

第2回 第四期中期目標課題検討会 議事録

1 日時

令和2年12月18日（金曜日） 午後3時00分から午後5時00分まで

2 場所

東京都庁第二本庁舎31階 特別会議室27

3 出席者

委員：大野委員長、杉原委員、鈴木委員、高田委員、村瀬委員、最上委員

東京都：久保田都立大学調整担当部長、大野大学調整担当課長

東京都公立大学法人：（東京都立大学）上野学長、山下副学長

（法人事務局）築田経営企画室長、三浦総務部長、大道企画財務課長、井上総務課長

4 議事

冒頭説明

○大野委員長 定刻になりましたので、ただいまから第2回第四期中期目標課題検討会を開催させていただきますと思います。

本日は、お忙しいところ、委員の方々のご出席、誠にありがとうございます。また、本日はヒアリングということで、東京都立大学から上野学長及び山下副学長にもおいでいただき、本当にありがとうございます。

さて、本日の議事内容につきましては、非公開とすべき案件ございませんので、全て公開とさせていただきます。

本日の議題でございますけれども、お手元の議事次第にあるとおり、第四期中期目標の課題検討に関する法人へのヒアリングということで、東京都立大学、東京都公立大学法人の法人事務局の2部構成でヒアリングを行っていただきます。

最初に、事務局から本日の資料説明等をお願いします。

○久保田都立大学調整担当部長 事務局の久保田でございます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

議事に入ります前に何点かご説明をさせていただきます。

最初に、法人側の出席者をご紹介します。本日、東京都立大学から上野学長、山下副学長にお越しいただいております。また、法人事務局からは築田経営企画室長、三浦総務部長、大道企画財務課長、井上総務課長にお越しいただいております。

皆様にはご所属の部門のヒアリングにご対応いただきます。東京都立大学のヒアリングの終了後、上野学長と山下副学長は退席されまして、法人事務局の4名が席を移動する形を取らせていただきます。

なお、ヒアリングの時間でございますが、都立大は約80分、法人事務局は約40分を予定してございます。

では、次に資料の説明を事務局の大野の方からさせていただきます。

○大野大学調整担当課長 事務局の大野でございます。私から資料の説明をさせていただきます。

お手元には議事次第、座席表、委員名簿のほか資料1、第1回第四期中期目標課題検討会の主な意見のまとめ、こちらは11月6日に開催しました第1回の会議において、委員の皆様から頂いた意見をまとめたものでございます。簡単に資料1についてご説明いたします。

まず、頂いた主な意見としましては、大きく2つに分かれておりまして、1つ目が、「基本となる戦略・考え方」でございます。こちらにつきましては、1点目としまして、都立の高等教育機関としてのアイデンティティをしっかりとベースにした上で、大都市東京の公立大学としてのカラーを発信すべきだという意見がございました。

2点目としましては、課題は沢山あるものの、プライオリティを付して強みを伸ばすべきだ、大学自身の棚卸しを通じて強みを見つけ、伸ばしていく形はどうか、また、ブランディング戦略を推進し、大学ランキング等も目的でなく目標に据えるのはどうかというお話がございました。

3点目としましては、事務局、マネジメント、教職協働という話でございまして、事務局によるマネジメントが重要であり、大学の将来は職員が担うと言っても過言ではないということで、職員の重要性について触れていただきました。

2ページ目でございます。「注力すべき事項」としまして、リカレント教育、例えば、都立大のプレミアム・カレッジから産技大のプログラムへ接続するなど2大学・1高専が連携した体系的な取組も必要ではないかといったご意見や、コミュニケーション能力が重要であり、また、英語についても海外を少しでも体験することで意識を変化させられるのではないかといったお話がございました。

そのほか、卒業生ネットワークの強化ですとか、寄附文化の定着、また、エビデンススペースの改革ですとか、女性教員、女性学生の比率向上に向けた話もございました。

前回の主な意見の内容については以上でございます。

次に、資料2-1、2-2、TMU Vision 2030、こちらは東京都立大学のヒアリングにて使用する資料でございます。

資料3、東京都公立大学法人第四期に向けた今後の課題につきましては、法人事務局のヒアリングにて使用する資料でございます。

このほか参考資料としまして、冊子を2冊、東京都公立大学法人事業概要と令和元年度東京都公立大学法人業務実績評価書の2つを置いてあります。また、第1回検討会で会議資料として使用しました第三期中期目標、第三期中期目標期間の主な取組実績、意見交換に当たってのキーワード一覧、こちらを配付してございます。

委員の皆様にはこれらの資料を参考にさせていただきながらヒアリングを行っていただきたいと考えております。

なお、参考資料5のキーワード一覧と資料1の前回の主な意見のまとめを見比べていただきますと、キーワードにございます教育、研究、社会貢献、グローバルというのが第三期中期目標期間における大きな柱の4つと申し上げておりますが、研究とグローバルについて、あまり前回議論ができておりません。この2つにつきましては、都としても財政面の支援も含め強力な推進を意図している項目でもありますので、本日、ぜひ触れていただければと思っております。

資料の説明は以上です。

○久保田都立大学調整担当部長 それでは、続きまして、前回保留となっております当検討会の副委員長の互選に関しましてお知らせをいたします。

前回の検討会の場で大野委員長から村瀬委員を副委員長にご推薦いただきました。村瀬委員が当日ご欠席でございましたけれども、本日の第2回の検討会までに村瀬委員のご意向を確認することとしておりました。この間、事務局で確認をさせていただきまして、村瀬委員からは副委員長をお引き受けいただける旨、ご承諾いただきましたのでご報告をさせていただきます。

事務局からの説明は以上でございます。

それでは、議事でございます法人へのヒアリングに移らせていただきたいと思いますので、大野委員長、進行をどうぞよろしくお願い申し上げます。

○大野委員長 ありがとうございます。

村瀬委員が副委員長ということで、ぜひともよろしく願いいたします。

それでは、これから法人へのヒアリングに入りたいと思います。

まず、東京都立大学のヒアリングでございます。冒頭、大学側から10分程度で現在の課題、あるいは、今後の課題、それに対する取組方針などをご説明いただきまして、その後にヒアリングに移りたいと思います。

それでは、まず東京都立大学から、ご説明をお願いいたします。

○上野学長（都立大） 東京都立大学学長の上野でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

私のほうから、今、委員長からご指示のあった課題、それから、目指すべき方向性について、あくまでこれは私なりの考えでございますが、少し話をさせていただきます。

まず、東京都立大学の基本的な成り立ちですけれども、言うまでもないことかもしれませんが、本学は中規模総合大学でございます。私ども医学部こそございませんが、文系から理系まで基本的な学問分野を覆う総合大学というふうに思っております。

したがって、総合大学として各部局が相互に敬意を払い、尊重し合い、バランスよく発展できる大学でありたいというふうに思っておりますし、この6年間、学長としてそういうバランスを心がけてきたつもりでございます。

アカデミアの世界では、特に大学ランキングなどでは、論文数ですとか国際共著論文、あるいは、サイテーション、トップ10%論文、獲得の研究費等々、ともすれば理系に評価が偏りがちであります。言うまでもないことですが、大学としては人文科学、それから社会科学の大切さも常に意識しながらバランスよく大学運営を行っていきたいというふうに念じております。

中規模ということは、ご存じでしょうが、本学は学生、教職員が全部で1万人強の大学でございます。したがって、メガユニバーシティというわけではありませんので、委員の先生方、歯がゆく感じておられると思いますが、認知度ですとか、知名度という意味ではまだ十分ではないかもしれません。

しかし、一方、私ども互いに顔が見え合う関係性、例えば、教員相互、教員と学生、あるいは、学生同士が比較的穏やかな親密な人間関係の中で丁寧な教育、研究をしている、あるいは、できている、そういう大学であろうかというふうに私自身は自負しております。このところが私どもの大学の割と大切な特徴ではないかというふうに考えております。

それらから、私ども大学人、東京都立大学の大学人は全員そう思っていると思いますが、私

ども東京都立大学は研究大学としての高い研究力と、それから、能動的な学びを推進する質の高い大学教育、これが一番の目標であるというふうに思っております。

お手元の資料の2-1、TMU Vision 2030でも、冒頭に高度な研究力と質の高い大学教育の好循環、このことを冒頭うたっておりますが、再び繰り返しますけれども、私どもは研究大学でありたいと思いますし、教員の高度な研究力が質の高い大学教育に常とうまく循環しているという、そういう大学でありたいというふうに考えております。

さて、これからの課題、あるいは現状ということについて、あくまで私の個人的な考えを述べさせていただきます。

まず、研究でございます。私どもは研究大学でありたいというふうに思っておりますが、TMU Vision 2030でも研究のところでは、基礎から応用まで世界水準の研究を展開する大学でありたいというふうに念じております。

例えば、17の研究センター等、研究のピークでございます。それから、学長裁量枠の研究費でピークの研究をもっと育てたいというようなもくろみ、それから、東京都から世界レベルの大学でありたいという支援をいただいておりますので、例えば、特に若手研究者の強力な支援・育成ということ、例えばですが、若手研究者の選別的な研究費の提供ですとか、あるいは、次世代を担っていただく若い研究者、准教授クラスの先生にしっかり海外での経験を積んでいただくようなチャンスをちゃんとつくりたいなどなどということはこれからの大きい課題だろうというふうに思っております。

現在の私どもの中期計画では、科研費の新規採択率、これを何とか歯を食いしばって30%と言っておりますが、現状は34%です。文系、理系にかかわらずこういう科研費の獲得には前向きで、常にトップランナーでありたいというふうに思っております。現状、34%程度ですが、更に高いレベルを目指すというふうに研究者の皆さんにエンカレッジしたいというふうに常に思っております。

一方、都政課題に向き合う研究テーマ設定ということも非常に大事だというふうに思っております。先ほどの研究センターでも都政に密接するような課題が幾つかございますし、毎年東京都と連携して都政の施策提案発表会というのを、私どもの研究者から都政に貢献するような研究のプロポーザルをさせていただきますして、幾つかが東京都の支援による大きな共同研究に結びついているケースもございます。

次に、教育でございます。教育のところでもTMU Vision 2030では「本物の考える力」を育成する大学ということをやっております。これは、私とずっと付き添ってくださっている山

下副学長が副学長就任当時からおっしゃっていることです。「本物の考える力」、能動的な学びをつける教育ということ、このことについては、本学は積極的に取り組んできたつもりでございます。

例えば、FDセミナーですとか、先々週はFD、SDに学生も加わったセミナーなどを開催しまして、我が大学の教育の質を向上させるような様々な取組、特に能動的な、積極的な学びをどうエンカレッジできるかということについては努力を重ねてきているつもりでございます。

今年度は、初めての試みですけれども、ベスト・ティーチング・アワードということを設定しまして、先般、先生方を表彰させていただきました。こういう試みも続けていきたいと思えます。ともすれば、大学の教員は、研究で評価されるということが側面としてやや強かったように思いますが、教育の面でも非常にアクティブに学生をエンカレッジするような教育をしてくださっている先生方にもしっかりした評価をするということがこれからの大学にとって大変大事なことではないかというふうに思っております。

現在では、教育面においては総合大学の特色を生かした基礎教養教育ということを将来に向けてどう充実させていくか、これは山下教育担当副学長と大学教育センター長などが既に色々なことを考え始めていただいています。例えば、データサイエンス副専攻を学部レベルでつくりたいとか、文理融合型の教養科目の開発などなど色々取り組んでいただいています。

次に、国際化でございます。私どもの大学は、国際化については国際化基本方針と国際化行動計画、これは常に定期的に見直しておりますが、これに従って行動しております。受入留学生、それから、本学の学生を外に出す派遣留学生もできれば飛躍的に将来増やしたいというふうに念じております。

現在、受入れの留学生は、今年度の時点で全学部生、大学院生の7%、これは、現在の中期計画では10%まで増やしたいというふうに考えておまして、これは多分達成できるのではないかと思います。昨今のコロナ禍でどういうふうに状況が推移するかはちょっと心配なところでございます。

派遣の留学生も徐々に増えてはおりますが、正直言いますと、本学の学部生が短期、中期、長期に海外へ出かけていくということについてはもう一つ伸び悩んでいると思います。更に支援する、エンカレッジする方法をもう少し模索したいと思っております。かなり豊富なメニューは揃えているつもりなのですが、半年留学するということにおいて卒業が1年延びるなどというようなことが、やはり、学生諸君には足かせになっている側面もございまして、留学を

入れながら4年で卒業できるようなプログラムなどなど、まだまだ課題は多いというふうに思っております。

それから、私どもの大学は国際副専攻という副専攻を持っておりまして、専門領域をしっかり持ちながら半年以上の海外留学を義務づける副専攻、この学生は極めてすばらしい前向きな学生です。このことについても、更に将来伸ばしていきたいなというふうに私は考えております。

それから、国際交流でございますが、全学協定で国際交流を結んでいる大学が約100校ございます。その中でも常に緊密に連携を取って教員や学生やスタッフが行き来しているような国際交流重点校というのをつくりたいねというふうに3年、4年ぐらい前から企画しておりまして、現在はトムスク国立大学、レスター大学、ソウル市立大学、マラヤ大学というところが国際交流重点校になっていただいています。

今年は、残念ながらソウル市立大学とマラヤ大学に行くつもりであったのですが、コロナ禍で行けませんでした。昨年、一昨年はかなりの人数でトムスク国立大学やレスター大学に出かけていきまして、合同のシンポジウムをやったりした、そういう成果がございます。

言うまでもないことですが、国際化の更なる発展ということについては、私どもの大学の大きな課題でございます。幸いにして東京都から都市外交人材育成基金というバジェットをいただいておりますが、これはスカラシップでございますが、大学院の博士後期課程の留学生の、たしか40%以上がこの都市外交人材として来ているということなので、大学院の博士後期課程、なかなか人材確保するのが難しいところではありますが、こういう東京都の支援によって一定程度の成果は上げているというふうに思っております。

研究、教育、国際化ということについて、とりあえず私が課題と考えているところは以上でございます。ちょっと長くなりまして申し訳ありません。私の説明は一旦これで終了させていただきます。ありがとうございました。

○大野委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ここからヒアリングということで、先ほどの東京都立大学からのご説明、あるいは、第1回検討会での議論の内容も踏まえて委員の皆様方からご自由にご質問やご意見を出していただきたいと思います。

先ほど大野課長からもございましたけれども、参考資料5に意見交換に当たってのキーワードというようなことがございますので、これもひとつ参考にさせていただきながらお願いできればというふうに思います。

それでは、いかがでございましょうか。

○村瀬委員 前回欠席しましたので最初に発言をさせていただこうと思います。

前回の議事録を読ませていただいて、皆さんほとんど私が言いたかったことは言っていたものですから、ただ、その中で幾つかキーワードを述べられた中で、やはり、高田委員でしたか、教員の評価というところに踏み込むべきであると。私も以前からこれはお願いしていて、公立大学分科会でも発言させていただいておりまして、評価というのは決して、先生が100人おられたら1から100まで順番をつけなさいという意味ではなくて、良い活動をされている方はもっと評価していただく、見える化をしていただくということで、今回、ベスト・ティーチング・アワードを創設されたということで大変前向きな活動だと思います。ちなみに、質問としてこのベスト・ティーチング・アワード、先日表彰受けられたのは何人ぐらいの方で、どのような形で皆さんに見えるようにされたか、学内報あるいはホームページとかどういったところで紹介されたかを教えていただけますか。

○上野学長（都立大） まず、私からお答えして、山下先生、補足をお願いいたします。

たしか9件の応募がございました。それで、大変優れた取組が多かったのも、実は、選考、かなり迷いました。たしか4件でしたか。

○山下副学長（都立大） 3件。

○上野学長（都立大） 3件ですか。3件と特別賞が1件、特別賞の1件というのは、理学部の生命科学科における全ての課程を英語で修了できるというプログラムをつかった生命科学科の責任者の方が特別賞をお取りになって、この方たちに賞を差し上げました。

それで、こういう先生方については、FDセミナーなどでいろんな成果を発表していただいて、それがまた他の先生方の参考になるような取組はFDセミナーなどで常にやっているつもりでございます。本当は、新型コロナの影響がなければこの3名プラス1名に大々的な発表会をしていただいてもよかったかなという気がしますが、今後の課題とさせていただきます。

山下先生、お願いいたします。

○山下副学長（都立大） 今、学長がおっしゃったとおりなんですけれども、発表の仕方はホームページなどですね、それから、本学の広報係が取材をしておりますので、色々な学内の広報媒体に紹介をしていく、そういう形になろうかと思えます。

それから、今、学長からあったように、折に触れ、こういう良い例というか、ベストプラクティスをFDセミナーとかで紹介して、もう既にお一人の方にはお願いをしているようなこと

になっております。

以上です。

○村瀬委員 ありがとうございます。できましたら、研究室のプレートにアワードをつけていただくとか、あるいは、後から入ってくる学生さんに、この先生はこういうアワードを取られているということが分かるような形をお願いします。研究内容での学生さんの研究室志望ももちろんあると思いますけれども、非常に教育活動に熱心な研究室というのも学生さんにとっては研究室を選んだりするときの参考になるんじゃないか、あと、企業の面々もよく訪問するんですけれども、そういうときに、やはり、学内を歩いていて、この先生のこういうアワードというのが見られるような形になるといいかなと思います。企業でもよく、研究所に入ったところにアワードがやはり並べてありますので、そのアワードって、見える化というのは色々な意味で恒常的なものもやっていただければというふうに思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

今、村瀬委員からお話ございましたように、やはり、評価というと、どうしても、何かネガティブなイメージがあるんですけれども、そうではなくて、良いところをどんどん伸ばしていく。なので、資料1にもたしか書いてあったと思いますけれども、棚卸しをして伸ばしていくというところですよ。今のベスト・ティーチング・アワードも非常にそういうふうな取組だと思いますので、ぜひともプラス思考での評価をお願いできれば、ということが恐らく村瀬委員のご真意だと思いますし、私も同じように思います。ありがとうございます。

ほかにいかがでございましょうか。

○最上委員 すみません、私も前回欠席で申し訳ございませんでした。

前回の議事録を読んでいて、そして、今回の資料にもアイデンティティという言葉が出てきています。ですので、以前も私、評価ということで色々活動を見させていただいて、名前も変更して東京都立大学になったので、東京都ということが非常に前面に出てきていて、たしかに東京都の都市遺産みたいなもの多くて、それがプレミアム・カレッジといったものにもものすごく生かされていると思うんですね。

東京都に対する研究、東京都に対する貢献というのは非常によく分かるんですが、東京って、考えてみると日本の中でも非常に特殊な都市であって、それに対する研究もしくは貢献の結果、アウトプットが東京都以外に波及する場合にどのような対応、対処があるのかなという、そういうことをちょっとお聞きしたいんですが、いかがでしょうか。

○上野学長（都立大） 適切なお答えになっていないかもしれませんが、私も、おっし

やるように、東京都はいわゆるグローバルシティだと思います。したがって、東京都が抱えている様々な政策課題は、ある意味、グローバルな課題だというふうに思っております。

したがって、都政に貢献する研究、例えばですけれども、研究センター等の中には、環境応用化学分野がやっている水素社会の構築というような研究がございますし、全く反対側の研究では、若者や子供の貧困についてどう取り組むかという研究センターもございます。これは、東京都に貢献している課題だとは思いますが、しかし、逆に言うと、かなりグローバルな課題でもあるというふうに思います。

ですから、東京都にチャレンジする研究って、グローバルな研究で、まさしく私どもの大学はメトロポリタンユニバーシティでございますので、ユニバースについて、しかし、メトロポリスについてかなり迫っている大学、しかもそのことについては東京都がしっかり支援していただいているという、そういう強みはあると思います。

ちょっとお答えになっているかどうか分かりませんが、以上でございます。

山下先生、何かございますか。

○山下副学長（都立大） 今、学長がおっしゃるとおりで、我々、大都市に関する研究って、リストアップしていくと結局何でも入るのではないかと、ということになるんですね。つまり、かなり、ほとんどの研究が大都市に関係するし、当然、地方の方々にも、あるいは、グローバルにも関係してきて、人間に関わる研究をしていくとほとんどが引っかかると、そういう感じになっていると思います。

○大野委員長 どうぞ。

○最上委員 すみません、ちょっと補足みたいなものなんですが、名前を変えたりして、アイデンティティのところで東京都ということがこのすばらしい東京都立大学、世界に冠たるものだと思うんですけれども、その大学の活動の足かせにならないければいいなとずっと思っていたんです。

今、お二人のお話を聞いて、そういうことではない、視野は全然違うところにあるということを知って非常によく分かりました。ありがとうございました。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでございましょうか。

○杉原委員 今のお話になんかつながる感じだと思うんですけれども、多分、東京は、世界的に見ても色々な初めての事象が起きるぐらいの都市だと思うんですよね。ゆえに、やはり、そこで起こる課題というのは先進的課題というか、人類の課題みたいなものも多いんだと思う

ので、そういうところが研究対象になって、そこに光が当たるような感じに見せていくことも必要だと思いますので、それ自体がやはり、世の中に、特に日本の中でそれをアピールしていくということが、ひいては、受験する学生の興味を引く。そういう課題を研究し、解決していくこと自体が学校をよくしていくことのサイクル、そういう良いサイクルみたいなものをはっきりと分かるように明示をされて、また良い学生が入学して、その学生がまた研究にまで伸びていって、更にそのサイクルが出るように、その好循環のサイクルを何でつくっていくかというのを幾つか、このアイデンティティが明確になっているところを活用されてつくられるべきなんじゃないかなというふうに思っています。

○上野学長（都立大） ご指摘、ありがとうございます。まさしくおっしゃるとおりだというふうに思います。

先ほどの人文科学、社会科学が大事だということをちょっと申し上げましたが、例えばですけども、私ども都市環境学部って、本当に都市の名前がついた学部もありますが、人文社会学部の中にも都市社会学は研究者としてトップランナーでございますし、あるいは、法学部の中にも都市行政をかなり深く突っ込んで、この方も、非常に有名な研究者がいらっしゃいますし、山下先生は経済経営学部ですけども、グローバルファイナンスの分野では、例えば、ビジネススクールでトップのファイナンサーを育てるプログラムも持っております。多分、そういうことをもう少し強力にアピールしていったほうがいいかもしれません。ご指摘、ありがとうございます。

○大野委員長 私から今のことでご質問、よろしいでしょうか。

都市関係のことで学部はあるし、各学部先生方もいらっしゃる、その辺りの総合大学としての連携関係というのか、先生方が、例えば、先ほどおっしゃった16の研究センターの中に何か集結されて研究成果を出すとか、そういうような体制というのはつくられているんでしょうか。

○上野学長（都立大） 研究センターがまさしくそうですけれども、それほど非常に大きい固まりでトップランナーとは言えなくても、例えば、学部をまたがって連携して色々なテーマに取り組む研究環、そういう仕組みを学長として支援する仕組みもございますし、例えば、学長裁量枠の研究費でも、都市とかそういうことに特化して申請のあった研究には別の分野で審査するとか、そういう様々な仕組みは持っているつもりでございます。もう少し考えてみます。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでございますでしょうか。

○鈴木委員　また最初のほうのテーマに戻ってしまうんですけども、「本物の考える力」というところで、FDセミナーに学生の方も参加されたというお話をお伺いしました件でございます。

具体的に学生の方がどんなふうにFDセミナーに関わられたのかということについて、やはり、先生方もどうやって学生の方に能動的に授業に積極的に参加してもらおうかというところは、色々アイデアが欲しいというところだと思いますけれども、実際、学生の方がそこにまた参加されるということでどのような変化があったり、今後、どんなふうなことを目指されているのかということをお伺いできますとありがたいです。

○上野学長（都立大）　ちょっと私からまず、少しお話をして、FDセミナーの仕掛人、張本人は山下先生なので山下先生からお話をいただきます。

実は、先々週、FD・SDセミナーというのがございまして、さっき申し上げたように、学生諸君が参加し、ディスカッションするセッションを設けました。

前半は、オンライン授業におけるグッドプラクティス、こんな授業でこんな工夫をしたというようなことが幾つか話されました。このことは、たしか二百何十人参加していたと思うんですけども、教員にとっては非常に参考になったと思います。

その最後のセッションで、学生が7人いましたかね、オンライン授業は基本的に良かった、けれども、ある先生はこういう課題を間際に出し過ぎるとか、あるいは、授業のときに、こういうときにはちゃんと時間を取ってほしいとか、色々な授業に対する希望とか、批判とかです、そういうことをかなり積極的に忌憚なく言ってくれました。私、すごく良い雰囲気だったなと思ひまして、FD・SDセミナーに学生が参加するのはこれが初めてではありませんけれども、今回は特にそういう意味では印象的でした。こういう取組はぜひやっていきたいなというふうに思っております。

山下先生、補足お願いします。

○山下副学長（都立大）　今年度の場合はコロナ禍ですので、FDセミナーにしてもFD・SDセミナーにしても特別な内容になっております。10月ぐらいにやりましたFDセミナーは、やはり、オンラインを使ってどういうふうな授業をすればよいかというような、これもグッドプラクティスの話だったんですけども、そういうことがやはりどうしても今年度に関しては中心になっていきます。

ただ、我々は、今年度、そういうオンラインを使った、あるいは、ICT技術を使った色々な道具を手に入れたわけです。これを来年以降、だんだん新型コロナが収まってきたときに手

放す手はないわけですね。かといって、今年度のように全ての授業をオンラインでやっていたら、それは大学として、大学に来る意味がない、大学に入学する意味がないじゃないかということになりますので、こういう新しい道具を手に入れた我々が「本物の考える力」を育成するためにどういった授業をすればいいのか、それから、ICT技術をどういうふうに活用すればインタラクティブな部分が増えて学生を積極的に参加させることができるのかといったようなことが、今、大学の教育の面では一番大きな課題になっています。

そういう面からも今回の学生の忌憚のない発言は、例えば、1年生は大学に来られなくて、友達もいなくて非常に残念だというような意見ですとか、そういったオンライン授業に対するネガティブな意見も多くありましたし、それから、録画してアップしてもらっているのは分からないところをもう一回聞けるとか、そういったポジティブな意見もたくさん頂きまして、今後の我々の授業設計に対して非常に役立ったと思っています。

ですから、我々は、今後、こういった道具を手に入れて、学生も教員もどうやったら楽ができるかではなくて、本来の能力を身につけるためにどうすればいいかということをして大学全体で考えていきたいというふうに考えています。

○上野学長（都立大） ちょっと補足させていただいてよろしいでしょうか。

来年の4月からは、今、山下先生がおっしゃった新しいフェーズの対面授業、今までの対面授業やオンラインの質を超えた新しい授業で臨もうではないかということはこの一月半、部局長の先生方も含めて議論してきました。

ちょうど一昨日、その成果をホームページで発表いたしました。もちろん、新型コロナがこれ以上悪化しないことが前提ですけれども、4月からは新しい対面授業を中心にこの大学は進みます、そのポリシーはこうですということを、発表させていただきました。

これは、現在の在校生、特に1年生、この先どうなるんだろうかということについては、やはり、心理的なサポートをしたいというふうに常々思っておりますし、何よりも受験生が今どういう心理状態にいるかというようなことも含めて、できれば年内にそういう大きいところの方針は発表しようではないかというようなことで、この一月半ぐらい、実は、執行部の中では2か月ぐらいですけれども、かなりインテンシブに議論してきて、今、その地平まで一応たどり着きました。

○大野委員長 ありがとうございます。

○高田委員 学生の教育に関してちょっとお伺いしたいと思うんですけれども、大学の教育というのは社会でそのまま役立つ教育というのはなかなかできないことが多いんですけれども、

昔と違いまして、企業にはゆとりがなくなりましたので、社会に役立つ学生を育てろという声が高まってきております。

私自身は抗っておりまして、即戦力という言葉は大嫌いだと言って、伸びしろのある人間を育てるんだ、だから、基礎をしっかりと学ばせるのが大学であって、会社では会社に必要な人間は会社で育てなさいというふうに言ってきましたけれども、都立大の方針というのが、もちろん、きれいに分けることはできないかもしれませんが、どういったスタンスで学生さんを育てようとしているかについてコメントいただければと思います。

○上野学長（都立大） 今、おっしゃった意見、全く賛成です。私、毎年卒業式の日、これからが本当の学びの始まりだというふうに学生諸君全員に言っています。

そこで、今、新しい知識体系と思われているものは、もう10年後には極めて陳腐な既成の知識になるので、常に学び続けていく力こそが大事で、この東京都立大学はその学ぶ力をつける教育をしてきたつもりですというふうに申し上げておりますし、入学式にもほぼ同じようなことを言っております。

それで、ここから先は山下先生の世界ですけれども、つまり、「本物の考える力」。現在の知識体系って、10年後にはもうかなり古い体系になると思います。だから、常に真実を見極めてチャレンジブルに疑ってかかるような力をつけることが本当の大学教育じゃないかっていうふうに思っております。

私が10年前に書いた論文なんて、今や普通のことなので、そのときはものすごく新しいこと書いたつもりだけでも今は全く普通のことって、学問の真実ってそういうことではないかというふうに思いますので、今、ご発言いただいたことについては、私、全く賛成です。

○山下副学長（都立大） 私も学長と全く同じ意見で、すぐ使えるものというよりも、やはり、基本となることとか、考え方とかを勉強して、結局力をつけていくことが大切だと思っておりますが、ちょっと例として、今、データサイエンスの副専攻を検討しているんですが、そこにどのような科目を置こうかというのを考えているんですね。

それが非常にいい例だと思いますのでお話ししたいと思うんですけれども、色々な大学で学部・学科単位のデータサイエンス、4年間全部それを教えるような学部、あるいは、副専攻として、メジャーはほかにあるんだけどマイナーとして希望する学生が取っていくようなタイプですとか、あるいは、そこまででもなくてちょっとした科目の集まりとか、色々なものがありました。

それから、我々は企業でどういうことを研修しているのかというのも調査会社に委託をして、

これは東京都から予算をもらっているんですけども、これも調べていただきました。

やはり、見ていると、企業はすぐ役立つようなことを入ってから教えているんですね。それって、数回やれば大体身につくようなことが結構多い。もちろん、何でも自由に操れるようになるには、例えば、機械学習のことを教えて、その機械学習のプログラムを組めるようになるまでには時間がかかるかもしれませんが、ある意味、使えるようになるにはそんなに時間をかけなくてもできるようなことを企業ではやっていらっしゃる。

我々は、やはり、その基礎となる、例えば、数学ですとか、統計学ですとか、最適化ですとか、あるいは、情報理論ですとか、そういったことも含めて、それはちょっと時間がかかるので、そういった力をつけた上で、企業に入ってそういったことを学んだ、実践的なことを学んだときにその基となっている考え方とか理論をすぐ分かるようにしてあげるのが我々のデータサイエンス教育なのではないかとは思っています。

ただ、学生に理論ばかりを詰め込んだって、学生は何でこんなことやらなきゃいけないの、これが何の役に立つんだということも当然ありますので、そこはバランスの問題で、こういうことに役に立ちますよということも教えながら、それから、やはり、在学時に1回ぐらいはPBL、実際にツールを使ってみて役に立つような体験もしたほうがいいと思うので、そういったことも組み入れようとは思っています。

今のはデータサイエンス副専攻の例ですけども、結局、大学の学びってこれと同じような、基本的には時間をかけてしっかり学ばないと身につかないようなことをじっくり学んでいって、社会に出ていったときにすぐ能力になるような、そういった学びをしていくんだけど、でも、常に現実の社会の問題とは照らし合わせながら学生が勉強できるような環境をつくっていくんだろうと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

○村瀬委員 かつて繰り返し私同じことを言ってきたので、上野学長はよくお分かりだと思いますけれども、まさに「本物の考える力」しか実は世の中では通用しないということを都立大ではやっていただいている。私は研究所に私は十数年いたので、この話をよく引き合いに出しますけれども、研究所に配属になった新人が大学時代やっていた研究テーマを続けている人は10年たったら3割もいなかったんです。恐らく、20年経つともっと減ると思います。

はっきり言って、必要なのは、仮説を立てて検証するトレーニングを学生時代にどれだけ繰り返してやるかということに尽きています。これは文系、理系、多分科学とつくものであれば何も変わらないと思っていますし、実は、企業の中においても同様です。企業の経営判断

も仮説を立てて検証することの繰り返しです。これができないと、多分、知識だけ持っていたのではどうしようもないと思っています。

私は採用面接も長年やりましたけれども、必ず聞くのは、どういう形で研究テーマを選んで、そして、どういうふうに取り組んできたかということですが、テーマではなく、内容を聞いております。ご参考までに。

○杉原委員 私も企業的な立場からなんですが、全くおっしゃることに同感で、知識を詰め込んで最近の三、四年のことを知って入ってくる方が二、三年で活躍できなくなるぐらい、やはり変化のスピードが速い世の中になってしまっているのです、常態から変化を見出すとか、あるものを転用して何かに応用できるとか、サイクルを描いていける要素を見つけてつないでいけるとか、組合せでドライバーを見つけるとか、そういうことが多分本質的な力で、それを能動的に見い出せるような力というのを、どんな分野でも基礎的に持っていてくれば、多分、企業ではどこでも活躍ができるというふうにすごく思いますので、そこに強化をされるというのはすごく共感をしますし、すごく良いことだと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでございましょうか。

ちょっと私の個人的な話が、今の課題についてなんですけれども、まさにおっしゃるように、「本物の考える力」であるとか、あるいは、能動的な学びとか、まさにそうだと思うんですね。非常にコンセプトとしては分かる。では、それをどういう方法論で実現していくかというところ、落とし込むところがなかなかみんなできなくて、それこそイノベーションということもずっと言われ続けて、結局、どうやって起こすのかがよく分からない、ということが続いていますよね。

そうすると、都立大として、先ほどの「本物の考える力」、1つはデータサイエンスのカリキュラムというようなこと、お話ございましたけれども、その辺りを明確化していく。例えば、さっきの村瀬委員の仮説を立てて検証していく、その辺りというのはどういうふうに都立大は組み込んでいくのかという、具体化のところをある程度おつくりいただくことが非常に我々にとってもありがたいし、我々は第四期中期目標の策定に向けた課題を検討しているわけなんですけれども、単にコンセプトを我々もつくるのではなくて、それに対してどのような具体的方法論につなげていくかというところまで、やはり考えていきたい。そのあたりは、今、ある意味一緒になって考えていく、あるいは、そのヒントをぜひとも頂けたらありがたいなというふうに思うんですけれども、例えば、先ほどは「本物の考える力」ということで一つの例として

いただきました。

もう一つ、能動的な学びというんですか、なかなか最近待ち受け的な学生が多いんですけれども、その辺りはどういうふうにして都立大として今取り組んでおられるとか、あるいは、悩んでおられるかという、教えていただけますか。

○山下副学長（都立大） 本学、随分前からですけども、アクティブ・ラーニングの推進ということで、先ほどから出ておりますFDセミナーとかでも、例えば、こういうふうにやってくださいとか、そういうことは非常に周知を随分してきてはいます。徐々には広がってきてはいるんですけども、色々な先生方がいらっしゃいますし、授業をこうやれというふうに強制的には変えられないので、だんだん進んでいるところだと思います。

例えば、私の授業ですとグループワークをしていて、ちゃんと理論を10回ぐらいで教えた後に、その後、先ほどのお話のとおり、身近な問題を見つけて、それに対して仮説というか、それを立てて、それで最適化をして検証していくようなこともやっています。アメリカの大学とかですとプロジェクトと言われているようなものだと思うんです。練習問題ではなくてちょっとしたプロジェクトをやっていくようなことも、もちろんお願いをしていますし、それから、そこまでではなくても、学生同士が議論をし合ったりする時間とか、あるいは、教員の問いかけに対して学生に答えさせる、そういった一方向の授業をインタラクティブに変えるだけでも学生が聞いて覚えようとするんじゃなくて、自分で考える習慣がつく、あるいは、知識と知識を整理して自分のものとして消化していくような、そういう訓練ができるというふうに考えています。

さっき学長から話があった新しい対面授業というのは、もう一歩ちょっと進んで、オンデマンドで授業を配信できるようになったので、知識教授の部分、教員が理論について話すところについてはオンデマンドにある部分、全部じゃないんですけども一部移管しても構いません、授業外学習、予習・復習でそれを見てきてもらって、授業中は先生が一方向的に話すのではなくて、教室の中で議論したり、考えたりする時間を増やそうじゃないですか。それから、これ、かなり思い切ったことなんですけれども、今、15回授業をやっているんですが、そうなったら、15回全部教室に集めなくてもいい、インタラクティブなことをするとき、それは半分以下になったらまずいかなとは思っているんですけども、半分以内であれば、今日の授業は知識教授なのでオンデマンドにします、ちゃんと聞いてください、その代わりに、教員は学生が教室に集まってきたときの準備をちゃんとしてもらってインタラクティブに進めていただく。そうすることによって今までやってきたアクティブ・ラーニングがもっと進むんじゃないかというふう

に考えています。

これは、仕掛けは仕掛けで、実際、どうなるかというのは来年以降見ていながら、それで、またFDセミナーとかでアイデアをみんなで共有しながら進めていきたいと思っています。

○大野委員長 ありがとうございます。

○杉原委員 前回ちょっとコメントさせていただいて、多分、この後の法人事務局のところでも同じようなことを私は言うんだろうなと思っているんですけども、要は、掲げられている内容とか、その項目というか、それらは本当にそのとおりで思うことが多いので、尚そう思うんですけども、例えば、第三期の振り返りみたいなことが実績として並べられていて、なるほどな、そこまでできたんだなというのがあるんですけども、同時に、多分、できなかった差分というか、要素があると思うんですね。全部が100点では多分なかったと思うので、それが、なぜできなかったか、どこが足りなかったか、そこを定量的にも定性的にもちゃんと振り返ることを、なかなか振り返るということをしないのがよくありがちなことなんですけれども、そこを頑張って振り返ること、また、どのぐらいできたかというほうじゃなく、どのぐらいできなかったかということの理由とか原因をちゃんと潰し込んで、第四期は前期でできなかったところをどうやったらできるようになるのか、そこを明確にして取り組むべきで、それが絶対に改善になると思いますし、それを、タームが何年かあるうちのプロジェクトと捉えて、中間、中間で差分の管理といいますか、どうやったら遅れた分を追いつくのかとか、逆にアドバンテージがあったらそれを利用してどこまで上方修正するのかとか、そういうことによって、計画を立てられてそれに取り込まれることそのものがすごく意味があるし、流布しやすくなるというふうに思いますので、そういう管理の仕方、運営の仕方というのをぜひされるべきではないかなと思っています。

○上野学長（都立大） ご指摘、ありがとうございます。正直、綺麗事ばかりさっき申し上げましたけれども、まだまだ頑張らなきゃいけないところがたくさんあるんだとは思っています。

例えば、科研費新規採択率34%、みんな安心しているけれども、私はこの大学だったらみんな40%、50%目指してよと本気でそう思っています。

それから、もっと国際化においても、さっきちょっと申し上げましたが、もっと我が大学の学生を海外へ出すことをみんなでエンカレッジして、チャレンジャブルな人間を育てたいのは、そのところではやはりまだちょっと力が足りていないかなということも正直思っております。

幾つかここはうまくいっていないというのはあります。今日全部それを申し上げるのはあまり適切じゃないかもしれませんが、ご指摘のとおり、私、あと学長の在任3か月ですけ

れども、今、申し上げたことを全部ちゃんと纏々項目を立てまして次期に申し送りたいと思います。ありがとうございました。

○大野委員長 ありがとうございます。

いかがでしょう。

○村瀬委員 今の先生のグローバル化のところですが、以前から、ダイバーシティは意見を申し上げているので、なるべく多様化していただくことが重要と申し上げております。受入れ先、受入れ国ですね。一方で、背中を押すというのも色々言わせていただいて、学生さんの背中をどうやって押すかが大切だと思っています。一度ハードルを越えたら苦手意識のあった海外というのを学生さんも意外に身近に感じてくれるんじゃないか、逆に1回背中を押す機会をつくるために入学直後の学生から100人を抽選で選んで、無理やり提携している海外の大学に行ってください、大学の費用で。それを辞退できるのは帰国子女の方とか、あるいは留学生だけにする。ちょっと荒療治ですけれども、多分、それをやっていただくと、海外への抵抗感が大きく下がるんじゃないかというふうに思います。企業でもあれだけ海外出張を嫌がっていた人間が、一旦行って、帰ってきて、苦労して意思疎通を図ってみるとがらっと変わるとか、そういった例を数多く見てきていますけれども、多分、上野学長が学内でお感じになっているのも、行く人はすごくポジティブに受け止めるけれども、なかなかそのきっかけが生まれないということじゃないかと思うのです。海外未経験者の中からある程度の集団を新たに生み出すという点で、都立大が少人数ですごく良いコミュニティをつくっていらっしゃることを逆に利点として生かせるんじゃないかと思います。まずそういう核をつくっていただいたら学内に急速に広がっていくのではないかと思います。

同じように、グローバルの面だけではなくて、FDのほうでリモートでとありましたが、逆の提案ですけれども、やはり、1年生はかわいそうという気持ちにも寄り添ってあげたいと思います。実は、企業でもリモートになってみると、意外と我々年寄りのほうが楽なんです、社内外に人脈もあるし、現場に対してもイマジネーションが働くので。逆に言うと、学生さんにとって一番大事なのは入り口のところで、まだ人間関係もできない、先生と学生さんとの会話もできないですね。新型コロナウイルスの初めの頃に日本に帰ってきた人がみんなバスでホテルに缶詰めになったのですが、逆にああいう機会をどう活かしたらよいかと改めて思うのです。あそこでもしプログラムが用意してあったら過ごす時間をもっと有効に使えたかもしれない。

同じように入学された直後に、事前に全員が全部PCR検査を受けていただ上で逆に無菌隔

離じゃないですけども、最初の1週間、10日は学生同士、あるいは、教官の方とのコミュニケーションを図る場をつくっていただいて、それから徐々にリモートですとか、オンライン授業とか、そういった形になじんでいくというのも一つの考え方かなと思います。私もある大学に関わってまして、やはり、ゼミの合宿とか研修みたいな、ああいう泊まり込んで顔をつきあわせて議論する機会って、黙っているわけにいかないの何か発言せざるを得なくなるみたいな、貴重な機会だと思いますので、そういうような取組もぜひ検討していただきたい。

最後にもう一点だけ、認知度のお話が以前からあり、都立大の最大の課題だったということで、前回、新宿駅で大きなパネルのポスターを見たお話をしました。今朝の新聞には、改めて番組欄のところに都立大のオープンユニバーシティの広告が出ていまして、以前、我々のほうからお願いしていたこういった色々な場を使ってのアピールが始まっていることを実感しております。さらに東京都の資産という点では色々な施設があるという話もありましたので、たとえば私もよく使っている区立図書館ですが、図書館に行きますと、昼間、大勢のお年寄りの方が、色々な意味で知の活動をしていらっしゃるの、ああいったところにアピールしていられるのも一つではないかなというふうに思います。ご参考までに。

○上野学長（都立大） ご指摘、ありがとうございます。一つは、学生を海外にエンカレッジするという、かなり一生懸命背中を押すということは承りました。ちょっと足りていない点かと思います。一生懸命エンカレッジはしてきたつもりなんですが、色々な方策を考えてみたいと思います。ありがとうございます。

それから、認知度、知名度ですけども、私は、正直言って、アカデミックのソサエティではTokyo Metropolitan Universityというのは国内外で割とかなり認知されていると本当は思っているんですけども、ちょっと話をそらしますけれども、本学の企画広報課の広報係は非常にユニークな活動をしてくれていまして、色々な発信を企画してくれて、この成果がだんだん出てきているように思いますので、しかも非常に優秀な、一生懸命やっている若いスタッフなんですけれども、これは私もこれから大学の財産になるなと思っていますので、広報方面でも頑張りたいと思います。ありがとうございます。

○山下副学長（都立大） 今、海外の派遣の話が出ましたけれども、先ほど学長から発言ありましたように、4年で卒業できないとかいうのももちろんありますが、むしろ、今、村瀬委員がおっしゃるように、マインドの問題ですよね。学生の気持ちが海外に向いていないというところが結構大きくて、それは背中を押したら効果は出ると思います。

本学も、海外で単位を取るような留学をするには英語力がかなり必要で、そこに達していな

い学生が本学はほとんどです。例えば、IELTSだと6.5ぐらい必要な大学もあるんですけども、それはなかなか難しい。でも、海外短期研修であればそこまで高いレベルの語学力がなくても行けるので、また、大学も費用面で一部支援をするような形で派遣をしています。そのようにして、全員じゃなくてもそれに一回行った学生が、じゃあ勉強してちゃんと留学しようかっていうふうになってくれればいいなというふうに思っています。

ちょっと無理やり連れていくというのは無理なんですけれども、例えば、大学によっては入ってくるときの英語の外部試験の点数ですとか、あるいは、卒業までに外部試験をこれまで取らないと卒業できないというようなことをやっている大学もあります。そうすると留学の率も上がるかもしれないです。ただ、今度それをやると英語だけが得意な学生が入ってくるという悩みもあって、そこはバランスを取りながら、本学としては、まず、海外に興味がある学生が幾らでも英語を勉強できるように英語のカリキュラムを変えて、取りたい学生はどんどん取っていくような体制をしたり、先ほどから話が出ていた国際副専攻でそれなりの、特別な教育をしたり、それから、普通の学生には、まずは一回海外に行ってもらって、そこで興味を持ってもらうというようなことをしています。

先ほど話がありましたように、何でもかんでもうまくいっているわけではなくて、こういうことは我々が真摯に、なかなか進まないということは、たしかに言うべきだと思っています。中期目標・中期計画のときだけではなくて、毎年毎年の評価のときもできていないって、私は正直に言うべきで、それを長い目で見ていただくような評価委員会にしていだければ。そうしないと、結局こちらが取り繕ってしまうと何の解決にもならないので、去年ぐらいからですかね、もう言い訳するのはやめようよというような話をしていて、正直に全部言いましょう、それを受け入れてくれない方々ではないのというようなこともしておりますので、先ほどのご指摘のあった点は、これからもどんどん回っていくと思います。

○杉原委員 まさに、本当に良くなった差分を評価するべきだと思うんですね。今のありのままの姿というのが当然あるわけで、そこからどれだけ改善していったかということをやちゃんと評価をするということをしていくと、全ての方がポジティブに参加していただけるはずだと思います。

○大野委員長 あるいは、PDCAですから、おっしゃったように、本当になぜできないのか、それは都立大の方々だけではなくてほかの色々な原因もあるということですから、その辺りも出していただいて、どうやって目標を実現していくかということにつなげていく、その辺りお互い正直にやらないと、おっしゃるように取り繕っているのは、本当に時間の無駄と私も思い

ます。ありがとうございます。

○上野学長（都立大） 全く委員長がおっしゃっているとおりで、私も評価委員会は、先生方がかなり建設的に、ちょっと言葉は悪いですけども、私どもの大学を優しく見守っていただいて、しかし、建設的に様々な意見も頂くという、今までそういうふうに機能していましたので、その意味では大変ありがたく思っています。

ですから、去年あたりから色々資料作って勉強会するのをやめようよ、率直に臨もうよという、今日もそういう意味で大変失礼があったかもしれませんが、私自身は評価委員会に出させていただいて非常に建設的な意見を言っていたという事については非常にありがたく、前向きに捉えております。これからもどうぞよろしくお願いします。

○大野委員長 ありがとうございます。

高田委員、どうぞ。

○高田委員 最初にベスト・ティーチング・アワードなんですけれども、これは、受賞された結果はどういうふうに生きているのですか。

○上野学長（都立大） まず、そもそも1つは、教育をちゃんと大学として評価するよという姿勢を打ち出したということが1つ大きかったと思います。

それから、受賞された先生は、1人はFDセミナーでこういう授業をしていますということのを全学に発信していただいていますので、こういうことは教員が共有できるふうになっていると思います。

○高田委員 FDもいいんですけども、私どもの大学には授業参観というのがありまして、先生が先生の授業を見るというので、ベスト・ティーチング・アワードの裏返しで授業参観してもらうのも効果的かなと思ったもので申し上げました。

私は、2つ、卒業生の支援ということで考えています。それは、やはり、卒業生にとって一番うれしいことは大学が発展していく、あるいは、立派な業績を上げている、良い成果を上げているとかそういったことだろうと一つは思うんですけども、もう一つは、前回も申し上げたんですけども、寄附文化というものをもう少し都立大学さんは考えていったほうがいいんじゃないか、それは、一つは、東京都によらない独自財源を持つという意味でも効果もありますし、前回、大野委員長もおっしゃったんですけども、寄附したくなる、寄附して喜ばれるともっと寄附したくなるという方もいらっしゃるようなので、ぜひご活用願いたいと思います。これはこれだけで以上です。

本当に申し上げたいことは、これは反対意見が多いと思うんですけども、個人的には、例

えば、留学したからといって1年遅れないようにするというような考え方も分かるんですけども、私どもの大学でも早く終わった学生を褒め称えたりしていますけれども、そうではなくて、もっと長い時間をかけて学ぶということに対してもエンカレッジしてやってはどうかと思っています。1年働いて1年勉強して、1年働いて1年勉強してというようなこととか、受け入れる学生の多様性を上げるという意味で、むしろ褒めるのはそっちじゃないか、1年間どこかで留学してきましたでも、世界一周旅行してきたでもいいですけども、何かそういうゆとりのある学びというんでしょうか、そういうものっていうのは何か、良いか、悪いかからまずお伺いしたいと思うんですけども、いかがでしょうか。

○上野学長（都立大） いや、全く賛成です。半年留学して、結局大学を卒業するのは、海外で単位は取ってきたけれども卒業するのは5年になった。それって、私は極めて優れた人材だと私自身は思います。しかし、4年で卒業しないと企業も何となくというような、そういう日本の風潮がもっと改まってくれればいいかなというのは実に本当にそう思っています。

○高田委員 そうですね、おっしゃるとおりですね。

○上野学長（都立大） それで、実は、今年の2月、国際副専攻の4年間の成果のシンポジウムがあったんですけども、本当にチャレンジablな、前向きな、しかし、4年で卒業できなかった子もいました。だけれども、この人材はすごいな、すごいなって心底思いました。

ですから、社会全体がそういうことについて寛容であるべきだなということもありますし、一方、理系では、学部は4年半かかったけれども修士課程を1年半で修了し、修士課程までは6年で出られたみたいな、そういうプログラムというのはかなり可能性がありますので、そういうことも組み合わせながらエンカレッジしていきたいというふうに思っております。ご指摘、ありがとうございます。全く賛成です。

○大野委員長 ありがとうございます。

早いもので、もう10分弱になっています。

どうぞ。

○最上委員 すみません、細かいことかもしれませんが、学長が冒頭で医学部を持たない総合大学だとおっしゃられて、うっと思ったんですけども、医学部じゃないけれどもメディカルサイエンスのセンターとなる学部をお持ちなのではないか。

キーワードのところにもSTEMがあって、MってMathematicsなんですけれども、ひょっとして、都立大の場合はMedical Scienceと置き換えてもいいのかな、それぐらいに思いました。

そういう目で見てみると、確かに、今やもう医療というのは医者育てるといことがそういう教育じゃなくて、今、コロナ禍でみんなが医療従事者という言葉で一くくりでそういう集団を評価するようになっていきますから、もうその評価の中に取り込める、そういう何かきっかけとなるような学部をお持ちなんじゃないか、それぐらいに思います。

そういう目で見て、このビジョンを見させていただくと、ちょっとやはり、健康福祉学部、少し浮いているのかな。キャンパス離れているからしょうがないのかもしれませんが、あの学部をうまく取り込むことが今後のポストコロナ、ウィズコロナの時代に一つのキーになるんじゃないかなと思ってビジョンを拝見させていただきました。

○上野学長（都立大） ありがとうございます。初めに、冒頭、医学部ありませんけれどもって申し上げたのは、ちょっと全然違う意味で、実は、医学部を持っている大学って論文サイテーションってすごく高いので、大学ランキングですごく有利なんですね。私どもはそこが不利ですということ暗に言いたかっただけなんですけれども、ご指摘、ありがとうございます。

実は、健康福祉学部、人間健康科学研究科にはヘルスプロモーションサイエンスという分野がありまして、ここは脳神経とか細胞とか、生体理工学とか研究しているトップランナーがいます。それから、実は、大学院分野横断プログラムで、機械システムの生体機械と、それからニューロジカルみたいなことが組んで研究したりするような、そういう研究プロジェクトも動いておりますので、その意味では、生体機械、生体工学というようなことを含めて、かなり私どもの大学は、そこはポテンシャルがあるかなと思っておりますので、この前、たしか、学長裁量枠の研究費にもそういう申請が出ていました。そこは伸ばしたいと思います。ご指摘、ありがとうございました。

○大野委員長 ありがとうございます。

今のことに関連して、やはり、総合大学だということを上野学長がおっしゃっている、そうすると、お互いに連携し合うことは、さっきも申し上げましたけれども、非常に大事ななというふうに思うんですね。

先ほど医療従事者というふうな言葉出ましたけれども、それも色々な専門性を持った人たちが集まってやっているとなると、やはり、大学もこれをもっともっと進めるべきだろう。

都立大の場合には、どうしてもキャンパスが離れているということがあるので、なかなか難しい部分あると思うんですけれども、この辺りの連携ということがどんなふうになっているかということ、あるいは、今後どうしたいのか、あるいは、もっと言えば、公立大学というふうなことで、大学院大学だとか、あるいは、高専のほうもお持ちであるわけですね。その辺り

との連携をどうするのか。

例えば、高専の卒業生が都立大に編入していくということがあまり多くない、せつかく身近にそういうのにいるのにそういう大学院等へ入っていくというのがあまりないというのは、やはり、連携という意味でもうちょっと何かうまくできそうな、持っているリソースがお互い融合し合って化学反応起こしていくようなことができるような、非常に可能性があるんじゃないかと思って感じたものですから、その辺り、少し教えていただけたらと思いますけれども。

○上野学長（都立大） まず、健康福祉学部、荒川キャンパスにございますが、現在の研究科長が分野横断ということについては大変熱心で、色々な機会に学部を跨るセミナーなどを積極的に開いてくださっていますので、大学としてもそれを後押しして、積極的にそういう協働・連携を進めていただくということについては、私どもポジティブに捉えております。

それから、高専ですけれども、実は、高専で大学へ進学する方、うちの大学は一つのオプションで、色々な大学に行っておられるんですね。推薦枠は私ども高専には持っておりますけれども、そういう意味では、推薦枠はしっかり使っておられますけれども、高専の学生、もう少し私どもの大学に気を向かせるということは、ちょっと工夫が足りないのかもしれないけれども、これから頑張っていきます。

それともう一つは、高専の先生が主になってうちの理工系の先生と組んでいただいて共同研究するようなプロジェクトを支援したりとか、それから、高専の学生が主体になって海外の研修をするところにうちの大学の学生や産技大の学生と一緒についていく、チームでやるというようなことが、もうこれで8年目ぐらいになりますけれども、もうちょっとそういう試みは色々継続して検討してみたいと思っています。ありがとうございました。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでございましょうか。

あと、ちょっとキーワード一覧のところで見ると、大体教育、研究、グローバル辺りはお話しいただいたんですが、社会貢献のあたりですね、このあたりで何か特徴とか、今後目指したいところがあれば。

○上野学長（都立大） 実は、一昨日、プレミアム・カレッジの来年度の入学生の応募の締切りがございました。プレミアム・カレッジは定員50名ですが、応募があったのは179名、去年よりも23名増えました。これはプレミアム・カレッジの先生が非常に一生懸命授業してくださっていることがだんだん効いてきたかなと思っているんですが、江戸・東京ということテーマに多様なプログラムを提供しておりますし、学生諸君もプレミアム・カレッジの方、非常に

熱心で、大変うれしく思っております。

今年はコロナ禍でこれは大丈夫かなと本当は心配していたんですけども、内心。179名の応募があってほっとしておりますが、こういうことを、できれば将来現役最前線の人たちのリカレント教育とか、あるいは、データサイエンスなどの修士課程レベルの何かプログラムが提供できるとか、そういうことに来年以降色々な意味で検討してくれたらいいかなと思っております。

おかげさまでプレミアム・カレッジは好調ですし、実は、あまり話題になりませんが、オープンユニバーシティも延べ6,500人ぐらいの受講生が受けてくれていますので、ここはできれば、私どもの大学の学術最先端の成果を都民に分かりやすく発信するという良い機会だと思っておりますので、私が学長になって2年目ぐらいに、研究センターはどんなことを研究しているのか、オープンユニバーシティで発信してくださいということをお願いして、皆さん本当に協力的にやっていただいていますので、そういう意味で、本学の学術最先端の成果を分かりやすく都民に還元するというのも一生懸命やりたいと思います。

そういった社会貢献は大事だと思いますので、一生懸命頑張りたいと思います。まだ十分ではないかもしれませんが、以上でございます。

○大野委員長 ありがとうございます。

今、出ましたリカレント教育については、前回の検討会でも出ましたので、委員の方から何かコメントがあれば。

○村瀬委員 これも以前お話ししたことですけれども、リカレント教育に関しては、ぜひアメリカのコミュニティカレッジみたいなものを、できれば大学の正規課程に入り直したときに単位とかそういったものが持ち込めるような、そういう仕組みをつくっていただきたいです。やはり、博士課程を増やすためにはまず修士を増やすことじゃないかということと、もう一つは、これも山下副学長にも前回お話ししたかもしれませんが、日本で一番見えにくいのは人文社会科学系の修士、博士のところだと思います。どうやったら人文社会学系の博士号が取れるんですかという質問に非常に答えにくいというところが大きなハードルだと思います。都立大はトライアルとして色々な取組をされているとお話を伺いましたので、ぜひ更に進めていただいて、まだほかの大学でやっていないことをやっていただければと思いますので、よろしくをお願いします。

○大野委員長 ありがとうございます。

大体時間になりましたけれども、よろしゅうございましょうか。

それでは、ほぼ時間になりましたので、東京都立大学のヒアリングはこれで終了させていただきたいと思います。上野学長並びに山下副学長、本当に今日はお忙しいところどうもありがとうございました。

法人事務局ヒアリング

○大野委員長　それでは、続いては法人事務局へのヒアリングです。

まず、冒頭、法人事務局のほうから5分程度、現在、そして今後の課題、取組方針についてご説明いただき、その後、ヒアリングに移りたいと思います。よろしく願いいたします。

○築田経営企画室長（法人）　東京都公立大学法人経営企画室長、築田でございます。本日は年末の慌ただしい中、ヒアリングの機会を設けていただきまして誠にありがとうございます。

お手元配付の資料3、東京都公立大学法人第四期に向けた今後の課題に沿いまして、主な今後の課題認識等についてご説明させていただきます。

初めに、資料上段ですが、今期中期計画における重点方針でございます。法人といたしまして、3点の方針を掲げまして、2大学1高専における人材育成、教育研究力の向上、運営基盤の強化など、目標達成に向けた取組を現在進めているところでございます。

下段をご覧ください。第四期に向けました今後の課題でございます。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、社会経済状況を大きく変化させ、大学教育自体の在り方にも多大な影響を与えております。このような状況の中、法人運営におきましても時機を逸することなく、この変革の動きを新たな改革の契機と捉え、課題解決に向けた取組を加速させていく必要があると認識しているところでございます。

この場におきましては、前回の課題検討会におきまして、各委員の皆様方から頂きましたご議論を踏まえまして、今後の課題認識等について説明させていただきます。

大きく4点挙げさせていただきました。

まず、1点目でございます。高度化する課題に柔軟に対応していくための組織体制・制度の構築でございます。これまで、組織の活性化を図るため、テレワークの推進に向けた環境整備、働き方改革の検討、東京都や自治体等との連携推進・研究推進に向けた体制整備などを進めてまいりました。今後におきましては、法人全体の活力をより一層引き出していくためにも、組織や制度、業務の更なる見直しを進めていくとともに、コロナ禍を踏まえたデジタルシフトの推進が課題だと考えております。

2点目でございます。法人運営の中核を担う職員の確保と育成でございます。

これまでは法人として定めました人材育成プログラムに基づきまして、職級に応じた育成と配置を計画的に進めてまいりました。また、URAをはじめとしまして、専門職員の活用や国際化に対応できる職員の育成についても力を注いでまいりました。今後は、中長期的に知識と経験を備えた職員構成の動向を見据え、企画力の向上や専門性の涵養、更なる国際化を図っていくなど、効果的な人材育成・配置管理を進め、法人や大学、高専の円滑な運営に資する職員を育成していくことが重要だと考えてございます。

3点目でございます。財政基盤の強化でございます。

財政につきましては、これまでも法人収入の約7割を占める都からの運営費交付金や、施設費補助金を計画的に運用していくとともに、経営努力により生み出しました剰余金を有効に活用していくなど、中期計画達成に向けた取組を進めてまいりました。

また、寄附金の受入れ拡大に向けまして、インターネット受付やクレジットカード決済の導入など、寄附者の利便性向上を図ってまいりました。

加えまして、今年度は新型コロナウイルス感染症緊急支援基金を設置し、同窓会とも連携を図りながら、効果的に寄附金を集めるとともに、更なる寄附金増収につなげる方策として、資金調達に実績を有する専門家の活用に向けた取組も検討してございます。

今後は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりまして、都財政が厳しい局面を迎えることを想定し、引き続き運営費交付金の安定確保に努めていくとともに、外部資金等の受入れ拡大に向けた体制強化を図っていくことが課題だと考えてございます。

最後は、東京都や試験研究機関等との連携の推進でございます。

この間、東京都のシンクタンク機能を発揮し、都政の課題解決に資する施策提案を発表する機会の設定や、法人が有する研究シーズの情報発信などに取り組んでおり、それらは都の部局でございます病院経営本部や下水道局などとの包括連携協定の締結、大学の専門的知識を活用した共同研究の実施などにつながっております。

今後につきましては、行政側の、都側の全庁的なニーズの把握を進め、2大学1高専が持つリソースや、その特色を生かした研究シーズを一体的かつ効果的に発信する仕組みを検討するなど、都をはじめとした関係機関との連携をさらに強化していくことが課題だと考えてございます。

以上、主な課題を挙げさせていただきました。前回の検討会でもご提案がございました、都が持つ資源やフィールドを活用した人材育成など、そのほか課題は様々あると認識しているところでございます。本日、この検討会の場を通じまして、各先生方から様々なご意見を頂きま

して、今後、法人として進んでいく方向をご示唆いただければと考えております。どうぞよろしくをお願いいたします。

○大野委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ここからヒアリングを実施したいと思いますので、委員の方々からどうぞご自由にご発言をお願いいたします。

○村瀬委員 数年間、法人の評価に加わっていて、毎年申し上げていましたけれども、大学・高専に比べて法人の評価って非常に難しく、必ずマイナス評価になってしまうんです。以前ですと、例えばセキュリティの事件が起きたりとか、そうすると評価が下がってしまう。今回も目標、課題、すごく的確で、私は何も異論はないんですけども、この形でいくとまた何か事件が起こるとマイナスになってしまうんじゃないか。前から声高に言っていましたけれども、海外もそうですけれども、前回の議事録を見せていただくと、海外だとやはり法人の職員の方の評価ってものすごく重要で、ヘッドハントされるような国が当たり前にありますし、例えば高額でそういった優秀な職員の方が引き抜かれると、その大学のステータスがぐっと上がるということが一般的なんですけれども。

教職員という一括りの中でいうと、やはり職員の方々がこういった法人運営にどれだけの成果を上げられるかって、すごく私、注目しております、資料に書かれている、例えば連携の推進とか、それから企画力の向上、こういったところについて何かアウトプットが出たら、むしろポジティブな評価を。今、何も出ていないから、逆に言うと目標設定し難いということではなくて、新たな取組が出たところで、やはりプラスの評価ができるような仕組みとして、ぜひ評価を入れていただければどうかと、委員の一人としてそれはぜひ私はお願いしたいと思います。

以上です。

○大野委員長 ありがとうございました。

この点につきまして、いかがですか。

○築田経営企画室長（法人） 現在の法人職員の構成としまして、都側からの派遣の職員、固有の職員と、二分されています。今後、都側の職員をだんだん減らして、固有の職員を育てていく大学運営というシフトに動いている状況でございます、そんな中で人材育成という面も含めまして、そういう職員評価的なものを取り入れることも含めながら、今後検討していきたいと考えます。

○村瀬委員 すみません、補足しますと、法人職員の確保・育成に「評価」というふうにはでき

れば入れていただいて、そういった面の評価というのも、先ほど都立大のほうで申し上げたように、1位から10位までつけることが評価ではなくて、良い動きをした方を評価する、ベスト・ティーチング・アワードじゃないですけども、そういうポジティブなところをまずは評価に入れていただいて、ベスト・スタッフ・アワードという制度があってもいいじゃないか、ベスト・スタッフ・アワード・オブ・ザ・イヤーとして表彰していただくようなことがあってもいいんじゃないかと思いますけれども。学生に選んでいただいてもいいですし、先生方から選んでいただいてもいいと思いますけれども。そういう双方向の評価を是非実現していただきたい。

以上です。

○大野委員長 ありがとうございます。

○築田経営企画室長（法人） ご意見ありがとうございます。

○大野委員長 ちょっと個人的な考えを言わせていただくと、大学というのはライブの舞台だと思っているんです。

よくうちの大学の職員の人たちには言うんですけども、大学は舞台だ。ライブショーだ。舞台の上で踊っているのは、演じているのは教員だ。見ている、観客席にいるのは学生で、実は最近はこの学生が客席にいないで、舞台の上に上がって一緒になってワーワーやり始めたという、そういう状況なんですけれども、その舞台回しを誰がやるかということ、職員なんです。つまり、プロデューサーであったり、いわゆるディレクターであったり、大道具、小道具も含めて、それを全部その舞台がうまくきれいにぴたっといくように、客も含めてですけども、やるのが僕は職員の人たちの役割だというふうに思っていて。だから、村瀬委員がおっしゃったように、これからの大学というのは職員が良くないと絶対に伸びない。

ある意味、教員というのは高度専門職人ですから、良い条件があれば幾らでも渡っていく渡り職人みたいなものだと思っているんです。そうすると、では誰が本気で大学のことを将来考えるのかといったときには、多分、やはりそれを考えられる職員の人たちが絶対に必要になってくる。つまり、アドミニストレーションの部分とマネジメントの部分と2つに分かれてきて、きっちり仕事を回していくという意味でいうとマネジメントなんだけれども、マネジメント層でいいんだけど、やはりアドミニストレーションという全体方向をどう考えて、設計して、それをどういうふうに視点を下ろしていくかということ、制度として下ろしていくかということ、やはり考えないといけなくて、そういう意味でいうと村瀬委員がおっしゃった評価もとても大事と思います。

加えて言うと、職務そのものをどう再設計するか。あるべき姿。つまり、今まではどちらかという、教員がこういうことをやりたいと言うと、はいはいと言って時間割を一生懸命組んでくれたり、教室で一生懸命やってくれたりとか、そういうようなことだったんだけど、それも必要な仕事だけども、ただそうじゃなくて、もっと良い、こんなふうな仕組みでやったらいいんじゃないというふうな、これだと手間がかかり過ぎるから、こういうのはできないから、もうちょっとこんなふうにしましょうよ、ここだけは我慢してやってくれよというようなことを逆提案して、その仕組みを設計して運用していくような人たちが職員で、それを統括していくのが法人事務局だと思うので、仕事そのものをもう一度根本的に見直していく、もう一度再設計していく。

だから、繰り返し申し上げますけれども、アドミニストレーションの人がいて、マネジメントの人がいて、業務をしっかりオペレーションしていく、間違いなくやっていく人たちがやはり必要で、その三層構造をどういうふうの一つの中で組み上げていくかというところ。当然一人一人の能力、求められるものは違うし、それをどうやって育成していくかとか、あるいはどう評価するかということも考えていく時期に来ているんじゃないかなというふうに思います。これはもちろん、こちらだけの話じゃなくて、私のいる大学もそうなんですけれども、私のいる大学のほうもそんなふうなことをずっと言い続けて10年ぐらいたつんですけれども、なかなか変わってくれないので、こちらに期待して。

すみません、長く個人的見解を言いました。失礼しました。

○高田委員 委員長の見解にも賛成ですし、村瀬委員の表彰ということもエンカレッジするという意味でとても大事だと思うんですけれども、法人の職員って何人いらっしゃるんですか。

○井上総務課長（法人） 総務課長の井上でございます。

今、法人の職員は大体600人弱となっております、非常勤の方だとか、人材派遣の方とかも含めてなんですけれども、それぐらいの規模になっております。

○高田委員 先ほど委員長がおっしゃっていたような、事務方を担当される方というもののの中に、都立大とか産技高専、そういうところのご出身の方は何名いらっしゃるんですか。

○井上総務課長（法人） 都立大出身の方というのは、正確に何人というのは把握していませんけれども、毎年新しく新卒で入ってくるような方も一定数います。この辺りは正確には把握はできてないので。

○高田委員 詳しい数字は結構なんですけれども、そういう方を積極的に採用することによって、やはり母校愛がありますので、そういうのは大いに進めていったらいいと思う。もちろん、

血が濃くなり過ぎてはいけないと思いますけれども。

以上です。

○大野委員長 どうぞ、鈴木委員。

○鈴木委員 先ほど職員の方に期待するということを委員の皆様がおっしゃっていたような内容についてなんですけれども、その職員の方々にそういうメッセージを伝えていくといえますか、そういうことで職員の方が、ああやはりこういうふうに分たちはなっていこうというふうに見えるような、恐らく評価のところにも関係してくるかもしれないですし、またその研修や育成のプログラムにも関わってくるかもしれないんですけれども、やはり皆さんでこの大学を私たちが支えていくといえますか、企画力を持ってつくっていくんだといったような、何かそういう職員風土みたいなものにつながるような何かお取組ですとかメッセージがあるとすごく良いのかなというところが感じたところでございます。

もし何かそういったところで今、お取り組みされていたり、これからやっっていこうということがありましたら、お伺いしたいなというふうに思いました。

○三浦総務部長（法人） 総務部長の三浦と申します。色々とありがとうございます。

ご指摘のとおりでございまして、我々もまさにその過渡期にあるというふうに認識しております。働き方改革ということも時代の要請ということを含めて、組織の中で、特にこれから担っていく正規職員が中心になって、実際に各職場から集まってPTなどを組んで、そういったところの問題意識の共有など、議論を進めているところでございます。それを我々総務部としても、組織的にすくい上げて、どういった取組を法人全体でしていくかというところを、まさに今、取りまとめの作業をしているところでございまして、そこについて非常に有効な仕掛けとか、具体策をどういうふう盛り込んでいくかというところを検討させていただいているところでございます。

一方で、実際に業務がかなり多忙というところもございまして、業務の見直しというところも含めて、今やっているところでございますが、その辺りで新たな取組に振り向けるエネルギーというものも生み出していくという工夫も含めて、していかなければならないという認識を持っております。

○井上総務課長（法人） 少し補足させていただきます。

先ほど評価の話も出ていたところですが、私どもの法人も人事評価は当然やっております、それぞれの職員の方で職層別に目指すべきものというのを変えたような形で評価しているところでございます。

その中で、新しい何か取組を企画したりですとか、そういったところも評価の項目としては入っております、そういったところをもう少ししっかり前向きに捉えてもらえるように、働きかけていきたいと思います。

○最上委員 昨年度の業務実績等報告書を読ませていただいて、項目の中で、例えば都立大と産技大と高専と、それぞれの中で教員同士の交流はずっと今まであったんだけど、あの中で非常に新しかったのは、職員の間で交流があるという、それが書かれていたのは非常に印象的で、これはぜひ進めていただきたいなど。そういうレベルで何か全体を統括するような動きがあるのがあるのかなと思っていました。

特に感じたのは、報告書を読ませていただくと、3つの教育研究機関に共通の項目があるんです。共通の項目が、何かどこがどこを書くのかが分からないというか、非常に共通であるのにもかかわらず、誰もが責任を取ってないような書き方なんです。あそこは読んでいて非常にフラストレーションがたまっていて、むしろきちんとやっているはずなのに、特に、言い方は悪いんですが、責任者を置かないので、その責任の所在がない、明らかじゃないので、報告書がクリアじゃない、自己評価がね。それぐらいに感じたんです。

なので、例えば先ほど言った職員間の交流があるのであれば、そういうのを通じて、共通項の洗い出しに対して、法人事務局として責任体制をきちんと立てるとかということがあるといいのかなと感じました。

○築田経営企画室長（法人） ご指摘ありがとうございます。

大学と高専との連携につきましては、定期的に大学・高専連携会議というのを設けてございます。そういう中にご指摘いただいたものも含めながら、問題提起をさせていただいて、有効な会議に、また、ご指摘も生かしながら、その会議運営に反映させていければと考えます。ご指摘ありがとうございます。

○大野委員長 ほかにはいかがでしょうか。

○村瀬委員 1点だけ質問ですけれども、その交流会って議事録取られていますか。

○築田経営企画室長（法人） 持ち合わせはないんですが、連携会議は議事録はあると思います。

○村瀬委員 そうですか。一度機会ありましたら、ぜひ拝見したいと思うのは、やっぱり交流の場というお互い忖度し合って、良いところしか言わないとか、あえて自分のことも言われたくないのに人のことも言わないでおこうとか、割と人間ってそういう心理が働きやすいんですけども、せつかくそういう場をつくっていただくのであれば、今、最上先生がおっしゃっ

たように、本音のぶつかりと言うと変ですけども、そういうのも少し含まれたほうがいいんじゃないかと思いましたので、ちょっと質問させていただきました。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

○高田委員 寄附に関して、資料の下から2番目にお書きなんですけれども、これはどういった形で進められようかとされていますか。法人に寄附する形ですか。

○築田経営企画室長（法人） 現在は、一般寄附については法人が窓口になっているのが現状です。というのは、2大学1高専の取りまとめという意味合いです。

ただ、寄附金額については、都立大への一般寄附金が主なんですけれども、これについて、ただ単に現在は窓口的には2大学1高専なので、そうせざるを得ないんですが、相手方に対する打ち出し方というのが今すごく狭い門でございまして、大学のホームページに出して募っているとか。例えば、同窓会とあまり連携が図られていないとか、目的がすごく狭い、仕掛けが狭い状況にあるので、そういうものを少し広げるということを今後検討していきたいという考えです。

○高田委員 そうだと思います。あと、目的をはっきりさせてあげたほうが、寄附者にとっては気持ちよく寄附できると思う。

もう一つだけ、シンクタンク機能という言葉も出てきたんですけども、ぜひ東京都の審議会の委員とか、そういったときの、この3つの高等教育機関から積極的に登用していただくということをやることによって、責任感も生まれますし、良い意味で協調できると思いますので、ぜひ進めていただければと思います。

○築田経営企画室長（法人） ご指摘ありがとうございます。

○大野委員長 ありがとうございます。

○杉原委員 ちょっと私の理解が正しいのか。都立大、あとA I I Tと高専は、それぞれテーマ、部門に沿って取組一覧というのがあるんですけども、法人としての取組というのは、その他のところに入っているというのがそれに当たるという考え方で正しいんですか。

何が申し上げたいかという、3つの各学校に関しては、テーマ、部門を分けて中期計画をちゃんと立てて、それに向かって定量・定性で動くということをして、そして今後はより結果の検証をし、次に生かす、そういう方向が明確に定まってきているんですけども、法人事務局に関して、同じような、テーマ、部門がちょっと違うかもしれないですけども、取り組む確認ができるような、その評価といいますか、そういうことをされて、それをちゃんとプロジ

ェクト化して進めるというのがより具体的にしたほうがいいんじゃないかなというふうに思いましたので、書かれている今後の課題のところがまさに第四期で取り組まれる法人事務局としての課題なんだろうから、これを取組一覧としてきちんと評価されて、内容を追われるべきなんじゃないかな。そうすることが多分、良い改善になるんじゃないかなというふうに思った次第です。それが1点です。

私、その意味だと運営する立場として、今、私がやらせていただいている飲食の支援の事業であったり、もともとやっていた市場などの仕組みというのは、ご出店、ご加盟いただいている商店、飲食店様とお客様をつなぐプラットフォーム、これをいかに活性化するかということをとにかく究極的にやる。そこで生み出されたトランザクションに対して、ご料金とかご利用料を頂く、対価を得るというか、そういうやり方をしていたんですけれども。

見ていると、まさにこの構図があるんだなと。先生たちとその学生さんたちをいかに活性化して、ここがすごく良い形で活発に動かれるということが起こるかをプロデュースされるのが法人事務局なんだろうなと思うので、教員と学生を活性化するプラットフォームを構築運営されている、そこに対する課題感みたいな、そういう何かテーマ設定とかで動かれると、3者が補完関係になるんじゃないか。その感覚をもう少し要素として得られると、すごく教員からの協力とか、とにかく先生たちからよく伺うのは、俺たちこんなことまでやらなきゃいけないのかみたいなことをもやっておられて、研究がおろそかになるというのは、何か少し言い訳だと先生おっしゃっていたところもあるんですけれども。

その辺りがやはりうまく組み合うような、何か補完関係ができると、何かもっと見えない感じなんですけれども、加速するんじゃないかなというのがすごく、私たちが事業としてプラットフォーム運営をしている中で、実はやはり言葉には表せないぐらい大変な下働きとか、陰での活動というのが沢山あって、初めて活性化がなされるので、それは多分どこの構図でも同じなんじゃないかなというふうに思った次第なので、そういったところを仕組みとか、触媒的に動ける仕掛けみたいなのをできるだけ沢山考えられて動かれるということが、最終的にこの第四期の中期目標、中期計画というもののそれぞれの学校の目標に近づける、そういう活動になるんじゃないかなというふうに思った次第なので、その辺りを念頭に置かれるといいんじゃないかなと思いました。

○三浦総務部長（法人）　ありがとうございます。

先ほども少し触れさせていただいて、色々な見直しを仕事の進め方を含めてさせていただく中で、そういったエネルギーを生み出していく。さらには、その仕組みの一環として、より効

率化に資する新たなシステムの導入とか、そういったことも含めて検討を進めていく必要があると思っております。費用対効果等、財政状況等も踏まえて、しっかりバランスを取りながら、その辺りをこれから具体的に検討を進めさせていければと思っております。

○大野委員長 ありがとうございます。

○鈴木委員 今聞いたお話などが、今ここにある今後の課題のワーディングのところにも少し入っていたりすると、恐らく同じようなことを目指してらっしゃるのかもしれないんですけども、そこが伝わりにくいところがあったりするかもしれませんので、何か今の、例えば先生と学生がいかに活性化していくのかといったような、例えばそういう表現ですとか、そういった分かりやすく、伝わりやすい表現が、こういった課題の中にも入っていると、また色々な方と共有しやすいのかなというふうに感じました。

○大野委員長 ありがとうございます。

○築田経営企画室長（法人） ご指摘ありがとうございます。

今、委員が言われたことに、ストレートに答えになっていないかもしれませんが、私、ブランディングにつながるのかなと思っています。法人が幾ら下地をつくったとしても、教員の方々がついてきてくれないと駄目ですし、例えば科研費を獲得していただくとか、良い研究をしていただくとかということも含めて、大学全体のブランド力の向上にもつながっていくということにもなると思いますので、その辺りは加味しながら、中期目標の中に入れていければと考えております。

○高田委員 杉原委員がおっしゃったことは、とても良いことだなと思って聞いていましたし、よく考えてみると、大学は、昔は先生方が全部システムをデザインしてやっていたけれども、今は法人本部がどんどんそういう場を先生方に提供できるというシステムに変わりつつありますので、この東京都公立大学法人としても、やはり今おっしゃったように、そういう場を先生方に提供していく、学生さんに提供していくというような、コーディネートする仕事ももっと増えていくと、先生方は先生方の仕事、本来の仕事ができる。そういうふうに変わって、むしろ活性化されるのかなというの、杉原委員の言葉を聞きながら改めて考えました。どうもありがとうございました。

以上です。

○大野委員長 やはり私も同感なんです。つまり、昔はチョーク一本で教育できたんです。ところが今は本当にプラットフォーム、例えばオンラインだの云々とかいうふうな形のものが無いと教員はどうしようもない。1人だと何ともし難いんです。

例えば、これはうちだけかもしれないけれども、研究費についてはそれなりにつくんだけれども、教育に関して何か準備しようと思ったときの予算ってあるかということ、実はないですよ。それで先生が何かちゃちゃっとやればいいんでしょみたいな感じなんだけれども、やはりそうじゃなくて、きちんとそういうプラットフォームを用意してくれないと駄目。では、どんなプラットフォームを用意するかというようなことによって、その大学の長が多分出てくるんだと思うんです。

あるいは、東京都としてこういう大学をつくりたい、こういうような教育をしていきたいというようなことが、そのプラットフォーム上で実現されるから、そうすると先生たちはその上で踊らざるを得ないんです。そうするとそれなりの踊り方をしてくれるはずなんです。今までは自分で勝手にやっていたものが、その上に乗らないとできないとなると、やはりその一つの方針なり考え方、大学の在り方に沿った形になっていくことになると思うので、その辺りのことをしっかり考えていくべきなのかなと思うんです。

だから、鈴木委員の話にもありましたけれども、この言葉の中にいると、多分、高度化する課題に柔軟に対応できる体制制度という言葉が込められているんだけど、ただそれはオーバーオール過ぎちゃって、では一体何をやるんですか。柔軟とは何か、とか、柔軟にしてどうということが実現できるのというあたりが、多分今こうやって委員の中で出てきていることがやはりやりたいことであって、そういうふうなものが盛り込まれてくると、もっともっと中期計画が鮮明になっていくんじゃないかという印象が多分あるという気がします。

○高田委員 その例の一つになるかどうかは分かりませんが、私どもの法人本部には、どこの学部にも属さない、法人本部所属の教授、准教授というのがいまして、その方たちも積極的にアイデアを出して、先ほどおっしゃった舞台づくりをやってくれているわけです。やはりそういう目でないとできない部分もあるということなんだろうと思って、私も最初、私は4月から行ったばかりなので、よく分からなかったんですけど、だんだんそういうことを目的として、そこで雇っている人もいるんだということを知って、先ほど杉原委員の言葉を聞いて分かったんですけど、そういうふうにしてだんだん法人が物事をちゃんと動かせるようになっていくんだなということを感じていますので、もしよろしければ法人の中にそういった身分の方を採用してもいいんじゃないでしょうか。

以上です。

○大野委員長 ありがとうございます。

あと個人的な印象なんですけれども、この資料3を見ると、何か法人事務局だけで閉じてし

まっている感じがするんです。

例えば、先生方が学生にとって、何かコラボだとか、あるいはそこに対してどういうサービスをするかみたいなことはなくて、例えば柔軟な対応、制度と言っているんだけど、テレワーク環境って何ですかといえば、それは法人事務局の人たちのテレワークでしょうという感じがして、何か大学全体に対してのコミットみたいなのがあまり感じられないんですよ。

だからそうではなくて、もう少しやはり法人事務局は学生とか教員の後ろにいて、それをきちんと、いわゆるロジスティクスというか、それをしっかりやっていく部分なんだというふうなところを、もうちょっと前へ出てくるような中期目標になってくると、大学全体の活性化に本当に役立っているんだというふうに思います。

○村瀬委員 私も大野先生と全く同じ意見で、以前もセキュリティのポリシーだとか、健康診断の受診率もお話したことあったと思うんですけども、まだ2大学1高専の横串が十武運ではないということで、ぜひそれを逆に法人事務局のほうから働きかけていく。今回伺っていると、ニーズをしっかり受け止めて、例えばテレワーキングも含め、課題は各法人で同じように認識されていても、仕掛けていくやり方などがまだ結構バラツキがありますよね。そういったところを少し目標に入れていただいて、是非ベストプラクティスの全法人での横展開というのを実現していただきたいです。1つの大学でやっていることで、すごく良い取組が分かるという話も、たしか産技大じゃなかったかと思うんですけども、先生方のFDコミット率等が100%。でも、それはほかの都立大と高専ではまだできていないとか、そういったところを逆に法人の皆さんが事務局として働きかけをやっていただいて、それを成果としてぜひアピールし、横展開を図っていただければいいかなというふうに思います。期待しておりますので、よろしくをお願いします。

○築田経営企画室長（法人） ご指摘ありがとうございます。

仕事を進める上であっても、我々も今、委員がおっしゃったようなものを肌で感じる部分もありますので、そういう面につきましては今後の課題とさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

○大野委員長 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

○杉原委員 ちょっと毛色の違う質問というか、資産の利活用みたいところをちょっと一つお伺いしたかったのが、結構歴史的な経緯でいろんなところにキャンパスが分散しているというのがあると思うんですけども、一方でちょっと分からないので言うんですけども、南大沢みたいに土地は大きいキャンパスは、もしかしたら、もうあと幾つか建てられるんじゃない

のという、荒川キャンパスは混ぜられるんじゃないのか、品川シーサイドキャンパスを寄せられるんじゃないのと思っちゃったりするんですけども、そういう可能性に関してはどういうふうに考えられているのか。すなわちやはり都の土地なんだと思いますので、これは、どの土地を取っても、そもそも土地にすごく価値がある場所ばかりなので、そういう意味でいわゆる運営するための資金調達において一番有効なんじゃないかというふうに思われるので、そういう面での分析というのがどうされているのかということが1点。

また、前回のときちょっとこういう意図でお伺いしたのは、ご出身の方ですごく成功されている方がどなたか1人か2人おられないのかな。その人に巨額の寄附をしていただくというのが最も効果的なので、東工大は、とある方がすごく寄附をされて、門のすぐ入り口入ったところにごい建物が建ったんですけども、そういう方を見つけるのが本当に最も効果的というのは実はあるので、口説きにみんなで行くという、もうそれをすごく誇らしく思っただけのような仕組みをつくっていくというのがまず入り口なんじゃないかと思うので、そういう資産の利活用と大きな寄附に関してのお考えとか、おありになると聞きたいなと思います。

○三浦総務部長（法人） 施設の所管部門としての1点目のご質問についてですが、土地を含めたそういう有効活用というところについては、ご案内のとおり、所有地ということも含めて、東京都との調整を含めて当然やっていかなければいけないところですが、そういったところについて、今現状、大きく何かをというところまでは検討というか、そういうところを進めるような段階にはございません。

色々なキャンパスが点在しているのはご指摘のとおりでございまして、今後、そういったところを新たないろいろな取組の中で、どういったことを検討していくかというところは、今おっしゃったような視点も含めて検討させていただきたいと思っております。

一方で、かなり施設それぞれにおいて老朽化も進んでいる現状もございまして、そこに手を入れながら、しっかり現状の使い方をできるようにということも喫緊の課題でございまして、その辺りも含めてご理解いただけると幸いです。

○大道企画財務課長（法人） 企画財務課長の大道でございます。

出身者の件につきましては、先日、杉原委員からもご指摘いただいて、私自身も本当にそうだなと思っまして、早速色々調べ始めているようなところはございます。例えば、講演をさせていただくというのもいいんじゃないかというお話もいただいたので、そういうような幅広の部分も含めて、今後検討していきたいなと思っております。

あとはちょっと資産というところと少し関係してくるのかもしれないんですが、都立大、や

はり学生数についてはかなり増えてきているという経緯がございまして、今またキャンパスグラウンドデザインという、全体のデザインをし直そうという動きをしております。その中で、システムデザイン学部は日野のほうにあって、そこにまた新しい新棟を今建てているところです。その関係の学生を日野のほうに移し、またその空いたところを有効活用するというような形で今検討が進められております。

キャンパスが点在しているというところは、まとめるということもあるのかもしれないんですが、逆に言うと地域の方々と色々な連携をしながら、地域貢献をしているという側面もございまして、その辺りは様々なキャンパス、様々な学部があるというところをうまく使っていければなというふうに考えています。

あとは、土地ではないんですけれども、様々な研究の設備です。こういうところは機器共用ということで、様々な先生方に共用してもらえるような仕組み、または例えば企業の方に使っていただけるような仕組み、そういうのもつくり出して、そういうところから少し予算というんですか、資金というのも取っていけるような形も今少し考え始めているところでございます。

以上です。

○築田経営企画室長（法人） 資産の活用という面で、これが的確かどうかはありますが、南大沢のキャンパス、それと日野のキャンパスを使って、来年度以降、5Gの実証実験を、都の施策の一環でございまして、キャンパスを活用して実施する予定でいるところでございます。補足でございまして。

○大野委員長 ありがとうございます。

時間が参りましたけれども、ほかに何かご発言があれば。

○村瀬委員 1点だけ。今の資産活用の中で、以前もこの検討をお願いしたと思いますが、ネーミングライツってありますよね。建物に名前をつける。大口の寄附の前に、まずそういったところも検討されてはどうか。特に南大沢は非常にいいロケーションですし、建物もきれいで、ぜひ資産活用という点では検討の余地があるんじゃないかというふうに思います。よろしく願いいたします。

○築田経営企画室長（法人） ありがとうございます。

○大野委員長 ほかによろしいですか。

ありがとうございます。それでは、時間になりましたので、法人事務局のヒアリングはこれで終了ということにさせていただきます。

法人事務局の皆様、ご出席どうもありがとうございました。

それでは、これで予定しておりました法人へのヒアリングは終了でございます。

本日も議論いただきました内容は事務局にて取りまとめ、委員の皆様へ送付させていただきますので、別途内容を確認いただければというふうに思います。

そのほか、事務局から何か連絡事項ございましたら、お願いいたします。

○久保田都立大学調整担当部長 本日は本当に活発なありがたいご議論をいただきまして、ありがとうございます。

今日の議事要旨は事務局で取りまとめをさせていただいて、委員の皆様にお送り申し上げますので、皆様におかれましては内容のご確認をよろしくお願い申し上げます。

次回の検討会は、年明けの令和3年1月29日金曜日を予定しております。午後3時から午後5時までということで、こちら都庁での開催でございます。内容は本日と同様の趣旨で、東京都立産技術大学院大学及び東京都立産業技術高等専門学校へのヒアリングを実施する予定でございます。

お忙しい中大変恐縮ですが、またご出席のほどどうぞよろしくお願いいたします。

○大野委員長 ありがとうございます。

委員から何かほかにご発言ございますか。よろしゅうございましょうか。

長時間にわたりましてどうもありがとうございました。

以上をもちまして本日の会議を終了いたしました。ありがとうございます。