

第3回兵庫県公立大学法人評価委員会

1 日時等

- (1) 日時 令和7年2月3日(月) 15:00~17:00
- (2) 場所 兵庫県私学会館第一・第二会議室

2 出席者

- (1) 評価委員：牧村委員長、今村委員、田中委員、米田委員、高崎委員
- (2) 兵庫県公立大学法人：國井理事長、高坂兵庫県立大学学長兼副理事長、平田芸術文化観光専門職大学学長兼副理事長、小川副理事長兼事務総長、陰山理事兼副事務総長・兵庫県立大学事務局長、日下部副事務総長兼芸術文化観光専門職大学事務局長、西島兵庫県立大学事務局副局長兼教育企画部長、田中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、中津法人事務局経営管理部参事(経営担当)・芸術文化観光専門職大学事務局経営企画部長
- (3) 県：稲木理事、有田総務部長、増澤総務部次長、宮原大学振興官、辻大学振興班長

3 内 容

- ・第三期中期計画(案)
- ・第三期中期計画(案)に対する意見書(案)

4 意見交換の概要(発言者 ●：委員、○：法人又は事務局)

- 芸観大のダブル・ディグリープログラムは具体的にどのような内容を想定されているのか。
- 国内でも多くの大学で実施をしているが、母国の大学で日本の基礎的な言語・文化を学んだ後、日本の大学を卒業すると2大学の卒業証書を受け取れる。そうすると、VISAの取得も容易になる。地元からも留学生への期待はあるので、日本で就職をしてくれる留学生の受入を検討していきたい。
- 留学生を増やして、県内企業に就職してもらうための具体的施策はあるか。
- 来年度中に、日本語教育センターを設立したいと考えている。現在は、ある程度の日本語能力がある学生の受入しかできないが、日本でも基礎的な日本語が学べる環境を整えたい。可能であれば3市2町と協働して、日本語学校を創りたいと考えている。留学生が増えれば、城崎温泉等の人手不足の地域においても、人材の確保に繋がる。
また、但馬地域の教育の未来についても検討をしていく。一昨年、但馬で生まれた子どもの数は702名だ。東京都とほぼ同じ面積に、県立高校は11校あるが、当然、統廃合の

対象となる。一方で但馬には、農業高校、水産課、福祉、看護、工業、商業、スポーツ、観光と、あらゆる職業訓練の高校が揃っているため、例えば、日本語学校で学んだ後、専門分野で学び、地域に就職してもらえるような環境づくりを考えている。留学生のコーディネートも含めた但馬地域全体の教育に責任をもっていく組織になっていきたいというのが本学の将来構想だ。

● 高校と密に連携を取れる機会がある事が素晴らしいと思う。

○ これまで、但馬の県教育委員会や高等学校校長会、各市・町教育委員会とも良好な関係を築いてきた。本学の教員が小中学校にも行っており、但馬唯一の4年制大学としても大きなプレゼンスを持っている。一方で、各々で取り組みを実施していくにも限界があるので、但馬の3市2町と協力できれば、自治体も大学も Win- Win の関係になっていけると思う。

○ 外国人労働者確保のため、昨年、商工会議所と連携をしてベトナムへ視察に行ってきた。兵庫県へ来ている外国人の中でベトナム人が一番多い。ベトナムの大学との連携や高校生の留学促進を進めていこうとしている。兵庫県内に就職してもらわなければならないのかという点については、兵庫県内の企業でベトナムに拠点がある企業は複数あるので、日本で採用したベトナム人を幹部候補生として現地法人で働いてもらうということも推進しようとしている。

○ 留学生の約半数は、日本での就職を希望し、残りの半分は、母国や国際機関への就職を希望している。日本国内で就職をする場合は、一定の日本語能力を求められるため、しっかりと教育で支援していきたい。特に GBC の学生は英語で全て授業を受けているため、日本語インストラクターを新たに1名採用し、日本語教育にも力を入れている。

また、留学生には、県内企業への訪問やマッチングプログラム等を実施している。

● 兵庫県を選んでもらうには、他の都道府県もライバルになってくると思う。

○ 大手や有名企業が人気になりがちだが、オンリーワン企業やグローバルニッチ企業を積極的に学生に紹介し、企業側においても産学官で連携しながらグローバル視点の採用促進依頼を図っていきたい。

● 「県が果たすべき役割は何か」ということだと思っている。卒業後、兵庫県に就職してもらうことは大切であるが、しなかった場合でも大学で学んだことが、将来的に兵庫県に貢献するという結果につながることを視野に入れ、長期的、広域的に考えた様々なプランをお持ちであり実行されていくのだろうと思う。

- ベトナムの大学と提携し、ベトナムの学生に日本の法人に就職してもらうことも検討している。兵庫県との関連性を持たせながら、大学と企業が協力して広く進めていくしかない。
- 中期と長期の視点を持ち、役割を果たしながら進めていくことが重要だ。中期計画については、これまでの意見を内容に反映していただいていると思う。設定した指標を達成した先にどのような成果があるのかという、次の段階に入ってきていると思う。
また、管理運営の DE&I の目標については、積極的に推進していただきたい。
- 海外でも理系人材の重要性が問われている。アジアの中で高度な研究を行える研究機関があまりないため、海外からも理系人材を受け入れられる体制を次の 6 年間で検討していく。
DE&I については、女性の感性は理系分野においても必要だと感じており、増やしていきたい。
- 企業も同じで、日本経済団体連合会が 2030 年に女性役員比率 30%を掲げているが、達成するためには、中長期的な施策が必要になる。例えば、理系の教授を増やすには、まず理系の学生を増やす必要があるため、長い目で取り組んでいっていただきたい。
- 海外では、入試に数学Ⅲは必要ないが、日本の国立大学の理系では必要になる等、細かく掘り下げていくと色々なところに障壁はある。
- 理系人材の日本での給料が低いのも問題だと思っている。最近では、キャリア採用を積極的に行っている企業も増えてきていると感じる。
また、英語での授業について、英語で全ての授業を行うと専門的知識については、どうしてもレベルを落とさざるを得ないという話を聞いたことがあるが、その辺りのバランスはどのように取っていこうと思われているのか。
- その辺りについては、先生のご経験をお聞かせいただきたい。
- APU は入試を英語で行っているため、1・2 年生の教養科目は 1 つの科目につき、英語と日本語の 2 つの授業を開講している。3 年生からは英語の授業しか開講していないという状況になる。また、専門分野においては、母国語以外の言語の授業を必ず取らないと卒業できないという仕組みを作っているが、留学生の挫折が多いので最近は緩和していると聞いている。
- GBC の科目を一般科目でも取れるようにしたが、授業の英語レベルは落としてはいないため、途中で挫折してしまう日本人学生も多い。

- 国の新たな方針である、「地方創生 2.0」で地方に対する風向きが変わってきていると思う。兵庫の県立大学は都市と地方のどちらも持っている。「グローバル化」という表現一つを取ってみても、両大学の表現が異なっており差別化が図られている。県立大学は、英語を中心とした理系人材も含めたグローバル化、芸観大は、アジア言語や日本語教育、地域の中での留学生の在り方等が謳われている。

英語もちろん重要であるが、アジア言語（多言語化）ということが非常に重要だと思う。地域ごとの施策も異なってくるため、それぞれの個性を強調していくことが重要だ。

また、「留学」の考え方については、短期間であっても多くの学生が海外へ行き、海外の学生や文化に触れる機会を増やしていくことが必要だと思う。裾野を広げ、グローバル化を担う部署で、各層に合ったプログラムを作っていくことも大切だ。

- 理事長裁量経費を使って、留学については力を入れてやっている。国際商経学部は英語がメインだが、理系学部は就職後、アジアと関わる機会も多いと思う。習得すべき外国語は学部によって異なるが、まずは英語力を強みとして欲しい。

- 防災・減災は兵庫県として非常に重要なテーマであり、際立った研究水準もお持ちだと思うので、教育・研究・社会貢献すべてを含めて、県立全体で一貫した仕組みを考え、広く発信して欲しい。

- 県と大学と 21 世紀研究機構が三位一体となり、連携を強化しながらやっていく。教育では、副専攻として防災リーダープログラムがあり、防災士の資格を取ることができる。また、災害看護学においては、世界的権威の先生もいるため、減災復興政策に関する大きな流れをつくっていききたい。

- 本学は、「地域を笑顔に、世界を平和に」というキャッチフレーズを掲げ 4 年間取り組んできた。首相の所信表明演説でも「観光」と「アート」に関するパラグラフが毎回設けられており、「楽しい街」、「若者や女性」を掲げている。これはまさに本学の設立の理念に叶う方向にあり、国が変わってきていると認識をしているので、これらの施策を充実させていきたい。

防災・減災については、今年は、阪神淡路大震災から 30 年の年であるが、但馬は北但大震災から 100 年という節目の年であり、本学は城崎温泉と連携をして、復興の経緯が書かれた会議資料を参考に、城崎の財産になるような、30 分程の芝居を書き下ろした。旅館のロビー等でも、末永く上演できるような作品となっている。また、国連難民高等弁護官事務所と共同で、難民理解のための映画教材の開発をしている。全国のスーパーグローバルハイスクールで上映をしてもらう予定だ。本学は今、地元の特別支援学校とも非常に密接な関係性を持っており、あらゆる人々が観光やアートにアクセスできる仕組みづくりを行っている。

- 2年前に振り返っていただくと、「次期中計目標、中期計画の策定」は2024年度で行うことになっていたが、私から提案させていただき、2年間かけて行うよう変更していただいた。

大学が大きく変革するチャンスは、この時をおいて無いと思ったからだ。そのとき、最初の1年は激しい議論を、2年目はまとめに入るという流れを密かに考えていた。

最初に重要なことは、社会が大きく変わっていくなか、将来の社会課題を想定して、大学が生き残りを賭け、将来のあるべき姿・ありたい姿からバックキャストしてビジョンを描くということである。

その際、ベンチマークをする、すなわちライバルをしっかり観察し、それをいわば「鏡」にして自らを映し出すことによって大きな方向性を誤らないということだ。例えば、ホンダがトヨタやテスラを常にベンチマークしているのは、コピーするためではなく、むしろホンダらしい車を創るためだ。私からは、大阪公立大学のビジョンや基本構想、次期中計などをレビューさせていただいた。

あれから2年経過し、激しい議論もあったが、大学にとっては初めての試み「バックキャスト方式」、加えて皆様の熱意により、現中期計画より良いものに仕上がったのではないかと評価している。欲を云えば、「目玉」のテーマがもっと欲しい。特に「専門深掘り」テーマというより、大きな社会課題に対する「横通し」テーマがまだ少ないように思う。最近では、社会課題を解決するにあたり、一つの専門分野では解決できないことばかりだ。会社の製品でいえば、航空機も一つの技術だけでは造ることはできないのと同じことだ。特定の学部などによる単独の活動ではなく、大学内の複数の研究分野のシンセシス（統合）、もっと言うと外部とのシンセシスにより、組織として総合的に取り組むことが重要だ。

そのような観点からみると、会社の喩えで言えば「新事業」、すなわち大きな「目玉」がまだ不足していると考えている。特に、今後無償化を推進していく中で、県民が兵庫県の抱える社会課題をどのように解決していくのか等を実感してもらうための努力をしていく必要があると思うので、今後も新しい目玉を増やしていただきたいと思います。

私は、昨秋も関経連のミッションで欧州のベンチャー・エコシステムの最新状況を視察してきたのだが、いわゆる「元気な国」には眼を見張るような勢いがあり、そこでの研究機関・産業振興機関の活動もしっかりベンチマークしておく必要がある。

例えば、フィンランドのアールト大学。兵庫県立大学とよく似た統合大学だ。ヘルシンキ工科大学（1849年創立）、ヘルシンキ経済大学（1904年創立）、ヘルシンキ美術大学（1871年創立）、の三大学が統合している。ヘルシンキ美術大学には、デザインスクールがあり、ビジネスを視野にいれた社会デザインが学ぶことができる。エンジニアリング、アート&デザイン、ビジネスの各コースがある。ここには、多くのノキア退職者がリベンジに燃えて、学生を支援している。老朽化した病院の部屋なども活用し、学生たちがベンチャーに取り組んでいる。やがてその中から本物が飛び出てきている。

VTT フィンランド国立研究センター では、スタートアップ支援も行っている。（独フラ

ンフォーファ研究機構と類似)

「国際共同研究」の相手にこのような研究機関・産業振興機関をもっと加えておくよう検討されてはいかがだろうか。

ただ、そのようなことも色々あろうかとは思いますが、まずは合格点ではないかと拝察している。

今後も、アップデートをしていただくとともに、しっかりと実行し、大学の中の大きな「横通し」プロジェクトを生み出していただきたい。

- 将来構想は、2036 年からバックキャストし、大胆に書き込んだ。今回この中期計画に、来構想からバックキャストした内容をどれだけ書き込めたかというところ、十分ではないところもあるが、実際には動き始めている。政策科学研究所の在り方も変えようとしている。限られた運営費の中で、できることにも制限はあるが、理系においてアグリビジネス等県政の課題にもアクセスできるような学部学科を創っていく。
- 県と一緒に入口と出口についてしっかりと話し合いをしなければならない。例えば、防災・減災のテーマについても、まずは県のリーダーシップのもと、大学と 21 世紀研究機構の三者で話し合って推進していくことが重要だ。
- 時代は急速に変化していくので、1 年ごとのローリングはしっかりやっていく。大学は、基本的に、ホールディングスのようなものであり、そこに様々な学部があるという認識がある。そのため、グローバルや防災や社会貢献といった、共通のアイデンティティが必要だ。それぞれの学部が小回りよく、「横通し」をもってやっていくことが、この大学の強みではないかと思っている。県立大学全体で見ると大きな組織だが、各学部単位でみると小回りも効きやすいと思うので、変化を捉えるときにはどのように連携をしていくのかを検討していかなければならない。
- 次期中期計画の取組をしっかり年度ごとにブラッシュアップしていただき、力の源泉にして、改革を進めていただきたい。
- リカレント教育は、18 歳人口にこだわらないという大学の生き残り戦略の中でも非常に重要だ。大学の社会貢献にもなり、兵庫県内の企業にアピールできるようにしっかりと取り組んで頂きたい。
- リスキリング教育については、新長田ブランチを活用し、企業の DX 化を徹底的にやっていく。人手不足対策等全てのベースになるのが、DX と考えているため、取り組んでいく。
- 経済界も最近、経済格差に大きな関心を抱くようになってきている。ある経済団体の委

員会では、格差の原因として「中間層の崩壊」を挙げ、その解決策として「リスキリング教育の拡充」を提示。大学との協力関係に大きな期待を寄せている。

DX については、本当に利益を生んでいるのかということをもう一度再検証をする時期に来ていると思う。利益を生み出す DX を考えていかなければならない。

- リスキリングの問題で、昨年の中教育審議会の最終答申で、地方の問題では、「アクセス」という言葉が使われている。若者だけではなく、学び直しをしたい社会人等もアクセス権が十分保障されておらず格差が生じる。これを解消するために、ICT を活用した教育や通信が注目されており、通信ツールを持った教育、会社、NPO が次々と発達している。
兵庫県として、県民が隅々までアクセスできるということが重要だと思うので、ぜひ課題認識を持って取り組んでいただきたい。
- 無料で学習ができるツールはたくさんあるが、県立大学で学ぶ意義を示しながら、丁寧にしっかり学べる環境と上手く両立させながらやっていきたい。
- 次期中期計画の指標に関する進捗管理は、執行と管理部門は別の組織が担っていくのか。
- 自己評価委員会があり、そこでまず基本的なチェックを行う。その後に、月 1 回の各学部長を集めた会議で、学部ごとの進捗管理を行う。併せて、経営審議会と理事会での確認という複層的な形でチェックしていく。
- PDCA を回していくために、KGI と KPI を設定した管理表を作成している。
- 経営審議会では外部の委員にもチェックをしていただいている。
- 本学は、将来構想を作成するにあたり、昨年の 2 月から将来構想 PT を立ち上げ、すべて私も参加し、1 年間に 23 回の会議を行ってきた。メンバーはほとんどが、30 代、40 代の講師、准教授で、来年度からはこれを引き継ぎ、将来構想推進室を立ち上げる。事務面等、直近の課題を解決しなければならないところは、これまで通り大学の委員会で行い、それとは別に長期ビジョンとそのバックキャストは別の組織でやるというのが、本学の推進方針だ。
- 文部科学省も 1 年ごとの学生の学びの深まり度合をしっかりと把握していく必要があると言っている。偏差値の高い大学に入るのではなく、大学の 4 年間でどれだけ成長できる環境があるのかという価値基準に変わってきているので、そのための仕組みが自己評価委員会だと思っている。
- プロパー化の検討状況はどのようなになっているのか。

- 全体の定数や人事制度等の様々な制約があり、今すぐにとというのは難しいところもあるが、非常に専門性の高い仕事であるという認識はしているので、引き続き検討課題として協議をしていきたい。
- 芸観大だけでも地元の人を採用していく等は進められないのか。
- 本学は将来構想の中に、但馬版アドミッションオフィスの設立を掲げている。非常に職員の単身赴任が多く、負担が掛かっている。これも 3 市 2 町で財源を確保しながら先行して進めていき、県庁サイドも受け入れやすい形のアドミッションオフィスを実現したいと考えている。
- 私立との差は職員の差が大きい。教学事務は大学独自の仕事であるため、しっかりとした専門的な人材育成が必要だ。また、入学者募集についても、大学経営の根幹の問題であるので、プロパーでないと私学には勝てない。経営企画においては、教務事務や留学生募集、就職担当の経験をした人が、大学へ政策立案するのが理想。そのような人材が育っていないというのは課題だ。
- 入試、国際交流、実習支援については、継続性がどうしても必要であり、非常に優秀な人材がいるので、正規の採用をすることから着手していきやすい状況がある。ただし、若干名の採用だと、固定化しやすいというのが小さな大学の課題だ。事務部門と教員の間にしっかりしたアドミッションオフィスをつくり、1 つの組織とした上で、県庁職員はバックヤードで支えていただくという新しい構成ができないかということ、来年 1 年かけてやっていきたい。
- 優秀な嘱託職員を 5 年超えても採用できる制度にした。現在、3 名程度専門人材として勤務をしていただいている。県においては、JOB 型の採用ができないか等も今後検討していただきたい。

—第二部—

- 今回、皆さんから出た意見を反映していくためにはどのようにするのが良いか。
- プロパー化については、組織の改革をしていくという点で将来構想の中でも謳っている。有期職員を無期化したので、今後は無期化した職員の待遇を検討していく段階にある。質の担保も考慮しながら、最適値を検討していく。
- 今回の意見を集約し、意見書に追記を行う。

- PDCA を回してしていくというニュアンスの記載がどこかに欲しい。
- 防災・減災に関して、社会的な可視化が重要だと思う。各学部に、各課題が散りばめられているが一つにまとめた方が、インパクトが大きいと感じている。
- まず県庁がリーダーシップをとって打ち出しをしていていただきたい。その上で、県と大学と 21 世紀研究機構が三位一体で推進するという方針の方が、全体的な流れとして上手くいくと思う。
- これまで様々な議論を行ってきたので、後はしっかり実行をしていていただくことを期待したい。
- 2 年かけてここまでくることができた。ご教示いただいたやり方で今後も取り組んでいきたい。