

## 第5回 第四期中期目標課題検討会 議事録

### 1 日時

令和3年5月21日（金曜日） 午前10時00分から正午まで  
（オンライン開催）

### 2 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：青木大学調整担当課長（欠席：片山都立大学調整担当部長）

### 3 議事

○大野委員長 委員長の大野でございます。おはようございます。

定刻になり、また委員も全員出席していただきましたので、ただいまから第5回第四期中期目標課題検討会を開催したいと思います。

本日は、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止の観点から、オンライン開催とさせていただきますので、ご了承いただければと思います。

さて、委員の皆様方におかれましてはお忙しい中、本日もご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の議題でございますが、議事次第のとおり、意見（案）につきまして委員の皆様にご議論をいただいた上で、意見取りまとめを行いたいと思います。

なお、本日、非公開とすべき案件はございませんので、全て公開とさせていただきます。

本日は第5回ということで、これが最終回となります。これで取りまとめということですから、委員の方々には思いの限りを語って議論していただきたいと思っております。

それでは、最初に事務局から、本日の資料、ウェブ会議の留意点等につきましてご説明をお願いいたします。

○青木大学調整担当課長 事務局の青木でございます。おはようございます。本日はよろしくお願ひ申し上げます。

本日の資料及びウェブ会議の留意点について、事務局からご説明させていただきます。

まず、本日の資料につきましてご説明させていただきます。

各資料につきまして、画面共有で表示いたしながらご説明したいと考えております。事前に

皆様に電子データもお送りしておりますので、そちらもご参照いただければと存じます。

まず議事次第、それから委員名簿でございます。

次に、資料1-1「意見（案）概要」及び資料1-2「意見（案）本文」こちらは第四期中期目標の具体的な検討、策定に向けまして本検討会から東京都へ示す意見の案ということで、第1回から第4回の検討会におきまして皆様からいただいたご意見を事務局で整理させていただいたものでございます。

また、資料2「意見（素案）からの主な修正箇所一覧」でございますけれども、前回の検討会でお示しいたしました意見（素案）からの主な変更点を一覧に整理したものでございます。

続きまして資料3「意見取りまとめに向けた更なる論点一覧」でございます。こちらにつきましては、本日、中心的にご議論いただくトピックを整理したものでございます。

これらの資料の内容等につきましては、議題に入りましたら改めてご説明させていただきます。

資料4-1から資料4-4「主な意見の取りまとめ」は、これまでの検討会の各回におきます主な意見をまとめた資料でございます。

この他、参考資料といたしまして、これまでもお示ししていた各種基礎資料のほか、第2回から第4回の検討会におきまして法人へのヒアリング、意見交換時に使用した資料を用意してございます。

資料の説明は以上でございます。

続きまして、ウェブ会議の留意点についてご説明させていただきます。

本日は前回と同様、Microsoft Teamsのウェブ会議機能を使用しております。通信の安定性を確保する観点から、ご発言をいただく方以外はマイクの設定をオフにさせていただきまして、ご発言の都度、オン・オフをお切り替えいただきますようお願い申し上げます。

また、ご発言を希望する際は、Teamsの手挙げ機能におきまして手を挙げていただきましたら委員長から御指名させていただきますので、指名を受けてからご発言をお願い申し上げます。なお、カメラにつきましては、ご発言時のオン・オフは任意とさせていただきますけれども、ご発言時以外は、こちらも通信の安定性の観点から、オフに設定させていただきますようお願い申し上げます。

事務局からの説明は以上でございます。

○大野委員長 青木課長、どうもありがとうございました。

色々と制約が多くてご迷惑をかけますけれども、よろしくお願ひしたいと思います。

ここで委員の方々から何かご質問ございますか。大丈夫でしょうか。

ありがとうございます。

それでは、ここからは議事に移りたいと思います。

議題は、先ほど申し上げましたが、意見（案）の取りまとめでございます。その中身につきまして、青木課長から説明をお願いいたします。

○青木大学調整担当課長　それでは、改めまして事務局から説明させていただきます。

今回、意見（案）として、第1回から第4回の検討会の場で委員の皆様から頂戴した意見を事務局にて整理させていただいております。

まず資料1-1、1-2でございますが、前回の検討会でお示ししました資料に、前回検討会でのご議論ですとか、会議後に委員の皆様にもメール等でお伺いしたご意見を反映したものでございます。

続きまして資料2でございますが、意見（案）のうち、前回の意見（素案）から変更がございました主な修正箇所を一覧に取りまとめさせていただきます。後ほどご議論いただければと思います。左側から修正箇所の分類と項目、修正を反映した意見の事務局案、さらに、修正に関するご意見をいただいた委員のお名前、右端に修正の説明を記載してございます。このうち意見（案）を加筆修正した部分につきましては、赤字で下線を引かせていただいております。

本日は、これまでに各委員の皆様からいただいた意見をより深掘りしていただくとともに、これまでに意見の出なかった分野についてもご議論いただき、更なる具体化を図っていただきたいと考えてございます。

その際にご参照いただく資料といたしまして、資料3「意見取りまとめに向けた更なる論点一覧」をご用意しております。

資料の説明は以上でございます。

○大野委員長　青木課長、どうもありがとうございました。

そういうことで、取りまとめをさせていただきますけれども、今日は本当に忌憚のないディスカッションをさせていただきたいと思います。

進行の仕方ですけれども、まず、これまで意見をいただいて資料1-1あるいは1-2という形で事務局にまとめていただきました。特に資料2では、色々と追加のご意見等々いただいたものを一覧にさせていただいて、そこにご発言の中心になられた委員のお名前も入っております。ですので、まず、これまでの議論について色々とお話をいただきました。その上で、事務局の作ったものについても一応事前にお目通しいただいておりますと伺ってお

りますけれども、改めてこれを見ていただいて、もうちょっとこういうニュアンスだとか、もうちょっとこういうことを言っておきたいなといった追加の部分等があれば、まずその辺りから議論させていただくことにして、それが確認できたところで資料3にございます本日さらに議論を深めたいといえますか、論点として付け加えたいといったこと、こちらに移ればいいのかと思っています。

もちろん、資料3の追加的というところで、そういえばこういうことあったよねということでまた元に戻っていただいて、資料1、2辺りのお話をしていただいても結構です。ですが、一応そういう段取りで進ませていただきたいと思います。よろしゅうございますか。

ありがとうございます。

それでは、ここから議論して参りたいと思っておりますけれども、資料2を中心に見ていただきながら、各委員から、ちょっとこの辺りについてもう少し言いたい、といったことをお出しただければ、あるいは、ちょっと言いづらいかもしれませんが、発言者のところにお名前が書いてありますから、対立する意見を言うのはちょっと憚られるといったことがあるかもしれませんが、ここは非常にフランクな場でございますから、この意見について私はこのように考える、といったことも含めましてお願いできればと思います。

というのも、前回までの議論は各委員から色々と意見をお出しいただいて、事実関係等を法人なり事務局なりに確認するといったことがあって、そういう意味で言うと、委員同士の議論はちょっと不足だったかなと、私、委員長として少し反省しているところでございます。そういった意味で、これは委員会として提言をまとめることになりますから、委員会の責任となりますと、やはりここできちんと議論が行われたということをしかりしておきたいと思っておりますので、それも含めましてお願いしたいと思っております。

すみません、ちょっと長々と前置きがありましたけれども、いかがでございましょうか、各委員からお話を伺いたいと思っております。

どうぞと言うのも何ですので、委員名簿の順に皆さんに一言ずつ語っていただこうと思っております。突然のご指名で恐縮ですが、杉原委員からお願いできませんでしょうか。

○杉原委員 よろしく申し上げます。

私、意見というよりは、全体の確認をさせていただきたいと思うことが1つありまして、今、資料1-1とか1-2で取りまとめつつある内容は全部読ませていただいて、ストーリーラインとしては非常にきれいに説明されていて、議論にも沿っていて分かりやすく、そのとおり、そのとおりと思いながら読んだんですが、(5)でしたか、事業マネジメントのところでは

に出たように、目標達成に向けて戦略的にプロジェクト化して、マネジメントして達成するということに対しての管理をしていかないと結局絵に描いたナントカになってしまうのではないかと、そういう意見があったと思うんですけども、今回のこういうまとめ方というか、きれいな文章になると、何がこの項目なのか、ということ。例えば1番の教育であれば、この6項目の中でのプライオリティはどうかとか、そういうことをちょっとまだ議論できていなかったかなと思っているところがありますので、ストーリーラインはこうなんだけれども、実現していくのにふさわしい順序はこうなのではないかというのは、もし可能であれば付記したいなと思ったので、その点について、私の記憶ではちょっと議論がなかったのではないかと思いますので、確認させていただければと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。非常に重要な論点だと思います。

ですので、いかがでしょうか、まずこの辺り皆さんと議論したいと思いますが、どうでしょうか。ごもっともだなと思っておりますが、どうぞ皆さんからこれに関してのご意見いただけますか。取りまとめの仕方のフレームワークのところなので、非常に大事だと思います。

例えば具体的に言うと、杉原委員、優先順位をつけるのか、あるいは◎と○ぐらいの感じで重要度みたいなものを少し検討するみたいな、そういう感じもありますかね。どうでしょうか。

○杉原委員 それもありますし、何というんでしょうね、より具体的に進める立場にあられる方が決めるというプロセスが最初にあるのもいいのかもしれないですね。教育というところに関しての順番づけというのはすごく難しいのではないかと思います。

○大野委員長 そうですね。

○杉原委員 多分、教育が一番難しいのではないかなと読んでいて思いました。それぞれの思いや立場が違うので。ただ、例えばグローバル化とか事業マネジメントみたいな(4)や(5)の項目は、ある程度皆さんの立場からも関与して、第三者的なところもあったりするので、順番が決められるのではないかなと思ったりはしました。

○大野委員長 なるほど。ありがとうございます。

皆様から、いかがでしょうか。こういうご提案をいただいております。

今、(4)のグローバル化と(5)の事業マネジメントというお話をいただきました。例えばグローバル化と言ったときに、これ2つあるんですけども、いわゆるこちらから出かけていく学生が1つ目にありますよね。学生の海外経験を支援するという。つまりアウトバウンドの話。もう一つが留学生を受け入れるようなインバウンドの話になります。なので、どちらが重要かということもなかなか、やはり両方やりたいよねということがあると思います。

村瀬委員、お手を挙げていただきました。お願いいたします。

○村瀬委員 せっかく杉原委員からいただいたご提案ですので、私の意見を1つだけ言わせていただくと、グローバル化に関しては、やはりインバウンド、私、前から主張させていただいておりますけれども、留学生の多様化が一番のキーワードだと思っています。今、足元の現状から見ても、やはりそこには課題があるということで、前から主張させていただきました。アウトバウンドについては、背中を押す機会を作ること。

それからもう一つ、マネジメントに関しては、これは高田委員をはじめ皆様をご指摘されているように、やはり教育の重要性の中でコミュニケーション能力をどうやって高めるか。これは今、足元の状況から言えば一番大きな課題は、コロナ禍でフェイス・トゥ・フェイスの機会が非常に減っている中で、大学運営の中でどうやってコミュニケーションの教育の場をしっかりとつくっていくかということではないかと思っています。

もし力点を置くのであれば、私の意見としてはその2点。インバウンドの中での特に多様化と、それから教育の中でのフェイス・トゥ・フェイスの機会、この2点かと思っています。私の意見です。

○大野委員長 ありがとうございます。

○杉原委員 村瀬委員のお話に続きさせていただいていいですか。

○大野委員長 どうぞ。

○杉原委員 それにすごく賛成で、まさにここはインバウンド優先だと私も思うんですね。やはり来る、コミュニティの中に違う種類の人たち、ダイバーシティが起こる、だから刺激を受けて自発的に出る人が出る、やはりこの順でいくほうがより広範に広がると思うので、アウトバウンド的に出ていく人は、放っておいても出ていくとは言いませんけれども、ある一定数は日本の中にはいるので、この都立大の中にもいると思うんですね。その人を起点に何かが起こるということは自然発生的に起こってくれると思うんですけども、学校として後押しをするというのは、インバウンドでダイバーシティを推進して、それに刺激を受けてアウトバウンドする人を増やす、この順が私も正しいと思います。

○大野委員長 なるほど。確かに、インバウンドで来た学生は都立大なら都立大の全学生に影響を及ぼす。そのような影響範囲についてもインバウンドのほうが大きいだろうということは、私も賛成いたします。

ありがとうございます。

今のこのグローバル化について、ほかにどうでしょうか。ご意見ございましたら。

○最上委員 今、お伺いしていて、確かにインバウンドがあってアウトバウンドがある、そういう順番は分かるんですが、今、議論をするときに必要なのは、各教育機関のレベルと言いますか、都立大、産技大、高専とそれぞれ要求されるものが違うと思うんですね。今まで評価書のレベルで伺うと、どうも3つの教育機関が全部並行して行っているように思われるんですね。

多分同じことを考える必要はなくて、それぞれのレベルで必要なところを詰めていくことが大事なのではないかと思います。特に今、コロナ禍になってインバウンドをそんなに要求できるわけではない、期待できるわけではないことを考えると、同じように要求するのではなくて、それぞれの教育機関のレベルで強弱をつけてやるのが大事なのではないかと思います。

私の意見です。

○大野委員長 ありがとうございます。

おっしゃるとおりで、最上委員のおっしゃったグローバル化についてだけではなくて、多分の項目についてもそれぞれの大学の特色を生かしながら、といったことになるんだと思います。

そういう意味で言うと、いわゆる前書き的な部分でしょうか、「はじめに」ですかね。資料1-2だと思いますけれども、その辺りに盛り込むような、まず大前提としてはそこにあるんだといった書き出しを少し工夫していただくということなのかなと思いますが、いかがでしょうか。

それで各項目、グローバル化とか色々、それぞれの教育リソースもそうだと思いますけれども、そのある種、最大公約数的な部分についてはそういう書き方をする、そして特に各大学でこういうことをやったらどうかといった各論的なものについては、それぞれご意見が出た部分を載せる。大体今、資料1の意見(案)についてもそのような形で、各大学、高専に対してこうしたらどうかということも入っておりますので、今、おっしゃったような形で生かしていくというやり方はいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

まさに最上委員がおっしゃるとおりだと思います。ありがとうございます。

ほかには、いかがでしょうか。グローバル化のところについては大体今のようなご議論でよろしいですか。ありがとうございます。

それからもう一つ、(5)の事業マネジメント。

学生なり教職員のコミュニケーションが大事だといったご意見を村瀬委員からいただきました。その辺りで言うと、項目が5つ出ていますけれども、教員と学生を活性化させるプラットフォームの構築というところですかね。いわゆる事業マネジメント的な立場からすると、プラ

ットフォームをどのようにしっかりとつくり上げるのかという辺りが大事だということ。特に今、コロナという非常に大きな問題が出てきたときに、コロナが終わった後でも多分、コミュニケーションのプラットフォームをどうつくるんだというようなことがある。道具立ても色々また変わってくるでしょうし、その辺りはまず考えていくことが大事だよねと。

その上で、といったことでの事業マネジメントが、他の項目がある、そういう位置づけでしょうかね。どうでしょうか。ご意見いただきたいと思います。

あともう一つ、杉原委員が、いわゆるプロジェクトとしての実行、完遂ということにも最初に触れていただいたかと思いますが、どういう趣旨でしたでしょうか。杉原委員、もう一度お願いできますか。

○杉原委員 そうですね、そのとおりだと思います。せっかく項目を絞って出して、順番がつくとするならば、それをちゃんとプロジェクトとして捉えて、リーダーがいて、期間が決まっていて、中間のチェックがあつてみたいに、いわゆる企業で事業プロジェクトとか開発プロジェクトをやるのと似た感じで、やはり監察するところが監察したり、そういうやり方をしているかないと、最後できたかできないかだけのチェックではいけないかなと思うので、事業マネジメントに関しては、この「目標達成に向けた戦略的な事業マネジメントの推進」のところ当然全てにおいてやるべきことで、次に続くところとしては、委員長がおっしゃったように、今、プラットフォームが非常に重要な局面にあるといいますか、キャンパスに來られてコミュニケーションが普通にできていたところができなくなっているのです。

営利企業では、事業を推進するためにやむを得ず巨費を投じてそういうプラットフォームを導入するというのが速やかに行われるんですけども、学校という組織でそれができるのかどうかはちょっと私も分からないところですが、ただ、実業で使われているものと教育で使われているものに違いはあれども、今、教育機関向けのソリューションがどんどん出ていると思うので、そういううまくいっているものを入れるというのは、やはり必要なことなのではないかと思えます。

○大野委員長 おっしゃるとおりだと思います。

そういう意味で言うと、事業マネジメントについてはプロジェクトというものが前提だと。すなわちきちんと期間が決まっていて、その達成目標も決まっていて、評価するんだという。まさにプロジェクトというのはそういうものだと思うんですが、大学は何となくそういう意識がないんですよ。ずるずるとやっているというのが私自身の反省も含めてそうなので、ですから「目標達成に向けた戦略的な事業マネジメントの推進」なんだけれども、「プロジェクトと



して捉える」的な文言を何かうまく入れていただくような、プロジェクトとしてやっていくんだと。そういう「プロジェクト」という言葉が入れば、多分その辺りは明確になってくるような気がします。

そして2番目にはプラットフォームというようなことがあり、あと残りについては各論的なところだと思いますので、その下のほうに入れておくことでよろしいような気がします。

○村瀬委員 今、杉原委員がおっしゃったことに全く私も同意でありまして、これまでのやり方というのは、年に1回大きなものを決めて、それを最後に確認するだけだったんですけども、できればもう少しアクティブに、企業で言うところのタスクフォースといいますか、プロジェクトチームをたくさんつくってしまうとこれは多分大変なことになると思うんですが、一方で、今、コロナ禍ですからこういったウェブ会議を活用するなりして、企画とかプランニングがすごくやれる機会かなと。逆に行動が制約されている分だけテーマを幾つか、決して多くなくてもいいと思いますが、3つでも5つでも、先ほど優先順位というお話もあったように、その中から選んでいただいて、法人事務局が中心となって各機関に入り込んでいただいて、皆さんでテーマを議論してやっていただく。これはぜひ今年、新しい取組としてやられてはどうかと私は感じます。

○大野委員長 なるほど。ありがとうございます。

○高田委員 こういった今、議論しているようなことを最終的に中期目標に入れていくときに、どんな形になるのかは非常に気にしているところです。やはり最終的には内部の評価もありますし、外部の評価もあるんですけども、評価を3にしたり4にしたりと我々もよくやりますけれども、そういったものが最終的にどうなるかを我々は見ることができるとは思いませんか。

○青木大学調整担当課長 できます。もちろん目標ですとか、この意見を受けて策定した際には、皆様にもちゃんとご覧いただける機会は確保します。

○高田委員 それなら結構です。そうすると実際に、先ほどから出ているような議論に対しても対応しやすいなと感じていますので、ある程度具体的なところがないといけないと思うので、もうちょっと、一步踏み込んだ中期目標、中期計画というものを多分作成されると思うので、それを期待したいと思うんですけども、先ほどからおっしゃっているとおり、中期目標、中期計画には、順番をつけるというはっきりしたものはないだろうとは思いますが、特に、最初に委員長がおっしゃったように◎をつけるというのは考えとして一つあると思うので、そういったメリハリのついたものにしていただきたいと思います。そこが最後はとても大事なところになる、この議論が最後に生きるかどうかはそこにかかってくると思いますので、ぜひよ

ろしくお願ひしたいと思ひます。

○大野委員長 ありがとうございます。

○鈴木委員 私も先生方のご意見のとおりだなと感じておひまして、やはり今、ご意見の中でこうなつたらいいな、こうあつたらいいなといったものがある中で、それをきちんと事業やプロジェクトに落として実現していく過程がすごく重要なんだというところがあるかと存じます。

また、今、挙がつている中には割と上位概念的なものもあれば少し各論的なものもあるかと存じますので、各論的なものについては、よりプロジェクトや事業を意識したようなことを少し入れていったりすることもできるのかなと感じまして、それがより具現化するようなものに中計があつたらよいのかなと、お伺ひして思つたところでございます。

○大野委員長 ありがとうございます。

おっしゃるとおりで、何だかベタベタと並んでいて総論から各論から色々と混ざつていますから、その辺り、今日これを1つずつ全部確認するわけにはいきませんから、すみませんけれども、事務局と委員長のほうで確認させていただくような形でもよろしいでしょうか。もしよろしければ、そうさせていただくことにしたいと思ひます。

それから、さっきタスクフォースというお言葉も出ました。非常に重要なことで、実行するためにはそういうものをきちんと組んでいくということかと思ひます。その辺りは、キーワードというよりは本文の中にそういう文言も入れ込んでいくような形で対応できたらいいのではないかと思ひていますが、よろしいでしょうか。

ありがとうございました。

それでは、今、杉原委員から出ましたところで非常に盛り上がった話はこれぐらいとさせていただきますまして、結構議論が盛り上がってきたからあれですけれども、各委員にお話を伺ひしましょう。

では、次に鈴木委員、すみません、色々とお気づきのところ、今までまとめたところの中でもうちょっとこういうところはどうかといったことがあれば、ご意見いただけますでしょうか。

○鈴木委員 今、少し申し上げた中にも含まれているんですけども、私は少し各論的な意見を申し上げたりしてしまつたところもありましたので、少しそのバランスみたいなものがあるのかなというのは感じていたところでございます、今、委員長にいただいたとおり、委員長と事務局の皆様で少し整理していただけるということで。

○大野委員長 ありがとうございます。それはそうさせていただきますけれども、ほかのところ、特にご自身のご発言、あるいは他の委員のご発言の中で、特に資料2ですかね、こんな

ふうに修正しようよという話がありましたが、その中で、例えばもうちょっとこうしたらどうかといったことがあれば少しご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

ですので、もちろん各論でも結構です。

○鈴木委員 次の議論のテーマにもなってしまうかもしれないんですけども、地域とのつながりのところで私も少し申し上げたところではあるんですけども、やはり産学公連携というところにあるのかなということでございます。

前回の検討会で、色々と地域と連携した取組をしていらっしゃるということを伺いましたので、大学の資源をどうやって地域に還元していくかとなってくると、やはり地元の企業ですとか、また公と連携していくというところは重要なのかなと感じたところでございます。そこで社会に貢献していくということにつながるのかなということがございまして、ちょっと前回の補足の意見になってしまいますけれども、その辺りは、やはり大学のこれからというところで重要な点と感じているところでございます。

○大野委員長 ありがとうございます。

今、産学あるいは産学公連携というキーワードが出てまいりましたので、せっかくだから、ここで他の委員からも色々ご意見、こんなふうに考えたら、あるいはやったらどうかということをお願いいたします。

では、また後ほどお気づきになればといたしましょうか。

続いて、高田委員からご意見いただければと思います。よろしくお願ひします。

○高田委員 前回から少し変化したところと言いますと、私自身が近隣の高専を6つほど回って状況を調べて参りまして、生の声を聞いてきましたので、非常にダイナミックに変わりつつあることを実感しまして、これはぜひ、もっと有利な立場にある一法人の中に入っている産技高専と都立大、それから産技大を併せて、うまく連携できるようにしたほうがいいなということとでちょっと申し上げたいと思います。

九州大学では、高等専門学校の特攻科の学生さんを受け入れるための新しい学科を作りました。特攻科の学生さんは大学3年生、4年生に相当しますので、今はもちろん1年目ですけども、この後1年経ちますと3年目の学生さんを受け入れるという形で、九州大学で受け入れる。ただし、そこには、九州大学の先生と高専の先生との間に共同研究的なものが存在していることがより望ましいという形を取っておられます。

一番びっくりしたのは、本来は高専の特攻科の学生さんは学位授与機構から学士の学位をもらうんですけども、九州大学が学位を発行するという形を取る。もちろん特攻科の修了もで

きるんですけれども。そういう形を取れるように、随分変わりました。本当に驚くべきことなんですけれども、学位授与機構からしか学位はもらえないものだと思っていたんですけれども、九州大学が出すということで、ほかの大学もそういうふうに変わりつつあるということで、高専の専攻科を活性化するという事は、イコール中にいらっしゃるなかなか研究に時間を割けない先生方も一緒に活性化できるということで、実は大学にとっては、高専の専攻科からいらっしゃる大学院の学生さんは非常に優秀な方が多いものですから、全てのところがウィン・ウィンの関係になれるといういい形ですので、これはぜひ、高専のシステムの中のものなんですけれども、それを法人全体の一つのプログラムにしたいなと強く思いました。実行していきたいなど。これは本当に、皆さんにとって悪いことはほとんどないと思いますので、ぜひお願いしたいと思います。

専攻科の学生さんの、編入で抜ける分だけ専攻科に行く学生さんの質と数はそんなに良くなかったりしたこともあったんですけれども、こういうシステムができると、より高専の学生さんにとっては進路の多様化も図れますし、メリットがすごく多いなと感じておりました、私事ながら、広島大学でもそういうことを考えていきたいと思いますということで、今、進めたいなと思っていますところ。ぜひ何かあったらいいなと思います。

○大野委員長　そうですよね、本当に身近に3つの学校があるわけですから、実現可能性も非常に高いところだと思います。貴重なご意見だと思います。

ありがとうございます。

それでは、今、高田委員から頂いたお話に関して、何か関連のことでも結構なんですけれども、皆さんからご意見等あれば。いかがでしょうか。

では、また何か思いついたらどうぞご発言いただければと思います。

続いて村瀬委員、お願いできますか。

○村瀬委員　今の学位授与機構のお話、私も高専とは少し関わりが深かったので、全くおっしゃるとおりだと思います。そもそも学位授与機構の学位授与基準自体が大学の学位授与の基準に比べて厳し過ぎるのではないかと、学生さんにとっては相当負荷の高い、高専の方から見ても負荷の高いものになっているという印象を前から持っていましたので、九州大学さんが始められたことはすばらしい取組だと思いますし、ぜひ広島大学さんをはじめ各地方にはそれぞれ立派な高等教育機関がありますので、ぜひ高専の方々にとっても役立つやり方を進めていただければと思います。

ちょっと余談になりまして、申し訳ありません。

意見は先ほどもう申し上げてしまったので、私としては、やはりインバウンドのところをしっかりと。

もう一点だけ付け加えますと、やはり職員の方の活性化ですね。よく教職員と一括りになっていますけれども、これは事務局の方にも何度も申し上げておりますけれども、法人の事務局職員の方のモチベーション、インセンティブをどうやって高めていくか、これは重点課題だと思っていますので、そここのところを付け加えさせていただきたいと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

例えば、何か具体的にこういうふうにしたらいいのではないかといったアイデアをお持ちでしたらご披露いただきたいんですけども、どうですか。

○村瀬委員 前もこの評価委員会の場で申し上げていたんですが、法人というのは何となく減点主義で、色々な事故、事件が起きるとマネジメントに不備があったとか、そういったことをよく言われて、なかなか自己評価のAとかSがつきにくいんですが、そういった意味で、新しい取組をしていただくことをSとかAということで、どちらかというプラス評価の軸を入れていただくことと、もう一つのアプローチとしては、先ほどもありましたタスクフォースをぜひつくっていただく。これはスタッフの方の大きな貢献も必要だと思いますので、そういったところをやってはどうかということでございます。

○大野委員長 本当におっしゃるとおりだと思います。多分それは先ほど出たプロジェクトというふうな、全てをプロジェクト志向にしていくということだと思うんですね。そうすると、前例主義とか前年比較主義というのは絶対できなくなるんですね。つまり、何となく物事に流されて前と同じことをやっていけばいいやみたいなことはできないので、つまりプロジェクトにすることによって目的が明確化する、その手段も明確化して評価も明確になる、そのためにタスクフォースが結成されてといったことで、組織横断的なところが出てくることになるので、やはり私、実際に実現するためにはプロジェクト。全てもうプロジェクトだ、必ず達成期限があるということでやっていくのが、ある種、一番早いのではないかと、そんな思いを持っております。

○村瀬委員 委員長がおっしゃるとおりだと思います。例えばこういった機関ですと、年度計画が決まると、それに対しての達成度がどうしても問われがちなんですが、やはり期中でも色々なことが起きますので、後から出てきたものを、おっしゃるように期間を決めてタスクフォース型で取り組んでいくというのはすばらしいことだと思います。途中から出てくるテーマもいっぱいあると思いますので、ぜひお願いしたいと思います。

○大野委員長　そうですね。ありがとうございます。特に今回、コロナがいきなり出てきてといったことは非常に大きな経験だと思いますよね。それにどうやって迅速に対応するか。対応できていないというのが何か我が国のあちこちに出ているのは非常に悲しいというか、反省しきりなんですけれども。

ありがとうございます。

今の村瀬委員のご発言に関連して、何か追加的にご意見等あれば伺いたいと思いますが、よろしいでしょうか。

ありがとうございました。

それでは最上委員、お願いできますでしょうか。

○最上委員　ちょっとピントが外れているかもしれませんが、以前から法人の評価に参加させていただいて、色々評価書を読ませていただいている中で、都立大、産技大、高専という具合にまとめて考えたときに、どうしても理科系といいますか、サイエンス、そちらの比重が非常に多いんですね。その結果、文科系の活動、特に社会科学系の活動が、すごく素晴らしい活動をしているにもかかわらずあまり外に見えてこないのが残念だなと思っていました。

そういったことを考えて、ただ、今回もその中で意見の中に文系の特色を生かした活動を盛り込むといったことが含まれているので、そこは非常にいいなと思ったんですが、更にそれを一歩進めて、例えば各論に入ったときに、先ほど委員長がおっしゃったようにコロナに対してうまく対応できていないというのは、多分それはサイエンスの面からも対応できていないし、社会科学の上でも対応できていないんだと思うんですね。

今、そういうことを考えるとこれはすごいチャンスなのではないかと思って、私は、せっかく健康福祉学部があるのだから、他の大学とは違った形の医学で都立大なり3つの教育機関の特性をうまく引き出したらいかがかというふうな、各論ではありますが、そういう提案をさせていただきました。

根本には、やはり文系も巻き込んだ、全体的に文化としてのサイエンスみたいなものを育てるような素地がつくれればと思っています。

あと、ちょっとまた論点がずれますが、3つの教育システムを考えて、それ全体が1つの活動をすると思ったときに、例えばそれぞれの教育機関は外に向けたときに、意見を聞く先が、ジェネレーションが色々違うと思うんですね。例えば高専だとすれば高校生レベルの学生さんからいて、それから大学生がいて大学院生がいて、しかも都立大だとプレミアム・カレッジに入っておられるようなすごいシニアの方がいらしたりして。そういう具合に考えていくと、

これは意見を取り入れる上でのすごく大きなプラットフォームになるのではないかと考えます。

そういう意味で、中で教育研究をすることも1つなんですが、社会活動、社会貢献ですかね、そういうことから考えると、意見を取り入れるプラットフォームとしてうまい具合に機能できるのではないかと。いまいちうまく表現できないんですが、その年齢の幅は使えるのではないかと、ちょっと考えました。

○大野委員長 ありがとうございます。

おっしゃるように、ある意味、今回コロナが来たというのは非常に変革のチャンスだといったことですね。もうダイナミックに変革が、今、起こりつつある。

その辺りはとても大事だけれども、ここを生かしましょうということについては意見の、「はじめに」でも、適応、対応といったことは言っているんだけど、適応どころかこれを使って変えてしまえというぐらいのことを言ってしまったらどうかみたいな、と。どうですかね。では、具体的にどうするんだということは、もちろん各論の中でそれぞれとなるんだけど、やはり意識として。そうでないと、何かコロナが終わったらまた元へ戻るんですかみたいなね。これは違うでしょうということだと思っただけです。

そういうことで、最上委員がおっしゃったことに非常に私は賛同するんですけども、皆さんいかがでしょうか。

○最上委員 今、委員長がおっしゃったように、この際、変えてしまえと思ったのは同じでして、そのときに、ちょうど「TMU Vision 2030」の中に、文系に対してSTEM教育、Science、Technology、Engineering、Mathematicsを浸透させるとありますが、そのMは、都立大はMathematics以外にMedical Scienceがあるでしょうということ、まさにここで一步踏み込めるのではないかと。他とは違ったことができるよという、そういう表現の仕方もできるのかなと思って、特にメディカルにこだわったということです。

○大野委員長 確かにそうですよね。やはり文系の改革といいますか、もっともっと、ポテンシャルが非常にいいものがあって、それに対しての様々な分野のリソースが都立大にはある。それを生かす形で、いわゆる文系といいますか、人文社会科学系をもっと強くできる、そういうふうやっていこうよという書き方はできるような気がしますよね。

ありがとうございます。

それから、3つの学校で年齢差があるということ、これはまさにある種、資産であるというのはおっしゃるとおりだと思うんです。それをどう結びつけるかですね。プラットフォームみたいなこととおっしゃいましたけれども、これを、まだ具体的には我々示せるかどうか

分かりませんが、そういうプラットフォームを何らかの形でつくって行って、それを教育研究の中につなげる、そのようなことを展望する、考えてみたらどうかみたいなことは申し上げてもいいような気が私はいたしますが、いかがでしょうか。

すみません、ちょっと私の個人的な気持ちが太分強く出始めているので、どうぞ皆様方の意見をいただければと思いますが。

○鈴木委員 コロナのことを少し前向きに捉えるというお話についてでございますけれども、確かにすごく大変なご苦労が多かったと思うんですけれども、やはり新しい仕組み、必要に迫られて行方中でも、こんな効果があったんだとか、こんな取組はすごくいいねといった発見もあったのではないかなというところがございます。なので、マイナス面に対してだけでなく、ポストコロナという意味で、元に戻らないで前向きに何かしていくという視点はすごく大切だなと、お聞きして思っていて、そういうものを少し洗い出したり振り返ったりして次に進むという視点はすごく大切だなと感じたところでございます。

○大野委員長 おっしゃるとおりですね。何となく、喉元を過ぎてしまうとやったことを忘れてしまう。せっかく良いことをやったのに、そのノウハウを忘れ去ってしまうのはもったいないことなので、やったことをきちんと振り返り、それを組織知能化していくようなことですね。その辺りがとても大事なことだということは何らかの形で盛り込みたいですね。

そうなんですよ、すぐ忘れてしまうんですよ。だからどちらかという、何というか、評価するということできなかつたことばかり考えがちなだけども、そうではなくて、できたこと、うまくいったこと等も、だからポジティブとネガティブ両方ともきちんと評価しておくことはとても大事なことだと思います。

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 今日の資料2にある、個人的には17、18、19という、大学、高専なりのプレゼンスを高めることはとても大事だと思っております、個人的には、都立大はもっともっと活躍できるのではないかなと思うんですね。マネジメントがよくないと言ってしまうまでですけども、そういう、ヴィジビリティを高めたりプレゼンスを高めたりといったことについて、もう少しシステムチックにできればありがたいなと思います。

また、以前に杉原委員もおっしゃっていましたが、私もいつも、寄附文化というのはとても大事だと。大学自身が、良い意味ではお金持ちになるということはあるんですけども、それよりも、卒業生がより嬉しくなるというところがあると思うので、「法人運営基盤の強化」



という言葉で書いてありますけれども、それだけではなくて、やはり卒業生にとっても良い思いをさせてあげられるところがあって、ぜひ大事にしたいと思いますし、それから、色々な情報発信ですね。大学でこんないいことがありました、高専でこんないいことがありましたということをもう少し外に向けて発信してほしいなと強く思います。

これはほかの委員の方もいつもおっしゃっていることと全然変わらないんですけれども、こういうところも今まで以上に強化して、プレゼンスを高めていただきたいと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。おっしゃるとおりだと思います。そうですね、寄附というお話になってくると財政基盤強化みたいところで終わってしまいそうなんです、そうではなくて、やはり寄附するということは大学に対するプライドを持っている、あるいはロイヤリティを持っているわけですね。それが1つ寄附という形につながってくる。

あるいはOBOG達が後輩達に、ちょっと1コマ教えてくれ、講演してくれといったことでお願いすると、喜んで来るんですよ。その辺りの教育のためのリソースにもなるだろうし、あるいは事業展開している方などからすると、共同研究みたいなことをやって、それでOBOGの方々は自分の企業あるいは事業に関してのメリットにしていく、大学はそれを研究成果にしていくという形で、ある種のエコシステムといった形が成り立つという意味合いでの一つの方法が、寄附であると。

そのためには今、高田委員がおっしゃった、いかに情報発信をしていくかということ。その情報発信は、単に流しっ放しではなくて、それがエコシステムにつながっていくような、ぐるぐる回っていくような形での仕掛けを考えていく。単発ではなくて。寄附だけの単発、情報発信の単発、あるいはOB会のメンバーのイベントというような単発ではなくて、全てがつながっている。そういう大きな絵をエコシステムで描いた上でのものをつくっていく、そんなことを今、高田委員のご発言の中にも感じましたし、恐らくこの辺りのお話は、今まで寄附について色々とお話いただいた各委員も同じ思いではないかと改めて思うんですけれども、いかがでしょうか。

○高田委員 おっしゃるとおりだと思います。そのとおりですね。ありがとうございます。

○杉原委員 全く同意見で、その流れの中で、やはり卒業生のデータベースというか、少しプライバシーというか、そういったものに配慮しなければいけない時代になっているんですが、いわゆる消息の確認というのも変ですけれども、やはり多くの私立大学ですと、今や卒業生にまでアカウントを渡したりして、自分からデータの更新ができるようにしている。そういうオンラインでの管理とか、何というんでしょうね、データのアップデートといいますか、そうい

うことができるようなプラットフォームを提供しているところまでであるので、そこは本当に、先ほど来おっしゃっているようなロイヤリティを高めていくためにも、巻き込んでいく流れができてくればそういう形も大いに可能性があるのではないかと考えています。

やはり、できるだけ早く目立つ人を探すということをこの1年とか2年の中でプライオリティの非常に高い作業として、卒業生のネットワークをつくり始めるための端緒となる、社会的に何かしらのことを成し遂げたり、実業もそうですし学術でもそうだと思うんですけども、そういう方々を、コアを構成するといいますか、それを1つやらないと、やはり起点ができないかなと。そのコアな人達から、先ほどおっしゃったように後輩に向けてお話ししてもらおうか。

最近だと、そういう意味だとホームカミングデーをオンラインでやって、オンラインセミナーをやってしまうとか、そういうことまでできるようになってきていますので、まず取りかかるためのコアをつくるために、データベースをつくり始めることが必要かなと思います。

○大野委員長 なるほど、そうですね。おっしゃるとおりだと思います。

ありがとうございます。

ほかに、この件に関していかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは一応、今までお話しいただいたことをまとめた資料1、2辺りのところについては、粗方こんな感じでということよろしいでしょうか。

それでは、あと1時間ほど残っておりますので、更に議論を進めたいということでの資料3に入りたいと思います。

もう既に資料3のことについても色々と触れていただいておりますから、重複するところもありますが、改めてこの辺りを少し詰めていきたいと思います。

全部で5つありますが、上から順にいきたいと思います。

社会貢献に関することで、産学連携について、この方向性とかヒント、どうでしょうかということなんですけれども、先ほどこの件については鈴木委員からもお話しいただきました。それを踏まえて、さらに延長線上といいますか、このことについて、どうぞ色々とお考えをお聞かせいただきたいと思います。

産学連携というと非常に奥行きが広いと思いますし、あるいは間口も広いと思いますので、ここからは、どうぞどなたからでもご意見いただきたいと思います。

○高田委員 産学連携というものを物すごく狭く、例えば共同研究に限ってお話ししますと、私は広島大学に来て1年なんですけれども、ここにはすごく面白い制度があります。企業との

共同研究をすると、共同研究費の中に基礎研究推進費というのが入っています。それは共同研究とは別の費用で、先生個人の研究費の中に振り込まれるようになっていまして、あまり共同研究等に積極的でない人も、自分のための研究費を獲得するのに共同研究を利用できるというシステムがありまして、それはすごく、理学系の方々に純粋にサイエンスを追求されている方にとっても少し魅力的だとおっしゃっているのですが、インセンティブとは申しませんが、そういうものがあるとすごく先生方も、ぜひやってみようかな、これは基礎研究の推進にもなるなというところがあって、本来の方向とは多少違うかもしれませんが、そういうことがきっかけで世の中の動向に目を向けたり、あるいはやってみたら意外に面白かったということで基礎研究にも随分役に立つといったことで、活性化できるような気がしています。ここに来てちょっと勉強させてもらったことですね。

○大野委員長 ありがとうございます。非常に面白いですね。

○高田委員 実に面白いんです。

○大野委員長 そうですね。

○高田委員 1件処理すると50万円なり100万円なりの基礎研究推進費というものが入る。やはり企業さんに払わなければいけないのでちょっと大変なんです。

○大野委員長 なかなか企業さんと共同研究、産学連携というと、いわゆる応用研究。基礎研究というと企業さんのほうがそんなに興味を示してくれないことが多いんですけど、今の事例で言いますと非常に、そういう面があるということで気づかされますね。

○高田委員 必ずセットで出ますので、もうやらざるを得ないという感じですけども。

○大野委員長 なるほど。ありがとうございます。

ほかにいかがでございましょう、この01について。どうでしょうか。

では、ちょっと私のほうで持っている事例を述べさせていただくと、産学連携というと、今、高田委員からもお話があったように、いわゆる研究が中心のイメージがあるんですけども、教育も産学連携が当然あっていいわけですね。もちろんそれは、どこかの企業1社と組んで1つのプログラムをやるという形もあると思うんですけども、色々な企業さんと組むというのがあるかと思います。

私どもの大学で今、かなり力を入れつつあるのが、いわゆるアントレプレナーといいますか、事業創造ができるような人たちを育てましよう。いわゆるスタートアップ企業を自分で作れるような人ということもあるし、あるいは一般的な就職をするんだけど、大手企業でも中堅企業でもいいんですけども、そこで新事業を立ち上げてうまくできるような人を育てる、

そういうアントレプレナー、イントレプレナーの人材育成をやっています。

そこには当然、事業、ビジネスですから、大学の教員だけでは絶対できないわけですね。ですので、様々な、スタートアップ企業を立ち上げた方々ご自身もいらっしゃるし、あるいはコンサルみたいなことをするところもあるし、あるいはベンチャーキャピタルとかお金関係のところもあるし、色々関わっていただく方と一緒にプログラムを組んでやっています。実はちょっと私、その責任者をやっているんですけども。

そういうところでやりますと、産学連携の教育というものが非常に実践的にできる。実際にそこから自分でスタートアップしていくような人たちもかなり出始めています。

それが、いわゆる大学発ベンチャーともつながってくるんですね。つまり先生方が持っている研究シーズとか、あるいは大学院の学生、ドクタークラスの学生たちが持っているようなシーズを大学発ベンチャーみたいな形でやっていく、つまり教育から研究、そして事業という形につながってくるようなものを、今、やっています。

そんなものも1つ、事例としてご参考にしていただけたらいいかなと思って、ちょっとご紹介させていただきました。

いかがでしょうか、01の産学連携について。あるいは産学公でもいいのか。そういう意味で言うと、都立なわけですから、いわゆる公と言えば東京都ということだと思んですけども、その辺りでもうちょっと、東京都からのテーマで研究やっていますという話もあるんですけども、それ以外のことで何か委員の方々から、こんなことをもうちょっとやったら面白いんじゃないかみたいなヒントがあればありがたいと思いますが。

例えば、東京都の方が教えに来ることはないんですかね。都立大とか産技大とか、あるいは高専とか。

○青木大学調整担当課長 一応そういった場はありまして、東京都の課題を年に1回、大学側にプレゼンテーションみたいなことをして、それを聞いた大学側からそれぞれのテーマについて大学ではこういう研究をやっていますよと逆に提案する提案発表会というのを年に1回設けてやっている、そういった場はあります。

○大野委員長 例えば授業でね、東京都がというよりはもうちょっと広く、いわゆる地方公共団体であるとか、パブリックマネジメントはこうなんだといった授業を1コマ担うとか、そういうことはないんですか。あるいはそういう発想はないんでしょうか。

○青木大学調整担当課長 恐らく個人個人の教員では依頼があつたりして、それを受けたりという教員はいらっしゃるんだと思います。研究室単位で言えば、それをシステムとして何かや

っているというところまでは無いかと思われま。

○鈴木委員 リソースのお話にも少し関係してくるかもしれませんが、各研究室で先生方と企業などにつながっていくというのがあるかと思ひますし、もう少し、2大学1高専がありますので、少し組織的に何か動く方法もあるのかなというの少しお聞きしたいと思ひまして、そこに都と連携していくといった場合に、先ほど法人の取組がというところもあったかと思ひんですが、法人が何か2大学1高専をつなぐような、産学、あとは公ですね、連携を進める仕組みみたいなものが少し、かっちり作るとまた時間がかかったり大変なところがあるかもしれませんが、できるところから連携して、できるものを少し組織としてやってみるというのがあるのかなと感じたところがござひます。

○大野委員長 なるほど。ありがとうございます。

そうですね、どうしても個人的なつながりだけでという、その先生がいなくなった瞬間、興味を失った瞬間に全てが終わりという、これは大学の常なんですよ。組織で動けない。本当にそれは、もちろん都立大さんとかそういうところだけではなくて、どこもそうだと思うんですけど、その辺りはおっしゃるとおりですね。

ありがとうございます。

○青木大学調整担当課長 ちょっと補足させていただきますと、法人にも産学公連携のセンターがありまして、かつ、それぞれ都と法人を結ぶ都連携の担当というものが組織としてはござひます。そこの職員が頑張つてそれぞれ大学の持っているシーズと都側のニーズをマッチさせて、それぞれ研究を進めていくというようなやり方を組織的にはしているところござひます。

ただ、今、鈴木委員、大野委員長のお話にあったように、2大学1高専で組織的にできているかという、そこまでは至っていないかなという印象がござひますので、さらに取組を進めていきたいと思ひます。

ありがとうございます。

○大野委員長 そういう意味で言うと、都立大はURAは持っているんですか。

○青木大学調整担当課長 URA、おります。優秀な方が揃っているんで、URAの方々と更なる連携をしていかないといけないということはあるかと思ひます。

○大野委員長 なるほどね。

そういう意味で言うと、やはり組織で動かないと。一人一人優秀でも結局、その人だけに頼つては駄目だから、組織としてどうやって、何をやっていくのか、まさに戦略目標を立ててやらないかね。一個一個はできるんだけど、結局はそれが終わった瞬間に何もなくな

ってしまっていたいことになるので。

○青木大学調整担当課長 特に、ここで今、ご議論いただいておりますように、東京都がある意味そのようにシステムチックに、1年に1回、こういうニーズがあるんだと発表していただく場があるので、公との連携はまだある程度保たれているところがあるんですけども、今回、やはり産とのつながりが少し弱いのかなというところで、ご意見を頂きたいところがございます。

○大野委員長 ありがとうございます。

いかがでございましょうか、産学連携についてあともうちょっと、何かあればお出しいただけますか。大体よろしいでしょうか。ありがとうございます。

それでは、02のグローバル化のところに行きたいと思いますが、これは先ほど既にご議論が、特に杉原委員、村瀬委員を中心にお話しいただいたと思うんですけども、何かそれに付け加えてといったこと等あれば、どなたからでもお願いしたいと思いますが。

○高田委員 これは東京都の方にお伺いしたほうが良いと思うんですが、グローバル化という意味で、教職員のグローバル化の取組や状況というのは何かありますか。留学生を増やすとかそういう話と同じように、教職員に関しては何かありますか。

○青木大学調整担当課長 一応教員につきましては、これは他大学でもやられているかと思うんですが、外国人教員比率という目標みたいなものがあって、それに向けて色々頑張っていて、外国籍の教員を採ろうという動きはあるんですが、一方でやはりコロナ禍で、どうしても日本国内にいる外国籍の教員を採用するとなると、もうゼロサムみたいになってしまって、他大学も同じようなことをやっているという状況です。都立大は比較的頑張っていて、コロナ禍にあっても比率自体は伸びているところですが、そういった目標を持つての取組は進めているところです。

職員についても同様に、例えば、が英語対応力を高めていって、留学生が増えても対応できるような組織にしようといった方針は設けているところでございます。

○高田委員 ぜひそうやってほしいと思います。留学生にとっては、半分はロールモデルになる場合もありますし、留学生がやってきたときにも安心して教育を受けることができるだろうと思います。

いずれにしてもちょっと、留学生も増やさなければいけないんですけども、このコロナ禍でなかなか大変なので、最近ではオンラインで入学まで全部決めてしまうようなやり方も進んでおりますので、ここに書いてあるオンラインの留学だけではなくて、オンラインの入学ですね。オンラインだけで入学できるようなシステムを採用している海外の大学も多くなってきま

したので、ぜひそういうものを進めていただきたいと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

ほかには、いかがでしょうか。

○村瀬委員 再度申し上げます。

教職員のところで、特に教員のところで今、高田委員から教員の国際化、非常にいいご指摘だと思います。

私、実は企業の中で研究所も、どういう国際化に取り組んだかということ、欧文のジャーナルへの投稿キャンペーン、底上げをやったんですね。都立大さんもかなり世界的に著名な先生がいらっしゃるんですが、そういったトップ10%論文、サイテーション等もそうですけれども、もう一つ、実は留学も、海外の学生さんはそういった検索をして、和文のジャーナルではなかなか検索できませんから、欧文ジャーナルから検索してアクセスするというケースが結構あると思います。取組の中にはぜひ、教員の方の国際化といったときに、外国籍の教員を増やすことももちろん悪くはないと思うんですけれども、一方で、プレゼンスを高める上において、そういった裾野を広げる。先ほどアウトバウンドの、外に出ていくときもどうしても行きたがる人が結構いるというお話でしたけれども、むしろ教員の方の中で、例えば都立大ですと都市問題、人文社会科学系の取組をやっている教員の方の欧文投稿を、例えば目に見えて数値として増やしていただくとか、そういったことにぜひ取り組んでいただければと思います。

○大野委員長 そうですね、プレゼンスを高める、あるいは情報発信というのは非常に大事なことですよね。

ありがとうございます。

ほかに、いかがでしょうか。

これもまた私のところの話で恐縮なんですけれども、今、教員の話が出ました。職員も、やはりどうしてもグローバル化に対応できないといけないわけですよ。そういう人が必要です。そうすると、どういう形で採るかということ、いわゆる任期付で採るんですよ。例えば5年等の形で採ります。そうすると、非常に優秀なだけけれども、もちろん外国語も堪能で人間的にも素晴らしいんだけど、5年たつと結局辞めていただかざるを得ない。もちろん、いわゆるテニユアといいますか、専任になる道も、若干は開かれているんだけど、多くの方はそこで辞めてしまう。辞めてしまうと、変な話、他大学で採用されるようなことになっていく。

もちろん大きな意味で言うと、優秀な方が色々なところへ行って各大学の底上げになっているというのは良いことなだけけれども、1大学からすると、せっかく優秀な人が居続けられな

い。本人が希望して出るならいいんだけど、結局、制度上の問題があってお互い泣く泣く別れざるを得ないというふうな、何ともいたたまれない状況がある。なので、その辺りの制度的な問題も少し考えていく必要があるのかなと思っているところです。

もちろん法人の中でのこうした仕組みについては詳しく存じ上げませんが、そういうところでも何かあれば、考えていただくこともいいかもしれません。

○鈴木委員 ちょっと各論に入ってしまうかもしれませんが、留学に関して、今、コロナ禍で学生さんの中には行きたかったけれども諦めてしまったとか、3年生、4年生ぐらいだとそういった方もいるのかなと思ったりもするんですけども、卒業してからでもいいから行きたいとか、やはり留学の夢を持っている方を何か、ちょっとリカレント教育にも関係してくるかもしれませんが、例えば卒業生にも留学情報とか、またオンライン留学とかそういうものが普及してくると、もしかしたらハードルが少し低くなって留学もしやすくなるかもしれないので、各研究室で先生方が卒業生の留学の支援などもしていってほしいかとは思いますが、何かそういった生涯を通じて留学の機会を得られるような支援を、例えば大学でも情報提供をしているとか相談に乗ってもらえるとなると、卒業生が継続して大学に関わったりとか、情報を取りに行こうといった機会の提供にもなるのかなと思ひまして、各論ではあるんですが、ちょっと感じたことでございます。

○大野委員長 なるほど、非常にいいアイデアですね。これ、いただきって感じじゃないですか。対象の範囲とか手間の問題はあるかもしれないけれども、やはりそうやって卒業生が大学とつながっているというのはとてもいいことですよね。そういうことを大学のほうから発信するということは、ありかと思ひます。

○村瀬委員 今の鈴木委員のお話、私も別の触発を受けたんですけども、都立大さんでは大学院の入学式はやっておられますか。

○青木大学調整担当課長 やっています。

○村瀬委員 OBOGの方々とか企業に大学院の入学式に来ませんかといったら、きっと殺到すると思いますよ。つまり、リクルートの視点もありますから。大学院に来る方というのは今、企業から見ると多分垂涎の的だと思うんですけども、その中で、やはり色々な形でインパクトを与えたい。例えば会社としてもそこにOBOGを行かせて、どんな人が大学に入学したのかなという関心は非常に高いと思いますが、今、鈴木委員からOBOGの留学希望者がいたらぜひ募ったらどうかという、大変良いアイデアだと思ひましたけれども、私が企業の立場から言うと、恐らく大学院の入学式というのは企業とかOBOGから見たら結構関心が高いのではないかと思ひま



したので、せっかく卒業生の話が出たので、大学院入学式も、4年生、進級式はないと思いますので、大学院はぜひそういうものがあつたら面白いかなと思いました。

○大野委員長 なるほど。ありがとうございます。

そういう意味では、入学式に来てもらって、OBOGと何かディスカッションできるような場、例えば10人にOBOGが1人とか、そんな形で実際にコンタクトしてもらうような場までできると、お互いに非常に近くなりますよね。

○村瀬委員 良いですね。

○大野委員長 かなり盛り上がっておりますけれども、02のグローバル化については、大体よろしいでしょうか。ありがとうございます。

それでは、03、教育に関するものの、教育の領域における、2大学1高専の学校間レベルでの連携の可能性等についてということで、3機関の連携についてご意見あるいはご提案、あるいはこんなことが参考になるかといった事例があればお願いしたいと思います。

先ほど既に高田委員から九州大学の例を出していただいて、高専から大学に行くような形が面白いよねという話も出ました。ありがとうございます。それ以外にも、どうでしょうか。何かご意見あればいただきたいと思います。

○最上委員 先ほども申し上げたんですが、ジェネレーションが全部違うというところをうまく取り入れてやるといいのではないかと思います。例えば全世代的に興味があるようなテーマ、前回、理事長がお話になったときに、SDGsを中心に、これから教育研究の柱に持っていきたいといったことをおっしゃっていましたが、あれは色々なレベル、色々なジェネレーションで色々な意見があつて、それぞれまた違ったニュアンスで、何か全体に集約するというよりもジェネレーションごとに集約した上で全体の方針が見えてくる、そんなことがあり得るかなと思うんですね。

例えば「SDGs in TOKYO」のようなことで、全体のマネジメントを法人がやるとして、各ジェネレーションでの意見の吸上げをそれぞれの高専とか大学とか、それこそ先ほど言いましたプレミアム・カレッジのシニアの人たちのレベルも入れてもらって、それらをうまい具合に集めていく。しかも東京というものすごい巨大なエネルギー消費の中にいるわけですから、そういう形でうまい具合にジェネレーションの切分けをして、更にそれをまとめ上げていくような、そういうシステムにすると何か全体として3つ、うまい具合にあるということが伝わるのではないかと感じます。

○大野委員長 なるほど、面白いですね。ただ単に世代間のものを一遍に集めてということで

はなくて、まずそれぞれが色々なことをやった上で、持ち寄って統合してみたいな、そんなイメージですかね。

○最上委員 そうですね。おっしゃるとおりです。

○大野委員長 なるほど、面白いですね。確かにジェネレーションの違い、そこでお互いに多様性があってダイバーシティがあるというのは非常に重要なことだと思いますし。

ありがとうございました。

ほかに、いかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、04にいきましょうか。次は、サテライト環境の整備ですね。サテライト環境の整備に限らない、ポストコロナを見据えた教育全般の領域におけるデジタル技術の活用についても意見、提案を、ということなんですけれども、いかがでしょうか。

サテライト環境ですけれども、うまくデジタル環境を生かしましょうということで、色々アイデアはあろうかと思うんですけれども。

○杉原委員 これは、本格的に実践できている大学が私の知る限りではあまりない気がしていて、複数のキャンパスを持っていて、居住地に近いキャンパスから授業に出ていいですよとか、ネットワークの環境があるとか、自分がいつも通っているキャンパスではないところで、いわゆるキャンパスライフを過ごせるようにするのはすごく先駆的だと思うので、早くやった者勝ちだと思うんですね。フォロワーにならないように先に進めるということが起こると、特に東京でそれが行われると一つのモデルになるというか。ぜひモデルを目指されるべきなのではないかと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。

そうですね、おっしゃるとおりだと思います。そこにデジタル等を入れて、全部通わなくてもデジタル等でオンラインでもできるという、何かそういうハイブリッドな形もあるでしょうし。

これに関して、いかがでしょうか。

○最上委員 サテライトキャンパスですが、これは今、イメージとしては何となく国内を考えているのかもしれませんが、海外への展開もあり得るんじゃないでしょうかね。

確かにオンラインの授業をやってみて、留学生を相手にしたときに時差があって、朝一の授業をやると、例えば私が経験としてあったのは、ベトナムの方だったんですが、時差2時間で、8時からの授業だと向こうは6時ですよ。そういうことがあって、その辺りのことを考えると、サテライトが海外に出ていって、そういうことで時差的なこともクリアできるし、同じよ

うなことができるのかなと思って、そういう活動は含まれるのでしょうかという、単純な疑問なんですけれども、いかがでしょうか。

○大野委員長 それは、サテライトキャンパスを法人が所有するという意味ですか、それとも他機関のものを借りてやるみたいなのかな。

○最上委員 どちらでもいいと思うんですが、今、コロナのことを考えるとなかなか日本にも来られないけれども、その教育機関を、例えばお金のことを考えれば都立大1つでやるよりは他の大学も一緒になって、日本の大学のサテライトキャンパスをハノイにつくるとかバンコクにつくるとか、要はニーズが多いところに作っておいて、そこを基点に実際のキャンパスライフを過ごすこともできるでしょうし、そこを基点にリモート授業もあり得るかなと。リモートの拠点もまた増やすことができる、そういうことも考えていいのかなと思ってしまいました。

○大野委員長 なるほど、そうですね、やはり海外にも目を向けることは大事ですよ。先ほどのグローバル化にもつながってくると思いますけれども。

ありがとうございます。

○鈴木委員 デジタルアーカイブといいますか、例えば授業が録画されたりですとか、授業だけではなく色々なフォーラムであったり講演会といったものも録画として残ったりしているものがあると思うんですけれども、ここは著作権の問題も関わってくると思いますのでその扱いをどうするのかということからの議論が必要になってくるかと思うんですけれども、その蓄積された色々なデジタルアーカイブをどのように活用していくのかといったところも、もしかしたらオンライン教育という中で考えていけるのかなというところがございまして、それをうまく活用して何か教育プログラムなり、全てリアルで講義するのは難しい部分を過去の録画を活用して何かするとか、色々な活用方策があるのかなと思ひまして、恐らく今、録画が溜まってきて、色々蓄積されていくのではないかとこのところがございまして、その活用方策みたいなものもこの中に含まれるのかなと、ちょっと感じたところでございます。

○大野委員長 そうですよ、そういうアーカイブをただ単に取っておくのではなくて、きちんと整備して使えるようにしておくということですよ。そこが大事ですよ。そうでないと、何かいっぱいあるんだけど使い道がないということになるかと思ひますので、おっしゃるとおりだと思います。

ありがとうございます。

ほかに、いかがでございますか。04については大体よろしいですか。

それでは、05にいきましょうか。事業マネジメントということで、これも既に話が出たかと

と思いますが、取組や事業における好サイクルの機能のさせ方について、具体的な事業を例に挙げながら記載できればありがたいかなということですので、何か例示等あれば、もちろん例示がなくても、考え方も結構ですが、お話しいただければと思いますが、どうでしょうか。

先ほどプロジェクトであるとかタスクフォースであるとかそういったこと、きちんと評価しながらやっていくんだという話がありました。ですから、この辺りのお話、考え方としてはかなり出てきたかと思います。例えばこんなやり方をしたらどうなのみたいなことも、委員の方々、知見を沢山お持ちですから、ご紹介いただければと思いますが、どうでしょうか。

なかなか例示と言われても難しい部分があるかもしれませんけれども。

○鈴木委員 ちょっと質問にもなってしまいうんですけれども、以前、横断的に検討する組織が立ち上がっていたかと思うんですけれども、何かそういった、法人と2大学・1高専の方が一緒に事業を行っていくための連携組織というんでしょうか、ワーキンググループですね。これは各大学・高専の職員の方、教員の方が一緒にご検討される場所かと思うんですけれども、その全体会としたり、また、きっと色々なテーマごとにワーキンググループが、先ほどのプロジェクトの、事業化していくというところにつながっていくかと思うんですけれども、事業ごとにまたワーキングが立ち上がって色々な職場の方が一緒に検討するという感じになるのかなと思ひまして、何かここが先ほどの、事業化して循環していくというところにつながっていくのかなと感じたところでございます。

ですので、色々なワーキンググループが、事業が沢山立ち上がっていくとまた具体的に検討できて良いのかなと感じたところでございます。

○大野委員長 なるほど。今の、そういうワーキンググループから具体的なプロジェクトが生まれてくるといったことですね。確かにそういうことを生み出してくれる仕組みが何かないと動きませんから、今あるものをうまく使っていくことでどうかというふうな、大変貴重なご意見だと思います。

ありがとうございます。

ほかには、いかがでしょうか。大体よろしいでしょうか。

それでは、一応一通りご検討いただいたことになりましたが、ここで改めて振り返ってみて、どんな話題でも結構ですけれども、そういえばこの辺りはどうだろうかといったご意見を総括的にいただきたいと思いますが。

すごくくだらないことを聞いていいですか。意見（案）を読んでいてふと思ったんだけど、東京都立大学の略称は「都立大」ではないですか。それで産業技術大学院大学は「産技大」

ではないですか。「産技大」と言うと4年制みたいな感じがするので、せっかく大学院大学だから「産技院大」という略称にしたらどうかなと思ったんですけども、つまらないことで恐縮ですが、何かそのほうが産技大の方々も、自分達の学校は大学院なんだ、社会人向けの大学院だというプライドが湧くのではないかと、そんなことを思ったので、全然この議論に関係ないんですけども。産技大というのは、もう定着してしまっているんですか。

○青木大学調整担当課長 そうですね。

○大野委員長 でも、「院」を入れてあげると本当に大学院大学って感じがするじゃない。

○高田委員 私、大野委員長のご意見に大賛成です。変えてほしいです。

○杉原委員 私も長らく、多分10年ぐらいAIITの運営諮問会議の委員をやっているんですけども、疑問に思ったことがなかったんですけども、今言われて、そうだなとすごく思います。いつも何で産技大っていうんだらうなという感じで、多分、我々委員とか関わっている人は「AIIT」と言ってしまうので、そちらで意識していたんですけども、確かに「産技大」と日本語にすると、何というんでしょうか、おかしいですよ。「産技院大」ですよ。おっしゃるとおりだと思います。

○大野委員長 すみません、何かつまらないことを言ってしまうまして。

○最上委員 私も全く同じ意見で、最初に伺ったときに、どうしても大学院大学のイメージがないんですね。大学院大学を持っているということは、やはり教育のシステムとして奥深さが1つあるので、それがはっきり分かるような略称のほうが絶対良いと思います。

○大野委員長 ありがとうございます。何か圧倒的なご支持をいただいたということで、うれしく感じます。恐れ入ります。言ってみるものですね。

○青木大学調整担当課長 事務局から、申し訳ございません。

先ほどご議論いただいた中で、ちょっと我々の資料3の書き方があまりよくなかったかもしれませんが、項目04、サテライト環境の整備という項目で、サテライトについてのご意見を多数いただいたんですけども、一応サテライトにとどまらず、こういったコロナの環境で都立大でも色々オンライン授業等をやってきたところもあるんですが、デジタルの技術を活用して新たな教育の進め方であるとか、そういったものを少しご教示いただければなと思い、先ほど鈴木委員からデジタルアーカイブの活用方法といったお話をいただきましたけれども、例えば、他大ですと実習にARを活用して、自宅にいながらにして、解剖でしたか、臓器を切り取る場所を見せるとか、そういったことをやっていくということを国に提案して予算をつけてもらうということがあったようなんですけども、2大学1高専でも取り組めるデジタル技

術を活用した教育について、何かお考えがあれば少しご意見いただければありがたいのですが、いかがでしょうか。

○大野委員長 どうでしょうか、デジタルを使った何か新しい教育方法ということ。キャンパスが幾つかあるということで、横断的ということですよ。

○最上委員 デジタル技術によって、自宅にいながらリモートで受けられる環境ができるとなると、時間割というものは、あつてなきが如しのような感じがするんですね。例えば産技大の授業と都立大の授業を受けられない一つの理由は、場所が違って移動に時間がかかるから無理だという話なんだけれども、今だとそれは全然苦にならないわけですよ。リモートを使ってしまえばただ切り替えるだけです。そういう意味で言うと、何かうまい具合に色々な大学の授業をマージしてしまって、自由に選べるような授業対応システムみたいなことは、デジタル技術の活用の一つのメリットではないかと思います。そういうことを考えてもいいのかなと思います。

○大野委員長 なるほど、そうですね。オンラインのリアルタイム授業であったとしても、移動時間がないわけだから、その辺りは非常に便利です、あるいはオンデマンドにしても、まさに最上委員がおっしゃったように時間割は関係なくて、今までだったら時間帯が重なっていると、今年は諦めて来年にしようみたいになったんだけど、まさにそれが要らなくなるわけですから、そういう意味で言うと、選択肢、自由度が非常に上がっていますから、そこを考えて、場所的な距離をどううまく超越するかということは色々ありそうですね。

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 以前に議論された覚えもあるんですけど、そもそも引っ越してきて東京都とか東京の近くに住んでいないと学校に入れないのはナンセンスですよという話があったような気がするんですけど。グローバル化の話もそうだったと思いますが、サテライト環境やインターネット環境が整備されている中でも、やはりまだ先入観として実際に通学するのが当たり前だと思われていると思うので、オンライン教育が充実してきている都立大だからこそ、オンラインでの入学、学習をできるようにしていくことは、サテライトやオンラインの環境整備と並行して取り組んでもいいのではないかと思います。

○大野委員長 多分、その辺りは文科省の設置基準との兼ね合いもあると思うんですね。いわゆる通信制の大学と通学制の大学では厳然とあるんですよ。その設置基準上で、いわゆる通学制だと、いわゆる通信的な授業については60単位までみたいなことがあって。でも、そんな

ものはこれから変えていけばいいという、変えてくれという話になると思うんですけれども、でも、そういう可能性は非常にありますよね。

そうすると、そもそも通学制と通信制の大学の区分自体がもう時代遅れということになってくるんだと思うんですけれども。実はそんなことを私立大学連盟で議論してしまして、ちょっと参加しているんですけれども、そういう意味で言うと、本当におっしゃるとおりだと思います。

ありがとうございます。

逆に、デジタルで時間、空間を超えて色々なことができるようになったときに、では、なぜその場所に、なぜその時間にいなければいけないのか。その価値ですよね。そのようなところは本当にしっかり考えなければいけないわけで、時間と空間が存在することを全部否定する必要はないわけだし、その価値は必ずあるので、その辺りですね。

すみません、ここに何か盛り込むということではありませんけれども、そこはしっかり考えなければいけないことかなと思っています。

ほかに、いかがでしょうか。大体よろしいでしょうか。

それでは、全体を通していかがでしょうか。何かお気づきの点があればぜひいただきたいんですが、大体よろしいですか。

それでは、若干時間は残っておりますけれども、議論もほぼ尽くしたと思いますので、そろそろ締めに入りたいと思うんですけれども、一応議論終了ということでよろしいですか。

ありがとうございました。

それでは、最初にも申しあげましたとおり、本日が第四期中期目標課題検討会の最後となります。ですので、本日、非常に活発にご議論いただきましたこの内容を反映させまして、意見の最終版を作成させていただきたいと思います。

この後の作業につきましては、事務局と委員長とが連携して行ってまいりまして、最終的には委員長一任とさせていただきたいと思いますが、よろしゅうございましょうか。

(異論なし)

○大野委員長 ありがとうございます。

それでは、全委員からご了承いただいたと理解させていただきました。感謝申し上げます。

それでは、最終的な内容が整いましたら委員の皆様にご送付させていただきたいと思います。そのときは、若干の修正は可能でしょうか。

○青木大学調整担当課長 はい。

○大野委員長 もうちょっとここをといた小修正は受けさせていただきたいと思っておりますので、ぜひとも内容を確認していただいて、ご意見いただければと思います。

昨年の第1回の検討会以降、委員会に進行に御協力いただきまして誠にありがとうございました。心から感謝申し上げたいと思います。

それでは、事務局から連絡事項があればお願いいたします。

○青木大学調整担当課長 まず、事務局を代表いたしまして一言御礼申し上げます。

大野委員長をはじめ委員の皆様方におかれましては、ご多忙の中、全5回の本課題検討会にご出席、ご協力を賜りまして、誠にありがとうございました。

本検討会の開催に当たりましては、コロナ禍の影響で後半はオンライン開催という制約もございましたけれども、皆様方それぞれのお立場から数々のご指導、ご鞭撻を賜りました。幅広い視点でご議論いただきましたこと、重ねて感謝を申し上げます。

本日お取りまとめいただきました意見はもちろんのこと、その過程で頂戴いたしました貴重なご意見、ご要望などにつきましても都と法人が協力しながら、できる限り今後の目標策定や法人運営に生かしてまいりたいと考えてございます。今後ともよろしくお願い申し上げます。

以上、甚だ簡単ではございますが、お礼の言葉とさせていただきますと思います。ありがとうございました。

最後に事務的なご連絡でございますけれども、先ほど大野委員長からございましたように、本日いただいたご意見を踏まえまして意見の最終版を作成してまいります。必要に応じて委員の先生方には内容のご確認をさせていただきたいと思っておりますので、またメール等でご連絡を差し上げたいと思います。何とぞよろしくお願い申し上げます。

○大野委員長 青木課長、どうもありがとうございました。

それでは、会議を閉じたいと思いますが、委員の方々から何かご意見、ご発言等ございましたらお願いいたします。よろしゅうございましょうか。

重ねてございますけれども、委員の方々には5回にわたりましてこの議論に御参加いただきまして、誠にありがとうございました。おかげさまで、非常に貴重なご意見を取りまとめることができたということで、感謝しているところでございます。

また、青木課長をはじめ事務局の皆さんには本当に精力的な仕事をさせていただいたということで、委員長としても感謝申し上げたいと思います。まだ仕事が終わったわけではないので気を緩めないでお願いしたいと思っておりますけれども、本当に感謝いたします。ありがとうございました。



それでは、本日の会議をこれで終了したいと思います。皆様、お疲れさまでした。