

## 令和5年度 第1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5年5月29日(月) 10:00~11:50
- (2) 場所 兵庫県庁2号館2階参与員室

### 2 出席者

- (1) 評価委員：牧村委員長、高崎委員、田中委員、今村委員（オンライン参加）
- (2) 兵庫県立大学法人：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、畑理事兼兵庫県立大学副学長、坂下理事兼兵庫県立大学副学長、内田理事兼兵庫県立大学副学長、草薙兵庫県立大学副学長、川目理事兼芸術文化観光専門職大学副学長、藤野芸術文化観光専門職大学副学長、盛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・芸術文化観光専門職大学事務局長、内堀兵庫県立大学事務局副局長兼教育企画部長、西島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、田中法人事務局経営管理部参事（情報システム担当）・兵庫県立大学事務局教育企画部大学教育改革室長、正垣兵庫県立大学事務局社会貢献部長、松岡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) 兵庫県：小橋総務部長、陰山総務部次長、教育課 宮原大学振興官

### 3 内 容

令和4年度の業務の実績に関する暫定報告

### 4 意見交換の概要 （ 発言者 ●：委員、○：法人又は事務局 ）

○ 法人評価委員、大学法人の皆様におかれては、ご多忙のところ第一回評価委員会にご出席いただき感謝申し上げます。平素より、兵庫県政の推進にあたりご理解、ご協力いただいていることについて、この場を借りて御礼申し上げます。

本委員会では、本年度より、田中信行様に新しく委員にご就任いただいた。田中委員は神戸商科大学のご出身で、日本経済新聞社で海外支局長や専務取締役、顧問等を歴任され、現在はテレビ大阪（株）の代表取締役会長を務められている。報道機関のご経験による深いご見識に加え、大学OBとしての視点からも、広範なご意見をいただきたいので、よろしくお願ひしたい。

例年、第1回評価委員会は7月に開催していたが、昨年の委員会の議論を踏まえ、年度当初に意見交換を行うことが必要だということから、大学法人より「暫定」という形で実績報告書を提出いただいた。事務局の皆様には、短い期間で報告書を作成いただきお礼を申し上げます。

本日は、昨年度業務実績の暫定報告に対して評価委員からご意見をいただくこととなっているが、それに限らず、今後の中期計画作成等に向けた有意義な意見交換の場となれば幸いだ。

第二期中期計画期間も最終2カ年となり、今後、大きな目標を掲げて、大学法人も兵庫県政とともに歩んでいただきたいと思うので、本日は活発なご議論をお願ひしたい。

- 私は、20年以上にわたり企業経営を担ってきた。理事長就任にあたり私に期待されていることは、大学に経営の視点を入れていくことだと認識している。4月の就任後1ヶ月半の間に、キャンパス等の大学施設を18カ所、全て視察した結果、企業経営と大学経営は共通点が多いと感じた。

私は、経営において2つのことを大事にしている。1つは、現場の業務執行部門が業績を上げやすい環境を作っていくということ。これは、現場の意見を聞くということだけではない。現場と経営の視点というのは、10年、20年後の大学の経営環境を見据えた上で、あるべき姿を設定し、そこからバックキャストして、現状とのギャップを埋めていくことが大切だ。牧村委員長も同じようなことを言われていたが、技術開発の世界ではこのようなことをする。いずれにしても、現場がやりやすい環境を整えていくということが大事なことだと考えている。

もう1つは、経営で一番大事なものは「決める」ということ。これは難しいことだが、あるべき姿に合わせて決めていくことが大事だと思っている。私はよく、マッスルインテリジェンスという言葉を使うが、「知的な腕力」がないと決められない。「誰が」「いつまでに」「何をやるか」を決めてPDCAを回していくことが、これから大事になっていく。

改革には抵抗が付きものだが、経営側も業務執行側も、お互いをリスペクトしてしっかり話し合っていけば必ず達成できると思っているので、ぜひよろしくお願ひしたい。

- 現在はテレビ大阪で働いているが、長らく日本経済新聞の記者をしており、その中で社会部長というポジションでは大学の担当もしていた。その頃、教育についてよく語られたのは、「教育に対する意見は、10人いれば20の意見が出る。本音と建前も違う。」ということだ。

本日の朝日新聞の一面に、公立学校の設置数が100校になったという記事があった。経営難に陥った私立大学を、自治体が救済的に公立化するという例もあり、確かに増えている。公立大学の成功例としては、例えば秋田の国際教養大学は、卒業生を一流企業に多数輩出している。

公立大学は、自治体や住民の地方独特の思いが反映されていて面白い面がある。関西に公立大学が多いのは、自治意識が高かったということもある。私の活動拠点である大阪では、大阪公立大学が勢いを持っているように思う。兵庫県公立大学法人も大阪に負けられないように勢いを持ち、また、伝統を重視したクリエイターを育成してほしいと思う。

今後、県立大学OBとしての温かい視点も持ちながら見ていきたいと思うので、よろしくお願ひする。

- (出席者の紹介、定足数、資料データの確認)

今期初めての委員会となるため、委員長を選出する必要がある。委員長の選出は、「兵庫県公立大学法人の設立等に関する条例第6条第2項」の規定により、委員の互選により定めることとなっている。本日も出席の委員の皆様のご意見を伺う。

- ぜひ、牧村委員にお願ひしたい。ご見識、洞察力が高く、何より兵庫県公立大学法人の第一の応援者でもあり、適任だと思う。(→他の委員から異議なく、決定)

- ご指名いただいたので、委員長を務めさせていただきます。

まず、委員長の職務代理者を決めておきたいと思う。「兵庫県公立大学法人の設立等に関する条例第6条第4項」の規定で、「委員長に事故があるとき、または委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指名する委員がその職務を代理する。」ということになっているため、私の方から今村委員を指名させていただきたいと思う。(→今村委員、承諾)

- 議事に入る。最初に法人から、令和4年度の暫定版業務の実績報告をお願いしたい。
- 資料1と資料2が、令和4年度業務の主な取組みに関する暫定版の報告である。資料2は各項目の詳細な資料となっているので、今回の説明は概要版である資料1で行う。
  - 1 ページ目をご覧いただきたい。

令和4年度の中期計画の見直しにおいて、重点的に取り組む分野として、6つの項目を整理し、両大学の評価指標の状況も記載している。

1 ページ目の「1. 水素エネルギー・GXに関する取組みの推進」について。教育では、「グリーン社会で活躍できる専門人材の育成」として、国際商経学部で企業から講師を招いて講義を実施した。水素関連の講演会やシンポジウムに学生が参加し、GXへの関心を高めた。専門性の高い人材を育成するリカレント教育の拠点として、新長田キャンパスプラザ（仮称）の令和6年度開設に向け、運営体制の検討を行い、企業からの寄付金による講座開設に向けた準備を開始した。

研究では、「水素・グリーン研究の推進」として、水素エネルギー共同研究センターを中心とした研究を実施。学内助成として、水素等の関連研究に対して12件、3000万円を支援した。

水素社会の実現に向けた関係機関との連携推進として、外部資金を得るため、科学技術振興協会の「共創の場形成支援プログラム」に「カーボンニュートラルの実現に向けた水素社会形成拠点の構築」をテーマとして申請したが、不採択となった。令和5年度の再申請に向け、参画予定企業の拡大、新たな研究拠点の設置に向けた検討を行った。

社会貢献では、GX分野における産学連携の推進として、ひょうご水素利活用サロンを新たに開設し、企業との意見交換を行った。GX関連のシンポジウム、公開講座の開催として、シンポジウムを3回開催し、460名の参加があった。

最下部には、令和5年度の年度計画に掲げる主な取組みに関連する内容を記載している。

3 ページ目の「2. 教育・研究・社会貢献におけるDXの推進」について。教育では、デジタル社会で活躍できる専門人材の育成として、今年3月に初めて卒業生を輩出した社会情報学部では、卒業生の3分の1以上が、接続する大学院の情報科学研究科に進学した。また、就職希望の学生は100%就職している。

姫路環境人間キャンパスでは、最新デジタル機器を使った学びができるDX教室をモデル的に整備し、運用している。

学生の数理データサイエンス、AIを活用した基礎的な能力を育成する取組みを、文部科学省が認定する「数理データサイエンスAI教育プログラム」のリテラシーレベルの申請を行うため、令和4年度、全一年生を対象にデータサイエンス入門などの講義を実施し、申請に必要な要件を満たすことができた。

ポストコロナにおける新たな教育手法の確立として、対面とオンラインの利点を組み合わせ合わせたベストミックスを構築するため、学生や教員へのアンケートを行うとともに、無線LANの追加整備を行った。

研究では、情報系の教育研究組織を生かした研究の推進として、情報科学研究科では、スパコン「富岳」の活用などにより、高い研究力を発揮している。また、令和5年度の科

研費助成事業において、情報学基礎論関連分野、いわゆるアルゴリズムの部局別採択件数で、全国1位を達成している。

令和4年4月に開設した先端医療工学研究所において、工学、理学、情報科学など、本学の研究科、大学院のシーズを活用し、医療・看護関係者のニーズに応えるため、はりま姫路総合医療センターと12件、神戸大学等と10件のプロジェクトを推進し、共同研究などを行っている。

「教員の業績データ活用による研究の戦略的推進」として、教員の活動実績等をデータベース化して、戦略的な研究の推進に役立てようと、毎年行う教員評価をシステム化して、令和5年度から運用を開始した。

社会貢献では、「DX分野のリカレント教育の充実、産学連携の推進」として、本学教員が「DX入門」、「DXにおけるAI活用」などのWEB教材を作成し、兵庫工業会と連携して中小企業の従業員向けにリカレント講座を実施し、70名が受講した。

3ページ目の「3. グローバルリーダーを初めとした次世代リーダーの育成の推進」について。教育では、「グローバル社会で活躍できる人材の育成」として、英語教育の充実を図るために外国人インストラクターを増員した。国際商経学部 GBC の日本人学生に対して、海外留学を必修とする新しいカリキュラムの検討を行った。また、新たに5大学との間で交換留学先の確保に取り組んでいる。

「社会を牽引する次世代リーダーの育成」として、本学でかねてから取り組んできたニュースバルやSPring-8、スパコン富岳などの高度な研究基盤を活用した先進的な教育プログラムの改善を行った。また、デジタル・グリーン等の今後の成長分野の人材育成に向けた学部改編等の検討を行った。

「社会や新たな価値を創出できる人材の育成」として、起業、スタートアップを目指す学生を対象とした人材育成プログラムを実施し、32名が受講した。

附属中高では、生徒が起業を疑似体験できる実践的教育プログラムを実施している。

次に、「4. SDGs 達成に貢献する取組みの推進」について。教育・管理運営では、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」として、ダイバーシティ推進に関する活動を行う4つの学生団体を支援した。日経 STEAM での受賞や、姫路市内の都市銀行の支店から助成を受ける等、対外的な評価も得ている。また、本学で誰でも働きやすい職場環境づくり、女性の登用・定着促進に取り組んだとして、県からミモザ企業として選定を受けた。

研究では、「SDGs 達成に寄与する研究の推進」として、SDGs 関連の研究に7件、830万円の学内支援を行った。

社会貢献では、「地域や地元企業と協働した社会課題解決への貢献」として、環境試験機器メーカーとの間で、生物多様性復元の取組みなどを行う包括連携協定を締結している。また、SDGs 関連のシンポジウムを7件開催した。

4ページ目、「その他の令和4年度の特徴的な取組」について。教育では、「教育のさらなる質の向上に向けた取組」として、全学的な教育マネジメントを推進する教学マネジメントセンターの設置準備を行い、令和5年4月に開設した。

研究では、「高度な研究基盤を活用した先導的な研究の推進」として、スパコン富岳を活用した共同研究5件、ニュースバルを活用した先進的な半導体関連の基礎研究で、国内外22社と共同研究などを実施している。なゆた望遠鏡を用いた共同研究を23のグル

ープと実施し、文科省の補助も得ている。

社会貢献では、「医産学看の連携の推進」として、企業2社から寄附を得て、本学と企業、はりま姫路総合医療センターの医療関係者が意見交換をし、看護の困りごとなどを解決する共同研究や商品化などにつなげていくイノベーションサロンを設け、運営している。

管理運営では、「事務局体制の強化」として、法人独自職員への置き換え計画など、他大学の状況や制度を参考に、事務局体制強化のあり方を検討した。

「6. 中期計画に定める評価指標」については、令和4年度末の状況を記載している。

5 ページ目、芸観大における「令和4年度の特徴的な取組」について。

教育では、「地域活性化に貢献し世界に通じる専門職業人の育成」として、国際的な演劇祭の運営・接客をプロジェクト実習として実施した。また、交換留学生を韓国に派遣するなどの取組みを実施した。

「芸術文化及び観光の双方の視点を培うカリキュラム編成」として、学生と重ねて面談を行い、学生の適性や意欲、成績等を勘案したきめ細かな指導を行った。

「段階的かつ重層的に体系化した実践教育の展開」として、実践的スキルを修得するため、学内で本格的な舞台制作を行い、7回の公演で700人の観客を動員した。但馬地域の宿泊業や旅行業、地域創生等の事業者の協力を得て臨地実習を実施している。

研究では、「芸術文化と観光を架橋し、理論と実践を重視した研究の推進」として、研究推進センターの設置に向けて検討を行った。また、研究紀要を発行し、地域との共同プロジェクトを推進し、19者30件の受託事業が成立している。

「産官学の協働関係ネットワークの構築」として、地域リサーチ&イノベーションセンターの活動をInstagram等でPRしている。

社会貢献では、「県民ニーズにこたえる実践講座の開設や小中高大連携の推進」として、リカレント教育の公開講座を開講し、215名が受講した。また、但馬地域の97の高校などで演劇的手法を活用したワークショップを実施している。

「地域の世界を結びつける国際交流の推進」としては、ドイツ、台湾での海外実習、3大学との交換留学協定を締結した。

8 ページには、芸観大の中期計画に定める評価指標の状況を整理している。

- ポストコロナにおける新しい教育手法に関して伺う。コロナ前に戻るのではなく、ポストコロナ時代の新しい教育のあり方を模索していくという話の中で、ベストミックスという表現が出てきたが、それは具体的にどのようなイメージなのか。

次に、SDGsに関する取組みで、関連研究の推進や外部の助成金獲得という取組は理解したが、大学運営の中で、例えば、環境に配慮して二酸化炭素を減らす工夫や、照明のLED化、ペットボトルを使用しない飲料自販機の導入など、具体的な取組は進んでいるか。

- コロナ禍では、WEBによる授業がかなり進んだ。博士後期課程の学生には社会人が多く、以前とは異なり、今ではほとんどWEBで授業を行っている。拘束時間がかなり減っており、社会人学生に関してはWEBを活用した教育が進んでいると言える。

先端医療工学研究所のオープン大学院は、県内に広く展開する各キャンパスの全ての大学院生が、医療、健康、看護分野の授業を受講することができるが、ここでは彼らが研究所に集まることなく、WEBによる授業がメインとなっている。

また昨年、環境人間学部に、効果的なWEB授業の教材を作るための教室を整備した。単にWEBで授業を行うだけではなく、内容を充実させるために使用する予定。

- 各学部が縦割りでそれぞれ取り組むのではなく、大学として環境を整備していく方向性ということか。
- そのとおり。
- 遠隔で受講できる科目を増やすと、学生の学びの幅が広がる。情報技術がこれだけ進展しているので、使っていかなければならない。また、海外の大学とオンラインで共同運営する「国際協働プログラム」による科目も増やしている。さらに、喫緊の課題であるダブルディグリーをどのように行っていくかという検討も進めている。
- SDGsについては学生の方が詳しい部分もあるが、教育内容を見直すなかで、各講義がSDGsのどの部分に貢献しているのかを洗い直している。  
環境への配慮に関しては、環境人間学部が昨年度、CO2排出の見える化や省エネ、ゴミの処理問題について、学生とともに取り組んでいる。
- 昨年の12月に、環境人間学研究科の開設20周年記念シンポジウムを開催し、国連広報センター所長の根本かおる氏に講演してもらった。遡って昨年の1月には、国連アカデミックインパクトに本学が加盟したということもあり、環境人間学部に大学全体のSDGs推進室を設けた。そこに教員と学生ボランティアに入ってもらい、国内アカデミックインパクトからの英語の情報を、学生と一緒に和訳して配信を行っている。そうすることで学生自身のSDGsへの意識や、国連の取組みに対する啓発ができるだろうと考えている。
- 電気代が高騰していることもあり、大学全体で照明のLED化を進めている。また今後、環境人間学部にはカーボンニュートラル・キャンパス宣言をさせたい。他大学では2030年までの目標を宣言しているところもあるが、本学はまだできておらず、進めたい。
- 大学そのものが大きく変わっていくということが大事だが、実は大学では既に様々な取組が進んでいるのだろう。その取組を広げることと、専門的な研究が相まって、より大きな効果を生むように進めてほしい。  
SDGsについて教職員より学生の方が意識は高いかもしれない。例えば、当社が行った社内アンケートで、ペットボトルの自販機の廃止に反対するのは多くが年配者で、若者はマイボトル持参しているので、ウォーターサーバーを設置して欲しいという要望が出たりする。

大学自身も様々な取組をしているということを、対外的に情報発信していくとよいだろう。

- そこは本学が弱いところだ。ダイバーシティ&インクルージョン宣言を行ったが、各学部の取組と、SDGs の各目標との単なる結びつけ作業になってしまっている。例えば、大学として5年後に目指したい姿からバックキャストをして、いつまでに何をやるのかという視点で取り組むべきだが、なかなか進んでいない。
- ダイバーシティに関しては、様々な活動を進めており、昨年度は、学生グループが積極的に活動を展開した。本年度の目標としては、女性教員の比率がなかなか伸びておらず、大きな課題である。これについても、女性に限定した教員公募を行う取組など、学長のリーダーシップにより学内でのダイバーシティを実現していこうとしている。
- 工学部には女性の教授が1人もいないので、今回5名の女性限定枠での公募を行っている。法人本部では、理学部においても5名の教員のうち3名を女性にするべく、大学院と調整している。
- 女性比率を数値目標とすることには賛否両論あり、女性の不利益につながる可能性が指摘されることもあるが、やはりダイバーシティが進んでいる企業は、数値目標をしっかりと定めている。そして、事業業績も上がっているという点がポイントだ。数値を定めること自体が目的ではないと思うが、ある程度のところまで推進するためには、数値目標を定めて具体的な目標感で進めていくことも重要ではないかと思う。
- 大学という所は、学内外へのアピール力が弱い。もっと大胆に数値目標を掲げて盛り上げていかなければならないと思う。
- 企業でも同じだが、SDGs の取組は、ある種のメリットに繋がっていかなければ、途中で持続できなくなる。女性教員比率というのは、色々な大学評価の項目に入っているが、それを上げることのメリットについてしっかり協議しなければ、長続きしないのではないか。  
また、メディアで取り上げられた回数が評価ポイントとしてあったが、イギリスの大学のロンドン・スクールオブ・エコノミクス (LSE) では、メディアで紹介されたコメント等の数により教員が評価されている。同じようにすべきと言うわけではないが、やはり重要な視点なのだろうと思う。
- 私の師である梅棹忠夫(うめさお ただお)さんが国立民族学博物館の館長をされている頃、博物館には先生の書いた論文の一覧表が貼り出されていた。それに比べると本学のアピール力は弱いと感じる。
- 名古屋大学の理学部、工学部では、教員採用において求められる論文数が、女性に限

り通常の審査基準より少なくなっているようだ。このような臨機応変な対応が必要だと思う。

- 少し教育分野の指標について問題提起をしたい。現在、兵庫県立大学と芸観大では、入試方式の区分はどうなっているのか。朝日新聞の報道によると、「入試の方法別入学者数の推移」において、2022年は一般入試の割合が49%と半分を切っており、残りは総合型選抜、学校推薦型選抜となっていた。

私は、兵庫県立大学の中期計画で、教育の指標の一つ目が「入学志願者倍率」であることが気になっている。志願者数の多寡が、入試の難易度や学生の質に直結する時代ではなくなっているということは、昨年度の評価委員会でも何度か申し上げた。今後これをどう考え、どのような指標を採用していくのかは課題だと思う。ちなみに、芸観大の入学志願者倍率が2年目はかなり減っているが、大学はどう捉えているか伺いたい。

次に、但馬地方は芸観大の出現により、この2年間でどのように変化してきたのか、平田学長に伺いたい。私は今、佐賀県武雄市と連携して4年制大学を創るという非常にチャレンジングな取組を行っている。大学には、教育・研究等様々な分野による評価があると思うが、私は地方に新設した大学は、地域創生の大きなモデルになるべきだと思っており、そのような観点からのコメントをお願いしたい。

- 入学志願者倍率に関する資料は一般選抜のものであり、全体の入学志願者倍率は4.6倍となり、昨年度より上がった。

本学の学生は、85%以上が第1志望で入ってくる。現在、完成年度以降の入試改革についてPTで議論しており、2年後には、一般入試のB日程は廃止し、推薦と総合型選抜の定員を増やして、95%くらいの学生が第1志望となるような、特殊な大学となることを目指したい。

トップセールスで全国を回り、相当知名度も上がってきている。本学の特徴は、兵庫県内からの進学者が2割、関西圏から3割、残りは北海道から沖縄までほぼ満遍なく学生が集まっており、現在のところ、学生募集は安定して推移をしていると考えている。

地域に関しては、先ほどのダイバーシティの話にも繋がるが、本学は85%以上が女子学生となっている。地域の方は「街の風景が大きく変わった」と言ってくれている。最初の卒業予定者は現在3年生になったが、彼らのうちどれだけが地域に残るかが、次の課題だ。しかし、私から但馬に残ってくれと言うわけにはいかず、学生たちも大いに悩んでいる段階だ。

但馬3市2町の強い期待を背負ってできた大学で、各市町からも非常に好評を得ている。学生たちが非常に積極的で活発なので、自治体や企業とともに、2年で51件の様々な連携事業を展開することができている。また、但馬にある18の高校で、高大接続を実施している。新設の大学としては、非常に良いスタートダッシュを行うことができていると思っている。

- 私からは、法人の今後についての問題提起をさせていただきたい。法人は昨年度、コロナ禍や大学を取り巻く社会情勢の急激な変化に対応するため、中期

計画を変更し、GX、DX、グローバル化などの重要事項を追加した。

そして新年度が始まり、いよいよ本当の意味でのウィズコロナ時代に入ったが、社会では国際情勢の混迷や世界経済の減速、物価高騰など、少し前には想像も及ばなかったことが次々と起こっている。また人口減少の進行など、社会構造の変化も大きくなっており、大学は今後、生き残りをかけた競争が避けられない。

また、大学には、教育・研究・社会貢献という基本的な使命を果たすとともに、それらを支える基盤となる大学運営の時代に即し、柔軟に確認していくことが求められる。

このような中、今年度は「期間終了見込み評価」、来年度には「次の計画策定」という重要な局面を迎えた法人・大学で、この4月から理事長、県立大学の学長が交代し、新体制がスタートした。私は、この機会をとらえ、今こそ法人・大学が目指すべき大きな方向性を全学的に議論する必要があるのではないかと考えている。それは、骨太で一筆書きの「グランドデザイン/コンセプト」であり、そこでは、「どんな大学になりたいのか」「その目玉は何か」というような熱い思いや、ゴールイメージとロードマップを明らかにするものである。そしてそれを内外に発信し、地域や産業界を巻き込む大きな渦を作り出してもらいたい。

さらに、この「グランドデザイン/コンセプト」を創ったうえで、中長期的な構想、例えば2030年に向けた大学幹部や各部門の「将来構想」を募るのがよいだろう。

仮に、グランドデザインがないまま各部門から「将来」について意見を募っても、背骨が見えないため、取りまとめる際に、「オモチャ箱をこうひっくり返した」様な状態になってしまう。また、どうしてもそれぞれの部門の組織・予算の拡大路線（自部門利益誘導路線）に走りがちになるだろう。

次に、「グランドデザイン/コンセプト」の検討にあたり留意してほしいことを述べる。

1点目として、公立の大学には、社会課題の解決に貢献するという使命があり、その方向性を示す必要がある。近年では、社会課題を解決において、1つの専門分野だけでは解決できないことが増えてきた。このため、特定の学部等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)により、組織として統合的に、総合的に取り組むことが重要となる。そして、県や産業界とも一緒になり、大きな鳥の目で見えていく必要がある。

2点目は、大学の取り組む戦略の新陳代謝について。企業活動に例えると、「①既存製品・既存事業」があり、それとは別に「②新製品・新事業」にも取り組む。②がある程度軌道に乗ってくると、ゆくゆくはそれが①となり、また次の②ができてくる。このような新陳代謝がないと、組織は発展することができない。

3点目として、戦略を作るにあたり、「WHAT:何に取り組むか」と「HOW:使うツール(手法、武器)」をしっかりと検討し、マトリックスのように考えて整理することは有効だ。特に、「WHAT」をしっかりと設定することにより、大学法人が今後どのように兵庫県の発展に貢献していくのかという、大きな方向性を学内外に打ち出すことができる。方向性を広く打ち出すことは非常に重要である。

私は、これまで述べたようなやり方で「グランドデザイン/コンセプト」を創り、その議論を踏まえて、新しい中期計画を策定することで、その計画に対して大学全体としてコミットすることができるようになると思う。(以上)