



所 信 表 明 書

氏 名 北 野 正 剛

この度、次期学長選考において、教育研究評議会、経営協議会、学内構成員推薦有資格者 20 名の皆さんの連署により学長候補者として推薦されました。現在の学長選考制度において三たびの推薦となります。私は、このことを重く受けとめ、学長候補者として、最初に、本学が当面する状況に関する私の基本認識について述べます。次に、「所信表明書」所定の項目に従い「大学運営に関する構想」、「教育に関すること」、「研究に関すること」、「管理運営に関すること」、「地域貢献に関すること」、さらに「その他」として、医療・福祉に関すること及び国際化・国際協力に関することについて述べます。そして最後に、今後4年間の、大分大学の運営にかける私の決意を述べます。

最初に、平成 23 年 10 月からこれまで3期、12 年間にわたり学長を務めている国立大学法人大分大学が当面する厳しい状況に対する私の基本認識です。

まず、何といたっても急激な少子化が進行していることへの危機感です。平成 31 年/令和元年の全国における出生数が、ピークであった昭和 24 年の約 3 分の 1 である 865,234 人に減少する中、大分県における令和 3 年の出生数も、ピークであった昭和 23 年の 43,923 人の約 6 分の 1 である 7,327 人と、全国をはるかに上回るペースで減少しています。近い将来 7,000 人を割り込むことも予測されています。

なお、国、地方を巻き込んだ、少子化による急速な人口減少と団塊ジュニア世代が高齢者（65 歳以上）になることで、高齢者人口が最大となる 2040 年（令和 22 年）頃に、我が国の経済社会が直面すると予測されている内政上の危機、人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する経済社会をどう構築するかという問題、いわゆる「2040 年」問題（2040 年頃にかけて顕在化する変化・課題への対処）（第 32 次地方制度調査会答申 令和 2 年 6 月 26 日）も 17 年後に迫っています。

このような急激な少子化の進行等による社会構造の変化は、本学のみならず全大学が関係する問題ですが、現実的に 18 歳人口を主たる入学者とする本学としてますます厳しい環境になってきていると考えています。

次に、本学の各学部における志願者数の減少、志願倍率の低下の状況についてです。最近の入試における志願倍率の状況は、最終倍率が3年間連続して低下し、1.9 倍という危機的状況にある学部もあります。学生がいなければ大学は存立しないことは自明であり、少子化の急激な進行下においても、多くの学生に志願されることによって初めて優秀な学生を選抜し入学させることが可能になります。昨今の「質」、「量」とともに高い入学者を確保することが困難になりつつある状況に大きな危機感を抱いており、教職員が一丸となって取り組むべき喫緊の重要課題であると認識しています。

さらに、国立大学法人の運営にとって重要な要素の1つである財務関係の状況についてです。引き続き運営費交付金削減の中で、その配分が成果に基づき行われる方向が強化されています。また、国立大学法人に対して、外部資金の獲得等による、より自律的財務運営が求められる状況もますます加速するなど、経営環境は厳しさの度合いを増しています。そのような中、国は大学間の連携を強化する方向性を明確にし、国立大学統合のための国立大学法人法一部改正等も行われ、現実的に統合の事例も出てきています。このような財務運営等に関する国の方針変化の中で、本学としての最適解を求めていくことは極めて難しいかじ取りになると考えています。

これら現下の厳しい状況を踏まえ、各項目について所信を述べます。

（大学運営に関する構想）

少子高齢化の著しい地方都市にある本学は、相応の改革と努力を継続しなければ、大分県における

「地（知）の拠点」として発展はおろか存続すら困難であると認識しています。私は、常々「改革なければ明日はない」と、本学教職員に対して指導していますが、これは自分自身に対する戒めの言葉でもあります。

令和4年に策定した「大分大学ビジョン2040」は、国内外の状況が激変する中、本学の果たすべき役割・未来のあるべき姿を示しています。そこに、教育、研究、医療・福祉、地域貢献の4分野の目標を示していますが、それを実現するための大学全体の在りようについて、まず、述べます。

平成23年に本学の学長に就任して以来、地域と時代のニーズを見据え、受験生にとって卒業後のキャリアを描きやすく、また、入学後の進路の柔軟性を担保することを、大きな目的として、学部や研究科の改革に取り組んでまいりました。平成28年度に、教育福祉科学部を教員養成に特化した教育学部に改組するとともに、地域包括ケアに資する人材を養成する福祉健康科学部を設置しました。平成29年度には、工学部5学科を、理工学部2学科8コースに改編し、また、経済学部の従来の3学科に加え、社会イノベーション学科を新設しました。令和2年度には、福祉健康科学部の新規卒業生を受け入れるために、福祉社会科学部と医学系研究科医科学専攻を統合・改組し、福祉健康科学研究科を設置しました。令和5年度には、医学部に、26年ぶりの新学科である先進医療科学科を新設し、理工学部は、1学科9プログラムに改組しました。現在、令和6年度の経済学部の改組に向けて準備中です。従来、縦割りであった各学部での専門教育においても、学部の垣根を越えての合同講義や実習など、学際的かつ文理融合的な教育も実施されており、カリキュラム改革も進んでいます。

医学部先進医療科学科の初回の志願者は、医学科に次ぐ倍率であり、期待を超えたものでしたが、今後も気を抜くことなく、継続的に行ってきた大学改革の成果を最大化する必要があります。まさに、これからが正念場であり、そのために、きめ細やかな予算配分や人的支援、学部・研究科の相互協力体制の構築など、使命感を持って実施していく所存です。特に、高度情報専門人材育成のための理工学部の強化や、全ての大学院研究科の改組は、喫緊の課題であり全力で取り組む必要があると考えています。

18歳人口の減少や新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、受験動向も変化しており、基本認識として危機感を示したように、志願倍率の減少が認められる学部や学科があります。大学の存続にとって、最も重要な要因の一つは優秀な学生の確保です。前述のような学部の改組は、本学の教育力を高め、学生の知識や能力を更に伸ばすことに資するものですが、受験生やその関係者にその魅力が伝わらなければ、志願者数は増加しません。高大接続教育やSTEAM教育推進センター等を通じて、小学生から高校生に至るまで、大学教育の意義や素晴らしさについて啓発し、志願者の裾野を広げるとともに、各ステークホルダーの会議等に自ら出席して本学の魅力を伝えたいと考えています。また、令和5年3月に、学内に「大分大学志願者確保緊急対策実施本部」を立ち上げ、有効な緊急対策を検討することとしました。スピード感をもって、対策を実施していきます。

学部改組は、システムの大枠の改革として行ってきましたが、各学部や研究科で、優秀でニーズに即した教員の確保も重要です。人事給与マネジメント改革や学部・研究科の垣根を超えた人事異動、クロスアポイントメント制度の導入など、柔軟な人事政策が実施できるように改革をしてきました。また、リサーチアドミニストレーター（URA）制度の導入も、有用な施策であり、今後も増員を検討していきます。運営費交付金の固定費部分の減少が継続的に続く中、多くの人材を登用することはかなり難しい問題であるとしても、メリハリのある人事政策を実施することで課題に立ち向かっていきます。

このように大学全体のことを考える上で、各学部・研究科の在りようも常に考えていく必要があります。各学部・研究科における将来構想をこれまで以上に明確にし、それを大学全体の方向性と整合性をもって実現していけるよう、対話を重ねていきたいと考えています。

冒頭で述べた18歳人口の減少や運営費交付金の削減など大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、大学の運営基盤強化のために、全国的に大学の連携や統合が進んでいます。本学も厳しい財務状況にあることは事実であり、本学が「地（知）の拠点」としての役割を果たし続けるためには、本学にとって真に必要なかつ有効な方策を実施していかなければなりません。そのためには、多くの情報を収集

し、あらゆる選択肢を排除することなく検討し、慎重に判断していくことが必要であると考えています。

(教育に関すること)

私は、大学の大きな使命として変化する時代に対応できる学生の育成を目標に掲げ、本学の全ての学生が充実した学生生活を過ごし、社会に貢献できる能力を身に付けることを目指してきました。この3年間はコロナ禍により、残念ながら学生に十分な機会を提供できたとは言えませんが、学生の皆さんの命を守ることと教育と学生生活を保証することとのバランスに苦慮しながら、最大限の手立てを講じてきました。

令和3年には教育マネジメント機構を立ち上げ、留学生を含む学生の入学から在学中の教育及び学生生活、キャリア支援まで、在学期間を通して支援する体制を構築しました。例えば、特別な支援を必要とする学生に対して、入試での配慮から修学上の配慮支援、就職支援まで連携した対応が可能となりました。コロナ感染拡大の際の学生支援についても、全ての学生への生活支援、感染した学生への対応、遠隔授業環境の整備、授業支援等組織的な対応を行ってきました。さらに、教学マネジメント室、内部質保証委員会を中心に認証評価も無事クリアすることができました。もちろん各学部、研究科の協力が不可欠であり、大変感謝しています。

課外活動や学園祭等は、コロナ禍により学生同士のコミュニケーションの機会が大きく損なわれたことにより、活動存続の危機に見舞われました。また、コロナ禍の特殊な孤立感などにより学生が心の問題を抱える事例も増加しました。

この状況に対して、学生相談体制の整備を行いました。これまでも保健管理センター、ぴあルーム、学生・留学生支援課などで相談に対応していましたが、ワンストップの相談窓口を新設し、適切な相談支援を提供できる仕組みを作りました。公開講座や公開授業も影響を大きく受けましたが、少しでも社会への貢献を維持すべく感染対策を徹底しながら開講してきました。さらに、感染状況を常に勘案しつつ、課外活動等に対して大学として積極的に支援を行った結果、大学構内に活気を取り戻すことができました。

一番大きく影響を受けたのは留学でした。出入どちらも全くできない時期があり、留学生が海外で足止めを受けることもありましたが、一つひとつ個別に丁寧に対応することで乗り越えることができました。これも大学の国際戦略の見直しによる組織改革の成果とも言えます。

前回の学長選考において課題として取り上げていた教養教育改革に関しても、初年次教育の改革として、大分大学入門をはじめとする3科目を再整理して、全学部共通化を実現しました。また、数理データサイエンス科目を全学必修化することもできました。

教育マネジメント機構の整備と同時期におおいた地域連携プラットフォームという大分全県産学官連携組織を立ち上げました。既設の連携組織を発展的に統合するとともに、COC+事業を継承することを目指しました。この中心的役割を担っているのが本学であり、会長は私が務めています。このプラットフォームは立ち上げ後、他機関の協力も得ながら、おおいた共創士認証制度の充実、県、市町村の地域課題解決事業、実践型地域活動事業といった新たな事業への取組を行い、実績を積み重ねており、非常に高い評価結果を得ています。

もちろん、これまでも重視してきた学生の声へのきめ細やかな対応を継続しながら、これまでの実績を更に発展させ、学生への教育及び生活支援の充実を図ります。例えば、教育マネジメント機構に関する取組としては、令和5年度概算要求で認められたSTEAM教育推進センターを中心に、初等中等教育へのSTEAM教育の推進、大学教育課程へのSTEAM教育の位置づけ、中高校生向けのリケジョプログラムの開設など、STEAM教育の推進を進めます。おおいた地域連携プラットフォームの活動としては本学が委託を受ける、令和4年度二次補正で認められたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業を推進すべく、組織整備、ニーズ調査、認証カリキュラムの整備等に取り組んでいきます。

(研究に関すること)

「大分大学ビジョン 2040」の中で研究分野について、「世界の知をリードし、地域及び国際社会の現在及び未来の課題に応える新たな学問領域の開拓とイノベーション創出の推進」を目指すこととしてしています。研究力強化は本学の多くの課題の解決に繋がるものであり、その意味において最重要課題であると考えています。現在、運営費交付金については、総額が減少する中で、教育や研究などの評価や成果に基づく配分が増大していますが、残念ながら本学は研究費獲得状況が、運営費交付金の配分においてマイナスの査定に繋がっています。このことを真摯に受け止め改革していきます。

最初に重要なことは、学術研究・基礎研究の充実です。私は、これまでに、まず機構の整理に着手し、研究力強化を目的とした全学研究推進機構と、産学官連携を目的とした産学官連携推進機構の二つの機構を、発展的に統合・再編し全学を横断する組織として令和3年10月に研究マネジメント機構を設置しました。それ以前の体制では、研究力推進の全学研究推進機構、産学官連携を目指す産学官連携推進機構が別々の組織として、研究成果が、産業化、知財化、あるいは外部資金獲得に繋がるような、シームレスな連携がうまくいかない面がありました。また、これまで研究力強化から産学官連携への道筋を戦略的に取りまとめる、横串となる司令塔がありませんでした。それらの反省を踏まえ、研究担当理事を機構長とし、機構の運営に関する諮問組織として運営会議を置き、機構における実務を統括する組織として実務統括本部を設置しました。その統括本部の下には、研究推進、研究支援及び産学官連携推進の三つのセンターを設置し、センター間の連携を図るようにしました。また、本学が有する研究力を最大限発揮し、予算獲得にもつなげるため、研究者が研究に専念できる環境を確保して研究活動を活性化する役割を担う専門職種として、リサーチアドミニストレーター（URA）制度を令和4年3月に新設しました。URAを配置することで本学の学術研究から開発研究までの総合的な研究力の強化を図り、世界に通じる研究拠点の形成、あるいは分野融合、共同研究等の組織的な研究体制の構築を目指していきます。現状では3名の配置ですが、今後研究成果に応じて更に充実させたいと考えています。

具体的な研究力強化策としては、まず、外部資金獲得増加に向けた研究力強化推進プロジェクトによる研究者支援を行います。学長戦略経費による支援に関して、学長としての12年間の任期中に徐々に充実させてきましたが、令和3年度からは、科学研究費補助金採択増を目指す従来の支援に加えて、将来的に本学の看板となりうるトップレベル研究の推進を重点的に複数年度にわたり支援する体制を構築しました。脱炭素、医工連携、防災・減災、省エネルギーをテーマとして、例えば医工連携では、内視鏡外科分野で、最先端AI支援システムの開発を目指すものですが、既にAI補助下の手術を世界に先駆けて導入し、安全・安心な医療を目指した研究が成果を上げています。このように、本学の強みである研究を伸ばし発展させることでさらなる大型予算の獲得を進めたいと思います。

また、現在、本学における世界最高レベルの研究の一つは感染症分野で、狂犬病及びヘリコクター・ピロリ研究では、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）と独立行政法人国際協力機構（JICA）が共同で実施する「地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS）」（感染症分野）を獲得して研究を進めています。SATREPSプロジェクトは国際共同研究（Global）ですが、地域における感染症研究（Local）も加味して、いわゆるグローバル（グローバル+ローカル）に感染症研究を行う研究施設「大分大学グローバル感染症研究センター」を令和3年10月に設置しました。本センターでは、学外研究者と本センター研究者による共同研究の公募・実施を本センターが主催し、全国から共同研究者及び研究力を集結させることにより、オールジャパン体制での感染症研究を推進するとともに、若手研究者の育成を図ります。令和4年度概算要求において、挟間キャンパスに4階建ての研究棟増設が採択され、今年度中には完成します。ここを拠点として将来的には、本学の強みである「新興・再興ウイルス・細菌感染症」や「創薬、ワンヘルス」を活かし、九州圏内の関連大学と連携を進め、ネットワーク型の共同利用・共同研究拠点（文部科学大臣認定）を目指します。

当然のことながら、外部資金は運営費交付金の配分に関係するものに限ることなく、あらゆるものの獲得を目指します。例えば、医学分野では、AMED研究費も重視したいと思います。既に、上述し

た感染症や AI 内視鏡関連のほか、心臓血管系、認知症など AMED から多くの資金を獲得しています。最近では、令和 4 年度「橋渡し研究プログラム（シーズ C(b)）」に 2 件採択されました。18 件の応募の中からわずか 5 件の採択で、その中の 2 件が本学の研究という快挙を達成しています。AMED は億単位の大型資金が主流であり、今後も獲得に努めていきます。

また、私は、外部資金を得るためにはまずは研究成果を出し、その成果を学術論文として発表することが大切であると常々話しています。教員一人ひとりが査読付き学術雑誌に少なくとも年間 1 論文以上発表することが外部資金獲得の必須条件と考えており、これを実現するためには、研究実績モニタリング等による進捗管理が重要であり、これにより研究成果の創出が促進されると考えます。数か月に一度のモニタリングを行い、確実に論文数を向上させたいと考えます。また、モニタリングの効率化のため、Researchmap やリポジトリ等を活用した研究業績収集の効率化を図ることも必要です。さらに、現在も行われている、国際共著論文掲載費支援、女性研究者の論文掲載費支援なども拡充していきたいと考えています。

次に、産学官の連携の推進を目指します。大学の研究シーズと地域・企業のニーズをマッチングし、受託研究や共同研究の件数増加や研究の大型化を図ることで、社会的課題解決に寄与するイノベーションの創出を推進したいと考えます。これまで、医療機器開発に実績をもつ地域産業との連携を図り、東九州メディカルバレー構想を大分県との産学官連携事業として推進してきました。今後は地域企業との連携に加えて、大分大学の研究力を更に国内企業との連携に広げていく努力をする所存です。また、優秀な人材確保の一環として、クロスアポイントメント制度を推進したいと考えています。これまでに、大学間だけでなく、例えば、経済学部教員と第一交通産業株式会社、医学部教員と株式会社デンケン等でクロスアポイントメント制度を適用していますが、今後、更に本制度の積極活用を図り、産学連携を推進していきたいと考えています。また、県内外の企業や病院と連携した寄附講座の整備も重要と考えています。令和 3 年度、4 年度だけを見ても、医学部医学科内に「内視鏡下心臓外科学講座」、「ヘルスケア AI・データサイエンス学講座」、「先端がん毛髪医療開発講座 [アデルランス]」の 3 講座を設置しました。今後もさらなる充実を図りたいと考えます。

また、研究環境の整備は非常に重要です。学術研究・基礎研究の充実や産学官連携を推進するために、全学的に機器共用の体制を整備したいと考えます。部局内だけで完結しない、機器共用の推進による、効率的・効果的な研究機器の活用は、部局間の連携の強化に繋がり、研究の大型化が期待されます。共用機器は、学内のみならず学外への共用促進も進めることで、研究の呼び水にもなります。また、研究時間の確保に向けたバイアウト制度の制定も早期に実現します。さらに、研究環境では、全国的にも研究機器、研究試料等を活用、維持するための研究補助者、技能者の不足が大きな問題となっていますが、優秀な技術職員の持続的確保を目指します。また、現在基礎研究者の不足も大きな問題です。医学部には、若手研究者確保のため、大分大学医学部研修医・博士課程コース (ORPhD: Oita Resident Ph.D.) を令和 3 年度に設置しました。通常臨床研修が終わってから大学院に進学すると、学位取得までに最短でも卒業 9 年の時間を要しますが、このコースだと最短卒業 4 年、最長 8 年で学位を取得でき、臨床研修のプログラムに合わせた実験プラン・スケジュールを組むことも可能で、臨床研修と大学院生の“二刀流”を実現できるコースになっています。これに学部学生が先行して大学院の講義を受講できる Pre-ORPhD と組み合わせると効率よく学位取得が可能になります。さらに、厚生労働省は、令和 4 年度より臨床研修と基礎研究を両立可能とする「基礎研究医プログラム」を立ち上げ、全国公募を行い、本学は本プログラムに採択されました。このように、若手研究者を育成する環境の整備に尽力したいと考えています。加えて、やや長期的な対策になりますが、今年度より医学部に設置した先進医療科学科は、資格を取得することにとどまらず、未来の医療を創造できる研究者の養成を目的としており、卒業生が本学でも若手研究者として活躍してくれることを期待しています。

研究の国際化のためには、留学生の受入れも重要です。現在、特に医学部では、2 回にわたり、「国費外国人留学生の優先配置を行う特別プログラム」に採択され、優秀な留学生を大学院生として受け入れてきました。彼らは卒業後、母国や本学で活躍しています。留学生の受入れには生活環境向上も重要であり、イスラム教徒のための礼拝所設置、看護師宿舎の留学生宿舎への活用などを実施しまし

た。さらに、昨年度にはインドネシアのアイランガ大学とダブルディグリー制度を構築して留学生が本学に来やすい環境を整えました。今後、ダブルディグリー制度を行う海外の大学を更に増やしていく所存です。

また、女性研究者の育成とその活躍も本学の研究力を高めるために不可欠です。平成 29 年 4 月からダイバーシティ推進本部として組織を改編し、大分大学ダイバーシティ宣言に基づき、ダイバーシティ推進行動計画を策定し、目指すべき姿や行動目標、数値目標、具体的な取組を定め、推進に努めてきました。その結果、令和 4 年 5 月には、女性研究者比率 22.4%、女性教授割合 15.4%と着実に向上してきました。これからも女性研究者の育成とその活躍を高めるための取組を続けていきます。

さらに、国内の他大学、特に九州管内の大学との連携もますます重要になってくると考えています。令和 2 年には、福岡工業大学と包括連携・協力協定、令和 3 年度には宮崎大学と連携・協力協定を締結しています。主として医学系の連携からスタートしていますが、今後は、理工学部や福祉健康科学部などとの共同研究も視野に入れ、さらなる連携を深めていきたいと考えています。

なお、研究力向上のためには、研究者のモチベーションを高めることも重要です。そのため、令和 4 年度に、研究代表者等に対してインセンティブの付与として、競争的研究費等業績手当を新設しました。大学としても、研究代表者の人件費として支出していた財源を、研究環境整備や多様かつ優秀な人材の確保等を通じた研究力強化に資する取組に活用することができ、研究成果の持続化・最大化が期待されます。また、間接経費に関しても、部局に還元する比率を 5 割まで上げています。また、間接経費を伴う外部資金を獲得し、大学の研究力強化に貢献する研究者に対して、単年度内に獲得した間接経費の合計額に応じて手当を支給する外部資金獲得手当も令和 4 年度に新設しました。財政制度等審議会でも間接経費を研究競争力のある研究者が必要な人件費や研究環境整備に充てられるように考慮すべきと言われていることなども踏まえ、本学の研究力強化のため、今後も様々な制度を検討しながら、外部資金の更なる獲得に結実させていきたいと思えます。

最後に、現在、研究環境のインフラ整備として、挾間キャンパスの基礎・臨床研究棟の改修を進めています。高度化・多様化する研究ニーズに対応するためには、限られた施設を柔軟かつ機動的に利用することが重要です。基礎・臨床研究棟に限らず、大学にある施設は全て大学の所有です。したがって大学全体の研究力強化の視点で、適切な使用区分の見直しを適宜行うことにより、研究環境を充実させたいと考えています。

(管理運営に関すること)

大学運営に関する構想をはじめとして教育、研究、地域貢献、医療等を確実に実施していくために、管理運営機能の強化が非常に重要です。このことについて、「ガバナンス改革の定着」、「財務基盤の強化」、「教職員の意識改革」の 3 つの視点から説明します。

1 点目のガバナンス改革については、これまで進めてきた改革を徹底しながらその定着を目指すことです。学長としての 12 年間の任期中におけるガバナンス改革は、平成 26 年 2 月の中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」に始まり、平成 26 年 3 月に本学の業務監査担当監事から出された「監事意見書」、更に「全く機能強化が進んでいない大学」と、事実上、大分大学が名指しされた平成 26 年 5 月の財政制度等審議会「財政健全化に向けた基本的考え方」など、大学改革に関する考え方が示されてきました。

これらを受けて、学長の諮問機関として設置した「国立大学法人大分大学のこれからの在り方検討懇談会」（会長内田健弁護士）からの第 1 次答申（平成 26 年 9 月）では、本学における学長のリーダーシップ確立のため、学長選考における「意向調査」の廃止、学長の任期の上限撤廃、学長による学部長の選考・任命制度の導入、教授会の権限の明確化など、国立大学法人大分大学における「ガバナンス」の実現、「コンプライアンス」の確立、「社会的責任」（CSR）を果たすための新しい制度構築への具体的提言をいただきました。これを踏まえ、平成 27 年 4 月から「コンプライアンスの確立のためのガバナンス改革」を実施し、大学の最終的な意思決定権は学長であることの制度上の明確化、学長のリーダーシップ確立のための学長による学部長等の選考・任命制度導入、「教授会の役割の明確

化」のための教授会の役割が審議機関であることの制度上、学内規程上の明確化を行いました。また、学長選考会議においても学長選考に関わる「意向投票」の廃止、学長の任期の見直しなど、学長選考に関する抜本的な制度改革が行われました。これらによって、各学部の発展にとどまらず、学長のリーダーシップの確立による、大学全体の発展を実現するために必要な制度的基盤ができました。

新しい学長補佐体制による学内との一体性を強化した執行部体制を整備し、平成29年11月設置の「明日の大分大学を考える有識者懇談会」（小倉義人大分経済同友会恒久幹事ら委員5人）、令和2年1月設置の「国立大学法人大分大学の将来構想検討会」など、外部有識者からのご意見も積極的にいただきながら、本学のガバナンス改革のための措置を講じてきています。

ガバナンス改革の意味を改めて考えますと、国立大学法人として自律的運営を行っていくためには、多様性を大前提としつつ、組織の構成員である教職員が目的・目標を共有し、迅速に決定し実行していくことが不可欠であり、そのために必要な仕組みの構築であると考えています。ガバナンスの体制そのものは整備されてきたと考えていますので、目的・目標の更なる共有のために、特に新規に雇用する教員と直接対話する機会を設けるなどして、本学の目指している方向や現状、私が学長として考えていることなどを伝え、同じ方向性で議論ができるようにしていきたいと考えています。

学長として、困難な時代において本学が当面する課題の解決や大学運営全般に必要な決定をこれまで以上に迅速かつ適切に行うために、ガバナンス改革の趣旨を意識し、常に学内外の関係者の意見を十分に聴きながら、その定着に努力していきたいと考えています。

2点目の財務基盤の強化については、待ったなしの改革が必要な状況です。例えば、教職員の給与改定について、令和3年度までは、事実上、人事院勧告に完全準拠して実施できましたが、令和4年度は完全準拠が困難な財務状況に陥っています。

まず、収入面ですが、冒頭の現況に関する基本認識でも述べたように、国は、運営費交付金の配分を成果に基づき行う仕組みを進め、機能強化を行わない国立大学法人への運営費交付金の削減を続けています。国からの評価が相対的に低い本学は減額交付されているのが現実です。もちろん、これからも評価を高める努力を続けますが、今後、他大学に先駆けた改革を積極的に実行していかなければ、健全な大学運営を行うことが非常に困難になることが予想されます。

これを改善するために、各学部と執行部の対話を通して、令和4年11月に、成果に基づく配分の判断指標の達成目標と達成時期を決定しました。これは第4期中期目標・中期計画期間中に配分率100%まで回復できる水準を設定したもので、何としてでも達成しなければならないと考えています。また、機能強化のための組織改革等に関する概算要求についても、これまで以上に積極的に立案するように学内に求めていきたいと考えています。

科研費等の研究費についても獲得額を増加させる必要がありますし、企業との共同研究や受託事業等による外部資金の確保も重要です。幅広いステークホルダーの理解を得て大学を運営していくという点では寄附金の確保もまだまだ不十分であると言わざるを得ません。これら大きな括りでの外部資金の拡充は重点的に行っていく必要がありますし、これらの充実は運営費交付金の配分の好転へも大きく関係することを十分に認識し、積極的に取り組んでいきます。

次に、支出面について、財源が十分ではない中においては、残念ながら支出そのものを抑えていかざるを得ません。見直しが必要な部分は十分に検討しつつ、教員人件費のキャップ制の達成や更なる支出の見直しなどの努力を積み重ねていかなければなりません。

一方で、予算執行の抑制のみでなく、学内予算配分を検討する上では、学長戦略経費等を中心として、措置することが新たな資金獲得につながる好循環を生み出すような要素も検討しながら、より積極的な予算配分を含めた学内予算措置の最適化を図っていきたいと考えています。

いずれにしても、財務基盤強化については抜本的な対策を検討し、適宜、適切に対応していきます。

3点目の教職員の意識改革については、管理運営のみならず大学運営上の最大のポイントといえるのではないかと考えています。

本学において、各教職員がそれぞれの部署や立場で日々努力していることは十分に認識しており、感謝しています。その上で、本学の課題を解決し、教育、研究、医療・福祉、地域貢献などにおいて

一層の発展を成し遂げようとするならば、常に改革を実践していく必要がありますが、現状と同じ考えから新たなものを生み出すことは困難です。私が学長としての12年間を通じ感じているのは「組織は人なり」ということです。教職員に対しては「改革なければ明日はない」と言い続けていますが、大学という組織を運営しているのが教職員という「人」である以上、改革の意識なき教職員では大学の改革はできません。常に現状より高みに至ること、及び、そのためになすべきことを考え続けることへの一層の意識改革を求めたいと思います。

これまでのガバナンス改革により様々な改革が成し遂げられてきたことは事実であり、教職員にも改革の意識は理解されているものと考えています。しかし、国立大学法人を取り巻く環境が厳しさの一途をたどる中で、本学が更に発展し役割を果たしていくためには、「ガバナンス改革の定着」、「財務基盤の強化」、「教職員の意識改革」を進めていくことが必要であり、これにより本学を“強い組織”へと成長させていきたいと考えています。

(地域貢献に関すること)

本学は、今後進んでいく道筋として「大分大学ビジョン2040」を策定し、地域貢献として、「次世代に誇れる魅力的で持続可能な地域社会のデザイン」を目指すこととしています。特に、地元自治体である大分県・市町村との地域貢献・社会連携を大切にしながら、研究、医療においては世界水準を目指すことで、「地域に根ざし、世界を目指す」大分大学を実現できるよう努めていきます。

地域連携として長年取り組んできたことの一つは、平成22年にスタートした東九州メディカルバレー構想です。大分県及び宮崎県と地元関連の産学官が協力体制を構築し、本学も医学部を中心として大きな役割を果たしてきました。平成23年に国から指定を受けた「地域活性化総合特区」は、東九州メディカルバレー構想の成果が高く評価され、平成29年に再指定されており、今後も活動を強化していきたいと考えています。医学面では、私は平成28年に発足した「健康寿命日本一おおいた創造会議」の会長として、大分県民の健康寿命延伸に向けた各種取組を進めています。令和3年12月に公表された健康寿命ランキングでは、大分県の男性が1位、女性が4位に上昇しました。なお、本学でも健康増進の取組を進めており、平成23年から全キャンパスを敷地内全面禁煙としました。その結果、平成25年から令和4年までの9年間で喫煙率が学生は6.2%から3.5%、教職員は9.8%から4.8%と大きく改善していますし、健康意識の高い学生及び教職員を育てることは、地域社会に役立つ人材の育成につながると思っています。これからも県内産学官一体となって健康づくり運動を進めていきたいと思っています。

さて、大分県では「平成28年熊本地震」「平成29年7月九州北部豪雨」「平成29年台風18号」と大規模な災害が続きました。そこで、平成30年1月に学内共同教育研究施設として減災・復興デザイン教育研究センター(CERD)を設置しました。その直後の平成30年4月に発生した「中津耶馬溪町地すべり」、さらに「令和2年7月豪雨」「令和4年台風14号」などでは、CERDが自治体と協力し活躍したことが大きく報道されました。令和2年度からは、CERDが「防災・減災のための情報活用プラットフォーム(以下、EDiSON(エジソン))の構築」の一環として、災害時におけるドローン情報共有の実験を行い、情報は国や県、自治体や関係機関と共有し、災害対応業務への活用、被災状況の確認・対応、復旧へ利用することを目的として活動を続けています。

私は、これらの活動を高く評価しており、さらなる発展形として、これら災害対策と医療福祉対策、感染症対策といった、昨今多様化するリスク及びマルチハザードを総称させて、クライシスマネジメントと位置付け、CERD、グローバル感染症研究センター、附属病院、福祉健康科学部が連携し、クライシスマネジメント機構というプラットフォームを設置する構想を提案し、令和4年4月に設置しました。同機構では、地域社会との連携のもと、大分県域においてクライシスに対応するためのデータマネジメントとそれを活用したコミュニケーション、それらを結実させた形でのクライシスマネジメントの構築に取り組み、同時に社会実装を図ることで、安全・安心で持続可能な社会を実現するため、社会共創拠点を目指しています。全国で多発する多様かつ複合的な災害への備えが求められる中、併せて災害への対応力強化と平時からの地域課題解決への取組が求められています。しかしながら、

災害時の防災・被災状況、医療情報等は、各組織・団体内での共有にとどまり、その枠を超えた様々な分野との情報共有が課題となっています。感染症対策から、防災・減災の視点などの多様なリスクを含めたマルチハザードへの対応へと視点を広げ、災害時に災害・医療情報を適切に管理・共有し、組織の枠を超えて様々な情報と連携を行うことにより、リソースの適切な配分と有効活用につなげるなど、新たなリスクへの対応力強化、社会実装をより一層進め、地域 BCP（事業継続計画）へと発展させることが重要です。このようなマルチハザードへの対応のためのリスクマネジメントからクライシスマネジメントを担う人材の育成も急務であり、自治体や地域との連携のもと、取組を持続的に推進しています。本学の強み・特色を生かした組織が連携協力し、大分県あるいは産業界等の地域社会との情報の共有・一元化などの連携を図り、安全・安心で持続可能な社会を実現するための社会共創拠点を目指していききたいと思います。

地方創生推進事業として、本学を申請校として県内 57 の協働機関により、平成 27 年度から 5 年間の補助事業として取り組んできた地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）「事業名：地域と企業の心に響く若者育成プログラムと大分豊じょう化プラン」においては、日本学術振興会による事後評価で最高の「S」評価を受けました（九州では本学のみ「S」評価）。その後、大学等による「おおいた創生」推進協議会と大分高等教育協議会が発展的統合を行い、県内の各大学や県、18 市町村、地場企業、経済団体など、産学官 57 機関が参加する「おおいた地域連携プラットフォーム」を令和 3 年 4 月に発足しました。私は会長として、本プラットフォームのこれまで蓄積したノウハウを活かし、産学官が一体となった“オール大分”体制で、地域課題の解決やイノベーションの創出を目指し、大分の未来のための歩みを進めたいと考えます。令和 4 年 3 月 15 日には、県内での就職率向上のため、地域連携プラットフォームが実施している、「おおいた共創士」認証書授与式を挙りました。「おおいた共創士」認証制度は、地域で活躍できる人材を地域や企業の方々と一緒に育成し、その学びを認証するプログラムで、「おおいた共創士」に認証されると大分県内の企業・自治体から、様々な情報提供や就職優遇を提供していただけます。私は、本制度を更に活用し、おおいた共創士の認証を受ける過程で得た経験を活かし、地域に貢献していく人材を輩出していきたいと思ひます。

さらに、地方国立大学としては、地域を創ることへの参画も重要であると考えます。私は、「大分市総合計画検討委員会」では委員長として、大分市のビジョン実現に向けた提言を取りまとめ、「おおいたホームタウン推進協議会」では副会長として、スポーツを通じた地域活性化に取り組んでいます。今後も、このような地方創生に繋がる取組に積極的に協力していきたいと考えています。

私は、大分県の「地（知）の拠点」として、積極的に広範なネットワークの形成に努め、地域とのコミュニケーションを図り、地域社会の活性化に寄与する大学運営を推進するために、自治体との連携のみならず、地域の基幹企業の責任者らをメンバーとした「有識者懇談会」などを通して産業界のニーズを、また、地域の拠点病院の病院長との意見交換会を通して地域医療の問題点などを聞かせていただきました。今後も、広く情報を収集し、更に地域に貢献していきたいと強い意欲を持っています。

（その他）

（1）医療・福祉に関すること

「大分大学ビジョン 2040」では、医療・福祉に関して「先端医療と高度な福祉支援の推進、地域への健康と福祉の提供」を全体的な目標として掲げています。

本学医学部附属病院は、大分県内最大の医療機関であり、ドクターヘリの運用を行う災害拠点病院としても指定され、高度救命救急センターは重症救急患者の診療に実績を上げ、県民の期待に応えています。また、通常診療においても、高度で最先端の医療を提供するため、大型医療機器の導入や更新を行っています。令和 4 年には、九州では初めて国産医療ロボット hinotoriTMを導入し、従来の手術ロボットであるダ・ビンチと 2 台体制になりました。ロボット支援手術の成績と安全性の向上に資するため、低侵襲手術センターを設置しました。保険診療が可能となる疾患が増加しており、今後も本学での適応拡大をサポートしたいと考えています。低侵襲医療機器・医療システムの開発・導入と安

全・安定的な運用は、第4期中期目標にも掲げており、地域医療機関や地元企業・自治体と連携しながら、医療技術の開発と高度医療人材の育成を達成するため努力を惜しみません。

また、放射線治療機器（リニアック）も令和4年に更新し、先進的ながん治療が可能となっています。日本初となる公益社団法人国際化粧療法協会によるケアメイクルームの設置や外来化学療法室の効率的な運用により、がん患者の治療のみでなく、生活の質（QOL）の向上にも取り組んでおり、今後も機能強化を図っていきます。

医療安全の向上への取り組みは、医療安全管理部門とクオリティマネジメント室が主体となって行っており、毎年の医療安全監査委員会の報告においても、適切に運営されているとの評価が続いています。令和元年に受審した日本医療機能評価機構の3rdG:ver.2一般病院3は、無事認定されました。今後も継続的に受審することで、医療の質の向上を図っていきたくと考えています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、多くの対策を行いました。本学の教職員や学生だけでなく、近隣の大学等の学生に対しても、本学病院職員が中心となりワクチンの大学拠点接種を実施しました。また、大分県と連携し中等症以上の患者や合併症のあるコロナ陽性患者を積極的に受け入れました。そのために、一部病床を閉鎖し、人的資源をコロナ病床に配置するなどの対応を行いました。コロナ患者の減少に伴い、現在は通常診療体制になっていますが、これまでの経験を基に、感染拡大があれば、迅速に体制変更を行い診療にあたりたいと思っています。

救急医療、通常診療に加え、新型コロナウイルス感染症患者の診療や感染した医療スタッフの出勤停止による人員不足など、ここ数年間は、医療スタッフに過大な負荷がかかったと認識しています。医学部附属病院は、前述のように高度医療においても、医療安全においてもよく機能していますが、医療スタッフの働き方改革と処遇改善は、職員の健康管理とモチベーションの維持に重要です。特に医師の超過勤務時間を法律の定める範囲内にする必要があります。従来不明確であった実労働時間を正確に把握するため、院内スマートホンに就業管理アプリの導入を行いました。それらの情報を基に、大分大学医学部附属病院医師労働時間短縮計画管理委員会で、タスクシフトを含め慎重な検討を行っています。医療スタッフの処遇改善は、令和4年に看護職員処遇改善評価料が新設されたことに伴い、看護師及び薬剤師を除く医療スタッフ全員に対して、支給できる手当を新設しました。令和5年より高度救命救急センターに勤務する看護職員に対しても、ICU等に勤務する看護師と同等の手当を追加しています。今後も可能な処遇改善は検討していきたくと考えています。

また、患者の利便性向上のため、令和5年度末を目指して正門進入路の4車線化と患者用駐車場の増設に取り組んでいます。これにより医学部附属病院における交通渋滞の解消が期待されます。今後も患者の視点に立った取組を進めていきたくと考えています。

大分県民の医療の最後の砦としての医学部附属病院を、今後とも充実させ、県民の負託に応えていく所存です。

本学福祉健康科学部は、国立大学の中で唯一福祉系の学部であり、地域共生社会の実現に資することを目標に、学生教育だけでなく社会貢献も行っています。特に大分県からの委託事業である「地域共生社会の実現に向けた実務者ネットワーク会議構築事業」では、包括的支援体制を構築する市町村の支援を目的に、県内の社会福祉関係の実務者らとともに活動をしています。また、大分県との連携事業である「子どもの権利擁護に係る実証モデル事業」では、「子どもアドボケイト養成研修」を行い、子どもと関わる仕事に携わる職種の人たちだけでなく、数多くの学生も受講するなど成果を上げています。その他にも児童福祉施設を訪問するなどの活動を継続しています。令和5年4月、こどもがまんなかの社会を実現するために、こども家庭庁が発足しました。こどもに関する種々の課題に、本学は国に先んじて取り組んでおり、これらの経験や成果は社会に還元されるものと期待しています。また、令和6年より制度化される予定の「こども家庭ソーシャルワーカー」の資格取得のために、福祉健康科学部の社会福祉実践コースのカリキュラムを改編していきます。

（2）国際化・国際協力に関すること

世界はますますグローバル化し、国境を越えたつながりが重要になっています。その中で、大学の

使命は、知識を創造し社会に還元することであり、その社会は、もはや国内だけではなく、世界全体となっています。「地域に根ざし、世界を目指す」大分大学の実現のため、私が学長に就任して以来、国際化に積極的に取り組んできました。

まずは、国際研究推進機構の機能的再編を行いました。令和3年10月のグローバル感染症研究センターの設置に伴い、国際教育研究推進機構の機能を効率的かつ効果的に活かせるよう再編しました。これまで、国際的な研究に関する機能を担っていた国際医療戦略研究推進センターの機能は、研究マネジメント機構内の研究推進センターとグローバル感染症研究センターに再編し、国際的な教育に関する機能を担っていた国際教育推進センターの機能は、教育マネジメント機構内の国際教育推進センターに再編しました。さらに、国際教育・研究の両方の観点から検討する事項についても、横断的に検討できるよう国際連携委員会を設置し、大学が一体となって検討できる体制も整備しました。これらの体制を主軸として、今後、「with コロナ」の中で国際活動が活発になる中での、国際戦略を一層推進していきます。

私は、消化器外科医でもあり、長年にわたり、世界各国の消化器外科・内科医と特に内視鏡検査を中心とした分野で共同研究を行ってきました。現在もアジア太平洋消化器内視鏡学会（APSD）の理事長として、主にアジアにおける内視鏡医育成を行っています。アジアを中心に多くの国から医療臨床修練医を受け入れ、さらに、現地でのセミナーなどを精力的に行っています。これらの活動を更に効果的にするために、本学が主導して東大、京大を含む全国14大学をまとめたアジア内視鏡人材育成支援大学コンソーシアム及び4病院をまとめた病院コンソーシアムを設立し、オールジャパン体制の下に厚生労働省及び経済産業省の進める国際展開プロジェクトと連携することにより、国際協力を進めてきました。現在、アジア内視鏡人材育成支援大学コンソーシアムの参加大学は33、病院コンソーシアムの参加病院は10にまで増えており、これらの活動をもとに、私が理事長として、メコン内視鏡外科推進機構（MESDA）、更には一般社団法人アジア医療教育研修支援機構（AMETS）の設立を実現させ、アジア諸国への幅広い医療人材育成及び医療支援を組織化、強化しています。令和3年度には、経済産業省「制度・事業環境整備事業」-ベトナム消化器疾病に対する内視鏡医療水準向上事業-に採択され、AMETSが日本側の協力機関として、ベトナムでの内視鏡医療標準化による専門教育の強化や、内視鏡専門医の質・量の増大に寄与しています。今後も一層アジアにおける内視鏡指導に力を注ぐ所存です。

さらに、AMEDとJICAが共同で実施する「地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS）」（令和3年5月採択）は、ブータンでの胃がん撲滅を目指すプロジェクトですが、主要テーマに内視鏡医の育成があります。ブータンでの内視鏡医育成に関しては、令和5年4月、国立国際医療研究センター国際医療協力局の事業にも採択され、今後も本学としてブータン政府と協力して胃がん撲滅運動を進めていきたいと考えています。

このような国際共同研究の強化をより強固なものとするため、私が主導して、多くの大学と新しい交流協定を結んできました。令和元年10月フエ医科薬科大学（ベトナム）との学術交流協定、令和元年11月タマサート大学（タイ）及びカルメット病院（カンボジア）との国際交流協定、令和元年12月ブータン王立ケサル・ギャルポ医科学大学との大学間協定、令和3年2月セメイ医科大学（カザフスタン）との大学間協定締結で、計100大学・機関との協定締結となりました。国際活動が再び活発になり、ますます多くの大学・機関との協定を目指していきたいと考えています。

これらの協定などを通して世界各国の優秀な学生の受入れも推進しています。研究に関する所信表明の項でも述べましたが、医学部では、2回にわたり「国費外国人留学生の優先配置を行う特別プログラム」に採択され、優秀な留学生を大学院生として受け入れてきました。彼らの中には卒業後も本学で助教として活躍している者もいます。私は、彼らの生活環境向上のために、イスラム教徒のための礼拝所を設置し、昨年度には、医学部内の看護師宿舎1棟を留学生用の宿舎に変更して、受入れ態勢を強化しました。さらに、昨年度、インドネシアのアイランガ大学とダブルディグリー制度を構築して留学生が本学に来やすい環境を整えました。本プログラムにより両大学は1年間で各大学5人まで学生の受入れが可能となり、学生が6か月以上相手方大学に滞在し、各大学での修了要件を満た

した場合に、双方の大学から学位を授与されます。ダブルディグリープログラムの協定締結により、国際的な医学教育研究の拡充とともに、優秀な大学院生の本学への受入れ、学生派遣等の学生交流事業のさらなる発展を目指します。今後、ダブルディグリー制度を行う海外の大学を増やしていきたいと考えています。

これまでの活動により、多くの海外の大学との繋がりができたことは、本学にとって有意義なことだと考えます。例えば、タイの国立マヒドン大学長との信頼関係の中で、平成 27 年 8 月に、本学の国際交流拠点となる海外事務所を同大学シリラート病院内に設置できました。今後も医療を含めた幅広い国際活動を継続し、海外の大学との繋がりを広げていきたいと考えています。

このように国際化・国際貢献に関する取組に取り組んでいくことは、本学の国際的なレピュテーション向上に繋がり、教育、研究、医療、社会貢献によい影響をもたらすと確信しています。

最後に、上述のことを踏まえ、今後 4 年間の大分大学の運営にかける私の決意を述べます。

国立大学法人にとって、いわば激動・変革の時期において、12 年間にわたり学長として大学を運営してきた私としては、本学は、苦しみながらも改革を続け、着実に成果を上げてきていると考えています。しかし、少子化の進行や国の財政状況などを背景・理由とする志願者の減少、運営費交付金の配分の削減など、国立大学法人をめぐる現下の状況に鑑みると、ここで本学として改革の歩みを止めるわけにはいきません。

近年、大学の運営基盤を強化するため国立大学法人の連携・統合が進んでいます。国立大学法人にとっては、これからの 4 年間で、その存立に関わり、将来を決定づける、極めて重要な時期に直面することになります。私は、本学はここ大分における「地（知）の拠点」である高等教育機関、唯一の国立大学として、いまや、これまでのように激動する時代、社会にキャッチアップしていくのみならず、21 世紀、令和の時代、少子高齢社会の時代の旗手として積極的に地域経済社会を、そして国をリードしていくべき崇高な使命を担っていると考えています。

私は、将来にわたって、真に存在感のある地方国立大学として、国立大学法人大分大学の存続、更なる発展に向け、今後とも、「改革なき大学に明日はない」との信念のもと、役員、教職員と一体となって、適正な管理運営を確保し、教育、研究、医療・福祉、地域貢献・社会連携、国際化・国際交流など大学運営の全般にわたり、適宜、適切に、的確なリーダーシップを発揮し、必要な施策を積極的に展開していきます。