

理事長候補適任者の所信

榎 裕之

この度、国立大学法人奈良国立大学機構の令和 7 年 4 月に着任すべき理事長の候補適任者として推薦頂きました。選任された場合にどのように職務を進めるか、所信を記します。

1. はじめに

令和 4 年 4 月、奈良教育大学と奈良女子大学の法人統合により奈良国立大学機構が発足し、その理事長に選任頂きました。その後約 2 年半、機構と両大学の関係者の方々の理解と協力も得て、新機構と両大学の組織の整備や改編を進め、同時にミッションとビジョンを策定し、使命の達成に向けた取組を進めています。両大学では、各大学の運営を総括する学長（大学総括理事）を軸に、教職員が組織の点検を進め、同時に二大学間の学び合い、支え合い、高め合いを強め、教育・研究・社会貢献・組織運営の質改善の取組を進めてきましたが、道半ばの段階にあり、努力の継続とともに、新たな取組を始め、推進する必要があります。

以下に、理事長に再任された場合に取り組みたいと考えている主な案件に関し、機構の「ミッションとビジョン」や「目標と戦略」に記された項目に沿って所見を述べます。

2. 本機構と両大学を取り巻く状況とミッションとビジョンの設定とその共有について

法人統合前までは、奈良教育大学と奈良女子大学は、広い学術領域をカバーし、優れた教育・研究実績を有する国立大学として、それぞれが独自の基本理念（目的）と基本目標を掲げ、有能な教員人材や女性リーダー人材の育成を軸に着実な貢献を果たしてきました。その中で、近年、国内外の情勢が大きく変化し、世界が様々な重要課題に直面する状況を迎えており、両大学は、国からの厚い支援を受ける国立大学として、未来社会を開拓する抜きんできた能力と意欲を持つ人材を育成するために、教育貢献の質を一段と高めるとともに、学術・文化を創造する研究機関として、また、地域社会と国際社会に貢献する公益機関として、より大きな役割を果たすことが期待される状況となりました。

両大学は、この内外の状況変化を認識し、社会的使命をより良く果たすために、令和 4 年度に法人格を統合して奈良国立大学機構を発足させ、両大学間に強い協力体制を築くことになりました。この改編に伴い、機構は、両大学の従来への運営指針も尊重しつつ、より広い観点に立って新組織が果たすべき「ミッション」と今後進むべき方向性を示す「ビジョン」

を策定しました。まず、「ミッション」としては、「多様性を包摂し、互いを尊重し高め合う社会の構築に向けて、『社会をリードする女性人材の育成』と『次代を牽引する教員養成』を進める」ことを掲げました。それに向け、「文理統合的知性の涵養と高度な専門教育により、総合知を持つ人材を育成し、特色ある高度な学術研究を推進する」こと、さらに、「開かれた大学として、国際的な知の交流を推進するとともに、教育と研究を通じて、地域と社会に貢献する」ことを掲げています。

また、ミッションの達成に向けた「ビジョン」としては、両大学が「長年にわたり幅広い学問領域をカバーしながら、独自の教育と研究を進めてきた実績」があり、「両大学の規模が学際的な対話の推進に適していることを活かして、分野・組織の壁を越えた文理統合的視点の涵養と高度な専門教育を進める」こと、そして、「奈良の豊富な文化資源の活用と多様な学術機関・自治体・産業界等との組織的な連携の構築、さらに、国際的な交流と研究の強化を通じて、奈良の魅力や強みを活かす学びと研究を実現する」ことを掲げており、「これらを通じて、学生と教職員が、地域や社会の多様な人々とともに、学び合い、支え合い、高め合う組織を形成する」ことを進めたいと考えます。

これらのミッションとビジョンは、教職員や学生および学外の関係者に伝え、理解されるよう努めてきていますが、浸透は十分でなく、ビジョンの共有による組織構成員の一体感の醸成は十分でないのが現状です。理事長としては、今後、両大学と機構が個々の取組を進める際、それが組織のミッションやビジョンとどう関係するかを考えてもらう習慣を定着させることにより、構成員によるビジョンの理解と共有を促す所存です。以下の所信は、この観点から、両大学と機構が今後進めるべき教育・研究・地域連携の指針や方向性と組織運営上の改善案を、ミッションやビジョンと関連づけて提案するものです。

### 3. 学びと教への深化：教養教育と専門教育の関係強化と「総合知」の育成

両大学は、教養教育による幅広い見識の涵養と専門教育による深い専門性の確立を目指してきましたが、それらの関係はどうあるべきか、どうすれば両立できるかは、十分に検討されてこなかったと考えます。今回の法人統合では、「社会をリードする女性人材の育成」と「次代を牽引する教員養成」をミッションに掲げ、その達成のために、「文理統合的知性の涵養と高度な専門教育により、総合知を持つ人材を育成」することを明記し、その使命を果たすための取組を推進しており、今後、この取組を格段に強めたいと願っています。現代世界の主要課題に取り組み、社会をリードする役割を果たすには、多くの場合、複数分野の専門家と協業する力や社会的合意を形成する力などを要します。また、次代を牽引する教員には、複数科目を担当する小学校教員は勿論、中学・高校教員も担当分野を越えた広い教育を行う能力が求められており、いずれの場合にも総合知を備えた人材の育成が必要です。

幸い、奈良教育大学では、100名弱の教員が言語・人文・社会系、理数・技術・家庭科系、芸術・体育などの分野をカバーし、奈良女子大学では200名弱の教員が、文学部・理学部・

生活環境学部・工学部の教育を分担しながら、広範な領域をカバーしており、両大学の教員集団は小規模ですが総合知を育てる力を備えています。また、両大学の教育協力の推進組織として、連携教育開発センターが設置されています。さらに、今回の法人統合を機に、両大学は奈良先端科学技術大学院大学・奈良工業高等専門学校・奈良国立博物館・奈良文化財研究所など国立4機関と、奈良県立医科大学・奈良県立大学・奈良県立橿原考古学研究所など県立の3組織との間で、9機関の教員や研究者が相互協力を強める枠組みも誕生させており、多様な専門家の貢献が得られる状況ができています。

### <学問祭の継続・強化と教養教育・専門教育の補完関係の構築>

両大学では、総合知人材育成の意義を理解する教員が徐々に増え、取組が進み始めており、その代表例が「学問祭」です。令和4年以降の毎夏、人文・社会科学から自然科学・先端技術・芸術などの分野に至る15件の講義を、両大学の教員、連携機関の研究者、機構のアドバイザーなどが提供し、両大学の学生・附属学校の生徒・教職員などが受講し、活発な学際的質疑がなされています。自身も、講師や受講者として参加し、仮名書道から素粒子探索など多様な講義内容に触れ、大いに啓発されました。受講者アンケートでも多くの肯定的評価を得ています。なお、令和5年度の学問祭では、受講者によるレポートの合評会も加わり、三菱みらい育成財団から評価され、財政支援を受けています。開催に尽力頂いた方々に敬意と感謝を表します。

さて、両大学には合計で約750名の学生が毎年入学しますが、卒業までにどれだけの学生が総合知を育てているか、実状を分析した上で、教養教育と専門教育のカリキュラムを点検し、総合知の育成に向け、改善の要否を検討することが望まれます。例えば、一般的に、教員養成大学で特定分野の教員免許を得るには、教育実習も含めて履修すべき科目の多くが決まっており、カリキュラムに柔軟性がないと言われることがあります。また、奈良女子大学では、教養教育と専門教育とが果たすべき役割分担やそれらの補完関係について、議論を深めれば、改善の余地が見えてくるのではないかと感じています。特に、文理横断的な知性を築くには、教養教育として学ぶ科目を提供する際、必修すべきコア科目の設定が極めて重要ですが、現状を点検して改善の余地があれば進め、学生に教養教育履修の趣旨をしっかりと伝えることが望まれます。また、専門教育においても、膨大な知的産物の蓄積から、その分野の中核になる内容を厳選し、断片的知識ではなく、基盤的概念や方法論など基礎教養的要素との関連を学ばせた上で、個別事項の深掘りを行うことが大切です。各専門分野において、そうした検討や取組が進むよう願っています。

また、関連性の高い学術分野（例えば情報科学）の教員が、異なる大学や学部にも属しているため、その分野での教育活動において有機的連携が十分でない事例が少なくありません。この状況を克服するための改善策をさらに強化し、教育連携が進むよう願うものです。

#### 4. 大学院教育の充実および研究活動の活性化への取組について

##### <両大学の大学院教育の充実>

海外先進国では、相当数の研究大学が大学院教育を充実させ、博士課程学生を多く受け入れ、学術研究や文化創造の担い手として育成し、活躍させています。他方、日本では、多くの大学が修士課程進学者の一定数を確保しているものの、博士課程への進学者はかなり少ない状況です。21世紀の世界では、多くの職種でこれまで以上に深い専門性と広い見識が必要とされるため、社会をリードする女性人材も、次代を牽引する教員人材も、今以上の割合が、大学院での高度な学びや研究体験をすることが望まれています。特に、博士課程で先進的な研究や国際的な共同研究を経験した人がより多く育成され、社会で多様な活躍をすることが望まれており、日本の大学院教育のさらなる充実が待たれています。

現在、奈良女子大学では、年間200名前後が修士課程に入学し、博士課程には、留学生や社会人も含め、年間20～30名程が進学しています。また、奈良教育大学では、教育系専門職大学院と通常大学院の修士課程を合わせると、入学者数は年間約50～70名程となっており、教員養成と大学院進学の間には、幾つかの改善すべき課題があります。両大学がミッションとして掲げた役割、即ち、社会をリードする女性人材や次代を牽引する教員の輩出と、特色ある高度な学術研究を推進するには、大学院教育を質・量とも高める必要があります。幸い、奈良女子大学では政府の「次世代研究者挑戦的研究プログラム」の支援を受け、SGC-Nexusを始めており、進学者を励ます追い風が吹いており、令和7年以降、以下の諸点を中心に、研究活動の改善と活性化が加速するよう願っています。

##### <研究活動の活性化と関連の取組>

研究活動の活性化のためには、第1に、両大学に属する教員や院生が、どのような研究を進めているかを互いに認識し、学際的な接点の形成や種々の相互協力の可能性を探る機運と努力を一段と強める必要があります。前節で述べたように、現状では、近い研究分野の教員も、大学や学部が異なるために協力できていない例が多いので、協力推進を促します。第2に、奈良カレッジズに属する奈良先端科学技術大学院大学などの機関や組織との対話と情報交換を強め、研究機器の相互利用、院生の研究への共同指導、共同研究の事例が増えるよう努めます。第3に、法人統合に伴って発足した「なら産地学官プラットフォーム」を通じて育ちつつある近隣の産業界との繋がりを活かした研究協力と、国際戦略センター（Nara ISC）や秀でた国際性を持つ学術アドバイザーの努力により強まっている国際ネットワークを活かし、海外諸機関との教員や院生の相互交換や共同研究などの加速に努める所存です。

これらの取組は、多くの大学が進めている地道なものですが、その量と質がどこまで高められるかで、研究の質が決まります。特に、両大学は、教員や院生の数が比較的少なく、財政状態も厳しい状況にあるだけに、制約克服の手段としても、相互啓発によって新たな学際領域を拓く手段としても、学内外との研究連携を重視し、その推進に努めます。

なお、大学院教育の充実と研究の活性化に関しては、上述の取組に加えて、以下に記す二課題への対応も急務であると認識しています。第1の課題は、令和4年度に発足した工学部の学年進行に伴って令和8年度の大学院修士課程の開設に向け構想を早急に固めることです。工学部は大きな関心を集めてきただけに大学院構想には十分な検討が必須であり、学外識者の助言や工学教育に関与してきた自身の経験も活かし、良好な構想がまとまるよう配慮する所存です。また、第2の課題は、両大学の300名ほどの教員が独立して進めている様々な研究の目的や方法論などを検討し、相互の関連性の有無を調べ、複数の教員が個別に進めてきた取組が、繋がりを持つ複数の共同研究プロジェクトへと再構成していけないかを検討することです。そうした取組を機構内（学内）共同研究のテーマと設定し、継続させることで、両大学が重点的に進める研究活動の質と認知度が高まることを願っています。

## 5. 両大学の地域社会や国際社会との繋がりと社会への貢献について

### <両大学による地域貢献の推進>

奈良教育大学は、奈良地域をはじめ関西で活躍する教員を多く輩出し、また、附属幼稚園・小学校・中学校では多くの園児児童生徒を育てることで、地域への貢献をなしてきました。また、奈良女子大学は、社会をリードする女性人材を育てる女子大学の代表的存在として優れた人材や研究成果を全国に提供して高い評価を受け、同時に、附属学校園での園児児童生徒への指導を通じて独自の教育法を編みだして、注目を集めてきました。

法人統合を機に、両大学と地域の自治体や企業などとの関係を再点検した結果、両大学は近隣の学術機関や自治体との関係を強める一方で、やや疎遠であった地元企業とも関係をより緊密にする方針を打ち出すことになりました。その結果、「なら産地学官連携プラットフォーム」が発足し、これまで、奈良県知事や奈良市長が支援する大学生と地域との交流事業、過疎地域での大学と自治体との相互推進教育事業、企業経営者と大学ガバナンス間の意見交換会、両大学によるリカレント教育プログラムの試行などが、活発化しています。また、奈良カレッジズ交流テラスが新設され、種々の行事に活用されており、奈良県内の国立・県立による計9学術機関は、奈良地域の繋がりをより密なものにしてきています。今後は、これらの取組をさらに進めることで、学生の地元企業でのインターン経験による社会性育成と就業先多様化、産学協働事業の推進と外部資金の獲得などに活かしたいと考えています。

### <両大学の国際化の推進>

多くの職種で、グローバルな繋がりが大きな役割を果たす時代を迎え、学生・教員・職員が国際社会の状況を的確に理解した上で、職業人としても、一市民としても、国際的な繋がりを活かして行く能力や姿勢を持つことが極めて重要です。両大学は、国際社会との繋がりに関し、留学生の受入や派遣を中心に、海外の諸大学との交流を着実に進め、その規模を拡大してきました。令和2年度以降は新型コロナウイルスの影響で交流の数が大幅に減少し

たものの、現在、受入れは回復しています。なお、日本人学生の派遣は、円安の影響が生じていることや、短期滞在が多い点が課題ですが、大学間の交流協定や文部科学省支援の「トビタテ！留学 JAPAN」なども活かし、中・長期滞在を増やしたいと願っています。特に、大学間交流では、奈良の魅力を追い風に寮滞在型の受入学生を増やすとともに、派遣学生の先方での寮利用を定着させ、派遣費用を抑え、派遣学生数の増加につなげたいと考えています。

また、奈良教育大学は、ユネスコスクールとして国際的な繋がりの中でESD活動を進め、外国人留学生を積極的に受け入れ、かつ、多くの学生がユネスコクラブに属して、留学生との交流を積極的に進めています。この事例に限らず、海外の優れた学者による奈良でのサバティカル滞在やリモート講義や共同研究を増やすことで、奈良に居ながら学生や教職員が国際性を育むことのできる On-campus 型の国際交流の充実を進めたいと考えます。幸い、法人統合で、両大学の国際化の担当部門は国際戦略センターの下に統合されたので、国際化の取組を、質と量の両面で高めていく所存です。

## 6. 附属学校園の現状と未来について：独自教育法の開発・こども園・科学館構想など

国立大学の附属学校園は、教育大学や教育系学部における教員養成のために、教育実習の場を提供する場として、また、優れた教育法を開発するための教育研究の場として設立されています。この設立目的は今も生きていますが、設立後に長い年月を経るに伴い、学校園を取りまく社会的状況が変化しており、今後、新たに果たすべき主要な使命は何かを検討し、その達成に向けて取組を進めることが必要です。

附属学校園は、設置者の各大学が運営責任を担っており、学長（大学総括理事）と担当副学長らが現状を点検・把握し、学校園の校長・園長・教職員などの意見交換も行うことで、適切に運営する仕組みになっています。機構の理事長は、学長から報告を受け、必要に応じた協議を行って対応していますが、できる限り、学校園を訪ね、教員や生徒の学びや課外活動の様子を見学し、現状把握にも努めてきました。今後もこの姿勢を保つ所存です。

奈良女子大学の附属学校園は、独自で質の高い奈良の学習法と呼ぶ教育を進め、全国的に注目されています。自身も、小学校が開催し、全国から数百名の教員が参加する研修会に出席し、独自の教育法の見学・質疑・講演聴講を通じて、実状把握と啓発の機会としてきました。また、附属中等教育学校を見学する機会を得て、科学クラブやオーケストラの活動など、高度な課外活動などに触れたほか、SSH 関連の特別講演と質疑の機会もいただき、生徒の学びへの意欲が育っている様子に接し、心強い印象を抱いています。また、奈良教育大学の附属学校園では、幼稚園（こども園）で開かれた幼稚園教諭向けの研修会への参加や、海外コンクールで高評価を受けた中学校の生徒によるロボット開発の発表を聞く機会などもあり、独自性の高い優れた教育がなされているとの印象を抱きました。他方、奈良教育大学附属小学校との間では、教員との意見交換の機会などを持ったものの、全体の状況把握が十分

でなかったことを反省しています。特に、昨年初夏以降に明らかになった、学習指導要領への対応の件は、学長らから報告を受けて、直ちに協議し、学長には、児童や保護者などへ適切に対応するよう指示しましたが、今後は、種々の課題に関し、より早期の把握と対応ができるよう、尽力する所存です。

なお、奈良教育大学では、附属幼稚園のこども園への改組を国に提案し、認可されました。今春から、新生児から小学校入学までのこどもの成長に関する研究の深化と優れた保育士や幼稚園教諭の養成を目指すことになりましたが、機構としても十分に支援する意向です。また、こども達の科学への関心を高め、また理科教育の質を高めるために、将来的な科学館を作る構想の取組を進めています。奈良の歴史や文化との関連を重んじることや、理科教育研究に関わる教員が独自の教材開発を進めるなど、各地にある科学館とは一味異なる科学館を期待していますが、奈良教育大学の教員に加え、奈良女子大学の教員による協力、さらに奈良カレッジズのスタッフの協力も得ることで独自性の高い施設を誕生させたいと考えています。機構としても後押しする所存です。

## 7. 機構と両大学の運営体制・財務状況の改善について

### <法人統合による運営体制の刷新>

複数大学による法人統合は、まず名古屋大学と岐阜大学が行い、小樽商科大学・帯広畜産大学・北見工業大学の三大学と、奈良教育大学と奈良女子大学の二大学とがこれに続きました。これらの統合では、関係大学間の地理的距離や学術分野の重なりに加え、規模の点でも大きな違いがあるため、個々の状況を認識した上で、達成すべき利点や克服すべき課題を把握し、その実現や解決に取り組む必要があります。その中で、奈良の二大学は、教育・研究機関としてより良く使命を果たすために統合を決断しただけに、利点の最大化と課題の最小化を図る必要があります。統合で目指すべき利点は、①教育・研究組織としての機能強化、②地域や社会への貢献活動の強化、③大学運営体制の強化と効率化、の三項目に大別でき、うち二者については先に述べたので、ここでは、主に大学運営体制の強化と効率化に関し、所見を述べます。

まず、法人統合により、学長が理事長を兼務する方式が廃止され、両大学の学長（大学総括理事）と理事長のトロイカ体制で運営されることとなりました。この方式は、学長によるリーダーシップ発揮の機能を残しつつ、理事長と2学長、事務局長を含む理事2名の知恵を集結する形で意思決定できる利点があります。迅速性確保と独断防止の観点から適切な判断に適した体制と考えており、その良さを維持する所存です。令和5年に理事長が大学総括理事を選ぶ際は、大学総括理事に求められる資質として、①大学における教育・研究・社会貢献活動に関し、自身の経験を基に、深く広い見識を持つこと、②大学や法人が果たすべき役割に関してビジョンを持ち、実現に向けた熱意を持つこと、③大学や法人の運営に必要な対話力や総合的判断力など実務的能力を持つこと、さらに、④教職員を含めた学内外の

関係者から信頼される人間性を備えていること、の4つを掲げ、その上で、注意深いステップを経て選定しました。今後、この経験を参考に、適切な対応をする所存です。こうした配慮の結果、学内に幾らか存在した心情的な分断が緩和されつつあると認識しています。

他方、法人統合に伴い各大学の経営協議会が廃止され、法人の組織として統一されました。この結果、学外委員の数が6名に減ったため、委員を厳選することになりましたが、貴重な協力を頂き感謝しています。人数不足を補うために、アドバイザーを12名選び、学者・芸術家・産業人など、種々の観点から大学での教育・研究・運営に助言をもらうことにしました。今後は、幾らかの見直しをした上で、継続させる意向です。

#### <財務上の課題と改善策の探索：事務の統合と効率化および教育協力による経費削減など>

奈良教育大学と奈良女子大学は共に厳しい財務状況にあり、特に、人件費が収入の約8割を占めており、このままでは、将来の事態はさらに悪化すると懸念されます。したがって、支出の見直しによる削減と外部資金の収入を増やすことが必須です。そのためには、組織の収支の状況を全教職員に理解してもらい、対応策を実施する必要があります。

まず、支出ですが、その8割は、教育や研究を担う教員と事務や組織運営を担う職員の雇用に使われているため、削減には、事務業務の統合や効率化と、教員業務の削減を進めることが必要です。

但し、それにより事務業務が滞ったり、教育活動の質が低下したりすることは回避すべきなのは当然です。例えば、3節の教養教育や専門教育の欄で述べたように、開講すべき講義の厳選、異なる学部で並行して提供されている類似の講義を整理するなど、カリキュラムに踏み込んだ検討を行うことにより、教員の業務を減らす可能性を探ることも必要になると思われます。勿論、人件費の削減は、それが目的ではなく、財務状況の危機を回避し、支出すべき項目に資金を回すためのものであることは、言うまでもありません。

他方、文部科学省からの運営費交付金は、種々の努力指標の達成度により、交付額が増減されるので、目減りを回避するための取組が重要です。また、科学研究費を含め、外部資金からの収入を増やすことも極めて大切です。法人統合前の2大学の外部資金比率は、令和2年度・令和3年度とも2.6%でしたが、法人統合初年度の令和4年度は4.1%、昨年度令和5年度は4.9%に上昇しました。この比率は、同じカテゴリーの国立大学との比較では、まだまだ努力すべき状態ではあるのですが、少なくとも法人統合を契機として、外部資金比率は上昇傾向を示すことができている。4節で述べた研究活性化の取組を通じて事態を好転させるよう努めたいと考えます。

また、近年、卒業生から高額の遺贈寄付がなされたこともあり、卒業生や卒業生を雇用した企業などへの寄附の働きかけも検討したいと思っています。そのほかの各種の資金確保に関し、両大学を通じた工夫を進めていく必要があると考えています。

## 8. 結び

これまで述べたように、奈良国立大学機構と傘下の奈良教育大学と奈良女子大学は、法人統合後の2年半の間に、それぞれが果たすべき教育・研究・社会貢献活動を一段と高めるために、組織の刷新を進めるとともに、新たなミッションを掲げ、その遂行に向けて、様々な取組を進めてきました。これまで、本機構の理事長として微力を尽くしてきましたが、令和7年4月以降の理事長に選任された場合は、できる限りの努力を傾注する所存です。機構と両大学の関係の皆さまには、これまで貴重なご協力を頂きましたが、引き続きのご理解とご尽力をお願いし、所信を閉じます。