

学長候補者への質問書に対するお答え

岡山大学職員組合委員長

荻野 勝さま

以下に、いただいた質問に沿ってお答えをさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。

理事・副学長（研究担当） 那須保友

この度いただいたご質問のいくつかについては、わたくしの所信表明（11月2日公開ヒアリング）ならびにその質疑応答において述べさせていただいておりますので、是非そちらも閲覧いただければ幸いです。

1 自分が学長に相応しいと考える理由は何ですか。学内行政の実績等踏まえお答え下さい。

私は約40年前に社会人としてのキャリアをスタートしましたが、その間に学内外のさまざまなステークホルダーの方々との交流・企画・連携・運営などの協同を行ってまいりました。特に、直近の10年間は国立大学法人岡山大学のマネジメント職（副病院長、副理事、研究科長、理事・副学長）を経験する中で、本当に多くの視点を得、学ばせていただきました。特に物事が刻一刻と劇的に変化し、不確実性の高い時代において、本学だけではなく他の国立大学法人や大学病院、大学共同利用機関法人などを取り巻く環境の変化と期待の大きさを目の当たりにしてきました。その中で、「何を大事にして、何を变えるべきか」という「不易流行」を明らかにし、持続的に発展する組織へと変化すること、そのような組織風土を醸成することの重要性を痛感しました。

私は医学部出身という点から「鹿田」「病院」という枠組みで見られる方もおられるかもしれませんが、例えば副病院長時代は本学にある全ての学部・大学院・研究所等の叡智を本学の強みある医療に応用するための「橋渡し」の仕組みを全学で取組ました。その結果、AMEDの「橋渡し研究戦略的推進プログラム」に採択されました。現在もこの取組が評価され、後継事業が継続されています。また、理事時代には全学を見る視点をさらに強化し、医療から他領域へ叡智を橋渡しし、研究力とイノベーション創出に取り組む点から内閣府の国立大学イノベーション創出環境強化事業に採択され、学内の研究力・イノベーション創出強化の好循環の形成を促進してまいりました。その他、国立大学経営改革促進事業やスタートアップ・エコシステム形成支援、OUフェロシップ事業（大学院生の授業料免除及び研究費支給制度）、共創の場形成支援プログラムなど数多くの事業採択のなかで、「津島」「鹿田」という枠組みではなく、「国立大学法人岡山大学」として如何に経営基盤を強化するのか、チャレンジしたい方々をどう引き上げるのかなどを多くの方々と協同してきました。

他方で、「学内」というフィールドだけでは、物事を進めるには限界があり、流動性や新規性も低下すると感じていました。そのため、国際共同研究を進める中で若手研究者を育成し、国際的学術拠点の形成を促進する「RECTORプログラム」の強化やグローバルエンゲージメント戦略と連動したUNCTAD（国連貿易開発会議）やIAEA（国際原子力機関）などとの連携、さらに国家戦略特区「デジタル田園健康特区事業」の採択を目指し、県下の産学官民と連携し共創の場を形成し、申請。本年度に採択に至りました。このように「学内」という場だけではなく、いろいろな場においてチャレンジしたい方々が教育、研究、社会貢献できる場づくりに努めてきました。これらのことから特定の領域やキャンパスに軸を持つのではなく、国立大学法人岡山大学という全学に軸を持ち、法人経営とい

う視点で物事を進めて来た経験は、学長に選出いただいた際にも大きな力となると考えています。さらに11月2日の公開ヒアリングの場でも申しましたが、今まで培った経験とノウハウ、そして「人間力」を活かし、学生・教職員は言うに及ばず国立大学法人岡山大学に関わる方々、さらにはこれから関わるすべての方々の物心両面の幸せ（well-being）を追求した大学法人経営を推進し、岡山大学が人類社会の持続的発展に貢献する大学とならんことを目指そうと決意し、覚悟を決め立候補しました。

2 岡山大学をどういう大学にしたいとお考えですか。学長になって取り組みたい課題は何ですか。優先順位をつけ3つまでお答え下さい。

先ほどの質問でも述べましたが、学生・教職員は言うに及ばず岡山大学に関わる方々、さらにはこれから関わるすべての方々の物心両面の幸せ（well-being）を追求した大学法人経営を推進し、人類社会の持続的発展に貢献する岡山大学にしたいと考えています。

「高度な知の創生と的確な知の継承」という岡山大学の理念を踏まえ、研究と教育が表裏一体となった地域の中核大学、さらには研究大学として様々な取り組みをおこないます。

1) 入学前から卒業後も継続する教学エンrollmentマネジメント体制の構築

学生の皆さんは非常に大切なステークホルダーであり、大学の一体的な誇りと希望を醸成する中心的存在です。入学から卒業後も続く「岡大愛（帰属意識）」の醸成は本学の発展に重要でありDXの手法を用いて取り組みます。また、大学側からの一方的な愛情表現では成就しないこともありますので、きちんと学生や卒業生の皆さんらと対話しつつ、その中で何を求めているのか、どのような点に期待しているのかなどをしっかりと把握し、これらの情報を一元的にまとめて共有し、企画・立案・運営していきたく思います。そのための基盤はDXであると感じています。これは教学、研究、国際などの縦割りの組織で情報が融通しえなかった点もあるため、基盤を整備し共有していくことで、学内組織における「壁」もいま以上に低くしていきたいと考えています。

他方、私もそうでしたが学生時代における部活動（社会貢献活動等を含む）などは、学生生活の謳歌だけではなく、「岡大愛（帰属意識）」を芽生えさせ、卒業後も人的ネットワークの有効な循環を生んでいると感じます。このコロナ禍で学生の皆さんの活動が停滞し、また先輩らとのつながりが薄くなっている点もあるかもしれません。また、岡大DS部やSDGs活動のように、学生と教職員が入り混じって活動する場も活性化されており、大きな動きになってきています。これら部活動等を起点として「岡大愛（帰属意識）」もしっかりと実施していきたいと思えます。

「岡大愛（帰属意識）」の醸成は短期的なことで成し得るものではないとも感じていますが、国立大学法人岡山大学という一体性を持ち、多くの方々と事を成していくには重要な点だと思えます。時間が掛かる取組であろうとも、前に進めていきたいと考えています。

2) 研究大学としての研究力強化と（若手）研究者等支援

これまで森田学長時代の前々代の研究担当理事であった故 山本進一先生がご尽力されて採択に至った文部科学省「研究大学強化促進事業」を基盤として、学内の研究環境の整備を進めて来ました。さらに私の理事時代には大学院生の授業料免除・研究費支援「OUフェロシップ」や秀でた研究者を上位任用する「研究教授・准教授制度」などの整備を進め、大学として注力してきた若手

研究者支援や研究専念環境等の研究力強化を推進してまいりました。これら研究者の卵、若手研究者らの支援は、大きな活力となり、創発的研究支援事業や科研費学術変革領域研究（A）、イノベーションに関する Award の取得などに繋がっています。

他方で、これらの若手の方々もすぐに中堅、シニアとキャリアを重ねていくこととなります。本項の「若手」に「()」をつけている点は、これまでの実績のとおり若手を育成することは重要な点としつつも、研究者全体の支援は欠かさず実施して行く必要があると思います。特に国で実施されている若手研究者支援策は、いずれ中堅・シニアへとも移行していくものであると考えます。人生 100 年時代においても、そう時代になると思います。中堅・シニア研究者が蓄積されたノウハウや国際ネットワークなどを大いに活用できる場のさらなる充実（例：RECTOR プログラムや次世代研究拠点形成など）や、秀でた中堅・シニア研究者らの定年延長などを実施できるようにしていきたいと考えています。

研究者以外の「等」には大学院生などの学生が含まれます。OU フェローシップにおいて早い段階から育成は進めていますが、もっと早い段階で研究者としての意識や研究開発の楽しさを感じてもらえることを強化する必要があると感じています。例えば大学院に進学する際にスムーズに日本学術振興会特別研究員（DC1）を獲得できるようなサポートなどです。また教学においては、実体験ベースの学習や実務者からの教育、アントレプレナーシップ教育などさまざまな取り組みを拡充し、かつ挑戦できる場を多く設けたいと思います。さらに、共創の場や学外の高度専門人材との連携等の充実を強力に推進することで、本学の若手、中堅、シニア、研究者の卵（大学院生等）の皆さんの知識や人的交流のアップデートを促進し、教育研究活動において感動と高揚感を感じ誇りと希望をもち、打ち込める場の形成を推進していきたいと思います。

3) ウォーターフォール型からアジャイル型とのハイブリッドな働き方の転換と大学全体のリスクマネジメント体制（ERM：Enterprise Risk Management）の浸透を背景とした財源多様化への取り組み

自律的な経営基盤確立のためには財源の多様化が必須であり、あらたな価値創造に向けた取り組みに果敢に挑戦する必要があります。そのためにはリスクを経営目標を達成する影響要因としてポジティブにとらえた ERM 手法が必要だと考えています。また、複雑性の高い業務に挑戦するためには柔軟なアジャイル型の手法も導入していく必要があります。すでにこれまでの様々な取り組みにおいて、この手法に着手しており、今後は全学的に学内に浸透していきます。

このような働き方の転換は、国内の企業でも盛んに実施されており、結果として職場での心理的安全性も確保され、総合的に教職員の well-being につながるなどの結果が出ており注目されています。

私は 10 年近く大学のマネジメント職に身を置き、皆様の働き方という観点で様々な課題を感じていたところですが、まさにこの手法がその解決の糸口となるとこれまでの業務で実感いたしました。

た。もちろん、前述したように時代が劇的に変化する日々において、手法自体が時代遅れとなることや手法ばかりに捉われて教職員が置き去りになることは本末転倒です。このハイブリッドな働き方ということを取り入れる目的のひとつには、いまの業務が最適であるのか、もっといい方法が他にあるのではないかと、先の時代を見越していまのうちから取り組むべき業務はなにかなどの目配りや思考の柔軟性を広めていくことにも寄与すると考えます。挑戦して失敗してもすぐに変えればいい、無駄な作業を軽減し、余裕を持てる時間を確保できるようにする、大学にいる時間だけではなく、ご家族や友人、社会との関わりの時間も増やして行って頂きたい、そのような願いから、この取組を推進していきたいとも思っています。

3 日本の研究力低下が最近非常に目立っていますが、国の「選択と集中」の方針は変わっていません。しかし、過度な「選択と集中」はかえって研究力をそぐという意見を持つ研究者は少なくありません。岡山大学の研究における「選択と集中」についてどのように考えていらっしゃいますか。

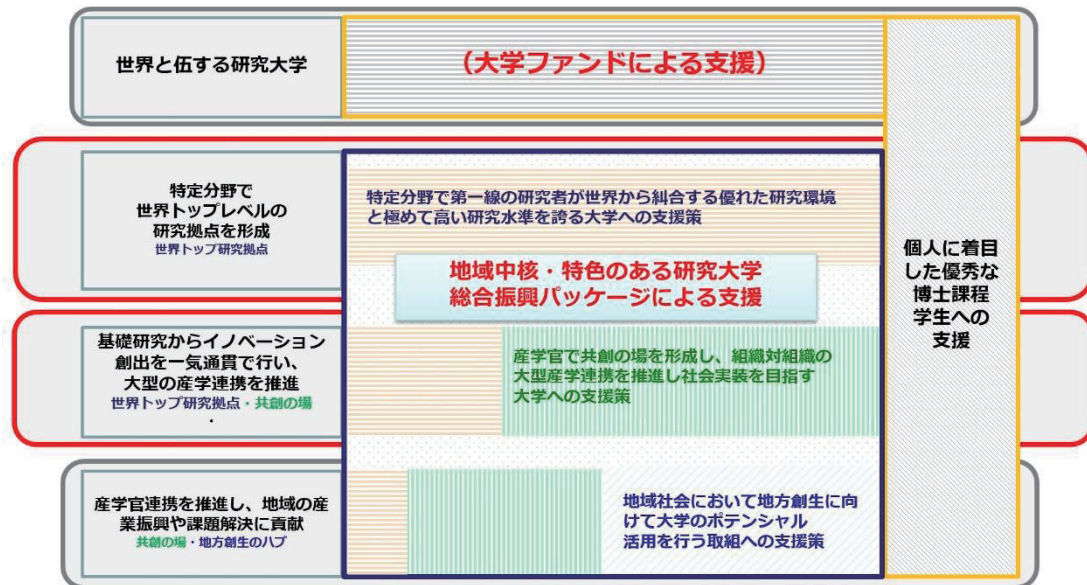
私は、選択と集中は「適切な戦略の下、適切な評価に基づいた、適切な資源配分であるべき」と考えています。このような観点から研究担当理事として本学の研究力・イノベーション創出等の強化に取り組んでまいりました。分野の特色を加味した IR (Institutional Review) をもとに、学内から広くポテンシャルの高い研究を掘り起こし中長期的な視点から育成するとともに、育成状況に応じた予算配分を行ってまいりました。もちろん大学全体の財源や人は限られているため、無制限に研究だけに資源を投下することはできませんし、そうあるべきではないです。重要なのは、限られた資源に対して誰もが手を挙げられる、個々人では無理でも他の研究者らと連携することで手を挙げられるという点だと思います。採択の決まっている「デキ公募」というのは、前述の「適切な評価」から逸脱するものです。誰もがいままでにないアイデアを形にし、手を挙げられる場を用意することで、チャンスを活かせる、他の研究者らと連携が深まるようにと思います。

他方、適切な評価に基づいた強みある分野への資源の長期配分は必要だと感じています。いまは強みであろうとも、研究環境が刻一刻と激変する、ある日突然、ゲームチェンジャーがパッと出現したことによって強みが一気になくなるなど、研究に従事されている方々は日々強く感じていることだと思います。強みある分野に長期配分し、増強し続けることで強みに「厚み」を増し、強靭さを持たせることが重要だと思います。

他方、スタートアップ・ベンチャー支援となる基礎研究においても長期配分で育成することで一人立ちできることは周知のことだと思います。強みある分野から得た資金やノウハウを他分野に流入させることで、厚みだけではなく、裾野も広げていくことができることが、これまでの事業の取り組みで感じています。「選択と集中」を「適切な戦略の下、適切な評価に基づいた、適切な資源配分」でうまく使いこなすことが重要だと考えています。

4 岡山大学は従来から研究大学を目指していますが、国際卓越研究大学には応募する予定はないと聞いております。応募するかどうかについてどのようにお考えですか？

国における研究大学に対する支援の全体像



総合科学技術・イノベーション会議資料より引用改変

上記の図は公開ヒアリングでもお話ししましたが、国における研究大学に対する支援の全体像・カテゴリー分けとなります。

岡山大学は、研究大学として、また地域に中核大学としてどの部分を目指すのかという重要な命題であります。研究大学における最上段がいわゆる「国際卓越研究大学」のレイヤーであり、いわゆる「10兆円の大学ファンド」の対象となる大学群です。残念ながら研究力や経営分析などの現実的視点において岡山大学が現時点でそのレイヤーに入ることは難しいと考えられます。本学はそれに続く層いわゆる（セカンドレイヤー）にカテゴライズされると考えます。そのため、現時点での「国際卓越研究大学」への申請はないと判断しています。

「地域中核・特色のある研究大学総合振興パッケージ」の支援対象となり、①特定の分野で世界トップレベルの研究拠点を形成しつつ、②大型の産学連携・社会実装を目指す大学に位置づけでキラリとある存在感を見せることがまずは大切だと考えます。私は、岡山大学はこのレイヤーにおいて常に上位に位置しさらに、上のステップに照準を合わせることのできる大学を目指します。

また10兆円ファンドは長期に渡る支援策であり、最長25年間を計画しているものです。この25年の間に施策が転換されたり、私たち岡山大学のレイヤーも対象に含むなどの国の方針転換があるかもしれません。そのような機会を逸さないためにも、絶えずわが国の科学技術・イノベーション政策の動向に目を向けつつ、かつ国際卓越研究大学のレイヤーを意識し、変革とチャレンジを推進して行くことが重要だと思います。そのために国とのパイプは従来から繋いでいますし、これを強化して行く必要があるとも思います。また、私的にはできれば岡山大学などの地域中核となっている大学群が、地域でも十分に研究大学として世界と戦える基盤があることを表し、国が「岡山大学などのレイヤーもきちんと10兆円ファンドで支援して行こう」「施策を変えて行こう」となれるように、私以降の執行部も継続して取組を推進できる体制を構築し、チャンスを逃さないようにしていきたいと思っています。

5 現在の政府は、大学改革を打ち出し、リーダーシップを強化するガバナンス改革を強要しました。これによりボトムアップによる意見が執行部に届かなくなっていると組合では考えています。ボトムアップによる意見を取り上げる仕組みについて、お考えをお聞かせ下さい。

リーダーシップを強化するガバナンス改革の結果が意思疎通の乏しい「一方通行」のガバナンス体制になってはいけないと思っています。リーダーの思いがしっかりと正しく教職員の皆さんに伝わり、理解いただくことが前提です。そのための努力を惜しまないことがリーダーシップと思います。心理的安全性が確保された状態で、ネガティブなことも含め、安心してなんでも言い合える、自分の意見を組織のメンバーに率直に言い合えることができるような組織風土を醸成することが重要と考えています。心理的安全性が確保されそれぞれの皆さんが資質・能力を十分に発揮し大学の未来をもとに創る一員(当事者)として主体性をもち活躍・発言することを通じて組織としての風通しがよくなり、様々な意見が執行部にとどきそれが運営に反映されていくと考えています。

また事務職員の意見をいま以上に吸い上げる取組も重要だと考えています。私が理事として所管している研究部門では、機構の副機構長や本部長、タスクフォースの副タスクフォース長などは事務職員が務めている場合があります。副理事の一部も教員ポストの方ではありません。これまで、どことなく教員が前に立ち、事務職員が後ろに立つ、円卓の会議室でも教員だけがその円卓に座し、事務職員は陪席のように後方の別机に座すということが多かったと思います。研究部門ではこれを廃し、教職員が同じ目線で事に当たってきています。これは事務職員にも高いマネジメント能力を身につけて頂き、海外や日本の私立大学のように法人経営を成す理事や副理事職などにどんどん登用していけるようにしていきたいと考えています。このようなシステム中で事務職員の意見やアイデアなどが執行部に反映され、活かされて行く仕組みにもなると考えています。

6 槇野体制では早々と SDGs 推進を全面に出してきました。このことは対外的にも一定の評価を得ている一方、ニュースになりそうなことばかり先行して地道な活動が疎かになっているとの声もあります。学長に就任された場合、この方針を継続されるご予定ですか？

私は引き続き SDGs 推進を継続します。私は槇野体制の開始時期から SDGs 推進に関与いたしましたが、当初はその概念が浸透しておらず、いろいろ苦勞をしました。私自身も理解するのに時間と労力が掛かったのも事実です。ですが、今では世界、日本、岡山、家庭に浸透し社会生活・経済活動の一部となっているといっても過言ではありません。言い換えれば「普通に呼吸をするように (SDGs を) 意識しない当たり前のこと」になったと言えるでしょう。これは槇野体制 (槇野学長) の大きな成果と言えます。今後はそれを踏まえその先をどうするかという議論になっています。SDGs から発展して、地域から地球の課題をこの先どうとらえ持続可能な循環型社会を形成していくかということが重要であると考えます。

また、研究部門で言えば「SDGs がきっかけで新しい芽 (基礎研究の開始や応用研究の促進など)」が生まれたのも事実です。多くの連携協定を締結し、教育研究活動を推進できたこともあります。これは「SDGs のために」ということではなく、「SDGs をきっかけに」ということになると思います。「SDGs のために、ために…」と形振り構わず猛進 (妄信) するのは SDGs 推進ではないと思います。あくまで私たち国立大学法人岡山大学があって SDGs です。私たちの教育研究の新しい風を引き込む追い風、チャンス、あるいは SDGs を活用することで、教育の充実や研究力向上、イノベーション

創出などにつながると思います。これはカーボンニュートラル(脱炭素)やグリーンイノベーション、グリーントランスフォーメーション(GX)など、SDGsと似た動きにも言えることだと思います。あくまで、私たちがこれらをどのようにプラスに活用して行くのが大切であり、現実的な視点も重要だと考えます。

他方、SDGsは2030年を目標年としている点から、私が学長に選出され、2期務めさせて頂く期間にSDGsの次につながる計画の議論が国内外で起こると予想されます。この議論は産学官民の多くのステークホルダーらとの交流の場ともなると思います。こういう場は一種の共創の場でもあり、新たな研究やイノベーション創出の場ともなると考えます。SDGsを継続して取り組むことで、こういう共創の場に組み込め易くなり、結果的に本学にいい結果を与えると考えています。そのために継続性と、先を見越した取り組みを推進していきたいと考えます。

7 本学のダイバーシティ&インクルージョンに関して、具体的にどのように取り組んでいかれるご予定ですか？

ダイバーシティ&インクルージョンに関しては大学のみならず人として真摯に向き合い取り組んでいくべきことであります。先ほどのSDGsと同様に「普通に呼吸をするように(ダイバーシティ&インクルージョンを)意識しない当たり前のこと」を目指すべきです。

私は米国への留学を通じていろいろな視点からのダイバーシティ&インクルージョンを経験いたしました。また泌尿器科医としてセクシュアリティマイノリティの一つである性同一性障害の包括的診療に関与し多くのことを深く学んでまいりました。これらの経験を活かし研修・啓発事業を積極的に行ってまいります。

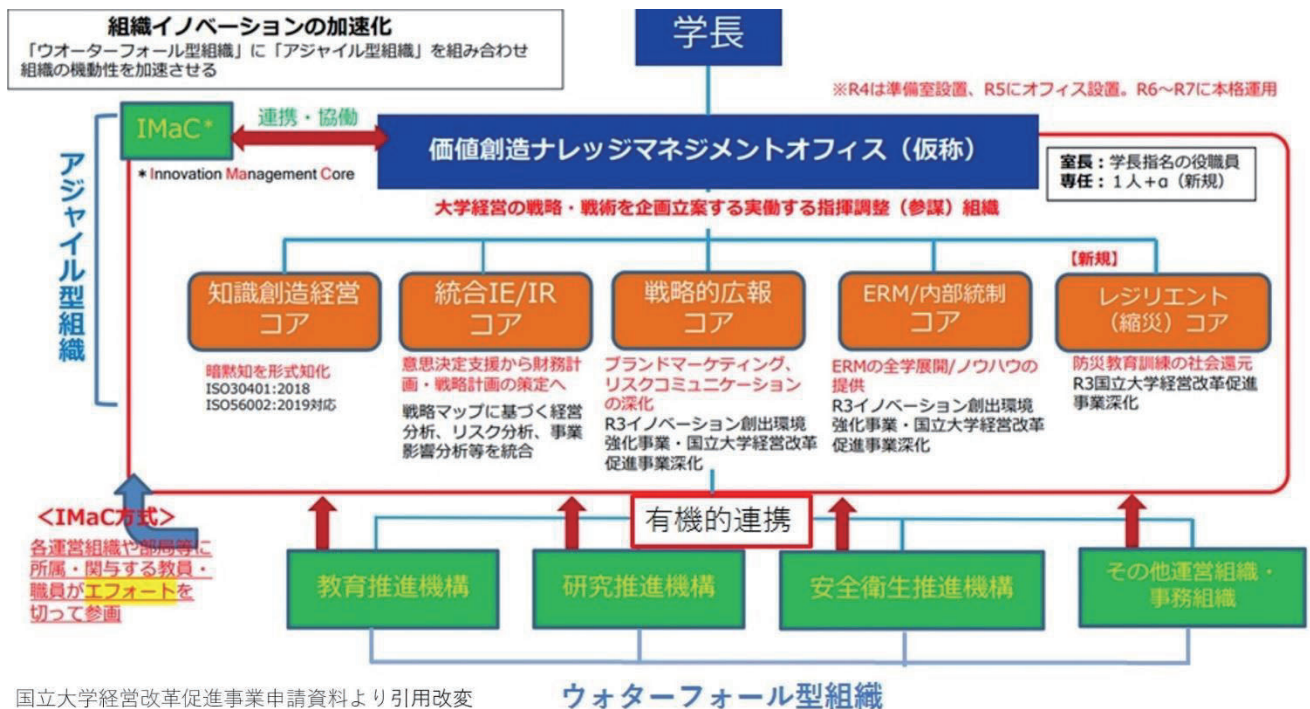
また本学には当該分野を所掌する本部が立ち上げられています。ちょうど今月(11月)は「ダイバーシティ&インクルージョンディズ」として月間活動がもうけられています。こうしたさまざまな取組のなかで意見を吸い上げ、組織文化に落とし込んで行くことが本部の役割だとも思います。文化、風土などさまざまな価値が混在していく今の時代、このような多様性ある取組に果敢にチャレンジすることで組織の柔軟性を高め、前述した「アジャイル型とのハイブリッドな働き方」にもつながると考えています。

8 岡山大学職員組合が実施した榎野体制評価アンケート調査によれば、榎野体制のもとで行われた諸施策のうち評価できないという回答が多かったのは、大学ガバナンス機能強化(学長選改革、教教分離、教員人事改革を含む)、学長の強いリーダーシップの下での教育研究組織改革、教育の実施体制(教職員配置、教育環境など)です。自由記述でも人事に関する批判意見や学長のリーダーシップに関する批判意見が見られます。今後どのようなスタンスでこの課題に取り組まれるおつもりですか？

質問5でお答えしたように「強いリーダーシップ」は決して一方通行ではなく、心理的安全性が確保された組織風土を前提とした対話と理解から生まれるものと考えています。

また今後、ますます大学単体だけではなく、法人全体を含めた変革を行っていく必要があると思います。その中で組織も柔軟に変えていくことになると思います。その際に重要なのが「アジャイル型

とのハイブリッドな働き方」だと考えます。大学ガバナンス機能は制度等によって担保されていますが、その制度や組織を作る、変える際に最適化が必要だと思います。この最適化にはさまざまな判断材用が必要であり、分析しなければなりません。このような学内シンクタンク機能の役割を持つ組織が本年度採択された「国立大学経営改革促進事業」で設置予定の「価値創造ナレッジマネジメントオフィス（仮称）」だと思います。このオフィスには既存の組織だけではなく、ガバナンス設計をになうコアが用意されることになっています。このオフィスが教職員の意見を吸い上げ、活かして行く機能をはたせるようにしていきたいと思っています。



9 岡山大学職員組合が実施した榎野体制評価アンケート調査によれば、榎野体制のもとで行われた諸施策のうち評価できるという回答が多かったのは産学官体制構築、大学発ベンチャーへの支援等による知の還元、外部研究資金、寄付金その他の自己収入増加です。今後どのようなスタンスでこれらの課題に取り組まれるおつもりですか？

これらの回答項目は私が理事として所掌したものであり評価いただいたことに大変うれしく、光栄であり、またともに働いて来た皆さんに感謝を申し上げたいと思います。自律的な法人経営の確立のためには財源の多様化は極めて重要な課題であり、既に関連の大型資金を獲得して様々な施策を推進しており、今後も全学展開します。大学の自由度と自立度を増すためには人材・知・資金の好循環によるイノベーションエコシステムを構築することが重要であり、第四期中期目標に書き込まれております。とはいえ、決して現状で充分というわけではなく次に向けて解決すべき課題も明らかになってきております。特にスタートアップ・ベンチャーのノウハウは、学術や研究開発とは異なるものであり、学術を基盤としてきた大学において人材も不足している、各大学で人材の取り合いになっているのも事実です。本学は、教職員一体となった岡山大学イノベーションマネジメントコア（旧

岡山大学オープンイノベーション機構)が内閣府「国立大学イノベーション創出環境強化事業」の採択により改組・設置され、この中にベンチャー支援フィールドが設けられています。ここには産学官さまざまな人材が集まっており、また育成もしています。この組織を強化していくとともに、教学においてもスタートアップ・ベンチャーに関係する取組を促進して行きたいと考えます。

さらに前述の内閣府事業において高く評価されている点として診療報酬だけに依存しない収入の確保が挙げられます。コロナ禍でも明らかになったように診療報酬だけに依存すると収入も不安定となるかと思えます。現在、診療報酬だけに依存しない組織体制を進めており、一定の成果もできています。サービスに直結している大学病院の機構を拡充することで外部資金確保を高め、その資金を学術研究やスタートアップ・ベンチャー支援などに還元する好循環(エコシステム)を構築していく考えです。

寄付金については、卒業生が社長などの役員になったのを見つけてお話しを持って行くというスタンスではなく、前述した通り「入学前から卒業後も継続する教学エンrollmentマネジメント体制の構築」によって「岡大愛(帰属意識)」を持ってもらうことで自然と寄付行動につながっていくようにして生きたいと思えます。これは寄付文化が浸透していないわが国では難しいことだとも言われていますが、既存の本学のクラウドファンディングシステムの強化やファンドレイザーの組織化などを検討し、学長としてしっかり取り組んでまいりたいと思えます。

10 防衛装備庁による安全保障技術研究推進制度については軍事研究にあたる、あるいはつながることを危惧する意見があり、応募を認めない大学もあります。その中で岡山大学は応募を認めています。軍事研究に大学としてどう関わるべきなのか、ご意見をお聞かせ下さい。また、防衛装備庁による安全保障技術研究推進制度による研究が軍事研究につながる可能性があるかどうかについてのご意見をお聞かせ下さい。

防衛装備庁による安全保障技術研究推進制度への応募に関する規定が定められておりそれに沿って対応しております。自由な競争的資金への応募に関しては、研究者の研究の自由を基本に、大学におけるマネジメントのもとに行われています。知的財産の確保や安全保障貿易管理などの大学のマネジメントを厳格に実施することで安全保障技術研究推進制度に限らず、すべての教育研究活動を実施して行きたいと考えます。

また、いまの紛争は民生品が使用されることや命を守るための研究、技術が該当するののかという点もあり、安全保障技術研究推進制度のみならず、海外との大学・研究機関、企業等の国際連携などあらゆる教育研究活動における線引きが難しくなっていると思えます。日本学術会議の動向も注視しつつ、現時点では岡山大学としては、知的財産の確保や安全保障貿易管理などの大学のマネジメントを厳格に実施することで対応します。勿論、規定等に外れる場合は安全保障技術研究推進制度に限らず、大学として停止などの措置を講ずることは必要と考えます。

11 現在岡山大学ではDX担当理事をおき、DXを進めているところですが、今後、DXについては具体的にどのように取り組んでいかれるおつもりかお聞かせ下さい。

DXについては重要な取り組みとして引き続き進めてまいります。具体的には、類似業務の整理・

共通化、部門横断的な事務システムの連携やデジタル技術の活用により、教職員及び学生に係る手続きのオンライン化、事務処理の省力化を推進することが中期計画に盛り込まれており進めてまいります。ご質問のDX化については、誰一人取り残されることなくDXの恩恵を享受し誰もが便利で快適に暮らせる社会を目指した政府の国家プロジェクトである「デジタル田園都市国家構想」に関連する取り組みと言えます。それは結果として皆さんのwell-beingにつながると捉えております。

私は、デジタル田園都市国家構想の実現を先導する吉備中央町のデジタル田園健康特区の総括アーキテクトとして事業を企画・推進する立場をいただいております。特区事業を推進すること大学のDX化を推進することには多くの共通点があり、DX担当理事と連携しつつシナジー効果を得たいと思います。

12 岡山大学職員組合には教職員の雇用環境・労働環境についてさまざまな相談が持ち込まれていますが、現在の岡山大学の教職員の雇用環境・労働環境についてどのような認識を持っていますか。岡山大学職員組合としては非常勤職員の比率が高い現状について危惧を感じていますが、特にこの点についてのご意見を教えてください。

10年近く大学のマネジメント職に身を置き、皆様の働き方・雇用環境・労働環境という観点でさまざまな課題を感じており、「何とか少しでも解決したい」との強い思いも、私が学長に立候補した理由の一つです。心理的安全性が確保され、岡山大学に関わる（奉職する）方々の物心両面の幸せ（well-being）を追求した経営を行い、皆さんに誇りと希望をもって岡山大学で仕事をしてもらいたいという私の所信表明にはその思いが込められています。

非常勤、ここでは任期付と置き換えますが、任期付であっても適切な評価のもと無任期に転換できるようにしていくことは重要だと思います。これまでも無任期に転換している教職員もおられ、引き続き、本学で活躍いただいています。岡山大学に愛着を持ち変えて行きたい、チャレンジしていきたくと思われる方々を適切に無任期に転換していくように務めます。そしてこれには財源が必要であることは言うまでもない点です。そのために前述の質問6でお答えしたように、外部資金の持続・安定的な確保を強化していきたいと考えます。