

国立大学法人信州大学学長選考・監察会議 学長の業務執行状況評価書

1. 評価

- ☐ 業務執行状況が極めて順調である。
- ☒ 業務執行状況が順調である。
- ☐ 向上すべき事項があるものの、総合的に見て業務執行状況が順調である。
- ☐ 改善すべき事項があり、業務執行状況を改善する努力が必要である。

2. 各委員からの主な意見等

A：リーダーシップに関して

A-1：高いレベルのリーダーシップが発揮されていると評価する意見

○ 国立大学法人の競争的環境が厳しくなり、生き残りをかけた大学の戦略的アプローチが求められている。その中で、地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）に採択されるなど、顕著な業績を積み重ねている。J-PEAKS に採択されるには、大学のビジョン、構想力、教育研究力、地域連携力、国際連携力において傑出した実績があり、それを束ねる学長のリーダーシップが不可欠である。この観点から、中村宗一郎学長のリーダーシップは顕著であることが理解される。

○ J-PEAKS の採択をはじめとして、様々な外部資金の獲得に成功している。またそれを契機として、東海地区の大学と連携を深め、更に、Inland Japan Innovation Ecosystem（IJIE）では甲信北関東の大学と連携するなど、信州大学のプレゼンスを高めることに大きな成果を上げている。リーダーシップが十分発揮されていると評価する。

○ J-PEAKS の採択など、大型の予算を獲得しており、他の国立大学よりも勢いを感じる。これは学長のリーダーシップによるものであるが、この勢いを第5期中期目標・中期計画に継続していけるよう、引き続きリーダーシップを発揮していただきたい。

○ 全学部でデータサイエンスリテラシーを必須化し、AI 教育体制を整えた。また、県内大学にも横展開を図るなど強くリーダーシップを発揮している。更に工学部では北信地区優良企業から寄付金を募り、専門教員を新たに採用し社会人教育におけるデータサイエンスプログラムを実施している。これらの取り組みは県内では初であり、地域社会ニーズにマッチした事業として高く評価したい。

○ 本期間にあつては、コロナウイルス禍が思わぬ打撃となったが、大学運営においては強いリーダーシップで、各種大型事業に挑戦し、獲得できたことは高く評価すべきことである。当初、学長は「出る月を待つべし、散る花を追うことなかれ」と、トランスディシプリナリー（超学際的）領域へ踏み出し、社会変革のエンジンになるとも宣言し、そのように進行していることを評価したい。

○ 強いリーダーシップを発揮し、J-PEAKS の採択をはじめ、多くの大型外部資金の獲得に導いている。信州大学が「研究大学」として生き残りをかける覚悟と熱意を感じる。今後は、これらの種が、やがて果実となるよう長期的スパンの視点も持ち合わせて、引き続き、リーダーシップを発揮していただきたい。

A-2：大学ビジョン、大学改革プランの構想と公表に関する意見

○ 令和4年4月1日には、第4期中期目標・中期計画に加え、大学改革実行プラン inGEAR を策定し、目標達成のための積極的な改革を行っている。さらに、令和5年1月にはグレーターユニバーシティ・ビジョン（VGSU: Vision for Greater Shinshu University）を発表し、市町村や県と連携し、地域中

核大学としての役割を果たしている。さらに、令和6年7月には、VGSU グローバル版を発表し、外国人教員や留学生の増員、英語教育プログラムの開発、国際連携の強化、地域への国際的貢献、DEI マネジメントの推進を打ち出している。このように、信州大学内に留まらず、地域や国際貢献にも目を向けたリーダーシップを発揮している。

○ グレーターユニバーシティ・ビジョン (VGSU)、VGSU グローバル版の発表により、「地域の真の知の拠点」として地方国立大学のモデルとなることが期待される。

○ 信州大学の強み・特色を生かしつつ、「信州大学長期ビジョン VISION2030」に掲げる理念・目標の達成を目指すための明確なビジョンとそのための具体的な方策を示し、アドミニストレーション本部 (AHSU)・学長戦略室との連携の下で、中村学長独自のリーダーシップを存分に発揮していると考えられる。

○ 「信州大学改革実行プラン inGEAR」を掲げ、令和3年10月の就任後、矢継ぎ早に様々な改革に取り組んでおり、強力なリーダーシップが発揮されている。今後は、然るべきタイミングで取り組んだ改革の総括を行い、中村学長のビジョンを次代にもつなげていただきたい。

A-3：組織運営、ガバナンス、マネジメント改革への取り組みに関する意見

○ 中村学長の牽引力の発揮により、信州大学の総合的な評価が上がっていることを評価し、敬意を表したい。

○ 就任後3年が経過した時点で、理事と副学長の構成を大幅に見直し、ガバナンスとマネジメントの分離を進め、改革目標を明確にして取り組んでいる点が評価できる。外部からの理事の割合を増やしたことで、社会に通用する目標を掲げ、内部をよく知る副学長が理事に協力して改革を進める体制を築くことができた。

A-4：学内構成員の周知・理解を更に強化することが求められるとする意見

○ 学長選考・監察会議の中で、全学に対して inGEAR が十分周知されていないとの意見が出されたが、今後 inGEAR の周知が進み、教職学協働が実現することで、信州大学の新たな価値創造が大きく動き出すことを期待する。

○ 新学部関連の一連の対応について、学内的にまだ十分な総括がされていないように思われる。外に目を向けると同時に、内部にもしっかりと目を向け、運営を進めていただきたい。

○ 「リーダーシップ」と「独断専行」は違う。今まで以上に、理事・副学長・部局長や事務職員としっかりコミュニケーションを取っていただくことを望む。

B：教育に関して

B-1：学部教育改革、大学院教育改革、地域活性化人材育成構想に対する意見

○ 全学でのデータサイエンスリテラシーの必修化や全学横断教育プログラムの実施等を進めた。

○ 情報系学部の新設を断念したことは残念であったが、理工系の大学院レベルで大学院生の増員を図り、専門教職員を充実させてその対応に当たったことは評価できる。高度プロフェッショナルの育成のために、多くの採択事業を活用しながら複数の育成プログラムを実施していることは、学生たちの質的向上を実現させる原動力となり得る。

○ 学部教育においては、リベラルアーツ教育・初年度教育の充実を行っている。また、令和4年度文部科学省地域活性化人材育成事業 SPARC で、長野大学、佐久大学と共に申請した「しあわせ信州」を創造する地域活性化高度人材育成プログラムが採択され、データサイエンス教育を展開し、地域社会のフィールドを活用した課題解決型学習 (PBL : Project Based Learning) を拡大している。

○ 大学院教育では、地域ニーズに合わせた教育プログラムを展開し、地域中核人材の育成を行っている。また、博士学生に対する経済的支援の拡充、研究推進支援を行っている。さらに、大学院の改組を

行い、生命医工学専攻を新たに設置すると共に、農学研究科と理工学研究科を総合理工学研究科に統合し、農学、医学、工学、理学の連携を強化し、時代のニーズに即した人材の輩出を行っている。

○ 地域社会のフィールドを活用した多様な PBL の開講、地域ニーズに合わせた大学院改革、そしてそれらを実行するため、文部科学省の SPARC、JST の次世代研究者挑戦的研究プログラム（SPRING）や国家戦略分野の若手研究者及び博士後期課程学生の育成事業（BOOST）などの多くの事業に採択されており、今後、地域の特性を生かした独自の教育の発展が期待される。

B-2：リカレント教育プログラムへの期待と推進に関する意見

○ 大学のキャンパスが広域に散らばっていると、ともすると大学での学びが分散されてしまいがちであるが、信州大学は長野県内の 5 つのキャンパスの特徴を活かし、信州を学び、未来を拓くをモットーとして、全国から集う学生が異文化交流で多様性を尊重した学びを構築している。学生の学びは生涯にわたって構想されている点が注目される。特に、一般社会人向けの「地域共生マネジメントプログラム」は注目される。このプログラムの存在が、都市圏、地域との協奏と人材育成をもたらしている。この構想と実践を高く評価したい。

○ SPARC 事業の採択と共に、リカレント教育の組織が整備されたことが大きな成果である。今後は、これらの事業を円滑に推進していくことが重要となる。

B-3：高大接続、高大連携事業の推進体制を整備することを求める意見

○ 少子化が進む中で受験生を確保していくためには、高校との連携を更に深める必要がある。現在は、各学部が独自に高校等に働き掛けを行っているが、信州大学として一貫性のある高大連携事業が必要であると考え。アドミッションセンターを包括するような組織を設け、全学的に高大連携事業を推進していただきたい。

○ 18 歳人口減を見据えると、安定した入学生の確保のためにも高大接続は重要であるが先進大学のように高大接続センターのような本部機能がなく、学部任せで動いている。

B-4：初年時教育に新たな視点と配慮が必要であるとする意見

○ 1 年次の共通教育と各学部の教育の連続性に課題があると感じる。タコ足キャンパスである信州大学において全学部生が学ぶ松本キャンパスでの 1 年次生の教育は重要であり、4 年間の学士課程という視点で 1 年次の共通教育を検討することが必要ではないか。

○ 学生は学部の専門課程では県内各キャンパスに分かれて就学することになる。そのため信州大学の学生としての学部を横断した一体感の醸成は、松本キャンパスでの一年間が大きな役割を持つと思う。その点に配慮した取り組みを願う。

B-5：教育の質保証を実現するための体制整備を求める意見

○ 令和 7 年度から教員人件費ポイントの削減が始まり、教育実施体制が非常に厳しい状況に追い込まれる。限られた資源の中で、効率的に品質の高い教育を実施できるよう、体制の検討をお願いしたい。

○ 教職学協働の推進など、学生も含めて進めている点や、地域中核人材の育成に関わる各種補助事業の採択・実施に活発に取り組んでいる点は評価できる。その一方、教育の質保証などは学部任せの部分があり、本部としての十分なテコ入れが必要である。

B-6：教員養成の抜本的な改革に向けたアプローチへの期待を表明する意見

○ 教育問題は今や国レベルの問題である。特に教員への就職率の減少は看過できない事態であり、長野県のような山間僻地を抱える地域では尚更であるが、教育委員会などと連携し、地域枠を設定する施策は高く評価したい。一方で、大学は教育の重要性を説き、教員の地位向上に一層尽力することが重要である。社会の価値観や、教育環境を激変させるツールの変化に対応することの難しさを痛感するが、

教員にはそれに対応できる多様性を、教科の縦割り改善（STEAM）、社会との交流機会の増加などによって備えてもらいたい。

B-7：教育のグランドデザインへの評価と、実現のための教育研究体制の整備を求める意見

○ サステナビリティ社会科学環(仮称)の新設を目指すとともに、国際化に力を入れ、大学院博士課程の学生を増やそうとしている点について期待できる。

○ 学部と大学院での改組が複数計画されている状況において、本学としての教育体制の将来像（あるいは理想像）のグランドデザイン（青写真）を具体化することが急務と考える。この青写真については、本省との改組事前相談において、複数回、提示を求められている。学環と新学術（新学部）とを並行して議論を進めることに、人的リソース配分の点からの懸念がぬぐえない。加えて、学部・大学院改組も同時に検討されている。教育体制のグランドデザインに基づく計画的で実現可能な検討を切にお願いしたい。

○ 大学の特色として尖った部分を見せていくことは重要であり、強みを活かした研究重点型の大学として生き残りを図るという中村学長の方針には大いに賛同する。一方で、地方国立大学の役割として、既存の学部や大学院の教育体制と研究の重視の両立を図ることについても引き続き配慮をお願いしたい。

○ 「大学は、学術の中心として深く真理を探求し専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを本質とするものである」という、大学の本義を今一度、学内に徹底していただきたい。

C：研究に関して

C-1：特色ある研究を推進する体制実現への評価と、更なる展開を期待する意見

○ 本学の総論文数が東大と同等のクオリティを達成しており、研究力の優位性が発揮されている。特にアクア・リジェネレーションの研究として、信大クリスタル、信大膜、信大人工光合成の研究は世界の研究者からも評価が高く、将来に向けて新事業化への期待が高い。

○ J-PEAKS に採択されたことは地方国立大学として特筆すべきことと考える。ARG 分野の研究は「きれいな飲料水」の供給により、中近東やアジア・アフリカ諸国をはじめ世界の国々での人々の健康や生活水準の向上に顕著な貢献を可能にするものであり、高く評価する。アクア・リジェネレーション機構の幅広い展開を希望する。

○ 「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」に採択されたことは、本学として大変意義深く、中村学長をはじめ関係者の努力の賜物である。また、来年開催される大阪・関西万博に、アクア・リジェネレーション体験型コンテンツを出展することが決定するなど、今後の更なる発展も期待される。

○ 地域中核・特色ある研究大学強化促進事業をはじめとした信州大学が獲得している補助事業の滞りのない遂行を願うとともに、引き続き研究大学としての取り組みが進むことを願う。

C-2：地域中核大学として認知されたことへの評価と、全学での取り組み強化を求める意見

○ J-PEAKS に採択されたことは、地方大学としての本学のプレゼンスを大いに向上させる可能性を有するものであり、優秀な研究者のみならず志願者確保にもプラスに働く要因と考える。今後は、採択後の責任ある行動が、本省からも世間からも注視されることとなる。確実に成果をアウトプットしていくよう、全学あげての支援体制が求められる。しかし、残念ながら、各部局にはそのような意識の浸透は中途のように感じる。

○ J-PEAKS の次、さらにその次の柱となる研究内容（グループ）の育成を望む。本学では、北陸地域と組んだ「地域基幹産業を再定義・創新する人材創出プログラム（ENGINE）」、甲信・北関東地区と組ん

だ「社会を変える大学発のスタートアップを創出する地域プラットフォーム (IJIE)」、そして、東海地区と組んだ「東海・信州 国立大学連携プラットフォーム (C2-FRONTs)」と、近隣大学との連携事業が複数実施されている。これらは8つの県と隣接する長野県の地理的特性を生かした事業展開であり、地方大学運営のモデルとして素晴らしいと考える。長野県および近隣県を含む圏域での、本学独自の存在感を持続可能な形で示すためにも、「信州大学長期ビジョン VISION2030」をブレークダウンしたプランの具体化および共有化、実施体制の強化が求められる。

C-3：産官学協働体制の更なる展開と新たな研究拠点・インキュベーション施設の整備に関する意見

○ 令和4年に産官学の協働のための信州共創プラットフォームを設置し、31機関が加盟して、地域課題解決に向けた活動を行っている。また、令和5年度には、JST「大学発新産業創出基金事業スタートアップ・エコシステム競争プログラム 地域プラットフォーム共創支援」に採択され、地域プラットフォーム (IJIE: Inland Japan Innovation Ecosystem) を設置し、47機関 (大学等11、企業20、自治体10、金融関係6) が参画し、地域産業の連携による付加価値の創造と地域活性化を行っている。このように、研究分野においてもリーダーシップを発揮し、大学内に留まらず、地域貢献や社会課題のサステイナブルな課題解決に向けて貢献している。

○ 「J-PEAKS」の採択は極めて大きな成果であり、ARG 機構を起点とし全学的な研究力向上の波及効果を期待したい。また、次の研究シーズを育てることも重要となるため、そのための施策に期待する。

○ 繊維科学研究所を設置し、共同利用・共同研究拠点の採択を目指している。また、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能向上のために、他大学に先駆けて間接経費40%を導入している。

○ 信州大学については、アクア・リジェネレーション研究が象徴的に取り上げられるが、多くのキャンパスに産学官の連携拠点となるインキュベーション施設を整備している点に注目したい。信州大学の研究は大学の中に留まらず、地域社会と連携して、ともに発展していくことを体現している。これは、文部科学省による「先端研究基盤共用促進事業」の支援を受けて、国公立の垣根を超えた産学連携体制の構築にもつながっている。同一県内企業及び地方自治体との共同・受託研究実施件数が我が国1位であることがその証左である。

C-4：研究力の強化と基礎研究の推進体制整備を求める意見

○ 「研究」と「社会貢献」に関する業務執行状況は極めて順調だと考えるが、基礎研究にも相応の評価を与えていただきたい。

○ J-PEAKS に採択されたことは大変大きな成果であると評価できる。その一方で、研究力の底上げのためにも、注目分野以外への研究支援、とりわけ理工系とともに人文・社会学系についても支援を厚くしていく必要がある。例えば、URA の増員や力量をさらに高める研修の推進など、科研費や共同研究の採択につながる方策が必要である。

○ J-PEAKS の採択や URA の強化など、研究を推進する環境が改善されていることは素晴らしいと考える。ただ、その研究がかなり実学的な方向に向いていることを懸念している。総合大学としては、基礎研究を行っていくことも必要であるため、基礎研究を地道に続けていけるような環境を整備していただきたい。

C-5：地域中核大学としての着実な発展を実現するための URA の確保・育成強化を求める意見

○ 高い能力を有する URA の確保は地方大学の大きな課題である。信州大学では、URA の育成にも力を入れており、各種研修や研究会への参加だけでなく、評価基準や雇用条件の見直しまで進めてきた。さらに、信州共創プラットフォームの他、大学発スタートアップ創出の地域プラットフォームを設置し、これらが機能することで多くの国プロの採択につながっていると考えている。

○ アクア・リジェネレーションなど特色ある研究で成果を上げる一方で、URA の確保・育成に力を入れ

ている。研究費の獲得には、URA の充実が欠かせないが、URA の充実度は同規模の大学と比べても秀でている。

D：国際交流に関して

D-1：国際協働学習への取り組みを評価し、更なる展開を期待する意見

○ バーチャルオフィスツールやメタバースを活用した国際協働学習に、全学部生の 14.5%が参加した。この取り組みのさらなる推進により、DX グローバルキャンパスの形成へとつながっていくことが期待される。

○ DX グローバル教育により、学生は国際共修の機会を得ることができる。全学部の取り組みとして展開することになれば、本学の特徴をさらに学外に向けてアピールできる。

○ COIL 国際協働学習に参加した学部学生が 14.5%という数値は比較的高く、良い取り組みであると思う。文部科学省は数値目標の達成度で大学を評価するので仕方ないが、一番大切なことは、学習によって学生がどれだけ成長したかであると思う。数値目標は経営面で大切だが、中身を重視して良い教育を続けていただきたい。

D-2：国際連携拠点構築への評価と、今後の着実な展開を期待する意見

○ バーチャル空間だけでなく、リアル空間でのネットワーク形成のためにインドネシアにサテライトオフィスを設置し、その他タイや韓国でもサテライトオフィスの設置を準備していることが評価できる。

○ 信州大学の国際交流はタンザニアでのアクア・リジェネレーションモデルの展開に見られるように、信州大学の強みを活かした交流である点に特色を見出せる。学生の国際的な学びの体験については多くのプログラムが用意されているが、医学部同窓会「松医会」の支援によるドイツの医学部への留学の例に見るように、着実な展開が実現している点に注目したい。

D-3：画期的な国際的地域貢献事業の更なる展開を期待する意見

○ 遠藤先生の研究テーマである「ナノカーボン RO 膜」に関して、サウジアラビア海水淡水化公社と実証試験に関する覚書を締結するなど、研究による国際交流は地方大学として画期的である。特に事業化を進めるにあたって、実証試験を海外政府とコラボレーションできることは国際交流から国際貢献に値する。世界につながる研究とその事業化の実現は、信州大学の世界的創造価値を高める機会となる。

D-4：グローバル化と多様性を重視した新たな分野への挑戦を期待する意見

○ これまで国際交流の取り組みでの成果が今一つだったが、今後 3 年間で、グローバル化に積極的に取り組むことを明言されており、これからの成果に期待する。

○ ARG など新しい分野へ挑戦することで、広く海外にも道を拓いて欲しい。信州大学のイメージを一新するような、新しい研究分野で思い切った国際交流の場、教員も学生も「インターナショナルな学園」を新たに創設してはいかかか。

○ 言語的・文化的な多様性を尊重した「国際交流」の推進をお願いしたい。

D-5：戦略的な外国人教員、留学生受け入れ表明への評価と、地域での交流機会増大への意見

○ 国際化に向けて、学長のリーダーシップのもと、外国人教員や留学生を増やすなどの具体的な行動に積極的かつ迅速に取り組んでおり、期待できる。

○ 留学生数を増加させることは、日本の 18 歳人口の減少を考えると必須であるため、学長が任期の後半で国際化に注力すると宣言されたことを頼もしく思う。大学院生の留学生は各専攻で努力するべ

きだと思いが、学部生の留学生の獲得は、是非全学的に取り組んでいただきたい。

○ 海外でのサテライトオフィスの設置については評価するが、海外からの留学生の存在が、特に学外からは見えにくいという印象を持っている。市民、県民との交流機会の増大について学長のリーダーシップの発揮をお願いしたい。

○ 各部局等が主体となって、世界各国でのサテライトオフィスの設置等が続いているのは、素晴らしいことである。その上で、優秀な留学生（特に、学部生）確保に向けての具体的なアクションが求められる。

○ グローバルに力を入れている点は評価できるが、外国語教員の人事での経緯など含め、グローバルを推進する教職員への丁寧な対応が必要ではないか。

D-6：信州大学のグローバル化戦略の実現に向けたリーダーシップへの意見

○ 地方創生に資するグローバル人材育成とグローバル教育プラットフォームの構築を目的として、教育・学生支援機構のもとに新たにグローバル信州推進本部が設置された。このことにより、本学のグローバル戦略に係る体制が本格的に整備されたわけであり、今後、国際交流の更なる充実が期待される。

○ 真の国際化までは程遠い状況であるが、「世界展開力強化事業」の採択や外国人教員の積極的な登用等、着実に種を蒔かれている。今後、「VGSU グローバル版」の実現に向けて、引き続き、リーダーシップを発揮していただきたい。

E：社会貢献に関して

E-1：産学官・社会連携が高いレベルで実現していることを評価し、地域連携の強化を期待する意見

○ 本学における産学官連携による各種取り組みは、地元企業にも大きな刺激となり多くの実績を生んでいる。特にデータサイエンスを学ぶ寄附講座事業は、大学と民間企業の垣根を取り払う共同事業となっており、地域に密着した大学の在り方を検討する上での道標になり得る。

○ 日本経済新聞社による「大学の地域貢献度調査」で、2021年調査に引き続き、2022年調査も総合2位となるなど、顕著な成果が高く評価できる。

○ 水関連の研究をはじめ、多くの研究シーズを地域と連携して社会実装するべく推進しており高く評価できる。

○ 地域の産学連携の強みを活かして、インキュベーション施設の整備に加え、研究機器のネットワークを構築し、信州大学発のスタートアップの誕生を助けている。

○ 水や水素エネルギーの分野で県や地域と連携されるよう大いに期待する。新学部構想で地域の発展、社会の発展を目指すとしたが、諸事情にて中断されたことは誠に残念であった。これからも信州に新しい風を吹かすような国立大学の役割に期待する。

○ 地方自治体との連携は進んできていると思うが、個別の課題レベルまで具体的に落とし込んだ共同作業はまだ拡大・深化の余地があると思う。地域連携は信州大学の最大の特徴であるため、学長の下、ぜひ全学あげての地域連携の強化を期待する。

○ 地域貢献において名高い本学にとって、長野県および長野県内の市町村との密な連携は不可欠と考える。本部と部局とで、分散協調的な方針の下、地域連携がより一層進むことを期待する。

E-2：地域中核人材の育成構想を高く評価し、地域自治体等との連携促進求める意見

○ 令和4年7月に、「信州DX推進コンソーシアム」を設置し、78団体（自治体26、企業50、教育機関2）が参画した。また、令和5年10月に、「リカレント学習プログラム推進本部」を設置し、学び直

しの推進を行っている。さらに、令和5年に文部科学省「成長分野における即戦力人材輩出に向けたリカレント教育推進事業」に採択され、DXやGX（Green transformation）をテーマにしたリカレントプログラムを開発した。このように、社会の要請に基づく教育プログラムを提供し、地域のDX推進及び人材育成を行っている。

○ 信州大学の際立つ特徴の一つとして、教育においても、研究においても地域社会との連携が伝統となり、傑出している点を挙げることができる。例えば、「信州DX推進コンソーシアム」の例に見るように、地域自治体との連携活動が大学の修士課程プログラム「リカレント学習プログラム」と有機的に連携して、地域の人材育成を着実に実現している。

○ 社会人を大学に呼び寄せることは、少子高齢化が進む日本では重要であるため、リカレント・リスキリング教育を更に推進していただきたい。

E-3：高度医療の提供と医療人材の輩出が高いレベルで成果をあげていることを評価する意見

○ 医学部は先進的医療研究に取り組み、その医師たちにより附属病院に大きなプラス効果を与えている。また附属病院は県内医療を牽引すべく、高度な技術を保有する医師たちを県内病院に送り込み、地域医療レベルを上げる役割に十分貢献している。

○ 医学部附属病院は長野県の高度医療、急性期医療の要としてその役割を十全に果たしている。国立大学附属病院の経営は全国的に厳しい状況にある中で、信州大学医学部附属病院は健全な経営・運営を実現しており、その努力に対し、心からの敬意を表したい。

○ 信州大学医学部及び医学部附属病院は、県内唯一の医師養成機関であるとともに、県内関連病院へ優れた技術を持った医師を派遣しており、地域医療にとって不可欠の存在となっている。また、特定機能病院として高度な設備・技術を要する治療や救命診療を行う、言わば「最後の砦」であり、社会への貢献度は極めて高い。大学を取り巻く環境は厳しい面もあるが、引き続き信州大学医学部及び医学部附属病院へのご理解並びにご支援をお願いしたい。

E-4：大学が担う社会貢献のあり方を絶えず確認・検証しながら、推進することを求める意見

○ 「研究」と「社会貢献」に関する業務執行状況は極めて順調だと考えるが、「産学官連携」だけが「社会貢献」ではないという点にご留意いただきたい。

F：組織運営に関して

F-1：戦略的な組織整備と機能強化に関する体制整備を確認、評価する意見

○ 大幅な組織改編により、信州大学の目指す方向性を示しつつ具体的なプロジェクトを発足させ、それらを実現に近づけるべき推進機能を明確にした。具体的には、アドミニストレーション本部設置による学内関連組織に横串を通す管理体制の強化及びアクア・リジェネレーション機構設置による産学官連携アクア関連プロジェクトの実効性を高める組織運営を実施した。

○ 令和5年3月1日に、アドミニストレーション本部（AHSU）を設置し、CEOの中村学長の下、URA（University Research Administrator）を1名増員して14名とした。この育成のため、URAスキル認定、知的財産管理技能検定等の受講を推奨し、URAスキル認定者11名、知的財産管理技能検定1～3級合格者が9名となった。また、UA（University Administrator）16名、IRer（Institutional Researcher）3名、UEA（University Education Administrator）3名を配置し、研究サポート体制を充実した。

○ 戦略企画会議のもとに部会を置き、大学全体を改革する仕組みが機能してきていることが評価できる。

F-2：戦略的に整備された運営体制が実効性を持つための学内の周知・理解・協働を求める意見

○ 信州大学は教職員の一人一人が誠実かつ公正に諸活動を展開するための体制を整えることを目指している。この姿勢の元で、戦略的マネジメント組織「アドミニストレーション本部」で改革の構想、指揮が取られている。この組織が機能するためには、理事・副学長の協奏が不可欠であるが、J-PEAKS 拠点採択、アクア・リジェネレーションの国際展開等の顕著で象徴的な活動が軌道に乗っていることから、組織運営は円滑に、かつ効果的に展開されているものと理解される。更なる飛躍にあたっては、大学の戦略を構成員の一人一人が意識して、より効果的にアクションできるように、学長による構成員との対話の機会を更に充実させることを期待する。

○ アドミニストレーション本部、アドバイザリーボードなど頭が大きくてバランスが悪いという意見があるようだが、末端組織への周知は常に困難を伴うもの。それでも時代の激しい変化の中で「学環」といった話題も出たが、そうした大きな組織改編を、時代に合わせて実行するリーダーシップこそ重要になる。

○ アドミニストレーション本部で、何が議論され、何が決まっているのか、周囲からは分かり辛い状況にある。重要な意思決定について、透明性が確保されるよう期待する。

○ 教育の項目でも挙げた高大連携事業について、アドミニストレーション本部が主導して全学的に推進していただきたいと思う。

○ 英語での頭文字を使った略語によるプロジェクトや組織が多く、学外のステークホルダーはもとより、学内の教職員や学生にとってもわかりにくいものとなつてはいないかと危惧する。

○ 中村学長の就任後、4つの機構が新設されたが、そのことの意義がなかなか見えてこない。特に、機構長を担当していた3名の理事が交代したり、ポスト自体が無くなったりしたことに対して、危惧の念を抱いている。

○ 学長と理事との密な関係性が構築されており、効果的な大学運営がなされていると感じる。一方、部局（および部局長）と学長（および理事）との距離感も同時に感じる場所である。副学長と部局長が兼務となっている本学の特徴を活かせるような情報共有と課題意識の共有、解決方針の共有がスムーズにかつ継続的になされる体制構築が望まれる。

F-3：教職学協働の理念への評価と、その実効的展開を求める意見

○ 国立大学の経営が厳しさを増す中、事務職員の声も聞いて教職協働で経営改革に取り組んでいる点について素晴らしいと思う。

○ 教職協働で経営改革ビジョンの達成のための企画立案を進めるアドミニストレーションを設置したことが、J-PEAKSの採択につながったと考える。また、学長の諮問機関として学長・プロボスト室会議を設置し、所信表明でも述べているとおり教職学協働に実直に取り組んでいる。

○ 就任当初から掲げている「教職学協働」の体制が機能している報告が、部局にも届いている。特に、学長・プロボスト室会議等で学生をメンバーに加えていることが、参加学生のキャリア形成やエンロールメント意識醸成に寄与していると感じる。継続的でより広範囲な「教職学協働」体制の導入を望む。

F-4：事務職員のキャリア研修と業務量・業務推進体制の継続的な改善を求める意見

○ 大型外部資金獲得の裏で、事務職員が疲弊しているのが顕著である。特に教育分野の大型外部資金の運営において、これまで経験が無いこともあって深刻な状況であり、早急の対策が必要である。これからの大学は資金を獲得して新しい事業を推進していくことが必要不可欠であるから、職員の人事システムの抜本的な見直しや、柔軟な組織体制の構築が急務である。加えて、業務効率化に資するDX化も遅れていると感じる。

○ 会議の運営方法が一定程度簡素化された点は評価できる。その一方で、各種補助事業での事務職員の業務負担の過多が大変心配である。事務支援体制の充実や見直しが必要ではないか。また、各種センターが立ち上がっていること自体はよいが、乱立の感もあり、相互連携が十分できているとは言い難

い。今一度再整理が必要ではないか。

○ 大学執行部および部局長に対する（専門職）キャリア研修の機会を望む。特に、本学における意思決定プロセス（関連する会議の関連性）や各会議の役割について確認するための方法が不明である。関連する情報源へのリンク共有も有益と考える。全学的に実施したことに対する各部局への影響について、アフターフォロー（ヒアリングと、必要な処置の実施）の実施体制の具体化を検討いただきたい。

G：女性の活躍・ダイバーシティ等に関して

G-1：信州大学の多様性を尊重した構想に対する評価とその実現に向けた意見

○ 信州大学に発達障がいへの支援拠点が開設され、発達障がいを「個性」として捉えたアプローチが注目される。直近では、SOGI の多様性を尊重するための基本理念・基本方針が整えられ、学びがいきなり、働き甲斐があり、互いの夢が叶う大学を目指した活動が種々展開されている。今後の更なる展開が期待される。

○ 女性活躍も含め、Diversity、Equity & Inclusion に力を入れており、期待できる。

○ 近年は多くの場面で男女の性差にとわられない考え方も取り入れられるようになってきており、こうした「女性」に着目した取組にこだわらない新たな価値観に基づいた対応にも留意の上、運営を進めていただきたい。

○ 女性に限らず、男性にとっても働きやすい職場にしていきたいと思う。

○ 所信に「信州大学長期ビジョン VISION2030」を策定する際には若手教員との意見交換の場に恵まれたと記載がある。若手教員と大学の夢を共有した上で策定された「信州大学長期ビジョン VISION2030」を具体化するプロセスにおいても、属性を多様とする若手教員らとの意見交換の場を定期的かつ継続的に確保いただきたい。

G-2：女性が活躍しやすい環境整備を実現するための先導的な活動を期待する意見

○ 女性管理職比率が大きく改善したことはよかったと思う。信州大学に限らず産官学のいかなる職場においても女性活躍を推進する取り組みはとても重要であるが、女性管理職比率などに数値目標を設定して、その達成度で優劣をつけるのはナンセンスだと考える。

○ 人件費ポイント制度で管理されている部局では、女性教員の新規採用は極めて困難である。「隼より始めよ」という言葉もあるので、新執行部体制発足に際し、女性の大規模な登用を実現していただきたかった。

○ 女性の活躍を推進するため、各部局長へのヒアリングや女性研究者支援の各種制度を創設した。女性教員採用比率は、令和4年度の17.1%から令和5年度は22.5%に増加したが、これは任期付き雇用でテニユアのポジションに就けない人の割合も含んでいる。人事権のある教授職の女性比率を増やさないと多様性のある組織運営にはならないので、採用者の女性比率の増加のみでは不十分である。また、女性教授比率を増加させるための施策について、検討していただきたい。

○ 男性教職員の育児休業等の取得率が23.07%となったが、企業では、100%となっているところが多いので、さらに比率が上がるような施策を検討するとともに、取得期間の平均値も出していただきたい。世の中では、女性が育児休業を約1年取得するのに対し、男性は非常に短期間であることが課題となっており、男性も女性と同程度に伸ばすことが検討されている。男女共同参画に関しては、信州大学は課題が多いように思う。

○ 女性の登用についてはクォータ制によるものではなく、女性が活躍しやすい職場環境・研究環境を整備することによって推進されることを望む。

H：経営戦略と財務改革等に関して

H-1：将来を見据えた経営戦略を求める意見

○ 中村学長によるこれまでのスピード感のある取組は、持ち前の並外れた行動力と決断力によるものであり、称賛に値する。一方、運営費交付金の削減や物価・賃金の上昇に伴い人的・財務的資源が縮小していくと、新たなチャレンジを加速する中で歪みが生じるのではないかという点も懸念される。残りの任期においては、本学として何を残し何を削るかの判断に加え、授業料の増額を含む新たな財源確保の検討に注目が集まるものと思われる。今後本学が飛躍を遂げるため、将来を見据えた更なる対応を期待したい。

H-2：職員の充実、新規事業への投資、財務改革を求める意見

○ 国立大学であっても大学は運営から経営へと完全にシフトした。今後、地域中核大学として更なる成長を遂げるためには、縁の下の力持ちとなる職員の充実、新規事業への投資、機を捉えた資金の重点配分などを可能にする抜本的な財務改革が必須である。