

特集

浅原利正第一二代学長インタビュー
広島大学長の仕事を顧みて

浅原利正

年月日 第一回目 平成二七年三月一三日
第二回目 平成二七年三月二四日
場所 広島大学学長室
語り手 浅原 利正 (広島大学長)
聞き手 小池 聖一、石田 雅春、平下 義記
趣旨 浅原利正前学長に学長在任中のご証言をいただきました。現在進行形の問題も含まれています。今後の本学の進路を考える際に有益な情報と考え掲載しました。読者諸氏のご参考となれば幸いです。

1. 教育分野での実績

(1) 学生支援事業について

○小池 先生が在任中の約八年間 (正確には七年一〇ヶ月) の間で一番思い出深い事業がありましたら教えてください。

○浅原 そういうことをよく聞かれるのですが、大学の運営責任者としての個性というか、自分がやったという思いは、はっきり言ってないですね。それは、みなさんがやったわけです。私ができることではないわけですから。ただ、みなさんがやるのをサポートしたと思っています。

一番面白い出に残っているのは、STARTプログラム。これは、一年生の、海外渡航歴のない学生に短期研修として、異文化に触れさせる、そして学問への動機付けをする目的で始めたわけですが、この学生が帰ってきて報告会をした時に、二週間しかない短い研修ですが、すごく成長したことを感じました。これは驚きであつたし、自分としても彼らがある程度サポートできたと。彼らは「行きたい」と自分達で言ったわけですから。「あなた、行きなさい」と言ったわけではない。それをサポートできた。

そして、これはやはり続けるべきだと思いました。その時には、非常に充実感、満足感を感じましたね。学生の成長した姿を見るのは、大学の運営責任者としては一番の喜びです。それから毎年、そういう

報告が続ききました。

○小池 もう一つは、先生の時に総合学生支援センター（学生プラザ）をつくりました。先生の発案というか、先生の意図が非常にあったような気がいたしますが。

○浅原 やはり学生支援をしていく上で世の中はどんどん変わっていくので、学生支援のあり方も変わっていくかざるを得ない。そうであれば、一カ所で、ワンストップサービスで学生支援ができる仕組みが必要ではないか、そのためのハードも必要だということで、みんなと検討して学生プラザをつくったわけです。

本当は、教員と職員がつくると学生がなかなか見えない。今は一階を学生に開放していますね。当初の計画案は、一階にいろいろなものを計画していました。学生はどこに来るのかというほど。これは学生のための建物だから、学生が何かをするために私たちがサポートする仕組みにしなければいけない。初めは教員の研究室まで計画していましたが、私は冗談じゃないと言ったんです。ですから、本当は学生が運営するのが一番いいんですね。そして、必要な職員がそこにいて、いろいろなサポートをする。だんだんそうなっていけばいいと思っています。

一階の受付は、学生のフェニックスアシスタント（大学の業務に従事する公認の学生アルバイト）を使ってやっています。これは非常にいいと思います。それを私たちがサポートするというのがコンセプトです。ですから、あそこは学生がたくさん集まるような場にします。例えば、留学生と日本人学生の交流もあそこですればいいと思います。

今も毎週時間を決めて集まっているのですが、まだ十分な人数の学生が集まっていない。

○小池 スーパーグローバルの時代になりますと、いろいろな学部ごとに外国人と日本人が一緒に学ぶことが重要なポイントになります。その意味で、学生プラザが一つの核になり、一般学生がもつと外国人と触れ合えて、恒常的にいるようなシステムを何かつくれないでしょうか。

○浅原 場所は、学生のワンストップサービスを、あそこでどんどんしていけばいいのですが、あとは機会をつくらなければいけない。例えば、一昨年から始めたのですが、国際交流バスツアー。ワン・デー・ツアーですが、留学生と日本人学生と一緒に隣り合わせに座って話をする与交流も深まる。二月は吉和へ雪合戦に行ったようです。そういう機会を、これから提供していかなければならない。

本当は、私は機会も自分たちでつくりなさいと言っている。もしお金が必要なら支援しましょう、例えばバス代の支援をします。ただ、弁当は自分たちで持っていきなさい、計画も自分でしなさい、私たちは何もしません。職員も手伝ってはいけませんと言っています。

自分たちでやるべきです。もう大学生ですから。それで、いろいろなことで、うまくいかなかったとか報告を受けるのですが、それも貴重な経験です。そういう経験をふまえて、今度はそれがうまくできると思います。自分たちで様々なことをたくさん経験して、うまくいかなかったことも、うまくいったこともあるから、うまくいかなかったとは次に改善して計画すればいいと勧めています。

○小池 なるほど。あと、先生は平和科目を一所懸命にされました。私も最初からワーキングのメンバーでしたが、広島大学にとつての平和を、先生はどのようにお考えでしょうか。今後どのようなかたちで、広島大学で発展させていけばいいとお考えですか。

○浅原 基本的には、やはり今でも世界各地で紛争は絶えないです。むしろ最近規模が小さくても予想できないようなテロも起こるし、宗教や民族対立がずっと続いている。基本的には、国際平和は人類の恒久的な夢というか、取り組まなければいけないことです。そのためには、やはり若い人たちがそういう意識を持ち、社会人になっていくことが大事だと思います。

大学の在学期間の二〇歳前後、この間に何かを自分自身で深く考えて、将来どうしようかという動機付けは、六八歳の私とは全然違います。六八歳で動機付けをしても、できないことはないですが、二〇歳前後ですると全然違うと思います。ですから、この期間に、やはり人類の平和について考える、お互いに理解し合って、受け入れて暮らしていくことを考える機会を持たなければいけない。

何回も言っていますが、広島大学は世界最初の被爆地に開学したかゆえに、やはり広島大学から発信しないといけないことがあるわけです。ですから、広島大学で学ぶ学生は、世界平和について在学中に一回は考えてほしい。本当は人類みんなが考えなければいけない。でも、広大生は発信力となるような学生、社会人になってほしいという思いがあります。

○小池 他に、先生はいろいろなことをサポートされてきたと言われ

ましたが、サポートにあたって一番気にしたこと、あるいは気を付けられたことは何かございますか。

○浅原 私は前から役員にも言っているのですが、いろいろな学部があつて、センターがあつて広島大学は成り立っているわけですから、大学の執行部というのは、どんどん活動しようとしている人を抑えてはいけない。その人たちがやりやすい環境をつくっていくのが執行部の役割だということで、サポートと言ったわけですよ。

そのときに、どのようなことに注意をしなければならないかという点、やはり活動しようとしている人たちの気持ちを理解しなければならぬ。何をしたいのか、何を目的にしたいのか。こちらが押しつけるのは駄目です。だから、サポートでいいと思う。

いろいろな考えがあると思います。得てして、授業なども教員が学生に教えるという、何か上から目線がありますが、学生に学びの動機付けを与えられれば、教師は役割の多くを果たせたと私は思います。彼らは自分で一生懸命に取り組みますから。この動機付けが非常に大事であつて、それが教師の一番重要な役割ではないかと思えます。それさえしてくれれば、知識とか何かを伝えなくてもいいと思う。

ですから、サポートをするときには、そういう意識で、学生の動機付けをしてあげることがサポートする側にとっては一番大事で、こちらから押しつけてはいけないと思います。

ただ、正直言って、時々そういう姿勢では困るのではないかということがないこともない。それは、こうしたほうがいいのではないですかとアドバイスも必要でしょう。私は基本的には、職員・教員とは私

と考えが合わないことがあってもいいと思います。ただ、学生のことについて、これだけは言えます。今、教師も職員も学生にあまりにも手を掛けすぎる。彼らは、もう二〇歳前後で成人式を終えた人もいる、今度は一八歳で選挙権を付与されるようになる。だから、学生がしたいと思うことをさせてやるのが大事ではないでしょうか。見守ることも教育の姿勢として非常に必要だと思います。

(2) 教養教育の改善について

○小池 先生は八年間のご在任中、本当にいろいろなことをされたと思います。具体的にできなかった心残りは何かございますか。

○浅原 教養教育の充実のことも、もう少し進めなければいけなかった。実は「教養教育」という言葉は高等教育の中にありません。共通教育（一般教育）、そのことを、学生、教員、職員も含めて、全部を理解してもらうことはできなかった。少しは理解してもらったと思いますが。

やはり医学でもそうですが、専門教育を深く極めるためには、いろいろなところからものを見る力がないといけない。それがあって初めて学問が深まるわけで、専門教育だけでは駄目なんです。また、いろいろな視点があると、新しい発見もできるし、創造的な研究も完成すると思う。

そういう専門教育をする上での基盤的な教育、それは社会人になっても必要ですが、教養教育は四年間で終わるものではなく、生涯必要です。そういうことを、もう少し私が強く、みんなに分かってもら

うように説得すべきだったのではないかと思います。

○小池 特に総合研究大学になりましたので、教員たちはみんな専門のほうに行ってしまう、教養教育は昔の一般教育と言われたような、一年、二年だけがやるかたちになっていたので、教員の意識が先生の思いとは離れていたということでしょうか。

○浅原 そうですね。それと、いろいろな視点から物事を見ることができるようになるためには、いろいろな分野の学問に触れなければならない。同時に、今、言われている社会人基礎力は、授業だけで教えられるものではない。やはり社会との接触やインターンシップも含めた共通教育、教養教育だと思います。

それに動機付けですね。実験室で理工系の仕事ばかりしていても、文学に興味がある人もいますし、歴史に興味がある人もきっといるでしょう。私は最終的には教養教育が一番大事なのは歴史だと思います。歴史学は非常に奥が深いし、幅が広いと個人的には思っています。

○小池 先生の教養教育に対するイメージは、やはり先生が学生時代に受けられた教養教育と関連があるのでしょうか。自分を振り返ってみられて、自分にとっての教養教育は何だったのだろうかというところと関連しているのでしょうか。

○浅原 全くないとは言いませんが、違うと思いますね。やはり今の大学教育の中の教養教育、共通教育は、その位置付けがもう少し重くなっているのではないのでしょうか。今は専門教育で、工学部などは基礎的学習だけでも四年では不十分と云われており、マスターまで含

めて六年くらいかかっている。このように学問領域が広がってきて深くなってくると、ますます基盤のところが大事になってくる。それは私たちの時より、はるかに重いのではないのでしょうか。

○小池 なぜ駄目だったかというのは、教員の意識ですか、それとも学生のほうでしょうか。

○浅原 私の熱意が足りなかった。やはり人間は、できなかったのは自分の努力が足りないんです。できなかったことはたくさんあります。それは基本的に、自分の努力が足りないんです。

2. グローバル化への対応について

(1) 国際交流の推進

○小池 国際交流の推進について、どのようなことに留意されたのかお教え下さい。

○浅原 国際交流を進めないと、レピュテーション(評価)が上がらないから、国際ランキングが上がらないということだけではありません。ダブル・デイグリー(学位取得後に別の学位を取得すること)やジョイント・デイグリー(複数の大学から学位を取得すること)の制度は、海外の大学を活用することにより、まず学生がたくましくなり、教員も研究人脈、ネットワークが広がってくるので、いいことです。その結果として、レピュテーションが上がるので、後押ししてやらなければならぬ。

また、留学生をいかに受け入れるかは、日本人学生をいかに派遣す

るかということと、同じように広島大学を海外の大学に知ってもらうことになる。これは大事です。それと、ホームページの発信力。広島大学は今こんなことをしていますと、ホームページでもどんどん発信していく。海外からアクセスしたときに、そういうことが分かるようなホームページにしていこう。今、大改造しています。

○小池 いわゆる広報能力の強化ですね。

○浅原 そうです。発信力が低いのです。日本の大学は特に低いと言われました。また、QS (Quacquarelli Symonds 社)にもトムソン・ロイター (Thomson Reuters) 訪問時にも言われたのですが、広島大学はしっかりしないと駄目ですよと。一生懸命やって多少ランクが上がったとしても、中国はもつと上がっていますよと。たぶん、これからの最大のライバルは中国になると言われました。

○小池 中国の大学と日本の大学との違いはどこだと思われませんか。

○浅原 中国は、やはり国策として大学の研究力・教育力の強化に取り組んでいます。しかも、特定の大学にすくお金を出している。

○小池 そうですね。特定の大学にかけるお金の額は違いますね。

○浅原 ものすごいんです。広島大学の北京研究センターがある首都師範大学、今度あそこから学生を受け入れようと思います。受け入れてほしいと言われたのです。どうかたちにするかというところ、首都師範大学はドクターコースに後期がない。しかし、ドクターを取りたい学生がいる。だから、ドクターを広島大学で引き受けましょうと。

また、マスターの段階でも、うちの教員が北京の首都師範大学に行ったり、学生に来てもらったりして単位を出すような仕組みを検討して

います。だから、学士課程の学生も視野に入れて、うちの教員が行って授業もしましょうと。

中国は学生一人に四〇〇万円出すのです。毎年、派遣してくる。だから、もちろん授業料も生活費もそこから出せます。そういう学生を広島大学が受け入れようと思っています。今のところ計画しているのは、一学年マスターが三〇人、ドクターが一〇人かな。増やしてドクター三〇人ぐらいにしようと思うのです。

○小池 それは教育学研究科が引き取るかたちですか。

○浅原 いろいろな学部・研究科です。中国はそれぐらいお金を出しているんです。北京大学と精華大学は、もつと出しています。

○小池 そうですね。学生たちにチャンスを与えるという意味では、彼らは非常に必死ですね。

○浅原 必死です。その代わり、秀れた学生にしか出さない。これはすごいですよ。

○小池 それは、広島大学というよりは、もう少し国策のレベルになります。

○浅原 ただ、今までずっと首都師範大学と交流があったので、うちに話が来たわけです。中国の中では一番交流が深いし、教員とも学長ともずっと交流があつて、広島大学に頼むと言われたので、広島大学の研究科はみんな受け入れてくださいと言っているんです。優秀な学生が来ますし、お金はあるから学生の授業料を免除することもないわけです。きちんと授業料を払ってもらって。

○小池 ただ、本当に競争が激しくなり、先ほどおっしゃったように、

中国の重点特化をする大学、日本はどちらかというと、まだ重点特化というかたちではなくて。

○浅原 日本で重点特化するのは二つの大学だけです。

○小池 でも、重点特化しているのが二つの大学だけでは少ない感じがしますが。

○浅原 少ないですよ。よく研究費の棒グラフが出ますね。日本はこうですよ（右手で、右肩上がりのきついカーブを描きながら）。アメリカなどは、この辺からこうですからね（右手で、右肩上がりの緩いカーブを描きながら）。ドイツだつてこうですよ。

○小池 ドイツもそうですね。だから、そういうふうにしてもらわないと困りますよね。

○浅原 この前、ヒアリングがあつて、高等教育局長の所に行きました。「局長は、これをどう思われますか。いいと思つていますか」と聞くと、「それは思つてはない」と。局長もそう思つてないみたいです。

○小池 今回のスーパーグローバルにあつては、どちらかというと旧帝大中心主義ですよ。そこに広島大学が割り込んだかたちになっていますが。

○浅原 そうそう。よく割り込みましたよ。みんなよくやりました（笑）。

(2) スーパーグローバル大学創成支援事業

○小池 先生の代で「スーパーグローバル大学創成支援事業」にあつたわけですが、そのことに関して、どのような感想をお持ちですか。

○浅原 これは誤解している人もいるから言いますが、あれは、これまで研究者、あるいは学生がやってきたことが去年、評価されたわけです。だから、その実績はあるので、それを延長させていけばいいだけです。たまたまあそこで評価をする機会があっただけで。

ただ、これは大事だったと思います。はっきり言えば、一昨年の「研究大学強化促進事業」、去年の「スーパードグローバル大学創生支援」、この二つで広島大学の方向性は決まったのです。広島大学はこういう方向ですよと決まったわけです。今までの実績に基づいて評価してもらい、広島大学は日本の大学の中でこうあるべきだ、世界の大学の中でこうあるべきだと決まったので、みんな目標は分かりやすくなったと思います。

あと、いろいろな数値がありますが、それは目標ですから、到達できないものがあるかもしれないが、目指してやらなければいけない。

(3) 大学ランキングについて

○小池 最近、大学ランキングが『週刊朝日』とかいろいろなところから出てきており、一喜一憂する。また、場合によっては研究も、トムソンロイターのいわゆるジャーナル至上主義、ポイント制というところで、評価主義が大変強まっています。そういう状況について、先生はどのようにお考えですか。

○浅原 好ましくないと思っています。就任した当時、これは無視するべきだと思いました。大学の教育・研究の本質的なものとそれは関係ないと思ったのですが、だんだん無視できなくなってきました。

例えば、ダブル・ディグリーなどを進めようとする、海外の大学では、「おたくはQS世界大学ランキングでは何位ですか」となるわけです。それは少し悔しいですね。だから、去年の10月にロンドンの二つの評価機関へ行き、その後、また上海交通大学へ行って意見交換をしたのですが、いかに日本の大学がランキング機関との交流がなかったかが分かりました。やはり彼らには情報が入らない。私たちが発信していないし。

これは執行部の役目だと思います。教員にさせてはいけません。教員は教育・研究に一生懸命取り組んでくれたら、大学は教育力・研究力が向上するわけだから。その力がないと、発信力にしても、コンタクトをとることも、いくら大風呂敷を広げても評価は上がりません。ここが一番大事なところですよ。

こういう評価機関は結構シンポジウムとかをやっている、そういう所に出ていってプレゼンをしないと、評価は上がらない。そういうことが分かって、これはやはり大学執行部として取り組まざるを得ないと、今は受け止めています。ただ、あの評価は大学の研究力、教育力にしても一部ですね。

○小池 バランスが欠けているところがありますね。

○浅原 そう、これは一部なんです。だから、そういうことは正しく認識しないといけないと思う。ただ、一人歩きするので、短い目で見ずに、五年後、一〇年後に、このランキングのこの部分は高くしようというつもりで取り組めばいいのではないのでしょうか。

○小池 例えば、国内の『週刊ダイヤモンド』とかで、いろいろな

たちでランキングが出ますが、それについてはどうお考えですか。

○浅原 あれは、さらに軽いと思います。分かりますが、あれこそ本
当に一部だけですから。

○小池 やはり国際ランキングは気になると。

○浅原 先ほど言ったように、国際交流をする過程で、どうしてもそ
ういう話が出てくるので、これはある程度、意識せざるを得ないです
ね。また、教員に負担をかけない範囲で、執行部ができることはして
いかなければならないと思っています。

○小池 具体的に、教員に負担をかけないで国際ランキングを上げる
ためには、先生はどのようなことを考えておられますか。

○浅原 やはりQS、トムソンロイター、上海交通大学へ行って思っ
たのは、向こうから案内がいろいろ来るのです。例えば、QSのシン
ポジウムをしますとか来るのですが、今まで、これは関係ないと返事
も何もしなかった。だから、そこへ行き、例えば、今度、広島大学は
インキュベーション拠点で健康長寿をやるとか、宇宙科学はこういう
ところと組んでやるのか、平和科目をつくり、ずっと教育しているの
か、プレゼンしないといけない。

○小池 プレゼンは執行部の役目ですか。

○浅原 これをサポートするのは執行部です。

3. 国立大学のなかの広島大学

(1) 広島大学の位置づけと国立大学の再編について

○小池 学長になられると、国大協（一般社団法人国立大学協会）な
どいろいろなところに出ていかれますが、やはりその時に、他の学長
と話をしてみても、広島大学に思うことはございましたか。

○浅原 あまり特殊な気持ちはないですね。うちの教員も学生にも誇
りを持っています。優秀な人もたくさんいるし、そういうことで臆す
ることは全くないですね。

○小池 先生がご在任の時は、いわゆる大学の競争時代と言われて
いる時期で、国立大学法人化とともに外部資金の比率が非常に高くな
り、お金を取るという点で運営が厳しい時代だったと思います。

そういう状況の中で、今後、大学の個性化ということを文部科学省
は言っていますが、先生としては、どこをより重点的にお考えでし
ょうか。

○浅原 研究に関しては、インキュベーション拠点を学内で選定
しました。ヒアリングをしてもらって、みんなが採点をして、あれは
広島大学を代表する研究グループですと、もうオーソライズされたわ
けです。これはいいと思います。それは私が言ってもいいのですが、
あれはみんながオーソライズしたので、この人たちは広島大学の代表
だから、何かあったらサポートできると思います。

○小池 逆にしてくれないと困りますね。

○浅原 そうです。彼らも責任を負ったわけですから、やってもらわ

ないといけない。そういうかたちで今から進んでいくのではないかと
 思いますね。

広島大学は、運営費交付金を毎年1%削減されて、今は一・三%で
 す。削減されていく中で、文科省としては、その削減分が競争的資金
 という形になってきている。広島大学の場合、削減分（これは競争的
 資金になっていきますが）を全部合わせると、減ってはいません。これ
 はみんな力を合わせてよくやっただけだと思います。しかし、多くの大学
 は減っている。そして、一部の大学だけが増えている。

それが下にたくさんある大学を吸い上げているわけです。広島大学
 は、まだ吸い上げられてはいませんが、この仕組みが、このスキーム
 がずっと続くのであれば、頑張らないといけないでしょうね。

○小池 場合によっては、下の大学を吸い上げてでも、という（笑）。

○浅原 局長はそう言いましたね。

○石田 先生は、どうお考えですか。

○浅原 立派な研究というのは、やはりそのベースがあるわけです。
 裾野の広いベースがあつて、その中で幾つかが目立ってきたわけです
 から、（両手で山の形を描きながら）これが無くなると、それは崩れ
 ますよ。

だから日本の研究力を考えると、東大と京大にお金を全部つき込め
 ば、いい研究ができて、日本の研究力が上がるというのは違うと思う。

裾野があるから、東大・京大があるわけです。

○小池 そうなつたときに、国立大学の再編が加速するような方向性
 にあると先生もお考えですか。

○浅原 縮小するところは出てくるでしょうね。私も第二期（国立大
 学法人の中期目標・中期計画の期間、第二期は平成二二～二七年度）
 の終わりにはそうなると思ったのですが、まだ持ちこたえています。
 でも、三期（平成二八～三三年度）は持たないでしょう。

○小池 持たないと思いますね。ですから、再編せざるを得ない状況
 になりますね。そうなつてくると、広島大学の立ち位置は中・四国の
 中核大学になりますが、その中で裾野を広げていくことも考えないと
 いけない。

○浅原 考えないといけないですね。例えば、中国地方に国立大学が
 五つありますが、私は広島大学だけが残ることはあり得ないと思いま
 す。広島大学の規模を維持しようとしたら、他の大学もそこそこ維持
 してもらわないと無理ですよ。だから、今、中小規模の大学は生き
 残りをかけて必死です。それは何らかのかたちで報われるのではない
 かと思うのですが、縮小して残るかたちになります。縮小しても残
 るべきですよ。

○小池 中・四国の各大学とのネットワークづくりを先生は意識され
 ましたか。

○浅原 やりました。これはやらないといけないと思つて。二カ月に
 三カ月に一回、中国地区の五大学の学長会議をします。私は八年間ずつ
 と言いつつしてきました。「せっかく集まって会議をするのですから、
 みんな暇ではないのだから、集まったメリットを活かして何かしま
 しょう。それは大学間連携ではないでしょうか」と。連携していろい
 ろなことをしましょうと言いつつ来てきて、少しくらいはできました。

例えば、事務職員の海外研修を五大学ですることが始まりました。それから、高額研究機器を五大学が買わずに、五倍ぐらいのお金をかけてもいいから一台買い、それを有効に使う。他のところは別の高額機器を買いましょうと、これも進めました。また、国際交流の海外拠点を一緒に使いましようということで、今、北京研究センターは岡山大学と山口大学も一緒に使っています。

留学フェアも一緒にしましょうと。広島大学だけでもいいけど、広島大学に行きたい者しか来ない。しかし、二つも三つも大学があれば、中国地方の大学が幾つかあるらしい、もしかしたらどこかに行けるかもしれないと学生がたくさん集まると。すると、他の大学は「いや、広島大学ばかりに行ってしまう」と言いましたが、私はそんなこととは言いませんでした。たくさん集まれば優秀な学生もいるし、その中で選ばばいいということで、留学フェアを一緒にすることにしました。これも三年ぐらいかかりました。

○石田 それは他大学の方から、やはり反発、反対があったということですか。

○浅原 自分たちが一緒にしても、広大にみんな行くのではないかと。「そんなことはない。中国人学生がそう言っているんですよ」と言っただけです。

○石田 一般的には、よく広島と岡山というかたちで比較されがちですが、先生はその点をいかがお考えでしょうか。

○浅原 比べることもあるけれども、ほとんど比較していません。広島大学が比較する相手は海外の大学でしょう。今は国際社会で競争し

ないといけない。中・四国で競争するようなレベルではないです。

○小池 ただ、文科省のお金の落とし方は、彼らが部局ごとにランキングをつけていて、どちらかというところ、それに伴った傾斜配分のようなたち。ですから、そういうところで、やはり個別に意識するのではないのでしょうか。

○浅原 例えば、法科大学院などは今年、運営費が削減されました。そういう意味での意識はします。それは広島大学の改善提案が悪かったのですから、もう少し努力しないといけないと。岡山大学だけがライバルではありません。日本全国にもたくさんあるし、そういうところを伍していけるような提案をしなければ駄目ですよ。

でも、私はそれほど意識していません。岡山大学はすごく意識していますね。

○小池 岡山大学は、今は少し下火になりましたが、道州制の問題も関わって地域的な対立もあったか、とは思いますが。

○浅原 しかし、そういうレベルの比較では広島大学は発展しないと思います。もっと高いレベルを目指さないと。シンガポール国立大学とか香港大学とか、近くでもライバルはたくさんいます。北京大学、精華大学。そういうところと伍していけるようにならないと。

○小池 でも、精華大学とか復旦大学という中国の大学は、資金力が相当違うような。

○浅原 ええ。だから、それだけで決まるのなら、もう勝負はついていくわけですが、そうではないと思います。やはり研究力・教育力でですよ。設備が整った研究室で、いい研究が生まれるとは限らない。不

自由ですきま風が入るような、本当に粗末な、研究機器がないところからいい研究が生まれるのは、歴史を見ても分かる。だから、それだけを言っては駄目だと。

(2) 研究面における広島大学の個性化

○小池 そうですね。その点では、今、個性化が言われています。研究力も個性化につながるころは結構ありますが、大学全体としての個性化も問われますね。要するに、他との差別化が非常に重要なポイントになってくる。

先生は、先ほどおっしゃったような平和とか、研究大学としての国際性といったことをしてこられました。大学の個性化という点での広島大学の個性化は、研究・教育、幾つか分野があると思いますが、どのようにお考えですか。

○浅原 よく個性化しなさいと言われるのですが、私は、ある程度は個性化していると思います。総合大学の中で、例えば、岡山、山口、鳥取、島根でもそうでしょうし、九州、長崎、熊本でも、学部が幾つかある大学は、それなりの個性ある学部を持っています。総合大学になったときに見えにくくなるだけのことであって、それぞれは個性があると思います。

広島大学だって、教育学部などは高等師範の流れを汲んで個性を持っています。だから、そういう意味では個性はあると私は思っています。これ以上どのように個性化しなさいと言われるのか、よく分からない。総合大学である以上は、やむを得ないと思います。例えば、東

京工業大学とか、東京藝術大学、帯広畜産大学というのであれば、もう特化しています。

○小池 だから、一つ一つはということになるとは思います。ただ、総合大学としての個性化というか、部局を越えての繋がりが、どうもこの大学は少し弱い気がするのですが。

○浅原 そうです。もともとは部局が個性を持っていたわけです。だから、なかなかつながりができなかった。ところが今、競争的資金をつぶさに見ると、ほとんど融合型ですね。リーディング大学院もそうですし、COI(センター・オブ・イノベーションプログラム)もそうです。今、インキュベーション拠点のヒアリングをして選択しましたが、あれもほとんど融合型です。

ああいう仕組みで一つのプロジェクトを出せば、融合する。だから、融合するようになっていくと思います。そのためにも、教員組織を分離して、柔軟な教育・研究体制をつくらないといけない。もうどんどんそうやっていくと思います。社会そのものが、学際的な融合型、複合型の社会になってきています。ですから、それは学問としての視野も必要でしょうね。

○石田 先生は在任中に大学の執行部としては、この分野に特定の肩入れするということはされたのですか。

○浅原 いや、全くないとは言えませんが、基本的に、伸びてくる人・組織には、なるべく上から押さえつけない環境をつくっていかないといけないのは原則ですね。みんなが平等に学ぶことは無理だと思いません。だから、一生懸命やる人がやりやすいような環境をつくって

くのが、大学の執行部としての役割だと思います。

○小池 端的に言うると、伸びる人を戦略的に選んでいかないといけな
いわけですね。

○浅原 意図的に選ぶというのは非常に難しいですが、やはり意欲で
しょうね。意欲のある人がやりやすい環境をつくっていくのが大学の
役割。ご存じのように、ダイバーシティ (Diversity) というのは大学
の大きなメリットですね。その中で、いろいろな人が育っていく、い
ろいろな学問が育っていくのが、他の世界にないいいところだと思
います。それは大学でしかできないことですね。

○小池 先生は、総合研究大学院大学というかたちで、研究を重視し
た大学づくり、それに伴った大学のリメイクをされてきたと思います
が、その際の重要なポイントは何だったとお考えになりますか。

○浅原 私が就任して、広島大学の全体を見るようになり、他の大学
との比較や世界との比較の中で、やはり広島大学は日本の中で、研究
力を強化して、それを教育に生かしていく大学でなければいけないと
思う。それは途中からよく分かりました。

やはり大学ですから、高等教育機関ですから、学生がいて初めて大
学です。今のポジションからすると、その学生を教育するための
高い研究力が広島大学には必要です。そのための研究力の強化と同時
に、日本企業の競争力の強化や人類社会への寄与を考えると、そうい
う面での研究力の強化も広島大学には求められていると感じていま
す。

(3) 教育面における広島大学の個性化

○小池 先生は教育面での個性化についてはどのようにお考えです
か。

○浅原 「個性化、個性化」と言われているのですが、果たしてでき
るのだろうかとは私は思うのですね。もちろん極めて部分的な個性化は
できます。例えば、材料科学に集中して取り組む、宇宙科学を進めて
いくとか、再生医学を大きく展開するとかはできます。だけど、大学
全体の個性化というのは非常に難しいです。

もしできるとすれば、私はずっと言っているように、先ほど言った
教育の点で共通教育 (リベラルアーツ)、これは学士課程四年間、大
学院の修士の二年、ドクターの三年を含めて、ずっとやっていくべき
だと思つた。

いわゆる人間としての基礎的な、あるいは幅広い人間性を涵養す
るといふ観点の教育は、人間が人間として生涯取り組まなくてはいけ
ない課題です。それを大学の四年間、特に最初の一年間だけで終わる
というのはおかしい。だから、それを専門課程と並行しながらずっと
やっていくというのは、一つの教育の個性化かもしれません。

それと、広島大学というのは、第二次世界大戦の四年後に世界最初
の被爆地である広島市に開学したがゆえに、広島大学で学んだ学生は、
全国から集まっつていて、留学生の場合でも、やはり国際平和について
考える機会を持つてほしい。それは広島大学の教育の一つの個性であ
り、やっていかなければならない。

○小池 先生の教育面での一つの業績としては、平和科目が大学に

とって大きな活動でしたし、また、それをサポートする組織としての平和科研(平和科学研究センター)などの強化も先生はされてきたので、そういう点では、原医研(原爆放射線医学研究所)も含めて、今後もそういうところに期待するということでもよろしいのでしょうか。

○浅原 期待しています。これは広島大学が無くしてはいけないものです。少なくとも広島大学が残さないといけない。原爆放射線医学研究所も、その存在意義はそういうところにあるはずですし、将来も必要だと思えます。

それともう一つ、私の時には十分でなかったのですが、三年ぐらい前から、学生が成長する大学ということを学内にも学外にも発信してきたわけです。大学教育、高等教育のあり方は問われていますので、広島大学は率先して学生の成長を目的とする。大学に入学したら、学生が鍛えられて成長していくのだということは大事だと思います。

その一つは、一年生で始めたSTARTスタートプログラム。それと、今やるべきだと思ってる進めているのは、一年生でのインターンシップです。

つまり、両方とも学びの動機付けです。大学で何を学ぶべきかを自分で理解して、自分で体験をして、そして自ら学びたい、身につけなければいけないことについて認識をして学問に臨むべきだと思うので、こういうことが学生が成長する大学として、私は必要ではないかと思っています。

○小池 動機付けの場合に、昨今、いろいろな大学でも動きがありま

すが、入学の時に学部を決めず、自ら適性を選んでいくやり方をするような入学改革を進めている大学もありますね。先生は、そのことについてはどうにお考えですか。

○浅原 今、教育室で、本当は三年前から始めているのですが、二年前からワーキングで集中して大括り入試を検討してもらっています。つまり、入学するけれども、どこの学部にも所属するかは決めない、一年、二年たつて決めるというかたち。これもいいと思います。

○小池 あと、学部間の学生の移動が、もう少しできるようにないかなとも思います。熊本大学理学部は全部一括してやっただけ、偏差値がものすごく上がったのですね。ですから、そのような効果が一括入試にはあると私は思うのですが。

○浅原 先生はよくご存じかもしれませんが、教育の評価は難しいですね。歴史を見ると、本当にずっと試行錯誤です。教育に王道はない。こういう方法がうまくいくときもあるけれども、いかにいときもある。うまくいかなかったものが、うまくいくようになることもあるというように、歴史を見ても本当に教育は難しい。

それは一つには、その時の社会環境もあると思う。その時の社会環境というのは、学生がどういうバックグラウンドで学問に、学びに入っていくのかもあると思いますし、今のように国際交流がどんどん進んできた中で、何を学べばいいのか迷走しているところもある。

実はグローバル化は深刻に難しい課題です。英語を話せばいいという問題ではもちろんなくて、グローバル化がどんどん進んでいくと、日本固有の文化が本当に守れるのだろうかということもある。

だから、もう新しい局面にきている。ある意味で、グローバル化が進み、国際交流がどんどん進んでポータラレス化になった段階で、やはり日本の教育のあり方が問われるぐらい、今は厳しい状況だと思えます。

明治の学制発布から始まり、教育改革もあつて国際交流が進む中で、今は大きな局面にきていると思えますので、高等教育のあり方については、みんなが真剣に議論して取り組まないと、学生が迷うようにならないのではないかと思います。

○小池 その意味では、いわゆる教育力を、大学としては本当にしっかり確立しなければならない。守るものは守りながら、基礎的なものも含めて、先生が言われた動機付けが重要だということでもよろしいわけですね。

○浅原 そうです。学生に聞くと、単位を取るために来ていると言うのですが、それは違うと思います。単位を取るの手段であつて、目的ではない。だから、教員も授業をすることが目的ではなくて、学生を成長させること。極端に言えば、教員は動機付けを学生に与えてくれたら良い教師だと思います。これは大事です。

4. 機構改革について

(1) 二つの長期計画と教育・研究組織の再編

○小池 先生は在任中に二つの長期計画を作られました。それは「広島大学の長期ビジョン」と「広島大学の機能強化に向けた行動計画」

ですが、その狙いを教えてください。

○浅原 まず長期ビジョンは平成二二年に作り直しました。そこから一〇年ぐらいの先を見据えて、広島大学がどうあるべきかを示したわけですね。これは指針ですよ。

これを作った狙いは、広島大学がどの方向に向かうとしているのか、構成員に理解をしてもらうため。それは教育・研究をしていく上で大事なことですし、学生にも理解をってもらうという目的で作って公開したわけです。そういう明確な目的です。

行動計画については、長期ビジョンに沿って、教育と研究のことが書いてあります。つまり機能強化というのは、教育力を強化する、研究力を強化する、向上させることが大きな二つの柱ですね。一部、社会貢献や、病院における医療とかありますが、大きくは教育・研究。これを強化するためには、どういう計画でやっていくのかを具体化して書いたわけです。

だから、長期ビジョンと行動計画はつながっているはず。長期ビジョンに向かって、広島大学はどういう行動計画を立てていくべきかについて示してあります。行動計画は、その後も出しているはず。

○小池 行動計画を出されて、例えば人文社会系の教科とか各教科は、今、工程表に基づいていろいろなことをされているわけですが、組織面でも、ずっと昔のマスタープランから懸案事項のいろいろな問題があります。研究・教育と言った場合には、おおもとである研究科の再編。例えば、国策の変更に伴って国策研究科をどうするのか、あるい

は年限を切られている研究科はどうするのか。先生はいろいろな凶な
 ども出されていましたが、こういう研究科の再編をどのようにお考
 えなのでしょう。

○浅原 行動計画を見てもえれば分かります。大きく変わっている
 ところはないのですが、私の七年一〇カ月の間で、内閣の政権交代が
 二回、総理大臣が七人、文科大臣は一〇人代わっている。事業仕分け
 があり、最近では産業競争力会議や、その前は経済財政諮問会議、教
 育再生実行会議などができて、みんな、いろいろなことを言っている
 わけです。それを受けて、国の方針も少しずつ変わっている。事業仕
 分けなどもひどかったですね。

それは、広島大学で行われている教育・研究を根本から変えるもの
 ではないけれども、予算の面とかいろいろなことから変えざるを得な
 いところもあるので、そこは行動計画の中で微妙に変わっているわけ
 です。それを受けている。

今言われたように、広島大学の規模からすると、それを受けて、すぐ
 組織を再編統合したり、何かを縮小したりすることは、これまではし
 なくてもよかったです。だけど、これからは、特に学術研究の進歩がすこ
 く加速しています。ご存じのように、生命科学でもiPS細胞や人工
 知能の進歩は加速している。また、IT (Information Technology) も、
 ビッグデータの活用も急速に進歩している。これは最近の大型研究資
 金を見ても分かるように、学際的なものがどんどん出てきているわけ
 です。学際、融合、複合領域など。

こういう将来の研究分野の変化に対応するためには、今の研究科を

そのまま、これから一〇年続けることは難しいと思います。つまり、
 学術研究の進歩に適応した研究組織にしていかなければならないとい
 うことで、厳密には五年前、山根（八洲男）先生が副学長の時は五年
 以上前ですか、その時から組織の再編を検討してきたわけです。

それですと検討してきたのですが、今の組織をそのままに教員を
 含めて変えるのは非常に難しい。むしろ総合大学である広島大学のメ
 リットを生かすためには、教員組織を分離した上で、学士過程はそう
 変わらないでしょうから、研究科（大学院）は柔軟に変えていくよう
 な仕組みをつくるのが一番いい方法、今の段階ではベターだと思い、
 教員組織の分離を考えたわけです。これは爾々とやっっていかなければ
 ならない。

もちろん人件費の削減が無関係とは言えません。言えませんが、はっ
 きり言えば研究領域の変化が大きいと思います。

○小池 今、広島大学では、研究ということであると、インキュベ
 ションといったかたちのルーピングをして、部局を越えた研究グ
 ループをつくることで活性化しているというお話がありました。

研究はそうですが、これに教育が対応できないのはもったいない感
 じがします。ですから、ある意味で研究科自体も柔軟に変えなければ
 いけない部分もあるのではないかと私は考えるのですが、いかがで
 しょうか。

○浅原 大学の教育組織と研究組織は別個のものではないのですね。
 学士課程は職業人養成の部分もありますが、それだけではないけないと
 思っています。それでは専門学校等と同じになります。こういう言い

方は語弊があるかもしれませんが。大学の教育というのは、高いレベルの研究を通じて人材を育成することが必要です。特に広島大学が世界トップレベルの研究を目指すのであれば、その研究を通じて人材を育成していくのがコンセプトです。だから、つながっているわけですね。

研究組織を変えると言いながらも、今は理学部の上に理学研究科があります。理学部は、まだ当分必要でしょう。しかし、理学研究科がいつまでも必要かどうかは分かりません。これは、もっと高度な研究になってきますので、本当に今まで分かっていなかったこと、できていなかったことをアカデミックに追求して何かを発見する、開発することになるわけです。

これは、もしかしたら工学研究科の分野も融合する必要があるかもしれないし、もっと言えば、人文社会学系の分野も融合してやる必要があるかもしれない。近年の研究は、そういう研究になっています。従って、その中で新しい研究領域をつくっていくことになる、やはり学部における教育の中での研究のレベルと、大学院の研究のレベルは違うと思います。

○小池 そうですね。だから、大学院のほうは、もっとリーズナブルに。

○浅原 もっと高度に。

○小池 それから融合的に、複合的にということですね。

○浅原 そうです。それはどうしても必要だと思います。

○小池 先生は、基本的な計画もあって、なかなか再編までは踏み切

れなかったような感じがするのですが。

○浅原 先ほど言いましたように、再編が目的ではなく、教員組織を分離することで、さまざまな研究領域の変化に将来的に対応できる仕組みをつくるのが大切です。

今みたいに大学院に教員がいて、そこで再編をしたら、また(次に)再編するときに、すごく手間がかかるわけです。ところが分離しておけば、それはかなり柔軟にできるので基礎づくりですよ。土台を。

○小池 ただ、全般的な日本の状況がありますよね。法科大学院の場合には司法改革に伴った問題が出てきましたし、先端研(先端物質科学研究科)は一〇年立法、それから国際協力研究科の場合、スーパーグローバルになると各学部、今あるもの全てが国際化するという先生の方針では、一つだけ国際化しているという研究科を持つことは、大学にとってプラスにならないということも当然ありますよね。

ですから、目に見えるかたちでも今後は進んでいかなければいけないと、先生は思われているのでしょうか。

○浅原 そう思っています。法科大学院のことについては、国策の過ちですよ。それに学生が犠牲になっているわけです。大学が犠牲になっているのではなく、学生が犠牲になっている。これは良くないです。それに、日本の社会の変化が、ほかの国ほど、いわゆる訴訟社会に移行していない部分もありますよね。それも国策の過ちの原因ではあると思います。だから、これもどのようにしていくか、よく考えなければいけないと思っています。

もう一方で、先端研は今までの業績から言えば、一〇年たって評価

したわけですが、存在意義がないとは言えない。しかし、将来あのままでいいかどうかは、おっしゃるようには分かりません。これは継続して検討していくべきだと思います。より研究力を高めるために、どういうかたちがいいのか。これは教員組織を分離した上でやっていくべきです。

最後に、もう一つの国際協力研究科。これは言われるように、従前は、あの大学院課程で国際化を進めてきたわけですが、今は全学で進めなければならぬ状況になってきている。これは、おそらく国際研も理解していると思います。従って今からは、国際研でこれまで培ってきたノウハウを含めて、これを全学に適用していく移行期に入ると思います。

その中で国際協力研究科としても、教員組織を分離して、新しい私たちの研究組織を大学全体で作っていくことになれば、それなりの役割を果たしていけると思います。

(2) 執行部組織について

○小池 次にサポート機関ですね。先生が最初に学長になられた時に、理事の数を減らして副学長の数を減らされました。ところが、その後だんだんと仕事が増えていく状況の中で、副理事、あるいは理事・副学長というかたちで、現在一〇人以上の副学長がいる状況です。新執行部でも、たぶん留任も多いですから、そういうかたちになっていました。事実上、執行部は全体を合わせると四〇人以上と、非常に大きな組織になります。

当初、先生が考えられていた執行部意識と変わったような気がしますが、その変化はどういうところにあったのでしょうか。

○浅原 おそらく当初は、組織をスリムにして、トップダウンで物事を行ったほうがいいと思いましたが、今でも基本的な考えは変わりません。教員は、基本的に教育・研究に専念してくれることが学生にとっても一番良い。広島大学の教育力・研究力の強化にとっても一番良いわけです。

そして、職員はもっと専門性を身につけた上で教育に関わるべき、研究に関わるべきだと。お手伝いではない。例えば、競争的資金の申請書が書けるような職員をつくるべき。アイデアは教員が出さなければいけません。そういう職員を養成していくことにより、教育力・研究力は上がると思います。これは変わっていません。

当初は、それをするのに、教員は会議に出るのが嫌だと言っているから、それはしなくていいというつもりでスリムな組織にした。しかし、そうは言っても、ボトムアップが必要だと初めに認識できていなかったわけではないのですが、ボトムアップは必要です。そして、自ら問題を認識して自ら動くスタッフでなければ、この組織は動かさない。

それで、今また（大学創立から）半世紀になりますが、やはりみんな自分たちが大学を支えているのだという認識が必要。執行部は特に必要ですね。学生や教員・職員をサポートするわけですから。そのサポート体制が貧弱だと思って強化しました。

○小池 そして、いろいろなワーキングなどがたくさんできましたが、

どうしても専門性や能力の問題があつて、実際にそこにいる教員は非常に重なつてきている部分があるような気がします。

また、ガバナンスの強化が大学にとっては重要だと言われていますが、過去のことを踏まえて、現在の時点で「望まれる執行部」というのは、先生が言われたサポートもあるでしょうし、ガバナンスの点で指導力もあると思いますが、先生はいかがお考えですか。

○浅原 ワーキングは、常設的な委員会を無くすために作りました。全学委員会がたくさんあつたので、それは無くそうと。ワーキングは時間的なものですよ。三カ月間やってください、六カ月間やってくださいと私は指示していますので、それでできなければ、次のワーキングにまた変える。

そして、そこは人数を少なくします。だけど、例えばワーキングを五つ作つたら、私は全ての部局から入っているかなと、すごく気を付けています。執行部もたくさんいますが、全ての部局が入っているはず。それは聞く耳を持たなければいけない。アンテナを広げていく。そして、また彼らはいろいろなことが聞けるわけでしょう。だから、構成員の意見を聞く仕組みは作つておかなければならない。

その中で、最終的に責任者としてどのように決断をすればいいかというのには大事です。一方的にこうしたいと思つてやりましょうというの、なかなかうまくいかない。しかし、私は組織はトップダウンでなければいけない部分が多いと思う。そうは言つても、トップダウンではしてこなかったつもりですが。

○小池 きちんと意見を聞いてきたというお話ですね。今後「望まれ

る執行部像」に関しては、やはりそういうことなのでしょう。

○浅原 「望まれる執行部」とは難しいですね。本当は途中でこういうことを思いました。委員会などはみんなの負担になるし、特に部長、副本部長とは定期的に面談する機会をつくっています。そこでのいろいろな話をする、もう会議が多くてかなわないと。会議に時間を取られて教育・研究が十分にできないと言われたので、これは限られた人数、一〇人ぐらいで執行部をつくり、全てをそこで決めたほうがいいのではないかと思うときもありました。しかし、それは今では間違いだと思つています。実際そうはしていません。

なぜそう思つたかという、先ほど言つた教員・職員の負担を軽くしようと思つた。特に教員は教育・研究に専念してもらつたほうが、広島大学の教育力・研究力の強化にとっては良い。それが一番大事なことです。他の仕事をするより教育・研究に集中してもらつたほうが、学生にとって良いですよ。良い学生が育つ。学生が成長するというのは、教育力が高いということですし、研究力も高いということです。それは、サポートしている人がきちんと機能しているということですからね。

(3) 事務機構の再編

○小池 そうなつた場合、執行部という教員組織の問題もありますが、もう一つ、業務組織ですね。今、業務組織の再編を進めておられて、例えば共通事務室を作られたりしていますが、いわゆるガバナンス強化に当たつて、業務組織の役割を先生はどのようにお考えですか。

○浅原 先生が言われた「望まれる執行部」は、まだイメージが十分にできていないのですが、業務組織については、はっきり言って、まだまだ無駄がある。効率だけ求めるのがいいことではないのですが、無駄がありません。

それと、やはり手を掛けないといけない部分とスリムにしている部分が、区別できていない。少しできるようになりましたが、どんな仕事を掛ければいけない、これはもう省略していいのではないかと、いうことも、みんな一緒なのです。それが、まだできていない。業務組織の検証・見直しは継続的にしていかなければいけないでしょうね。

そして、最近感じるのは、広報や国際化・国際交流は次第に業務が増えている。しかも、こういう言葉はふさわしくないかもしれませんが、戦略的にやらなければいけないところができていない。それは、みんな同じように対応してきたから。

会議のレジメを作るときも、上から大事な順に並べてくださいとずつと言っているのです。大事な順にやってくださいと。会議の進行上、三番目かもしれないけれども、順番は、これが一番大事です、次はこれですというようにやってくださいと。そういう認識を頭の中だけでも組み立てながら、業務の重要性をみんなが確認できるように組み合わせるおかないと、同じように時間をかけてしまう。大事なことは、やはり時間をかけてしなければならないし、そうではないことは、簡単に誰かが、ぱっとトップダウンをしてしまえばいいことだと。

これは継続して取り組まなければならないと思っています。

○小池 そのような広報・教育というところは分かるのですが、それ以外では、広島大学は他の大学と違って業務組織が各室で非常に分裂していますね。つまり、教育室の下に事務組織がある、研究学術の下にあるというかたちになりますので、一元的ではない。昔の事務局とは違いますから。そういう点での集中をしていく、スリム化していくということになれば、当然のように業務組織自体を統合していく方向にまた戻っていくような気がするのですが、いかがお考えでしょうか。

○浅原 広島大学は、事務局があつて、大学職員が事務局から派遣されていくという仕組みではないです。先生が言われたように、理事室があつて、そこに教員も職員も一緒にいる。それで、理事室間の連携を取ることに努力を使わなければいけないのですが、それは大事なことだと思えます。つまり、執行組織として権限と責任を明確にしているわけです。

財務・総務室は財務・総務室のことについて責任をもって執行してくださいと。それは責任ですと。そのための権限は使って構いませんと。教育・国際室は教育・国際関係については責任を持って執行してくださいというようなこと。それが十分に理解されていないことに去年ぐらいに気が付きました。

(4) 副理事会について

○小池 その際、例えば国の組織もそうですが、事実上、連絡調整機関が必要ですね。広島大学の場合には、教員組織も事務組織も一体化した中核の連絡組織のようなものは何かつくられるお考えがあつたの

でしょうか。

○浅原 それは次の学長が考えるべきことですが、実は私は二年前から副理事会を毎週開催していました。これは副理事がみんな集まって、各理事室の連絡調整をする。

本当はその前（副理事会を始める前）に、各理事室の連絡調整をしなればいけないという意見が耳に入ってきましたので、役員会を毎週開きました。ところが、役員会では理事室間の連携は十分にできない。彼らは役員だから。役員と言っても専任は私と松ヶ迫理事だけで、あとは教員が兼任でしょう。ここに大きな問題があると思います。彼らを専任にすれば一番いいのですが、それは難しい。今度は専任の理事を作るようですが。

それで、役員会では駄目なので副理事会をやろうと、二年前から毎週集まってもらい、（一回に）二時間ぐらいかけて議論しました。すると、（副理事会の参加者が）それはうちも関係があると言うから、では一緒にやってくださいということを始めました。副理事会を二年間して、少なくとも二年前より連携ははるかに良くなったと思います。

○小池 ただ、その副理事の中には、専門性があまりにも強すぎてしまつて職掌が小さい副理事と、かつての事務系の副理事のように部長級というような副理事がいる。そして、基本的に副理事は（組織図の）ラインに入っていないので、組織的にはいわゆる「脱腸」のような存在ですよ。

○浅原 だけど、（組織全体の中では）つながっている。

○小池 つながっている部分と、つながっていない部分がある。教員（の副理事）はつながっていない部分があるわけです。だから教員は、自由な発言ができるかたちなので。

○浅原 そうそう。だから先生が言うように、職員は副理事、いわゆる部長ですよ。それと教員の副理事がある。職員の副理事が基本的に機能すれば良いと思っています。しかし、教員の副理事も入ってくだされと、自由に参加してください。

初めは職員（の副理事）だけで（副理事会を）始めたのですが、途中から教員（の副理事）も来るようになった。それは来たほうが、他の理事室でしていることも、だんだん分かるのです。だから、私から見れば、これはみんなの人材育成にもなったかなと思っっているのです。

○小池 なるほど。人材育成ということでは、かつて広島大学の場合には大学計画委員会、それから将来構想検討委員会のように、将来の執行部に入るような、あるいは部局長になるような人材の育成機関がありました。それは今、先生がおっしゃった副理事会を、それに代わるようなイメージで捉えていいのでしょうか。

○浅原 私は基本的には、あらゆるところで人材育成が行われるべきだと思っています。一つの業務を通じて人を育てていく。職員も教員も学生もそうですが、何かしてもらおう。例えば、学生がS T A R Tプログラムで海外に行きます。それを通じて職員も教員も育っていく。もちろん学生も育っていくのですが、大学の作業、施設整備などに総務も加わり、教育室も加わってやると。そこで職員も育っていくというこ

島大学にメッセージをいただければと思います。

○浅原 広島大学は関東地方にある大学ではない。中国地方の広島にある大学です。これはデメリットではなくて、一つのメリットでもあると思います。それと、広島の名前はやはり大きいです。そして総合大学、これもメリットです。

それで私が見ていると、まだ広島大学、学生の実力、教員・職員の実力は、適切に評価されているとは言いがたい。もう少し上のレベルなのに、これぐらいと自分たちが思っている日本人特有の、自虐的と言ってはいけません、少し自己評価が低いのです。そんなことはいです。非常に潜在力もあるし、可能性も高い、学生も優秀。中央にないからこそ、もっと伸び伸びやったらいいと思います。本当に臆することなく、どんどん挑戦していく。

学生は、この二〇歳前後の時期はハッピーですよ。可能性はたくさんある。彼らは自分の可能性を理解していると思いますが、まだ少し理解が足りない。もう少し広く世界を見なければいけません。そうしたら、もっと可能性があることが分かる。

また、教員も自虐的ですね。もう少し能力があるのに論文も書かないし、発表もしない。自分達の能力にもっと誇りを持って、自信を持っていいと思います。

そして、一番自信を持たせなければいけないのは職員ですね。優秀な職員はたくさんいます。実は国立大学の中で、いろいろな大学の執行部と話をすると、広島大学の職員は優秀なのです。高い評価がある。しかし、まだ能力を発揮していない。それは、国立大学時代の組織の

意識が続いていて、職員が何かしようとするのを上から押さえつけている。

だから、自分で言わなくなっている。やはり男女共同参画と同じですが、何か物事にとり組む時、個人の能力は限界があり、視野は限られています。いろいろなところから見ると、多様な能力を持った人が集まれば、少しでも良いものができていくと思います。だから、女性の社会への参画は、私は非常に意義深いと思うし、特に男性と視点が違う。

同様に教員と職員は視点が違う。実は職員というのは、大学を満遍なく見えています。教員は悪いけど、本当に視野が狭くなっている。だから教員と職員を組み合わせたらいい。

○小池 ええ良いですね。専門性はこちら（教員）で、バランスは職員のほうがいいですね。

○浅原 そう。これを組み合わせて運営するべきだと思う。他の外の組織と比べて、そう言っても大学は自由です。大学の教員は幸せですよ。好きなことをして生活ができるのだから。こんなところはない。私企業などは大変ですよ。

○小池 本当に伸びしろがあるということですね。

○浅原 伸びしろがまだまだありますよ。それを自覚して誇りを持ってほしい。能力も高い。

三年ぐらい前かな、ベルリンで日独学長会議があった時、大使館に面しているのはヒロシマ通りですよ。それで調べたら、ヨーロッパに「ヒロシマ」と付く広場や橋などが十幾つあるのですね。

○小池 多いです。認知度が東京に次ぐのですね。

○浅原 ええ。こんなメリット、生かさなければ駄目です。今から教育も国際展開していくわけだから、そういう意味では、広島の名前をどんどん活用したらいいと思います。

○小池 そうですね。特にヨーロッパでは、やはりヒロシマの名前が届きます。視野がそちらのほうに向けばいいと思うのですが。長時間にわたりました、ありがとうございました。
(終了)

(あさはら としまさ・広島県参与(医療担当)・広島県病院事業管理者)