しており、両方獲得している本学は有利です。これらの事業によって、本学の強みである社会貢献分野において最高得点を獲得することを目指します。

## 2. 信州大学を日本一の地方国立大学にするための独創的・挑戦的な3つの取り組み

【信州という地の利を生かした地域一体型大学運営】信州大学の特徴は県内全域にキャンパスを持つことで、長野県全体を大学キャンパスと捉え、都会には真似のできないオンリーワン大学を創造していきます。すなわち、信州の卓越した自然・文化・観光等の魅力を信州大学と一体化させます。そのために最も重要なことは、長野県を始めとする自治体・他大学・産業界との連携です。既に「信州大学・長野県連携室」等で様々な教育連携・研究連携・企業連携等が行われていますが、これらを更に拡大し強化していきます。地域の人々を一番のステークホルダーとして、地域と一体化していきます。「高等教育コンソーシアム信州」を発展させ、長野県の人口動態と社会から求められる人材像を見据えた「地域連携プラットフォーム」により連携を進めます。単位互換・遠隔授業等で教育研究資源の有効活用と効率化を図ります。コロナ禍の過酷な経験は、逆にこの実効性を広げました。また、地域社会との連携によるリカレント教育を行い、アカデミアとビジネスを繋ぐプログラムを実践します。これらの教育改革は、本年度採択された「COC+後継事業 (ENGINE)」と連携して推進していきます。この様に長野県の全ての地域で、学生には場所や年齢や経済条件によらない高度な学びの場を提供し、教員には地域・企業と連携した研究成果を創出する機会を提供します。更に都市部の大学との連携を強化します。単位互換による国内留学制度を設け、都会で学びたい学生と地方で学びたい学生を交換留学させます。県内高校生の本学への進学率を高める効果と、都会の学生の長野県への進学・就職を促す効果が期待できます。本学と県内自治体が連携して他大学・企業・金融を巻き込み、長野県を教育・研究・産業等で日本の地方拠点の優等生に押し上げる推進力になります。

【国際化を一気に進める信州型グローバル大学】現在、信州大学で最も力を入れる必要があるのが国際化です。これまで先鋭領域融合研究群の特別招聘教授等で、研究中心の国際的な大学連携協定を締結してきました。この国際連携を生かして、信州大学に海外の協定大学から留学生を呼び込みます。また、国内にある既存の国際大学に在籍する留学生の国内留学を狙います。これらの留学生と本学のグローバル志向の高い学生が、同じカリキュラムにより全て英語で授業を行う国際教養コースを設置します。信州大学の英語が堪能な教員だけでは不足しますが、ネイティブの教員が多い大学と連携して、クロスアポイントメント教員を招聘することで解決します。もちろん海外連携大学への本学からの単位交換留学制度もこれまで以上に推進します。これらを実施するためには大きな労力と時間を要し、専門職員の育成も必要です。しかし、信州大学の国際化は待ったなしの必須事項です。信州大学の将来と、何よりも本学で学ぶ学生のために、この新しい信州型グローバル大学の創生に全力で取り組みます。

【世界に発信する異分野融合研究と融合大学院】2020年2月に国は医工連携教育推進ワーキングチームを設置し、教育の現場から医工連携を強化していくことを打ち出しました。信州大学はこれより早い4年半前から、修士課程に生命医工学専攻を設置しています。また博士課程で医学分野と理学・工学・農学・繊維学分野の学生と一緒に学ぶ異分野融合大学院を2年半前に創設しました。これらの大学院改革の価値が発揮される時が来ています。このように本学は、連携研究によって境界領域に眠る大きな宝を発掘する体制作りを先取りして進めていきます。コロナ禍は連携研究の場所と時間のハードルを引き下げました。各地域で独立して研究が行われてきた信州大学は、同じキャンパスで研究をしてきた他大学に比べて、連携による研究成果の伸び幅が大きいと考えます。先鋭領域融合研究群がこの目的で活動してきましたが、全ての研究

者が異分野連携研究を実践できるチャンスであり、大学院を中心としてシステムを構築していきます。まず博士課程に遅れた修士課程の医学系と理工学系の統合を行います。また修士課程で総合人文社会科学研究科と教育学研究科の改組が行われた文系大学院も、DX化・スマート社会に向けて重要な役割を担い、理系大学院と連携すべき分野が多数生まれてくるため、文理融合大学院の設立を目指します。また、現在理化学研究所と連携大学院開設の協議を始めており、若手研究者育成のためにも、本学の研究高度化のためにも、できるだけ早く第一期生を送り込みたいと思っています。更に男女共同参画推進センターを中心として、女性研究者の支援・育成も強化していきます。これらの戦略で、特化した分野における世界の研究拠点構築を目指すとともに、博士課程を含む独創的かつ挑戦的な若手研究者の育成に全力で取り組みます。

### 3. 大学運営の基盤となる教育組織・経営戦略と職員組織・医学部附属病院

【教育組織の構成】信州大学は日本一の地方国立大学を目指すため、組織改革を終えたばかりの人文学部・教育学部・経法学部・理学部・医学部・工学部・農学部・繊維学部の8学部と、大学院の総合人文社会科学研究科・教育学研究科・医学系研究科・総合理工学研究科および総合医理工学研究科を発展充実させていきます。それぞれの地域と深く結びついた8学部をもつ総合大学は、存在そのものが貴重です。各学部の歴史を生かしながら、時代に即した変革・発展を強く期待し応援します。各部局の独自性を尊重し、その取組については新執行部として協力・支援を惜しみません。また現在社会から強く要請がある、地域創生のための新しい教育組織の創設を検討します。キャンパス分散型遠隔授業・複数専攻制度・文理融合授業等を通じて、DX化する社会で求められる地域中核人材を先取りして育成します。一方全学教育機構は、全学生が初年次に松本キャンパスで学ぶことから、信州大学の心と知の故郷です。従来の教養教育と専門基礎教育の充実に加えて、現行の全学横断教育プログラムを情報化教育と国際化教育の基盤に位置づけ、副専攻へと発展させます。これらの部局改革は、信州大学が既に体制作りを終えている教員組織と教育組織の分離の実質化を加速します。

【経営戦略と職員組織】大学機能を継続的に拡張するために、国立大学法人であっても自ら資金を獲得する戦略的な経営体を目指します。公的研究費の間接経費、企業からの共同研究費、知的財産収入、ふるさと納税を含めた市民からの寄付、企業からの寄付、更に大学債の発行等を精査し、本学の個性を生かした手段を講じます。この際に、多様なステークホルダーと信頼関係を築いて、社会に貢献できる自律的な大学経営体への変革を目指します。この目的を達成するためには、専門教職員による新しい経営組織が必要です。この様に、経営だけでなく各方面の大学改革を遂行するために、高度専門職と支援職に役割分担する職員の組織改革を行います。これにより、教員と職員と外部人材による機能的・合理的な組織を構築します。この組織改革は、テレワークの充実等と合わせてワークライフバランスを含めたニューノーマル時代の働き方改革の推進に繋がり、教員・職員が楽しく働きやすい職場環境構築を目指します。

【医学部附属病院】附属病院の運営は、大学全体の約半分の予算規模で行われているため、重要な位置を占めます。学長の役割は、附属病院をサポートすることです。先進医療・高度医療を取り入れながら利益を上げていくことは難関ですが、地域住民のためにも、病院スタッフのやりがいのためにも、若手医療人を育成するためにも、附属病院を全力でサポートしていきます。附属病院が情報・法律等の専門知識を必要と

するのであれば、他学部から病院に協力して頂きます。経営に問題が生じたら、その解決策を一緒になって考えていきます。このように大学と一体となって発展できるように万全の協力体制を構築し、長野県の医療連携の中心であり最後の砦である附属病院を充実発展させていくことを目指します。

最後に、私の経歴と新しい執行部体制について述べさせていただきます。本学における歴代の学長は、学部長から理事・副学長を経て就任するというキャリアパスが一般的でした。しかし、私は学長補佐・卓越教授・バイオメディカル研究所長であり、これまでの方々とは異なるキャリアから立候補させていただきます。これまでの私の仕事は、大学と直結して現場で事業を創造していくことでした。2014年の先鋭領域融合研究群の設立からバイオメディカル研究所長を務め、多くのプロジェクトや国際連携を進めています。また大学院改革においては、博士課程を大括りにする総合医理工学研究科に改組し、博士(医学)と博士(工学)を共に授与できる日本唯一の大学院である生命医工学専攻の創設を中心になって推進しました。その基盤となる修士課程の総合医理工学研究科の生命医工学専攻についても企画運営し、信州大学の異分野連携研究の基盤づくりをして参りました。更に現在、JSTの国プロであるOPERAを領域統括として推進しており、中間評価では大阪大、東工大を押さえて1位でした。この他にも、専門の医療機器開発を中心に産学官連携研究で多くの大型共同研究を行い、また医療機器産業に未来を託す長野県との連携を推進してきました。このように、異分野融合・産学官連携・地域連携に力を注ぎ、複数の大型事業をいずれもゼロから立ち上げ、大学改革の中心事業にしてきました。私のキャリアは一般的なものではありませんが、それ故に信州大学がこれから間違いなく立ち向かうことになる危機的な状況を切り抜けるために、有意義な経験と実績であると自負しております。このような経験と実績の上に立って、新執行部を以下の様な考え方で構築していきます。すなわち学部長等の経験者からなる情熱的理想家と経験豊かな実践的実務家のバランスのとれた執行部体制とし、大学運営をフットワーク良くかつ力強くリードしていきます。また行動力のある中堅教員を適材適所で登用いたします。学長補佐は若手・中堅の教職員から積極的に任命し、理事・副学長にも必要に応じて補佐を置きます。これにより次代の大学運営人材も育成することができます。私は、大学は人が全てだと考えています。大学は人が人のために人と一緒に働く、最も人が重視される職場です。あらゆる職種の人が対話を繰り返し、多くの人が納得して前を向き、学部等各部局が連携を密にして力を合わせて信州大学を良くしていく、その様な大学運営を行いたいと考えています。

以上のビジョンを実行し、信州大学を日本一の地方国立大学にすることが次期学長の責務であり、その後にはリサーチユニバーシティを目指すか更に卓越した地方大学を目指すかは、次世代が決めることと考えています。自ら改革する地方国立大学を国は応援し、そのような大学が出現することを国は待ち望んでいます。大きなポテンシャルを持つ信州大学を任期6年で多角的かつ最大限に開花させ、次世代にバトンを渡して歴史を紡いでいく仕事に、信州大学のリーダーとして全力を尽くします。皆様と一緒に、学生が将来の夢を語り合いながら充実した学生生活を送り、教員・職員もそれぞれの仕事に誇りを持ちながら楽しく働けるキャンパスを共に作り上げようではありませんか。信州大学の全ての教員・職員の皆様のご支援を心からお願い申し上げます。