

# 聖域なき改革 地域に根ざし世界に輝く大学へ

特集

Special Section



## 創造的国際学都を目指して——

森田潔学長の2期目がスタートを切った。

「教育再生」が国の重要課題の1つとして掲げられ、大学に機能強化やスピード感ある変革が求められる中、岡山大学は従来に固執しない不断の改革を進めていく。国際競争力を備えた日本の牽引大学としての岡山大学へ。断固たる決意を胸に、森田学長の新たな挑戦が始まる。

地域に開かれた美しいキャンパスを目指し、垣根を撤去した東西道路周辺。明るく開放的な雰囲気となり、多くの学生が行き交う。



― 今期3年間に對する意気込みは。

1期目では大学運営の方向性を示した「森田ビジョン」を掲げ、ある程度の成果は出せ、岡山大学の雰囲気や多少なりとも変えることができたと思っているが、私自身が描いていたスピード感が出し切れず、相反する思いもある。2期目において最初は森田ビジョンを進めることが私の仕事だと思っていたが、社会は大学に対して私が考えていた以上に速いスピードで変革を求めており、森田ビジョンではすでに古いと感じた。大学の存在自体が問われている中で岡山大学が生き残っていくためにはスピード感ある改革が必要。聖域なき大学改革こそ、2期目のなすべき大きな課題だと思っている。

― 2期目の執行部体制として新たに大学改革担当理事を置いた。国立大学の改革を先導する試みというが、その経緯とは。

2期目に際して理事の任期も一度は満了するが、同一の役割に再任することは可能であり、なすべき課題をやり遂げるためには1期目と一緒にやってきた理事らを交代させるといふ思いはなかった。国立大学法人法によれば理事を7人採用できるのだが、岡山大学は6人しかおらず、理事をもう1人加えることで学内に新しい風を吹かせられるのではないかと考えた。大学では企画・総務担当理事が大学改革担当を

# 新たな挑戦

学長に聞く。

## 大学改革にかける思い

岡山大学の学長として2期目の任期を迎えた森田潔学長。揺るぎのない存在感ある大学を構築すべく、いかなる改革を進めていくのか。今期にかける意気込みやこれからの展望を聞いた。



兼ねることはよくある話で、岡山大学もそうであったが、大学改革の加速度を上げるためにも改革担当専任の理事を配置した。これは学外に対しても大きなインパクトを与えたのではなからうか。

今年度は岡山大学の今後を左右するであろう文部科学省の新規事業「スーパーグローバル大学創成支援」の募集がある。何としても支援対象30大学に選ばれたいところで、ただ、岡山大学はグローバル化が遅れており、そのために昨秋、プロジェクトを立ち上げた。そのチームリーダーで、当時工学部長だった谷口秀夫氏に大学改革担当理事を依頼した。大学改革はすでに加速するエネルギーを蓄えており、教職員の意識も変わりつつある。

代表ではなく、大学組織の執行部の1人という意識に立っていただきたい。その中でこそ学長のリーダーシップが発揮できると考えている。

また、各部署長の選考方法も見直し、適切な「人財」を集約し、不適切な場合はきちんと罷免できるシステムも確立しなければならぬ。各部署長の任期も学長の任期と連動させることができればと思っている。学長と各部署長とが一体にならなければ大学の徹底した改革は進まないだろう。

― 聖域なき改革の先に目指す理想の大学の像とはどのようなものか。

1期目でも掲げていた、国際的な研究・教育拠点として大学と都市・地域が連繋した美しい学都を創造する「学都構想」の夢はまだ諦めていない。岡山の地をアメリカ・ピッツバーグのような医療都市、フランス・ストラスブールのような大学都市にしたいと考えている。

ガバナンス改革Ⅱ（イコール）学長のリーダーシップとは思っていない。学長のリーダーシップはもちろん、大学が大学たる存在感を示すためにはそれぞれの部署も重要。部署が執行部によって左右されれば大きな失敗を招くわけで、各部署のアイデンティティを犯すようなことがあってはならない。組織機能を発揮するためににはミドルアップ・ミドルダウン（部署長主導型運営）を強化することも非常に大事だが、各部署長は部署の利益

大学は企業と違い、教育は常に継続し、継続の中で改革を進めていかなければならない。さらにスピードも求められ、いっそう困難を極める。文部科学省の「研究大学強化促進事業」、厚生労働省の「臨床研究中核病院」の両方に選ばれているのは国立大学では旧帝大と岡山大学だけであり、これを強みとしながら創造力、国際力を身に付け、地域の方々を尊敬し、自慢に思う岡山大学を目指したい。

### ■大学改革担当理事・副学長 谷口 秀夫

2014年4月1日付けで、谷口秀夫氏（前岡山大学工学部長、大学院自然科学研究科教授）が大学改革担当理事・副学長に就任した。

「変革を進めるためには組織バランスも重要。同じ部署から意見を出してもらえばかりでは暴走になるわけで、部署はもちろん意見が異なる教職員らが集まって議論を重ねることで改革の方向性を見いだしたい。さらに経営や教育、研究など大学内部の情報収集や分析、戦略計画の策定、情報発信といったIRも強化していきたい」と語る。

谷口 秀夫 ● たにぐち・ひでお  
専門は情報工学。九州大学大学院工学研究科修士課程修了。日本電信電話公社、NTT データ通信株式会社、九州大学工学部助教授、同大学院システム情報科学研究科助教授、岡山大学大学院自然科学研究科教授、同工学部長などを歴任。熊本市出身。

### 新理事 紹介





# 組織に横串を通す

# 改革を

— 大学改革担当理事として着任し、岡山大学の現状をどのように感じているか。

学生自身の意識はもちろん、学生を送り出す先の社会がずいぶんと変わっており、それに向けて岡山大学も全学的に変えていかねばならないと思っている。森田学長からも岡山大学のグローバル化が遅れているという話があったが、理事着任前に各部署長と1対1で意見交換したところ、各部署はそれぞれ頑張っている。また、実践型社会連携教育においても同様だ。にもかかわらず大学全体として見たときにその取り組みや成果が分かっていく、学外から見ても何をやっているのか分からないのが現状。旧帝大クラスに比べて部局が小さいためか、やっている規模も小さく見えてしまう。教員が個人で閉鎖的に行っているケースもあり、一部で活性化していてもその教員がいなくなれば終了してしまう。それを継続的に

## 谷口理事に聞く一。

聖域なき大学改革の日常化を図るため、岡山大学は4月1日、新たに大学改革担当理事を置き、大学改革推進室のセクションを設けた。どのような改革戦略を描いているのか。谷口秀夫・大学改革担当理事に岡山大学の現状や今後の展開について聞いた。

— 具体的にどのように改革を進めるのか。

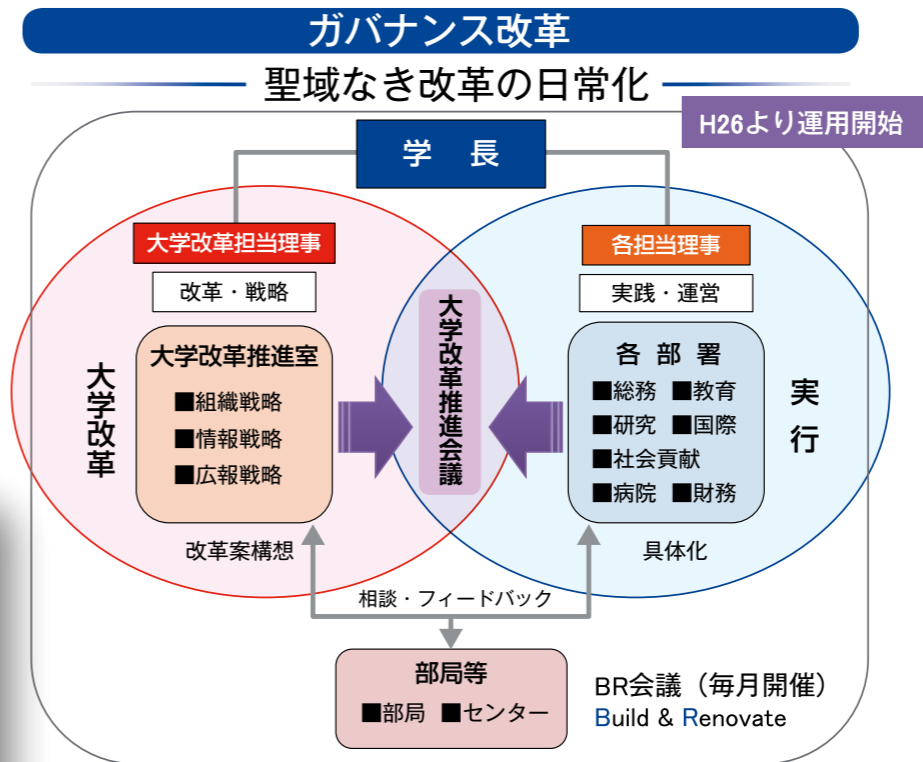
大学の要である経営においては、森田学長が1期目にミドルアップ・ミドルダウンを掲げていたが、現状ではアップもダウンも弱いように感じる。各者の姿勢が消極的であり、そこを刺激し主体的に動いてもらえるようにしたい。ただ、教員が議論するとしても知識伝授になりやすく、それが社会で本当に必要なのかといった見方に欠けることもある。研究部門のURA（リサーチ・アドミニストレーター）の拡充、教育を先導するUEA（エデュケーション・アドミニストレーター）、国際戦略のためのUGA（グローバル・アドミニストレーター）、広報戦略のためのUPR（パブリック・リレーション）、入試・キャリアを支援するUAA（アドミッション・アドミニストレーター）の導入によって学外からの視点を取り入れ、改革を加速する起動力になればと思っている。教職員配置数の見直しや年俸制拡大による優秀な人財登用を進め、理事の能力を高めるためのBD（ボード・デベロップメント）、教員の能力を高めるためのFD（ファカルティ・デベロップメント）、職員の資質を高めるためのSD（スタッフ・デベロップメント）によって適切な人財の育成・

に行うためにも、1教員あるいは1部局がやっていることを横展開し、組織としてのつながりを持たせなければ現実的に広がっていかない。真の国際化を図ることははじめ、教育、研究などにおいても部局間で横断的に取り組み、学外に岡山大学の強みを見せていくことが最優先だと考える。

研修システムの強化を図るなど、ガバナンス体制を刷新する。

教育においては国際部門との関連が強く、海外でも活躍できる国際力豊かな人材育成が求められる。われわれの教育を国内だけではなく国際的に示すことも必要であり、MPコースの拡大によるグローバル教養教育や、受け入れ留学生数の増員、全学60分授業実施による単位の実質化など、国際的な学修環境をつくりたい。研究においては、文部科学省の「研究大学強化促進事業」に採択されており、グローバル最先端異分野融合研究機構による重点的支援に期待するところが大きい。海外での技術移転活動の拡充などにより世界に卓越した研究を推進し、そこを經由して学生の留学支援につながればと思っている。

医療においては岡山大学病院が厚生労働省の「臨床研究中核病院」の拠点に認定され、医療分野で優れていることがすでに認められている。一昨年度、昨年度にわたって行われた文部科学省のミッション再定義の中で岡山大学の強みとして医工連携大学院・医療工学部の構想といたった異分野融合として医学部と工学部・農学部との融合が認められている。岡山大学の特色としている医療を軸に教育・研究組織を強化していきたい。



— 改革を進めていくにあたり重点課題が多々ある中、大学改革担当理事に課せられた役割と責務は非常に大きいが。

大学改革にはScrap&Buildではなく、Build & Renovateという発想が重要だと考えている。必要なものをつくり、改善・修復しながら変わっていくのが教育・研究機関であり、大学だ。だからこそ改革にスピードを求められても難しく、数年ですぐに結果が出るものでもないが、研究大学として、臨床研究中核病院として、そして世界に開かれたすぐれた教育大学として、10年後には国際競争力を備えた存在感のある岡山大学を創造することがわれわれ執行部の大きな役割だと考えている。

## Interviewer



副編集長 三浦 健志 (環境理工学部教授)  
いちよう並木編集長 高橋 正徳 (法学部准教授)