

面 接 記 録

(選考対象者 中 村 健 一)

【総合プレゼンテーション】（15：10～15：50）

これまで4年間やってきて、引き続きやるべきだという声をいただき、これからの2年間で大学にとって非常に重要な時期であることを考え、自分にできることをもう少しやってみようと思った。

また、支えてくれる幹部からの協力も得られると確信があり、もう一度頑張ってみようという気持ちになった。これらのことが、所信表明としてもある「変革と新革を極め、未来を見据えた誇るべき大学の構築」への足掛かりとなると思い、もう少し汗をかいてみようかと考えている。

<総括>

まず、大学を取り巻く環境について、一つはグローバル化がある。否応なしに、留学生の増加だけでなく、グローバル化を意識しなければならない社会となっている。次に、ユニバーサル化である。大学の進学率は1983年に比べ非常に増えており、エリートであったものが、大衆化され大学に入るのは当たり前という風潮になっている、一方、進学率がこれ以上は増えない中、少子化が進み、2018年を境に入学者が減少し、2022年には10万人減少するといわれている。これは1,000人規模の大学の100校は、学生が0になるということである。大学に学生が入ってこなくなる中、どうやって大学を維持していくかが大事な問題であると思う。そして、ICT等の影響で20年後には今の職業の47%はAIなどに置き換わり自動化されるといわれている。その中で、どのように学生を育てていくのかということがある。この3つの波が我々に押し寄せていると認識している。

その中において、大学は教育・研究・地域貢献の3つの歯車をしっかり回していかなければならない。資金が限られた中で、どのように取り組んでいけばよいのかが重要な課題となっている。

我々には大きな一つの導があり、それは11年前に掲げた「地域に根ざした、県民から信頼される大学」というもので、この考え方は揺らぐどころかより大きなものとなっている。つまり、これを具体的に実現していくということが重要で、3つの歯車を回しながらこれを上手く具現化することが、私にとってのリーダーシップだと考えている。

本学は現在、36億円の運営費に対して学生納付金は17億円である。学生等納付金は増やすことはできず運営費は減る一方であり、大部分外部からの資金で成り立っている。このような環境の中で、本学はどうかということである。他の公立大学と同じぐらいの割合なのでよいのではないかという意見もあるが、そんな考え方ではいけない。他の大学と競って、勝ち抜いていかなければならない。県民へのミッションを確かにし、それを誇りにできる大学にしなければならぬ。他の大学と肩並びというのは、消滅への道そのものを進むことだと考えている。

では、3大学を統合してどのように変わってきたかであるが、文系で教育を大事にしていた広島キャンパス、理系の研究に力を入れていた庄原キャンパス、医療専門的で社会への実践的な三原キャンパスと、教育・研究・地域への実践を誇りとしていた3キャンパスを、まずはまとめて歯車を回さないとはいけない。その時の導が、「地域に根ざした、県民から信頼される」ということで、これを実践するというで進めてきた。

その時に、何を優先するのか、何をもちって地域から信頼されるのかとなったときに、本学であれば県民に信頼されるのは、「地域に誇れる人材育成」つまり教育が大事だと考え、教育に力を入れた。

「人を育てる県立広島大学」として教育を一生懸命頑張っていこう、研究ももちろん大事であるが、ユニバーサルとなったこれからの大学においては、エリート学生だけでなく、今いる学生とも向かい合って、教育へももっとも意識を持たなければならないことを強調してきた。

ただし、具体的には、教育が大事だと言えども、やはり大学というのは研究力を持っていないといけないということで、科学研究費を獲得できる教員をどれだけ抱えることができるかを考え、教員への競争原理を働かせた。また、事務職員についても統合や法人化により意識改革を進め、率先して採択件数の増加を誘導するような力を発揮していった。その結果、中・四国・九州の27公立大学の中で10年間1位となることができている。教育の満足度についても、FDの取り組み等によりどんどん上がっているが、背景には確かな研究力があると思っている。地域貢献についても、受講者数5,000名で満足度94%の公開講座など、伝統的に社会に対する知識の啓発ができている。外部資金の獲得も若手教員の活躍もあってV字回復している。地域課題の解決への研究も、誇れるものがある。地域の自治体や企業などと協定を結び共同研究を行う中で、レモンの生理的な研究や宮島学など育っており、全国の中においてもいわゆるブルーオーシャンとして輝いていると思っている。これからも、

地元に根ざしたような研究を大事にしていかなければならないと考えている。

<教育に対する所信>

本学の学生は、伝統的にまじめで、国家資格の取得率や就職率、勉強時間も全国平均の倍以上で、社会的にも愚直力が素晴らしいと認められている。これは非常に立派な学生が育っているといえるが、では果たしてこのままでいいかというところから、これからはやはり主体的な学びの推進、自分で課題をみつけ自分で解決する力が大事だと考え、H25年から教育改革として力を入れてきた。

特に、共通教育の改革を中心に手掛け、育成プログラムにも注力した結果、アクティブラーニング（AL）においては文科省の大学教育再生加速プログラムに全国の公立大学で唯一校採択され、本学にとって推進すべき大きな目的となっている。ALの推進教員も現在37人育てており、これからH34には高校の学習指導要領にALが導入される中で、広島県教育委員会との連携もできると考えている。

広島県が推進する「広島県学びの変革」に対しても積極的支援ができ、つまりは、本学も広島県の教育に入っていけるということである。

先日、東洋経済新聞に掲載された“有名高校の進路指導教諭が勧める180大学”の54位に本学がランクインされており、本学や先生方が取り組む能動的な学習が評価されていると感じている。

つまり、我々のこれからの教育は、社会が求める、主体的に学び続ける意欲ある学生を社会に送り出す、アクティブラーナーといえる人材の育成、これが、自分がこれから2年間に取り組むべき最大のものだと思っている。これは本学のブランドにできると思っており、積極的に考えていきたい。

<研究及び地域連携に対する所信>

研究と地域連携は、「よい研究をして、地域に還元する」というマインドで非常に連動している。

これから取り組みたいのは、まず人材の確保であり、注意していこうと思っている。まずは教育を優先する人でなければいけない、学生を嫌いなような人ではいけない。しかし、あわせて研究もいつもキープしていられるような、そんな人材を確保しなくてはいけないと思っている。教員採用において、最終的に学長が、信用できる人かの判断をしてもよいのではないかと考えている。

教育だけでもダメで、やはり研究もちゃんとできる、様々な環境でも、環境のせいにはせず、やりぬける人材でなければいけない。シャーレひとつでも研究ができるという教員も本学にもいる。

自分も、「どこでも研究はできる」というマインドでやってきた。昔、講演を依頼されたとき、貧弱な環境でもやれる秘訣を話してほしい、頑張れるという意識を植え付けてほしいと言われたことがあった。自分は、研究は楽しければよいと思っており、好きなものにはお金がなくても飛びついてしまう。どこでもやれるとやってきて、教育にそれを還元していると思っている。

研究については、とにかく「地域に根ざす」ということである。地域の研究であれば、他に負けないものを本学は育てていける、応援していけると考えている。

外部資金についても、獲得のための意欲を醸成したいと思っており、一つの経営方針としたい。

<大学経営に関する所信>

運営費交付金の現状に対しては、外部資金の獲得に力を入れなければならないと思っている。幸いにして、現在、3つの研究センターを立ち上げようとしており、教員同士のグループを認可し、一緒になって研究できるものにしようと思っている。

また、企業からの研究資金、寄付金や、社会貢献・未来型の研究開発に対するクラウド・ファンディングの仕組みも事務方がつくってくれるので適応していけばよいと思っている。一つのアイデアだが、クラウド・ファンディングで資金を募ったときに、本学の授業を聴講できるクーポンを発行すれば、「お金をもらって大学へくる」といった流れも作っていいのではないかと考えている。

学生数の減少に対しては、学生の目線でレプテーションを上げることが大事であると思っている。特にMBAは非常に売りになると思っており、広島の特に経営分野の知識に飢えている社会人を受け入れていけると考えている。高校教諭の心をつかむということも非常に大事で、色々な高校と連携して頑張っている姿を見せることで、学生にも本学を進めてもらえると考えている。

キャンパスの国際化も推進していきたいと考えており、大学にいても外国に浸っているような環境、雰囲気づくりをし、もっともっと外国の学生を受け入れていきたいと思う。

理念の希薄化がどうしても起こるので、各個人が「地域に根ざした県民から信頼される」ということを意識できるように、新大学や学部学科再編などをプロモートすることで、変えていかなければならないと思っている。保護者や地域を巻き込んで、サポーターをどんどんつくっていかなければならない。

教員とも、もっと話をしなければならないと思っている。私が学長になって、オフィスアワーの希望者が63人に増えたが、もっと増やしてもいいかと思っている。また、キャンパスの幹部ともいろいろと面談をしたい。

教員と事務職員の企画する新しい大学、特に事務職員が新しい提案をしてくれるようになったと思っている。広報活動というのは非常に大事で、増田寛也氏の「伝えるメッセージというのはそのものをつくるのと同じぐらいエネルギーが必要だ」という言葉のとおり、伝えることに力を注ぎ、もっと事務職員を中心に、教員も広報活動をやらなければならない。

これも特にやりたいことであるが、ICTの活用をすれば、レポート等の配信システムやオンデマンドでの放映などいろいろなことができる。職場としての大学として学生を活用すれば、学生の働く場所も確保でき、奨学金だけでなく資金面でのサポートもできる。

<最後に>

ともかく、学生が大学にきてよかったという気持ちをつくるのが絶対に大切である。また教職員についても、この大学に勤めてよかったという気持ちの構築を目指すということが、私の所信として一番言いたいことである。2年間という期間ではあるが、力をあわせて一緒になってやっていきたい、先頭にたって頑張りたいと思っている。

【個別質問項目】(15:50~16:15)

○ 未来志向型の大学へ向けて、各教職員にどのように行動に移してもらうのか。

行動改革について、昔から論理と説得といわれるが、私は成功したためしがない。こうしなければならないという環境を外からつくって、それを本人に気付かせる。その流れを早くすることかなと思っている。ある意味、「納得はしないけど仕方ない環境なんだなあ」と思わせることが、説得になるのかもしれない。ただ、一対一で話してとことん議論をして分かり合うということは、ほとんどないような気がする。やはり、意識を変える環境づくりが大事であると考えている。

意識を変えるということはとても難しいことだとは思いますが、自分がそうしないと大学の中で働けない、力を発揮するにはこうしたらいいのだな、と思ってもらいたい。

○ 学生の自主性を引き出すためには、実務経験のある人材の確保も必要では。

これまではアカデミックキャリア、つまり研究や論文での採用基準だったが、新しい価値というものも必要で、実戦経験のある実務家教員の採用ということも、別のコースとして考えていいのではないか。アカデミックな領域だけではなく違う領域についても推進していいと思っている。MBAのように企業で活躍された教員も、アカデミックな教員も必要であると思っている。

○ これまでの組織再編を経験し、経験者としてこれからの組織再編への考えは。

実は、11年前の組織再編の際に、強制的に異動をお願いしたのは自分であった。納得を得られない形もあり、必ずしも専門性を重視していなかった。しかし、そんな教員が新しい環境で頑張っている姿に、救われていると思っている。これからの再編でも、学部等に入れられない教員にも何らかの形で、専門性も発揮しながら大学に貢献してもらえるような組織運営を考えないといけないと思っている。ただし、どこにいてもそこで楽しめばよいという気持ちもある。こだわりも尊重しなければならないが、自分の意にそぐわない環境もあるのではないかなと思う。

○ この3年半で積み残したものは。

自分は大学の主流と相いれないという人がいて、そのような人に対して見て見ないふりをしてきたが、本当はそんな人を巻き込ませる手法があったのではないかなと思っている。新しい大学では、否応なしに自分が参画しているという状況を作らなくてはならない。何らかの形で参画できる強制的なものがあるのではないかな。

○ ALに対する定期的な点検の尺度は。

本当に難しいことだが、生涯学び続けるわけなので。ただ、大学にいる間において、細かなアンケートや現場の教員による検証が必要だと思っている。

○ 大学の社会への影響力について、県や地域との連携について。

数値的なものをいえば、県内の就職率は県内から進学してくる割合とほぼ同程度の60.4%である。これから目指したいのは、起業だけではなく、地域の中でのイノベーション、新しいものを創出してグループで取り組むようなチャレンジであるが、そのような意識を持っている人は、地域を大事にしてくれるのではと思っている。起業するような人材や、イノベーションの創出も必要だと考えている。MBA教員からも起業できるような人がいて、なかなか簡単ではないが、そのような人が育ってきている、自分を変革したいというような人にチャンスを与えて、起業家の芽を育て、社会のためのソーシャルベンチャーをするような人をサポートしたい。地域貢献としていきたい。

○ 県内だけでなく全国や社会人等を見据えた考えなどはあるか。

確かに、三原キャンパスなどは県外卒の学生の成績が良いが、全く異なる学部もある。推薦枠も文科省の影響で増えてくると考えられる。

広島には、カーブにしてもサンフレッチェにしても、外から来た人が広島を好きになる、そんな要素がたくさんある。なので、ここで働く、起業するという気持ちの学生を多くしていきたい。

○ **短期間で研究の成果を出すことは難しく現実と矛盾していると思うがどう思われるか。**

ALやICTを利用すれば、合理的に研究ができていると思う。ICTを活用すれば、学生に自己学習や事前学習を進めさせることができ、語学教育にしてもICTを使って学生が夜間に勉強させることで、わざわざ大学で講義の時間を割く必要がなくなる。学生を育てるために必要なことと、自分の専門で人材育成とは無関係なこととあり、それが学生を啓発できればよいが、贅肉的なものもかなりあるのではないか。スリム化することも大事なのではないだろうか。

後は、研究においても学生を上手く使うことだと思う。そうすれば、学生にとっても研究サポートも兼ねたアルバイトにもなるし、学生支援になる。