

## 第4回兵庫県公立大学法人評価委員会議事録

### 1 日時

令和4年3月9日（水） 10:00～11:30 ※テレビ会議

### 2 出席委員

牧村委員長、今村委員、木村委員、米田委員

### 3 出席職員

小橋企画県民部長、原田管理局長、森本大学室長

### 4 内容

#### (1) 開会

#### (2) 議事1：第二期中期計画変更（案）について

事務局より説明→各委員、異議なし。

#### (3) 議事2：第二期中期計画3年経過後の検証と見直しの方向性について

事務局より説明後意見交換（※下記5参照）

#### (4) 閉会

### 5 意見交換の概要（●：委員、○：事務局）

- 私は、現中期計画を大胆に見直すべきではないかと思う。その趣旨は、コロナを経た未曾有の時代の変化、すなわち「ポストコロナの新たな世界」を先取りして、むしろ積極的に中期計画を見直すべきだということ。例えば、DX、GXやグローバル社会の構造変化など、ポストコロナの極めて大きな社会の変革を見据え、今、大学を変革しなければ、時代に取り残されてしまう。また、県立大がグローバル化の指標として掲げる「留学生数」の目標達成が、コロナにより非現実的となってきた。目標は350人だが令和2年の実績は234人。そして今はむしろ入国を遮断しているような状況。留学生数が非常にエッセンシャルなパラメーターならともかく、そもそもこれをグローバル化の指標とするのが適切か疑問。他にも色んなパラメーターがあるのではないか。（このような状況で）無理に留学生数の目標を達成しようとする、逆に変なことになってしまう。今言ったことは例に過ぎないが、当初の中期計画のゴールイメージには修正すべき点が多くあり、

これを大胆に修正すべきと考える。

- その方向性については全く同意見。この3年間で、「持続可能な社会の実現」という機運がこれだけ盛り上がり、コロナにより本来計画していたことが十分に実施できないなど、3年後の（あるべき）姿が大きく変わってきていることから、思い切って計画は見直したらよいと思う。

見直し概要の説明を聞くと、ワーディングがコロナに偏りすぎているように思うので、もう少し、大きな社会の変化に伴う見直しであることを前面に出した方が良い。

県では、知事が替わり、財政改革に非常に強いスタンスでメッセージを出していると理解しているが、中期計画に係る予算支出計画そのものは見直される可能性はあるのか。また、その場合、予算制約が中期計画にどういった影響を及ぼすのか。

また、大学でSDGs推進委員会を立ち上げて、次期中期計画に向けて大きな方針を（検討していく）という時間軸で考えておられるようだが、先ほどの大幅な中期計画の見直しと同時に、3年かけて検討していくというのではスピード感がなさ過ぎるように思う。少なくとも、1年以内に取りまとめて現中期計画期間中に走り出した上で、ある程度方向性を見据えて次期中期計画に進んでいくぐらいのスピード感で進めないと、また3年後にはビハインドしてしまう。それぐらいの前掛かりなスタンスで計画の見直しや実行計画を作ってもらいたい。

- 県政改革方針に関して、来年度予算では、大学についても運営費等については財政上のシーリングに従い見直しを行っているが、中期計画上の大きな目標にまで切り込むといった方針は掲げていない。大学で実施するDXやSDGsに関わる事業については、県の施策と連動して行っていただくことになる。ニュースバル等の活用についても県の施策として打ち出しているところ。そういった意味で中期計画に影響のある予算上の方針は考えていないので、今の計画の方向性については、県としてしっかり支援していきたいと考えている。

- 管理運営の問題や、いくつかの点等で、これまでの議論を踏まえていただいていると思う。今後は大学経営についてもプロフェッショナルが必要になってくる。県庁職員の出向という形では限界があると思うので、大学職員プロパー化の方向性については大賛成。

見直し案の中で「コロナ禍」という言葉を使いすぎると、言い訳のように聞こえてしまう。コロナによるパンデミックの状況は世界的問題。これに加えて新たにウクライナ情勢の問題も出てきている。もはや、これまで以上に政治・経済、ひいては明日をどう生きるかが問われている今の状況においては、3年という見直しサイクルは非現実的。むしろ、中期計画の中での点検サイクルをどうやってスピーディーにしていくか、膨大な作業を行うのではなく、いくつかの重要な指標を定めて、もう少しタイムリーに見直しを行う仕組みが必要。

また、時代の変化との関係性で、どこの大学でもコロナ禍、DXという言葉が踊ると思う。『LIFE SHIFT 2 100年時代の行動戦略』という著書の中で、教育機関の役割について、「DXと長寿社会」という問題が提起されている。各大学が同じことを言う中で、県立大学としての役割をもう一度問い直した方が良い。大学経営としては安定しているからこそ、むしろ、先を見て先駆的に手を打っていくことが大切。これまで日本の大学教育の中で一番弱かった点は生涯教育だと思う。全世代に教育サービスを提供するという事は、今やアメリカやヨーロッパで常識になっている一方、日本ではまだ18歳の若者を奪い合っている状況が続いている。今の10代が100歳まで生きることを考えると、その都度勉強し新しいスキルを身に付け、次の職業に就くというように、生涯の中で職業を変えることが当たり前になってくる。そのためにはデジタルの能力だけでは生きていけないということをこの本は書いている。もちろんデジタル革命は重要な問題ではあるが、コミュニケーション能力やコーチング力、クリエイティブさなどの人間的スキルが必要。こういう問題をどう取り入れていくのかということが教育に必要なと思うので、中期計画ではそういうスキルの問題に取り組んでいかないといけない。DXの方向だけに流れてしまうと、少し、高等教育から離れていく気がする。

また、全世代に教育サービスを提供することは、県立大学としての県民に対する重要な責務だと思うし、兵庫県が全国の先頭に立って実践すべき。20歳から100歳まで学び続けるという生涯教育に関して、県がどのような制度を作り、どれだけ投資するのか、県政にとっても大きな課題。県立大学がきっかけを作ったらどうかと思う。キャリア移行がこれからどんどん活発になることは明らかであり、全世代が学び続けるということは、今後もっと重要になっていく。重く受け止めなければならない課題。これを支える大学としては、県立大学がやる意味はあると思う。

- 見直しのサイクルを短くしていくべき点には同感。国家的行事で、あれだけ検討してきた東京オリンピックですら1か月前に計画を変更しているように、状況の変化に伴いスピード感を持って計画を変えていくのが今の世の中の流れ。3年前に作った計画を墨守するのではなく、どんどん変えていくのが良い方向だ。

私が言っているDXやGXは最低限の話であって、各委員が言うとおりでこも皆やっている。そのような中、グローバル競争がますます熾烈となる環境において、「次世代リーダーの育成」にどういう風に取り組んでいくのかを本当は原点として考えるべき。第二期中期計画策定の時に、私は次世代リーダーの育成について強く主張したが、キャッチフレーズには落とし込まれたものの、なかなか具体的なところには反映されていない。いよいよそれが大事になってくる。そのためには大学はどうすべきかを考えていただきたい。

- 大学として中期計画の中でどのように盛り込んでいくか。もちろんこれまでのように、ベーシックに学生の学びの場を提供していくことはもちろん大事なので、大学でしっかり取り組むべきところ。リーダー育成の必要性については、県立大に対し訴えかけてきたことであり、少しずつではあるが方向性が見えてきたのではないかと思いつつ、焦点を定めて取り組むという点においてはまだまだ足りない点があるように思う。

コロナの点に関しては、昨年度はまだ一年目ということもあり仕方がない点もあったが、第6波の収束後もコロナと付き合いしていく中で、大学としてどのよう

に対応していくかという視点は、現行計画には欠けている。言い訳ではなくコロナを前提にして盛り込む必要がある。

行政の者から見ると、時代のスピードに乗り、局面ごとに方向性を変えて見直しをしていくというのは、年度内予算ということもあり、なかなかついていけない点がある。県も大きな視点では2050年を目指したビジョンを描きながら、年ごとにはどうしていくかということでやっているが、行政、また大学法人がスピード感を持ってやっていくというのは、色々な手続きの中でついていけない状況があるのではないかと。ただ、目まぐるしく変わる環境、時代の要請を捉え、どういった形で計画を見直し、変更していくかを考えると、これまでの計画を捨てて新しいことを掲げるような、切り捨てていく観点も大事ではないか。その切替えを、どのように手続きを取りながらやっていくか、試行錯誤しながらやっていきたい。

- 中期計画が硬直化しているという印象を受けた。特に学生は4年間しか在籍しないところ、3年間のサイクルで運営していくというのは、学生のサイクルともうまく合っていないように思うが、企業も3年ごとに大きな計画立てていくので、方向性としては間違っていないように思う。その中で少しずつ微調整をしていける仕組みを作っていくのが現実的。

また、多くの企業もDXが必要と言うが、DXはあくまでも手段であって目的ではない。デジタルのシステムを導入すればDXを達成できたように考えがちだが、DXを使って何をするのかという書きぶりにすべき。

- 民間企業は、リーマンショックのような世界的危機が起こった際には、それまでの中期計画を捨てて全く新しい計画を作ってきた。県立大もそのようなタイミングではないか。

ちなみに企業の例で言えば、DXのPhase0では単なるツールであったが、Phase1以降は経営そのものであり、経営のあらゆる面を変革していく。そういった経営そのものという意味でDXと申し上げた。

● DXは「デジタル」よりも「トランスフォーメーション」の部分の方が重要だという話をよく聞くので、そういう趣旨なのだろうと理解した。

○ 県の取組みとしても、例えば中小企業のDX化支援等の施策を新たに打ち出しており、大学もこれと連動してDXの推進を打ち出しており、それが目立ってしまっているかも知れない。DXというとそれが目的化しがちだが、あくまでツールとしてDXを取り入れた上でどういったことを実現していくのかという点を明確化する必要がある。

大きな変革ということになると、大学機構そのものをどうしていくか、大学のあり方そのものをどう見つめ直すということもあるのかも知れないが、それをすると、県の中期目標をどう考えるのかという根本のところになるかもしれない。今回の変更の中でどう取り入れられるのか、しっかり検討したい。

● DXと長寿社会はセットで考えてもよいくらい重要なポイント。そういう意味で、計画の中で生涯教育の内容が薄いのは、改革案の半分が欠けているとの印象を持った。

あと一点は、人間的スキルの問題。これは、教育方法や教育の枠組みをどう大きく変えるのかが問われているということ。例えば、説明のあった起業家育成という言葉は、どの大学も打ち出していることだが、起業家というのはだいたいアウトロー。つまり、アウトローにどれだけ投資するかという問題。ある大学の学長は、「起業家の99%は失敗する。しかし、100のトライがあるから社会発明が生まれる」と言っている。全部の大学がそれをやるかという話だ。それも大事だが、生涯教育に関して、10代から70代までの各世代が身に付けるべき人間的スキルとは何かということをもっと分析、掘り下げて、県民に教育サービスを提供することが県民全体に責任を持つ県立大学として重要ではないか。もっと大胆に全世代を対象とした教育が必要ではないか。

また、最近では、企業と大学が連携して「マイクロ学位」を与えるという制度

もある。企業が革新を起こし続けるために必要なスキルを従業員に学ばせる、あるいは管理職に心理的安全性などのマネジメントを勉強させるというもの。そういった教育サービスを提供するなど、他の大学と横並びのことをするのではなく、もっと大胆に兵庫県立大学独自の道を進むことが重要だろう。

- 県としても、県民の生涯教育に関する施策は必要と考えている。リカレント教育やリスキリングといったところをどうしていくのか、それを大学としてどう提供していくのかという点については大きな枠組みが必要。

知事の新しい取組みである学生未来会議について、R4年度は県立大でもやりたいと思っているが、先行的にR3に実施した大学の学生からは「一旦海外など県外に出て様々な経験をしたあと地元に戻る際に、県が色々な施策を用意してくれれば兵庫県に帰ってきやすい」という意見があった。今思い至ったことだが、UJIターンの面において、県として学び直しの制度を用意していれば地域創生にも繋がってくるのではないかと。それと生涯教育を色々な形で結びつけると、面白い施策展開ができるのではないかと思う。そういった意味で、県と施策が共有できる県立大学ならではの役割も考えてみたい。

- 日本のベンチャーでは大規模なエンジェル投資が起こりにくく小粒になりがちで、GAFAのようにはいかない。大企業、中小企業および大学がうまくタイアップしてやっていかないといけない。資金は科研費だけでなく色々あるので、そういうところに大学も入っていただき、ポジティブに考え、行動してほしい。
- 細かい話になるが、管理運営のところ、業務の効率化に資するDXの推進や大学そのもののCNの取組について、数値目標を3年のスパンで明確に定めて、これを3年後にはっきりと評価できるような計画にしてほしい。これは大学特有ではなく、民間企業と同じような取組であり、経費節減にも資するような話なので、抽象的な目標設定にならないように。  
冒頭にあったKPIも大胆に見直し、フォロー可能なものにすべき。

○ 県政改革を進めていく中で、単に経費節減をするのではなく、CN 等の取組みの中で運営費を削減していくということは、前向きな姿勢として打ち出していくべき。また、この点についてはしっかりと目標を立てて取り組むべきところと考える。

● 見直しの方向性には、GX に関する部分が少ないように思う。CN と言ってしまうと CO2 ゼロとなり難しくなってしまうが、それに至るまでの取組（例えばエンジンの高効率化等）は、CO2 を減らすという意味で非常に重要なので、GX という形であれば大学でもできることが色々あるのでは。

ぜひ、大学が考える GX の全体像の中に、個々の取組を落とし込んでいくようにしてほしい。企業は必ずそうするのだが、大学では、教員それぞれの専門分野における取組みを並べたものが大学の GX となりがちで、どうしてもバラバラ感が出る。やはり関係する教員が集まって、大学の全体像を考える方向になってほしいが、各教員は自分の専門分野を持ち、それにこだわるところがあるので難しいというのは十分理解しているが、私はそう考えている。

● グローバル化の指標が留学生数だけでよいのか、という点については同感。ただ、留学生をどんどん受け入れようというのは大学のエネルギーの問題でもあるので、このテーマについてはもう少し深めてはどうか。例えばオンラインによる留学というのが出始めている。短期プログラムよりも、覚悟の上で長期留学する学生をどれだけ作れるか。人数は少なくとももしっかり学ぶ学生を作るために、オンライン等を活用した長期留学の学生を確保する制度を作って、最終的には現地で学ぶ。それから、受け入れる学生の質にもこだわった方がよい。交流先の大学、学問分野や、何より優秀な学生ということをもっと考えていく必要がある。

また、ウクライナの問題があるように、難民等、学ぶ場を奪われた学生に対して県立大が門戸を開け受け入れることで国際貢献をしていくとか、国際的共著論文を増やすなど、教育研究全般にわたり、もう少しゴール、目指すべき姿を考え

る。留学生数や外国人教員の数は20年前の指標であり、もはやグローバル化は計れないように思う。

○ グローバル化の指標としての数値目標という点、留学生数を掲げがちだが、大学として留学生数を増やすことによって何を目的としているのか、どう取り組むのかが重要。数値として掲げるとどうしてもそれが目立ってしまうが、大学としての思い、メッセージとして打ち出しすることが大切。また、留学生の質については、どういった所をターゲットに質の高い留学生を確保するかは大学としても当初から考えて動いていると思うが、数だけでなく、オンラインの活用や長期留学についてどういった仕組みを作っていくかは、検討していきたい。

● いいですね。皆で改革をサポートしましょう。