

第4回 第四期中期目標課題検討会 次第

令和3年4月23日(金)

15:00～17:00

オンライン開催

- 1 開会
- 2 東京都公立大学法人 理事長との意見交換 (15:05 頃から 15:35 頃まで)
- 3 東京都立大学 学長との意見交換 (15:35 頃から 16:05 頃まで)
- 4 意見(素案)取りまとめ
- 5 閉会

【会議資料】

- | | |
|-------|---------------------------|
| 資料1 | 東京都公立大学法人の課題と今後の方針 |
| 資料2 | 東京都立大学の方針 |
| 資料3-1 | 意見(素案)概要 |
| 資料3-2 | 意見(素案)本文 |
| 資料4-1 | 第3回 第四期中期目標課題検討会 主な意見のまとめ |
| 資料4-2 | 第2回 第四期中期目標課題検討会 主な意見のまとめ |
| 資料4-3 | 第1回 第四期中期目標課題検討会 主な意見のまとめ |

【参考資料】

- | | |
|---------|---------------------------|
| 参考資料1 | 東京都公立大学法人 事業概要(令和2年度版) |
| 参考資料2 | 法人基礎データ(令和2年度版) |
| 参考資料3 | 東京都公立大学法人 第三期中期目標 |
| 参考資料4 | 第三期中期目標期間における法人の主な取組一覧 |
| 参考資料5 | 意見交換に当たってのキーワード一覧 |
| 参考資料6-1 | TMU Vision 2030(概要) |
| 参考資料6-2 | TMU Vision 2030(本文) |
| 参考資料7-1 | 東京都立産業技術大学院大学の将来像 |
| 参考資料7-2 | 中長期的に解決すべき課題について |
| 参考資料8 | 第四期中期計画に向けた今後の方向性 |
| 参考資料9 | 東京公立大学法人 第四期に向けた今後の課題について |

令和3年4月1日現在

第四期中期目標課題検討会 委員名簿

役職	氏名	現職
委員長	大野 高裕	早稲田大学 理工学術院 創造理工学部 教授
委員	杉原 章郎	株式会社ぐるなび 代表取締役社長
委員	鈴木 陽子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 共生・社会政策部 主任研究員
委員	高田十志和	広島大学大学院 先進理工系科学研究科長 同大学 副学長（先進理工系科学担当）
委員	村瀬 賢芳	日本製鉄株式会社 執行役員 内部統制・監査部長
委員	最上 善広	放送大学 客員教授

（五十音順）

東京都公立大学法人の課題と今後の方針

<現行（第3期）の当法人の重点目標>

①グローバル人材の育成、②卓越した研究の推進、③東京の未来への貢献

<当法人を取り巻く課題・今後について>

- ✓ グローバル社会における共通のキーワードは「持続可能性（サステナビリティ）」
- ✓ 環境教育（ESD）、SDGs、ESGなど持続可能な社会に関する調査・研究を推進
- ✓ 法人（2大学1高専）として幅広い研究分野で培ってきた研究力を基に、持続可能な社会の実現に向けて都政のシンクタンクとして機能を強化
- ✓ 誰もが自らの個性や能力を活かし活躍できる社会の実現に貢献するため、リカレント教育・シニア教育を充実
- ✓ グローバルな環境を整備し、グローバルな視野で活躍できる人材を育成
- ✓ 東京のDX（デジタルトランスフォーメーション）化を担う人材の育成

⇒ **気候と環境の非常事態などの問題解決に全力で取り組み、持続的発展が可能な社会の実現に貢献**

東京都立大学の方針 (1)

資料2

2021.4.23 第4回中期目標課題検討会 大橋

TMU Vision 2030を踏まえ、研究力の強化を軸とし、それを教育、社会貢献、国際化へ循環させるため、オープンに議論できる大学運営を進める。

研究

- 学長裁量枠等を活用し、本学を代表するような研究や若手の研究を支援し、大型研究費の獲得などにもつなげていく。
- URAなどによる研究サポート体制を強化し、全学で研究を強化できる形を作っていく。
- 研究センターの新設や見直しを含め、学内における分野を超えた研究を強化していく。

教育

- オンラインも活用した「新しい対面授業」を実施することにより、学生が、自ら考える力を身につけ、学ぶことの面白さを実感できる教育を進める。
- データサイエンス副専攻の新設など、変化する時代に即応した教育を行うとともに、基礎力をしっかり身につける教育も堅持していく。
- 大学院では、分野横断プログラムの拡充など、自分の専門に閉じることなく、広い視野と応用力を養う教育に力を入れていく。

東京都立大学の方針 (2)

社会貢献

- オープンユニバーシティやプレミアムカレッジを中心に、学ぶ意欲のあるすべての世代の人へ学習機会を提供する。
- 東京都との連携を保ち、スマートシティの取り組みなど、地域の人々に資するような研究と研究成果の還元を行なっていく。
- 大都市の課題や環境問題などの解決へ向け、産学公が連携して取り組んでいけるよう、本学が得意な分野で貢献していく。

国際化

- 交流重点校（4大学）を中心とした、海外の大学との学生及び教職員の密な交流を強化する。
- 大学院課程の一部英語化や、留学生向けプログラムの改革、スカラシップの活用により、優秀な留学生の受け入れを拡大する。
- 本学からの中長期留学の拡大を目指すとともに、留学を可能にするような、学部・大学院の履修の形を確立していく。

大学運営

- 法人との対話を密にし、経営面まで含めた教職協働を強化する。
- 同窓会との関係を強め、卒業生との絆を深めるとともに、寄附の活性化にもつなげていく。
- 留学生を含め多様な人々が、分け隔てなく学び合い、ともに働けるキャンパスを実現していく。

第四期中期目標課題検討会 意見（素案）の概要

第1～3回における各委員の意見をカテゴリー毎に整理

1 基本とすべき考え方

2大学1高専のアイデンティティに深く根ざし、都立の高等教育機関だからこそできる教育研究活動を推進し、大都市課題の解決や都・都民を意識できる人材養成につなげていく。

2 各分野で取り組むべき主な事項

(1) 教育

- ◆ 普遍的・本質的な思考力を育むことができる教育の推進
- ◆ 学部の専門性を活かした学内連携の推進
- ◆ 長い時間をかけた修学の支援
- ◆ プラス思考での教員活動評価
- ◆ コミュニケーション能力を高める教育
- ◆ 学修地域の拡大（地方居住者の取り込み） 等

(2) 研究

- ◆ 大都市課題の解決に資する研究の推進
- ◆ 都のシンクタンク機能の発揮

(3) 社会貢献

- ◆ 幅広い世代やニーズに対応したリカレント教育の展開

(4) グローバル化

- ◆ 学生の海外経験を支援する（背中を押す）取組の推進

(5) 事業マネジメント

- ◆ 目標達成に向けた戦略的な事業マネジメントの推進
 - 課題にプライオリティを付け、強みを伸ばすことに注力
 - 事業マネジメント体制の確立
- ◆ アドミニストレーションを担える職員の確保・育成・評価
- ◆ 教員と学生を活性化させるプラットフォームの構築・運用
- ◆ 2大学1高専の更なる連携の推進 等

(6) 法人運営基盤の強化

- ◆ 卒業生・修了生ネットワークの拡大
- ◆ 寄附金の獲得拡大、寄附文化の定着
- ◆ 資産の利活用
- ◆ ダイバーシティの推進

意見（素案）

1 基本とすべき考え方

<都立の高等教育機関としての特長を最大限に発揮した教育研究の展開>

- 都立の高等教育機関としてのアイデンティティに基づき、2大学1高専各校の特長や目指すべき姿を明確にし、学生や教員が誇りを持って教育研究活動に関わることができる状態を作っていくべきである。
各校のアイデンティティは、設立の理念に基づきながらも、時代の変化に応じ、常にアップデートいくべきである。そのために、東京都としても、2大学1高専に求めることを明確に示していく必要がある。
- その上で、2大学1高専各校の特長や、東京都が持つ資源・フィールドを最大限活用し、「都立の大学・高専だからこそできる教育研究」を展開し、都政や都民とのかわりを理解し、意識することができる人材の育成に取り組んでいくべきである。
また、それらの取組を通じて、大都市東京の公立大学法人としての存在感を社会へ発信していくべきである。

2 各分野で取り組むべき事項

(1) 教育に関すること

<普遍的、本質的な思考力を持った人間を育てる教育の推進>

- 近年、企業からは、「社会で役立つ人材」、いわば即戦力的な人材の育成を大学へ求める声が高まっている。しかしながら、大学としては、基礎をしっかりと学ばせ、伸びしろのある人間を育てる教育に注力すべきである。
- 変化の速い現代社会で活躍するために重要となるのは、最新知識を修得することや、どのような学修・研究テーマに取り組んだかではなく、仮説を立て、検証するという学びをどれだけ経験してきたかということである。
そうした経験を通じ、常態から変化の要素を見出したり、要素の転用・応用・組み合わせを行うといった、問題の解決に導くことができる本質的な思考力を身につけられれば、社会のどのような分野においても活躍できると考える。
こうした能力を学生が修得できるように、具体的な方法論を大学として用意していくことが重要である。

<各学部の専門性を活かした学内連携の推進>

- 都立大は医学部こそ擁していないが、保健医療系の教育研究を幅広く行う健康福祉学部は、これからのメディカルサイエンス教育の核となる学部なのではないか。
コロナ禍を契機に、医療の世界では、医療従事者という括りのもと、医師に限らない様々な構成員への注目が高まっている。
健康福祉学部が持つ教育リソースを全学教育の領域でもうまく活用していくことが、今後のポストコロナ・ウィズコロナの時代における都立大の教育にとっての一つの鍵となるのではないか。
- 総合大学である都立大には様々な専門性を持った人材が集まっているので、それぞれの特長を活かし、学部や専攻の枠を越えた連携を更に推進していくべきである。

<修士課程・博士課程の学生支援>

- 博士課程の学生を増やすためには、まず修士課程の学生を増やすことが重要である。
日本では、特に人文社会科学系の修士課程、博士課程において、どのような学位が取得できるのかという質問に非常に答えにくく、修士及び博士課程の学生の増加にとってのハードルの一つとなっていると思われる。
都立大では大学院の活性化について様々な取組を行っているので、更に推進していくことが望まれる。

<長い期間をかけた修学の支援>

- 海外留学等を経験しても4年間で大学を卒業できることが重要という考えもある一方で、もっと長い時間をかけて学ぶということについても、学生をエンカレッジしてはどうか。例えば、1年間働いた後に1年間勉強し、また1年間働いた後に1年間勉強するといった、ゆとりのある学びを都立大として支援することは、学生の多様性を高めるという意味でも重要ではないか。

<プラス思考での教員活動評価>

- 教員の活動評価を行うに当たっては、順位付けの評価ではなく、良い活動を行った教員をしっかりと評価するとともに、その見える化を行うことが重要である。例えば、都立大のベスト・ティーチング・アワードは大変前向きな取組であり、受賞実績を研究室のプレートに掲出するなど、これから入学する・研究室に入る学生にも、教育活動に熱心な研究室であることが見えるようにすると、より有意義なものとなるのではないか。
- 評価というとネガティブなイメージを持たれがちであるが、プラス思考での評価活動を推進してほしい。そのためには、評価を活動の棚卸しと捉え、ポジティブな部分を見つけ、その部分を更に伸ばしていくことが重要である。
- 教員相互の授業参観も効果的な教員評価の手法であると考えているので、実施を検討してはどうか。

<コミュニケーション能力を高める教育>

- 学生を育てるという事に関して、社会のニーズ、企業の考え方等を聞くと、コミュニケーション能力、人と話ができる能力が低下傾向にあるように感じられる。一方で、日本には、自分の考えをうまく伝えること、人の話を聞くことといった、コミュニケーション能力を高める教育というものが伝統的に存在しない。就職してからだけでなく、大学の研究室等においてもコミュニケーション能力は必要不可欠な要素となってくるので、大学・高専として、学生のコミュニケーション能力を高めるための工夫を凝らしていくとよいのではないか。
- 高専の学生はコミュニケーションや自分の考えなどを伝えることに対して不安を抱える学生も少なくない。PBL やグループワークのほか、課外活動の場も活用しながら、在学中に能力を高められるよう、取り組んでいく必要がある。
- 基礎をしっかりと学んでいる高専の学生は企業では重宝される。まずは自信を持ってもらうために、企業の人事担当が高専の学生をどのように見ているかを学生達にしっかりと伝えていくことも重要である。

<サテライト環境の整備>

- あらゆることがオンラインでやり取りする社会になった現在、都内に多数のキャンパスを有する法人の特長を活かし、それぞれのキャンパスにサテライト教室の機能を持たせることができれば、学生は居住地に近いキャンパスから授業等に参加できるよう

になり、より柔軟で有意義な教育を行えるようになるのではないか。

＜産技大の学修における対象地域の拡大（地方居住者の取り込み）＞

- 居住している地域を離れることなく産技大で学べる対応を検討していることについて、都内の多摩地域や島しょ地域に居住する方だけでなく、将来的に、他の道府県の方にも対象を広げていけば、多様な学生との交流を通じた学びが充実するとともに、各地方での様々な事業創出につながることを期待できるのではないか。

＜産技大における教員確保の工夫＞

- 産技大が良質な専門職大学院教育を提供できている一つの裏付けは、教員陣にあると思われる。専門職大学院の性質上、アカデミック、実務家と、教員に求められるバックグラウンドが混在している中で、今後も引き続き優秀な教員を確保していくためには、公募だけでなく、様々な工夫を施していくことが重要ではないか。

＜高専のキャンパス運営の在り方＞

- 品川、荒川の2キャンパスの運営については、更なる融合を進めるというより、それぞれの特長を強めていく方向であるように見える。例えば学生のクラブ活動でも、キャンパスの枠を越えて一緒に活動するなど、より効果的なキャンパス運営に向けて改善・工夫の余地があるのではないか。

＜高専専攻科の強化＞

- 他大学の大学院で高専の専攻科出身の学生を見ていると、非常に期待されていることがわかる。高校生レベルから大学生レベルまでの教育を行う負荷はあると思うが、今後、高専として、専攻科の存在価値を更に高めていくとよいのではないか。

(2) 研究に関すること

<大都市の課題解決に資する研究の推進>

- 世界有数の大都市である東京では、世界共通とも言える様々な都市課題が先鋭的に発生する。法人は、東京都が設立した公立大学法人として、そうした課題の解決に資する研究に積極的に取り組み、東京、ひいては世界の持続的な成長に貢献していく必要がある。
また、こうした取組の内容や成果は、積極的に社会にアピールしていくべきである。広く社会に認知されることで、在学生や受験生の興味・関心を引き、さらに、入学した学生がその研究に関わり、大学・高専の活動が活性化するという好サイクルが生まれることが期待される。
- 特に、PBL 教育を特色として持つ産技大については、教員が取り組む研究課題やプロジェクトのテーマについて、教員自身の興味・関心からだけでなく、東京において顕在化している都市課題に基づいてテーマを設定し、学生とともにその課題解決策を提唱していくことにも取り組んでいけば、大学の更なる魅力向上が期待できるのではないか。

<東京都のシンクタンク機能の発揮>

- 法人が東京都のシンクタンクとしての機能を発揮していくために、東京都の審議会等における2大学1高専の教員の委員就任を促進していくべきである。都政への貢献に対する責任感が法人内で醸成されるとともに、東京都との更なる連携強化が期待できる。

(3) 社会貢献に関すること

<幅広い世代やニーズに対応したリカレント教育の展開>

- 人生 100 年時代の到来により、リカレント教育の重要性が更に高まる中、2 大学 1 高専としても、シニア世代を対象とした学び直し機会の提供に加え、若手・現役世代向けのプログラム等、幅広いリカレント教育を展開していくべきである。
また、今後、大学入学者の減少が予測されることから、大学への再入学の推進についても検討していくべきである。

- シニア世代向けのリカレント教育については、法人のこれまでの実績も踏まえて、より一層の充実を図っていくべきである。
例えば、一般の学生とシニア世代の学生が授業の中で交流できる授業を展開すれば、双方が刺激を与え合える場になるのではないかと。
また、キャンパス内に限らない様々な場所でリカレント教育を実施できるような仕組みを構築することも考えられる。都内の各区役所で 2 大学 1 高専の教員が授業・講座を実施するといったことでも、興味深いプログラムになるのではないかと。
さらに、都立大のプレミアム・カレッジから産技大のシニアスタートアップ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検討してはどうか。

- 若手・現役世代向けについては、学びのスタイルや学びのニーズの多様化が進む中で、幅広い層にとって魅力あるものとなるよう、実りの多いコンテンツ、柔軟に学べる仕組み等を設計していくことが重要である。
例えば、産技大の AIIT 単位バンク制度のように、長期的・継続的に学ぶことができ、自分の価値を高められる、特長的な学びの仕組みを構築できるとよい。
さらに、教育を提供するだけでなく、社会人が学びやすい働き方を大学から企業等に提案し、自主的な学びを後押ししてくれる社会作りにまで関わることができれば、大学として広く社会に貢献できるとともに、更なる学生確保も期待できるのではないかと。

- 大学への再入学を促進することも視野に入れた場合、米国のコミュニティ・カレッジのように、大学の正規課程に持ち込めるような単位授与の仕組みを、リカレント教育のプログラムとして提供することも検討してはどうか。

(4) グローバル化に関すること

<学生の海外経験を支援する（背中を押す）取組の推進>

- 都立大のグローバル化を推進するに当たっては、海外経験を有する学生を増やしていくことが不可欠であり、大学として、学生の海外経験の挑戦の支援、いわば“背中を押す”ことに取り組んでいく必要がある。

海外に対して苦手意識を持つ学生でも、一度ハードルを越えさえすれば、海外を身近に感じるようになることは多い。こうした観点に立てば、例えば、大学が費用を負担し、苦手意識を持つような学生にも海外に行ってもらおう仕組みを設けることも重要である。

少人数で深く繋がり合えるコミュニティを形成している都立大の特長も生かして、「海外経験を有する」学生による一定程度のグループを核として作っていくことで、海外経験に対するポジティブな認識が学生の間で急速に広がっていくのではないかな。

- 高専において、留学生等の受入れに関してはまだまだこれからという段階かと思われるが、在学生の海外への派遣に関しては、短期間でも、一度でも海外留学を経験するチャンスを手にする仕組みを高専として整えていることは、学生にとって非常に有益なものである。東南アジアでは「KOSEN」がそのまま通用するくらいよく知られた言葉になりつつあるので、海外との交流を深める意味も含め、高専のグローバル化に向けた取組をより一層推進していくべきである。

(5) 事業マネジメントに関すること

<目標達成に向けた戦略的な事業マネジメントの推進>

- 目標・計画やプロジェクトの達成に向け、ありたい姿と現在の姿の差分を埋めていくためには、取り組むべき課題にプライオリティを付けることが重要である。
また、そのプライオリティ付けに当たっては、大学・高専自身の棚卸しを通じて各校の強みを見つけ、その強みを伸ばしていくことを主眼に据えるべきである。
- 第三期中期目標期間以前も、取り組むべき事項は網羅的に整理されてきた一方で、多くの事項に対し、“やれそうでやれない状態”が続いてきたのではないか。
法人全体として、目標・計画を実現するためのマネジメント体制を確立していくべきであり、特に、プロジェクト管理を担うことができる人材を確保・育成することが重要である。
- 取組の推進によって成果を挙げることができた際は、その成果を積極的に情報発信していくべきである。東京都はもとより、社会からも理解が得られ、法人・2大学1高専のプレゼンス向上につながることを期待できる。
- 大学ランキングについても、目的ではなく、一つの目標に据え、それを意識しながら取組を進めることは、自動的にグローバルな評価への対応に繋がる点で重要である。

<アドミニストレーションを担う職員の確保・育成・評価>

- 教員の流動化が進む中、大学・高専運営における職員の役割は益々重要性を増しており、アドミニストレーションの領域を職員が中心となって担っていく必要がある。
そのためには、企画・提案を積極的に行える能力、大学・高専運営に係る仕組みの構築・運用を行うことができる能力が求められる。
法人事務局として、こうした能力を持つ職員を確保・育成、適切な職員評価等を推進しながら、職員の仕事の在り方を再設計していくべきである。
- 大学・高専を自分達が変わっていくという意識を職員文化として定着させることも重要である。法人事務局が中心となり、目指すべき職員像やキャリアをイメージでき、働く意欲を醸成できるメッセージを職員に向けて発信していくとよいのではないか。
- 海外では大学の職員がヘッドハントされるような国が当たり前であり、職員の評価が非常に重視されている。
法人においても、順位付けの評価ではなく、良い働きを行い、成果をあげた職員にポジティブな評価を行えるような仕組みを作っていくとよい。
- 2大学1高専に共通する取組でも、各学校でその方法や成果にばらつきがあり、法人内でのベストプラクティスの横展開が十分になされていないのではないか。次期中期目標においては、こうした横展開を促進するため、法人事務局としての働きかけや仕掛けを目標に組み入れていくべきである。

<教員と学生の活動を活性化させるプラットフォーム構築・運用>

- 法人事務局が担うべき主な役割は、教員と学生の活動の活性化をプロデュースすること、そのためのプラットフォームを構築・運用することである。
いかにして教員が本来的な教育研究の職務に対して十分な時間を割けるようになるか、学生の活動が活発化するかといったことを意識しながら、効果的なプラットフォームの構築・運用等に取り組んでいくことが重要である。
- 東京都としての大学・高専に対する要望や期待を反映したプラットフォームを用意し、そこに教員・学生が乗っていくことで、東京都、法人のお互いの思いを首尾一貫した方針、考え方に基づいた大学・高専の特長がつくられていくのではないかと。
- 他大学の例として、法人本部に専属の教授・准教授を配置し、積極的にアイデアを出しながら、大学の舞台作りに取り組んでいるところもある。そういった立場・視点だからこそ取り組める部分もあるので、法人でも専任人材の採用・配置を検討してはどうか。

<2大学1高専の更なる連携の推進>

- 法人内で開催された「2大学1高専の新たな連携の在り方検討ワーキンググループ」のように、職員レベルで法人全体を統括する動きが更に活発になっていくことが望まれる。また、各校の職員が交流する際、本音のぶつかり合いが含まれるような場を持つことができれば、法人全体としてより有意義な機会となるのではないかと。
- 2大学1高専各校が異なる特長・リソースを持つ中で、それらを融合し、教育研究等の様々な分野で化学反応を起こせる可能性が大いにあるのではないかと。例えば、高専から都立大への編入学について、より活発なものにしていけるのではないかと。

<IRを活用したコストパフォーマンスの可視化>

- エビデンスベースの形での教育改革、研究改革に取り組んでいくことは重要である。大学の世界では、意義のある活動は何でも取り組むという考えが根付いているが、経営的な観点からは、各事業のコストパフォーマンスも踏まえて事業戦略の組立てを行っていく必要がある。都立大では教学 IR が充実し、様々な教育活動に活かされており、将来的な取組として、経営 IR と教学 IR の統合を目指していけるとよいのではないかと。

(6) 法人運営基盤の強化に関すること

<卒業生ネットワークの拡大、運用>

- 大学・高専として、卒業生・修了生とのつながりを深めていくことは、寄附獲得が期待できるのみならず、様々な情報が行き交うようになり、在学生の就職活動、ひいてはキャリア教育においても大きなメリットが生まれる。こうした意味で、次期中期目標においては、卒業生・修了生とのネットワークの拡大に向けて、より一層注力していくべきである。
- 卒業生・修了生ネットワークの拡大・浸透に向けては、単なる広告戦略ではなく、学校側からの声掛けによって、母校愛を持つ卒業生・修了生とのつながりを深めていく必要がある。2大学1高専の卒業生・修了生の中で、社会で大きな活躍を収めている方は沢山いるはずで、母校から声がかかれば、多くの方が快く協力してくれるはずである。専任組織を設け、メディアを常に追いかけて、卒業生・修了生を見つけてコンタクトを取るという風に、新規開拓に取り組んでいる大学もある。こうした専任組織の設置のほかにも、リカレント教育として母校に戻ってきてもらい、つながりを深めるというアプローチも考えられる。
- ネットワークが拡大するにつれて、相応の運営資金が必要となる。寄附以外の方法も含め、マネタイズの観点も踏まえてネットワーク運営の在り方を考えていくべきである。

<寄附金の獲得拡大、寄附文化の定着>

- 東京都に拠らない独自財源の確保のほか、卒業生・修了生を持ち上げるといった点でも、法人として、寄附金の獲得拡大及び寄附文化の定着に積極的に取り組んでいくべきである。
寄附文化が定着するには長い時間を要するが、まずは、母校愛を育み、かつ寄附を促すことができるような仕組みを設けていくことが重要である。
例えば、寄附の貢献度に応じて名誉称号を寄附者に贈呈するような制度や、在学時の所属ゼミナール、研究室等の単位で、寄附の目標額を設定し、卒業生・修了生に協力を呼び掛けること等を検討していったらどうか。
- 産技大の特長の一つである AIIT 社長会は、意欲的な経営者が参加する、産技大の力強い応援団と言える。法人・産技大として、こうした組織との良好な関係を築き上げながら、メンバーの経営者等の方から大きな寄附をいただくことも目標の一つとして取り組んでいけるとよい。

<資産の利活用>

- 法人・2大学1高専は、都内の様々な場所にキャンパスを有しており、どのキャンパスも土地に価値のある場所にあるので、法人運営の資金調達の観点から、施設等の有効活用に更に取り組んでいくとよいのではないかと。
また、南大沢キャンパスは広大な土地を有し、他キャンパスの施設・機能を集約させられるような可能性も秘めているのではないかと。
- 2大学1高専の各キャンパス内の施設について、ネーミングライツの導入を検討してはどうか。特に南大沢キャンパスはロケーションが良く、建物についても高い評判を得ているので、導入すれば高い効果が得られるのではないかと。

<ダイバーシティの推進>

- 法人全体としてダイバーシティを推進していくために、女性教員、女子学生の比率向上に取り組むことは重要である。
取組に当たっては、例えば、女性教員や女子学生が集まらないことに対して、母集団が少ないため仕方ない、という考えで終わるのではなく、母集団を大きくするためにどのような取組が可能かを考えるというように、目標を達成するための別のアプローチの検討も図っていかるとよい。

<第3回検討会> 令和3年1月29日（金）15:00～17:00（オンライン開催）

1 東京都立産業技術大学院大学ヒアリングにおける意見

○ 対面でのコミュニケーションに当たっての工夫

- 産技大のブレンディッド・ラーニングは、先進的な特徴の一つであるが、コロナ禍のような状況においては、学生が教員や他の学生との人間関係を築き、また、仮説を立て、検証する作業に取り組みやすい環境をしっかりと用意する必要がある。親睦の場のほか、対面での議論の場も増やしていけるよう、大学としても更なる工夫が必要ではないか。

○ サテライト拠点の拡張

- 現在はあらゆることをオンラインでやり取りする状況にある。法人にはせっかく様々なキャンパスがあるので、それぞれのキャンパスがサテライト教室のような機能を有する柔軟な仕組みがあれば、学生の方々も居住地に近いキャンパスから授業等に参加できるようになり、有益なものとなるのではないか。

○ 学修地域の拡大

- 居住している地域を離れることなく産技大で学べるような仕組みの検討に当たっては、都内の多摩地域や島しょ地域に住む方だけでなく、高度な学修の機会を得にくい他の地方に住んでいるような方にも対象を広げていくと、都心の方と地方の方が一緒に学ぶことによって、様々な地方で、様々な事業が創出される可能性があるのではないか。

○ 優秀な教員の確保に向けて

- 産技大が良質な専門職大学院教育を提供できている一つの裏付けは、教員陣にあると思う。専門職大学院の性質上、アカデミックの分野と実務家の分野という、教員に求められるバックグラウンドが混在する中で、今後も引き続き優秀な教員を確保していくためには、公募だけでなく、様々な工夫を凝らしていくべきではないか。

○ 大都市の課題解決に資する研究、プロジェクト

- 東京で発生する課題は、先進的でグローバルな課題でもある。法人・大学として大都市の課題解決に貢献していくためには、産技大が行う研究やプロジェクトは、教員の興味だけでなく、大都市の課題に基づいて研究テーマを設定していくべきではないか。さらに、その課題解決策を学生と共に研究、提唱していくことで、学生をより多く集めるための魅力の一つにもなり得るのではないか。

○ 産技大出身者からの寄附の拡大

- AIIT社長会は産技大の一つの特徴であり、意欲的な経営者が参加している学校の応援団と言える。今後、参加している経営者の方から寄附をいただける流れを作ることが肝心であると思う。寄附の獲得強化、寄附文化の定着は法人全体としての課題の一つでもあるので、産技大の次期中期目標・計画においても、明確な目標として組み込んでいくことが望ましい。

○ 産技大の取組・制度の横展開

- 産技大の特徴的な取組や制度について、都立大や高専に展開していったらどうか。例えば再履修制度は、自分が納得できる成績を取得するために再度チャレンジできるということは非常にユニークである。他校でも一定のニーズがあると思われるし、新しい施策になるのではないか。

2 東京都立産業技術高等専門学校ヒアリングにおける意見

○ コミュニケーション能力を高める教育を

- ・ 高専の学生はコミュニケーション、自分の考えなどを伝えることが得意ではない学生も少なくない。技術者としてもコミュニケーション能力が重要なため、能力を高める場が必要である。授業以外の場も活用するなど、取組を進めてほしい。
- ・ PBLやグループワークの機会を活用していくとよいのではないか。
- ・ 高専はコンテスト等、授業以外の活動も活発なので、コミュニケーション能力向上の意味でも課外活動を更に活発にしていきたいのではないか。
- ・ 基礎をしっかりと学んでいる高専の学生は、企業で重宝される。企業の人事担当が高専の学生をどのように見ているかを学生達にしっかりと伝えてもらい、自信をつけてもらうことも重要。

○ 専攻科の教育強化

- ・ 広島大では、高専の専攻科を出た学生は期待が大きい。学校としては高校生レベルから大学生レベルまで幅広い教育を行う負担も大きいと思うが、ぜひ専攻科は活かして欲しい。

○ グローバル化への取組

- ・ 留学生等の受入れに関してはまだまだこれからという段階かと思うが、全員が留学できるようにすることも見据えていることは、非常に素晴らしい。短期間でも、一度でも海外留学のチャンスを手にすることは、学生にとっては大変素晴らしいことだと思う。東南アジアでは「KOSEN」がそのまま通用するくらいよく知られた言葉になりつつあるので、海外との交流を深める意味も含め、ぜひグローバル化への取組を更に推進してほしい。

○ キャンパス運営の在り方

- ・ 品川、荒川の2キャンパスの運営については、更なる融合を進めるといふより、それぞれの特徴を強めていく方向であるように見える。例えば学生のクラブ活動等でも、キャンパスの枠を越えて一緒に活動するなど、より効果的なキャンパス運営に向けて改善・工夫の余地があるのではないか。

○ ホームページを活用したPR強化を

- ・ 高専が実施している情報セキュリティ研修などはインパクトのある取組であり、地域との連携・都政との連携をアピールする観点からも、ホームページ等を通じてもっと情報発信していくとよいのではないか。
- ・ コンテスト等での学生の受賞実績なども積極的に発信していくとよい。

<第2回検討会> 令和2年12月18日（金）15:00～17:00@東京都庁

1 東京都立大学ヒアリングにおける意見

○伸びしろのある人間を育てる教育を

- ・ 企業からは、「社会で役立つ学生の育成」を求める声が高まっているが、即戦力ではなく、基礎をしっかり学ばせ、伸びしろのある人間を育てる教育が重要ではないか。
- ・ 企業の研究所で学生時代と同じ研究を続けている者は少ない。採用面接でも、どういう形でテーマを選び、どう取り組んだかを聞く。テーマ自体は関係ない。仮説を立てて検証するという学びをどれだけ経験してきたかが重要であり、これはどの学問でも同じで、企業の中でも全く同じ。
- ・ 知識を詰め込んで最近の事柄を知って入社しても、2、3年で通用しなくなるくらい、変化のスピードが速い世の中になっている。常態から変化を見出す、転用・応用する、サイクルを描いていける要素を見つけて繋げるといったことを能動的に見出せる本質的な力を基礎的に持っていれば、企業ではどこでも活躍できる。

○コンセプトから具体的な方法論への落とし込み

- ・ たとえば「本物の考える力」や「能動的な学び」などのコンセプトにしても、どういう方法論で実現していくかが難しい。この検討会でも、単にコンセプトを作るのではなく、どういう具体的な方法論につなげていくかというところまで考えていきたい。そのヒントを貰えればありがたい。

○学部の特長性を活かした連携

- ・ 都立大には医学部はないものの、健康福祉学部は、メディカルサイエンスの核となる学部ではないか。現在はコロナ禍の中で、医療というのは医者だけではなく、医療従事者という言葉で一括りでそういう集団を評価するようになっており、健康福祉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鍵になるのではないか。
- ・ 総合大学として、様々な専門性を持った人達が集まっているので、相互に連携しあう取組は推進すべき。

○プラス思考での教員評価を

- ・ 順位付けの評価ではなく、良い活動をしている教員をしっかり評価するとともに、見える化してほしい。ベスト・ティーチング・アワードは大変前向きな取組である。受賞実績を研究室のプレートに掲出するなど、これから入学する・研究室に入る学生にも、教育活動に熱心な研究室であることが見えるように。
- ・ 評価というどうしてもネガティブなイメージがあるが、棚卸しをして良い部分を伸ばすことが重要。是非プラス思考での評価を行ってほしい。
- ・ 教員同士による授業参観も効果的と考える。

○ 東京の課題解決に資する研究

- ・ 東京は、世界的にも先進的な人類的課題が発生し得る都市であり、その課題を研究・解決していくこと自体が、在学生・受験生の興味を引き、さらに、入学した学生がその研究に取り組むことで、大学を良くしていくような好サイクルが生まれるとよい。都立大のアイデンティティを活用して、こうした好サイクルを作っていくべきではないか。

○ 学生の海外経験：挑戦を支援する（背中を押す）取組を

- ・ 一度ハードルを越えたら、意外と海外を身近に感じるようになるのではないか。荒療法ではあるが、半ば強制的に大学の費用で一部の学生達に海外に行ってもらうことも考えられる。

○ その他

● リカレント教育、修士課程・博士課程の支援

- ・ アメリカのコミュニティカレッジのような、大学の正規課程に入り直したときに単位等を持ち込めるような仕組みをつくってもらえるとよい。
- ・ 博士課程を増やすためにはまず修士を増やすこと。日本で見えにくいのは人文社会科学系の修士、博士であり、どのような学位が取れるのかという質問に非常に答えにくい点の一つのハードルだと思う。都立大は大学院の活性化について様々な取組を行っているので、更に進めてほしい。

● 長い期間をかけた学び

- ・ 留学しても1年遅れないようにするという考えもある一方、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はどうか。1年働いて1年勉強、また1年働いて1年勉強といった形など、受け入れる学生の多様性を高める意味で、ゆとりのある学びも重要ではないか。

● コミュニティの形成

- ・ ゼミの合宿・研修等は、能動的に考え、発言する非常に貴重な機会であるので、コロナ禍でも出来得る取組を行ってほしい。

● 2大学1高専の連携の更なる推進を

- ・ 2大学1高専が持つリソースをお互い融合し合い、化学反応を起こせる可能性が大いにあるのではないか（産技高専から都立大への編入など）。

● 寄附文化

- ・ 都に抛らない独自財源の意味で有効なほか、寄附して喜ばれるともっと寄附したくなる方もいるので、ぜひ寄附文化の定着・活用を進めてほしい。

● 取組の成果：差分の管理

- ・ 第四期中期目標・計画策定に向けて、第三期中期目標・計画のうち、十分に達成・遂行できなかった取組について、何故できなかったか、どこが足りなかったか、定量的にも定性的にもしっかりと振り返ることが重要である。
- ・ 今のありのままの姿からどれだけ改善したかという差分を評価するべきであり、そうすれば、全ての方がポジティブに参加できるはず。
- ・ PDCAとして、何故できないのか、どうやって目標を実現していくかということに、大学と評価委員会のお互いが正直に取り組むことが重要。

2 法人事務局ヒアリングにおける意見

○ 法人業務運営の評価、職員の評価

- 海外では職員の評価が重要で、ヘッドハントされるような国が当たり前にあり、高額で優秀な職員が引き抜かれるとその大学のステータスが上がる。職員を中心とする取組でアウトプットが出た場合は、ポジティブな評価をするようにしてほしい。
「法人職員の確保・育成」に「評価」を加えてほしい。順位付けではなく、良い働きをした職員を評価するもの（ベストスタッフ表彰等）。
- 教員等に提案し、仕組みを設計して運用していける職員が必要。それを統括していくのが法人事務局であり、仕事そのものをもう一度根本的に見直していくことが必要。
- アドミニストレーション・マネジメント・オペレーションの三層構造をどう組み上げていくか、求められる能力を育成していくか、どう評価していくかを考えていく時期に来ているのではないか。
- こういうふうに分たちが増えていこうと思えるメッセージを職員に伝えていくことが必要。
自分たちが大学を変えていく、企画力を持って作っていくんだという職員風土につながるような取組やメッセージがあるとよい。
- 2大学1高専出身の方は母校愛もあるので、積極的な採用を推進してもよいのではないか。
- 共通的な取組でも、各学校でばらつきがあり、ベストプラクティスの横展開ができていない。法人事務局としての働きかけや仕掛けを目標に加えて、その成果は法人事務局としてアピールしてもらおうとよい。

○ プラットフォームの構築・運用、教員と学生の活性化

- 教員と学生の活動が活性化するようにプロデュースしていくことが法人事務局の役割。そうしたプラットフォームを構築・運営していることに対する課題意識を持ってテーマ設定をすると、三者が補完関係になるのではないか。
法人事務局は教員・学生の後ろにいて、ロジスティックスをしっかりとやっていくというのが前面に出た中期目標になれば、大学全体の活性化への貢献が見えてくる（教員や学生とのコラボや、どういうサービスを提供するか）。
仕組み・仕掛けをできるだけ多く考えて動くということが、第四期の各学校の目標に近づく活動になるのではないか。
- 昔は教員が全部システムをデザインしてやっていたが、今は法人本部がシステムを教員に提供する形に変わりつつあるので、そういう場を教員、学生に提供しコーディネートする仕事が増えていくと、教員は本来の仕事ができるように変わり、活性化していくのではないか。
どんなプラットフォームを用意するかによって、その大学の特徴がでてくる。東京都としての大学に対する思いがプラットフォーム上で実現されれば、その上に教員も乗り、一つの方針・考え方・大学の在り方に沿った形になっていくと思うので、しっかりと検討していくべき。
- 広島大学の法人本部には、どこの学部にも所属しない教授、准教授がいて、積極的にアイデアを出して、舞台作りをしている。そういった視点でないとできない部分もあるので、法人でも採用・配置を検討してはどうか。

○ 2大学1高専の連携

- 「2大学1高専の新たな連携の在り方検討WG」のように、職員レベルで全体を統括する動きがあるとよいと思う。職員間の交流があるのであれば、共通項目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いえることがあるよいのではないか。業務実績等報告書には2大学1高専共通の項目があるが、どの部門も責任をとっていないような書き方になっている。実際はきちんとやっているはずなのに、責任の所在が明らかでなく報告書がクリアでない。
- 各校構成員の交流の場では、本音のぶつかり合いも含まれていほうがよい。

○ 寄附

- 目的をはっきりさせたほうが寄附者にとっては気持ちよく寄附できる。
- 2大学1高専の出身者で成功している方を見つけ、寄附いただくことが最も効果大きい。寄附のお願いに来られることを誇らしく思ってもらえるような仕組みを作っていくというのが入口なのではないか。

○ 都のシンクタンク機能

- 都の審議会の委員に2大学1高専から積極的に登用していただくことにより責任感も生まれ、連携も進むと思われるため、是非進めてほしい。

○ 資産の利活用

- 都内の様々な場所にキャンパスが分散しているが、南大沢は土地が大きく、他キャンパスの施設・機能を寄せられる可能性もあるのではないか。どのキャンパスも土地に価値のある場所ばかりなので、運営するための資金調達において有効ではないか。
- ネーミングライツも検討してほしい。南大沢はロケーションが非常に良く建物も綺麗なため、資産活用の点では検討の余地があるのではないか。

<第1回検討会> 令和2年11月6日（金）9:30～11:30@東京都庁

1 基本となる戦略・考え方

①都立の高等教育機関としてのアイデンティティを明確に

- ◆都立の高等教育機関としてのアイデンティティをベースに、取組の方向性を明確化
→設立の理念に基づきつつ、時代や環境の変化に応じて、都として各大学・高専に何を求めるのか明確化
- ◆都立の大学・高専だからこそできる教育研究を推進
→都の持つ資源・フィールドを活用した教育研究を通じて、都や都民を意識する人材を養成していく
→海外の大都市や都の姉妹友好都市の大学との交流など、大都市東京の公立大としてのカラーを発信する

②プライオリティを付す・強みを伸ばす

- ◆課題にプライオリティを付け、ありがたい姿と今の姿の差分を明確にし、埋める
→大学自身の棚卸しを通じて強みを見つけ、伸ばしていく形でプライオリティを付ける
- ◆成果の発信により都や社会から理解が得られ、プレゼンスが向上する事業を伸ばす
→広く認知してもらうためにブランディングを推進、大学ランキング等も目的ではなく目標に据える

③事業のマネジメント・教職協働

- ◆事務局による各事業のマネジメント
→“やれそうでやれない状態”を解消し、目標・計画を実現するためのマネジメント体制の確立
→プロジェクト管理を担う人材の確保・育成が重要
- ◆教員の流動化が進む中、大学の将来は職員が担う
→経営への参画意識を持つ人材が育ち、将来を見据えた提案が職員から生まれることで大学が変わる
→教員と職員の意識・役割を変えていく

2 注力すべき事項

リカレント教育

- ・ 学び直し、シニア世代向けだけではなく、再入学、若手・現役世代向けの教育も視野に、一工夫・二工夫が必要
 - [シニア世代向け] 入学試験の工夫・学び方の工夫（一般学生との交流等）、キャンパス内に限らず様々な場所で教育を実施できる仕組の構築
 - [若手・現役世代向け] 長期的・継続的な学びにより自分の価値を高められる特徴的な仕組みの構築、学びやすさの工夫（どんな人が・何を・どんな風に学べるか）
- ・ 社会人が学びやすい働き方を大学から提案し、自主的な学びも支援する社会作りに貢献できれば、学生確保・拡大も期待できる
- ・ 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

コミュニケーション能力を高める教育

- ・ 学生のコミュニケーション能力が低下傾向。コミュニケーション能力を高める教育というものが無い
- ・ 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

卒業生ネットワークの強化

- ・ 卒業生の生の声は学生にとって就職だけではなく、キャリア教育としても有益。後輩学生に話をしたい卒業生も多い
- ・ 広告戦略ではなく、学校側からの声掛けにより、母校愛を持つ卒業生と繋がりを持つことが重要
 - 専任組織による卒業生ネットワーク開拓、リカレント教育として母校に戻ってきてもらうアプローチも

寄附文化の定着

- ・ 卒業生を持ち上げる意味も含め、寄附文化を根付かせることが大学経営においても重要
 - 母校愛を育む工夫・仕組により寄附を活性化（寄附の貢献度による名誉称号の贈呈、寄附目標額の設定等）

その他

- ・ エビデンスベースの改革の進化（教学IR・経営IRの統合）による、各事業の経営的なコストパフォーマンスの可視化が重要
- ・ 社会で活躍する卒業生と連携した情報発信等によるブランド力・認知度の向上
- ・ 女性教員、女子学生の比率向上