

第5回 第四期中期目標課題検討会 次第

令和3年5月21日(金)
10:00～12:00
オンライン開催

- 1 開会
- 2 意見（案）取りまとめ
- 3 閉会

【会議資料】

資料1-1	意見（案）概要
資料1-2	意見（案）本文
資料2	意見（素案）からの主な修正箇所一覧
資料3	意見取りまとめに向けた更なる論点一覧
資料4-1	第4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4-3	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4-4	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
参考資料10	東京都公立大学法人の課題と今後の方針
参考資料11	東京都立大学の方針

令和3年5月21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 お茶の水女子大学 名誉教授

(五十音順)

第四期中期目標課題検討会 意見（案）の概要

第1～4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、東京ひいては世界の持続可能な発展に貢献していく。

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
- ◆ 各校の特長を生かした教育の推進
- ◆ 長い時間をかけた修学の支援
- ◆ コミュニケーション能力を高める教育
- ◆ 産技大における学修地域の拡大（地方居住者の取り込み）
- ◆ 高専専攻科の強化 等

（2）研究

- ◆ 大都市課題の解決に資する研究の推進
- ◆ 分野を越えた研究の推進（文系分野の取込み）
- ◆ 都の豊富なリソースを活用した高レベルの研究の推進 等

（3）社会貢献

- ◆ 東京都のシンクタンク機能の発揮
- ◆ 幅広い世代やニーズに対応したリカレント教育の展開 等

（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
- ◆ 留学生の受入れ拡大による学内のグローバル化

（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
- ◆ 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
- ◆ プラス思考での教員活動評価
- ◆ 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
- ◆ 2大学1高専の認知度・プレゼンスの更なる向上

意見（案）

I はじめに

地方独立行政法人法では、設立団体の長は、地方独立行政法人が達成すべき業務運営に関する中期目標を定めることとされており、東京都公立大学法人（以下、「法人」という。）の現行の第三期中期目標の期間は、平成 29 年度から令和 4 年度までの 6 年間となっている。

本検討会は、東京都が次期の第四期中期目標の策定に着手するに当たり、外部有識者から法人の課題と対応の方向性について意見を聴取することを目的として設置された。

東京都が平成 17 年に首都大学東京（現 東京都立大学。以下、「都立大」という。）の設置及び管理等を目的として法人を設立して以来、16 年が経過したが、この間、法人は、平成 18 年の産業技術大学院大学（現 東京都立産業技術大学院大学。以下、「産技大」という。）の開学、平成 20 年の東京都立産業技術高等専門学校（以下、「産技高専」という。）の移管、そして令和 2 年の大学と法人の名称変更を経ながら、個性が異なる 3 つの高等教育機関の特長を生かした教育研究を推進してきた。

近年では、世界に先駆けた長寿社会を見据え、50 歳以上を対象とした東京都立大学プレミアム・カレッジを開講するなど、都立の大学・高専ならではの特色ある取組を行っており、毎年度実施されている東京都地方独立行政法人評価委員会による評価においても、「中期目標達成に向けて、着実な業務の進捗状況にある。」とされている（令和元年度業務実績評価）。

一方で、高等教育機関を取り巻く社会状況の変化は著しく、国内では、今後、大学進学者が大きく減少することが見込まれており、意欲ある優秀な学生の確保のためには、大学の強みや特色を更に磨いていく必要がある。海外に目を向ければ、グローバル化の一層の進展や世界大学ランキングの影響もあり、国境を越えた大学間競争が激しさを増している。

加えて、AI やビッグデータ、IoT など、先端技術の急速な発展に伴い、育成すべき人材像の変化や、コロナ禍により生じたニューノーマルへの適応など、新たな課題への対応も求められている。

また、法人の設立団体である東京都においても、ポストコロナにおける都政のデジタルトランスフォーメーションや、社会の構造改革に向けた取組を進めており、昨年度末には、都政の新たな羅針盤として『未来の東京』戦略が策定されている。

その中で、法人の事業についても、政治経済など、多様な分野で活躍する第一人者等による特別講座の実施や、環境問題をはじめとするグローバルな課題解決に貢献するシンクタンク機能の一層の強化など、様々な新規事業を展開していくことが明らかにされている。

法人がこうした東京都の施策方針に応えながら、各大学・高専の特色を磨き、教育研究の質・量の充実に努めるとともに、その成果を広く社会に還元し、都立の公立大学法人としての存在価値を高めていくためには、5 年先、10 年先を見据えて、戦略的に法人運営を進めていく必要がある。

このような認識の下、本検討会では、これまで 5 回にわたり、法人が今後重点的に取り組むべき点、強化・拡充すべき点、又は改善すべき点等について、法人へのヒアリングを行いつつ、様々な議論を交わしてきた。

本意見は、そうした議論において各委員から発出された、自由闊達かつ率直な意見を取りまとめたものであり、今後、東京都において、法人の将来構想を描き、その達成に向けた目標を設定していく上で、本意見がその一助になることを期待する。

II 意見

意見の文章末尾の〔都立大〕〔産技大〕〔産技高専〕は、2大学1高専各校個別の取組に関する意見を意味する。
(上記以外は、各校共通の取組又は法人全体に係る取組に関する意見を意味する)

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、常にアップデートしていくべきである。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」を展開することで、東京ひいては世界の持続可能な発展に貢献していくべきである。
また、こうした取組を通じて、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等へ求める声が高まっている。しかしながら、大学・高専としては、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は、仮説を立て、検証するという学びを通じて、常態から変化の要素を見出したり、要素の転用・応用・組合せを行うことで問題の解決に導く本質的な思考力を身につけることが重要である。
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・高専として用意すべきである。

<各校の特長を生かした教育の推進>

- コロナ禍を契機に、QOLの向上におけるメディカルサイエンスの重要性が高まる中、高等教育機関も、文理を問わず幅広い学生に対し、そうした分野の教育を展開していく必要があると考える。都立大では、健康福祉学部が持つ教育リソースを全学的な教育の領域でうまく活用していくことで、今後のポストコロナの時代において、効果的かつ特徴的な取組となるのではないかと。健康福祉学部の教員が、社会学や心理学といった文系分野の教員とも協働し、文理融合的なメディカルサイエンス分野の教育プログラムを新たに構築していけるよい。[都立大]
- 2大学1高専には様々な専門性を持った人材が集まっており、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と思われるので、それぞれの特長を生かし、学部や専攻、学校間を越えた連携を更に推進していくべきである。
分野横断的な教育プログラム等の経験は、学生の視野を広げ、専門性や応用性を高められる点で非常に有益なものである。

<修士課程・博士課程の学生支援>

- 大学全体の活性化、特に研究力強化を推進する上で、博士課程へ進む人材を増やしていくことが不可欠であり、そのためには、修士課程の学生を増やすことが重要である。[都立大]
- 日本では特に人文社会科学系の修士課程、博士課程への進学者が少ない傾向にあるので、大学院進学に関する支援を更に充実させていくべきである。[都立大]

<長い期間をかけた修学の支援>

- 在学中に仕事や海外留学を経験しながら、長い時間をかけて大学で学ぶということについて、大学として、学生をエンカレッジ・サポートすることで、学生の多様性を高めるとともに、ユニークな人材の育成・輩出につなげていくことができるのではないかと。

<コミュニケーション能力を高める教育>

- 企業の考え方等を聞くと、学生の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。こうした能力は、就職後に限らず、大学の研究室等においても必要不可欠な要

素であり、日頃の地道な経験を通じて身につけていくことが重要である。

特に、授業、ゼミナール、学会等でプレゼンテーションを行う機会は、「自分の考え等を他人が理解できるようわかりやすく伝える」ための効果的なトレーニングでもある。こうした機会をより多く経験できるよう、大学・高専として工夫や支援を行っていくべきである。

また、具体的な教育体系の一つとして取り入れることも検討してもよいのではないか。

- 高専では、コミュニケーション能力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。**【高専】**
- 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。**【高専】**

<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生かし、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。

<産技大における学修対象地域の拡大（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仕組みを検討していることについて、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】**

<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、今後も優秀な教員を継続的に確保していくことは、決して容易ではない。産技大の各教員が、学会や共同研究等でのネットワーク等を生かし、常にアンテナを張り、潜在的な教員候補者との関係構築に努める等、組織をあげた地道な取組が重要である。**【産技大】**

<産技高専のキャンパス運営の在り方>

- 産技高専の品川、荒川の2キャンパスについて、それぞれの特長を強めていくことも重要である一方で、品川、荒川の両キャンパスが一体感を持って運営されるべきである。例えば、学生のクラブ活動はもとより、科学技術系のコンテストにおいて、両キャンパスの学生で統一チームを編成し活動していくことで、単一の高専としての学際性を強調できるのではないか。こうした取組の推進については、学生の力だけで実現することは容易ではないため、両キャンパスの教員がしっかりとバックアップしていくことが望まれる。それにより、学生のみならず、教員間の交流の深まりも期待できる。**【産技高専】**

<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と。

例えば、他大学では、高専の専攻科に在籍しながら大学の学部に編入し、高専の専攻科の修了証と大学の学位の両方を取得できるプログラムを展開しているところもある。こうした取組は、同一法人内にある都立大・産技高専にとって大いに検討すべきことであり、産技高専専攻科の学生・教員のみならず、都立大にとってもメリットのあるものになると考える。

また、産技高専の専攻科では2週間程度のインターンシップを実施しているが、他の高専では、3～4ヵ月程度の期間で実施しているところもある。企業等で様々な経験を積むことができ、将来のキャリア形成において非常に有益であるので、参考にしてもよいのではないかと。[産技高専]

(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、2大学1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と。[産技大]

<分野を越えた研究の推進（文系分野の取込み）>

- 都立大では、理系分野のみならず、文系分野でも非常に活発な研究が行われている。

こうした総合大学としての都立大の強み・特長は、都立大が今後取り組む、分野を越えた研究の推進においても生かしていくべきである。

理系分野同士、あるいは文系分野同士が連携する研究プログラムだけではなく、理系分野、文系分野それぞれの知見を融合させた研究に取り組むことで、質の高い、ユニークな成果を生み出せる、新しい研究分野の開発が可能となるのではないかと。[都立大]

<都の豊富なリソースを活用した高レベルの研究の推進>

- 東京都は、多種多様な施設はもとより、都政に関わる潤沢なデータを有しており、都立の高等教育機関である2大学1高専は、大都市東京におけるこれらのリソースを有効に活用した研究を行うことができる。

こうした他大学には無いアドバンテージを最大限に生かし、「都立の高等教育機関だからこそできる研究」を通じて、世界レベルの研究成果を生み出すことを目指していくべきである。

<若手研究者の支援>

- 大学・高専の研究力強化において、若手研究者の育成は非常に重要である。
そのため、若手研究者が新しい環境に対応できるよう支援を行うとともに、事務的な業務や教育活動の負担等を軽減する工夫を凝らし、研究活動に専念できる時間を確保すべきである。
分野によっては、研究成果が出るまでに相当な時間を要することもあるため、研究費の期間と金額を弾力的に配分する等して、ある程度時間をかけて若手が芽を出し、伸ばすことができるような支援も必要である。
この他、若手研究者が研究資金を得るためのバックアップとして、既存の外部資金制度にとらわれない、新たな資金提供先を開拓することも重要である。例えば、大学が主導するクラウドファンディングのような制度を検討してはどうか。学内で研究テーマのコンペ等で選ばれた研究を「大学のお墨付き」として公開し、大学主導のもとに研究資金を外部から募る。さらに、研究進捗は大学の責任で管理し、得られた成果とともに公表する。資金提供者に対しては、大学を窓口とすることで一定程度の保証を行えるし、研究者としては、資金獲得・管理を大学に委ねることで、研究活動に集中できるといったメリットがあると考えられる。

(3) 社会貢献に関すること

<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一層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。
また、自治体等との定期的なミーティングの開催等を通じて都政における課題やニーズを吸い上げる取組の強化等、法人側からの積極的なアプローチを図っていくことも重要である。

<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、生涯を通じて学び続けること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、幅広い世代やニーズに対応したリカレント教育を展開するとともに、その取組を社会に積極的に発信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、大学の正規課程での学び直し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、法人のこれまでの取組・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、学士や修士の学位が取得できるシニア向けの正規課程を整備していくことや、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学びを接続できるような法人内の各校が連携する体系的な取組等も将来的に検討してはどうか。

- 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、都立大においても、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。
- 大学の正規課程での学び直し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。

<2 大学 1 高専における社会貢献活動の更なる発展>

- これまで法人・2 大学 1 高専は、中小企業への技術支援や、地元自治体や小・中学校と連携した取組等、2 大学 1 高専が持つ知見や技術等を地域社会に還元し、社会貢献の役割を果たしてきた。
今後も、時代や社会の変化に柔軟に対応しながら、取組の拡大を図っていくべきである。
- このほか、都立大では、近隣の地域や大学、自治体等と連携したボランティア活動の支援等を通じて、学生のボランティア活動の活性化に取り組んできた。また、計画的・長期的な視点でのボランティアリーダー育成にも力を入れてきた。
今後もこれらの取組に注力し、社会貢献活動への意識を大学の様々な場所に浸透させていけるとよい。[\[都立大\]](#)

(4) グローバル化に関すること

<学生の海外経験等を支援する（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。英語等の語学力を含め、海外に対して苦手意識を持つ学生であっても、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、大学が費用を負担する等して、苦手意識を持つ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。少人数で深くつな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、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と。[\[都立大\]](#)
- 英語等の語学能力を高めることについても、大学・高専としてサポートを充実させていくべきである。語学学習は継続的な努力によって着実に結果がついてくるものであるし、さらに、そうしたサポートを通じて成長した学生が、海外経験を積み、他の学生にも好影響を与えていくことで、大学・高専のグローバル化につながることを期待できる。
- 産技高専において、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、学生の海外派遣に関しては、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一層推進していくべきである。

[産技高専]

<留学生の受入れ拡大による学内のグローバル化>

- 学生一人ひとりの海外への挑戦を支援すると同時に、留学生の受入れ拡大に引き続き取り組み、大学・高専の内部がよりグローバルな環境となるよう整備していくべきである。
また、受入れ拡大に当たっては、留学生の出身国・地域の多様性も高めていくことも重要である。価値観や文化の異なる多様な構成員を受け入れることで、学生は学内にいながらも、国際的なコミュニケーションの機会を多く得ることができる。そうした経験をきっかけにして、学生の海外への興味・関心を高めていくことができるのではないかと。

(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、ありが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、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と。
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、そのためには特に、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。
- 法人は、多種多様な事業に取り組んでいるが、他の事業との連関性や相乗効果に対する意識が薄いのではないかと。それぞれの事業が有機的に連携し、次につながる好サイクルを機能させ、2大学1高専の活動を一段上のレベルで活性化させていくことが重要である。
こうした考え方を意識した事業戦略に基づき、次期中期目標・中期計画の策定に取り組んでいくべきである。
- 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。
- 世界大学ランキング等について、目的ではなく一つの目標として捉え、それを意識しながら取組を進めることは、教育・研究のみならずSDGsへの対応等、グローバルな評価指標に対応することに自動的につながっていく点で重要である。

<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にあり、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。

<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、そして、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2大学1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2大学1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。

<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と。
- 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。
また、良い活動を行った教員に対して、何らかのインセンティブを付与することも、教員のモチベーションを高めるといった意味で有効な取組であると考えている。
- 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。

<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。

- 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。

<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、様々な教育活動に生かされており、将来的な取組として、経営IRと教学IRを結びつけていけるとよいのではないか。

(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・キャリア教育の面で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、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ってくる。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。
寄附文化を定着させるには、長い時間をかけ、継続的な取組を行っていく必要があるが、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はどうか。ホームカミングデー等、卒業・修了生が大学・高専に戻ってくる貴重な機会を活用していくことも効果的であると考えられる。

また、これらの取組については、法人や各校の事務局だけでなく、卒業生・修了生と在学時に直接的な関わりを持ってきた、各校の教員達も積極的に関与していくことが重要である。

- 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。

<2 大学 1 高専の認知度・プレゼンスの更なる向上に向けた取組>

- これまで法人は、2 大学 1 高専の認知度・プレゼンス向上に向けて様々な取組を推進してきた。今後、更なる認知度・プレゼンスの向上を図っていく上で、「人を育てる場」である大学・高専が、学生を大きく成長させ、いわば「社会の財産」を輩出することで、社会に貢献していることを PR していくことも重要ではないか。

<資産の利活用>

- 2 大学 1 高専のキャンパスは、いずれ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ているため、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。
- 各キャンパス内の建物について、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ため、導入すれば高い効果が得られるのではないかと。
- こうした資産の利活用については、キャンパス横断的なタスクフォースを設置し、各キャンパスの職員が集まって議論・検討を行いながら取組を進めていくとよいのではないかと。

<ダイバーシティの推進>

- ダイバーシティの推進は、高等教育機関として良好な学修・労働環境を保障する観点だけではなく、新たな価値やイノベーションの創出に貢献していく上でも重要である。
そのため、国籍、性別、障がいの有無等の相違を超えて、様々な価値観を持つ人材が学びあい、協働することができる環境の整備を一層推進していくとともに、人材の多様性を高めるための取組を強化していく必要がある。
また、これらの取組に当たっては、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。

Ⅲ 参考

1 第四期中期目標課題検討会 開催経緯

回	開催日等	内容
第1回	令和2年11月6日（金曜日） （場所：東京都庁）	○ 課題検討に係る意見交換
第2回	令和2年12月18日（金曜日） （場所：東京都庁）	○ 東京都立大学へのヒアリング ○ 東京都公立大学法人 法人事務局へのヒアリング
第3回	令和3年1月29日（金曜日） （オンライン開催）	○ 東京都立産業技術大学院大学へのヒアリング ○ 東京都立産業技術高等専門学校へのヒアリング
第4回	令和3年4月23日（金曜日） （オンライン開催）	○ 東京都公立大学法人 理事長との意見交換 ○ 東京都立大学 学長との意見交換 ○ 意見（素案）取りまとめ
第5回	令和3年5月21日（金曜日） （オンライン開催）	○ 意見（案）取りまとめ

2 第四期中期目標課題検討会 委員

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 お茶の水女子大学 名誉教授

（令和3年5月21日現在。50音順）

第四期中期目標課題検討会設置要綱

令和2年10月29日
2総総企第1012号
総務局長決定

(目的)

第1 東京都公立大学法人の第四期中期目標(以下「第四期中期目標」という。)の策定に当たり、課題や対応の方向性等について外部有識者から意見を聴取することを目的として、第四期中期目標課題検討会(以下「検討会」という。)を設置する。

(検討事項)

第2 検討会は、第四期中期目標の策定に関する次に掲げる事項について、検討を行うものとする。

- (1) 第四期中期目標の課題及び方向性に関すること。
- (2) その他、第四期中期目標の検討に関して必要なこと。

(委員)

第3 検討会は、委員七人以内で組織する。

- 2 委員は、経営又は教育研究に関し学識経験を有する者のうちから、総務局長が委嘱する。
- 3 委員の任期は、一年以内とする。ただし、委員に欠員を生じたときの後任者の任期は、前任者の残任期間とする。

(会議)

第4 検討会に委員長及び副委員長を置き、委員の互選により選任する。

- 2 委員長は、検討会を代表し、会務を総理する。
- 3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。
- 4 検討会は、委員長が招集する。

(意見の聴取)

第5 検討会は、必要に応じて、東京都公立大学法人の役職員又は外部の有識者等に対し出席を求め、又は他の方法により、その意見を聴くことができる。

(庶務)

第6 検討会の庶務は、総務局総務部企画計理課で処理する。

(その他)

第7 この要綱に定めるもののほか、検討会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定めることができる。

意見(素案)からの主な修正箇所一覧

第4回検討会における各委員のご発言等(下表「発言者」)を踏まえ、意見(素案)について主に赤字部分の修正を施し、意見(案)を作成。

このほか、表現等の軽微な修正、記載位置の組換え等を行っている部分がある。

No.	分類	項目	修正後(意見(案)における記載内容)	発言者	備考
01	2-(1) 教育に関する こと	各校の特長を生かした 連携の推進	<p>○ コロナ禍を契機に、<u>QOLの向上におけるメディカルサイエンスの重要性が高まる中で、高等教育機関としても、文理を問わず幅広い学生に対し、そうした分野の教育を展開していく必要があると考える。</u></p> <p>都立大では、健康福祉学部が持つ教育リソースを全学的な教育の領域でうまく活用していくことで、今後のポストコロナの時代において、効果的かつ特徴的な取組となるのではないかと。</p> <p><u>健康福祉学部の教員が、社会学や心理学といった文系分野の教員とも協働し、文理融合的なメディカルサイエンス分野の教育プログラムを新たに構築していけるよい。</u></p> <p>○ <u>2大学1高専には様々な専門性を持った人材が集まっており、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と思われるので、それぞれの特長を生かし、学部や専攻、<u>学校間を越えた連携を更に推進していくべきである。</u></u></p> <p><u>分野横断的な教育プログラム等の経験は、学生の視野を広げ、専門性や応用性を高められる点で非常に有益なものである。</u></p>	最上委員 鈴木委員	健康福祉学部を取り込んだ展開の具体例について追記 分野横断的な教育プログラムの有効性について追記
02	2-(1) 教育に関する こと	長い期間をかけた修学の 支援	<p>○ 在学中に仕事や海外留学を経験しながら、長い時間をかけて大学で学ぶということについて、学生をエンカレッジし、サポートすることで、学生の多様性を高めるとともに、<u>ユニークな人材の育成・輩出につなげていくことができるのではないかと。</u></p>	高田委員	長い時間をかけて学ぶこと(多様な学び方)の支援・奨励によって期待できる効果について追記
03	2-(1) 教育に関する こと	コミュニケーション能力 を高める教育	<p>○ 企業の考え方を聞くと、学生の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。こうした能力は、就職後に限らず、大学の研究室等においても必要不可欠な要素であり、<u>日頃の地道な経験を通じて身につけていくことが重要である。</u></p> <p><u>特に、授業、ゼミナール、学会等でプレゼンテーションを行う機会は、「自分の考え等を他人が理解できるようわかりやすく伝える」ための効果的なトレーニングでもある。こうした機会をより多く経験できるよう、大学・高専として工夫や支援を行っていくべきである。</u></p> <p><u>また、具体的な教育体系の一つとして取り入れることも検討してもよいのではないかと。</u></p> <p>○ (略)</p>	高田委員	コミュニケーション能力を高める取組について、その取組例や、具体的な教育体系への落とし込みへの検討示唆について追記
04	2-(1) 教育に関する こと	産技大における教員確保 の工夫	<p><産技大における教員確保の工夫></p> <p>○ 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、今後も優秀な教員を継続的に確保していくことは、<u>決して容易ではない。</u></p> <p><u>産技大の各教員が、学会や共同研究等でのネットワーク等を生かし、常にアンテナを張り、潜在的な教員候補者との関係構築に努める等、組織をあげた地道な取組が重要である。</u></p>	大野委員長	教員確保に当たった取組について追記
05	2-(1) 教育に関する こと	産技高専のキャンパス 運営の在り方	<p>○ 産技高専の品川、荒川の2キャンパスについて、それぞれの特長を強めていくことも重要である一方で、品川、荒川の両キャンパスが一体感を持って運営されるべきである。</p> <p><u>例えば、学生のクラブ活動はもとより、科学技術系のコンテストにおいて、両キャンパスの学生で統一チームを編成し活動していくことができれば、単一の高専としての学際性を強調できるのではないかと。</u></p> <p><u>こうした取組の推進については、学生の力だけで実現することは容易ではないため、両キャンパスの教員がしっかりとバックアップしていくことが望まれる。それにより、学生のみならず、教員間の交流の深まりも期待できる。</u></p>	最上委員	2つのキャンパスの一体的な取組の具体例を追記
06	2-(1) 教育に関する こと	高専専攻科の強化	<p>○ 他大学の大学院で高専の専攻科出身の学生を見ると、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と。</p> <p><u>例えば、他大学では、高専の専攻科に在籍しながら大学の学部にも編入し、高専の専攻科の修了証と大学の学位の両方を取得できるプログラムを展開しているところもある。こうした取組は、同一法人内にある都立大・産技高専にとって大いに検討すべきことであり、産技高専専攻科の学生・教員のみならず、都立大にとってもメリットのあるものになると考える。</u></p> <p><u>また、産技高専の専攻科では2週間程度のインターンシップを義務付けているが、他の高専では、3~4ヵ月程度の期間で実施しているところもある。民間企業等で様々な経験を積むことができ、その後のキャリア形成において非常に有益なものであるため、参考にしてもよいのではないかと。</u></p>	高田委員	専攻科の存在価値を高めるための取組例を追記

No.	分類	項目	修正後（意見(案)における記載内容）	発言者	備考
07	2- (2) 研究に関する こと	分野を越えた研究の推進(文系分野の取込み)	○ 都立大では、理系分野のみならず、文系分野でも非常に活発な研究が行われている。 こうした総合大学としての都立大の強み・特長は、都立大が今後取り組む、分野を越えた研究の推進においても生かしていくべきである。 理系分野同士、あるいは文系分野同士が連携する研究プログラムだけではなく、理系分野、文系分野それぞれの知見を融合させた研究に取り組むことで、質の高い、ユニークな成果を生み出せる、新しい研究分野の開発が可能となるのではないかと。	最上委員	文系分野を積極的に取り込んだ研究の推進について追記
08	2- (2) 研究に関する こと	都の豊富なリソースを活用した高レベルの研究の推進	○ 東京都は、多種多様な施設はもとより、都政に関わる潤沢なデータを有している。 2大学1高専は、世界的な大都市である東京におけるこれらのリソースを有効に活用した研究を行うことができる。 こうした他大学には無いアドバンテージを最大限に生かし、「都立の高等教育機関だからこそできる研究」を通じて、「世界レベルの研究成果を生み出すこと」を目指していくべきである。	大野委員長	都のリソースを活用し、(社会貢献、社会への還元ではなく)世界レベルの高い研究成果の創出を目指した研究の推進について追記
09	2- (2) 研究に関する こと	若手研究者の支援	○ 大学・高専の研究力強化において、若手研究者の育成は非常に重要である。 そのため、若手研究者が新しい環境に対応できるように支援を行うとともに、事務的な業務や教育活動の負担等を軽減する工夫を凝らし、研究活動に専念できる時間を確保すべきである。 分野によっては、研究成果が出るまでに相当な時間を要することもあるため、研究費の期間と金額を弾力的に配分する等して、ある程度時間をかけて若手が芽を出し、伸ばすことができるような支援も必要である。 この他、若手研究者が研究資金を得るためのバックアップとして、既存の外部資金制度にとらわれない、新たな資金提供先を開拓することも重要である。例えば、大学が主導するクラウドファンディングのような制度を検討してはどうか。学内で研究テーマのコンペ等で選ばれた研究を「大学のお墨付き」として公開し、大学主導のもとに研究資金を外部から募る。さらに、研究進捗は大学の責任で管理し、得られた成果とともに公表する。資金提供者に対しては、大学を窓口とすることで一定程度の保証を行えるし、研究者としては、資金獲得・管理を大学に委ねることで、研究活動に集中できるといったメリットがあると考える。	最上委員 大野委員長	若手研究者の支援について追記
10	2- (3) 社会貢献に 関すること	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一層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。 また、自治体等との定期的なミーティングの開催等を通じて都政における課題やニーズを吸い上げる取組の強化等、法人側からの積極的なアプローチを図っていくことも重要である。	村瀬委員	シンクタンク機能の発揮に向けて、法人の主体的なアプローチの重要性について追記
11	2- (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	○ (略) ○ シニア世代向けのリカレント教育については、法人のこれまでの取組・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、学士や修士の学位が取得できるシニア向けの正規課程を整備していくことや、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学びを接続できるような法人内の各校が連携する体系的な取組等も将来的に検討してはどうか。 ○ (略)	高田委員	学位取得が可能なシニア向けコースの整備について追記
12	2- (3) 社会貢献に 関すること	2大学1高専における社会貢献活動の更なる発展	○ これまで法人・2大学1高専は、中小企業への技術支援や、地元自治体や小・中学校と連携した取組等、2大学1高専が持つ知見や技術等を地域社会に還元し、社会貢献の役割を果たしてきた。 今後も、時代や社会の変化に柔軟に対応しながら、取組の拡大を図っていくべきである。 ○ このほか、都立大では、近隣の地域や大学、自治体等と連携したボランティア活動の支援等を通じて、学生のボランティア活動の活性化に取り組んできた。また、計画的・長期的な視点でのボランティアリーダー育成にも力を入れてきた。 今後もこれらの取組に注力し、社会貢献活動への意識を大学の様々な場所に浸透させていけるとよい。	鈴木委員	社会貢献の諸活動の継続的な取組推進について追記
13	2- (4) グローバル化に関する こと	学生の海外経験等を支援する(背中を押す)取組の推進	○ (略) ○ 英語等の語学能力を高めることについても、大学・高専としてサポートを充実させていくべきである。語学学習は継続的な努力によって結果が着実についてくるものであるし、さらに、そうしたサポートを通じて成長した学生が、海外経験を積み、他の学生にも好影響を与えていくことで、大学・高専のグローバル化につながることを期待できる。 ○ (略)	杉原委員	語学力向上についての支援拡充及びそれにより期待される効果について追記

No.	分類	項目	修正後（意見(案)における記載内容）	発言者	備考
14	2-(4) グローバル化に関する こと	<u>留学生の受入れ拡大による学内のグローバル化</u>	<u>○ 学生一人ひとりの海外への挑戦を支援すると同時に、留学生の受入れ拡大に引き続き取り組み、大学・高専の内部がよりグローバルな環境となるよう整備していくべきである。</u> <u>また、受入れ拡大に当たっては、留学生の出身国・地域の多様性も高めていくことも重要である。</u> <u>価値観や文化の異なる多様な構成員を受け入れることで、学生は学内にいながらも、国際的なコミュニケーションの機会を多く得ることができる。そうした経験をきっかけにして、学生の海外への興味・関心を高めていくことができるのではないかと。</u>	杉原委員 村瀬委員	留学生の受入れ拡大による内なるグローバル化の重要性、留学生の多様化の重要性について追記
15	(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	○（略） <u>○ 法人は、多種多様な事業に取り組んでいるが、他の事業との関連性や相乗効果に対する意識が薄いのではないかと。</u> <u>それぞれの事業が有機的に連携し、次につながる好サイクルを機能させ、大学・高専の活動を一段上のレベルで活性化させていくことが重要である。</u> <u>こうした考え方を意識した事業戦略に基づき、次期中期目標・中期計画の策定に取り組んでいくべきである。</u> ○（略） ○ 世界大学ランキング等について、目的ではなく一つの目標として捉え、それを意識しながら取組を進めることは、教育・研究のみならずSDGsへの対応等、グローバルな評価指標に対応することに自動的につながっていく点で重要である。	杉原委員 高田委員	・関連性、相乗効果を意識し、好サイクルが機能する事業設計・推進の重要性について追記 ・大学ランキング:SDGs対応の要素について追記
16	2-(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	○（略） ○ 評価という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。 <u>また、良い活動を行った教員に対して、何らかのインセンティブを付与することも、教員のモチベーションを高めるといった意味で有効な取組であると考え。</u> ○（略）	高田委員	教員評価におけるインセンティブ付与の有効性について追記
17	2-(6) 法人運営基盤の強化に関する こと	寄附金の獲得拡大、寄附文化の定着	○ 東京都に抛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。 寄附文化を定着させるには、長い時間をかけ、 <u>継続的な取組を行っていく必要がある</u> 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つてはどうか。 <u>ホームカミングデー等、卒業・修了生が大学・高専に戻ってくる貴重な機会を活用していくことも効果的であると考え。</u> <u>また、これらの取組については、法人や各校の事務局だけでなく、卒業生・修了生と在学時に直接的な関わりを持ってきた、各校の教員達も積極的に関与していくことが重要である。</u> ○（略）	杉原委員	寄附獲得、寄附文化定着に向けた、教員の積極的関与の重要性などについて追記
18	2-(6) 法人運営基盤の強化に関する こと	2大学1高専の認知度・プレゼンスの更なる向上に向けた取組	<u>○ これまで法人は、2大学1高専の認知度・プレゼンス向上に向けて様々な取組を推進してきた。</u> <u>今後、更なる認知度・プレゼンスの向上を図っていく上で、「人を育てる場」である大学・高専が、学生を大きく成長させ、いわば「社会の財産」を輩出することで、社会に貢献していることをPRしていくことも重要ではないかと。</u>	村瀬委員	認知度・プレゼンス向上の取組における、「人を育てる」という大学・高専の社会貢献性の観点からのPRの重要性について追記
19	2-(6) 法人運営基盤の強化に関する こと	資産の利活用	○（略） <u>○ こうした資産の利活用については、キャンパス横断的なタスクフォースを設置し、各キャンパスの職員が集まって議論・検討を行いながら取組を進めていくとよいのではないかと。</u>	村瀬委員	資産の利活用推進に向けた法人内での組織的な推進の在り方について追記

意見取りまとめに向けた更なる論点一覧

No.	分類	項目	意見(案)	論点
01	2-(3) 社会貢献に関する こと	—	—	法人・2大学1高専は、産学連携(企業との連携)の取組について、これまで特段の意見がなかった。産学連携の更なる推進に関することについて、取組の方向性やヒントなど、意見・提案を頂きたい。
02	2-(4) グローバル化に 関すること	—	—	グローバル化に関しては、これまで留学生の派遣・受入に関する意見があったが、ポストコロナを見据えたグローバル戦略に関することについても、意見・提案を頂きたい。 (例) ○ オンライン留学・国際交流、COIL型教育 ○ 秋入学、英語授業
03	2-(1) 教育に関する こと	各校の特長を生かした 連携の推進	○ (略) ○ 2大学1高専は様々な専門性を持った人材が集まっているので、それぞれの特長を生かし、学部や専攻、学校間を越えた連携を更に推進していくべきである。 分野横断的な教育プログラム等の経験は、学生の視野を広げ、専門性や応用性を高められる点で非常に有益なものである。	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、意見・提案を頂きたい。 (例) ○ Society5.0実現に向け、国などの議論では、文理横断的な教育や創造性・感性・デザイン性を育成する教育の必要性等が言及されており、そうした分野での2大学1高専の連携 ○ 都立大・高専の学生向けに、産技大の教員・学生による起業・創業に関する教育や交流
04	2-(1) 教育に関する こと	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生かし、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と。	オンラインでのコミュニケーション機会の普及に関連した意見として、現状はサテライトキャンパスの整備に関する内容となっている。 一歩進めて、サテライト環境の整備に限らない、ポストコロナも見据えた教育全般の領域におけるデジタル技術の活用(オンライン教育など)についても、意見・提案を頂きたい。
05	2-(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	○ (略) ○ 法人は、多種多様な事業に取り組んでいるが、他の事業との関連性や相乗効果に対する意識が薄いのではないかと。それぞれの事業が有機的に連携し、次につながる好サイクルを機能させ、大学・高専の活動を一段上のレベルで活性化させていくことが重要である。 こうした考え方を意識した事業戦略に基づき、次期中期目標・中期計画の策定に取り組んでいくべきである。 ○ (略)	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、法人・2大学1高専の具体的な事業を例に挙げながら記載できれば、より意見性が増すかと考えるので、例示に当たり、意見・提案を頂きたい。

<第4回検討会> 令和3年4月23日（金）15:00～17:00（オンライン開催）

1 東京都公立大学法人 理事長との意見交換における意見

○ 各校の強みを生かした取組の推進

- ・ 2大学1高専はそれぞれが異なる強みを持っているので、それらが力を合わせ合う取組を推進してほしい。例えば学生、教員等の人的な交流、教員の共同研究のほか、高専から都立大への編入学・大学院進学の更なる活性化等が考えられる。こうした取組の推進に当たっては、ぜひ理事長のリーダーシップを発揮していただきたい。

○ 都政のシンクタンク機能の更なる発揮に向けた主体的なアプローチ

- ・ 都政のシンクタンク機能としての役割を法人が果たしていくことは非常に有意義であるが、これまでは、自治体からの声に応える形での取組が多かったのではないかと。シンクタンク機能の更なる強化に向けて、自治体と定期的なミーティングを開催する等、法人側が主体的に都政のニーズを吸い上げていくことが重要ではないか。

○ リカレント教育

- ・ リカレント教育については、その対象や取組の形態も様々であるが、生涯を通じて学ぶということは非常に重要であり、2大学1高専としての取組を都民や社会に対して積極的に発信していくべきである。
- ・ 60代、70代の方に対しては、その方達専用のコースを設けるとともに、学士や修士の学位が取れるような緩やかなシステムをつくっていくと良いのではないかと。

○ 事業の連関性、好サイクル

- ・ 法人におけるそれぞれの事業・取組・機能を相互連携させ、推進力となり得る好サイクルを生み出し、一段上のレベルへ入っていくべき。例えば、都の豊富なリソースをかつ使用した研究や、都のシンクタンク機能の発揮といった取組は、学生が2大学1高専に関心を持つ要素でもあるが、そうしたつながりが上手く機能していないのではないかと。

2 東京都立大学 学長との意見交換における意見

○ 基礎的な力を育む教育の強化

- ・ 企業の立場から見ても、応用的な学びや研究に沢山取り組んできたことよりも、基礎をきっちりやってきたことが評価されると思うので、ぜひ基礎的な力を身につけられる教育の強化をお願いしたい。

○ 分野横断的な教育の重要性

- ・ 分野横断的な教育を推進することは、学生の視野を広げ、専門性を更に深化させられるし、新しいアイデアの創出が期待できる点でも重要と考える。

○ 修士課程・博士課程の確保、支援

- ・ 大学の研究力を強化する上では、博士課程へ進学する人材を増やすことが不可欠である。
- ・ 修士課程の学生に対して、研究活動における人的リソースとして期待する・巻き込んでいくということも重要であると考えます。

○ 学びの多様性

- ・ 学部であれば8年まで在学できるので、卒業まで少し時間がかかっても学び続けるということについて、大学としてそれはむしろエンカレッジしたり、サポートしてほしいと思う。例えば1年留学に行き行って戻って来たら奨学金を与えるといった、学びの多様性を大学としても奨励し、もっとユニークな人材を輩出するという取組も進めていってほしい。

○ グローバル化

- ・ 高い語学能力を持つ学生を更に海外に送り出すというよりも、教員の目から見ても、専門力とかポテンシャルはあるけれども英語だけが苦手、といった学生の背中をどう押すかが非常に重要である。そうした学生が機会を見つけて海外に行き、コンプレックスが解けると大きく成長できると思うし、都立大のプレゼンス向上にもつながるのではないかと。
- ・ 語学力のコンプレックスは克服が可能なもので、研究等と違い、慣れの要素が大きい。いかにスイッチを押すか、やり抜く力を育むことが重要であり、語学力向上に関するサポートプログラム等を提供し、そこで成長した学生を起点に大学の国際化が拡大していくといったことも考えられるので、引き続き国際化に向けた様々な取組を推進してほしい。

○ 卒業生・修了生とのネットワーク強化、寄附活動の活性化

- ・ 文化をつくるためには、行動の継続が重要である。寄附の活性化ということについても、教員達からも積極的に寄附の活動が起こるようにしたり、ホームカミングデー等のイベントの機会をうまく活用して寄附を募る等、同窓会や卒業生・修了生との関係が活性化し、寄附活動が大学の文化として定着するような取組を継続的に展開してほしい。

3 意見（素案）取りまとめにおける意見

○ 学生のコミュニケーション能力を高める教育

- ・ 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教育を行うということは難しさもあるが、取り組んでマイナスになることはないので、具体的な教育体系として組み立てていけるとよいと考える。

○ 文系分野を取り込んだ研究テーマの創出

- ・ 理系の教員の評価は比較的具體化・定量化しやすい一方、文系の教員はその活動の成果等が見えにくいこともあり、都立大の業務実績評価においてもあまり目立たないが、それは非常にもったいない。都立大は文系の領域でもものすごく活発な研究を行っているし、分野を越えた研究に関して、総合大学の強みを生かし、文系まで取り込んだ形の研究テーマを創出することにも注力していくとよいのではないかと考える。

○ 都のリソースを活用した研究による世界レベルの研究成果の創出

- ・ 東京都には、研究課題、又は研究のためのデータやフィールドが潤沢にあり、都立の2大学1高専は、それらを活用できる立場にある。非常に高い研究成果を出せるのではないかと考える。東京都との連携を、社会貢献・成果還元という形でのみ捉えるのではなく、こうした都立だからこそできる研究によって、世界レベルでの研究成果を出すということをぜひ目指してほしい。

○ 若手研究者の支援

- ・ 若手研究者の支援については、予算の面だけでなく、期間の面での強弱をつけることも重要と考える。若手研究者は、本人の能力よりも、所属していた研究室の能力に基づいて採用される傾向があり、新たにその人が研究を始めると、成果が出るのに非常に時間がかかることが多い。短期間で予算面の支援を行い、成果が出なければ支援を終了するのではなく、うまく時間と予算を振り分けながら、長い時間をかけ、伸びる芽を伸ばしてあげられるとよい。特に、基礎研究的な分野はそうした支援によって伸びていくものと考えられる。
- ・ 所属（環境）が変わると、それまで前の所属でできていたことができない等、変化に対応できず、成果を出せないまま根が枯れてしまうおそれがある。環境が変わっても十分な研究を行える支援のほか、若手に回りがちないわゆる雑用的な仕事を軽減したり、研究と教育の負担配分をうまく考えていくといったことも重要である。

○ 社会貢献

- ・ 都立大では、東京2020大会も見据え、ボランティアセンターの設置、長期的・計画的なボランティアリーダー人材育成等を含め、様々なボランティア活動及びその活性化に取り組んできた。こうした取組は、現在では、オリンピックに関連した活動以外にも、様々な分野において活発に行われているのではないかと考える（今後も更に拡大させていくべき）。
- ・ 2大学1高専では、地域の中小企業への技術支援や地域の中学校等の連携的な取組等、地域に対して大学・高専の知見や技術を還元に取り組んでいるが、社会貢献の観点で、今後も拡大させながら取り組んでいくことが重要である。

○ グローバル化

- ・ 学内に異なる文化・言語を持つ人を増やすことで、海外に対する学生の心理的ハードルを下げることになると思うので、学生一人ひとりのグローバル化だけでなく、大学そのもののグローバル化が必要である。
- ・ 留学生の受入れに当たっては、その人数を増やすことだけでなく、留学生の出身国・地域の広がり・多様性を意識して取り組んでほしい。
- ・ 海外派遣の強化については、海外に行きたい思いが元々ある学生は積極的に動くので、そうでない学生のハードルを下げるのが最も重要であり、行かせたい人を行かせるキャンペーンを展開してほしい。

○ 事業の連関性や相乗効果を意識

- ・ 各事業・取組について、担当部門がしっかりと遂行していくことが大事ではあるが、それぞれが打ち上げ花火的な形で終わってしまわぬよう、それらがどう連関して相乗効果をもたらすのか、プロジェクトマネジメントを担う法人部門がしっかり考えていく必要がある。
- ・ 2大学1高専それぞれに得意分野はあると思うので、中期目標やアクションプランについては、更に細かく分けて、どの部門が主に取り組むべきかの舵取りをしていくことが重要である。

○ メリハリをつけた教員活動評価

- ・ 教員の活動評価は、メリハリをつけて行っていけるとよいのではないかと。良い活動をした人を探すための評価であることを前提に、インセンティブを付与できるような形での評価を行っていけば、更に教員の活動が活発になるのではないかと。

○ 資産の利活用

- ・ 資産の利活用については、各キャンパスの職員で構成する横断的なタスクフォースをつくり、大学・高専の資産をどうすれば利活用できるか等を議論して成果を上げていけばよいのではないかと。

○ 法人の認知度・プレゼンスの向上（人を育てる場としての大学・高専を社会に発信）

- ・ 従来からの課題・テーマである、法人の認知度・プレゼンスの向上のための取組について、やはり大学って人を育てている場なんだということが伝わる機会こそ、最も効果的なのではないかと。若い学生が半年、1年という短期間で大きく成長している姿を見るのは、誰にとってもわくわくするような経験であると思うし、成長した人材が社会の財産になるということを、広く社会に認知してもらえよう、情報発信に取り組んでほしい。

<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には、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ことまで考えていきたい。そのヒントを貰えればありがたい。

○ 学部の専門性を活かした連携

- ・ 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なっていく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たほうがよい。

○ 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