

## 所 信 表 明

令和7年 8月18日  
国立大学法人電気通信大学理事（教育戦略担当）  
村松正和

### 【はじめに】

このたび、学長選考に際し所信を述べさせていただきます。

次期学長は、第4期中期目標・計画を総括するとともに、第5期中期目標・計画を設定し実行していくという重要な時期の学長となります。現在、本学はすでに非常に厳しい財政状態にありますが、第5期中期計画の期間においては大学を取り巻く環境はさらに激変すると思われます。そしてそれは、本学に取って歓迎すべき方向の変化とは言えないかもしれません。次期学長にはこうした変化に柔軟に対応しつつ、明確なビジョンのもと、強いリーダーシップを持って全学を牽引していくことが求められます。

本学のビジョンとしては、2021年に制定された「UEC ビジョン～beyond2020～」があります。そこでは本学は以下を謳っています。

1. 共創進化スマート社会の教育・研究・実現の世界的拠点となります。
2. 自らも共創進化スマート大学となります。
3. あらゆる活動に対してD.C.&I. 戦略を実践します。

私自身、副学長時代にこのビジョンの策定に関わり、深く理解して現在まで実践してきました。このビジョンは本学の向かう方向を示した羅針盤であり、今のところ変える必要がないと考えています。学長になっても、引き続き「UEC ビジョン～beyond2020～」を全学で共有し、この方向へ進んでいく所存です。

それを踏まえて、私は、私の所信を Change for Diversity and Communication という言葉に集約します。変革（Change）こそが出発点であり、その変化の目的は、多様性（Diversity）の回復と拡大、そして交流と連携（Communication）の活性化です。まず Change があって初めて Diversity と Communication が実現します。そして Diversity と Communication の拡充が、さらに次の変革を呼び込み（D.C.&I.）、本学を共創進化させていく。その好循環を、スピード感を持って創り出すことが私の使命です。

### 1. 現状認識

まず、本学が置かれている現状を正確に直視する必要があります。財政面では、国の政策や社会動向により、（インフレ対応で多少上がることはあるにせよ）実質的な運営費交付金の減少は避けられないでしょう。加えて、少子化の影響で18歳人口

は確実に減り続けており、入学定員の見直しも現実味を帯びています。このまま従来型の予算構造を維持すれば、教育や研究に必要な資源を安定的に確保することは難しくなります。

人材面では、かつては企業や国際的研究機関から招聘等で着任した教員が本学の活力を生み出していましたが、近年そうした経歴を持つ人材はほとんど見られなくなりました。女性教員の比率も依然として低く、研究分野の広がりにも停滞感があります。これは新しい学問領域への挑戦機会を減らし、結果として教育・研究の多様性を損なっています。

教育面でも課題は明らかです。本学の共通教育は、長い間変わらず学生の学修のための岩盤的基礎を築いてきました。しかしAIの時代になり、教える内容・教え方ともに変化が求められています。本学全体としても、座学中心の昔ながらの授業形態が多く、遠隔授業や教育DX、AIの活用は部分的な導入にとどまっています。教育の質を保ちながら効率を上げるには、単なる技術導入ではなく、教育手法そのものの再設計が必要です。

さらに組織文化面では、大学本来の「交流の場」としての機能が弱まっています。大講座制の影響で教員同士の関係は分断されがちで、孤立感を抱える教員も少なくありません。会議を遠隔で実施することが増え、「同じ専攻なのに顔を知らない教員が多い」という声を聞いたことがあります。学生と教員、あるいは職員との信頼関係構築も十分ではありません。

## 2. Change : 変革こそ出発点

以上の現状認識を踏まえ、私はまず、大学を変革させることを宣言します。変革は目的ではなく、Diversity と Communication を実現するための手段ですが、それなくしては何も始まりません。

変革の第一歩は、資源の使い方と働き方の徹底的な見直しです。中でも教職員は大学の最重要資源であり、しかも今後、数を維持するのは困難であると予想されていますが、単純に減らすのではなく、限られた人数で最大限の成果を上げられる体制を築きます。そのために、教員・事教職員・学術技師・URA・特任教員・特任事務職員らの作業の切り分けを慎重に行い、誰もが納得して自らの仕事に集中できるようにします。特に、教員は教員でなければできない仕事に専念できるようにします。また、教職員全員の間で、DXの促進による事務作業のさらなる効率化と各部局間でのデータ連携の強化を図ります。

教育課程も現実的に見直します。教員の減少により、現行カリキュラムの維持が難しくなるプログラムが出てきます。その場合はカリキュラムの改編もしくは教育プログラム自体の改革で対応し、必要に応じて改組も検討します。社会人教育の基盤である夜間主の先端工学基礎課程については、長年の努力によって体制を維持し、社会人教育の成果を挙げてきたことは本学の誇りですが、教職員の負担や内部で抱える課題が多いのも事実です。近年では通信制大学の台頭もありますので、社会的意義と本学の負担を総合的に評価し、必要であれば、現在の課程の廃止と新しい社会人教育システムの導入を含めた抜本的な見直しを早期に行います。

### 3. Diversity：多様性の回復と拡大

変革の第一の目的は、多様性の回復と拡大です。私は企業や国際的研究機関からの教員招聘を再び活性化させ、外の世界で経験を積んだ人材が持ち込む新しい視点を学内に取り入れたいと考えています。加えて、女性教員の採用比率を上げ、専門分野の偏りを是正し、異なる背景を持つ教員が共存できる環境を作ります。

そのためには人材戦略の再構築が欠かせません。多様な教員の新規採用や昇任のためには、現在とは異なる人事評価の枠組みづくりが必要です。教員の人事評価といえば、現在は「論文数」や「獲得研究費」といった「数」を基準にしたものが主流を占めていますが、特に教育や社会・大学への貢献への評価は、なかなか数では表せません。「数」の評価とともに、もっと人物そのものをじっくり見るような評価方法も早期に導入し、多様な人材の採用に繋がります。

多様性は教員だけでなく、学生においても極めて重要です。本学は首都圏に位置しながら、日本全国から多様な背景を持つ学生が集まっています。この特長をさらに伸ばすために、地方高校との連携や情報発信を強化し、全国から本学と親和性のある学生を呼び込みます。また、海外との交流協定、学域の卒業要件としての TOEIC 等の英語検定試験の導入、英語による大学院授業科目の拡充や、留学生の受け入れによる本学の英語力強化を一層進めます。異なる文化や価値観を持つ学生同士が日常的に交流する環境は、学びを深め、社会で活躍する力を育みます。

教育面でも、多様性は不可欠です。座学だけに頼らず、遠隔授業やハイブリッド型授業、教育 DX、AI を組み合わせ、学生の多様な学び方やライフスタイルに対応します。単に授業形態を増やすのではなく、本学の教育理念に合致した方法を設計し、効果検証を行いながら導入します。これにより、国内外から多様な学生を惹きつける魅力を高めます。

### 4. Communication：交流と連携の再構築

変革のもう一つの目的は、交流と連携の再構築です。大学は、教職員や学生、卒業生、産業界、地域社会といった多様な人々が出会い、学び合い、協力し合う場であるべきです。私は、こうした「場」の価値を最大化します。例えば、UEC プライムの会員企業と教職員との連携の場づくり、教員間の学内横断イベントの活性化、教員と職員との親睦を深める仕掛け作りなど、異なる立場や分野の人々が自然に交わる機会を増やします。

孤立の問題にも踏み込みます。大講座制や遠隔会議の増大を受けて教員の孤立が問題となっています。この分断を和らげ、分野や職種を越えたつながりを作るための仕組みを導入します。教職員向けにも「なんでも相談室」に相当する場を設け、問題や課題を抱えた際に迷わず相談できる環境を作ります。そして、交流の場がハラスメントや偏見を含むことのないよう、大学として明確なガイドラインと指導を行います。安全で快適な「場」は、人々の信頼と意欲を引き出す基盤になります。

### 5. 運営方針

多様性の拡大と交流・連携の再構築を実現するためには、経営基盤の強化・多角化

が不可欠ですが、現理事として、その難しさも実感しています。まず1つ現在取り組んでいることは、授業料の値上げです。授業料は安定的に財政に寄与してくれますので、来年度より迅速に実施したいことであり、万一できなければ私が学長として再挑戦いたします。学生に対しては、授業料値上げにより本学を志望する学生がなるべく入学・進学を諦めなくて済むよう、経済的支援の必要な学生に対して本学独自の支援を追加することにより対応します。

授業料値上げは収入源多角化の一例に過ぎません。引き続き本学は外部資金の獲得を積極的に推進します。教員と産学官連携センター、URA とのコミュニケーションを育むことにより、競争的資金の申請支援体制を身近なものとし、産学官連携や共同研究を拡大します。本学卒業生と教員・学生とのコミュニケーションを広げることにより、寄附文化を育みます。ここでもキーワードは Communication です。

資源配分についても、限られた予算を漫然と従来通りに分配するのではなく、その必要性をじっくりと検討した上でメリハリをつけて投資します。変化を恐れず、実行します。

### 【おわりに】

第14代学長の田野俊一先生が学長になったのは61歳の時でした。現在の私はそれよりも若く、60歳です。自分がまだまだ未熟であることは重々承知しておりますが、変化が求められているこの時代、若いことは大きな武器になるとも考えています。

私は、変革を恐れず、それを多様性の回復と交流の活性化につなげる覚悟を持っています。全てにおいて「今までこうやってきたから」という固定観念は捨て、一つ一つ「本当はどうあるべきか」を考えて実行していきます。それが変化や痛みを伴うものであっても、恐れず改革していきます。

その際、私は、学長としてさまざまな現場へ出向いてステークホルダーの話を聞き、その現状と希望を把握し、真摯に対応していきたいと思っています。現場は私にとってステークホルダーとの大切な Communication の場なのです。

Change for Diversity and Communication - 変革によって多様性を広げ、交流を活性化する。私はこれが本学を前進させる原動力であると信じています。そして、これまでの改革経験と現場感覚を併せ持つ自分だからこそ、この変革を実現できると確信しています。現場の声に常に耳を傾け、安易な前例踏襲に陥らず、常に全学的な視野で判断をする、スピード感を持って行動する学長を目指して全力を尽くす所存です。