

## 令和4年度 第2回兵庫県公立大学法人評価委員会 議事録

### 1 日時等

- (1) 日時 令和4年8月15日(月) 13:30~15:45
- (2) 場所 兵庫県公館第2会議室

### 2 出席者

- (1) 評価委員：牧村委員長、今村委員、木村委員（オンライン参加）、高崎委員、米田委員
- (2) 兵庫県立大学法人：太田兵庫県立大学学長兼副理事長、古川副理事長兼事務総長、盛山理事兼副事務総長・兵庫県立大学事務局長、内堀兵庫県立大学事務局副局長兼教育企画部長、八軒法人事務局経営管理部長・兵庫県立大学事務局副局長兼経営企画部長、丸山法人事務局経営管理部経営課長・兵庫県立大学事務局経営企画部次長兼経営戦略課長、山田法人事務局経営管理部経営課主幹（調整担当）・兵庫県立大学事務局経営企画部経営戦略課主幹（調整担当）
- (3) 兵庫県：小橋総務部長、陰山総務部次長、森本大学振興官、藤本大学振興班長

### 3 内容

評価案に関する意見交換（令和3年単年度、第二期3年間）  
中期計画変更等について

### 4 意見交換の概要（●：委員、○：法人又は事務局）

- 第二期中期計画の見直し概要について説明をする。まず始めに、①の「理工系女子学生、社会人学生、外国人留学生の受入れ促進策の積極的展開」についてだが、岸田総理を委員長としている教育未来創造会議で、日本における高等教育の課題として挙げられているものである。本学では、既に工学部で女性限定の推薦入試制度を設けている。制度の検証をする必要はあるが、工学部、理学部へ優秀な女子学生に入学してもらうにはどのようにすればいいかを、仕組み、制度、高校へのPRも含め検討をしていく必要がある。まずは、入試の制度について検討したい。社会人学生については、大学院のMBAでは、既に専門職大学院として社会人学生を受入れている。それとは別に、世の中の技術革新が激しい中、社会人が大学で学びたいという希望を持ったときに、現在は、科目履修制度という形で、受けたい授業を受けてもらうことはできるが、もう少し踏み込んだ形で、一定のまとまった単位を修得すれば何らかの称号を認定するというような制度を整えたい。

外国人学生については、国際商経学部のグローバルビジネスコースには、発展途上国から優秀な人材が、毎年40人程入学しており、母国に帰ってから県立大学をPRしてくれている学生もいる。入学希望者の国数を増やしていきたい。この9月でグローバルビジネスコースは4年目を迎えるが、27カ国から留学生が来ている。非常に難しいとは思いますが、

この仕組みを、姫路キャンパスの理工系学部にも広げていきたい。理工系でグローバル化を進めるためには、大学院での教育に特化したものを作ってみたい。どうかと思っている。

②の「教養教育の充実に向けた教育プログラムの改編と新たな実施体制の構築」については、次世代を担うリーダーの育成が重要。そのためには、理工系の人も人文科学・社会科学を学ぶことが必要で、「人間力」を身に付ける教育が重要だ。「教養」は人間が一生をかけて身に付けていくものであるが、十代後半の一番感受性が豊かな時期に、心を打つような教育に出会うことは大切だ。幅広い人材を育成するためには、専門教育を縦糸とすると、横糸で紡ぐものが教養教育だと思う。今 SDGs が盛んに言われているが、SDGs の背景にある根幹は「人権の尊重」だと思う。そのようなものを突き詰めていくと、教養教育の充実は不可欠だと考えている。教育プログラムや実施体制等について、部会を作って既に計画を立て始めている。

③の「ポストコロナ（ニューノーマル）における新たな教育手法の展開」については、コロナ禍でキャンパス内の情報環境をかなり整備した背景がある。オンラインで授業する中で、良いところと悪いところが見えきているため、オンラインと対面授業をベストミックスさせていくことが重要だと認識している。同時に、ICT を使って教育の質の保証につながるようなことをしっかりとやっていかなければならない。そのために、教学マネジメント体制の構築の見直しをしている。それを教育に活かしていくために、学生や教員、教育内容等の情報を分析して活かしていく、教育の質を念頭に置きながら教学 I R の体制を整えていきたい。

④の「産業界のニーズに応えるリカレント教育プログラムの開発と実施拠点整備」については、本学の産学連携・研究推進機構が、企業と共に D X についての取組を行っている。プログラムも入門、初級、中級とあるが、これをもう少しシステム化して進めていきたい。もちろん、情報系の技術支援のみならず、ものづくり分野でも取り組んでいる。産学連携・研究推進機構を拠点として、全体を整理し、見直しながら継続的に発展させていきたい。

⑤の「社会を牽引する次世代リーダーの育成強化に向けた次なる学科等再編の検討」については、工学部と環境人間学部の学科改編の必要性について、2年ほど前から、現場の教員とも議論しながら進めている。将来どうしていくのかというところをしっかりと考え、それをバックキャストして、今から考えるべく話を進めている。工学部、環境人間学部とともに、将来構想委員会を立ち上げて検討している。今後、本部からも学長もしくは副学長が参加して進めていく予定だ。本日の新聞にも載っていたが、理工系の人材が 35% と少ないので、理工系を増やすことが重要だと思う。教育未来創造会議では、情報系とクリーンエネルギーの施策を重視しているとあり、これは本学が考える方向性と一致しているため、そこを強化するためにも工学部の学科改編を検討している。

⑥の「起業人材を育成する効果的な教育プログラムの確立と企業支援教育の積極的展開」については、齋藤知事も起業について力をいれているところであるが、「起業マインド」を持つことがまずは大切だということで、県内私立大学や本学の附属中学校でも起業教育に取り組むという方向である。大学としても起業を目指す学生のための、時間外講座を昨年開講し、県立大学 25 名、芸術文化観光専門職大学 2 人、他大学 1 名の計 28 名が参加し

た。その中には既に、カスタマイズされたHPを作るサービス等を立ち上げている学生もいる。このような起業精神を持った学生を育てていくことは今後重要であるので、引き続き強化していく必要がある。

⑦の「産学公連携による水素エネルギー利用や二次電池開発等GX・CN関連研究の推進」は、次世代水素触媒共同研究センターを8年ほど前に立ち上げ、水素エネルギーの触媒や燃料電池等の周近的な要素技術の研究を進めてきた。今年、政策科学研究所を、エネルギー政策に特化した研究や提言をするような研究所に抜本的に変えた。政策科学研究所の所長と、現在は「水素エネルギー共同研究センター」となっている理工系の研究グループが協働して、社会実装を視野にいた共同研究を進めている。国のプロジェクトにも積極的に追い付いていく形で進めている。

⑧の「医産学看の連携を具現化する研究交流サロンの開設」では、先端医療工学研究所が開設し、臨床現場と連携しながら、教育研究を進めていくと同時に、医産学の連携拠点にする。「学」の中には本学の環境人間学部の「環境」と「食科学」が含まれている。どちらも医療と関係が深い分野のため、医産学に看護の「看」をつけ、医産学看とした。また、産業界と情報交換ができるようなサロンを発足すべく、企業2社から支援を受けながら進めている。

⑨の「SDGsの具現化を目指した異文化融合による学際的・創造的研究の推進」については、約30年前に開設した本学の自然・環境科学研究所は、環境保全や生物多様性の保全等について長年研究をしてきている。環境人間学部は、25年程前にできたが、環境と人間に関する教育というSDGsに関連した教育研究を行っている。それをさらに発展させ、産業界と連携していくことも考えている。環境保全に非常に関心の高い企業と国有林の保護に係る連携協定を結ぶべく進めている。また、本学の各学部の取組内容がSDGsの何番目に対応するものなのか、結びつけを意識しながら教育研究を進めていきたい。

⑩の「職員の法人独自職員への計画的置換え(プロパー化)等による事務局体制の強化」については、法人職員は県からの出向が100%で、我々の意向を汲み取って行政的にも色々やってもらっているが、3~5年で代わってしまうため、大学への真の帰属意識が醸成しにくいという課題がある。しかしながら、大学の業務は非常に特殊なところがあるため、職員のプロパー化に向け県に要請していきたい。

- 事前に概要資料をもらっていたが、学長の話聞いて内容がよく理解できた。
- 第1回委員会での意見がよく反映されていると感じた。理工系女子学生の問題は、国策としての重要性が非常に高い。理系女子の獲得は特に地方では難しく、理工系の大学をつくることも大変難しいので、公立大学が推進するのがよいと思うが、九州で起こっている動きは、大学間連携や高等学校との連携によって、早期に女子学生の意識を変えていくというもの。教育未来創造会議の答申にもあったが、女子学生が勝手に自分は理系ではないと決めつけている。理系が得意なことが、男性の経歴を妨げるため、理工系の勉強ができないというような意識を持っている。これは、ジェンダー問題だ。例えば、同じ問題を解

かせる際に、大学名を明らかにさせるより、性別を明らかにした時の女性の正答率が下がるというデータさえある。これには、中学、高校を含めた連携を作っていないといけな。理系女子のコンソーシアムをつくっている大学もあり、短大からの編入等、幅広く物事を考えていかななくては、単に入試において「理系女子に来たれ」というだけでは、事態は変わらない。

社会人については、マイクロ学位のようなものを検討するのは良いことだと思う。次世代リーダーに関するところでは、産業界との連携は非常に上手にやっているという印象。

一方で、社会起業家の問題を考えた時に、NPO との連携は重要になると思う。佐賀県は、NPO が一番多い県だが、CSO (Civil Society Organization) という考え方が、前佐賀県知事から現知事へ引き継がれており、地域の問題解決に行政と NPO が一緒に取り組むことを強く進めている。残念ながら佐賀は県立大学がないが、県立大学がハブになることによって、もう少しフラットな体制にできると思う。このような点をもう少し強調すれば、幅広いリーダーの育成に繋がるのではないかと考える。また、女性リーダーという問題をもう少し際立たせることが重要ではないかと考える。

- 理工系女子学生について。高校生は、概ね高校 1 年生くらいで理系か文系かを決めている。私の娘が工学部出身で、大学院を卒業し、技術者としてメーカーで働いているが、進学時のことを思い出すと、理系にも女子はいるが、医学部や歯学部、薬学部、看護学部に流れる傾向があり、その理由は、先が見えないからだ。メーカーに勤めて研究者になるというのが、魅力に感じられていない。どうせ勉強するなら資格の取れるものを選びたいになってしまう。将来、企業でこんな活躍の場があるのだというところを積極的に学生に示してあげてほしい。また、娘の通っていた中高では、進路指導の先生が、退職後に大学の特任教授として採用されていた。高校からバスを出し大学を見学して、女子学生が学ぶことができる環境を見せてもらったことがあり、親として安心感を得られた経験がある。県立の高校等と連携してやってみても良いと思う。最初の一步として、取り組まれてはどうか。

プロパー職員について。私は、普段私立大学の監査にも行っているが、どこの大学にも長年勤めている生き字引のような事務局長がいる。大企業の子会社でプロパー職員として採用されると、給料が安く昇進もできないようなイメージがあるが、県立大学では、そのようにならないプロパー化、つまり、事務方のトップとしての事務人材の育成に力を入れて欲しいと思う。

- 本学には、環境人間学部の 1 級建築士資格を取れるコースや管理栄養士のコースもあり、そのような資格を取れるところには、女子学生は入ってきているが、一般的な工学部などにはそのような資格がないために集まっていないという面もあるかもしれない。

今までの日本の社会の考え方として、無意識にバイアスがかかり、女性は文系を選ぶといった文化があるように思う。それを変えるためには、我々が高校へ出向き、工学部、理学部の魅力を直接宣伝していく必要があると思う。そのような道をつくっていききたい。

- 「第二期中期計画の見直し（概要）」の①～⑩について、取り組もうと思っている順番はあるか。

プロパー化については、法人だけの意見で決まる問題ではないため、県にもお願いをしたい。理系の女子学生を増やすにあたって、同じ視点を持った女性が管理運営部門でも活躍できるようになるというのも一つの道筋になる。大学としてしっかりと育てていくことが重要だ。

SDGs は 2030 年までの目標だが、その先の持続可能性という観点で、サステナビリティを重視してもらいたい。その中の一つとして、SDGs のゴールを達成していくことで、将来的なサステナビリティに繋がっていくという文脈で、中期計画を考えてもらいたいと思う。

また、関西経済界が注目している 2050 年の I R (Integrated Resort) や万博について、関西にある学校として、これらの事業と大学との関連性は外せないのではないか。中期計画に書くことではないかもしれないが、議論の俎上には載せたほうがよいのではないかと思う。

- I R (Integrated Resort) と万博については、知事も重視している事業であり、学生とも色々な議論をしている。本学の中期計画にどのように取り入れるかについては議論が熟していないので、意見を参考に、兵庫県立大学としてどうコミットできるかを検討していきたい。プロパー職員の女性登用は、理系の女性教員が上位職の学部長や学長になるための道を作るため、裾野を広げないといけなさと考えている。

- 母数を増やすことは必要。企業もようやく 40 代くらいの女性管理職や、その上の役員も増えてきている。外部から採用してくるのもよいが、まずは大学自体のキャパシティが少ないと感じるので、長い目で見て育てていかなければならないと思う。

- グローバル化については、単に留学生を増やすことだけがグローバル化ではないと感じる。グローバル化は無色透明なイメージから二色、あるいは三色の意味でのグローバル化に様変わりしている。その中で、経済安全保障の観点から見ると、近隣国から留学生に沢山来てもらい、知識を持ち帰ってもらえばよいというわけにもいなくなっている。

日本人は、ともすれば学校の成績では勝っていても、海外のタフな学生の中では目立ちにくく、議論に負けてしまいがちという傾向があり、グローバル社会において勝負していくことは本当に大変なことだ。学長もグローバル化は単に留学生の数ではないと言われていた。コロナの感染者数が減ってきたので留学生の数を増やして、留学以外の方策も追加しておこうというようなものではなく、もう少し広くて大きなビジョンを掲げる必要があると思う。

7 番の産学公の連携によるエネルギー政策の推進について、「産」である企業の人間もぜひ入れて進めて欲しい。エネルギーの世界は、企業同士の関係性の濃淡が非常に強くあり、そこに商社が入って、色々なところで企業同士の関係や独特のコスト構造等の複雑な関係性がある。それを超えていくためには、エネルギーの世界を知っている人間がいなけ

ればならない。そのようなことも十分に知って、それを超えていく努力をしていくためには、その世界で失敗や成功した人間がいないと、机上の空論になると思う。我々も水素で苦労したが、良きパートナーと組んで、液体水素運搬船などでは、国際標準を取得することができた。ある種の教科書的な理屈で考えても上手くいかないという点をお伝えしたい。

- 水素エネルギーの研究については、企業に入ってもらいたい構想がある。大学そのものもGX、CNを目指すにあたって変えていかなければいけない。大きな予算が必要になるので、プロジェクトが採択されるまでには少し時間がかかるかもしれないが、採択された場合には企業にも入っていただきたい。

6番目の研究所として水素エネルギー共同研究センターを研究所にしたいと考えている。現在、姫路工学キャンパスの建て直しを順次行っているが、次は産学連携の先端研究を行う建物を建設するので、研究拠点の目玉にしていきたい。大学で研究をしていると個別の分野ばかりになり、社会的な技術の意見を聞く場所もないので、現場をしっかりと見て、一流の研究者が集まる場所にしたいと思う。

留学生の件については、グローバル化にどう対応していくかは非常に難しいが、大学でできることのひとつとしては、留学生を増やすという意味ではなく、途上国の若者に来てもらい、県立大学で教育をしっかりと身に付けて卒業をしてもらいたい。その後は、日本に残ってもらっても良いし帰国してもらっても良いと考えている。

ロシアは本来、民主国家だが、現在は、国民の声が反映しない仕組みになっている。これは、国民が政治に無関心で勉強をしなかったために、気がついたら制約のある法律ができ、何も言えない状況になってしまった面があるかもしれない。そうならないためには、国民一人一人が教養を持つ必要がある。微力ではあるが、県立大学で育った人材が各国で活躍できるように広めていくことを、大学として取り組んでいきたい。

また、国際的な共同研究については、経済安全保障と言われるようになり、国や人を選ばないといけない難しい状況になっている。スーパーコンピューター等を使って、世界経済がどうなっていくのかなどの研究はできるが、留学生にそのような技術を教えるというのは、どのように線引きするのが難しい。今までは、軍事に転用されないようにという視点だけをやってきたが、最近は、技術を盗まれ無断で使用されることが多く、如何に防ぐかが重要であるが、大学だけで防ぐのは難しい。一方で、学問に国境はなく、開かれたものでなければならないという建前との兼ね合いの正解がなかなか分からない。

- プロパー化の問題について。私学に身を置く者から見ると、国公立が今の制度をとっている以上、私学は、マネジメントでは安泰かなと思う。職員のモチベーションが全然違う。それは多くの私立大学は、卒業生が多く、「学校のために」「学生のために」という意識が非常に強いために、オーバーアチーブメントという大きなエネルギーを生むからだ。国公立として、これに挑戦されるというのは面白いことだと思う。

「多様化」という問題については、県立大学を見ていると、よい芽がありながら、上手く大学の魅力を発信できていないように思う。ジョブ型で力を持った職員を、任期付きで

も採用することが必要ではないか。また、広報の専門家が欲しい。県立大学の Twitter の、「いいね」が一桁台では寂しい。広報は今、プロ化しているので、広報の専門家を採用することで、もっと斬新な広報ができると思う。

また、大学ランキングを意識することが大切だ。今回の「Times Higher Education」世界大学ランキングの日本版で、兵庫県立大学は 92 位だった。国際版では 1201 位。県立大学は、本来はこのような順位にいるべきではなく、もっときちんと取り組めば、はるか上に行くことが可能であり、プロの広報担当を採用することで、順位は相当変わると思う。兵庫県立大学は、世界ランキングの上位を目指して欲しい。学長が、研究分野を特化して絞り込んだり、まとめ上げたりされているので、これはチャンスだと思う。

そして、研究事務の世界も、かなり差がついてきており、それは科研費の採択状況を見ても分かる。早稲田大学や立命館大学は、研究事務のできる人材を相当育てている。以前、立命館の総長が研究費を多く獲得している教員を集め、なぜ立命館で勤務し続けるのかを尋ねたところ、「国公立に比べ、研究事務のサポートが充実しているからだ」と答えた。研究事務ができる人材というのは、外部資金の獲得や、大学ランキングを上げるうえでもキーパーソンになると思うので、プロをリクルートすることが必要ではないか。

○ 「Times Higher Education」の世界大学ランキングは、少しずつ下がっている。他の大学が上がっているということだと思うが、そのような意味では広報が非常に重要だと思う。学生のアンケートデータもかなり使っているので、そこをしっかりと対応することでかなり変わってくると思う。このあたりは、今までどおりの本学のやり方でしかできていないので、しっかりと取り組んでいきたい。科研費については、研究事務の役割は非常に重要。外部の専門家に依頼してチェックを受ける取組も一部で行っているが、今のところ大きな成果には至っていない。研究については、的を絞って頑張っていきたい。

● 中期計画の見直しについて、残り 3 年間で、それぞれの項目のゴールを具体的に明記してほしいと思う。ゆっくり時間をかけて取り組んでよい項目ではないと感じている。特に職員のプロパー化に関しては、今から 3 年かけて検討し、3 年後に実施するという話ではないし、法人だけで判断が難しいのであれば、中期計画の外の枠組みとして兵庫県に早々に方向性を求める等取り組んだ方がよいのではないか。現計画に対しても遅れているところもあるので、できるだけ早めに計画をまとめて、今年度の計画にも早めに反映すべき。

単年度評価のスケジュールについて。前年度の実績見込みをもとに次年度計画を作成しているとのことだが、評価委員会の評価作業を前倒しすべきではないか。一般的に年度実績見込みと最終実績が大きく乖離することはないのだから、次年度計画を作成する段階で、評価しておいた方が、評価委員会からの指摘内容を新年度の取組に早期に反映させることができると思う。従って、県への報告は見込みにより前倒しで行い、議会向けの正式な提出は、これまでどおりのタイミングで別途行うやりの方が、実効性があるのではないかと思う。法人が作成する見込みと最終確定が大きく乖離していたことがこれまでにあっ

たのか確認したい。イレギュラー案件がない限りあり得ないはずなので、確定しないと評価ができないというわけではないと思う。

○ 職員のプロパー化については、積年の課題で学長からも求められている。これまでできていなかったのは、限られたボリュームの職員数になっているため、人事が硬直化しないか、あるいはキャリアパスが描けるのかというところを考慮し、慎重に対応してきた。しかし、プロパーでないとノウハウが蓄積できず、その結果、大学改革が進まないということもあるなかで、県からも県政改革方針の中の任用形態の多様化のひとつとして、職員のプロパー化を検討すべしと言われているので、できるだけ早期に県と協議するべく、東京都や大阪府の公立大学法人を参考に調査して検討をしている。東京都で 86%、大阪府は 98%、全国の公立大学法人の平均でも約 7 割がプロパー職員となっている。県の職務と共通性が高い総務人事や財務の関係よりも、特に大学固有の事務、例えば教務、学生支援の事務から優先していかなければいけない。また、一般職員から精鋭化していくなかで、管理職に昇任させていくという方法を他大学でも実施しているので、そのようなイメージを持っている。毎年、本学から多くの学生が県に採用されているので、その中から県立大学に来る者がいれば、モチベーションにも繋がると思う。県と連携しながら計画的に実施していきたい。

○ 確定前の実績見込みを用いて県への報告や、県側で評価をできるかどうかについて。法人の実績が、見込みとの乖離が大きく、全く違う結果になることはないと思う。法人内での作業と、法人から提出のあった資料を、事務局がどのような形で委員の皆様へ提示するかということや、何をもって評価をいただくかということは検討しなければいけない。また、評価にあたっては、実績の概要さえ分かれば議論ができるだろうという意見もいただいたので、来年度に向け、どのような工程で評価をしていただくかは、再度スケジュールを検討したい。また、大学内でも何の資料をもとに、どのように自己評価をしていくのかも含め、検討し回答する。

● 実績報告は、分厚い資料は望んでいない。今回の中期計画変更についても概要の資料と学長からの説明によりイメージができた。資料の細かい箇所を修正するつもりはないので、大きな観点から示していただき、それを落とし込んでいってもらえればいい。

企業の決算でも見込みと実績は大きく乖離することはない。報告書も、完成形でなくても、信念やゴールイメージをしっかりと持って推進されているか、進捗がどうかは判断できる。完成形を望んでいるわけではないので、もっと早く出して欲しい。

我々が期待するのは、コンセプト、情熱や信念など、大きな道筋が見えればよく、細かい資料はいらない。コロナによってDX・GXの世界は大きく変わっている。例えば、DXは凄まじいスピードで変化している。単に「留学生のシステムをIT化する」といった話ではなくなってきている。企業は、サプライチェーンやエンジニアリングチェーンをシームレスに繋ぎ、海外も含めて取り組まないと話にならない。スピードとコンセプトを大

事にしていきたい。

そのような意味で、本日の委員会には、急遽、法人に出席をお願いしたが、学長から説明いただけたことは、非常に良かったと思う。

- 我々は法人の一番の応援団だと思っている。評価委員会は結果が出てしまったことに対してどうこう言うのではなく、時代が急速に変化する中で、どのようなプロセスを踏んで進めていくべきか、ということを議論したい。先ほど、広報やブランドについての話が出たが、自力で全てをやっていくのは難しい。専門のパートナーはたくさんいると思うので、上手く使えるかがポイントとなる。事務局にしっかり話ができる人がいないと、専門会社の都合の良いように作成され納品して終了ということになりかねない。全ての部門においてプロフェッショナルを抱えるのは難しいので、外部と連携するポイントを決められるような人材が必要になる。

○ 応援の目線で貴重なご意見をいただき、ありがたい。全てを法人内部でできるはずはないので、メリハリを付けながら外部も活用していきたい。

- グローバル化政策自体が大項目に挙がっていないことが問題。留学生政策や国際交流等はそれぞれで盛り込まれているが、研究の国際連携の問題等がバラバラなのでトータルが見えにくい。大学として、今の時代のグローバル化をこう考えているというところがなく、まだ「課題の中の国際化」になっている。大学の国際戦略を置いて、教育と研究それぞれにおいて、どこまでやるかを考えていく必要があると思う。どの大学といくつ協定を結んでいるかというのは1980年代の話であり、むしろ、有力な大学とどんな大学連携をしているかが重要。共同学部や共同学位、複数の大学が世界に介入していく仕組み等、どんどん進化していつている。以前、韓国の大学と話をした時、単純な協定はやめようと言われた。グローバル化は進展しているので、大学間連携において教育と研究の両要素は切り離すことはできない。企画部内の中でグローバル政策を置き、トータルで国際化の推進状況を見るということができなければ、ランクは上がっていかない。韓国に、ランキングの低かった大学が一気に200位代になった所がある。手法を聞くと、名刺を全部集めて、学長名で一斉にメールやメールマガジンを送ったとのこと。そうすると国際協調がどんどん増え、ピュアレビューが上がったらしい。このように一貫した政策を立てることで、力を集めてくるということがある。県立大学は、研究力があるのに発信ができていないのがとても残念であるため、そのようなことも含めて今後検討されたい。

○ 確かに、教育と研究が国際分野において一体化していないということがある。特に国際関連の研究については、教員任せになっている面がある。一部の教員は国際的にやっているが、大学として戦力的な取組は行えていない。海外の連携大学は、数の問題ではなく、実質的にどうするか。本学は、カーネギーメロン大学と深い繋がりがあり、情報セキュリティの分野でダブルディグリーをやっている。今は少し形を変えてやっているが、カーネ

ゲーメロン大学に本学の研究室を置いており、大学院の学生が勉強できるようにしている。このような仕組みを、もっと密に連携できる大学を増やしていくことが重要だと感じる。

### ～法人退出後～

- 後半は、令和3年度の評価ということだが、前半の中期計画変更との関連性はあるのか。

- 本来であれば、令和3年度の評価案を踏まえて中期計画の見直しを議論いただく予定だったが、今回は法人が直接説明をする時間があるため、前半に法人からの説明を行い、評価案については後半にと、順番を逆転させている。

単年度、3年間の評価をもとに評価委員から中期計画変更に係る提言をいただき、それを踏まえて法人が中期計画変更に取り組むという流れになる。

- 単年度、3年間の取組に対する指摘としては、この内容で良いと思う。

あえて欲をいえば、評価書案のP5の入試改革において、探究学習で培われた力がどうなるかということや、アドミッションポリシーを踏まえてということが書かれているが、この部分は入試制度上、大きな変化が起こると思う。要するに、学力試験と、総合型選抜の位置づけが大きく変わってくる。「ここが試験に出る」というような学習方法ではなく、何が出題されるか分からない入試になるため、考える力や学ぶ意欲をどう見出すか、どう才能を見つけるかと言うことの方が大事なテーマになってきているので、その辺りを国公立大学でも取り入れて、先端的にやっていくことが大事。学力については担保しつつも、筆記試験だけでは判定できない、意欲や才能をもった学生を一定数どう採っていくのかということについて、もう少し改革の大胆さが伝わると良いと思う。

- 本日の日経新聞に、全国の大学で、R2年度は初めて、一般入試よりも推薦・総合型(旧AO)入試の定員の方が多くなり、特に私立大学でその傾向が強いという記事があった。大学が生き残るための経営上の観点により、附属・系列校や指定校からの推薦等で入学者を囲い込む取組を加速する一方、入学後にスキルアップできる人材を、どのように見極めるかという問題があるようだ。このような中、どのような入試改革が求められるのか、適切な表現を検討する。

- 早稲田、慶応でも、AO入試で入った学生の方がGPA(Grade Point Average/学生の成績評価値)が高いということが言われており、立命館でもスポーツ推薦で入った学生が一般入試の学生と卒業時には変わらないということがある。入学後に学ぶ意欲が如何に重要かということを示している。学力を軽視するわけではないが、総合型など多様な入試選抜は今後重要になるため、大学法人としても研究していくことが大事だと思う。

- 評価書案については、異論はない。

中期計画の変更に伴って、別途予算が発生するような場合はどうなるのか。

- 大学に対しての運営費交付金は、色々な事業に対する県からの補助金と少し趣が異なっており、基本的には、大学の人件費や教育研究経費に充当するというもの。例えば、新たなプロジェクトが始まったので、2000万円増額というようにはなっていないのが県の予算の積算上のルール。一定の額を大学には交付をし、その中で大学が必要に応じて各プロジェクト等に割り振っている。その他にも自主的な財源の確保として、文部科学省の科学研究費や企業からの共同研究費といった外部資金の確保をしている。そのような大学独自の予算確保との両方運営しているのが実態である。
- 入試改革については、偏差値だけではなく、モチベーションやマインドなども重要だと思があるので、そのような点を踏まえた書きぶりになるとよいのではないかと。  
また、P14「地域との連携による貢献」における課題の部分で、「メディアに取り上げられた件数」が開学初年度に多かったのは当然のこと。地域からの相談件数が多かった点は評価されることだが、同じように記載するのはいかがかと思う。
- 総じて、兵庫県立大学はよく頑張っておられると思う。コロナという大きな時代の変化を迎え、中期計画の良いところを残しつつ変化させていくのは、学長の重要な役目であり、今日話を聞いて、その思いを強く持っておられると感じた。第2回の委員会は、例年大学は出席していなかったが、こういう時はトップから直接話しをしてもらおうということも大事なので事務局側には柔軟に考えていただきたい。本日は、学長の意思が見えたので有意義であった。  
グローバル化については、少し意気込みが弱いように感じた。もう少し大々的に盛り込むべき。
- 立命館時代にグローバル担当をしていたが、大きなマトリックスとして考えるべき。2大学と附属校や地域や産業界との連携を含めて、大きな絵を壁一面に書くイメージでグローバル戦略を立てなければ、小さなところばかりに目がいってしまう。コロナを迎え、大戦略を立てるべきだ。
- 学部・学科の中のグローバル戦略ではなく、大きな項目として考えることが必要だ。
- 何度も言うが、決算見込と本決算の整合は気にしないので、大まかにつかめた段階で早めに提出してほしい。議会への報告に関するルールは法定どおりにしてもらったらよいが、我々が判断するのはもう少し早いほうが良いのではないかと。
- スケジュールに関しては、評価を大学から提出してもらい、評価書を作り込んできたため、委員の皆様からの指摘のとおりスピード感をもって対応していきたい。決算をしっかり

りして次の予算に反映させるのは当たり前のこと。そこは、年度末の段階で大学から出てきている資料に意見をいただければ、既に次年度計画が完成していても、早い段階で反映させていくことができると思う。全体のサイクルについては今後見直したい。

- 提出が遅くなると知事の把握も遅くなるので、その辺りのスケジュール感をしっかりやっていたきたい。

中期計画の見直しについても、見直し時期が遅い。

- 次の中期計画の中間見直しの際は、前年度から取り組み、4月、5月くらいには変更していけるようなスケジュールを検討したい。

- 企業は、2月までに決算の予測をし、3月までに次年度の計画が決まり、4月からスタートしている。計画は新年度がスタートする前に立てているので、評価委員会も3月、又は遅くとも4月に実績報告を聞くことは可能か。

- 大学では、各学部からデータが集まっているので資料はあるが、作り込もうとすれば提出が遅くなってしまうため、エッセンスを年度末、年度初の大学の作業の中でどこまで出すことが可能なのか、年度末の人事の作業等もあるなかではあるが、調整していきたい。

- 今回、大学から10項目出たので、この視点に基づきどのような体制でどれくらいの期間でやれるのか、この10項目の中で優先順位はどうかを示す必要がある。検討期間が示されないことが多いので、課題の緊急性や迅速さということ言えば、年度内で考えると9月から体制をつくらないと間に合わないものもあると思うので、もう少し踏み込んで考えるべき。

- せっかく作成したのならば実行してこそ意味があるので、いつまでにどこまで実行するのかをしっかりと示していただきたい。

- 理系女子政策も、責任者を含めてどのような体制で実施するかまで決められたなら本気になっているということだと思う。

- その辺りは、知事の下承を得て、知事からの指示ということなら大学もそれなりに実行するのではないか。

- 大学生に対する施策は、知事も関心を高く持っている。学長の意識を学部長等にどう浸透させていくかが、学長も苦勞するところだと思うので、我々もサポートしていきたい。

- 実施報告書は、完成形である必要はないので、スピード感をもってお願いしたい。