

国立大学法人等監事協議会 講演録

2022

国立大学法人と社会との関係を考える

ほうきん

講師: 寶金 清博 (北海道大学 総長; 1979 北海道大学医学部卒, 1986 カリフォルニア大学デービス校客員研究員, 1991 医学博士号取得(北大), 1996 文部省在外研究員(米国スタンフォード大学・英国王立神経研究所), 1992 北大医学研究科脳神経外科学分野講師, 2000 同助教授, 2001 札幌医科大学脳神経外科教授, 2010 北大医学研究科脳神経外科分野教授, 2013 北大病院長, 2017 北大副学長などを歴任, 2020 年から現職)

日本が勢いを取り戻すためには、イノベーションの加速につながる社会変革が不可欠で、大学にはその起点となることが期待されている。支援策として「10 兆円ファンド」や「総合振興パッケージ」が準備されつつあるが、前者の恩恵を受けられるのは極少数の G1 大学のみだ。G2~G4 の大多数の大学は後者に頼らざるを得ない。G2~G4 グループがモチベーションを失っては元も子もないので、両群の分断を防ぐ手立てが必要だ。社会変革という“巨大歯車”を回すのは容易ではないので、小さめの「大学と自治体の連携歯車」等を工夫しながら回すのが良いだろう。また、大学改革の推進のためには、教職員・学生に向けた身近な情報発信が大切と考え、『総長コラム』を執筆している。

1. 大学と社会の関係

脳科学の考察からも「知の拠点である大学は、人間社会にとって根源的な組織」とであるといえる。

脳科学者の視点から考えてみたい。ヒトの脳では前頭葉が非常に大きく発達し、高度な知的活動が可能になっている。そのことは、前頭葉に障害を受けると社会性や知性が失われることから明らかだ。「前頭葉の発達によって社会性を獲得した」と考えると一見分かりやすいが、実際は逆で、「社会性を獲得したお陰で、前頭葉の発達が促された」のではないかと私は考えている。根拠はこうだ：私たちの先祖はビクビクしながら弱肉強食の時代を生きていた。このようなテンションが高まった状態では、脳波は小刻みな速波(β波)になっている。ところが外部刺激を遮断すると覚醒安静時に特有のα波状態になる。ヒトが集団生活をするようになり猛獣等の脅威からある程度逃れられるようになると、α波状態が出現し、それがトリガーとなって前頭葉が劇的に発達したのではないだろうか。

この「脳の発達」を「社会の発展」にあてはめて考えると、脳の前頭葉に相当するのが大学等のアカデミアではないかと思う。すなわち、社会が成立してコミュニティが誕生し、周りから守られる状態ができると、前頭葉が発達してくるのと同じようなアナロジーで、大学が出現してくる。大学の出現は社会の成立・発展と切っても切れない関係にあるのだ。集中・没頭が可能な環境——これはビクビクしなければならない状況では決して生まれない——ができて初めて、人間はイノベーションを起こせるようになったに違いない。大

学と社会は連動しており、良い社会・国・地域は良い大学・学術を有し、その逆も真といえる。

日本では、都市が成熟してからできた大学が多いが、北大の場合は、プラトンのアカデメイアのように、開拓使による社会創生と大学開学が並走した点でユニークだ。

2. 日本の国立大学の現在

大学改革・イグニッション論: 大学改革が社会改革を加速する。

日本経済のバブル崩壊後の失われた 30 年 (1990~2020) | 平成の 30 年間に、世界経済は大変革を遂げ成長したが、日本経済は取り残された。このことは、主要国の名目 GDP や実質賃金指数の推移に如実に表れている。この 30 年で、日本の科学技術力の国際的地位も低下しつつある。企業や大学関係者が努力しなかったわけではない。私の例でいえば、手術室に寝泊まりし、論文も書きと「働き方改革に反するほど頑張ったのに、どうしてこういう結果に？」と合点がいかなかった。

ガラパゴス化の原因 | 「努力したにもかかわらず取り残された」のではなく、昭和の成功体験もあり「世界的なパラダイムシフト (特に Diversity & Inclusion の推進) の本質的な重要性に気づかず、取り残された」のではないだろうか。バブルの崩壊が始まった頃(1996)、私は文部省の在外研究員として Stanford 大学に滞在した。日本の医局員の猛烈な仕事ぶりを紹介すると、「それは間違っている！」と痛烈に批判された。「あなたは自己満足しているかも知れないが、生産性は悪いし、社会にとっては良くないことだ」というのだ。このアドバイスを真摯に受け止めて、日本に帰ってから是正すべきだったのだろうが、『頑張ればなんとかなる』という自己犠牲状態を続けてしまった。失われた 10 年を過ぎた頃から、日本でも改革の必要性が徐々に認識され始めたが、変化を嫌う日本人気質の影響もあってか、まだ十分に世の中の変化に対応できていない。

大学改革と社会改革の関係 | 大学も「象牙の塔」から抜け出せていないという批判が強くなり、文部科学省から「国立大学改革方針」が示された。この中で注目すべきは、「国立大学こそが社会変革の原動力」と位置付けられている点だ。1990~2010 年代は、大学人は社会を見習い、社会改革にキャッチアップせよというメッセージが投げかけられ、国立大学法人化などが進め

られた。しかし、社会も大学もうまくいかなかった。そこで発想の転換が必要になり、2020 年からは「停滞した社会変革のブースターとして、大学が起点となるべきだ」という光栄ではあるが、分不相応なまでに大きな役割を担うことになった。

社会・地域創生という巨大歯車を大学だけで回すのは難しいが、大学と自治体の歯車ならば、次節の政策「総合振興パッケージ」などを活用した小さな工夫の積み重ねで動かすことができ、効果的・現実的だろう。

3. 総合振興パッケージへの提言

多様で豊饒なアカデミアを荒涼たる砂漠にしてはいけない。

平成の 30 年間に、財力を着実に伸ばした先進諸国の大学とは対照的に、日本の大学では研究資金や研究者数が低迷して、唯一論文数が低下し続け、国際競争力を失った。特に寄附などの基金の規模は、欧米主要大学に比べ桁違いに少ない (Harvard 大の 4.5 兆円に対し、東大は約 200 億円)。

そこで登場したのが (i) 10 兆円の大学ファンドと (ii) 総合振興パッケージによる支援策だ。前者では“世界を目指す大学” (世界と伍する大学、4~5 校、G1 グループ)、後者では“特色ある研究大学”と“地域中核大学” (国公立約 200 校、G2~G4 グループ) が支援対象となる。

この政策は、日本の大学の方向を決める大改革であり、狙いどおり進めば、10 兆円ファンドで G1 大学が世界に伍する大学になり、総合振興パッケージで G2 以下の大学の研究力アップや産学官連携の強化が図られ、日本全体として世界に catch-up でき、「大学こそが社会変革の起点」という姿に近づけることになる。

10 兆円ファンドの恩恵に浴する G1 の 4~5 大学が飛躍的に伸びるのは間違いないし、今の日本の状況を考えてと強力なカンフル剤が必要ゆえ、G1 グループには是非頑張ってもらいたい。

総合振興パッケージ全体の予算が年 500 億円程度で、10 兆円ファンドの支援を受ける 1 つの G1 大学の 1 年分にしかならず、規模感が 10 兆円ファンドに比べて、極端に小さい。G2~G4 大学がモチベーションを失って伸び悩めば、日本全体の研究力の長期低下傾向を止められないのではないかと心配になる。

提言 | (1) 現在の制度設計では、「10 兆円ファンド」と「総合振興パッケージ」の間には関連性・連動性がない。両者が資金の流れをも含めて共創できるような制度の追加設計が望まれる。(2) 総合振興パッケージでは地方創生に特定された支援がほとんどで、大学の基礎研究力には貢献しないのではないかと危惧される。従って、研究力向上を目指す G2 大学の士気が高まる制度を追加する必要があるだろう。

4. 大学の人材育成・凡人が天才を殺す

社会を支える人材の変化 | 入学式に臨むと「大学は人材養成の場」とあるという基本を改めて強く認識させられる。学生気質が大きく変化していることへの期待も膨らむ: 新入生は、気候変動に危機感を募らせる『グレタ世代』や高校までに既に SDGs (Sustainable Development Goals) に親しんでいる『SDGs native 世代』で、彼らは (i) 無駄な消費への嫌悪感、(ii) 必要なものを必要なだけ & Sharing economy の概念、(iii) 環境破壊の共犯者になりたくないという意識などを共有している。

社会を支える人材の育成 | 学部卒業後に社会人になる場合、北大では公務員や大企業勤務が多かったが、最近では考え方を少し変えて、「起業できる人」を育成中だ。一方、大学院では修士・博士の学位を授与して、研究志向の人材を社会に送り出す。これらは大学の基本的役割で今後も大きく変わることは無いが、果たしてこの中から真のイノベーターが現れるかという点、疑問だ。過去の例を見ると、社会を変えた“とんでもない”人といえば、Marie Curie, Albert Einstein, Nikola Tesla, Thomas Edison, Steve Jobs, Elon Musk, Jack Ma などが思い浮かぶが、これらの人達に大学が役に立った形跡は見当たらない。いずれも厳しい環境で育ち、周囲の理解が得られなかった変人中の変人 (ある意味“ぎりぎり”の人) で、多くの“優れた”人材養成を目指す大学とは相容れないのかも知れない。しかし、次の姿勢は大事だろう。

Positive deviance (逸脱者) | 社会組織には最低限守るべき規範が必要であり、それは大学においても同様だ。従って、それを守る範囲であれば、標準偏差から外れた人々を許容する寛容さが大学には求められる。知の変革拠点である大学は、天才を潰してはいけない。真のイノベーター育成に関しては次の本が参考になる: M. A. Schilling 「世界を動かすイノベーターの条件」, 日経 BP, 2018。

5. 総長コラムの紹介

全構成員に大学の運営・改革に興味を持ってもらうために、大学の問題を伝える『総長コラム』を執筆中。

トップ 北大ビジョン オピニオン コ・アンビシャス	
オピニオン Opinion	
総長コラム	
No. 16	ジャイアント馬場さんと出会った夏
No. 21	フリーエージェント宣言 ……自己実現型の研究者の集結による、オールスター型、ニューヨーク・ヤンキース型の大学は、学術の世界を大きく変貌させる。弱肉強食のルールの下、多様で豊穡であったアカデミアが荒涼たる砂漠に変わり果てるのではないかと暗い想像をする。……
No. 22	親の心子知らず 子の心親知らず

国立大学の監事へ: Boys be ambitious, like this old man! の“old man”と思って激動の大学を見守って欲しい。

広島大学から大学の将来を変える —大学改革と地方創生戦略を通じて—

講師: 越智光夫 (広島大学長: 1977 広島大学医学部卒, 1983~1984 オーストリア Vienna 大学・イタリア Pavia 大学・スウェーデン Lund 大学に留学, 1984 医学博士号取得(広島大学), 1991 広島大学医学部講師, 1994 広島大学医学部助教授, 1995 島根医科大学整形外科学教授, 2002 広島大学整形外科学教授, 2007 広島大学病院病院長, 2008 広島大学理事, 2011 広島大学理事・副学長を歴任, 2015 年から現職)
〔長年, 広島東洋カープとサンフレッチェ広島のチームドクターを務める; 客員教授: 2009 Harvard 大, 2010 ギリシア Ioannina 大, 2013 UC Irvine〕

広島大学では、「平和を希求し、チャレンジする国際的教養人」の育成を目指している。そのためには (1) 大学の国際化が重要であり、長期休業中に短期間で協定校へ留学する「[START プログラム](#)」やオンラインでの「[e-START プログラム](#)」による留学支援、[アリゾナ州立大学サンダーバードグローバル経営学部](#)の誘致によるこれまでとは次元の異なるキャンパスのグローバル化に力を入れている。そして、(2) 教育・研究力の向上のため教員人事の一元化に取組、人員の適正配置を実現し、著名な研究者の招聘をも可能にした。さらに、これらを支える基盤として、(3) 安定的な経営基盤の確保を目指し、寄附や基金事業を幅広く展開している。一方で、(4) 地域に密着する大学として [Town & Gown 構想](#)を進め、地域の発展とともに歩むべく努力している。「平和を希求する広島大学は、ロシアのウクライナ侵攻に強く抗議します」(2022.2.25) という学長メッセージなども含め、広島大学が大学と社会の未来に向けて行っている取組を紹介したい。

1. 広島大学の概要

広島大学は、国立大学では最多の 12 学部を擁する総合研究大学で、2024 年に開学 75 年 (最も古い前身校の創立からは 150 年) を迎える。旧 7 帝大に次ぐ旧 2 文理大 (現筑波大, 広島大) の 1 つであり、運営費交付金の規模では 9 番目に多い (256 億円)。教員数は 1,793 人、学生定員は学部と大学院を合わせて 4,040 人。THE 世界大学ランキング日本版 2022 では国内 10 位, THE インパクトランキング 2022 では国内 3 位。原爆放射線医科学研究所は世界的に有名。

理念 5 原則 | 「平和を希求する精神」、「新たな知の創造」、「豊かな人間性を培う教育」、「地域社会・国際社会との共存」、「絶えざる自己変革」。この理念 5 原則のもと、「平和を希求し、チャレンジする国際的教養人の育成」に全力で取り組んでいる。

現執行部の基本的姿勢と目標 | 予測困難な VUCA (Volatility, Uncertainty, Complex, Ambiguity) の時代に対応した学び、すなわち“解のないかも知れない Why を考える場”の提供を通して、現代社会が抱える未知の問題に果敢に立ち向かう人材、例えば 2 つの専門を持つ Π 型

人材を輩出し、「100 年後にも世界で光り輝く大学」であることを目指す。

大学には「社会を支える健全な市民」を育成することが求められているが、一部の学生には世界で活躍するリーダーになってほしいという強い思いから、世界に触れることが出来る次のような機会を提供している：

(1) 世界で活躍するリーダー・トップランナーによる新入生対象の全学部必修科目『[世界に羽ばたく。教養の力](#)』, (2) ノーベル賞受賞者を招いた講演会『[知のフォーラム](#)』, (3) 原爆・貧困・人口問題・環境などをテーマにした新入生必修の『[平和科目](#)』, (4) 在京の外交官等を招いた『[Peace Lecture Marathon](#)』などの開催の他、(5) [障がいを持つ外国の学生](#)も受け入れ、国籍や人種の違い、障害の有無などを問わず多様な人材が集まるグローバルキャンパスを目指している。

◆平和を希求する大学としての行動：ロシアによるウクライナ侵攻の翌 2 月 25 日、全国の大学に先駆けて [学長メッセージを発出して強く抗議し](#)、3 日後には学内募金を開始 (558 万 6826 円)、4 月 7 日にスロベニアの駐日大使を招いて上記 Peace Lecture Marathon を開催すると共に、4 月 27 日にはウクライナの学生の受け入れを表明した。

質の高い教育は、高い研究力を伴って はじめて可能となる。この両輪をうまく駆動させ世界標準に近づけるためには、徹底した大学改革と国際化が必要と考え、以下のような取組を精力的に進めている。

2. 国際化の推進

海外拠点・国際交流協定 | 2014 年に「スーパーグローバル大学創成支援事業トップ型」に採択されて以降、国際性を高める取組を積極的に展開している。現在 (1) 世界 15 ヶ国に 23 の海外拠点が、海外での教育研究活動の拠点として学術交流や学生交流などを行うと共に、(2) 世界 55 カ国の大学と 389 の国際交流協定を締結して、国際的なネットワークを構築している。現執行部の 7 年間で、拠点及び協定校は、いずれも 2.5 倍以上に増えた。学生たちには、こうした海外のネットワークと本学の留学プログラム(下記)などを活用し、世界を直接見て欲しいと思っている。

START & e-START プログラム | START プログラムは、学部1～3年生を対象とし、8日間～1か月程度、留学先で講義や施設見学・現地学生との交流を行うもので、参加費用を大学が補助し経済的負担を軽減する。教職員が同行しサポート。2018年度実績:10カ国、301人。COVID-19の規制が解除されれば再開予定。

2020年度にはパンデミックへの対応策として、新たに渡航を伴わないe-STARTプログラムを設置し、海外の学生とオンラインで交流できるようにした。2021年度の参加実績:143人。海外に行けなくても気軽に国際交流ができ、英語で専門知識が学べると好評を博しており、コロナ後も継続予定。参考:国際化とは離れるが、「[広島朝食プロジェクト 50円で学生に朝食を!](#)」も好評だった。

特徴的な留学生受け入れプログラム | 初代学長の名を冠した「[森戸国際高等教育学院 3+1 プログラム](#)」を2016年に開始した。3+1が意味するように、3年間は母国の大学で、最後の1年間は広島大学で学び、学士号は母国で取得するユニークな制度。

森戸国際高等教育学院 北京校の設置 | 中国にいながら高度な日本語・日本文化理解力を身に付けてもらい、日本の高等教育機関への留学や日本企業への就職を支援している。知日派・親日派の高度人材の育成。

海外大学のキャンパス誘致 | 米国アリゾナ州立大学サンダーバードグローバル経営学部[広島大学グローバル校](#)を広島大学の学内に設置し、前半2年間は広島大学で、後半の2年間は米国のASUキャンパスで学び、ASUの学士号を得ることが出来る。国立大学初の試みで、2022年8月に学生の受け入れを開始した。

3. 大学改革と教育・研究力の向上

学部・研究科ごとに行っていた人事を撤廃し(2016)、学長のもとに設置された全学人事委員会が教員配置等の検討を行い、その結果を踏まえて人員配置から候補者選考まで役員会の議を経て決定。この教員人事では、広島大学独自の重要業績指標であるAKPI, BKPIに基づく評価をおこなっている。この改革によって戦略的な人員配置が可能となり、次のような体制の構築(教育改革)につながった。(1)情報科学部[2018]の新設、(2)すべて英語で授業が行われる総合科学部[国際共創学科](#)の新設[2018]、(3)大学院の再編:既存の11研究科を4研究科に再編し、従来のタコツボ化した分野の枠を超えて、俯瞰的・多角的な視野を持つ人材を育成する仕組み、すなわち上述のVUCA時代に対応した教育システムの構築、(4)[階層的 TA 制度](#)の導入、(5)クォーター制の導入。

改革の成果は、教育研究の活性化及び各種支援プログラムの採択に表れている:(i) [卓越大学院プログラム](#)

[2018]、(ii) [共創の場形成支援プログラム本格型](#) [2022]、(iii) [次世代研究者挑戦的研究プログラム](#) [2021]。

4. 安定的な経営基盤の確保とキャンパス整備

2024年の「広島大学 75+75 周年事業」に向けて、「[広島大学が躍動し広島の地を活性化させる基金](#)」を設立し募金を開始した。この事業では、従来から実施している学生支援事業等に加え、本学がよりよく躍動できるように東千田・霞・東広島各キャンパスを整備し、地域や実業界との協働を強化することを狙っている。事業総額は150億円で、既に約91億円(うち基金約41億円)が集まっている。



5. 地域に密着する大学としての「Town & Gown」構想

これは大学が立地する地域のタウン(東広島市)とガウン(広島大)が持続可能な未来のビジョンを共有し、東広島市の行政資源と広大の教育研究資源を融合しながら活用することで地方創生を実現するとともに、持続的な地域の発展と大学の進化を目指す構想だ。

力を入れている取組の一つとして、「[スマートシティ 共創コンソーシアム](#)」(2022)があり、民間企業の持つノウハウと資源も融合しながら、キャンパスを Society 5.0 の先行的な実験の場としてスマートシティ形成に資する活動を行い、周辺地域への社会実装を通じたイノベーション創出を目指している。

関連の取組としては、「[カーボンニュートラル×スマートキャンパス 5.0 宣言](#)」がある(2021)。広大の教育研究資源の活用とDXの推進などにより、2030年までに、キャンパス内のカーボンニュートラルを実現すること、またキャンパスをグリーン社会の実現のための先進技術の実証実験の場にするとともに、地元自治体の協力により、これら技術の社会実装を促進する場の形成を目指している。

少し広い視野では、中国・四国地域を対象にした次世代型DX共同事業体「[ひろしま好きじゃけんコンソーシアム](#)」を立ち上げ、産学官金がデジタルツール(Slack)で複数の組織とつながり、簡単・迅速に課題を解決する仕組みも動かし、学生の起業なども支援している。

ヒトと地(知)の健康(Well-being)を目指した「おもしろい大学」創り

講師: 齋藤 滋 (富山大学長; 1980 奈良県立医科大学 医学部卒, 1984 奈良県立医大 大学院医学研究科 修了, 同年 奈良県立医大 産婦人科学 助手, 1990 同講師, 1997 同助教授, 1998 富山医科薬科大学 医学部産婦人科学 教授, 2005 統合により富山大学 医学部産科婦人科学 教授, 2011 富山大学附属病院 副病院長, 2016 同病院長を歴任, 2019 年から現職)[1985 医学博士号取得(奈良県立医大)]

富山大学は 2005 年に 3 つの大学・短大が再編・統合して現在の姿になった。キャンパスは 3 ヲ所に分かれたままで、統合によるメリットを享受するためには、3 者間の壁を無くし、連携体制を早期に確立する必要があったが、教養教育の一元化や学部横断的な教育・研究を実施する体制を整えるのに、15 年近くもの歳月を要した。これまでの取り組みで、(1) 教職員が協力することにより、新しいプロジェクトが立ち上がり「おもしろい大学」になりつつあり、(2) 改革には必ず“抵抗”があるが、[i] 学生を味方につくこと、[ii] 教職員との率直な話し合いを続けること、そして [iii] 改革の成果が見えはじめることによって、教職員の一体化が加速することを実感できた。(3) 今後は教育の質を上げることで、卒業生が社会に出てから、いかに活躍してくれるかを注視していきたい。

1. おもしろい大学 Saito Vision 2021

2019 年に学長になった時に、学生・教職員が一丸となって、魅力溢れる おもしろい大学を作り上げるべく、『おもしろい大学』を Slogan として掲げ、3 つの Vision を設定した: 1) 皆が何かに没頭しワクワクしている大学, 2) 超スマート社会 Society 5.0 に対応した教育・研究, 3) 地域から愛され、頼られる大学 (図 1)。2021 年には、具体化戦略である Action Plan を改訂し、第 4 期中期目標・中期計画に向けて取組を加速させている。

2. 富山大学の歴史と キャンパス間、学部間での壁を無くす

歴史・規模 | 1875 年発足の新川県師範学校ほか、その後設立された 4 校の専門学校等を統合して、新制の富山大学となり (1949, 昭和 25 年), 2005 年〔平成 17〕に当時の県内 3 つの国立大学 (富大、富山医科薬科大学、高岡短期大学) が再編・統合され現在に至る。9 学部、学生約 9,000 名、教職員 2,200 余名からなり、附属病院の他、和漢医薬学総合研究所などを有する。

キャンパス間・学部間の壁を無くす | 学長としては統合のメリットを最大限に活かしたいところだが、歴史的背景から予想されるように、(i) 3 キャンパス (旧富大の五福、旧医薬大の杉谷、旧短大の高岡キャンパス) 間 及び、(ii) 学部間の独立性が高い上に、(iii) 研究者間、特に文系教員間の独立性も高く、先ずこの壁を取り払う必要があった。

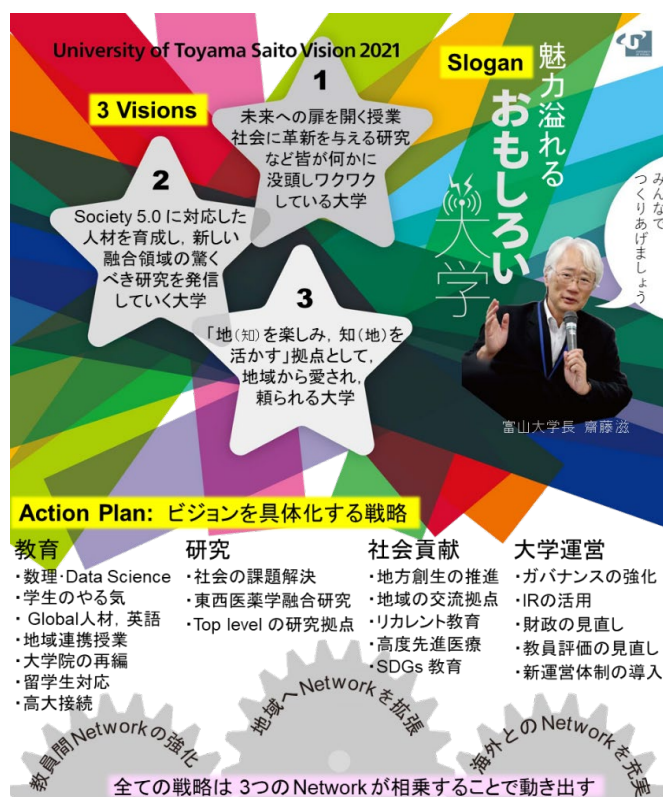


図 1. Saito Vision 2021 (原図の文字を拡大し、Keyword に改変)。

そこで学内連携を推進するための方策として〔1〕学長裁量経費 (4200 万円) を使って、学部間連携プロジェクト (14 件) を公募したり、以下で述べる教育改革や大学院改革をしたりして、17 年掛りでようやく教養教育の一元化や学部横断的な教育・研究を実施する体制を整え、統合のメリットを活かせるフェーズに入った。

3. 学部教育改革

教養教育の完全一元化 | 各キャンパスで行っていた教養教育を 2018 年度から週 3 日、2022 年度からは週 5 日、完全に五福キャンパスに集約し、多様な学生の交流から生まれる教育効果とともに、学部の壁を越えた全学共通の質の高い教養教育を実現した。

2018 年度の週 3 日案では、学部の枠を超えた幅広い科目を選択できる点で学生の評価は高かったが、キャンパス間の往来を伴う点で極めて不評だった。従って、2022 年度からは完全一元化を図った。

講義担当に関しては、全学出動体制を取り、担当講義コマ数などの貢献に応じて、当該部局へ学長管理の人件費ポイントを貸与し、負担の公平性を担保した。

教育の3本柱 | ①Active learning の推進：学生参加型授業の割合は急増し、実施割合は約6割。②Data science 教育の全学必修化：文科省の「[数理・データサイエンス・AI 教育プログラム認定制度（リテラシーレベル）](#)」等に採択され、これらの技術を身に付けた人材を育成中。本科目を苦手とする学生には、先輩学生が手助けするSA制度がうまく機能している。高度な取り組みとしては、(1) 小中高校での授業支援・教員向け Online seminar・保護者向け研修、(2) 社会人向け特別講座・情報系資格取得支援講座などの開催、さらには(3) 企業が抱える課題解決のための『データサイエンス寄附講座』も生まれている。③英語教育の充実：Global 人材育成に必須の英語の授業をより良くするために1年生にアンケートをしたところ、「難しすぎる」と「易しすぎる」に分かれた。そこで全員に TOEIC を受けてもらったところ（費用は大学負担）、900点台から200点台まで大きくバラついた。これではクラス分けは避けられないと考え、学力に応じたクラス編成を導入した。TOEIC は1年次の始め（4月）と終わり（1月）、及び3年次の終わり（1月）に実施している。◆上級クラスの学生には「[海外語学研修](#)」の機会を提供すべく2022年度から募集を始めた。

4. 大学院改革

『人と地の健康を科学する大学』を目指して

本学では、1) 高度差4,000mの自然、2) 万葉集以来の豊富な文化資源、3) 薬業300年の歴史、4) 低床式路面電車LRVを整備したコンパクトシティ計画など、[特色ある富山ならではの環境](#)を活かした教育・研究を推進し、“人生百年時代のクリーンな社会モデルを構築”するべく、大学の強みとなる分野を強化しつつ、分野間の連携と融合を図るなど、改革を進めている。

2022年度に、従来の7つの大学院を5つの組織（人文社会芸術総合研究科・総合医薬学研究科・理工学研究科・持続可能社会創成学環・医薬理工学環）に改組した。「[持続可能社会創成学環](#)」は、社会データサイエンスとグローバルSDGsの2つのプログラムからなる。「[医薬理工学環](#)」は医薬理工を基盤とし、富大の特徴と強みである「創薬・製剤工学」、「和漢医薬学」、「認知・情動脳科学」、「メディカルデザイン（医工学）」の4つのプログラムからなり、学際的かつ実践的な教育・研究を目指している。従来の枠組みとは異なる2つ“学環”は学生にどのように受け入れられるか心配なところもあったが、学生を募集してみると、いずれも人気が高かった。

5. 学生との対話

学長の発案で、学長・副学長が学生と対話し、学生の意見を大学運営に反映させるようにしている。2020年度から始め、i) ウォッシュレットの設置、ii) 学内無線

LAN の設置、iii) 高学年向けの英語科目の設置、iv) 図書館の開館時間の延長、v) 就職キャリア支援センターのコーディネータの1名増員と面接練習の効率化などを実現し、学生から大いに感謝されている。

6. 大学間連携

- 1) 金沢大学との連携 [共同教員養成課程](#)：遠隔授業を活用、幅広い科目の受講が可能。
- 2) 熊本大学との連携 [先進軽金属材料国際研究機構](#)：富大が得意とするAlと熊大が力を入れるMgの研究に加え、両大学にTi研究の新たな設備を導入。
- 3) 東京大学との連携 [KAGRAプロジェクト](#)：神岡に近いという土地の利を活かし、大型低温重力波望遠鏡プロジェクトに参加している。Sapphire mirror 部担当。

7. 学部を跨いだ研究活動

未病研究 & 新型コロナウイルス中和抗体

東洋医学の概念である“未病”（疾病への遷移状態）を ^{オール} All 富大で多分野の叡智を集め解き明かし、健康社会に向けた疾患の超早期予測・予防を可能にする「未病研究センター」を設立（2020）。遺伝子発現の揺らぎを測定し、数理解析により“未病状態”を追跡できるようにしつつある。[東大の合原研や東工大の井村研とも連携中](#)。

富大の知を結集する形で COVID-19 とも戦っている。変異株をも含め SARS-CoV-2 を無力化する [スーパー中和抗体の取得](#) に成功し、国産の治療薬の開発に向けて、「先端抗体医薬開発センター」を立ち上げた（2022）。

8. 事務組織でのキャンパス間の壁を無くす努力

事務組織でのキャンパス間の壁を無くすことにも力を入れてきたが、コロナに助けられた一面もあって、1) 事務決済や会議・打合せの Online 化による事務の効率化、2) 週1回の事務局長・部長による連絡会の開催、及び3) 学部事務組織統合などによる連携強化を実現できている。今後は、学部・大学院の改組を踏まえたより良い教職協働体制の構築を目指す。

9. 地域との連携

文科省の『地方創生推進事業（COC+）』及びその後継である『地方創生人材教育プログラム（COC+R）』の支援のもと、「[富山全域の連携が生み出す地方創生——未来の地域リーダー育成](#)」（2015～2019）及び「[地域基幹産業を再定義・創新する人材創出プログラム“ENGINE”](#)」（2020～2024）を実施した。「COC+」では、TOYAMA 採用イノベーション・スクールが好評で、県内就職率が10% Up。「COC+R」では、地方創生の中心となる人材の育成に加え、大都市圏からの中核人材の移住を狙った [実践型 Recurrent program](#) にも手応えを感じている。

慶應義塾とは ＋ 塾長を一年間務めてみての雑感

講師: 伊藤公平 (慶應義塾長 = 学校法人慶應義塾理事長 兼 慶應義塾大学長; 1989 慶應義塾大学理工学部計測工学科卒, 1992 カリフォルニア大学バークレー校 Materials Science and Engineering 修士課程修了, 1994 同博士課程修了(Ph.D.), 1995 慶應義塾大学理工学部助手, 1998 同専任講師, 2002 同助教授, 2007 同教授, 2020 慶應義塾評議員を歴任, 2021 年から現職)[2020 日本学術会議会員, 2021 日本私立大学連盟常務理事]

福澤諭吉が『学問のすゝめ』で説いた理念は、「慶應義塾の目的」(下記)という一文に凝縮され、今も脈々と本塾に受け継がれており、私もその理念を反芻しながら「[塾長メッセージ](#)」を発した。本講演の後半では、塾長 1 年目という新鮮な目で、私たちの大学を取り巻く状況を分析し、1) コストパフォーマンスでは日本の大学は極めて優れており、マスコミと国民には“大学愛”で応援して欲しいこと、2) 研究大学の教員にはマルチタスクを科さず、研究に専念できる環境を整えさせて欲しいことなどの雑感を述べる。

1. 慶應義塾の紹介

目的 (1896 年 福澤諭吉) | 「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、处世、立国の本旨を明にして、之を口に言うのみにあらず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」。

表 1. 慶応大学の概要

慶應義塾の構成		小学校(2校), 中学校(3校), 高校(5校) 大学(10学部), 大学院(14研究科), 病院
三権分立の法人運営		理事会(内閣相当, 37名), 評議員会(国会相当, 95名), 監事(司法相当, 常勤1, 非常勤2)
学生数		大学(29,000人)*, 大学院(3,300人), 留学生(内数2,000人), 小中高校(8,100人)
学費		文経法商(115万円)*, SFC(140万円), 理工(170万円), 薬(200-225万円), 医(360万円)
教職員数		大学教員(2,700名)*, 大学職員(1,100名), 大学病院(1,800名) 小中高教員(420名), 小中高職員(110名)
財政	年間経費	1,700億円*(内, 病院700億円)
	病院を除く学校経営(収入)	学納金(550億円), 文科省補助(150億円), 外部資金(200億円), 寄附(50~100億円), 教育外事業(50億円)
	病院を除く学校経営(支出)	人件費(550億円)*, 建築・修繕費(150億円), 教育研究費(350億円)

*学生数や金額は全ておよその数字

2. 塾長を一年間務めてみて

私立ゆえの挑戦

UC Berkeley での大学院生時代及び最近 3 度の海外出張で実感したことを踏まえて、私たちの置かれてい

る状況について考えてみたい。

(1) 社会的地位と資金

伝統に裏打ちされ尊敬されている欧州の大学 | ヨーロッパの大学は全て国立大学で、もちろん世界大学ランキングはある程度は気にしているが、運営費が国や地域の州から安定的に入ってくるのでお金の心配はあまりしていない。長い歴史を有するの強みで、オランダのライデン大学ではあと 3 年で 450 周年を迎えるし、イタリアのパドバ大学は今年 800 周年を迎える。100 年単位で母国やヨーロッパや世界の発展に寄与してきたという確かな事実があり、ライデン大学ならば地域の人たちから「この市には、ライデン大学がある」という大変な尊敬を受けている。「大学の独立を尊重し、大学に任せておけば、自分たちの目先の利益には関係なく、50 年、100 年の計で国や世界を正しい方向に導いてくれるという尊敬・信頼関係が醸成されている。

欧州とは対照的に負のスパイラルに苦しむ日本の大学 | 昨今の日本では、国立・私立を問わず、大学運営に関し厳しい声上がり、ガバナンスの強化が求められている。さらに世界ランキングの下落も大々的に報道されている。このような状況は、国民にどれほど負の影響を与えているかということをこの 1 年間ずっと考えてきた。

ヨーロッパでは、上述のように、大学は非常に尊敬されている。国民は「大学のお陰で、学識豊かで容認性や物事の見識を持った人たちが育ち、国も発展し、安定した民主主義国家や世界ができる」とポジティブに考えているのに対し、日本では、マスコミがガバナンスや世界ランキングなど改善が望ましい点ばかりを強調する風潮があり、大学は何かダメなところだという印象を世間に植え付けるという負のスパイラルに陥っているのは残念でならない。

福澤諭吉に倣い中流の層を広げたい | 福澤諭吉は中流階級を作るという趣旨のことを言っている。中流階級を広げることによって上も下も全部カバーしていくという進め方だ。その後、日本では「1 億総中流」という方向性が打ち出された。世界ランキングで真ん中(中流)にいたとして、この中流の層を広げる

のも 1 つの方向性ではないかと考え、私はこれを胸を張ってやっていきたい。具体的にどうするかを日々考えているところだ。大学人は決して、自虐的な負のスパイラルに巻き込まれてはならない。

潤沢な資金が強みの米国大学 | 米国の大学、特に私立においては、学費が 6 万ドル (130 円/\$ 換算で 780 万円/年/人)、これにハーバード大クラスになると 3~4 兆円の基金を運用している。

このように資金の規模が比較にならない状況において、世界の上位大学を目指すのは容易ではない。まず優秀な教員を世界から集める必要があるが、給料・渡航費・住居手当・子供たちを International Schoolに通わせる費用などの待遇面で勝負にならない。私どもの慶應義塾を含め財政難に陥っている日本の大学では、トップクラスの外国教員を雇うどころか、必要な教員や事務職員を増やすことすらできない。

これら基本的な人件費はヨーロッパでは国立であっても手当てされ増員できるし、国際市場で優秀な人材を確保するための資金もパッケージとして用意されている。日本はこの点をおろそかにし、手を打ってこなかったという時点で世界ランキングの上位に入ることは、そもそも無理があるのだ。

逆境下にあって、86 の国立大学、特に上位の研究大学の方々は大変な努力をし、国が投じた資金から期待されるよりも、はるかに大きな成果を出しておられると感じている。この状態をいつまでも続けるのは難しいというのが関係者の危惧だろう。

学費を米国の半分まで値上げできれば | 国公立大の学長が集まる場所で、話題提供 (ディスカッションのネタ) として、「一斉に学費を 200 万円値上げしませんか」と提案してみたが、皆さん苦笑いして「そんなこと出来る訳ないだろう」と言われてしまった。もし慶應が 200 万円学費を値上げできれば、3 万人の学生がいるので一気に 600 億円の収入増となる。それだけあれば世界から様々な教員を呼んでこられるし、スタッフも十分に雇うことが出来る。さらに、毎年例えば 500 億円の積み立てができれば、10 年間で 5000 億円の基金が出来る。これを 3% の運用益で回せば毎年 150 億円入る。そうすれば 1 人の学生当たり 50 万円で、これを平等でなく、お金の無い人には多くというように濃淡をつけて還元する。そのための事務作業もスタッフを雇ってこなす。このように授業料を払える人にはしっかり払ってもらい、奨学金が必要な人には手厚く支援して、慶應義塾が「来て欲しいと思う学生」を確保していくのが本シミュレーションのポイントだが、いかんせん日本の世帯収入

の平均が約 500 万円という現状では、この方式を採用すれば慶應義塾は「ただのお金持ちの大学」になってしまう。それはできないので、ここら辺のところをどう工夫していくかが思案のしどころだ。

慶應義塾には、現在、基金として 950 億円ある。その他キャッシュで年間 1400~1500 億円運用し、頑張っ 3% の運用益 (35~40 億円) を得ている。これは実に使いやすいお金だ。従ってこれをどうやって増やしていくかが大きな課題となっている。

(2) 教育大学、研究大学としてのあり方

コンプライアンスの適切管理 | 新しい常勤監事に来てもらって、理事長・学長としての私自身のコンプライアンスもしっかり見てもらっているが、法令順守という枠組みの中でまじめに全教職員にすべての法令順守のための講習会 (個人情報、データセキュリティ、ハラスメント、ジェンダー関係など) を実効性のある形で実施するのは教職員の持ち時間を考えると非常に難しい。

一方、海外では先ず「これをやったらアウト」という最重要事項を教員にしっかりと認識させている: i) 学生とのロマンスは厳禁 (クビになる), ii) ベンチャー企業を持っている場合、それに関わる研究を大学の施設を使ってやったらアウト, iii) 自分のベンチャー企業関連の研究を大学で学生にやらせたらアウト, iv) セクハラ・パワハラも厳禁。日本のように体系的・網羅的にやろうとしても、研究時間を確保したい教員がそっぽを向くから、的を絞っているのだ。

そこで私は、「絶対やってはいけないこと」を順序だてて先ず上位にもってきて、そこから枝分かれする形で法令順守として求められている事項のビデオ講習などを配置するという 2 段階位に分けるのが良いのではないかと考え、作業にかかっている。

単純明快な役割に集中 | 私が大学院で学んだ UC Berkeley の教授が、研究大学院を目指す場合に参考になりそうな、とても面白いことを言っていた: 「UC Berkeley の教員に求められることは、1) とても難しい問題を見つけて、2) それを見事に解いて、3) とても良く書いた論文としてスピーディに発表することだけだ。それ以外のことは何もなくていい。この 3 つさえ出来れば、授業も魅力的になり、外部資金も付いてくる」。こう言われて「UC Berkeley は研究大学として発展する」と確信させられた。研究大学としての在り方、それとは別に教育大学としての在り方等については今後真剣に考えていかなければならないが、まず慶應義塾としては、教育大学でありながら研究大学でもありたいので、「教育研究大学」の実現に必要な理想像を今まとめている。

アートで社会課題の解決を図る

講師: 日比野 克彦 (東京藝術大学長; 1982 東京藝術大学 美術学部デザイン科卒, 1984 同 大学院 美術研究科修士課程修了, 1995 同 美術学部 助教授, 2007 同 教授, 2016 同 美術学部長, 2022 年から現職)[1999 年度毎日デザイン賞グランプリ, 2015 文化庁芸術選奨 芸術振興部門 文部科学大臣賞]

東京藝術大学のタグライン「世界を変える創造の源泉」に象徴されるように、芸術は日常からかけ離れたところにあるのではなく、人間が生きる上での基盤としての役割を果たしており、私たちはアート・文化活動を通して、科学・医学・経済・国作りなどに貢献するべく日々の活動や人材育成に取り組んでいる。

美術館で、ある絵の前で足が止まったとしよう。その絵と自分の心の間に関係性が生まれたことになる。絵そのものがアートと思われがちだが、アートは無機質な物質の塊ではなく、足を止め たたずむという「心の変容を促す力」こそがアートだ。様々な社会的課題は「人と人」や「人と環境」との関係性(心の変容)の中で起こっているものゆえ、心に作用するアートもそれらの課題解決に力を発揮するはずだ。

先ず、「本学の概要」、続いて「芸術の社会的な役割」、そして「具体的な取り組み」の順で紹介したい。

1. 東京藝術大学の概要

1887 年(明治 20) 上野に創設された東京美術学校と東京音楽学校を前身とし、1949 年(昭和 24) に両者が統合され、東京藝術大学が誕生した。現在は、2 学部 4 研究科体制となっている：美術学部・研究科(絵画，彫刻，工芸，デザイン，建築，先端芸術表現=素材にとらわれないインターメディア・アート，芸術学，文化財保存学，グローバル・アート・プラクティス)，音楽学部・研究科(作曲，声楽，オペラ，器楽，指揮，邦楽，楽理，音楽環境創造，音楽文化学)，映像研究科 横浜キャンパス(映画，メディア映像，アニメーション)，国際芸術創造研究科(アートプロデュース=芸術を社会に接続する人材養成)。

キャンパスは、多くの文化施設が集中している上野公園内の上野キャンパスの他に、取手、千住、横浜キャンパスがあるが、国立大学の中では一番敷地が狭い。9 月に行われる『藝祭』では、数基の神輿にダンス等のパフォーマンスも加わり上野公園内を練り歩くが、学生たちには学科や学年を超えた貴重な交流の機会となっている(下図)。



素材や道具に拘らない Digital native な若い世代が育ってきており、縦割りに音楽・美術・映像と別れていること自体に違和感を

持つ時代が迫ってきているように思う。それに備えた学内改革も考えなければならない。

2. 芸術の社会的な役割

私たちには、趣味を生業にしているという意識は全くなく、アートの社会変革力を最大限に引き出すべく努力し、次節のような種々のプロジェクトを推進するとともに、時代の最先端をカバーする『アニメーション専攻』を設置したり、『ゲーム専攻』の設置準備を進めたりしている。

アートの社会変革力については、私の「学長メッセージ」(下枠)でも一般向けに分かり易く記したが、国立大学法人としての第 4 期中期目標・中期計画の基本方針では、次のように強調した：「科学技術が発達し、人工知能(AI)やロボット等が急速に発展していくこれからの世界・社会においては、創造性や感性等の人ならではの力、すなわち、芸術の力・アーティストの役割が益々重要になる。◆ 地球規模の課題や少子高齢化・都市部への人口集中等の課題を解決し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成や Society 5.0 への転換、Well-being(ウェルビーイング)の実現等、世界・日本が目指す望ましい未来を創る為には、来たるべき社会の構想、あらゆる人々の社会参加、イノベーションの創出、地方創生等の多くの場面で、“アート”が必要不可欠な存在となる」。

学長メッセージ

屹度(きつと)
人のころは動き、うつろう。
その動き・うつろいがアートの表現になる。
微弱なうつろいもあれば、一人では抱えきれない動きもある。
その動き・うつろいの表現を感じる場として様々な媒体がある。
長い地球の時間の中で表現・媒体は変容し続けている。
けれども、
ひとのころは、どうなのだろうか？
長い地球の時間の中で変わってきているのだろうか？いないのだろうか？
そもそもころとは何なのか？
ひとつ確かに言えるのは・・・
アートによってころは動く。
だから、
不思議なところが集まっている社会の中で起こっている現代の課題に対して、
アートが作用することによって、社会の中の心が動きだすのではないだろうか。
アートが社会を動かすことができるのではないだろうか。
アートが人を生き生きとさせることができるのではないだろうか。
アートは人間にとっての生きる力なのだから、
屹度出来る。



3. 具体的な取り組み(Action Plan)

①「共生社会」をつくるアートコミュニケーション共創拠点

芸術と福祉とテクノロジーの融合による
誰もが孤立しない共生社会の実現

本プロジェクトは、JST の「[共創の場形成支援プログラム](#)」の助成を受け、超高齢化社会のあるべき未来像として、「(i) 個々人の尊厳が認められ、(ii) 誰もが生涯を通して社会に参加でき、(iii) 生きがいと創造性を持って生活できる共生社会の実現」をビジョンに掲げ、多様な人々が結びつく現代社会に適した“新しいコミュニティの形”を「芸術×福祉×テクノロジー」の融合研究で探求することを目的としている。具体的には、福祉施設や文化施設等においてコミュニケーションを誘発することができる新たな芸術体験「**文化的処方**」(薬の役割を文化で担う)を開発し、それを専門人材「[文化 リンク ワーカー](#)」が当事者に届け、あらゆる人々が社会に参加するための新しい回路作りを試みている。

平たく言えば、誰もが経験するように、「何となく気分が悪い」、「気が滅入る」、「モチベーションが上がらない」という時に、ちょっとしたきっかけ(例えば、友達と話したり、出かけてみたりすること)で嘘のように気が晴れることがある。鈍っていた心の動きが活発になったからだと考えられる。その証明は難しいが、様々な機関・企業と一緒に研究開発を進めており、以下のような文化的処方の効能を評価中だ。

文化的処方の事例 1) 福祉施設に届ける | [TURN](#) プロジェクト(障害の有無・国籍などの違いを超えた多様な人々との出会いで表現を生み出すアート)の1例で、アーティスト(伊勢克也)が福祉施設に中長期的に滞在し、入居者との交流を図りながら、個々人に寄り添った表現活動(編物・絵手紙)を継続的に展開し、アートを介したコミュニケーションを行っている。認知症予防のために手指を動かすというのではなく、もっと創造的な活動、すなわち自分の作ったものを発表したいというモチベーションに繋げ、その人の生産的な役割を社会の中で築いていく活動だ。国際展開も行っている。

これらの活動を通して、新しい価値に出会う所が文化施設であるとすれば、福祉施設も十分に新しい価値に出会える場であり、芸術の視点からは福祉施設も文化施設になり得るという考え方も出てきている。福祉施設や障害者施設を文化施設として捉え、文化的処方で対応していくことにより、新しい価値を見出す文化施設として機能させ得るのではないかと考えている。

文化的処方の事例 2) 病院に届ける | まだ開発途上だが、藝大・横浜市立大による取組(協力: 医科歯科大)では、小児科病棟や待合室において、**Projection mapping**や**Interactive animation**を実装し、アートを楽しむ機会を提供することにより、不安な気持ちや緊張を和らげている。

文化的処方の事例 3) オンラインで届ける | 藝大・東京都美術館による「**おうちでゴッホ展**」では、認知症当事者とその家族が自宅から参加できる対話型鑑賞方式とし、アート・コミュニケータがサポートし、美術館に来られない高齢者に文化的処方を届けている。**COVID-19** パンデミック下で一気に進んだ取り組みだ。

文化的処方の事例 4) 孤立した島々に届ける | 藝大の事業ではないが、私が個人として参加しているプログラムで、高齢化社会との関連で興味深い試みがある。香川県の島々を中心にして、「[瀬戸内国際芸術祭](#)」が2010年から開催され、病院も学校も無くなるほど寂れていた島々が、アートが入ることによって生まれ変わったのだ。「社会の仕組み」に対する“文化的処方”によって、住民がよりよく生きて行けるようになりつつある。

② 履修証明プログラム

Diversity on the Arts Project (愛称 [DOOR](#))

社会人と藝大生と一緒に学ぶ福祉と芸術

文科省推奨の学習プログラムで、社会人と藝大生と一緒に学ぶ。60時間の受講で履修証明書の取得可。**DOOR**では「アート×福祉」をテーマに「多様な人々が共生できる社会」を支える人材を育成している。現代の福祉をより広い視点で捉え直す多様な分野の専門家を迎え、本学や地域、さらには福祉施設でのワークショップなどを通し、多様な人々が共生できる社会環境を芸術を介して創造する活動を展開中。

③ SDGs×ARTs

芸術はずっと前からSDGs

SDGsが掲げる17の目標の中に、「芸術」の文字は、1つも含まれていないが、それは、17の目標すべてに芸術が関与し、芸術の出番があるということでもある。取り組みの詳細は[Webサイト](#)参照。

④ 東京藝大デジタルツイン

東京藝大が生み出す様々なコンテンツの発表・配信を行うための新たなプラットフォームで、第5のキャンパスと位置づけている。[詳細 Web](#)。

この他、⑤ [未来創造継承センター](#) (アーカイブ方法の研究)や⑥ [丸ノ内/北千住/取手市](#)における地域連携事業などがある。

芸術の今後の社会的な役割とその実現を目指した東京藝大の活動を紹介した。今回の話題提供が、異分野の大学の方々との意見交換・連携のきっかけになれば嬉しい。