

面 接 記 録

(選考対象者 中 村 健 一)

【総合プレゼンテーション】(14:25~14:50)

<総括>

地域に根差した県民に信頼される大学という理念にあるように、地域に根差し、地域に人材を送り込むことが大切。教職員の自己満足ではなく県民に信頼される・県民の心に浸透していくということが信頼される大学である。これからもこの理念を大切にしていきたい。現在、著しい社会変動への的確な対応が大学に求められている。社会の大学に対する主な外部環境は3つあげられる。

グローバル化：グローバルな視野ということで格差・対立を踏まえた高い倫理性、他を思いやる相互理解の気持ちが根付いた教育が必要。

ユニバーサル化：4年生大学に50.2%が進学する時代。これまでに蓄積された文化・知識を教えることが大切という意味で確かな知の継承が求められている。さらに、大学で社会人としての基礎、マナーを教えなければならない時代でもある。

知識型社会化：ものを造るだけでなく、付加価値を加え、更に知の創造や知の展開をすることが大切。

学長のリーダーシップは、こうした社会の要請に対して教育・研究・地域連携に落とし込んだ3つの歯車が、かみ合って上手く回転するように経営・管理をすることである。では具体的にどのように進めていくか話を進めたい。

今年6月の閣議の国家戦略会議で大学改革実行プランが提出され、いくつかの注目すべき方向性が提示された。この会議内容は、基本方針の提言と同時に予算に関わるので非常に重要。また8月には中教審の答申が提出された。この内容は、グローバル社会においていかに学生にアクティブなラーニングを推し進めるか、学修時間をいかに確保してもっと勉強させるか、ということでこれは授業改革やカリキュラムの編成で解決できるが、大学改革プランというのは今後の大学教育に対しての大きな方向性を示唆している。その大学プランでの大学政策の方向性の中で、グローバル化に対応した人材育成とリサーチが重要とされている。リサーチ・ユニバーシティの形成とは、世界に勝つような研究を大学に求めるということである。今までの文科省の流れを見ると、2001年の遠山プランにあったトップ30として大学を絞り込み、旧7帝大などと主要な私立大学の限られた大学の研究に21世紀COEとして、研究費が手厚く投資される流れができた。その後グローバルCOEとなり、件数も半分に絞られ集中的に多額の研究費が投資された。その方向性が今回のプランにもしっかりと引き継がれている。さらに、2006年には、研究型大学と地域型大学の2つに振り分けるような示唆がなされていた。今回のプランのもう1つがリサーチとは別の意味のCOCであり、地域再生の核となる知の拠点としての大学を作るということである。またプランにある大学の枠を超えてというフレーズがポイント。これを意識する必要がある。これに対応する本学の方向性は現在、「人材育成を主軸に地域社会のイノベーションに貢献する「知の創造拠点」」としてまとめられつつあり、この方向性は妥当であると考え。人材育成が大学の基盤であり、それを地域に向けて発信し、併せて地域の創造拠点として大学の役割を果たすため、着実な体制作りと実践が必要である。

<教育>

教育で最も重要な役割は「知の伝承」。社会からはグローバル化などが要請されるので的確に答えたい。本学においてはまず、ラーニングコモンズの充実、ユニバーサルな時代になってきたのでプレイスメントテストしてレベルを図りながら伸ばしていく必要がある。異文化交流として他大学・他キャンパスの留学生が自由に集える空間・空気が必要。全授業を英語でやるのは無理なので、英語のみで単位が出せる講義、いわゆる English Track のようなものが一部にあっても良いのではないかと。また、教職員間で教育に対する課題の認識の共有化が必要であり、教職員が連携を持ってチームプレイをする必要がある。特に、教育についての私のこだわりとして、ユニバーサル化を迎えた現状においては、昔のように自分の後ろ姿を見せるだけでは教育は成立しない。教員は、自分の経験がすべてでそれをもって教育として指導するという意識が強いかもしれないが、今の時代では、もっと学生の目線を意識しなければならない。そして研究と教育の相乗効果が反映されるキャンパスが重要である。新しい時代の学生を作るためには、教員自身が研究し、前を向いて伝えることが大切。教員自身の研究の実践活動が必要無くしては良い教育は生まれにくい。

< 研究 >

研究の裾野を広げるためにも一定の基盤研究費を保ち、それに負荷する要素を入れたい。またいかなる環境でも研究マインドを持つような教員が大切。更に競争的外部資金の獲得も重要である。

< 地域貢献 >

地域社会に対する提案と併せて、地域社会からも還元されていると意識するべき。例えば、学生はインターンシップやボランティアなどの社会教育力で鍛えられフィードバックされる側面がある。社会人としてのキャリア形成のためにも地域連携は必要。地域の要求に応えるため、地域の課題解決に向けたプロジェクトもどんどん進め、地域に根差した大学を作る必要がある。他大学との連携については、国家戦略会議の実行プランにも出ているように、大学の枠を超えた連携、COC の具体化のため本学が核となって動くべきであり、今予定されている共用サテライトの活用は効果的であると考えている。

< 大学運営と連携 >

PDCA サイクルを効率よく回すことが大切。リーダーに求められているのは、円滑に回す役割である。そのためにも大学アドミニストレーターの養成を意識したい。大学アドミニストレーターとは、大学の行政管理の専門員である。いわゆるギルド的な教員組織と官僚的な事務組織の融合ではうまくいかない。それを結び付けるような大学アドミニストレーターの養成をしたい。また共通の目標を教職員に深く浸透させ、情報を開示することも重要である。残念ながら現学長のブログも5か月で終わってしまったがそれではいけない。学長は外にも内にも積極的にメッセージを発信しなければならない。また、教員と事務職員が一体化で取り組めるような雰囲気作りをしなければならない。事務職員には他大学などとの情報交換をするためにも、色々な研修会に積極的に参加してもらいたい。事務効率のため ICT の積極的な活用も必要。総合的に広島県における COC の核たる存在になるのが目標。広島県のホームページトップにある「4つの挑戦」の1番目にも「人づくり」への挑戦とある。そこには「県内の高等教育機関が行う、社会が求める人材育成や地域に貢献できる教育研究を支援します」、「県内大学等における実践的な人材育成の推進する」ということがあり、我々の COC という目標に対しての努力に、広島県が全面的にバックアップすると信じている。なお、この人づくりへの挑戦への最後のページの写真は庄原キャンパスである。この絵にも本学への期待が込められていると思う。それに応えるだけの大学を作っていかなければならないと思っている。

【個別質問項目】(14:50~15:25)

大学資源の効率化とは。

人材のことを意識しており、的確な人材をうまく配置することにより効率的な適材適所で力を伸ばしてもらおう。また大学の持っている色々なものを効果的に運用するということである。

理事長として大学経営についての考えは。

大学をうまく動かすかということ。従って適切な人材・人事で、公明正大な人事を以ってうまく能力を発揮できるように人を動かすことが課せられた使命だと思っている。また色々な情報を的確にキャッチし、絶えず必要なコミュニケーションをはかり、教員・職員の適材適所を考えることが役割だと思っている。

資金について、今は税金だが、将来的には増える方向にはならないと思うが、それに対する考えは。

一生懸命やらなくてはならないこととして、獲得すること。1つは外部資金であり今のところ2億弱だが、もっと1億ちょっと、競争的外部資金などでお金を引っ張ってくる必要がある。これは教員の研究力の亢進に関わることでもある。それからドラスティックなこととして、人材的な面でもあまり使いたくないがスリム化が必要。ある程度併用している部分については、もう少し負担をしながらやっていくとか、退職教員を賃金契約の特任という形で効率的に年俸制にするなど、方法はあるのではない。これは大事な視点なのでゆっくり考えたい。

本学は理事長が学長を兼務となっているが、ウェイトはどう考えるか。

5分5分だと思っている。学長の職務も直接経営に関係すると思う。大学がうまく動くということが経営にとって素晴らしいことなのでまず大学をしっかりと動かす。教職員が生き活きと大学を見つめ、地域に還元すれば経営は自ずとプラスとなり、効果が何倍にもなって返ってくる。しかし、かけるウェイトをどういう風に自分自身を整理したら良いか現時点では分からないが、絶えず経営的な意識は持たな

いとやっていけない。今までも、これはこういう風にした方が良いのではないかなということとはたくさんあるので、過去の経験を踏まえて提言していきたい。

設置者である県との関わりは。

PDCA サイクルにおいて、自分自身でも欠けていたというか、もう少し考えないといけないのだが、広島県に対し大学サイドは、実質的に大学運営は、このようにしましたと報告し、広島県は評価委員会を組織して、ここが足りないなどと通知する。県とのパイプはこれだけではないと思う。つまり広島県に対しては、PもCもDもAも絶えず、色々なところから接触し、お互い同士が良く理解しあえるパイプができるのではないかと。報告したら終わりというのではなく、例えば役員会などでも機会があるごとに接触を持って問題を共有化し、県の関係機関とパイプを持ちながら県の方の問題もキャッチボールしながらやっていかなければならない。従って、学長自身も知事にはしょっちゅう会う必要があると思っている。意思疎通がないと組織は脆弱になるので非常に大切だと思っている。

教育論は良く分かるが、広島県の中小企業に適応する人材が適応しているのか。生きる力が大切でパワーがないといけない。そういうパワーが大学で作れるのか。

実行プランの求める大学教育にも人間力というか、リーダーに立つような人材というのがいくつか入っている。やはり日頃の教育の中で、プレゼンテーションを含め、リーダーに立つような影響を与えるようなことをどんどんすればよいと思っている。色んなところで学生たちを社会に出し、地域の人達と語り合うような場を促進するボランティアなどの資金を大学が援助するシステムを作り、積極的に社会の持つ教育力を吸収する場を持つような機会を学生に与えるようにする。従って知財本部で大学の知的財産を社会に還元するということと併せてキャリアセンターを記載しているのは、学生が育つキャリアはお神輿を担いでも良いし、何かのイベントでも良いからどんどん参加し、地に触れさし、地の社会的な教育力を吸収した学生を育てるということである。

キャリアセンターは先生方でやるのか。

今既に総合教育センターの組織としてあるが、もっと地域連携センターと密着させて、地域連携の中に学生のキャリアを育てることを意識するような仕組みにしたい。確かに人間力が大切。

広島大学とは違って、県立広島大学としての独自性がある。

そこがCOCの意図するところだと思う。地域の核となって広島県を盛り上げるということ意識し、人間づくりを考えなければならない。

大学実行プランの中にある国公立大学の連携は、今後COCとの関係をどのようにするべきと考えているのか。

COCに関して言うと、例えば中小企業の経営者が例えば中国などの外国に進出したい時に、どういうことを考えておかなければならないかなどのノウハウなど、核となる知識取得のために、サテライト(鯉城会館)でセミナーをする。そのセミナーの時には例えば市立大学、広島大学の先生にも講師をしてもらい、しっかりした経営に向けての教育をやる。その形を変えて例えば1つの連合大学院が作れるのではないかと。それをする事で大学間の連携・信頼が生まれるし、例えば市立大学にも国際の先生がおりオーバーラップしている部分もあるので共用したり、広島大学の一分野でも共同研究から始まり、それから連合大学院への可能性もあるのではないかと。言えるのは、経営ということだと連合大学院が今のところ一番考えやすく、地域に対して還元できる柱となって機能するのではないかと。ただ、広大、市立大学あつてのことなので、できることからやっていけば良いのではないかと。

設立準備から実現しようとしていたことがこの8年間でどこまで実現され、もっと伸ばして、変えていかなければならないと感じるところがあるか。

短い時間で総括するのは難しいが、3つが1つになるというのは良いことも悪いこともある。かなり厳しいこともやってきたが、それを思うとすべてがうまくいったとは思っていないが、相対的に言えることは、学長の力があると思う。見える形になった。今までは地域の中で埋もれていたが、1つになったことで、県民の中で大学の姿が捉えられ始めてきたかなと思う。

それぞれのキャンパスで活躍すれば、一つの大学での財産になるので、そういう意味では顕在化がうまくいった。授業で言えば遠隔講義。今まで聞けなかった授業が聞ける一面、肌に触れて先生と会話する機会が減ってしまった。しかし前を向いて取組んでいかなければならない。

理事長候補となることについて、先生を揺り動かした一言なりあったのか。

退職する少し前から働きかけはあったが、最初の段階では固辞した。しかし、大学の資料など見ると、自分ならこうした方が良いとか、色々よぎる中で自分なりの大学を皆と一緒に作っていくことで役に立てればと思った。

一番変えなければならないことと、これは絶対変えてはならないと思うことは何か。

一度大学を離れたがやはり大学が好きで、大学の2ちゃんねるやホームページなどを見たり、巷の授業評価などを耳にすると色々な先生の顔が浮かんだりして、ここはこうすれば良いと思うところがあった。変えなければならないと強く感じたところは、教員と職員の連携がもっともっとうまくいくのではないかと思う。どちらも頑張っているが、ブリッジ役が必要だと思うので大学のアドミニストレーターの必要性を感じている。変えてはならないのは、教育が大切だという意識。しっかりとした学生を育てるという共通認識を引き続き醸成する。FDなどの教員の授業改善は新しい時代の教育を踏まえて取り組む必要があると思う。

設置者である県との意思疎通を重視するとあったが、その方法を間違えると法人・大学としての独立性が損なわれる恐れがあるが、問題が起きた場合対抗あるいはいかに調整していくのか。

県が言うことのすべてが良いと思っている訳ではない。自分が納得しない段階では県の意向であろうがそれはハッキリ言うべきだし、下におろしてはならない。納得できるものについては教職員と語りながら、説得していきたい。

外部資金の獲得について、教員が動かない場合、どのようにして経営者として動くか。

自分自身がお金を取るシチュエーションは全く考えていないが、研究費・外部資金などが取れる先生がたくさんいるので、そういう先生を応援するようなことは考えていきたい。

県からの運営費が徐々に減っていった場合も対処する力はあるのか。

対処しなければならない。反面、県に対しては教育の必要性を訴える。教育は人づくりを担っているということを強調する。

COCの具体化について取り組むことになるが。

サテライトなどを利用し、どんどん地域の相談相手になり、企業の問題や共同事業の促進の仕掛けもできると思う。また我々が持っている知財を積極的に地域に出すというのもCOCの重要な役割とと思っている。その他、大学と地域との密接な連携を考えたい。地域の人に大学をもっと紹介したり、大学で学べるような雰囲気や地域で作っていくなど率先してできるのではないか。例えば、高齢者にインターネットを教えたりなどCOCはかなり夢が膨らんでくる。

真っ先に理事長として、やろうと思うことは何か。

現状について教職員にヒアリングしたい。自分からこういうことがやりたいとメッセージを出した上で、意見を聞きたい。経営では特に、中間管理職である学部長・学科長・課長たちと連携を取って、何が問題で今後どうするかというのを語り合いたい。そこからすべてが始まり、問題を集約して実行するにはどうしたら良いかという相談を進める。従って、まずはメッセージを発すること、それからヒアリングということは最初に取り組みたい。

チームプレイの方策である意識の醸成は具体的にはどうするのか。

各学科でポリシーがあるが非常に抽象的な言葉でまとめられている。各学科のカリキュラムの柱ごとに先生同士が語り合って和を持ったら良いのではないか。この柱ごとにどのように目標に対応するのか語り合う。その集約の元に学科があるのだが、具体的には個々の先生同士が意識していないので、もっと具体的に話しあうことが大事。教育においても、私はこういう教科書を使うとか、私はここをやる、あなたはここを強化してくださいとか、そういう語りかけを増やしていけば、もっと学生に浸透する授業ができるのではないかと思う。