

# 地域連携活動の意義と推進マネジメントのあり方を考える

(2015年3月)

私学高等教育研究叢書

3

日本私立大学協会附置  
私学高等教育研究所



私学高等教育研究所

「私大マネジメントに関する研究」プロジェクト

<研究組織>

代 表：篠田 道夫（桜美林大学教授／日本福祉大学学園参与）

[50音順]：岩田 雅明（経営コンサルタント）

沖 清豪（早稲田大学文学学術院教授）

坂本 孝徳（広島工業大学常務理事・副総長）

鶴田 弘樹（名城大学 MS-15 推進室・経営本部総合政策部課長）

羽田 貴史（東北大学高度教養教育・学生支援機構教授）

増田 貴治（愛知東邦大学理事・法人事務局長）

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科准教授）

※所属は2015年3月現在

## 目 次

はじめに

### 第1部 研究論文

第1章 地域連携・地方大学マネジメントの構築に向けて (篠田道夫) . . . . .	1
第2章 大学における地域連携 (貢献) 活動の実態と組織運営 (増田貴治) . . . . .	27
第3章 私立大学における地域連携 (貢献) 活動と組織能力 (鶴田弘樹) . . . . .	43
第4章 大学としての地域連携 (貢献) 活動と、そこから考えた リーダーシップとマネジメント (岩田雅明) . . . . .	59
第5章 私立大学における組織運営マネジメントの態様 (坂本孝徳) . . . . .	73
第6章 地域連携 (貢献) 事業を目指す私立大学が有する マネジメント特性の再解釈 (沖 清豪) . . . . .	87

「アルカディア学報」(『教育学術新聞』)より

1. 地域連携が教学活動を活発化する —「三方よし」の理念から学ぶ (増田貴治) . . . . .	105
2. 第60回公開研究会の議論から —大学の地域連携活動とマネジメントを考える(上)(下) (鶴田弘樹) . . . . .	108

### 第2部 訪問調査のまとめ

1. 全体概要 . . . . .	115
2. 訪問調査報告書 . . . . .	119

### 第3部 アンケート調査の分析・解説 (第1次集計) . . . . . 149

付属資料: アンケート用紙・単純集計表 . . . . .	197
-------------------------------	-----

## 第1部 研究論文

### 第1章 地域連携・地方大学マネジメントの構築に向けて

篠田 道夫 (桜美林大学教授／日本福祉大学学園参与)

#### 目次

##### はじめに—マネジメント研究10年の到達と地域連携事業

##### 第I部 アンケート調査から何が言えるか

- 1、調査の狙いと調査大学のマネジメントの概要
- 2、マネジメントの特性と地域連携の成果との関係
- 3、地域連携推進体制の確立が如何に成果に結びつくか

##### 第II部 自由記述欄から何が言えるか

「マネジメントの強みと弱み、その改善方策」が示唆する改革の方向

##### 第III部 14大学の事例から何が言えるか

##### 1、『教育学術新聞』連載に見る地方大学の特色化とマネジメント

宮崎国際大学／南九州大学／愛知学泉大学／奈良大学／足利工業大学／鹿児島純心女子大学／志學館大学  
四国学院大学／四国大学／広島文化学園大学／金沢星稜大学／札幌大学／松本大学／静岡産業大学

##### 2、マネジメント事例から学ぶべきもの

##### はじめに—マネジメント研究10年の到達と地域連携事業

##### (1)「私大マネジメント改革」プロジェクトチームの活動

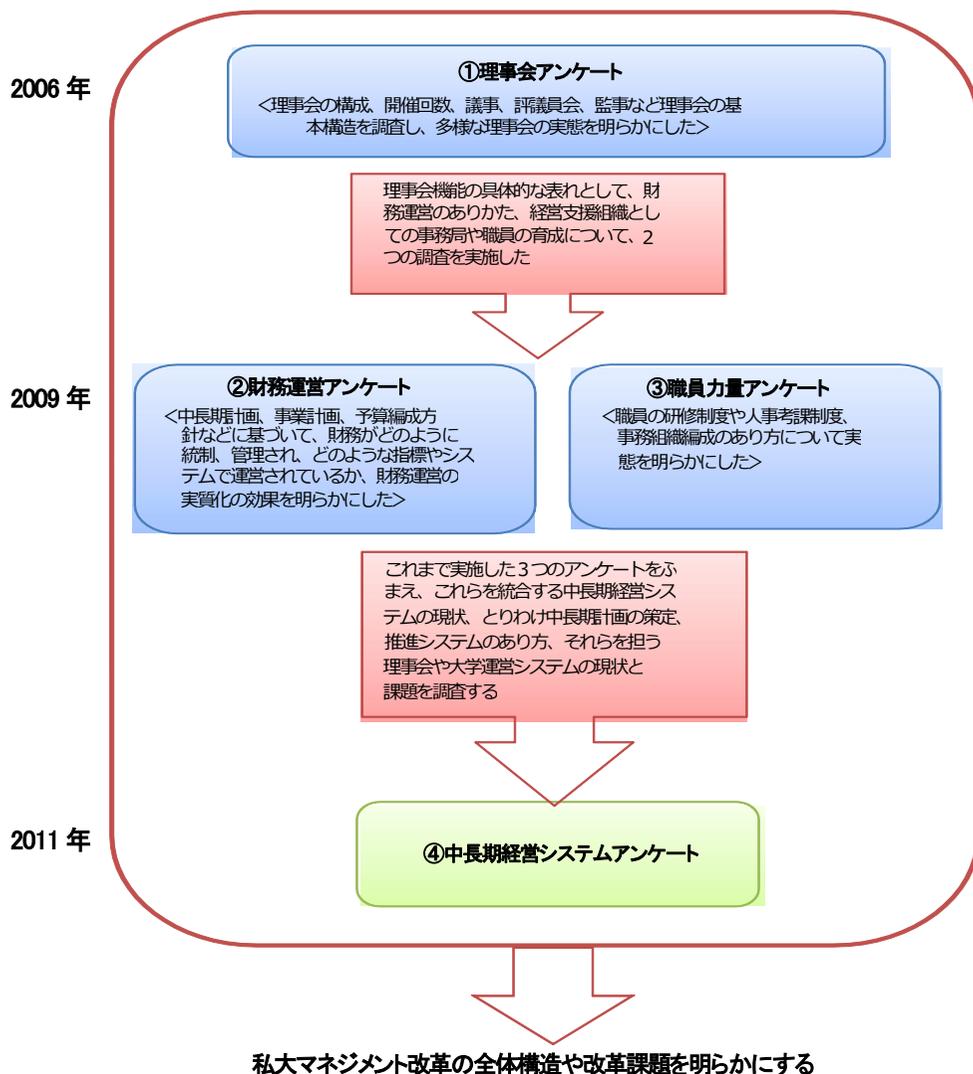
「私大マネジメント改革」プロジェクトチームは、2004年にスタートして以来、足かけ10年にわたって、私大経営の実態分析とそのマネジメント改革のあり方を追求してきた。

この間4回の実態調査、2006年の「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」、2009年の「私立大学の財務運営に関する実態調査」「事務局職員の力量形成に関する調査」、2011年の「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」に取り組んできた。それらを、研究叢書『私大経営システムの分析』(2007年11月)、『財務・職員調査から見た私大経営改革』(2010年10月)、『中長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年2月)にとりまとめ発刊した。【次ページの図参照】

これまでの調査・研究では、法人運営の中核をなす理事会の機能・役割、それを支える財政計画や改革を担う職員の役割を明らかにし、その運営の中核にある中長期計画の策定とその実行システムの在り方について研究を深めてきた。そして今回の地域連携調査はチーム5回目の調査となる。これまでの調査で明らかになったマネジメントの基本原理が地域連携マネジメントの構築にいかに関わり結びつくか、成果に関わり結びつく地域連携マネジメントが如何にあるべきか、チーム全体の研究で明らかにできれば幸いである。

また、各大学を訪問しての経営実態調査も、2005年12月2日の静岡産業大学を皮切りに30大学を超え、今回の地域連携調査でも10大学を訪問調査した。これと並行して私自身は『教育学術新聞』の連載「改革の現場—ミドルのリーダーシップ」の取材で76

大学（2014 年末時点）を調査、訪問校は合計 120 大学を超えた。今回、その中から特徴的な事例として 14 大学の取り組みをご紹介します、地方大学の生き残りをかけた改革推進マネジメントに共通する原理を明らかにしていきたい。



〈これまでの研究成果（報告書）〉

- 私学高等教育研究叢書 『私大経営システムの分析』（2007年 11月）
- " 『財務、職員調査から見た私大経営改革』（2010年 10月）
- " 『学校法人の在り方を考える』（2012年 12月）
- " 『中長期経営システムの確立、強化に向けて』（2013年 2月）

この 10 年の調査で明らかになったことは、ガバナンス、統治形態、組織や制度は重要だが、それを動かす政策と組織運営、マネジメントもまた重要で、この一体改革が求められるという点である。大学の歴史や環境、経営や管理運営体制の違いを超えて優れたマネジメントを作り出す共通項は、明確なミッション、目標が掲げられ、それが事業計画、予算編成、教育計画、業務計画に具体化され、その推進組織が確立し、政策が全学に浸透、多くの教職員をこの目標達成行動に動かしているかどうかにある。単に方針を出すだけでなく、それを確実に実行し到達度を評価し次の改善に結び付ける、この PDCA サイクルが実質的に動いているかどうかが大切である。大学の質向上も社会的評価獲得も、その結果としての財政の安定化もこの取り組みなしには実現しないという点である。今回の調査を分析、総合すると、この基本原理は地域連携マネジメントにも共通していることが明らかとなった。

## **(2) 中長期計画に基づくマネジメント、PDCA サイクルの進化**

マネジメント推進の中核には中長期計画がある。厳しい環境では明確な旗印が不可欠であり、学生の育成は総合的な施策なしには進まない。しかし、計画があれば成果が出るわけではない。この間の 4 回のアンケート調査を通じて言えることは、この 10 年間で、大学の中長期計画はその策定率も急速に増えたが、この計画に基づくマネジメントの実行方法も急速に進化してきたということだ。それを前回の研究叢書（2013 年 2 月）のまとめから以下、加筆・引用する。

### **P (プラン) 段階**

2006 年調査、中期計画策定は全体の 4 分の 1。まずは計画を作ることが重要で、方針も無く、やみくもに運営していた時代から、厳しい環境に目標と政策を持って立ち向かうことが曲がりなりにも出来始めた段階。中期計画を持っている所は成果が出ていた。

### **D (ドゥ) 段階**

2009 年調査、中期計画は 4 分の 2。中期計画があるだけでは成果に結び付かなくなった。事業計画、教育計画、予算編成、業務計画に具体化すること。実行計画・アクションプランが重要で、そこまでやれている所が前進している。

### **C (チェック) 段階**

2012 年調査、中期計画を含め何らかの政策を持っているのは 4 分の 3。中期計画があり、方針に具体化しているだけではだめで、その達成指標、数値目標、到達した証明（エビデンス・データ等）を明確にし、実践の結果、成果を上げたのか、未達成なのか、評価・総括し方針の実行性を高める努力をしている所が成果を上げていることが分かった。

目標を実現するためには、この PDCA の全ての段階を通じてのマネジメントの具体的なあり方、工夫・改善が有効性を持つことが明らかとなった。取りまく環境や目標を踏まえた上で、それぞれの大学が如何にして実効性あるマネジメントを作り上げるかが求められており、厳しい環境の中で、教職員を動かし、そこに踏み込んだものだけが成果を手にできる時代となった。

我がチームが中長期計画に着目し、目標と計画に基づくマネジメントの確立の重要性を指摘し始めた 2005 年段階から約 10 年、中長期計画に基づくマネジメントは急速に拡大、今や大学マネジメントのスタンダードになった。こうした進展の背景には、環境の

厳しさが増していることはもちろん、認証評価制度の確立や競争的・戦略的補助金システムによる誘導なども大きな影響があったことは間違いない。こうした流れの中に、我がチームによる10年間の一貫した「中長期計画の実質化」の提言もある。そして、今回の地域連携マネジメントの確立の骨格にも、この中期計画の実質化があると言える。

## 第I部 アンケート調査から何が言えるか

### 1、調査の狙いと調査大学のマネジメントの概要

#### (1)調査のふたつの狙い

今回の調査の狙い、目的は『実態調査（速報）』のはしがきにもある通り「地方に立地する圧倒的多数の大学の存立と発展にとって地域連携は極めて重要な中核的事業だ」という点だ。地方創生が国策の中心の一つとして浮上し、地方の活性化と人材育成の中核としての大学の役割がかつてなく注目されている。地方大学が廃れれば人口流出の構造にさらに拍車がかかる。今年も教育・研究改革や経営改革を断行する地方私大に私学助成が重点的に配分されている。しかし、大学の本業である教育や研究についての調査研究は多くの蓄積があるが、地域連携の現状や在り方、意義についての調査・研究はまだ始まったばかりで、ましてやそのマネジメントの全国的な動向や在り方についての本格的な調査・分析は、ほとんどないのが現状だ。

そのため「本調査では、第1に、私立大学において地域連携（貢献）事業の形態やその優れた特性、地域社会における効果や教育・学生生活の活性化の実態などを明らかにすること、また、第2に、事業の発案（意思決定）や実行組織、教職員の関与の在り方など、事業内容とともにマネジメントシステム全体の構造を明らかにすること」、この2つを目的とした。

調査対象は、文部科学省平成25・26年度「地（知）の拠点整備事業」に申請した私立大学全227校を対象とし、平成26年5月～7月に実施、136大学から回答（回収率59.9%）をいただいた。また、アンケートにお答えいただいた中から、COC事業に採択された10大学を選定し、データだけでは読み取れない連携事業の実際を訪問調査させていただいた。この2つの調査を総合的に分析・研究することで、地域貢献活動に対し地域社会からの評価も高く、また、この活動を通じ安定的な学生確保、地元就職及び財政基盤を築いている大学に共通する優れた特性、地域連携の事業内容やマネジメントの仕組み、組織能力などが見出せればと考えている。

#### (2)調査大学のマネジメントの概要と特徴

【文中の前回調査とは、2011年「私大中長期経営システム実態調査」。前々回調査は2006年「理事会の組織・運営・機能・役割に関する実態調査」を指す。】

##### ①大学概況

設問の間3～問5にある法人、大学の収容定員は平均3,940名（以下小数点以下切り捨て）、教員180名、職員142名は、いずれも前回調査の2,786名、126名、93名より

多いのは、対象に私大協会以外の大学（大規模校が多い私大連盟系）が含まれているためである。問6の設置学部も前回は2.7学部、今回は3.5学部と設置学部数も多い。

### ②意思決定・執行システム

理事長が創設者またはその親族の比率（問7）は38.2%。この、いわゆるオーナー系の比率は、前々回40.9%、前回42.2%よりやや少ないのも同じく調査対象の違いによる。

問8、役員構成は以下の回答になっている。

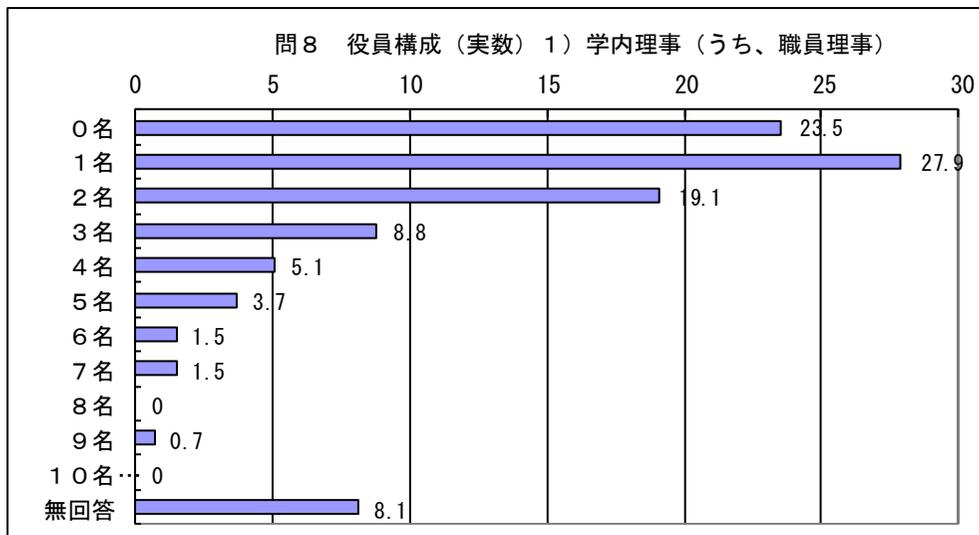
#### 問8 役員構成（実数）についてご記入ください。

（2013年度5月1日現在。常任理事には、専務理事、常務理事なども含みます）

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1) 学内理事   | <u>7.1</u> 名                     |
| （うち、常任理事 <u>4.0</u> 名、うち、学部長 <u>0.8</u> 名、うち、職員理事 <u>1.7</u> 名） |                                  |
| 2) 学外理事   | <u>5.1</u> 名                     |
| 3) 監事   | <u>2.2</u> 名（うち、常勤 <u>0.2</u> 名） |

学内理事7.1人：学外理事5.1人は、前回調査6.5人：4.8人と総数はやや少ないものの比率はほぼ同じ。理事構成の内訳も同様。2006年調査では職員理事は1法人平均0.89人だったので1.7人と倍増しており、下のグラフの通り1大学複数配置が非常に多くなっている。理事会機能の実行性、実務性強化のためと思われる。

図表2-5 役員構成（職員理事）



### ③学長の選任について

問9、問10で以下のように、学長の選任形態について聞いている。

#### 問9 理事長と学長との関係についてご記入ください。（○は1つ）

11.8 理事長が学長を兼務している    88.2 理事長と学長は別人が担っている

**問10 学長の選任方法についてご記入ください。(〇は1つ)**

- 36.0 選挙を行っている  
64.0 選挙以外の方法で選出している

理事長・学長兼務は 11.8%。これは前回調査では 18%でこれも調査対象の違いによる。

学長選挙を行っているのは 36.0%で、前回調査 39.3%を下回っているが、これは前回調査と設問の仕方が違うことが原因と思われる。この理事長・学長兼務体制、学長の選挙による選任可否かは、マネジメント、地域連携事業の推進にも影響を与えており、後ほど詳しく分析する。

問 11、問 12 では、副学長、学部長の選任方法を聞いており、これは前回比較は無いが、副学長の選挙選任は 3%、学部長選挙も 38.1%で、副学長はともかく、学部長の選挙による選出は意外に少ないと思われる。

**2、マネジメントの特性と地域連携の成果との関係**

問 13 はマネジメントの特性を聞く設問だが、ここから、地域連携事業との関連を探ってみたい。まず調査結果の単純集計は以下の通り。

**(1) 問 13 「マネジメントの特性」設問の狙いと集計結果**

**問 13 組織運営上のマネジメントの特徴について**

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	49.3	36.8	13.2	0.7
イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	34.6	48.5	15.4	1.5
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	33.8	41.9	21.3	2.2
エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い	7.4	61.8	28.7	2.2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	19.1	64.7	14.7	0.7
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	14.7	44.9	32.4	8.1
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する	31.6	55.9	12.5	-
ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	33.8	51.5	11.8	2.2

この設問は、大学マネジメントの類型と特徴を分析するため、ボトムアップ型大学＝(イ) 皆が議論、総意で決める、(オ) 自由に提案できる風土を選択する。

トップダウン型大学＝(ウ) トップが強いリーダーシップ、(エ) トップダウンの傾向

が強いを選択する、と仮定している。

結果としての良いマネジメント＝（ア）意思決定が迅速にできる。

結果として悪いマネジメント＝（カ）学内議論によっては調整に時間がかかる。

平均的な姿＝（キ）議論は重要だが最後はトップが決断・実行。

成果につながる共通の原理＝（ク）理事長や学長の方針は教職員にかなり浸透、というように狙いで設問している。この視点から分析してみたい。

全体を見てみると、（イ）（オ）と（ウ）（エ）の回答分布から、ボトムアップ型とトップダウン型はほぼ 3 割ずつで、その中に、（イ）皆で議論、総意で決める運営＝強いボトムアップ型 17.9%、（エ）ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い＝強いトップダウン型 7.5%があると読める。その他 4 割は双方の要素を含んだ中間型だと言える。

意思決定が迅速にできるところが約半数ある反面、議論や調整に時間がかかる所が、ややあてはまるを入れると 6 割に上り多くの大学で共通の課題となっていることがわかる。平均的には、（キ）議論を尽くして最後はトップが決断が、あてはまる、ややあてはまる、の合計が最高の 87.3%となることから、これが平均的な運営の姿と言える。

## （2）問 13 「マネジメントの特性」と他の項目のクロス集計から見た特徴

それでは次に、問 13 のマネジメントの特性と問 7 オーナー系、問 10 学長選任方法、問 24 連携の成果の有無をクロスして、その特性を見てみよう。

### ① 問 7 オーナー型か否かとのクロス

理事長は創設者かその親族、オーナー系は、やはりトップダウンの（ウ） 88%、（エ） 86%が多く、オーナー系以外のところはそれが 50～60%台なのに比較して、はっきり違いが出ている。迅速な意思決定や最後はトップが決断の比率も高く、調整に時間がかかるは 40%と非常に少ない。他方、その他（オーナー系以外）は、皆の総意で決める、自由に意見が提案できるが多いが、一方、調整に時間がかかるもたいへん多い。オーナー系がスムーズな運営という点では軍配が上がる。

問 13 クロス集計	問 7 学園の創設者と理事長の関係	
	理事長は創設者またはその親族	その他
ア) 意思決定が迅速にできる体制 あてはまる計	96%	79%
イ) 皆で議論して総意で決める風土 あてはまる計	76%	86%
ウ) トップが強いリーダーシップ発揮 あてはまる計	88%	69%
エ) ボトムアップよりはトップダウン あてはまる計	86%	58%

わ)自由に意見や提案ができる風土 あてはまる計	80%	86%
か)調整に時間がかかることがある あてはまる計	40%	71%
を)最後はトップや幹部が決断し実行 あてはまる計	96%	82%
け)理事長や学長の方針は浸透している あてはまる計	92%	81%

## ② 問 10 学長選任方式とのクロス

学長非選挙型は、選挙型と対比すると、(ア)の迅速な意思決定で91%：76%、(ウ)の強いリーダーシップで82%：65%、(エ)のトップダウンで75%：59%と多いのが特徴で、選挙型が多かったのは、(カ)の調整に時間がかかる65%：55%。(イ)皆で議論し総意で決める87%：80%となっており、他の項目はほとんど差がない。これを見ると、非選挙型は上からの強いマネジメントが特徴と言えるが、次に見るように地域連携の成果とのクロスでは逆の傾向を示している。

問 10、学長の選任方法と問 24、地域連携の成果のクロスでは、十分成果を上げている大学を選任した比率は、学長選挙型の22.4%に対して、それ以外の方法で学長を選任している大学は12.6%で、成果を上げている法人の比率では選挙型の方が多い。ある程度成果が出ている、を加えても、選挙型95.9%に対し選挙以外86.2%で選挙型がやはり優位にある。

しかし、それは選挙型という理由だけで成果が出ているわけでは無いのは、この後の分析でわかる。

### 問 13 クロス集計

### 問 10 学長の選任方法

	選挙を行っている	選挙以外の方法 で選出している
ア)意思決定が迅速にできる体制 あてはまる計	76%	91%
イ)皆で議論して総意で決める風土 あてはまる計	87%	80%
ウ)トップが強いリーダーシップ発揮 あてはまる計	65%	82%
エ)ボトムアップよりはトップダウン あてはまる計	59%	75%
カ)自由に意見や提案ができる風土 あてはまる計	85%	83%

か)調整に時間がかかることがある あてはまる計	65%	55%
を)最後はトップや幹部が決断し実行 あてはまる計	87%	87%
ろ)理事長や学長の方針は浸透している あてはまる計	87%	85%

### ③ 問 24 地域連携の具体的成果とのクロス

十分成果が出ているというのを、ボトムアップ型の(イ)(オ)とトップダウン型(ウ)(エ)で比較すると、(イ)84%(オ)85%:(ウ)76%(エ)68%で、明らかにボトムアップ型が成果を上げていることがわかる。(ア)の迅速な意思決定は、出来ていても出来ていなくても連携の成果にはあまり大きな影響はない。

(ク)の方針の浸透は成果にかなり影響を持っている。このことは、問16の設問の(ア)中長期目標・計画の共有の有無と成果のクロスでもはっきりわかる。共有されている所は成果82%に対し共有されていないところは54%しか成果があげられていない。わがチームが明らかにした課題共有の効果はここでも明確に読み取ることが出来る。

このようにみえてくると、オーナー系で、非選挙型のマネジメントの方が経営や大学の運営や意思決定はスムーズに見えるが、しかし、地域連携の成果ではボトムアップ型の方が優位なのはなぜかという点だ。

この点では、地域連携事業の特性も見なければいけない。教育・研究・社会貢献は大学の3大機能だ。ただ、教育・研究は歴史もあり、制度も整い、法体系、行政からの政策や指導も明確で、いわば上から改革を推進していきやすい側面を持っている。これに対し地域連携は歴史も浅く、行政的な枠組みや決まった取り組みがある訳でもなく、現場の知恵や発想、提案に基づかない限り事業として形に出来ず実を結ばない。ここに、この領域が、ボトムアップを主体とする運営が中心となる要因の一つがあると思われる。

地域連携は、重要だが、教育・研究のように、全ての大学に必須条件として義務付けられているわけではない。ある意味で、やっても良いしやらなくても良い。その点で、地域連携は、現場から始まらなければ、実際の連携の条件を作り出さねば、こちらの思いだけでは形にならない。一人一人の教員が、実際の授業で、地域を題材・素材に教育活動を作り出さないことには実質的な地域連携は始まらず、これは強制できる性質のものでは無い。ここにボトムアップ型の優位性が出て来る背景があると思われる。

しかし、ボトムアップ型、選挙型ならば成果が上がるかというところではない。さらに具体的に分析していくと、地域連携の方針が明確にされ、実効的な推進責任体制や達成度評価など運営体制が整備されていない限り成果に結びつかないことは、後のクロス集計とその分析で明らかになってきた。つまり、ボトムアップでも、こうした体制なしには成果は上げられないし、トップダウンでも、この地域連携マネジメントが構築できれば成果を上げることが出来ると言える。このあたりを次の項で分析したい。

問 13 クロス集計

問 24 「地域連携(貢献)」を進めることによる具体的な成果

	成果が出ている合計	成果が出ていない合計
ア)意思決定が迅速にできる体制 あてはまる計	86%	81%
イ)皆で議論して総意で決める風土 あてはまる計	84%	63%
ウ)トップが強いリーダーシップ発揮 あてはまる計	76%	81%
エ)ボトムアップよりはトップダウン あてはまる計	68%	81%
オ)自由に意見や提案ができる風土 あてはまる計	85%	72%
カ)調整に時間がかかることがある あてはまる計	59%	63%
キ)最後はトップや幹部が決断し実行 あてはまる計	87%	90%
ク)理事長や学長の方針は浸透している あてはまる計	87%	72%

3、地域連携体制の確立が如何に成果と結びつくか

次に、見るのはマネジメント体制の構築が、いかに成果に結びつくかという点だ。地域連携を方針に明記し、専門部署を置くなど推進体制を整備、成果指標を設定し評価しているか否かが連携の成果や COC 補助金の採択率にどのような影響を与えているかを見てみたい。

〈地域連携マネジメントと成果のクロス集計〉

大学の学則等に地域貢献の位置づけを明記しているか

明記している	成果 93.2%	採択率 18.2%
明記していない	成果 75.0%	採択率 0%

中期計画・事業計画に明記しているか

明記している	成果 92.9%	採択率 18.6%
明記していない	成果 72.7%	採択率 13.6%

地域連携の担当役員がいる	成果 93.5%
地域連携の担当役員がいない	成果 87.8%

#### 地域連携部署に権限が委譲

かなり権限が委譲されている	成果 94.6%	採択率 24.3%
ある程度権限が委譲されている	成果 90.9%	採択率 15.6%
ほとんど権限が委譲されていない	成果 80.0%	採択率 20.0%

#### 地域連携の専門部署の有無

設置している	採択率 22.9%
設置していない	採択率 0%

#### 地域貢献の全学的委員会の設置の有無

設置している	採択率 23.9%
設置していない	採択率 6.5%

#### 地域連携の成果指標の設定

定量的な成果指標を明確にしている	成果 96.7%	採択率 33.3%
定性的な成果指標を明確にしている	成果 93.1%	採択率 17.2%
成果指標を明確にしていない	成果 82.3%	採択率 11.8%

#### 成果をチェックしフィードバックする仕組みの有無

仕組みはある	成果 95.9%	採択率 24.3%
仕組みはない	成果 82.2%	採択率 9.7%

こうして見てくると、地域連携の方針が学則やミッションに明確に位置付けられ (P)、地域連携の専門部署や全学的委員会が置かれ、権限の委譲が進んでおり (D)、成果指標が明確で (C)、成果をチェックし、フィードバックする仕組みが在るところが、ほぼすべてにわたって成果を上げ、COC 補助金の採択率も高いことがわかる。

ここから言えるのは、地域連携マネジメントにおいても、PDCA を実質的に取り組んでいること、すなわち、目標に明確に位置づけ、推進体制や権限を明確にし、到達度を評価し次の改善に繋いでいる所が、成果を上げているという事実である。ここに、成果に結びつく地域連携マネジメントのあるべき姿、基本原理があると言える。

選挙型、ボトムアップ型が無条件に良いわけではない。それは、選挙型、ボトムアップ型に多い「議論によっては調整に時間がかかる」法人は、成果を上げる比率が少ないことからわかる。ガバナンス形態は選挙型・非選挙型、トップダウン型・ボトムアップ型のいずれであっても、成果に結びつく地域連携マネジメントの基本形を踏まえた体制や運営の構築が出来れば、結果に結びつく。どのようなガバナンスの形態であってもそこには強みと共に弱みがあり、問題はそれを如何に改善できるかにある。

## 第Ⅱ部 自由記述欄から何が言えるか

### 「マネジメントの強みと弱み、その改善方策」が示唆する改革の方向

回答 134 法人中 109 法人が自由記述欄にマネジメントの強み、弱み、取り組んでいる改善方策を記載していただいた。大学の組織・運営改革の今の実相を表している、貴重な情報である。その中から特徴的な意見を整理し、共通するいくつかの特性に分類、そこから直面している問題点と改善方策を考察した。

#### (1) リーダーシップの構築に向けた課題と改善方策

学長を中心としたリーダーシップが強みと書いた法人は 20 を超える。しかし、その多くは、それを支える補佐体制の整備を強みとしている。理事長・学長などトップの力は、それを支援する体制の整備・強化に依拠するところが大きく、逆にいえば、優れたトップほど優秀な補佐体制を築いていると言える。

また、トップダウンが強いと現場からのボトムアップ力が育たないという重要な指摘もある。改善策を見ても、リーダーシップをさらに強化するという所がある一方、少数意見に耳を傾け、バランスの取れた運営を行うなどボトムアップを重視する運営改善が指摘されている。「ボトムアップに基づくトップダウン」と言われるように、現場からの発信を重視し、戦略スタッフからの提言を踏まえるなど、聞く耳を持った、現実判断のできるトップが求められている。

IR はボトムアップをシステムとして行うものだとも言える。IR を活用した経営判断情報の重視、PDCA サイクルの構築など、下からの企画・提案力を組織的に作る改善策が多いのも特徴だ。学校教育法改訂に沿った教授会の位置づけや権限の改定も目立った。一方、学長と学部の関係改善や学部のリーダーシップの確立の課題も上げられていて、問題はトップ機構だけではないことを示している。

#### リーダーシップの確立・発揮の現状

理事長・学長が同一人で強いリーダーシップ/学長中心に教学マネジメントシステムを構築/副学長の職務権限を分化し学長の意思を反映しやすい体制を構築/担当分野を明確にした副学長を置き、学長のリーダーシップの発揮の補佐体制を強化/トップダウンだったので一人一人のプラン提案力や実行力が弱い/大学・学部運営にトップダウンの傾向が強く、ボトムアップの意識が弱い/リーダーが強いリーダーシップを発揮できない組織構造になっている/トップマネジメントの補佐体制が弱い/管理職の業務管理力の弱さ

#### リーダーシップの強化策

トップダウンの傾向が強く、現状では機能しているが、今後は多くの意見に耳を傾けバランスの取れた運営を行うのが成功のカギ/中期計画を策定し、PDCA サイクルの実行を行う/大学改革推進室、PDCA 推進室の機能強化、学長メッセージを主軸に副学長、学部長が一体となって事業執行、少数意見にも配慮して意思決定していく。トップのサポート体制の強化が必要/学長補佐室の設置等学長中心の執行力の強化/理事長・学長中心の運営を維持しつつ、学部長権限を強化し、学部固有の課題に対応し得るマネジメント力を高める/役職別の権限を規定化、意思決定組織体制が整い理事長・学長のサポートも学長室など効果を発揮しつつあり、さらに IR で経営判断情報の的確な提供の体制を強化する/学校教育法の改訂に沿って学長のリーダーシップを重視し、教授会は単なる参考意見陳述の場とすべき/教授会自治尊重風土の中、各種案件に迅速に対応するため、学長の下に教職協働のプロジェクトを立ち上げ推進、さらに学長の権限拡大、責任の明確化が必要/トップマネジメント強化のため学長室を設置、IR 機能強化のため組織・要員の両面で充実を図る/毎週、学長統括の運営会議を開催、諸問題を検討し関係部局に指示

## (2) 経営と教学、教員・職員の一体運営を如何に構築するか

経営・教学一体運営を強みと特記している所も 20 大学ほどある。経営と教学の風通しが良く、連携がうまくいっている大学は、自由記述にあるように、具体的な連携・協同組織を作って、実質的に運用していることによる。例えば、経営・教学双方の幹部を構成員とする経営戦略会議、経営協議会、各種の検討委員会の設置などが上げられている。そのための組織や運営の改革が改善の中心課題となっている。ここでもトップダウンとボトムアップのバランスや在り方が課題となっている。

### 経営・教学一体運営の現状

理事長・学長の意思疎通の良さ／理事長と学長が併任、教学と経営の連携が取りやすい／理事会・教学が構成員の経営戦略会議置き、教学の意見を反映／経営トップと教学組織間の意思疎通で臨機応変の意思決定／理事長、学長、副学長の連携強化により大学改革に向けた意識の共有化／法人本部と大学の連絡協議会開催等による連携協力

### 経営・教学の連携強化策

法人と教学、教員と職員の良好な関係を維持するため風通しを良くすることが肝要／理事長・学長の協働体制構築によるガバナンス強化、そのために理事・評議員で構成する検討委員会を設置、課題解決の実行性を高める／月 2 回の経営協議会で法人と大学が意思疎通、学務研究協議会では学科の意見を集約するとともに学長方針を周知、部課長会には理事長、学長が出席するなどトップダウンとボトムアップの仕組みが整備

教員・職員の一体化を妨げているのは、物理的には複数キャンパスの問題などがあげられるが、部署間の壁、縦割りの業務執行、教・職の溝なども大きい。やはり目標や方針の共有、そのためのトップのリーダーシップや構成員とのコミュニケーション、ボトムアップ重視の運営改善が多く上げられている。

### 構成員、教員・職員一体運営の現状

教職員の一体感、同窓生とのネットワークが強い／現場レベルで教職協働意識が浸透、双方に良い効果  
部門間の意思疎通と総合調整が不足／4 キャンパスに分散しているため連絡調整と意思疎通が不十分／縦割り行政的な部分があり非効率／2 つの学部が全く分野が異なり大学全体のマネジメントが難しい  
教員と職員のコミュニケーションが弱い／各部局への権限委譲と相互連携が弱い／戦略的課題に対応するため教員・職員それぞれの高度な専門性を生かした協働の水準を高めることが必要

### 構成員(教員・職員)の一体化の促進策

教職協働の意識を全学に浸透させ、職員が個々の能力を高め政策決定に携わる／学生本位の改革に向け全学的意識の共有を深める／ICT の活用で学園本部と 2 つのキャンパスのコミュニケーションを改善／同一法人 3 大学のため、学園全体のビジョンを確立するには各大学間の調整が必要。教職員が一丸となるには牽引する強いリーダーシップが不足している／中長期計画の策定、実行を通して、構成員の意見集約と意思統一を図り、力の結集をしていく

## (3) 迅速な意思決定をいかに実現するか

意思決定が迅速なのを強みとした法人もかなり多いが、そのためには最終意思決定機関を少人数とし、権限や役割を規程などで明確化、決めるべき提案内容を事前に調整し、事務局がしっかり用意するなどの組織や運営が整備されている。

一方、迅速でない、意思決定に時間がかかりすぎる大学も多い。問題の中心は、教授会の位置づけや役割が大きな影響を持っていることがわかる。手続き重視、なんでも教授会の議題にする、民主的に、ということで意見を聞きすぎ決められないなどが。

議論や合意形成は重視しつつ、意思決定までの時間短縮、決めるべき時に決めることの重要性が指摘されている。そのためには、明快な政策・方針の提示、決定過程への一般教職員の参加などトップダウン強化だけでなく改善が指摘されているのが特徴である。会議体をスリム化し、明快な方針とともに当事者意識を持って参画する、議題の精選や手続きの簡素化、権限や役割に関する教授会規程の改訂なども必要となる。

さらに、現場からの提案がうまく生かされない、データを使った意思決定が弱いなど IR 活動の不十分さなどの問題も繰り返し指摘されている。

#### **迅速な意思決定の現状**

改革推進の意思決定が迅速／学長ガバナンスの強化による教学意思決定の迅速化／目標の決定と予算措置が速やかで成功の確率が高い／最終意思決定機関である大学部局長会を月 2 回開催／学長室会議など少人数で迅速に意思決定できる体制／事務局が案を作成するので迅速

意思決定に時間を要する／スピードが遅く決定過程が複雑／教学以外の課題でも教授会承認が必要／教授会への諮問が多すぎる／教授会の議論を優先するため時間がかかる／民主的運営が時に弱みとなる／各学部が独立して活動し、全学共通のシステム構築が遅れている／会議運営の手順重視で決定にまで時間がかかる／現状を変えたくない、改革に消極的な教員がいる／IR の活用やデータを用いた意思決定システムが弱い／現在の規程では様々な委員会を経ないと決定できず、迅速かつ全学的な施策は進めにくい／規定にある委員会のほか小委員会、ワーキンググループなどが増え意見集約が難しい／審議事項と報告事項の峻別が出来ない

#### **意思決定の迅速化に向けた改善**

合意形成を重視しつつも決定に至る期間の短縮の仕組みが必要、学内問題にリーダーや幹部が明快な方針を示すこと／会議体の意思決定システムの一層のスリム化、情報・意識の共有のための連絡の強化／常に課題発見に努め部署を超えたチームを作り、速やかに対応する／管理職クラスの経営参画、情報共有／全教職員が当事者としてマネジメントにコミットする参加型運営を拡充する／現場の意見をシステムティックに吸い上げるシステムの構築／教授会規定を改正し、審議事項を減らす／全学委員会の機能や権限強化を検討

#### **(4) 政策浸透、課題共有をいかに作り上げるか**

記載内容からは、情報共有や課題・方針の浸透を図るには、政策を立案・推進する組織運営体制の確立やトップの努力、運営上の工夫が必要になることがわかる。

その内容の第 1 は、方針や計画を明確に策定すること。第 2 は、その内容を浸透・周知させるためにトップ自らが会議で説明したり、情報共有を重視した運営を行うこと。第 3 は、ボトムアップや合意形成を重視した組織運営を行うこと。そのためにプロジェクトやワーキンググループを活用し、提案を出させ、かつ生かすこと。第 4 に、ただ意見を聞くにとどまらず、その実行にまで構成員を巻き込むこと、PDCA を実質化し IR を強める、数値目標を掲げその実行状況を評価するなど、課題の実践を通じて方針を学内に徹底している。第 5 にそのための情報公開など。こうした浸透・共有の様々な努力こそが、改革推進には決定的に重要なことを示している。

### 政策の浸透、課題共有の現状

マネジメントの基本方針が明確／トップの意思が組織に浸透／ミッションはおおむね全学に浸透、中長期目標・計画に基づき大学改革が推進／学長自ら会議の席上で方針を述べ、教職員の理解と協力を求める／情報公開が徹底している／基本構想を立案、内容を教職員に周知、PDCAの見える化を実行し、教職員の改革意識と実行力のベクトルをひとつの方向に集約／学長リーダーシップの下、学内民主主義を確立、合意形成を重視したシステムにより決定事項の目的の共有が確固としたものになっている

全教職員にまでマネジメントの方針が浸透するまでには至っていない／職員数が多く現場の教職員まで理解が浸透しない／各部門の情報共有が薄い／意思決定の内容の理解不足

### 政策浸透(課題共有)の推進方策

経営戦略会議の下にプロジェクトチームやワーキンググループを柔軟に組織し、具体的議論や素案作成を行い、小回りの利く運営を行う／ICT活用で全教職員が情報共有できる体制を構築。月1回、全教員・役職職員による教育会議を開き情報共有を確実に図る／トップダウンよりもボトムアップで政策執行できるプロセスを作る／大学全体で情報の見える化、見せる化に取り組んでいる／方針の理解が現場まで浸透していないので管理職が具現化して部下に示す／中長期の目標・計画を立て、定期的に点検評価、達成状況の検証で次年度の取り組みを改善。数値目標で客観的評価／中期計画を踏まえたPDCAサイクルを学内で実質化し、会議体で定期的に計画、成果の検証を行う。IR機能を強化したい

## (5)組織の改善・改革にいかに取り組むか

記載の事例からは多様なガバナンス、マネジメント改革が取り組まれていることがわかる。その内容は、リーダーシップ強化のための改革、例えば常任理事会の機能強化、教学運営会議の新設、経営と教学の会議の合同による開催などが上げられている。逆に権限移譲、教職員の意見の吸い上げ、ボトムアップ促進のための改革がある。教授会の位置づけに関わる規定改訂、データの収集・分析機能を高め意思決定に生かすIR機能や職員の運営参加の拡充による役割の強化、外部有識者の運営参画、点検評価体制の充実などテーマは多岐にわたる。

### 組織改革・改善の実行事例

意思疎通の速さを生かした組織改革、決定後速やかに行動できるチームを編成する／担当理事制で迅速な対応／役員(理事や執行役員)の職務行動基準を定め、計画の達成度評価を行い、理事長、専務理事、常務理事が事業の評価と情報共有するマネジメントの仕組みを整えた／学長のリーダーシップの下、全学の方針の企画・立案・執行を行う教学運営会議を設置した／理事会開催は限られているため、月例の常任理事会、毎週の常任理事会運営委員会のさらなる機能強化を図る／理事長、学長権限が明確に分かれているため、将来計画等双方の責任が折り重なる所は運営委員会と大学協議会の合同開催などで意見調整を行う／さまざまな取り組みを如何に入口・出口につなげるかが課題／マネジメントにおける職員の役割を拡大し、マネジメント能力の向上を図る／IR機能を強化し、データ収集・分析の機能を高め、意思決定に供するシステムの確立／教職員からの幅広い意見の吸い上げが不十分で改善のための組織改編を計画／学部長、学部教授会を廃止した／教授会に関する規定を改訂しガバナンスにおける責任と権限の一致を図る／内部質保証システムは整備されているが、点検評価が年度末だけなので年2回やり進捗状況を把握する必要がある／マネジメントの強みを維持していくためには外部有識者の助言を参考に検証システムを強化していくことが大切

## (6)組織運営を担う人材を如何に養成するか

制度やシステムだけではなく、ひと、人材の強みを強調する法人も多い。人材豊富で、外部人材をうまく取り入れ、育成・評価制度もうまく機能している法人がある一方で、女性管理者の不足、次世代幹部の育成、職員の力量不足などの指摘も多い。求められる課題に対し教職員の育成が不十分だとの指摘も多いが、進まない原因として FD や SD が機能していなかったり、研修や評価、処遇との結合、情報共有の不十分さなど指摘もあり、改善できる余地もある。次世代への引継ぎなどスムーズな世代交代の課題も指摘されており、長期的な視点での育成制度の整備が求められる。

### 人材、人材育成の現状

教職員に経営感覚を持つ人材が多い／アイデア・提案のある教職員が多い／理事が地元自治体、企業トップで構成され広い視野で意思決定／情報収集による視野の広さ教員評価制度、職員人事考課による組織の活性化  
女性管理職への登用が不十分／問題解決のための情報の共有と分析の能力が不十分／幹部の年齢構成から次の世代への引継ぎが課題／次世代の幹部養成、年齢構成の偏り是正、組織的な執行体制の形成／教職員の意識に温度差がある  
／情報収集力、分析力の不足／広報力不足／一般教職員の動機づけのための施策が弱い／マネジメントに適した人材の層が薄い／教職員からのボトムアップが足りない／事務スタッフのスキルアップ／教職員の能力開発の余地がある  
／運営が教員主導で職員の力量が不足

### 人材の育成・強化策

FD 等を通じた教員のモチベーションを向上させること／教員評価制度の実態に即した見直し、処遇の賞与への反映  
／権限移譲に対応した教職員の資質向上、他大学調査による業務改善、FD、SD の充実／適材適所の人事異動、若手職員の登用、組織の若返り／IR に基づく FD、SD の充実・強化／次世代の職員の育成策／年功序列賃金から成果主義を取り入れた給与体系の構築を図りたい／マネジメント強化のため教職員の研修を重視、資質向上のため大学院の授業の受講も行う／人材開発のための人事考課制度を試行中、建学の理念を教職員研修で行う／職員からの改革提案の拡大、頑張っている職員を正当に評価する仕掛け／アドミニストレーターの育成のため各種研修会に参加、今後は専門知識を持った大学院修了生を採用したい

## (7)まとめ

自由記述欄に寄せられた直面するマネジメントの現状と改善の取り組みの柱は、1. リーダーシップ、2. 経営・教学の一体運営、3. 迅速な意思決定、4. 政策の浸透・課題共有の 4 つである。リーダーシップは改革の前進に不可欠だが、それは経営・教学、教職の一体運営、構成員の参画の支えなしには力を発揮しない。迅速な意思決定はこうしたトータルな運営の確立なしには不可能で、取組全体の PDCA が機能することで政策の浸透・課題共有が図られ、より多くの構成員を改革に巻き込むことで、初めて成果に結びつく。

トップのリーダーシップを確立するためには、トップ個人の資質や力だけでなく、補佐体制や支援スタッフの力量が決定的に重要であり、経営・教学の一体運営を実現するためには、それにふさわしい目標や政策の明確化と一致、一体運営に相応しい組織体制の確立、情報公開やコミュニケーションの努力が必要なことを示している。

迅速な意思決定のためには、意思決定機関の整備や必要な権限や手続きの明確化、それに連動する規定整備も求められる。政策の浸透・課題共有にも、明確な方針提起とそ

の浸透のためのトップや幹部の努力、また、構成員のボトムアップ、プランの策定から実行、評価に至る参加型の運営が重要で、こうした、トップダウンとボトムアップのバランスの取れた運営こそが効果を発揮することが共通して述べられている。

そして最後はひと。運営を担う教職員が政策を主体的に受け止め、自覚を高めるとともに、その力量形成の重要性、そのための育成システムの改善・構築の必要性を多くの大学が指摘している。

自由記述欄にお書きいただいた109法人からの282件に上る直面する課題や改善方策を総合すると、今日のマネジメント改革の大きな流れ、方向性を読み取ることが出来る。

### 第Ⅲ部 14 大学の事例から何が言えるか

#### 1、『教育学術新聞』連載に見る地方大学の特色化とマネジメント

2011 年から始まった『教育学術新聞』連載、「改革の現場—ミドルのリーダーシップ」の取材調査で、これまでに 76 大学を訪問した。この中から主に地方に立地する 14 大学を選定し、その特色、個性を如何に作り上げ、推進しているか、地方大学におけるマネジメントの在り方の共通点・基本原理を明らかにしたい。地方にあつて如何に教育充実、学生育成を図り、都会志向に抗して、大学の発展と経営の存立を両立させてきたか。厳しい環境にある地方大学の改革の努力は、マネジメント改革全体にとつても大きな影響を持つ先駆的な内容を持つとともに、困難に立ち向かう多くの地方大学のマネジメント改革にとって指針となるものが多いと思われる。

##### (1) 全国に通用する強い特色作りにこだわる

まず、地方で強い特色作りを進める 5 大学を紹介する。

都市圏を離れたところに位置する地方小規模大学は、自らの特色に磨きをかけ、その分野で、全国屈指の実績を作り上げることなしには、存立を保持できない。国際教養大学のモデルともなった宮崎国際大学は、全ての授業を英語でやるなど徹底しており、南九州大学は園芸・造園分野の数少ない高等教育機関として、農業高校教諭を多数輩出している。社会人基礎力教育にいち早く取り組み、この分野で全国の先進に行く愛知学泉大学、奈良の立地を徹底して生かし、日本初の文化財学科や世界遺産コースを置く奈良大学、自然エネルギー教育で強い特色を打ち出す足利工業大学などいずれも他の追随を許さぬ特色を持ち、さらに磨きをかける。しかし、それを維持し発展させるためには、それぞれの大学にあつた改革推進マネジメントの取組みと努力がある。

まずは、典型的な地方都市、宮崎に立地する 2 つの大学から。

**宮崎国際大学<sup>(1)</sup>**は、強い特色を持っている。外国人比率はこの分野で著名な国際教養大学や APU の約 2 倍、8 割を占める。徹底した少人数によるチームティーチングを行う。全授業が英語で、授業は教科を教える教員と英語を教える教員のふたりで担当、それほど英語が得意でない新入生が最後は卒論を英語で書くまでに成長する。ここには、長期の海外研修も含む徹底した英語漬け生活、自ら参加し、話して学ぶ創立以来のアクティブ・ラーニング、そして優れた能力を持つ教員集団がある。理事長の、日本初の英語によるリベラルアーツ教育の理想を形にし、揺るぎなく、一貫して個性的な教育を推進してきた。運営はアメリカ型で、理事長、学長、学部長の責任と権限は明確、少人数で構成される運営委員会や大学評議会で迅速に意思決定、不断の教育充実を推進する。

同じく、宮崎にある**南九州大学<sup>(2)</sup>**。園芸、造園分野の高等教育機関として、強い特色を保持、農業高校教諭を多数輩出、環境園芸学部は 8 割が県外出身だ。厳しい志願状況から、4 年前、大学創立時からのキャンパスを閉じ、交通至便な宮崎キャンパスを購入、さらに都城に誘致を受け、造園系の 2 学部を 1 学部に統合するとともに、地域ニーズの高い管理栄養士養成学部とこども教育系学部を相次いで新設した。元々オーナーはおらず、学長は選挙で選ばれて理事長を兼務、教授会自治が強い、最も改革に不向きな運営システムだ。なぜ、これほど果敢な改革が出来たのか。その背景には、現実に進行する危機認識の共有を背景に、学長の粘り強い説得、自身が設置した経営企画室による丹念な調査と現実感ある政策立案、全役職者が一堂に会する改革委員会での徹底した議論、

学部教授会を作らず、大学教授会一本での運営による学長の直接統括、直接対話による意思決定が、調整型運営に陥りやすい弱点を乗り越え、必要な改革を最後は全学合意、推進してきた。

愛知県にあっても、岡崎と豊田にキャンパスを置く**愛知学泉大学**<sup>(3)</sup>も地方に立地する。早くから就業力、社会人基礎力に着目し、強みを発揮できるのはここだと定め、当時文系では数少ない産学共同協定を締結した。そして、経済産業省のモデル事業に採択され、この分野では草分けの地位を確保した。従来の教科型学力から、コミュニケーション能力や対人能力など人間力教育に大きく舵を切った。しかし、人間力はテストで力が図れない。そこで、「じぶん振り返りシート」や事前・中間・事後の3回面接、プレゼンテーション会での発表や、それらの到達を評価する愛知学泉大学社会人基礎力評価基準を編み出した。こうした全学を挙げた特色づくり、手間をかける教育づくりには、理事長の強いリーダーシップと合わせて、やはり、圧倒的多数の教職員の参画が不可欠だ。全教職員参加の学園報告討論会や分科会での議論と一致、学科、専攻、部署ごと、分掌ごとの目標・計画作りと達成度の確認、全教員の授業改善報告書の提出など徹底した全員参加を作り出す取り組みの成果でもある。

**奈良大学**<sup>(4)</sup>も徹底して奈良の強みを生かす。奈良を教室とし、徹底してフィールドワークを重視するとともに、日本で唯一の文化財学科や世界遺産コースも、奈良でなければ出来ない強みだ。理事長主宰の戦略的企画会議では、経営・教学の管理者が一堂に会し、重要事項や将来計画を議論する。改革に当たっては、利点と問題点の双方を徹底して調査、その中から身の丈に合うものを着実に形にするというやり方で、奈良の特性を生かした教育の強みに特化してきた。いたずらに規模拡大せず、常に中期財政計画をベースとした堅実な財政運営で、地に足の着いた経営の実践が成果に結びついている。

地方にあっては、単なる工学では都市志向を押しとどめられない。**足利工業大学**<sup>(5)</sup>では、工学細分化をやめ、多くの学科を創生工学科一つにまとめた。工学の様々な知識・技術をつなぎ合わせ、生活に役立つ、実践的な開発が出来る技術者の育成に特化した。そして、その中核に自然エネルギーを置き、これからの脱原発時代に対応できる、先駆的な人材作りを目指す。教育連携センターが取り組む、高校に出向いて行う再生エネルギー発電やソーラークッカーの授業は大人気だ。風力発電研究者である学長のリーダーシップの下、危機意識を共有し、多くの教職員を巻き込んで、特色ある工学教育作りを目指す。厳しい財政状況の中でも、教学充実 hands を抜かない経営の判断も、この強みを支える。経営・教学の協議機関、法大会議がこうした一体運営を支える。

以上の大学に共通するのは、強い特色に集中する一貫した政策、揺るぎない信念そして、これを担い推進するそれぞれの大学に見合ったリーダーシップの在り方、教職員参加型の強いマネジメントだ。これが、厳しい地方小規模大学の未来を切り開く。

## (2) 都市移転か地方に留まるか

1・2年次教育の1部を行っていた鹿児島キャンパスを引き払い薩摩川内市に統合した鹿児島純心女子大学、霧島市から鹿児島市に移転した志學館大学、この異なる選択をした2つの大学の決断とその底流に流れる共通点をご覧ください。

都市移転にかけるか、地域密着で生きるか、どちらも大きな決断がいる。鹿児島純心

女子大学と志學館大学は、それぞれ対象的な生き方を選んだ。鹿兒島純心女子大学<sup>(6)</sup>は、一部の授業を鹿兒島市内で行っていたものをすべて引き揚げ薩摩川内市にある本校に統合し、地域密着で生きる決意をした。一方、志學館大学<sup>(7)</sup>は、鹿兒島市内にあった高校が志願者減から廃校を余儀なくされるという厳しい事態の中で、この校地を活用し短大を移転、その跡地に霧島市から大学を移転するという大胆な決断を行った。

鹿兒島純心女子大学は、あえて厳しい道を選んだ危機意識が全学に浸透、5年連続GPを獲得するなど地方大学としては屈指の特色ある教育を展開、就職率もほぼ完ぺきに近い98.1%の数字を保持し、特色ある教育の成果を目に見える形で示すことで、定員をほぼ確保するところまで来た。志學館大学は移転が決まると同時に志願者が急増したが、もともと鹿兒島市内移転で起死回生を図ろうと計画していた訳ではない。志願者がボトム時代にあっても、志學館学園長期経営計画や教育改革基本方針を堅持し、その達成度を年2回、項目別にABCDで評価するなど、多数の教職員を改革に参加させ内部充実に力を注ぎ、移転後もこの姿勢を変えていない。移転人気は長続きせず、やがて本当の教育の力が試されると考えているからだ。鹿兒島純心女子大もその点は同じで、生真面目なくらい中教審答申等が提起する課題に正面から向き合い、地域で生きる危機意識をバネに特色ある教育作りに励んできた。カトリック精神をバックにした一体感で、中期計画を大学管理運営会議や教育面は大学教務委員会が主導、GP特別委員会なども作り、多くの教職員を改革に動かしていく。志學館の連続移転にしても財政悪化の中での過大な投資には決断がいる。両大学とも大きなリスクを抱えながらの決断である。

どこに立地するかは大学発展の大きな条件の1つではあるが、結局その大学の命運を決するのは教職員の、その大学を良くしていこうという本気の思い、危機意識の浸透、課題に真摯に向き合い改善を持続的に進める努力、そして、それを持続的に進めるための中期計画とその推進体制の確立、これができるかが分かれ目となる。2つの大学の事例はこのことを明瞭に示している。

### (3) 独創的改革で特色を鮮明化、存在感示す

これまでみてきたように、地方で存立するには特色ある改革が不可欠だ。これはだれしもが言うことである。しかし、これを本気で突き詰め、一貫して実行することなしには、都市型大学に真似のできないオリジナリティのある改革は難しい。困難な地域に立地する3大学はこのことを体感しており、その改革の目指すものは深く、本質に迫る。

四国学院大学<sup>(8)</sup>は言う。「地方大学に残された選択肢は特色ある教育創造、どこでもやっていない斬新な企画を作る以外にない。生き残り、サバイバルは最優先だが、それは教育の付け足しでは出来ず、本質改革が不可欠」だ。文、社会、社会福祉の3学部の壁を壊し、リベラルアーツ教育を学部横断の19のメジャーで実現すべく、現行制度の枠組みギリギリで、共通教養教育の理想を追う。クラスターアドバイザーとピアリーダー、徹底した個人支援なしには、全入時代の学生の成長は望めない。小手先の改革では駄目だ。本物の力を付ける教育のみが生き残りの根源。こうした改革を断行すべく、私学法改訂を機にトップ機構の権限を強化、学部中心運営を転換し、少人数の部長会と大学協議会を意思決定機関とするとともに、17のプロジェクトで改革行動に教職員を巻き込む。模索と挑戦は続く。

**四国大学**<sup>(9)</sup>も、大学名変更、男女共学化、看護学部を設置。「大学改革ビジョン 2011」を掲げ、四国大学スタンダード、新たな全学共通教育、新教育体系「教育プログラム 2014」を定め、特色ある教育作りに挑む。参考書と漫画本の両方を置く学修支援センター、実態を踏まえつつ本気で学生を育成しようとする工夫の表れだ。経費削減も一般論や小手先ではない。多くの大学がやろうとしてできない授業科目の10~20%削減、委員会統合による会議の2割削減など実効性のある改革に取り組む。点検評価も形だけではない。達成状況は根拠データを示し、評価が低ければ幹部がヒヤリングする。経営会議は必要に応じて朝・夕でも開く。ビジョンの策定に当たっては、全教職員会議を何回も開き、策定後も大学改革学内フォーラムを開催、政策浸透と全学推進を強める。ビジョン全体は大学改革推進本部が統括、項目ごとに行動計画、責任部署を明示、達成状況を評価作業部会が4段階評価、これをさらに教員の業績評価、職員の人事評価にまでつなげる。

地方で独自の改革は不可欠だが、それを実際に作り出そうとすると、血の滲むような努力が求められる。都市型大学では実行困難なマネジメントをやりきることによってしか、地方大学では、改革も、評価向上も実現できない。マネジメント改革の新たな地平は、地方から始まるといえる。

**広島文化学園大学**<sup>(10)</sup>も先進的改革を次々と実行してきた。1998年、全国に先駆けてアドミッションオフィス入試を開始、それは慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスと同時期だ。HBG（広島文化学園）夢カルテによる学生支援には学生ポートフォリオ機能が組み込まれている。ポートフォリオという言葉がなかった30年前から手書きで学生カードを作っていたものの発展形で、歴史は古い。その他にも留学生に配慮した秋季入学制度を2002年から、またパートタイム学生、社会人の受け入れのための長期履修制度も2002年から、いずれも全国に先駆けて導入した。何でも一番にやるという進取の精神だ。

2011年「守りから攻めへの転換」を合言葉に中期経営計画Ⅱを策定、具体的な数値目標を掲げると共に、その徹底した達成度評価を行い、毎年度、報告書を発刊する。個人目標も掲げ、その到達も自己評価している。自己点検評価の歴史も古く、1992年からだ。持続的な改善を図るための意思決定システムも整備、3役会議であらゆる戦略を練り基本方針を提起する。それを代議員会に諮り改革の具体的内容を協議、教授会等に提起する。企画の素案は2013年より経営企画局を設置、タイムリーにプロジェクトを編成するなど諸施策の企画・立案・課題解決を図る円滑でスピード感ある体制を整備した。目標や方針を掲げるだけでなく部局や個人にまで徹底させ評価する仕組みは、地方における改革推進マネジメントの優れた取り組みと言える。

#### (4) 抜本改革でイメージを一新、評価向上を図る

**金沢星稜大学**<sup>(11)</sup>の改革は、基礎学力育成とビジネス検定に挑戦する週2回の「ダブルゼミ」、学生の多彩な自主活動、自律成長を支援する「星稜ジャンププロジェクト」、船上合宿就職研修「ほしたび」などユニークな就職支援に特徴づけられる。そして、これらが現実には学生の飛躍的な成長と満足度向上につながり、就職率を押し上げ、志願者を2倍3倍に増やす原動力となってきた。その根底にあるのはピアサポート、学生は自ら考え行動し、学生同士の教え合い学び合いの中でこそ力を付けていくという実践から掴んだ確信である。

ピアサポートは、立命館大学をはじめ古くから行われてきた。しかし、例えば学生にオープンキャンパスの企画・立案、実施、その実績評価まで、事業全体のPDCAを、職員が付きながらではあるが任せているところは少ない。就職支援も、内定者のインタビューからその体験談のとりまとめまで全て学生がやり、また、就職が決まった上級生が下級生を徹底して指導する。学生をお客様にしない、自ら考え動き体験する、この徹底ぶりのレベルが違う。

この原動力となったのは学長と事務局長の強力な連携と職員力だ。何か日本一になることをやろうと始めた職員手作りの学生向け日刊紙「星陵 TODAY」。これが学内情報、教育への関心を高め、文章力を向上させ、何よりも問題意識と改善提案を飛躍させた。

**札幌大学<sup>(12)</sup>**は5学部を有し、規模に比して多くの学部で多角的な専門教育を展開、成長期にはたくさんの上級生を集めてきた実績と伝統を持つ。しかし競争環境の激変の中、都市型大学と同じような学部構成では全く太刀打ちできなくなり、しかも細分化された学部では必置科目を配置するのが精いっぱい特色を打ち出すことが出来なかった。そこで、これまでの5学部を全廃し、1学群に再編した。合わせて独自色が強かった5つの教授会も廃止し、伝統的な学部中心の意思決定システムを、学長の下、少人数の学群会議を意思決定機関とした。専門委員会も廃止、副学長、副学長補が分担して業務を執行する全学一体改革システムに抜本的に改めた。当然大きな抵抗もあったが、理事会の下に置かれた政策室が改革案の立案、説得を粘り強く進め、危機的な事態の進行を共有し、徹底的な議論で乗り越えてきた。トップや幹部の不退転の決断が、これまでの大学像を一変させる大改革を実現させたと言える。

2 大学の改革のやり方は違うが、抜本的な改革を徹底的に断行することで大学を生まれ変わらせるイメージの一新、教育充実や学生支援の飛躍を図っている。

## (5)COCのモデル大学のマネジメント

**松本大学<sup>(13)</sup>**は、地元から設置経費の3分の2の支援を得て誕生した地域立大学である。地域密着型の教育方法を次々に編み出し、この分野で全国のモデルとなり、見学者を集める。その3つの仕掛けが「アウトキャンパス・スタディ」「教育サポーター制度」「地域づくり考房『ゆめ』」だ。地元の工場や事業所、ホテルや老人ホーム、農家の庭先等が教室となる。生々しい実体験が学生を飛躍させる。またそこから、ものづくりの職人や営業マン、市町村の職員や農家のおじさんが先生として100人以上、教室にやってくる。生きた教師であり広報マンであり、大学の厳しい評価者であり、強力な就職応援団である。考房『ゆめ』は、この地域と学生をつなぐ拠点だ。

経営母体の学校法人松商学園は校友会(卒業生)を母体に運営される。理事会も全員が非常勤で強い管理がない分、各学校の教職員に自立心や自己責任を培ってきた。職員は、新設ということもあり7割が企業出身で教員が出す方針に黙って従うという風土は元々なく、若手職員も元気で遠慮なく提案をし、またそれを幹部が推奨する。住吉学長や小倉事務局長の教職員をやる気にさせ、動かすマネジメントも優れている。

「地方・単科・小規模・新設」。潰れる大学の条件が全て揃っており、言われるまでもなく危機意識は浸透。これを全て逆転の発想でとらえ、小規模ならではの協働と実践の速さで、都会では絶対に出来ない、地域を最大の財産に変えた。新設であることを活

力に、先進大学のまねを一切やらず、個性あるCOCのモデル大学を創り上げてきた。

**静岡産業大学<sup>(14)</sup>**も、県民大学宣言を発し「地域社会に貢献する人材の育成、地域の産業・文化の発展のための連携」を掲げる。この実践として、地元企業の出資による20の寄附講座(冠講座)を開講、講座には、ヤマハ、スズキ、ブリジストン、タミヤ、中外製薬などの日本を代表する企業の名前が並ぶと共に、静岡銀行、浜松ホトニクス、磐田信用金庫、静岡県の厚生部、産業部、藤枝市など地元企業、自治体も多い。そのほかにも「ジュビロ磐田のチーム経営」と題してジュビロの現職経営者やスタッフが授業を担当したり、「静岡第一テレビの番組製作」がテレビの製作現場や経営の講義を現場の専門家が語る講義も行われている。

教育第一主義を掲げ「分からないのは教え方が悪い」の合言葉で、全教員がティーチングメソッド(教授法)の開発に取り組む。その中から生まれたのが「大化け教育」「オバケスイッチ」のコンセプト。学生を大化けさせるために地域を徹底的に活用した体験型学習で学生に自信を与える。

改革の成功は、米国ブリジストンの経営責任者などを経て学長に就任した大坪檀学長のリーダーシップによるところが大きい。「静岡産業大学の理念とミッション」を作り、この方針の徹底的な実践を行うため、達成度報告体制を整備した。学長用、学部長・事務局長用、委員会用、教員・職員用に作られた報告書は、分担された課題の遂行状況をチェックだけでなく、実践にあたっての問題点や課題、提案や要望・工夫、私の貢献策などを記載する。方針の実践過程での問題点や改善点、さらには様々な提案事項や要望を集約することによって、方針がより現実の実態を踏まえて遂行できる。「方針管理制度」と総称されるこれらのシステムは、掲げた戦略を適切に具体化し、推進する上で極めて有効だ。

地域を徹底して教育に取り込み、体験型学習で学生を成長させる構成員参加型の巧みなリーダーシップとマネジメント、ここに両大学に共通する強さがある。

## 2、マネジメント事例から学ぶべきもの

地方大学は、急激に財政悪化している大学が多い半面、大きく財政改善している大学の比率も高い。これは、都市部よりはるかに厳しい環境の下、これに対応できる大学とそうでない大学が峻別され中間がないからである。2極化は、都市と地方だけでなく、地方大学の中でも激しく進行している。改善と悪化、その違いは何処から出て来るのか。我々、私高研プロジェクトチームの過去3回のアンケート調査によると、それは中期計画を軸としたマネジメントが確立している所とそうでないところの差であり、中期計画が単なるプランではなく、実質化し、PDCAが実際に機能し、構成員に浸透し動かしている所が成果を上げていることが分かってきた。2極化の分かれ道には、この実効性のあるマネジメントの確立がある。

これは事例でみた14大学のマネジメントにも共通している。成功の裏には、強い特色作りにこだわり、それを徹底して推進するマネジメントの存在がある。しかし、このマネジメントのやり方は、一見、どの大学も全く違ったものに見える。しかし、良く分析すると、それはいくつかのパターンに分類でき、共通の特徴を持っていることがわかる。

まず、14大学のマネジメントの特徴を整理すると以下の表ようになる。

各大学のマネジメントを4つの型、A トップダウン型、B ボトムアップ型、C トップダウン・ボトムアップの併用型、D 政策（中期計画）重視型に分類し、その主な特徴を整理した。

#### 14大学のマネジメントの類型と特徴

	大学名	特徴	マネジメントの概要
A トップ ダウン 型	宮崎国際大学	全授業英語、卒論も英語	アメリカ型。会議を重視せず、トップや役職者の権限と責任が明確。少人数で意思決定。
	札幌大学	5学部を1学群に再編	学部教授会を全廃し、少数による意思決定、学長統括権限強化、政策室が改革を主導。
B ボ ト ム ア ッ プ 型	南九州大学	園芸・造園、農業高校教諭排出	選挙で学長・理事長選出。学長が直接対話で全学を説得し運営。経営企画室が的確な方針を立案。
	足利工業大学	自然エネルギー・風力発電	経営・教学合同による法大会議などで全学一致を重視した運営。
	奈良大学	奈良の立地を生かした教育	戦略的企画会議等で方針を慎重に議論、中期財政計画に基づく堅実経営。
	金沢星稜大学	ダブルゼミ、徹底したピアサポート、学生主役の取組み	改革派の学長、事務局長の強い連携による改革推進、学生向け日刊紙発行で作り上げた教育・学生に精通した職員力。
C ト ッ プ ダ ウ ン ・ ボ ト ム ア ッ プ 併 用 型	愛知学泉大学	社会人基礎力育成教育	理事長のリーダーシップと全員参加の研修会、教職員全員に教育、業務の報告書を求める。
	鹿児島純心女子大学	5年連続GPなど徹底した特色作り	クリスチャン学長を軸に教職幹部が明確な責任と権限を持って改革を遂行し、成果に結び付ける。
	四国学院大学	リベラルアーツ、学部横断の19のメジャー	トップ機構の権限強化、学部中心を転換し全学一体運営へ。17のプロジェクトで教職員を巻き込む。
	松本大学	アウトドアキャンパススタディ、教育サポーター制度、地域作り工房ゆめ	理事会の管理機能が弱く、自己責任による自律した運営。学長、事務局長による教職員をやる気にさせるマネジメント、企業出身職員の遠慮のない提案力。
	静岡産業大学	県民大学宣言、地元企業の寄付講座、大化け教育	ミッション・方針の明示、達成度評価と現場からの提案を兼ねた方針管理制度による教職員参加型運営。

D 政策(中期計画)重視型	志學館大学	鹿児島移転と徹底した学生本位の教育	長期経営計画や教育改革基本方針を基に年2回達成度評価をするなど計画をとことんやり遂げる。
	四国大学	四国大学スタンダード、全学共通教育の実施	大学改革ビジョン2011を掲げ、その策定・浸透のために全教職員会議を開催、達成度を評価作業部会が評価する。
	広島文化学園大学	なんでも全国初、先駆的改革を推進	中期経営計画を定め、数値目標、達成度評価、個人目標を徹底。

#### 類型別のマネジメントの特徴

	大学名	マネジメントの特徴
A トップダウン型	宮崎国際大学 札幌大学	強い特色、個性を保持し、また、反対意見を乗り越えて抜本的な改革をやりきるためにはトップダウンは必要。所信・方針を構成員に明示、説明し、正しい、現実性のある方針を打ち立て、説得・合意をとる過程が必要。
B ボトムアップ型	南九州大学 足利工業大学 奈良大学 金沢星稜大学	学部教授会や教員が強かった慣行や手続き重視の風土が残っている。納得過程を経て、行動に巻き込めれば力を発揮する。正しい政策と信頼されるトップや幹部がおり、教職員の意見を聞き、取り入れつつも、基本方針は曲げず、粘り強く、一貫した取り組みを進めている。議論を尽くしたうえで決断し、責任をもって実行する。
C トップダウン・ボトムアップ併用型	愛知学泉大学 鹿児島純心女子大学 四国学院大学 松本大学 静岡産業大学	トップが大きな方向をきちんと提示するが、具体的な推進は幹部に任せる。構成員からの提案をうまく取り入れることでやる気を育て、かつ、現実的な方針を作る。意見は聞くが、やるべき方針・計画は綿密に立て、実行するための目標や方針の達成度評価、報告制度などをあいまいにせずやりきる。トップの役割を明確に保持した上で必要な権限委譲や役割・責任分担が行われている。
D 政策(中期計画)重視型	志學館大学 四国大学 広島文化学園大学	しっかりした中長期計画を持ち、それを行動計画(アクションプラン)に具体化し、構成員に浸透させている。達成度指標や数値目標を明確にし、それを定期的にABCなどで評価、問題点を明らかにし、確実な実行のための対策を行うなど緻密な運営を行う。中期計画を個人目標にまでブレイクダウンさせ徹底する仕掛けを作っている。

4 類型ともマネジメントのやり方はそれぞれ個性があり、独特のものである。しかし、共通するのは、やはり教職員を動かす方法や仕掛けに工夫があるという点で、詰めが効いていると言える。そしてもうひとつ、職員が重要な役割を担い、大きな力を発揮しているという点である。もちろん、大学や教職員の動かし方は4つのパターンとも異なっ

ている。議論や合意を重視するものから、上から方針を提示しある程度強制力をもって動かすやり方、方針策定時にはボトムアップ、実行に当たってはトップダウンで個人にまで、あいまいさを残さず徹底して点検するなど様々である。

しかし、方針が末端まで下り、周知され浸透しない限り改革は進まず成果は上がらない。この点は類型の違い、ガバナンスの仕組みを超えて共通である。人を動かすということは、人の気持ちを動かすこと。マネジメントの究極は、この心の結集を如何に成し遂げるかにあり、やり方や方法は異なっても本質は同じで、事例はこの点に努力し、成功していると言える。

厳しい環境は強いマネジメントを求める。強いマネジメントの根幹は、政策を基礎とした信頼であり共感であり、それが構成員の主體的な知恵と行動力を作り出す。事例の中から、そして、調査結果や自由記述欄から、各大学の様々なマネジメントの手法と、そこに共通する原理を掴んでいただき、改革のヒントとしていただければ幸いである。

(事例に記載された内容は、全て注に記した掲載年月当時のものである。)

〔注〕

(注)1 「日本初、全て英語で授業－外国人教員比率は 80%超・宮崎国際大学」『教育学術新聞』平成 26 年 4 月 16 日

(注)2 「移転経て定員確保・直接統括と対話で改革を断行－南九州大学」(同)平成 26 年 4 月 23 日

(注)3 「社会人基礎力育成教育を徹底－愛知学泉大学」(同)平成 26 年 3 月 19 日

(注)4 「伝統を生かし、堅実な運営－奈良大学」(同)平成 25 年 12 月 18 日

(注)5 「工学部改組から看護学部設置へ－足利工業大学」(同)平成 25 年 11 月 27 日

(注)6 「地域密着で個性的教育を作る－鹿児島純心女子大学」(同)平成 24 年 7 月 25 日

(注)7 「移転、教学充実で志願者急増－志學館大学」(同)平成 24 年 8 月 1 日

(注)8 「教育の本質への深い洞察に基く独創的改革－四国学院大学」(同)平成 25 年 10 月 23 日

(注)9 「『大学改革ビジョン 2011』で前進－四国大学」(同)平成 25 年 11 月 6 日

(注)10 「中長期計画に基く徹底した組織評価、個人評価で前進、AO 入試、ポートフォリオ、秋入学、いずれも全国の先駆け－広島文化学園大学 (仮題)」(同)平成 27 年 掲載日未定

(注)11 「『北陸 1 の教育大学』目指して－金沢星稜大学」(同)平成 25 年 5 月 22 日

(注)12 「5 学部を統合、1 学群で特色化－札幌大学」(同)平成 25 年 6 月 12 日

(注)13 「学生を通じて培われる教職協働－松本大学」(同)平成 23 年 8 月 17 日

(注)14 「企業手法の大学への創造的応用－静岡産業大学」『大学戦略経営論』(P52-56)

〔参考文献〕

1、『大学マネジメント改革－改革の現場・ミドルのリーダーシップ』ぎょうせい、篠田道夫 2014 年 3 月

2、『大学戦略経営論－中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂、篠田道夫 2010 年

## 第2章 大学における地域連携（貢献）活動の実態と組織運営

増田 貴治（愛知東邦大学理事・法人事務局長）

### はじめに

大学は、どこまで地域から必要とされる存在になれるのか――

大学はいま、地域社会からのさまざまな要請に応えるべく、積極的に外部組織と連携・協同を図り、教育・研究だけでなく社会に貢献できる機能の拡充を求められている。

文部科学省は、2012年6月に「大学改革実行プラン」を公表し、「地域再生の核となる大学づくり（COC構想）」を打ち出した。2013年度には採択制補助事業として「地（知）の拠点整備事業」（以下、「COC事業」という）を導入、大学が地域の中核的存在として機能することを、具体的に求め始めた。自治体を中心に地域社会と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を具体的に進めることで、地域が持つ課題解決を支援し、地域社会を活気づける、まさに「地域創生」の一翼を担う存在であることが、大学に求められることとなった。

世界に冠たる健康で長寿を誇りにしてきた日本だが、人口減少と総人口に占める65歳以上の高齢者割合の著しい増加によって、社会的課題が深刻化している。厚生労働省の「平成25（2013）年人口動態統計（確定数）」によると、合計特殊出生率は前年より0.02ポイント上昇し1.43となったが、出生者数は102万9,816人で前年より7,415人減少した。また、国立社会保障・人口問題研究所は、2040年の総人口が全都道府県において2010年を下回り、約7割の自治体で2割以上減少すること、更に65歳以上人口が40%以上を占める自治体が半数近くになること予測している。

人口の減少や高齢者割合の増大が続けば、生産年齢人口の減少によって経済成長が鈍化、後退する。経済力を背景とした国際的地位も、低下を余儀なくされよう。社会保障制度も支える財源の縮小によって、制度そのものが破綻に向いかねない。

このような先行きを見通して、第三次安倍内閣は地方の人口減少問題を内政の主要な課題として位置づけ、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2014年12月27日閣議決定）を策定した。地方創生の本格的推進に向けて政府内の体制を強化し、地域の活性化対策を示した。施策の中では「地方への新しいひとの流れをつくる」ため、大学に対して、①知の拠点事業としての地方大学強化プラン ②地元学生定着促進プラン ③地域人材育成プラン――を軸とした「地方大学等創生5か年戦略」を組み込んだ。「地域創生」が、日本の国力を向上させる極めて重要なファクターであるとの認識を示し、国や自治体における行政機関や企業、NPO法人、学校などが総力を結集して取り組まなければならない課題と位置づけた。

大学の地域連携に関して調査してきた私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革」プロジェクトチームは、過去の調査から、地方に立地する圧倒的多くの大学の存立と持続的な発展こそが、地域活性化の促進につながるものと考えている。大学が実施する「地域連携（貢献）」活動は極めて重要な中核的事业であり、「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントのあり方」を主な研究テーマとして取り上げてきた。そして、大

学における地域連携活動の最先端である文部科学省の「COC 事業」に着目し、2013 年度および 2014 年度に「COC 事業」へ申請した私立大学への質問紙調査及び採択された私立大学への訪問調査を実施した。

本調査での主たる目的のひとつは、私立大学における地域連携（貢献）事業の形態やその優れた特性、地域社会における効果や教育・学生生活の活性化の実態を明らかにすることである。もうひとつは、事業の発案や意思決定、実行組織などマネジメントシステム全体の構造を明らかにすることである。

本稿では、質問紙調査および訪問調査によって得られたデータから大学における地域連携（貢献）事業についての形態やその特性、地域連携による地域社会への貢献度などの実態を明らかにする。さらに、日本には 603 校の私立大学（文部科学省基本調査 2014 年 5 月 1 日現在）があり、在学者数が 1,000 人未満から 6,000 人以上を超える大学まで様々である。この大学の規模に着目し、地域連携（貢献）事業と組織運営上のマネジメントや組織風土との関連について、小規模大学（収容定員 2,000 名未満）における運営組織の特徴を中・大規模大学との比較から考察することとした。

## 1. 調査方法

本研究では、質問紙調査ならびに訪問調査により地域連携（貢献）活動状況とそのマネジメントのあり方についての実態把握を試みることにした。調査対象は、研究目的の観点から地域連携活動への積極的な取組みがある、または取り組もうとする大学である。

質問紙調査では、文部科学省 COC 事業への申請条件を一定満たす大学を調査対象とした。2013 年度および 2014 年度に申請した私立大学は、227 校であった。回答については、可能な限り実態が正確に得られるよう業務執行の責任者（学長、常任理事または事務局長相当者、地域連携事業責任者）に依頼した。回収数は、136 校（回収率 59.9%）であった（表 1）。

訪問調査については、文部科学省 COC 事業の申請内容において、特色ある連携事業として評価された採択大学を対象とし、大学の収容定員規模や所在地を考慮して 10 校を選定した。なお、所在地および在学者数については表 2 に示す。

表1. 質問紙調査の規模別対象校数

大学収容定員	回答大学数	構成比
999人以下	27校	19.90%
1,000～1,999人	27校	19.90%
2,000～2,999人	23校	16.90%
3,000～5,999人	34校	25.00%
6,000人以上	25校	18.40%
合計	136校	100.00%

表2. 訪問調査対象校一覧

	大学名	本部所在地	学部学生数 (2014.5.1現在)	大学COC 採択年度
1	東北学院大学	宮城県仙台市	11,653	H26
2	東北工業大学	宮城県仙台市	2,663	H26
3	杏林大学	東京都三鷹市	4,526	H25
4	芝浦工業大学	東京都江東区	7,512	H25
5	松本大学	長野県松本市	1,471	H25
6	中部大学	愛知県春日井市	10,550	H25
7	名古屋学院大学	愛知県名古屋市	5,327	H25
8	皇學館大學	三重県伊勢市	2,881	H26
9	四日市大学	三重県四日市市	799	H26
10	四国大学	徳島県徳島町	2,061	H26

※1)規模別大学数: 999人以下1校、1,000～1,999人2校、2,000～2,999人3校、3,000～5,999人2校、6,000人以上2校

2)地区別大学数: 東北2校、関東2校、北陸1校、東海4校、四国1校

## 2. 調査結果および考察

質問紙調査から明らかになった地域連携（貢献）事業の実態について以下に述べる。なお、訪問調査の結果は、本叢書「第2部 訪問調査のまとめ」を参照いただきたい。

### (1) 地域連携（貢献）事業の実態

#### ①大学の学則や中長期計画への位置づけと事業の目的

「地域連携（貢献）事業」の位置付けについて、大学の学則の理念・目的に明記されているか否かについてみると「明記あり」が64.4%、中期計画や事業計画に明記されているか否かについては、「明記あり」が83.7%となり、8割を超える大学が近い将来に実現する計画として、地域連携（貢献）事業を掲げていることがわかった。

「地域連携（貢献）事業」の目的をみると、「地域再生・活性化（96.3%）」「学生への教育的効果（94.8%）」（複数回答）で9割以上を超えた。また、最も重視する目的では、「学生への教育的効果（53.7%）」が最も多くなった。すなわち、地域連携（貢献）事業の目的について、複数回答では「地域再生や活性化」の回答率が最も高い割合になっているが、最も重視する目的は「学生への教育的効果」であることがわかった。

#### ②成果指標と計画改善への仕組み

地域連携（貢献）に係る大学全体の定量的成果指標については、「成果指標は明確にしている」が55.9%と最も多く半数を占めているものの、「定量化して明確にしている」は22.1%、「定量化はしていないが、定性的な指標を明確にしている」は21.3%と43.4%の大学は何らかの指標をもっていることが明らかになった。

大学全体として成果をチェックし、プランにフィードバックする仕組みの有無については、「仕組みはある」の回答が54.4%と半数以上を占める結果であった。

#### ③地域連携の成果と地域活性化への貢献度

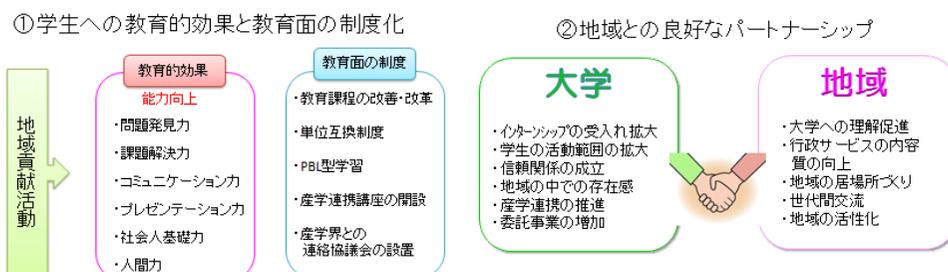
地域連携（貢献）を進めることによる具体的な成果について、「ある程度成果は出ている」が73.5%と最も高く、「十分成果が出ている」16.2%との合計では約9割が、成果が出ていると答えている。

また、「地域連携（貢献）」を進めることによる具体的な成果について自由記述で回答を求めた。その結果、学生への教育的効果と教育面の制度化（43件）、地域との良好なパートナーシップ（35件）、公開講座等による地域の学習機会の増加（17件）、地域の課題解決・活性化（15件）、大学の知名度・認知度向上（13件）、産学官連携の促進（12件）、学内構成員等の意識変化（11件）、ボランティアの活性化（8件）、東日本大震災の復興（4件）、地元出身学生の入学率・地元就職率向上（3件）、外部資金獲得（2件）、社会人等の受け入れ（1件）と分類できた。

なお、回答件数の多かった「学生への教育的効果と教育面の制度化」「地域との良好なパートナーシップ」の具体的な内容については、図1に示すとおりである。

地域再生・活性化への貢献度については、「ある程度貢献している」が73.5%と最も高く、「十分貢献している」21.3%と合わせると、94.8%が貢献していると答えていた。

〈図1〉



#### ④地域連携事業を推進する組織の体制や環境

地域連携（貢献）を主担当とする専門部署は、「設置している」が77.2%と最も高く、全体の4分の3を占めている。また「設置する予定がある」の16.2%を合わせると、今後の専門部署の設置率は9割を超えるものと思われる。一方で「設置する予定はない」は、わずか6.6%にとどまっている。

地域連携（貢献）を担当する役員（理事職にあるもの）の配置については、「担当する役員はいない」が66.2%と、「担当役員がいる」33.8%の約2倍となっている。部署の人数をみると、「専任教員」は平均4.0名で、そのうち兼任は平均3.6名、「専任職員」は平均3.3名で、そのうち兼任は平均1.9名、「臨時職員」は平均1.4名、「その他の職員」は平均1.2名であった。

専門部署を設置していると回答した者に、部署の主な役割について複数回答で尋ねると、「地域からのニーズ把握の窓口」92.4%、「具体的な事業の実行」91.4%、「事業の企画・立案」89.5%、いずれも9割前後で他の役割を大きく上回っている。次いで、「学内事業の把握」77.1%、「他部署から提案される事業の集約と情報共有」53.3%、「他部署への事業の提案」50.5%の順であった。

地域連携（貢献）を推進するにあたり、地域の課題やニーズを把握する仕組みがあるか否かについては、「全学的な仕組みはある」が44.9%と最も高かった。次いで「全学的ではないが、仕組みはある」が33.1%となっており、8割弱が何らかの仕組みはあると回答していた。つまり、専門部署の主な役割と地域の課題やニーズを把握する仕組みの結果から考えると、地域からのニーズを把握しながら、実際に事業を実施する組織として専門部署が設置されているとともに、その役割を期待されていることが示唆された。

地域連携（貢献）活動に関する権限は、「ある程度権限移譲されている」が56.6%と最も高く、次いで「かなり権限移譲されている」が27.2%となり、推進責任者の権限移譲がうかがえた。

全学的な委員会については「設置している」が64.7%と最も高く、3分の2を占めていた。地域との交流の専用施設設置について、「大学内の施設に設置している」が26.5%、「大学外の施設に設置している」が16.2%となり、4割強が専用施設を設置していることが明らかとなった。また「設置する予定がある」は25.7%で、今後専用施設の設置率が7割近くにのぼることが推察される。

## ⑤地域連携の内容と重点事業のあり方

2013年度の活動実績についてたずねると、17項目中13項目において、5割以上の実績があることが明らかとなった。特に、「公開講座、シンポジウム、講演会（97.1%）」「学生ボランティア（93.4%）」「地域行事への参画（89.7%）」は、いずれも9割前後を占めていた。活動の地域や他大学との連携状況では、「地域とのプロジェクト事業がある」が77.2%、「他大学との連携事業がある」が50.7%であり、地域との連携を行う大学が多いことがわかった。

重点的に取り組んでいる事業のうち「強み」としている事業については、「数多くある」が20.6%、「ある程度ある」が64.0%となり、84.6%の大学が「強み」としている事業があると答えていた。強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけについては、「位置づけている」が67.0%と3分の2を占め、多くの大学が計画的に取り組んでいることがわかった。また、毎年度のPDCAサイクルについては、「仕組みはある」が70.4%と、約7割の大学が改善サイクルをもって事業に臨んでいることが明らかとなった。なお、強みとしている代表的な事業が「申請した大学COC事業」であるが57.4%、「大学COC事業とは別の事業」が37.4%であることから、約6割は申請大学の強みとして位置づけられた取り組みであることがわかった。

## ⑥地域連携活動に関わる学生および教員割合

地域連携（貢献）活動を行っている学生の割合は「10～20%未満」が最も多く、27.2%であった。平均は24.0%であり、4人に1人の割合で関わっていることがわかった。一方、教員の割合については、「10～20%未満」17.6%と最も高く、次いで「20～30%未満」14.0%、「30～40%未満」11.8%、「60～70%未満」11.0%の順であった。地域連携（貢献）活動を行う教員は、3人に1人（平均34.8%）の割合であり、学生よりも多いことが明らかとなった。

## ⑦地域連携（貢献）推進の課題と国への要望

「地域連携（貢献）」を進める上での課題について、自由記述で回答を求めた。その結果、大学は、①財政的負担（18件）や②地域連携（貢献）に対する学内構成員の意識と理解（9件）組織体制（9件）、③地域連携（貢献）に係る専門人材の確保と育成（8件）、④地域ニーズの把握とマッチング（8件）、⑤地域連携（貢献）に係る人的負担・活動時間の確保（8件）、⑥自治体等とのパートナーシップ（6件）、⑦教育との係り（6件）、⑧地域連携（貢献）に対する効果測定（5件）、⑨地域との交流（3件）を課題として捉えていることがわかった。

「地域連携（貢献）」を進める上での国への要望については、補助金等による財政支援（34件）に係る要望が最も多く、小規模大学への配慮や教育面での制度化、地域志向の大学の評価、自治体への支援、評価制度の提示・整備などに分類することができた。

## ⑧「大学COC事業」への申請以降の状況

「大学COC事業」に申請する以前と申請以降の状況について、大きく影響のあった事項をたずねた。その結果、「自治体等の協力が得られやすくなった」が64.7%と最も

高く、次いで「大学としての機能が明確になった（62.5%）」「個々の教員・学部等の取組から全学的な取り組みとなった（61.0%）」「教育カリキュラム・教育組織の改革が促進した（52.2%）」「地域課題やニーズを把握するための仕組みが構築できた（51.5%）」と、いずれも5割以上となった。すなわち、各大学は申請することによって何らかの影響を受けており、それが大学の改革に繋がったことが推察される。

## (2) 地域連携事業とその成果との関連

### ①学則や中長期計画等での位置付け

大学の学則など理念・目的に「地域連携（貢献）」に関する位置付けが明記されているか否かについては、「十分成果が出ている」大学の77.3%、「ある程度成果が出ている」大学の65.0%が明記ありと回答している。中期計画、事業計画における地域連携の位置付けについては、「十分成果が出ている」大学のすべてが「明記あり」と回答していた。また、「ある程度成果が出ている」大学の8割以上が「明記あり」としていた。

表1. 問17 大学の学則等の理念・目的における「地域連携」の位置付けの明記

	明記あり	明記なし	明記はないが重要視している
	n (%)	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=22)	17 (77.3)	0 (0.0)	5 (22.7)
ある程度成果が出ている(n=100)	65 (65.0)	3 (3.0)	32 (32.0)
成果は出ていない(n=11)	6 (54.5)	0 (0.0)	5 (45.5)

表2. 問18 中期計画、事業計画における「地域連携」の位置付けの明記

	明記あり	明記なし
	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=22)	22 (100.0)	0 (0.0)
ある程度成果が出ている(n=99)	83 (83.8)	16 (16.2)
成果は出ていない(n=11)	7 (63.6)	4 (36.4)

### ②成果を評価する指標と改善サイクルの仕組み

地域連携事業を進めることによる具体的な成果とそれを評価する指標との関係では、「十分成果が出ている」大学の約7割が定量的指標や定性的指標を明確にしていた。一方、「成果が出ていない」大学の7割以上では指標を明確にしていないことが明らかとなった。

成果をチェックし、フィードバックする仕組みについては、「十分成果が出ている」大学では72.7%がその仕組みをもっており、「成果が出ていない」大学では72.7%が仕組みを持っていないことが明らかとなった。すなわち、評価指標や改善サイクルの仕組みの有無と地域連携の成果との間には関連があることが示唆される。

表3. 問22 「地域連携」に係る大学全体の定量的成果指標

	定量化して明確にしている	定性的な指標を明確にしている	明確にしていない
	n (%)	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=22)	8 (36.4)	7 (31.8)	7 (31.8)
ある程度成果が出ている(n=99)	21 (21.2)	20 (20.2)	58 (58.6)
成果は出ていない(n=11)	1 (9.1)	2 (18.2)	8 (72.7)

表4. 問23 成果をチェックし、プランにフィードバックする仕組み

	仕組みあり	仕組みなし
	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=22)	16 (72.7)	6 (27.3)
ある程度成果が出ている(n=100)	55 (55.0)	45 (45.0)
成果は出ていない(n=11)	3 (27.3)	8 (72.7)

### ③事業を推進する体制

地域連携事業を担当する部署の設置については、「十分成果が出ている」「ある程度成果が出ている」大学の約8割が専門部署を設置していた。地域連携を推進する責任者の権限については、「十分成果が出ている」大学の54.5%が「かなり移譲されている」と回答しており、「ある程度成果が出ている」「成果は出していない」大学との違いがみられた。

表5. 問27 地域連携を主に担当する専門部署の設置

	設置あり			設置なし		
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=22)	17 (77.3)	4 (18.2)	1 (4.5)			
ある程度成果が出ている(n=100)	80 (80.0)	14 (14.0)	6 (6.0)			
成果は出していない(n=11)	6 (54.5)	4 (36.4)	1 (9.1)			

表6. 問30 地域連携推進責任者の「地域連携活動に関する権限移譲」

	かなり移譲		ある程度移譲		ほとんどない		その他	
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
十分成果が出ている(n=22)	12 (54.5)	9 (40.9)	0 (0.0)	1 (4.5)				
ある程度成果が出ている(n=99)	23 (23.2)	61 (61.6)	12 (12.1)	3 (3.0)				
成果は出していない(n=11)	1 (9.1)	7 (63.6)	1 (9.1)	2 (18.2)				

### ④学内の財政的支援

地域連携活動への学内での財政的支援については、「十分成果が出ている」大学の76.2%が学内に支援制度を持っており、「成果が出ている」大学の63.6%が学内に支援制度がないことが明らかとなった。

表7. 問35 地域連携活動への学内支援制度

	あり		なし	
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
十分成果が出ている(n=21)	16 (76.2)	5 (23.8)		
ある程度成果が出ている(n=100)	58 (58.0)	42 (42.0)		
成果は出していない(n=11)	4 (36.4)	7 (63.6)		

以上、地域連携事業の推進とその成果との関連をみると、成果の出ている大学ほど、①大学の理念や中期計画などに地域連携活動に関する内容が明記され、その意義や目的が明確になっていること、②成果を評価する指標をもち、改善サイクルの仕組みがあること、③地域連携事業を実施する専門部署を設置しており、その責任者がかなり権限を持つこと、④学内に財政的支援制度を持つ体制があることが示唆された。

### (3) 地域連携事業と地域活性化への貢献度との関連

#### ①学則や中長期計画等での位置付け

大学の学則など理念・目的に「地域連携(貢献)」に関する位置付けが明記されているか否かについては、「十分貢献している」大学の75.9%、「ある程度貢献している」大学の61.0%が明記ありと回答している。また、中

表8. 問17 大学の学則等の理念・目的における「地域連携(貢献)」の位置付けの明記の有無

	明記あり		明記なし		明記はないが重要視している	
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=29)	22 (75.9)	0 (0.0)	7 (24.1)			
ある程度貢献している(n=100)	61 (61.0)	4 (4.0)	35 (35.0)			
貢献していない(n=7)	5 (71.4)	0 (0.0)	2 (28.6)			

表9. 問18 中期計画、事業計画における「地域連携(貢献)」の位置付けの明記の有無

	明記あり		明記なし	
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=28)	25 (89.3)	3 (10.7)		
ある程度貢献している(n=100)	83 (83.0)	17 (17.0)		
貢献していない(n=7)	5 (71.4)	2 (28.6)		

期計画、事業計画における地域連携の位置付けについては、「十分貢献している」大学の89.3%、「ある程度貢献している」大学の83.0%が「明記あり」としていた。

## ②貢献度を評価する指標と改善サイクルの仕組み

地域再生・活性化への貢献度とそれを評価する指標との関係では、「十分貢献している」大学の約7割が定量的指標や定性的指標を明確にしていた。一方、「貢献していない」大学の7割以上では指標を明確にしていないことが明らかとなった。

貢献度をチェックし、フィードバックする仕組みについては、「十分貢献している」大学では72.4%がその仕組みをもっており、「貢献していない」大学では71.4%が仕組みを持っていないことが明らかとなった。すなわち、評価指標や改善サイクルの仕組みの有無と地域連携の貢献度との間には関連があることが示唆される。

表10. 問22「地域連携(貢献)」に係る大学全体の定量的成果指標

	定量化して 明確にしている	定性的な指標を 明確にしている	明確に していない
	n (%)	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=29)	12 (41.4)	7 (24.1)	10 (34.5)
ある程度貢献している(n=99)	18 (18.2)	20 (20.2)	61 (61.6)
貢献していない(n=7)	0 (0.0)	2 (28.6)	5 (71.4)

表11. 問23 成果をチェックし、プランにフィードバックする仕組み

	仕組みあり	仕組みなし
	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=29)	21 (72.4)	8 (27.6)
ある程度貢献している(n=100)	51 (51.0)	49 (49.0)
貢献していない(n=7)	2 (28.6)	5 (71.4)

## ③事業を推進する体制

地域連携事業を担当する部署の設置については、「十分貢献している」「ある程度貢献している」大学の約8割が設置していた。地域連携を推進する責任者の権限については、「十分貢献している」大学の51.7%が「かなり移譲されている」と回答していることが明らかとなった。

表12. 問27 地域連携を主に担当する専門部署の設置

	設置あり	設置なし	
	n (%)	設置予定あり n (%)	設置予定なし n (%)
十分貢献している(n=29)	24 (82.8)	4 (13.8)	1 (3.4)
ある程度貢献している(n=100)	79 (79.0)	16 (16.0)	5 (5.0)
貢献していない(n=7)	2 (28.6)	2 (28.6)	3 (42.9)

表13. 問30 地域連携の推進責任者の「地域連携活動に関する権限」

	かなり移譲	ある程度移譲	ほとんどない	その他
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=29)	15 (51.7)	13 (44.8)	1 (3.4)	0 (0.0)
ある程度貢献している(n=99)	21 (21.2)	60 (60.6)	12 (12.1)	6 (6.1)
貢献していない(n=7)	1 (14.3)	4 (57.1)	2 (28.6)	0 (0.0)

## ④学内の財政的支援

地域連携活動への学内での財政的支援については、「十分貢献している」大学の62.1%が学内に支援制度を持っており、「貢献していない」大学の71.4%が学内に支援制度を持たないことが明らかとなった。

表14. 問35 地域連携活動への学内支援制度の有無

	あり	なし
	n (%)	n (%)
十分貢献している(n=29)	18 (62.1)	11 (37.9)
ある程度貢献している(n=99)	58 (58.6)	41 (41.4)
貢献していない(n=7)	2 (28.6)	5 (71.4)

以上、地域連携事業の推進と地域再生・活性化への貢献度との関連をみると、貢献している大学ほど、①大学の理念や中期計画など地域連携活動に関する内容が明記され、その意義や目的が明確にされていること、②成果を評価する指標をもち、改善サイクルの仕組みがあること、③地域連携事業を実施する専門部署を設置し、責任者がかなりの権限を持つこと、④学内に財政的支援制度を持つ傾向がみられた。

すなわち、(2) および (3) の結果から、具体的な成果が出ている大学および貢献している大学は、地域連携事業を推進する制度として、①～④までの同様の要素を持つことが明らかとなった。

#### (4) 地域連携の推進による成果と地域活性化への貢献度との関連

地域連携の推進による成果が出ている場合、地域活性化への貢献につながっているか否か、あるいは、地域活性化へ貢献している場合、地域連携の推進による成果が出ているか否か、その関連性をみた。

表15. 地域連携の成果と地域への貢献度 (n=133)

	十分貢献	ある程度貢献	貢献
	している	している	していない
	n (%)	n (%)	n (%)
十分成果が出ている	14 (10.5)	8 (6.0)	0 (0.0)
ある程度成果が出ている	15 (11.3)	83 (62.4)	2 (1.5)
成果は出ていない	0 (0.0)	6 (4.5)	5 (3.8)

その結果、「十分成果が出ていて、十分貢献している」大学は1割程度であるが、「ある程度成果が出ていて、ある程度貢献している」大学が最も多く、6割を超えた。つまり、十分に成果がありかつ十分に貢献度があると認識していない大学が大多数であることが明らかになった。

### 3. ニーズを把握する仕組みと事業推進の成果や地域活性化への貢献度との関連

まず、地域のニーズや課題を把握する仕組みと地域連携事業を進めることによる具体的な成果との関連をみると「全学的な仕組みはある」大学では、「十分成果が出ている」が18.3%、「ある程度成果が出ている」が76.7%となり、仕組みと成果については関連があるようにみえる。

しかし、「仕組みはない」と回答する大学においても、10.7%が「十分成果がある」、78.6%が「ある程度成果は出ている」と回答しており、ニーズを把握する仕組みがなくとも事業推進の成果と結びついていることが示唆される。

表16. 地域の課題やニーズを把握する仕組みと成果との関連

	十分成果が	ある程度成果が	成果は
	出ている	出ている	出していない
	n (%)	n (%)	n (%)
全学的な仕組みはある (n=60)	11 (18.3)	46 (76.7)	3 (5.0)
全学的ではないが、仕組みはある (n=45)	8 (17.8)	32 (71.1)	5 (11.1)
仕組みはない (n=28)	3 (10.7)	22 (78.6)	3 (10.7)

表17. 地域の課題やニーズを把握する仕組みと貢献度との関連

	十分貢献	ある程度貢献	貢献
	している	している	していない
	n (%)	n (%)	n (%)
全学的な仕組みはある (n=61)	16 (26.2)	44 (72.1)	1 (1.6)
全学的ではないが、仕組みはある (n=45)	11 (24.4)	32 (71.1)	2 (4.4)
仕組みはない (n=30)	2 (6.7)	24 (80.0)	4 (13.3)

次に、地域活性化への貢献度との関連をみると「全学的な仕組みはある」または「全学的ではないが、仕組みはある」と回答する大学の約25%が「十分貢献している」と認識している。一方、「仕組みはない」大学の80.0%が「ある程度貢献している」と回答

しており、ニーズを把握する仕組みがなくとも、ある程度地域に貢献していると認識していることが示唆される。

このように、ニーズを把握する仕組みがなくとも、地域連携事業への成果や貢献度については、ある程度の評価がなされていることが明らかになった。すなわち、地域との連携において「ニーズ」を把握し、そのニーズに応えることが重要であると考えていたが、地域社会のニーズを吸い上げる仕組みがなくとも、成果や貢献度を評価していることが明らかとなり、何をもって成果あるいは貢献としているのか、各大学の判断が明確でないことが示唆される。

#### 4. 大学の規模別に見る運営組織

大学の収容定員数から小規模大学と中・大規模大学に区分して比較検討を行うことにより、小規模大学の特徴の把握を試みた。なお、小規模大学を収容定員数 2,000 名未満とした場合の大学数は 54 校、中・大規模大学を 2,000 名以上とした場合の大学数は 82 校である。

##### (1) 組織運営上のマネジメントの特徴

小規模大学の組織運営上のマネジメントの特徴を明らかにするために、問 13 の回答について「あてはまる」と「ややあてはまる」を「あてはまる」に、「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」を「あてはまらない」として 2 つにまとめ、「あてはまる」大学の割合を算出することとした。

表 18. 問 13 組織運営上のマネジメントの特徴(「あてはまる」の回答)

	小規模 (n=53)	中・大規模 (n=82)
	n (%)	n (%)
ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	48 (90.6)	68 (82.9)
イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	42 (79.2)	70 (85.4)
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	39 (73.6)	64 (78.0)
エ) ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い	37 (69.8)	56 (68.3)
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	45 (84.9)	69 (84.1)
カ) 教授会など学内期間の議論によっては、調整に時間がかかることがある	33 (62.3)	48 (58.5)
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する	45 (84.9)	73 (89.0)
ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	45 (84.9)	70 (85.4)

その結果、小規模大学では「ア：意思決定が迅速にできる」が最も多く、中・大規模大学では「キ：教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する」が最も多かった。

次に、問 13「組織運営上のマネジメントの特徴」の各項目間の関係の強さを明らかにするために、「あてはまる」を 1、「あてはまらない」を 0 として 2 つの変数の相関係数を算出した。その結果、小規模大学では、「ア：意思決定が迅速にできる」と「オ：教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている (.585)」「ク：理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している (.405)」との間にやや強い相関がみられた。一方、中・大規模大学では、「ア：意思決定が迅速にできる」と「ウ：トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している (.621)」「エ：ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い (.527)」との間にやや強い相関がみられ

た。すなわち、中・大規模大学では、断固としたトップのリーダーシップの強さがマネジメントに強く関連していることが推察された。小規模大学では、トップのリーダーシップの強さが中・大規模大学と同様に関連がある。一方、教職員が自由に意見や提案をできる風土が意思決定の迅速な体制と関連もあり、トップのリーダーシップ以外の要素も組織マネジメントに関連していることが推察される。

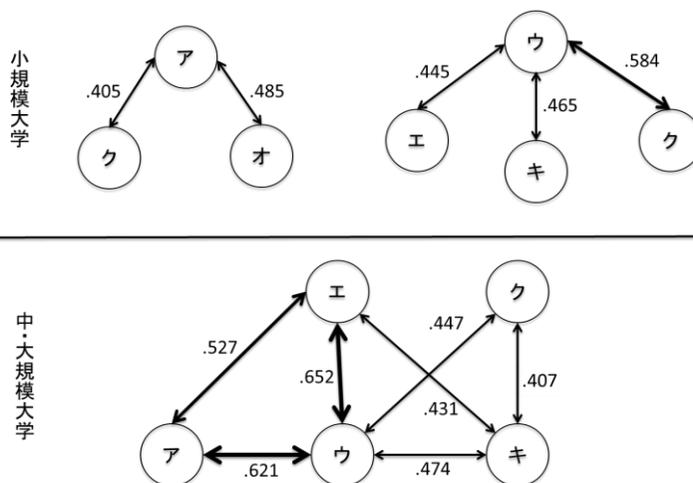
表19. 問13 組織運営上のマネジメントの特徴に関する相関係数

	問13ア)	問13イ)	問13ウ)	問13エ)	問13オ)	問13カ)	問13キ)	問13ク)
問13ア)	.153	.392**	.069	.585**	-.251	.044	.405**	
問13イ)	-.096	-.096	-.033	.304*	.177	-.086	-.216	
問13ウ)	.621**	-.053	.445**	.106	-.290*	.465**	.584**	
問13エ)	.527**	-.208	.652**	-.048	-.088	.067	.067	
問13オ)	.069	.482**	.173	-.081	-.111	-.178	.117	
問13カ)	-.382**	.212	-.446**	-.467**	-.026	-.111	-.220	
問13キ)	.255*	-.145	.474**	.431**	.168	-.296**	.117	
問13ク)	.362**	.024	.447**	.163	.293**	-.208	.407**	

右上段:小規模大学(n=53) 左下段:中・大規模大学(n=82)

\*5%水準で有意(両側) \*\*1%水準で有意(両側)

相関係数:0.7以上強い、0.4~0.7やや強い、0.3以下ほとんど相関はない



〈図2〉. 問13 組織マネジメントの特徴(規模別)

## (2) 組織風土の特徴

問16「組織の風土・特徴」についても4.(1)と同様に、「あてはまる」と「ややあてはまる」を「あてはまる」に、「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」を「あてはまらない」として、「あてはまる」大学の割合を算出した。その結果、小規模大学と中・大規模大学の両方とも「ケ:FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている」が最も多く、9割近くを占めた。

表20. 問16 組織風土の特徴(「あてはまる」の回答)

	小規模	中・大規模
	(n=53)	(n=82)
	n (%)	n (%)
ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている	38 (73.1)	69 (84.1)
イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている	38 (73.1)	71 (86.6)
ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる	26 (50.0)	54 (65.9)
エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する	32 (61.5)	58 (70.7)
オ) 教職員の帰属意識が高い	40 (76.9)	63 (76.8)
カ) 事業等に対する結果責任が明確である	20 (38.5)	39 (47.6)
キ) 部署間の壁を越えて協働する文化がある	31 (59.6)	56 (68.3)
ク) 教職協働が日常的に行われている	45 (86.5)	67 (81.7)
ケ) FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている	46 (88.5)	73 (89.0)
コ) 顧客のニーズを絶えず把握している	35 (67.3)	66 (80.5)
サ) コスト意識が構成員に浸透している	26 (50.0)	49 (59.8)

次に、問16「組織の風土・特徴」の各項目間の関係の強さを明らかにするために、「あてはまる」を1、「あてはまらない」を0として2変数間の相関係数を算出することとした。小規模大学では、「ク：教職協働が日常的に行われている」と「ウ：新しいアイデアが現場から数多く生まれる(.414)」「エ：慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する(.413)」「オ：教職員の帰属意識が高い(.495)」、「キ：部署間の壁を越えて協働する文化がある」と「エ：慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する(.414)」「オ：教職員の帰属意識が高い(.410)」、さらに「コ：顧客のニーズを絶えず把握している」と「キ：部署間の壁を越えて協働する文化がある(.447)」「ケ：FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている(.544)」において、やや強い相関がみられた。一方、中・大規模大学では、「ク：教職協働が日常的に行われている」と「ウ：新しいアイデアが現場から数多く生まれる(.524)」にのみやや強い相関がみられた。

すなわち、小規模大学においては、教職協働が日常的に行われ、部署間の壁も低く、目標や目的に沿って行動する風土が強いことが示唆される。また、「顧客のニーズ把握」と「部署間の壁を越えて協働する文化」や「大学全体の意思疎通を図る努力」の相関が強く、教職員が一体となって顧客ニーズの把握を行っていることがうかがえた。

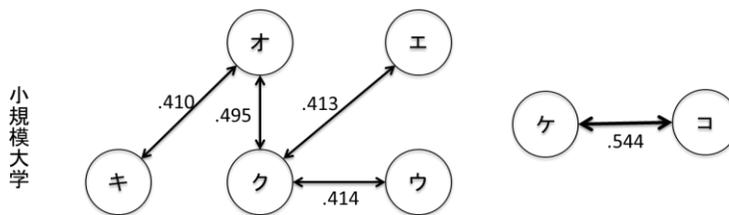
表21. 問16 大学の組織風土に関する相関係数

	問16ア)	問16イ)	問16ウ)	問16エ)	問16オ)	問16カ)	問16キ)	問16ク)	問16ケ)	問16コ)	問16サ)
問16ア)		.349*	.114	.176	.031	.057	.066	.203	.373**	.169	-.054
問16イ)	.319**		.198	.176	.226	.316*	-.019	.203	.250	.169	.030
問16ウ)	-.031	.245*		.178	.384**	.093	.137	.414**	.048	.305*	.170
問16エ)	.234*	.376**	.328**		.345*	.233	.414**	.413**	.140	.234	.023
問16オ)	.316**	.378**	.214	.218*		.353**	.410**	.495**	.037	.332*	-.055
問16カ)	.124	.362**	.077	.388**	.337**		.340*	.111	.304*	.394**	.248
問16キ)	.207	.193	.283**	.310**	.247*	.162		.287*	.237	.447**	.290*
問16ク)	-.033	.184	.524**	.389**	.189	.014	.288**		.147	.254	-.008
問16ケ)	.168	.320**	.241*	.289**	.085	.071	.264*	.238*		.544**	.048
問16コ)	.123	.258*	.294**	.292**	.240*	.292**	.392**	.165	.024		.066
問16サ)	.120	.188	.143	.183	.198	.346**	.189	-.002	.110	.286**	

右上段：小規模大学(n=53) 左下段：中・大規模大学(n=82)

\*5%水準で有意(両側) \*\*1%水準で有意(両側)

相関係数：0.7以上強い、0.4~0.7やや強い、0.3以下ほとんど相関はない



中・大規模大学



〈図3〉. 問16 組織風土の特徴(規模別)

### (3) ニーズ把握の仕組みと地域連携事業の推進による成果との関連

地域社会のニーズや課題を把握する仕組みと、地域連携事業の推進による成果との関連をみる。地域の課題やニーズを把握する「仕組みはない」が、「十分成果が出ている」「ある程度成果が出ている」と回答した大学の割合をみると、小規模大学では約8割、中・大規模では100%であった。つまり、地域のニーズに関係なく成果を捉えている可能性が示唆され、「取り組みを行っていること」が成果の評価と結びついている可能性が考えられた。一方、ニーズを把握する全学的な仕組みがあっても、「十分成果が出ている」大学は、小規模大学で24.0%、中・大規模大学では14.3%と低く、仕組みが機能していない可能性も示唆される。

表22. ニーズを把握するための仕組みと成果との関連

		十分成果 が出ている	ある程度成果 が出ている	成果は 出ていない
		n (%)	n (%)	n (%)
全学的な仕組みはある	小規模(n=25)	6 (24.0)	17 (68.0)	2 (8.0)
	中・大規模(n=35)	5 (14.3)	29 (82.9)	1 (2.9)
全学的ではないが、 仕組みはある	小規模(n=13)	2 (15.4)	9 (69.2)	2 (15.4)
	中・大規模(n=32)	6 (18.8)	23 (71.9)	3 (9.4)
仕組みはない	小規模(n=13)	2 (15.4)	8 (61.5)	3 (23.1)
	中・大規模(n=14)	1 (7.1)	13 (92.9)	0 (0.0)

### (4) ニーズ把握の仕組みと地域活性化への貢献度の関連

地域社会のニーズや課題を把握する仕組みと、地域連携事業の地域社会への貢献度との関連をみる。全学的な仕組みがあり、「十分貢献している」大学は、中・大規模大学

表23. ニーズを把握するための仕組みと貢献度との関連

		十分貢献 している	ある程度 貢献している	貢献 していない
		n (%)	n (%)	n (%)
全学的な仕組みはある	小規模(n=26)	6 (23.1)	19 (73.1)	1 (3.8)
	中・大規模(n=35)	10 (28.6)	25 (71.4)	0 (0.0)
全学的ではないが、 仕組みはある	小規模(n=13)	4 (30.8)	8 (61.5)	1 (7.7)
	中・大規模(n=32)	7 (21.9)	24 (75.0)	1 (3.1)
仕組みはない	小規模(n=14)	1 (7.1)	10 (71.4)	3 (21.4)
	中・大規模(n=15)	1 (6.7)	13 (86.7)	1 (6.7)

の方が多かった。全学的ではないが、何らかの仕組みがあり、「十分貢献している」大学では、小規模大学の方が多かった。

### (5) 地域連携事業の推進による成果と地域活性化への貢献度との相関

地域連携の推進による成果が出ている場合、地域活性化への貢献につながっているか否か、その関連性をみるために、地域連携事業の成果と貢献度の相関係数を算出した。小規模大学は

表24. 成果と貢献度との相関係数

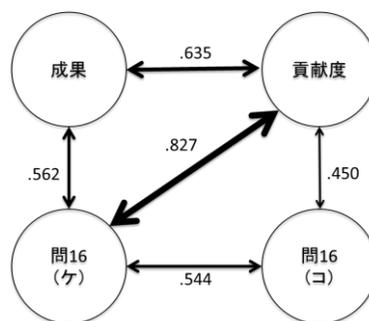
	小規模大学 (n=53)	中・大規模大学 (n=82)
成果と貢献度の相関係数	.635**	.331**

0.635、中・大規模大学は 0.331 とな

った。つまり、小規模大学では、成果と貢献度にやや強い相関がみられるものの、中・大規模大学ではほとんど相関がないことが明らかとなった。また、組織運営上のマネジメントの特徴(問13)と大学の組織風土(問16)、成果と貢献度との相関係数を算出した。その結果、小規模大学では、大学の組織風土「ケ:FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている」と成果においては0.562、貢献度においては0.827と強い相関がみられた。また、大学の組織風土「コ:顧客のニーズを絶えず把握している」と貢献度では0.450とやや強い相関がみら

\*5%水準で有意(両側) \*\*1%水準で有意(両側)

相関係数:0.7以上強い、0.4~0.7やや強い、0.3以下ほとんど相関はない



〈図4〉. 成果と貢献度との関連及び組織風土との関連(小規模大学)

れた。しかしながら、中・大規模大学には同様の傾向はみられなかった。すなわち、小規模大学においては、地域のニーズを把握する何らかの仕組みがあるとともに、ニーズを絶えず把握する組織風土があり、それが地域連携事業の地域への貢献度として現れていることが示唆される。

## 5. まとめ

本調査の結果から、地域連携事業を推進する体制として必要だと考えられる内容をまとめると、①中期計画に地域連携事業について明記していること、②何らかの評価指標を明確にすること、③成果をフィードバックする仕組みをもつこと、④地域連携を主担当とする専門部署を設置すること、⑤財政的支援制度をもつことの5つが考えられる。これらの内容は、組織マネジメントにおいて必要なものである。経営戦略や組織マネジメントは営利企業に必要なものとして発展してきたが、非営利体であっても、伝統的な経営戦略から基本を学びながら独自に構築・発展させなければならず、長期計画が必要となる。また、ミッションに関わる全ての取り組みを同時並行で進めることが困難な場合には、目標の選別と優先順位を立てることが必要となる。地域連携に関わる取り組みについても、見通せる期間での資源と環境予測の上に立った実現可能な目標の達成計画としての戦略の立案、そして実行のマネジメントが重要な要素となることが言えるのである。

また、地域連携を推進する専門部署の主な役割としては、設置している大学の9割以上が「地域からのニーズを把握する窓口」「具体的な事業の実行」と回答していることから、地域連携を推進するには、ニーズを把握することが重要であり、そのニーズに応える組織が必要であることが明らかとなった。しかしながら、地域のニーズを把握する仕組みや課題を把握する仕組みがなくとも、地域連携の成果があると回答している大学や、地域社会へ貢献していると回答している大学があり、各大学が何に対して成果や貢献とみなしているのかを明確にできなかつた。つまり、ニーズに対応することが成果や貢献につながっていないとも考えられ、各大学が何をもって成果や貢献としているのか、それを明らかにするという新たな課題が見いだされた。したがって、地域連携（貢献）の効果はあるとしているものの、地域での教育・研究活動が実際の地域貢献となっているのかについて、「地域」の立場から改めて検証することが必要であると考えられる。

さらに、組織運営上のマネジメントについて規模別の比較を行った結果、小規模大学も中・大規模大学もトップのリーダーシップが強いことが明らかとなった。小規模大学では、それに加え、教職員が自由に意見や提案をできる風土が、意思決定の迅速な対応と関連があることが明らかとなった。非営利組織の場合、限られた資源で社会的要請に応えるため、構成員の情熱や献身によって支えられてきた側面が大きい。しかし、今日では、それだけでは解決または対応できなくなっている。事業の発展に伴って組織が拡大し、従事者や関係者が数多くなれば、意思決定の方法や業務管理のあり方も困難さを増すからである。すなわち、中・大規模大学では、組織が拡大し、意思決定をより簡素化する必要が求められるが、小規模大学では、中・大規模に比べて教職員数が少なく運営組織の規模も小さいことから、現場からの率直な意見やアイデアがトップにまで届きやすい環境にあり、意思決定までのプロセスが短いことが迅速な対応に繋がっている可能性があると考えられるのである。

また、組織風土の特徴としては、小規模大学では、顧客のニーズを把握する風土と、大学全体で意志疎通を図ろうとする風土、部署間の壁を越えて協働する文化とに関連がみられ、多様なニーズを把握する方法として、教職員が協働しながら行う風土があることが示唆された。すなわち、大学の規模が小さい程、学生との距離だけでなく、教職員の距離も近くなり、教職協働がはかられやすくなるのではないかと考えられた。

ジャーナリスト・ブロガーである藤代裕之氏は、地域の活性化について、「新たなコトを見つけ出し、価値を創ることは、これまでの地域の考えや方法を否定し、波風を立てることになる。定住か、活性化か、二兎を追うのは難しい。定住ありきではなく、異分子であり続けるために、風を運び、風を起こし、去ってもよい「風の人」としての役割を重要視する。そして、「土の人」と呼ぶ地域の人と「風の人」が組み合わせることで、風は地域の人にも吹き、変わり始める。地域の見えないコトを教えてくれる「風の人」は貴重な存在である」と語る。

大学は、地域や行政からの要請が強まるにつれて、地域のニーズに応えるための機能を強化することが求められている。一方では、地域や行政を学生の社会人基礎力を向上させるための格好の学修フィールドとして活用することもできる。まさに、大学も地域も共に成長・発展し続けるためには、大学と地域との協働活動が活発になり、大学が住民のための「地（知）の拠点」となる必要がある。大学が地域に根付く「土」でありな

がら、同時に地域を活性化する「風」にもなる、この存在感をしっかりと出していくことができれば、期待される「地域創生」の牽引役になり得るのではないだろうか。

### 第3章 私立大学における地域連携（貢献）活動と組織能力

鶴田 弘樹（名城大学 MS-15 推進室・経営本部総合政策部課長）

#### 1. はじめに

大学における地域連携（貢献）とは何を意味するのか。現在、大学に対する地域連携（貢献）に対する関心が高まる一方で、その意義について改めて考える時期にきている。

2005年1月の中央教育審議会『我が国の高等教育の将来像』（答申）では、社会貢献が敢えて「第三の使命」と位置付けられ、2006年の教育基本法及び2007年の学校教育法の改正により、大学における社会貢献の必要性が明確に位置付けられた。

2012年6月、文部科学省は大学改革の方向性を示した「大学改革実行プラン」の中で、地域と大学との連携強化等を謳う「地域再生の核となる大学づくり（COC構想）」の推進を打ち出し、2013年度からは、「地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）」が国の補助事業としてスタートした。

しかしながら、こうした社会貢献あるいは地域連携（貢献）活動と言った場合、活動そのものは多岐に亘る。地域の課題解決を目的としたフィールドワーク、公開講座、シンポジウム、ボランティア、施設開放、共同研究、出前講義など、それぞれの大学のリソースを活かした活動が行われているものの、その活動範囲の曖昧さ故に、大学の使命の一つとして全学的に取り組むことを難しくしているとも言える。加えて、教育・研究そのものが地域連携（貢献）だとする考え方もあることから、それぞれの大学における理念に基づいた地域連携（貢献）活動を明確にし、なぜ地域連携（貢献）活動が必要なのか、それがどういう意味を持つのかということについて構成員が共有し、組織として動機付けのメカニズムを内在化させなければ、成果には結びつかない。そのため、敢えて第三の使命として機能させるためには、組織の力を最大限に引き出すマネジメントの問題は欠かすことができない。

本稿では、「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（以下「本調査」という。）」を通じて、各大学が地域連携（貢献）を理念等にどのように位置付け、何を成果として取り組もうとしているのかについて概観した上で、地域連携（貢献）において優れた取り組みを行っている大学には、共通する組織の強みがあるのではないかという仮説のもとに論じてみたい。

#### 2. 大学における地域連携（貢献）の意義と理念等への位置付け

これまで、私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」という。）」では、私立大学における経営の実態とそのマネジメントのあり方について調査を重ね、その結果として、戦略的経営を実質化させ、成果を上げるためには、中長期計画の策定と具体的な事業計画等への落とし込みや、PDCAサイクルの確実な実行などが有効であることを明らかにしてきた。ここで重要なことは、様々な分析を駆使し、将来を見通した立派な戦略計画を策定したとしても、構成員が行

動に移さなければ意味がなく、いかに人を動かすマネジメントができてきているかが重要であるということである。

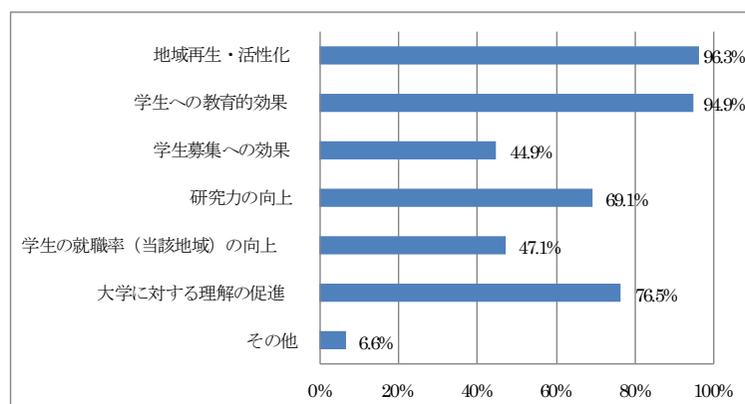
本調査は、プロジェクトチームが行う 5 回目の調査であり、地域連携（貢献）という具体的なドメインに焦点を当て、第 1 に、私立大学における地域連携（貢献）事業の形態やその優れた特性、地域社会における効果や教育・学生生活の活性化の実態などを明らかにすること、第 2 に、マネジメントシステム全体の構造を明らかにすることを目的として実施した。

調査方法としては、平成 26 年 5 月～7 月にかけて、文部科学省 平成 25・26 年度「大学 COC 事業」に申請した私立大学全 227 校を対象にアンケート調査を実施し、回答校 136 校（回収率：59.9%）の内、「大学 COC 事業」に採択された大学の中から 10 大学を選定し、訪問調査を実施した。

### （1）大学における地域連携（貢献）の意義

最初に、それぞれの大学が地域連携（貢献）に取り組む意義（目的）をどのように捉えているのか、アンケート調査に基づいて見ていくこととしたい。図表 1-1 に示したように、地域連携（貢献）に取り組む意義（目的）について尋ねたところ、「地域再生・活性化」96.3%、次いで「学生への教育的効果」94.9%、「大学に対する理解の促進」76.5%となっている。このことから、多くの大学が、「地域再生・活性化」という地域側の視点と「学生への教育的効果」という大学側の視点の両方の視点を意識して取り組んでいることがうかがえる。

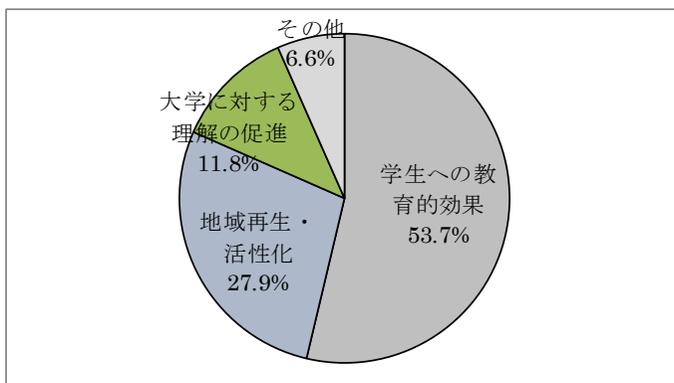
図表 1-1 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）（複数回答）



更に、地域連携（貢献）に取り組む意義（目的）として選んだ項目の内（複数回答）、最も重視する項目について尋ねたところ、図表 1-2 のとおり、半数が「学生への教育的効果」を挙げ、「地域再生・活性化」は 27.9%に留まった。このことから、最も重視するという視点では、大学側のメリットが優先される結果となり、多岐に亘る活動の中でも、特に教育活動を通じての地域連携（貢献）が重要視されていることが判明した。このことは、高等教育におけるユニバーサル化により、教育の質保証への関心

が高まってきていることを背景に、大学側が社会のフィールドを活用した体験学習を通じて、学生の主体性を引き出していく教育プログラムが増えつつあることに加え、今回の「大学COC事業」では、特に教育プログラムとしての側面がかなり重要視されたため、このことが回答に少なからずの影響を及ぼしているものと考えられる。

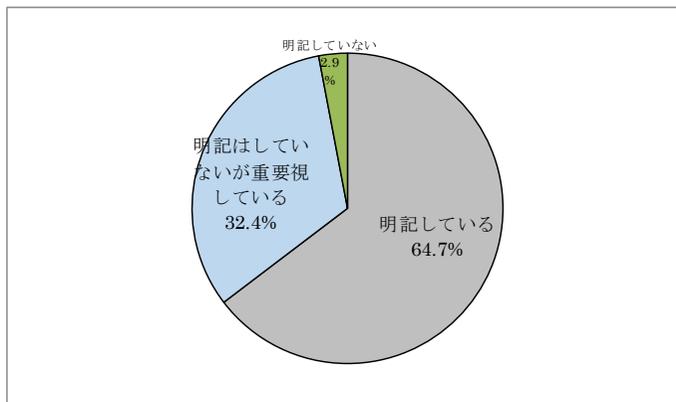
図表 1-2 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）において最も重視する項目



## (2) 地域連携（貢献）の理念等への位置付け

私立大学における活動の根拠は、理念・目的にあり、他校との差別化の原点であるとも言える。では、地域連携（貢献）活動が、こうした理念・目的、更には中期計画・事業計画に落とし込まれているのかどうか見ていくことにしたい。図表 2-1 に示したように、地域連携（貢献）の理念・目的への位置付けについて、「明記している」が 64.7%と全体の3分の2を占め、「明記はしていないが、重要視している」の 32.4%と合わせると、実に 97.1%の大学が地域連携（貢献）を重要な使命として位置付けていることが分かる。更に、「大学COC事業」の採択校の状況を見てみると、今回のアンケート調査では、全体136校の内、採択校は24校であったが、その内16校(66.7%)が「明記している」、残りの8校(33.3%)が「明記はしていないが、重要視している」と回答している。

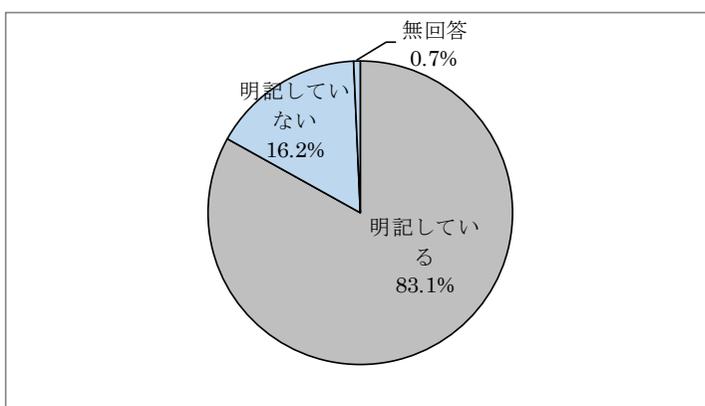
図表 2-1 大学の理念・目的における「地域連携（貢献）」の位置付けの明記の有無



次に、中期計画・事業計画に明記されているかどうかを見てみると、「明記している」が83.1%と大半を占めており、「明記していない」は16.2%と僅かであった。更に、「大学COC事業」の採択校については、24校中、21校(87.5%)が「明記している」と回答している。

日本の私立大学においては、10年ほど前から、中長期計画を策定する大学が急速に増えてきているが、本調査から、かなりの大学が、こうした地域連携(貢献)のドメインを中長期計画に落とし込み、具体化していきたいという意思を持っていることがうかがえる。

図表 2-2 中期計画・事業計画における「地域連携(貢献)」の位置付けの明記の有無



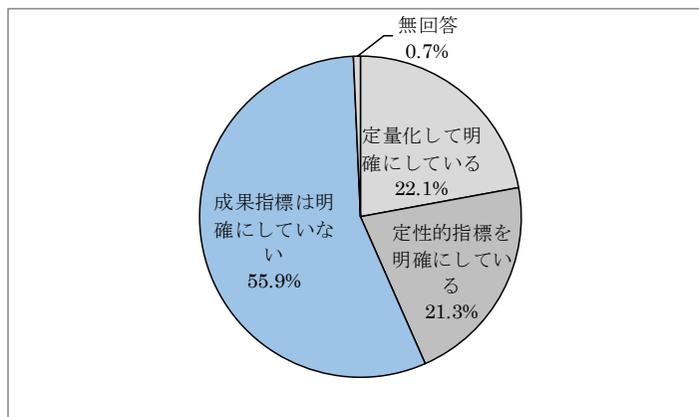
### (3) 成果指標の設定状況

こうした中長期計画等に位置付けられた地域連携(貢献)活動を実質化するためには、PDCAサイクルを回していくことが必要となる。特に「Check」による振り返りと成果の可視化が重要となるが、その要ともなる成果指標の設定状況について見てみることにしたい。図表 3-1 に示したように、大学全体の成果指標については、半数以上の55.9%が「成果指標は明確にしていない」と回答している。定量化して明確にしている大学は、僅か22.1%という結果となった。「大学COC事業」採択校であっても、24校の内、定量化しているのは半数以下の10校(41.7%)に留まった。

このことは、未だ日本の大学では、何を持って地域連携(貢献)の成果を図るのかという視点が十分ではないことに加え、地域連携(貢献)活動自体が多岐に亘るため、大学全体としての指標の定量化が難しいという点が浮き彫りになったものと考えられる。

更に、定量化した指標の内、最も重視する指標を尋ねたところ、その多くは地域志向科目への参加学生数、ボランティアへの参加学生数など、学生への教育面において成果を図る傾向が強く、全体として、大学側からの視点による指標設定が大半を占めるという結果となった。

図表 3-1 地域連携（貢献）に係る大学全体の成果指標の設定状況



### 3. 優れた地域連携（貢献）活動を行っている大学のマネジメントの特徴

#### (1) 訪問調査の内容

本調査では、前述のアンケート調査に加えて、回答校の内、「大学COC事業」に採択された大学の中から10大学を選定し、訪問調査を実施した。

訪問調査した大学は、図表4のとおりであるが、この10大学の選定に際しては、地域や規模も考慮した。

図表 4 訪問調査大学

	大学名	本部所在地	学部学生数	大学COC事業採択年度
1	東北学院大学	宮城県仙台市	11,653	平成26年度
2	東北工業大学	宮城県仙台市	2,663	平成26年度
3	杏林大学	東京都三鷹市	4,526	平成25年度
4	芝浦工業大学	東京都江東区	7,512	平成25年度
5	松本大学	長野県松本市	1,471	平成25年度
6	中部大学	愛知県春日井市	10,550	平成25年度
7	名古屋学院大学	愛知県名古屋市	5,327	平成25年度
8	皇學館大学	三重県伊勢市	2,881	平成26年度
9	四日市大学	三重県四日市市	799	平成26年度
10	四国大学	徳島県徳島市	2,061	平成26年度

注) 学部学生数は、平成26年5月1日現在

訪問調査では、アンケート調査結果を踏まえ、地域貢献（連携）活動の特徴的な取り組みとその効果、更に、地域貢献（連携）活動を含めた大学全体のマネジメントの特徴について質疑応答を行った。それぞれの大学の調査結果の概要は次のとおりである。

## 1) 東北学院大学

### 〔特徴的な地域連携（貢献）活動〕

東北学院大学は、「LIFE、LIGHT、LOVE」をスクールモットーとしている。これまでに17万人もの卒業生を輩出し、地域に根差した総合大学である。構成員も昔から地域と深く結びついた大学としての意識を強く持っている。3つのキャンパスの内、多賀城キャンパスは、多賀城市役所と隣接しており、東日本大震災以前からの対等なパートナー関係の下、互いの信頼関係を構築しており、市政、市民活動の発展に寄与している。特徴的な取り組みとして、「多賀城スコーレ」という同市教育委員会とも連携した6年目になる事業がある。この事業は、小中学生を大学のキャンパスに招き、同大の学生が家庭教師としての役割を果たすサマースクールである。将来教師を目指す学生にとっても実践的な教育の場となり、毎年、100名近くの小中学生が参加している。

### 〔マネジメントの特徴〕

現場の意見を大事にする組織運営が特徴的であり、学長を支える副学長と学長室が中心となって全学的な取り組みを進めつつある。地域連携（貢献）の取り組み自体も学長室が担い、地域との信頼関係の下、学長室長を中心に、部署間の壁を超えた取り組みを進めている。

学長のリーダーシップの下、全学的な教学改革への取り組みを促進させるため、2014年1月に学長、副学長、学部長、学長室長等を構成員とする「教学改革推進委員会」を設置し、「教学ガバナンス」の中核となる体制を確立した。その守備範囲は広く、大学、大学院の教育内容、方法にとどまらず、教学に関する全ての領域について議論し、具体的な成果に繋げている。

## 2) 東北工業大学

### 〔特徴的な地域連携（貢献）活動〕

東北工業大学は、「創造から統合へ—仙台からの発信—」をスローガンとして掲げている。「統合」は、育成された人材が将来の社会に貢献することを意味しており、技術者養成による社会貢献を特徴とした工学系文理融合大学である。

特徴的な取り組みとしては、「せんだい創生プロジェクト」が挙げられ、2013年度は、10プロジェクトを実施している。中でも、“若林区東西線沿線魅力発信事業『若林区東西線沿線魅力探検隊 東西線駅周辺まち歩きマップ作成ワークショップ』”は、学生も参画しながら地下鉄沿線の施設や文化・歴史をマップとして作成し、地域振興に役立てる取り組みであり、学部の枠を超えた協働事業として発展してきている。

### 〔マネジメントの特徴〕

法人としての第二期5カ年の全体計画が策定され、現在、複数のプロジェクトを設置して実行計画の策定を進めている。学長主導で一体感を持って即実行できるところに組織の強みがあり、トップダウン型ではないものの、論理的な説明によって構成員の納得感を得ながら改革を進めている。学長の諮問機関も数多く設置されており、学長を支える体制が構築されている。

地域連携（貢献）活動に関しては、「地域連携センター」に専門のコーディネーターが配置されている。コーディネーターは、民学連携、産学連携、官学連携のあらゆる視点から、大学のリソースと地域、企業、行政等とのマッチングに努め、地域との信頼関係の下、学内での新たな発想や教職協働による新たな取り組みを促進させている。

### 3) 杏林大学

#### 【特徴的な地域連携（貢献）活動】

杏林大学は、「第3次中期5カ年計画」のスローガンとして、「Global Study from Your Town」を掲げ、グローバル化と地域貢献・連携両面の活動強化に努めている。地域貢献・連携活動については、教育と研究のフィールドを地域に求め、地域を活性化させるとともに教育・研究の成果を上げることを活動の意義としている。特に教育面においては、現場志向のPBL教育の展開の場として重要視している。中でも小中学生に対する自動体外式除細動器（AED）の利用講習は、講習を実施して欲しいという地域のニーズに対応するとともに、保健学部救急救命学科の学生にとっては、卒業後の仕事内容に結びつく実践的な教育の場に繋がっている。

#### 【マネジメントの特徴】

学長を中心に、学内の諸問題の解決をプロジェクト形式で検討して進めるとともに、学長は、学内の人的リソースを十分に把握しており、課題ごとの適任者をリーダーに配置するという手法を取っている。地域連携（貢献）活動においても、これを推進する「地域交流推進室」、シンクタンクとしての役割を担う「杏林CCRC研究所」それぞれの所属長の専門人材に権限を委譲し、この2部署のコラボレーションがイノベティブな活動に繋がっている。

同大の特徴は、学長のリーダーシップの下、共通の目的で構成員を鼓舞し、特にミドル層との信頼関係の下に協働を促すことで成果に繋げている点にある。

### 4) 芝浦工業大学

#### 【特徴的な地域連携（貢献）活動】

芝浦工業大学は、基本方針として、「教育・研究・イノベーションの三位一体」を掲げ、産学官連携の強みをベースに、3つのキャンパスが位置するそれぞれの地域の課題解決とそのプロセスを通じた地域ぐるみの人材育成を特徴としている。

特徴的な取り組みの一つとして、『深海シャトルビークル「江戸っ子1号」プロジェクト』が挙げられる。この事業は、日本海溝の超深海の探査を目指す、安価で操作しやすい探査ロボットの開発プロジェクトであるが、東京下町の町工場の社長のアイデアを発端として、それに賛同した中小企業と海洋研究開発機構、芝浦工業大学、東京海洋大学といった大学・研究機関および東京東信用金庫が支援することで実現したプロジェクトである。

#### 【マネジメントの特徴】

同大には、目的に沿って構成員が部署間の壁を超えて協働する組織文化がある。こうした組織文化が根付いた背景には、①理念が明確であり、構成員に浸透してい

たこと、②構成員全員の顔が分かる適度な規模であったこと、③学長が主催する「学長室会議」において、部署間のコミュニケーションが円滑に行われ、全学的な課題から日常の課題に至るまで、メンバー間で共有され、建設的な議論がなされていること、などが挙げられる。

地域連携（貢献）活動については、経営トップからの理念の発信に加え、複合領域産学官民連携推進本部副本部長による各学部等への地道な理解活動（学内の好事例の共有など）や、様々なプロジェクトのリーダーによる浸透活動により、時間をかけて賛同者を増やしている。

## 5) 松本大学

### 【特徴的な地域連携（貢献）活動】

松本大学は、長野県・松本市・松本広域連合からの財政支援を受けて設立された経緯があるため、構成員は、地域立の大学という意識を強く持っている。これまでに、地域との連携による「地域づくり考房『ゆめ』」、「アウトキャンパス・スタディ」、「地域健康支援ステーション」の取り組みなど、多くの新聞や雑誌などにも取り上げられ、社会から高く評価されている。最近の特徴的な取り組みとしては、①「インターバル速歩」を地域に奨励し、地域へ学生とともに指導に出向く「学生による地域住民の健康づくり指導」、②形がいびつなため、商品価値のない野菜を安価で購入し、高齢者に届ける「高齢化社会に対応した買い物弱者支援」などが挙げられる。

### 【マネジメントの特徴】

同大のマネジメントは、トップダウンというよりは、大学の理念の下、構成員の自主性を重要視した運営がなされている。各教員に地域総合研究と題したアニュアルレポートを記述させることによる成果の可視化と競争心の醸成、更には、教職員の褒賞制度としての「学長表彰制度」の導入など、査定や人事考課をしない代わりに、堅実に努力を積み重ねている教職員を出来るだけ多く認めていくことで、大学全体のモチベーションを高めている。また、単に現場の自主性に任せるだけではなく、地域連携戦略委員会委員長による地道な学内への理念の浸透活動、大学事務局長による構成員への危機意識の醸成など、ミドルリーダーによる地道なコミュニケーション活動も特徴的であり、こうした活動が、現場から様々なアイデアを生み出す組織文化に繋がっている。

## 6) 中部大学

### 【特徴的な地域連携（貢献）活動】

中部大学では、「大学COC事業」に申請する以前から、地域連携（貢献）を重要な使命の一つとして位置付けている。春日井市、春日井商工会議所、NPO団体等との対話の場、あるいは地域住民に対する定期的なアンケート調査などを踏まえて、地域の課題やニーズの把握に努め、様々な事業を展開している。

最近では、春日井市などと連携事業（報酬型インターンシップ、シニア大学、コミュニティ情報ネットワークなど）を積極的に進め、特に春日井市における高齢化の問題を踏まえ、高齢者と学生が交流する機会を増やす取り組みも進めている。

#### 〔マネジメントの特徴〕

経営トップの強いリーダーシップの下、特に学部・研究科の改組再編や教育改革を中心に、全学的に大学改革を進めている。2008年から、学長主導による全学的な組織として「教育改革推進委員会」を設置し、教育改革に乗り出した。テーマに応じたプロジェクト型の組織を立ち上げ、その議論のプロセスに多くの教員を巻き込んだことで、学部間及び部署間の垣根が取り払われ、教員の意識改革の促進という副次的効果ももたらした。このことにより、全学的な大学改革に取り組みやすい組織風土の醸成にも繋がった。

地域連携（貢献）活動においても、担当副学長（理事）を置き、多くの教員を巻き込みながら、学内外のネットワークを拡大しつつある。

### 7) 名古屋学院大学

#### 〔特徴的な地域連携（貢献）活動〕

名古屋学院大学では、2013年に、学長を中心に10年スパンの中長期計画「Look Forward 2014-2023」を策定した。この中でも、明確に社会貢献ビジョンを定めており、従来から地域との連携に対する構成員の意識は高い。瀬戸市では、学生運営のまちづくりカフェを核として商店街を活性化させ、経済産業省の「がんばる商店街77選」に選定されたという実績を持ち、このノウハウを名古屋市の日比野商店街にも活用し、「愛知県活性化モデル商店街」にも選定されている。

特徴的な取り組みとしては、学舎内での養蜂を通じて、蜂蜜利用商品の開発やイベントを実施する「『都市養蜂とソーシャルビジネス』4商店連携事業」が挙げられ、養蜂を活用して、蜂群管理システム、環境まちづくり、商店街の活性化の三位一体モデルを連携商店街に展開している。

#### 〔マネジメントの特徴〕

同大の大学運営は民主的であり、意思決定には時間を要するものの、構成員の創意を結集して大学をつくり上げる組織風土が根付いている。その一方で、最終的な決断は経営トップが行うというスタンスをとっており、理事長と学長は、全学の方針を教職員に浸透させるため、日々努めている。

地域連携（貢献）活動においては、「大学COC事業」も含めて、地域連携センター長が各学部とのコミュニケーションによる理解活動に努め、企画地域連携室との教職協働により、事業の具体化に結び付けている。

また、同大における地域連携（貢献）活動においては、複数の専門人材としての教員の存在が大きい。前職のまちづくりの経験を活かしながら、新たな取り組みを生み出し、具体的な成果を出している。

## 8) 皇學館大学

### 〔特徴的な地域連携（貢献）活動〕

皇學館大学は、神宮祭主久邇宮朝彦親王の令達によって、神宮の学問所である林崎文庫に開設された「皇學館」を起源としており、日本の歴史や伝統を継承しながら、社会の要請に応えている大学である。

特徴的な取り組みとしては、「地元銀行との連携協定に基づく地域人材育成」が挙げられ、この事業は、地域課題解決学習による教育的効果と学生の地元企業への就職を狙いとするものである。三重銀総研とは、「グローバル化と地域の経済社会」をテーマとする産学協働講座、第三銀行とは、行員との中国への海外インターンシップ、百五銀行とは、人間の無限の可能性を引き出す「人源輝業セミナー」などが事業内容となっている。

### 〔マネジメントの特徴〕

2014年度には、学長を中心に「皇學館大学140教育研究ビジョン」及び「中期行動計画」を策定し、2015年度からスタートする。学長がリーダーシップを発揮する上で、教学の執行部で構成される「教学運営会議」が重要な役割を果たしており、大学の将来構想、各種補助金の申請に向けた調整など、大学事務局企画部が所管となって議論を進めている。また、学長を支える「学長補佐制度」も導入しており、将来ビジョン・中期行動計画等の策定においても、中心的な役割を果たしている。

学長を支える事務組織としての大学事務局企画部が、シンクタンクとしての役割を果たしており、地域連携に係る業務も大学事務局企画部の事務職員が担っている。

## 9) 四日市大学

### 〔特徴的な地域連携（貢献）活動〕

四日市大学は、三重県四日市市と学校法人暁学園との公私協力型方式の大学として、1988年に経済学部の単科大学としてスタートした。自治体との密接な協力体制を構築している点で特徴を持ち、学内リソースを最大限に活用して地域に貢献していくことに重きを置く大学である。

特徴的な取り組みとして、「鉄道とまちづくり事業」が挙げられる。この事業は、(株)三岐鉄道からの寄付講座であり、今後の超高齢化社会における移動困難者を見据えた際の地方鉄道の意義と、地方鉄道の厳しい財政状況をともに考えることを狙いとしている。この講座を通じて、(株)三岐鉄道と学生とが地方鉄道の利用向上策などを検討し、具体的には、(株)三岐鉄道と同大学との共同によるテキストを制作し、三岐鉄道北勢線で「サンタ電車」を走らせ、毎年、2,000名近く集客するなどの成果を出している。

### 〔マネジメントの特徴〕

経営と教学の意思疎通を図り、迅速な意思決定力を持つところに特徴がある。理事長が学長を兼ね、経営側が日常的に大学の状況を把握することで、経営トップによる迅速な意思決定がなされている。また、理事長、常務理事、事務局長との間では、日常的にコミュニケーションが図られており、何気ない学生の声や現場の教職員の意見、アイデアなどを踏まえて、意思決定に結び付けている。こうした学生を

含めた現場の意見を大事にする経営トップの姿勢が、結果として現場から様々なアイデアを生み出し、組織の活性化に繋がっている。

地域連携（貢献）活動においては、地域連携に係る専門人材として社会連携センター長（総合政策部教授）が配置されており、職員との教職協働により、具体的な活動に結び付けている。

## 10) 四国大学

### 【特徴的な地域連携（貢献）活動】

四国大学は、女子教育時代から続けてきた①専門教育、②教養教育、③人間教育、④キャリア教育を徹底し、小規模大学のメリットを活かしながら、知識、学力ともに学生個々の個性を重んじる大学である。学園の全組織を挙げて取り組む5か年の計画として、「大学改革ビジョン2011」を掲げている。この計画の一つとして「社会・地域への貢献と国際化」を明示しており、同大における地域連携活動の位置付けを明確化している。

特徴的な取り組みとしては、地元自治体と連携し、徳島県南部の美波町自体をキャンパスに見立てて、学生のフィールドワークと調査などを実施する「地域がキャンパス推進事業」が挙げられる。この事業は、学生の学びの場であるのと同時に、学生の発想が過疎化の町への刺激となっている。

### 【マネジメントの特徴】

経営トップの方針が、「学生にとって魅力ある大学づくり」という点で一貫しており、その考え方が「大学改革ビジョン2011」に反映されている。全ての改革は、このビジョンを拠り所としており、策定時及び策定後においても定期的に学内フォーラムを開催し、計画内容の共有に努めている。教職員の意識改革なくして改革は進められないという経営トップの強い意志を反映した取り組みである。特に学長は、意識的に教職員とコミュニケーションを図り、現場の苦労を実感しつつ、成果を可視化しながら理念・目標等の理解活動に努めている。

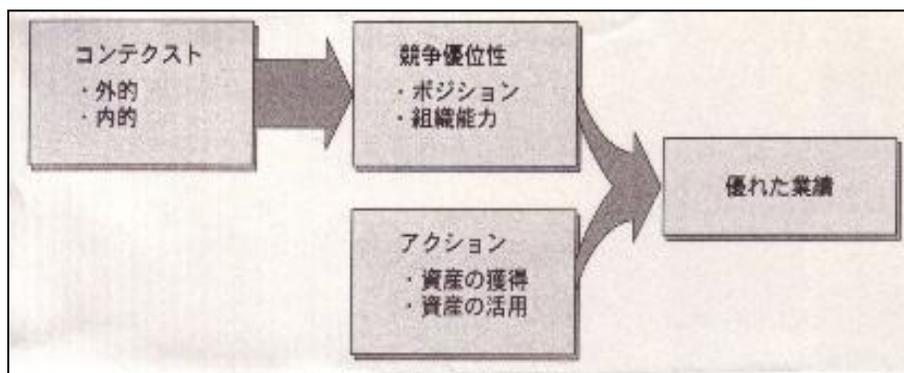
地域連携（貢献）活動においては、学長自らが自身のベンチャービジネスをはじめとする産学連携に関わる知見を活かしたアイデアを発案し、それを構成員が体系化し、具体化している。

## (2) 訪問調査結果の分析

今回訪問した10大学の何れにおいても優れた地域連携（貢献）活動が行われており、マネジメントのあり方にもそれぞれに特徴がある。こうした優れた業績を上げる背景には、何らかの競争優位性があるものと仮定することができる。

Saloner (2002) は、競争優位性は企業のコンテクストから生じるものであり、企業及びそれを取り巻く環境という両者の影響を受けるとしている。また、競争優位性には多くの種類はあるものの、大きくは企業のポジションを基盤とする優位性（positional advantages）と、企業の組織能力を基盤とする優位性（capability advantages）の二つに分けられるとしており、競争優位性の源泉を図表5（Saloner 2002: 51）のとおり示している。

図表 5 競争優位性の源泉



【出典】 Saloner Garth・Podolny Joel・Shepard Andrea, 石倉洋子(訳), 2002, 「戦略経営論」 東洋経済新報社 P51 より引用

大学におけるポジションによる競争優位性としては、大学としてのブランド、設置学部構成、教育・研究・社会貢献における具体的な強み、地理的立地、ステイクホルダーとの信頼関係などが挙げられ、市場から認知されている位置取りと考えれば分かりやすい。今回訪問した大学においても、それぞれのブランドや立地、強みなど他校との差別化による位置取りをしている。しかしながら、Saloner (2002) は、このポジションの優位を持続することは、通常かなり難しいと説明している。

一方、組織能力による優位性は、製造業における技術や知識、組織内のルーチンから人や組織の特性などその範囲は幅広い。今回の調査では、大学の内部にある経営資源として組織の特殊性、つまり、この組織能力に着目した。

Ulrich and Smalwood (2007) は、組織能力に関して、全ての企業にあてはまるような万能のリストは存在しないとするものの、マネジメントに優れた企業によく見られる能力として、①人材、②スピード、③思考様式の共有化と一貫したブランド・アイデンティティ、④結果責任、⑤コラボレーション、⑥学習、⑦リーダーシップ、⑧顧客リレーションシップ、⑨戦略の共有、⑩イノベーション、⑪効率性の 11 の能力を挙げている。こうした能力によって競争優位性を獲得するという概念は、大学が、教育・研究・社会貢献という人的リソースを核とした事業を展開する点において、重要な要素になり得ると考える。

今回の訪問調査では、アンケート調査だけでは見えない優れた地域連携（貢献）活動を生み出すマネジメントの実態について調査したが、Ulrich and Smalwood (2007) が示すフレームワークに沿って見てみると、11 の能力の内、特に以下の 7 つの能力のいくつかにおいて、共通して優れた点があることの示唆を得ることができた。

■人材（能力ある人材を確保し、その能力を最大限に引き出す能力）

- ・地域と大学とをコーディネートする専門人材の存在
- ・地域をフィールドに教育・研究活動を行っている教育職員の存在

■**コラボレーション（部署間、教職員間で有機的に連携できる能力）**

- ・ 部署の壁を超えて協働して教育・研究活動が行える文化
- ・ 教職協働が日常的に行える組織

■**学習（インパクトあるアイデアを発想し、普及させる能力）**

- ・ 地域のニーズを吸い上げて様々なアイデアを発想し、展開する

■**リーダーシップ（組織のどこにでもリーダーが育つ能力）**

- ・ 大学の方針（中長期目標・計画など）を構成員と分かち合う学長のリーダーシップ
- ・ 副学長若しくはミドル層のリーダーシップ

■**顧客リレーションシップ（地域との長期的な信頼関係を築ける能力）**

- ・ 地域のニーズを絶えず吸い上げ、互いの信頼関係を構築

■**戦略共有（戦略目標の必要性を構成員が共有できる能力）**

- ・ 経営トップが大学の理念、中長期目標・計画などを日常的に発信し、全学で共有

■**イノベーション（未来を先見し、新しいことに取り組むことができる能力）**

- ・ 経営トップ、ミドルリーダー、現場担当者において新しいことにチャレンジするマインドを持つ

大学よっての強弱はあるものの、これらの組織能力のいくつかを高めることに努めれば、地域連携（貢献）活動において、優れた業績に繋がるのではないかとの仮説が立てられる。これらの組織能力が、具体的な事業の創発と成果にどのような形で繋がっているのか、その因果関係を明らかにするためには、更に調査を深める必要はあるものの、その因果関係の解明の難しさも組織能力の特徴であり、それ故に、競争優位性の源泉になり得るものと言える。

また、今回、7つの能力を示したが、訪問調査を通じて、全ての大学に「リーダーシップ」の強みがあることを実感した。それぞれの大学にはリーダーが存在し、人を動かすためのリーダーシップが発揮されている。Kouzes 他（2010）は、リーダーの実践指針として、①模倣となる、②共通のビジョンで鼓舞する、③現状を改革する、④行動できる環境をつくる、⑤心から励ます、の5つを挙げているが、これらの指針は経営トップのみならず、各現場のリーダーにも求められるものである。清水（2011）は、戦略を実行する上でのコミュニケーションの重要性を論じ、野中、勝見（2011）は、最も知の生産性が高まるスタイルとしてミドルアップダウンを挙げている。これらのことから、組織として優れた業績に繋げるためには、経営トップ、ミドル層それぞれが、共通ビジョンの下、コミュニケーションを通じた人を動かすマネジメントを実践することが重要であると言える。今回訪問調査した大学を見ても、経営トップが現場との信頼関係に基づくリーダーシップを発揮し、ミドル層が全学の方針と現場とを繋ぐパイプ役、更には他部署とのネットワークを構築してリーダーシップを発揮している大学は、大きな成果に結びついている。

#### 4. まとめ

本調査を通じて、日本の私立大学における地域連携（貢献）の意義とその実態について分析を行ってきた。その結果、アンケート調査からは、多くの大学が「地域再生・活性化」という地域側の視点と「学生への教育的効果」という大学側の視点の両方の視点を意識して取り組んでいるものの、最も重視するという点では、「学生への教育的効果」が挙げられ、大学の多岐にわたる活動の中でも、特に教育活動を通じての地域連携（貢献）が重要視されていることが明らかとなった。また、多くの大学が、こうした地域連携（貢献）のドメインを中長期計画に落とし込み、具体化していきたいという意思を持っていることも明らかとなった。

その一方で、この地域連携（貢献）を実質化していく上で、半数以上の大学は、成果指標を明確にしておらず、日本の大学では、何を持って地域連携（貢献）の成果を測るのかという視点が未だ十分ではないことも浮き彫りになった。

更に、訪問調査によって、アンケート調査だけでは見えない優れた地域連携（貢献）活動を生み出すマネジメントの実態について調査した結果、組織能力を基盤とする優位性（capability advantages）として、いくつか共通する能力が存在することも明らかとなり、特に経営トップとミドル層のリーダーシップの重要性について示唆を得ることができた。

高等教育を取り巻く環境は、少子高齢化に始まり、社会からの要請、学生の質の変化、国の政策など大きく変化してきており、今以上に大学間競争が激化することが予想される。今回訪問調査した何れの大学も、外的・内的コンテクストに目を向け、常に危機意識を持ち、環境変化に敏感に対応できる組織文化が根付いていた。

その一方で、全国には未だ改革のスピードが遅く、思うように改革が進められない大学も少なくない。何年も前から学齢人口が減少することが容易に予測できた中で、こうした大学間の違いがなぜ出てくるのだろうか。大学によっては、現状のポジショニングによる位置取りへの安心感、ガバナンスの問題など、要因は様々だと思われるが、それらを大きく捉えれば、組織能力の違いと言っても良い。今回の調査では、地域連携（貢献）に焦点を当てたが、組織能力自体は汎用性があり、教育、研究におけるイノベーティブな活動にも繋がるものである。

2018年以降の学齢人口の減少による市場の縮小局面においては、更なる大学間競争の激化により、これまでのような改革への投資効果が得られるとは限らない。今後、大学が環境変化にも対応して永続的に発展するためには、これまで以上に組織としての環境適応能力が重要となってくる。そのため、早い段階から、目には見えない組織の強み、即ち、自大学の組織能力を見極め、現場のイノベーションを起こす文化を内在化させていくことが急務であると考えられる。

これまで、プロジェクトチームでは、日本の私立大学における中長期計画の策定状況をモニタリングし、中長期計画の策定と具体的な事業計画等への落とし込みや、PDCAサイクルの確実な実行などが有効であることを明らかにしてきた。この調査などから、現在、日本の私立大学における戦略計画（strategic planning）の変遷において、策定期から、実行期への移行時期に入ったと言っても良い。いかに実行し、PDCAサイクルを

回していくかという点において、動かすのは人であり、組織である。しかしながら、基本的に人は変化を嫌うものであり、特に大学の場合、教員組織と職員組織という二つの特性を持った組織が共存することが、組織の目標に基づく実行を更に難しくしている。経営トップからのトップダウンが強過ぎれば、現場からのイノベーションは起きにくくなる。一方でボトムアップだけに依存すれば、組織としての方向性が曖昧となり、全体最適とはならなくなる可能性がある。

今後、経営トップ層にとって必要なことは、それぞれの大学のポジショニングや組織文化の特徴を把握した上で、中長期計画などによる全体の方向付けと組織能力の強化との両者のバランスを考慮しながらインテグレートしていくことではないだろうか。

### 参考文献

Kouzes James・Posner Barry, 伊東奈美子(訳), 2010, 『リーダーシップチャレンジ』海と月社

Saloner Garth・Podolny Joel・Shepard Andrea, 石倉洋子(訳), 2002, 『戦略経営論』東洋経済新報社

Ulrich David・Smalwood Norm, 2007, 「組織能力の評価法」, 『組織能力の経営論』ダイヤモンド社

清水勝彦, 2011, 『戦略と実行—組織的コミュニケーションとは何か』日経BP社

野中郁次郎, 勝見明, 2011, 『イノベーションの本質』日経BP社

私学高等教育研究所, 2007, 『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書

私学高等教育研究所, 2010, 『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書

私学高等教育研究所, 2013, 『中長期経営システムの確立、強化に向けて』私学高等教育研究叢書



## 第4章 大学としての地域連携（貢献）活動と、そこから考えたリーダーシップとマネジメント

岩田 雅明（経営コンサルタント）

### 1. どのような地域連携（貢献）が有用なのか

#### はじめに

昨年、元総務相の増田寛也氏が代表を務める地方創生会議が発表した、今後、多くの地方自治体が消滅する可能性があるという提言が大きな話題となった。その内容は、2010年の国勢調査の実績値をもとに推計すると、このままでは2040年に全自治体の約半数となる896の自治体が消滅する可能性を持っているというものである。その比率は大都市圏に比べて地方の方が高くなっていて、東北地方では宮城県以外の県で8割以上の消滅可能性率となっている。

地方自治体が消滅していく理由としては、人口の減少ということももちろんあるが、若者の大都市への流出ということも大きい。なぜ大都市に若者が行くのかといえば、そこに魅力的な雇用があるということが主たる理由ではないだろうか。今回の提言でも、地方にあっても消滅可能性都市を免れている自治体は、いずれも若い人の雇用の場がきちんと確保されているという共通点があることが指摘されている。

私の住んでいる群馬県でも、人口減対策の一環として、今回、初めて県内就職希望者数の推計を行った。それによると、群馬県の高等学校を卒業して大学・短期大学に進学した人の半数以上が、県外に就職することになるという結果であった。そして、そのような状況への対策として、県内企業の情報発信や企業訪問ツアーを強化するという方針が発表されていた。

文部科学省が昨年度から実施している「地（知）の拠点整備事業」（大学COC事業）も、このような我が国の状況の中で考えるならば、「大学が地域の再生・活性化に貢献」という期待する効果の中には、地域社会で活躍できる人材を輩出する、すなわち地元への就職者を増やすということも重要な要素となるのではないだろうか。ちなみに群馬県では、県内の高校から県内の大学・短期大学に進学した人の3割が県外に就職しているという状況である。

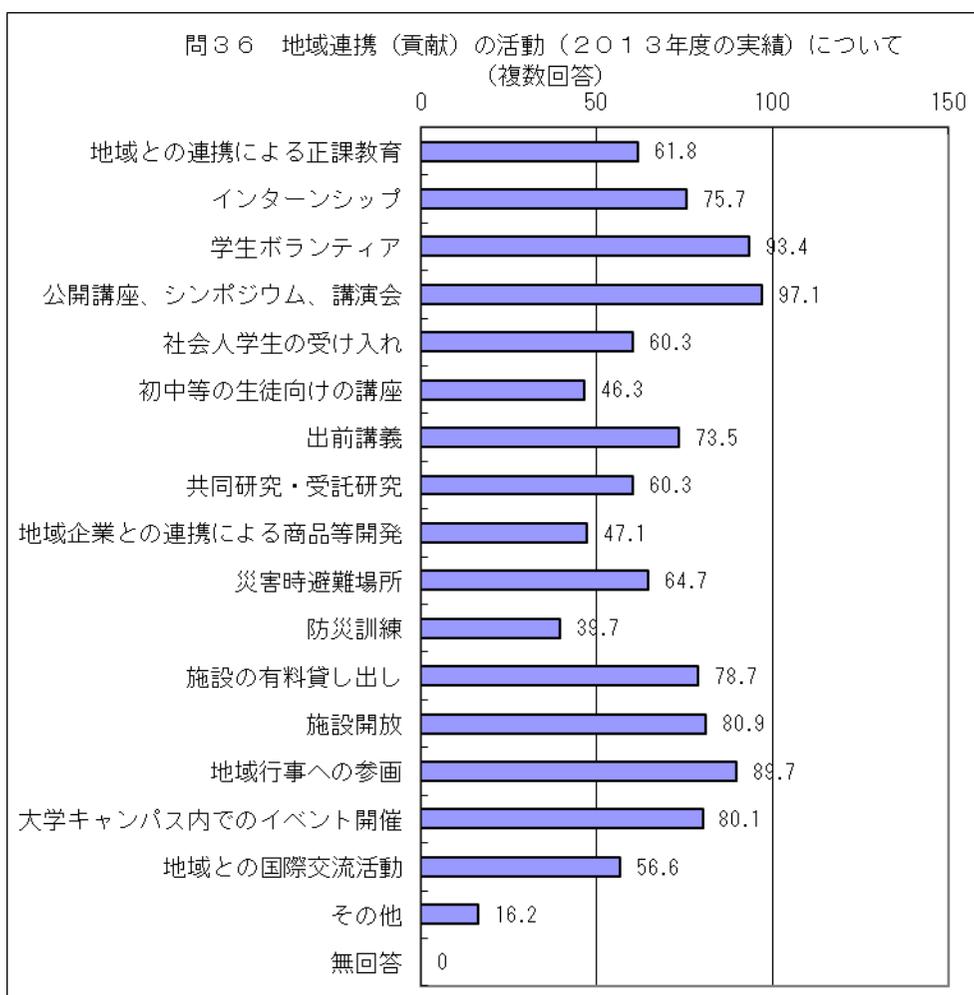
#### 大学に地域連携（貢献）が求められる理由

平成17年に出された中央教育審議会の答申の中で、大学が果たすべき役割として「教育」「研究」と並んで「地域貢献」が挙げられている。今では大学のこの3つの役割は、誰も疑問を挟まないほどに定着してきていると思われる。「教育」「研究」は、大学が高等教育機関であることから何の疑問もなく納得できるし、大学の本業としての地域貢献、すなわち社会、地域社会で活躍できる有為な人材の育成ということも、社会に出る最後の段階にある教育機関として当然のことであると思われる。

では、大学の本業以外での地域連携（貢献）までもが大学の主要な役割として、なぜ位置づけられているのだろうか。もちろん大学も社会に存在する組織の一つであるから、

社会に迷惑をかけないことや、ルールを守るといった社会的な責任は当然負っているといえる。しかし、それだけでは地域社会の活性化を図ることはできない。それに加えて、地域社会のために活用できる資源が当該組織にあるならば、それを地域の活性化のために活用することは地域社会の構成員に期待されることであると思う。大学に対して、本業以外の地域連携（貢献）が期待されるのは、この故である。その視点から考えるならば、地域連携（貢献）活動の中で公開講座、シンポジウム、講演会の実施率が97.1%と最も高くなっていることは、持てる資源の有効活用という意味で肯けることではある（図表6-1参照）。

図表6-1 「地域連携（貢献）」活動の2013年度実績…複数回答



また、冒頭述べたような日本の状況を考えるならば、大学のできる地域連携（貢献）の中で今後その必要性が高くなっていくものとして、その地域で働く人たちを増やすと

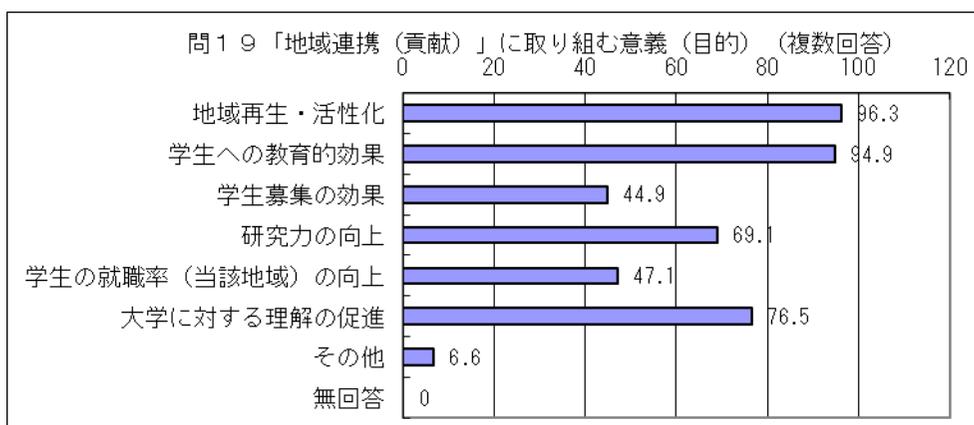
ということが挙げられるのではないだろうか。多くの人に学習の機会を提供するという目的と併せて、地域で働く人材を輩出するというのも、様々な地域に大学が存在している理由といえるからである。そしてそのためには、地域連携（貢献）の前に、もしくは併行して、地域理解というものが求められることになる。

私もかつて私立大学で就職支援を担当していたことがあったが、就職先の対象となる企業は、学生自身がその存在を知っているということが前提となるので、どうしても知名度の高い大企業や、地元の有名企業ということになりやすい。そうなってくると当然そこに学生の希望が集中することになり、就職できない大学生という状況が生まれてくることになってしまう。

数多くある地元の優良中小企業を、学生の就職先の対象とさせていきたいという気持ちはあったのであるが、大学側の地元企業についての認識・理解が十分でないため、学生に責任を持って推薦することができなかったのである。自治体に対して地元優良企業の選定を打診したこともあったが、自治体としてもその選別は当然ながらできないことであった。

今回の調査で、地域連携（貢献）活動に取り組む意義についての質問があり、その回答の中で、学生の当該地域での就職率向上を挙げている大学が47.1%あった（図表4-3参照）。この数字をどう見るかは意見の分かれるところであるが、これからの社会の動向を考えるならば、特に地方にある大学では、この点をもう少し強く意識する必要があるのではないだろうか。

図表4-3 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）…複数回答



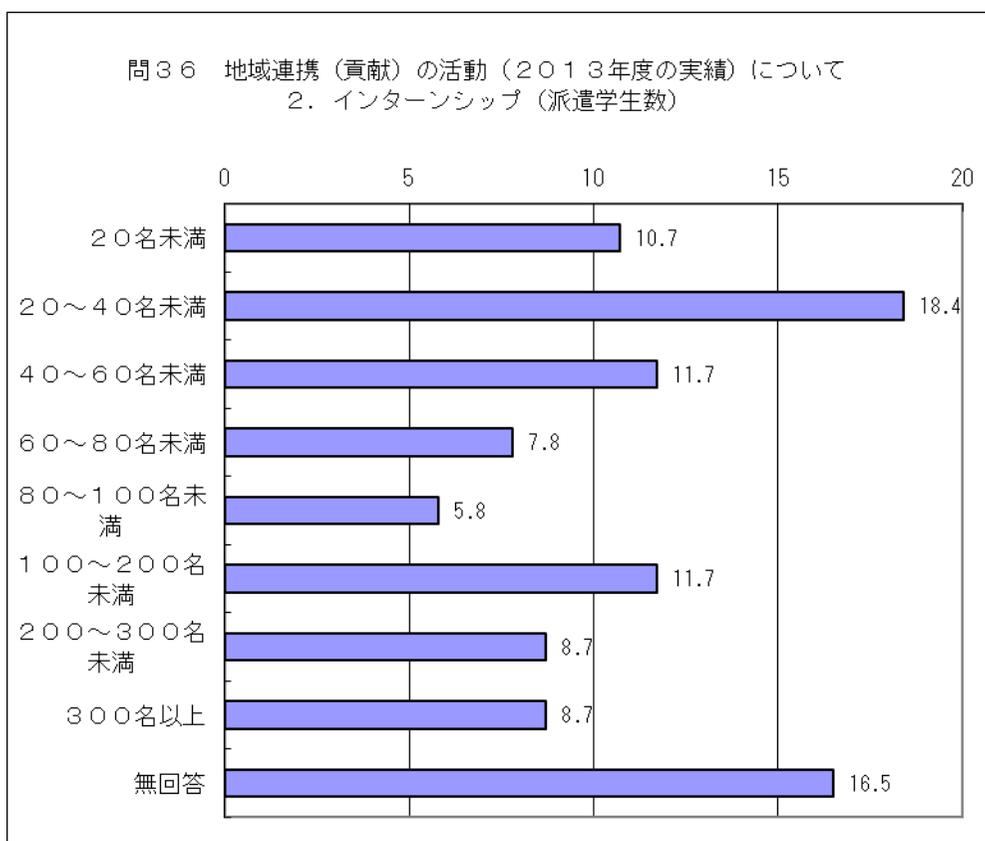
### どのような地域連携（貢献）が有用なのか

このような状況を改善していくためには、大学側と学生が積極的に数多くの地元企業と接触し、相互理解を図る必要がある。その手段として活用しやすいものの一つが、現状、多くの大学で行われているインターンシップである（今回の調査でも75.7%の大学が実施している）。このプログラムが、大学と地元企業の相互理解や、学生の企業認識を深めることになることが望まれるところである。

ところがインターンシップの状況を見てみると、年間の参加学生数が100名未満という大学が半数を超えていて（図表6-1-1参照）、全学生に対しての参加している学生の割合はわずか5.4%と、まだまだ低い参加率となっている（図表6-1-2参照）。また、派遣学生数や派遣学生の割合についての質問に対して無回答の大学がそれぞれ16.5%、19.4%もあり、その状況は同じではないかもしれないが、大学側が関与していないインターンシップという事情も十分に考えられる。インターンシップの実習先の確保がいかに大変かは身をもって感じていたところではあるが、学生の地域理解、地元企業理解という、これからますます重要性の高くなっていく目的のためには、さらに力を入れてほしいところである。

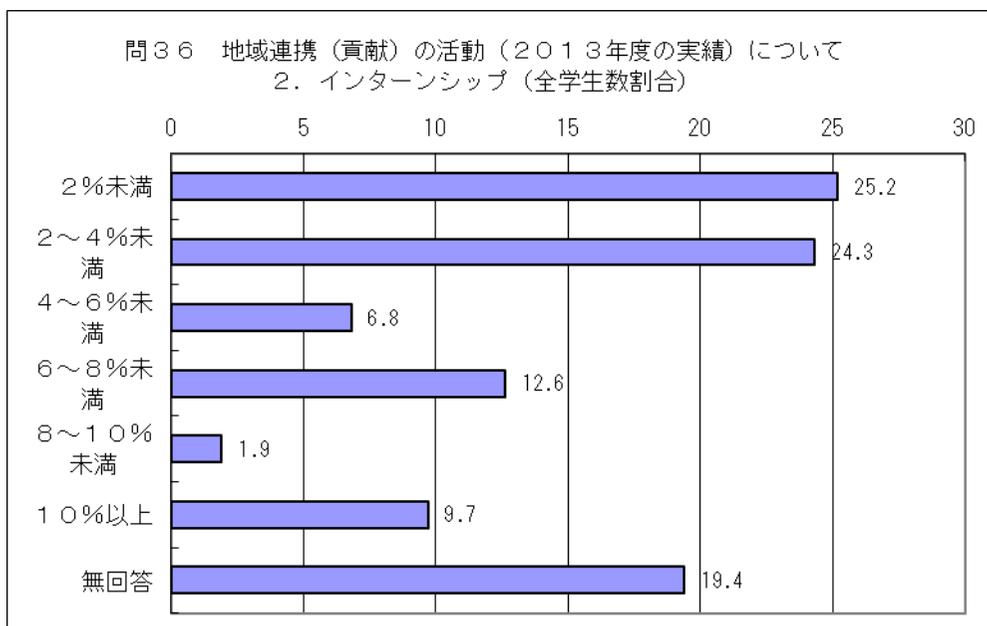
図表6-1-1 「地域連携（貢献）」活動の2013年度実績…派遣学生数

※平均人数は116.7名。



図表 6-1-2 「地域連携（貢献）」活動の 2013 年度実績・派遣学生数割合

※平均割合は 5.4%。

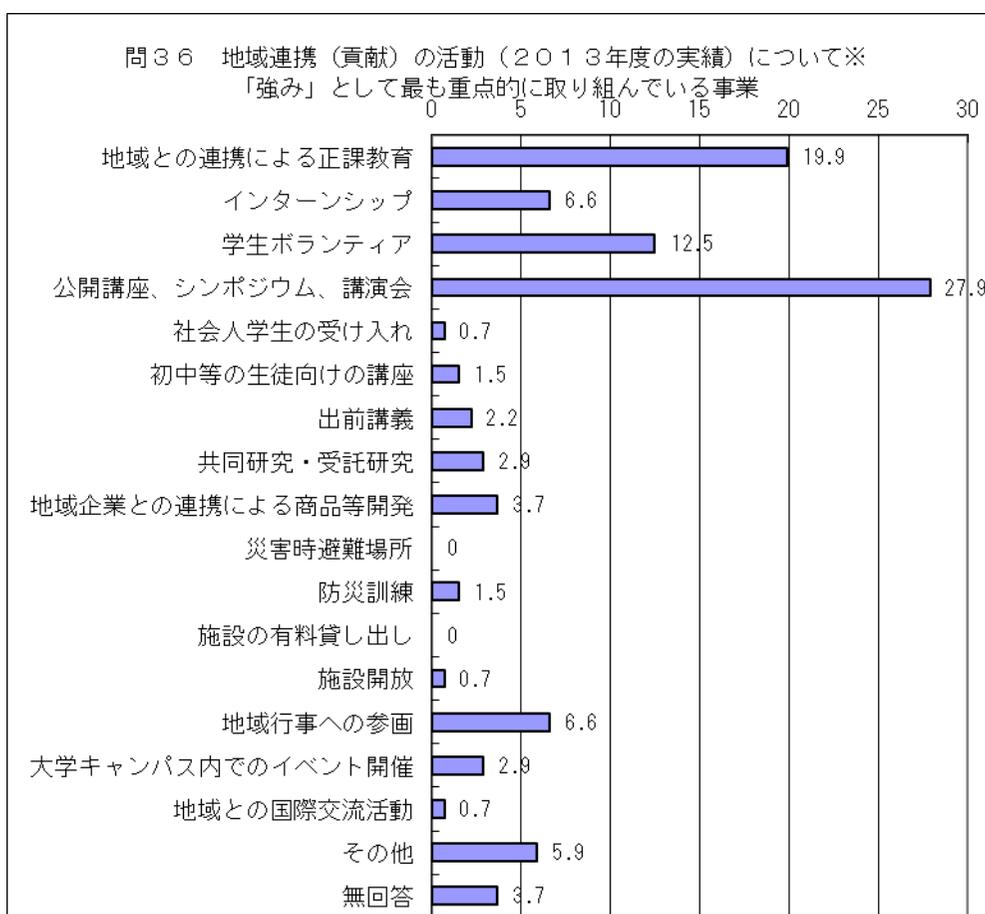


インターンシップの参加率を高めることと併せて必要となるのが、その実施内容の見直しである。インターンシップの目的として考えられることには、働くことの意義を感じる、職業の内容を理解すること、自分の適性を発見すること、社会人としての常識を知ることなど様々なものがあるが、地域に人材を輩出するという大学の役割から考えるならば、地域で働くことを意識した取り組みが望まれる。すなわち、一般企業、公務員、政治家、フリーランスなど、地域における様々な働き方を知ること、地域の新たな資源や魅力、地域で働くことのやりがいといったことを発見できるようにすることが求められる。そのためには、お客様、もしくは単純労働の労働力として扱われるようなインターンシップでなく、地域での働きが十分に理解できる期間と内容にしていきたいものである。

また、大学の地域連携（貢献）におけるもう一つの重要な視点は、学生が出ていく社会の中で活動させることで学ばせるということが、学生の社会力を養成するうえで効果的だということである。「社会力」という言葉を初めて使ったといわれている筑波大学名誉教授の門脇厚司氏によれば、社会力が培われ育まれるのは 20 歳ごろまでと言われていて、養成するための効果的な方法は様々な人と関わることでありと言っている。となれば、大学 1、2 年生の頃までに多くの学生が地域社会の人と関われる仕組みをつくる必要がある。これは、大学の本業としての地域連携（貢献）である、有為な人材輩出ということにつながるものといえる。この点から見ると、地域連携（貢献）活動で最も重点的に取り組んでいることとして公開講座等を挙げている大学が 27.9%と最も多いというのは、方向性としては修正する必要があるであろう（図表 6-1-11 参照）。

図表 6-1-11 「地域連携（貢献）」活動の 2013 年度実績…最も重点的

最も重点的な取り組み事業項目	
1位 公開講座、シンポジウム、講演会	27.9
2位 地域との連携による正課教育	19.9
3位 学生ボランティア	12.5
4位 インターンシップ	6.6
4位 地域行事への参画	6.6



同じような状況の中で、同じような地域連携（貢献）活動をしている大学はある程度  
の数あるように思うが、その活動がその大学の社会的評価の向上につながっているとい  
う意味での成果はまちまちである。その成果を分けている理由の一つが、学生の社会力

を高めるということを強く意識した取り組みを展開しているかどうかにあるように思われる。

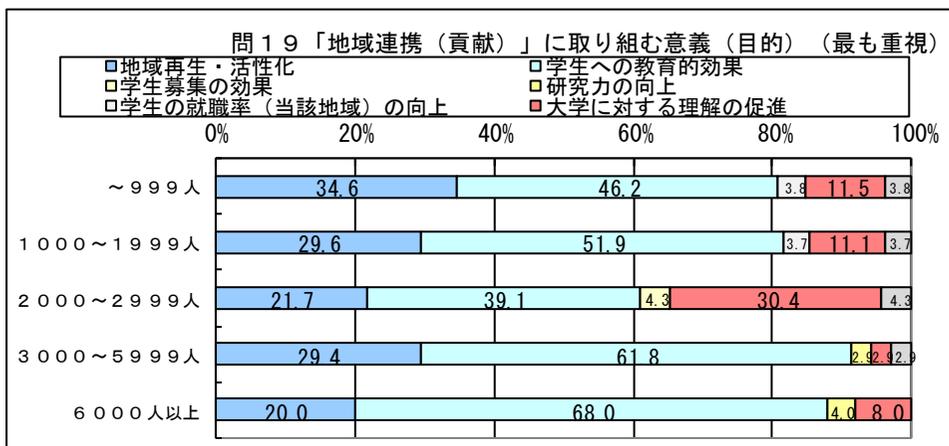
地域連携（貢献）に取り組むうえで最も重視している意義（目的）として「学生への教育的効果」がトップに挙げられている（図表 4-4 参照）が、具体的にどのような教育的効果を狙っているのかを明確にし、共有することが望まれる。

図表 4-4 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）…最も重視

最も重視した項目		
1位	学生への教育的効果	53.7
2位	地域再生・活性化	27.9
3位	大学に対する理解の促進	11.8
4位	その他	2.9

また、これを大学の規模別でみると、収容定員が3,000人を超える大学の方が「学生への教育的効果」を重視している比率が高く、収容定員6,000人以上の大学では68%の大学が「学生への教育的効果」を目的として重視しているという結果になっている（図表 4-4-1 参照）。規模の大きい大学は都市部に所在しているケースが多く、知名度も高いと思われるので、「地域再生・活性化」や、「大学に対する理解の促進」といった目的を意識する必要性が低いためとも考えられるが、大学の本業としての地域連携（貢献）をきちんと意識していることも示しているのではないだろうか。

図表 4-4-1 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）…最も重視（大学規模別）



## 2. どのようなリーダーシップ、マネジメントが大学では有用なのか

### リーダーシップについての仮説

平成26年度の「地（知）の拠点整備事業」の事業のねらいの中に、「全学的に地域を志向した教育・研究・社会貢献を進める大学を支援することで、学長のリーダーシップの下、大学のガバナンス改革を推進」という文言があり、単に地域連携（貢献）活動を盛んにすることが目的ではなく、その活動を通じて学長のリーダーシップが機能できるようにしていくことを目的としている。

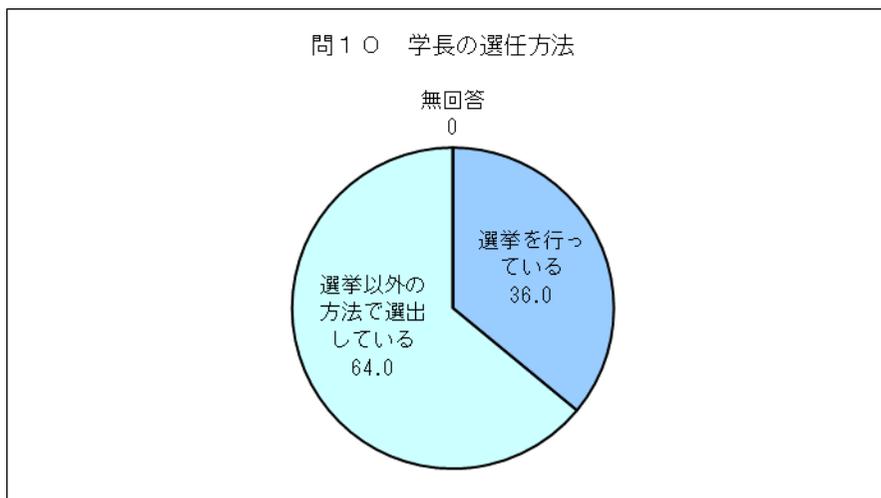
また、今回の我々の調査も「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査」と銘打っており、地域連携（貢献）活動の観点から大学に適切なマネジメントのあり方を探ろうとするものである。

今回の調査を分析するにあたり、一つの仮説を立ててみた。それは、大学という組織にとって有効なリーダーシップのあり方、マネジメントのスタイルは特定できるのではないかということである。現状、大学の統治スタイルには様々なものがあり、それは創立の経緯など様々な事情により決まってきたと思われる。そして、そのように大学の状況がそれぞれ異なるのであるから、リーダーシップやマネジメントのあり方も異なると当然であると考えられてきたが、そうではなく、大学という組織にとって適切なリーダーシップやマネジメントのあり方というものがあるのではないかという仮説である。それを今回の調査から考えてみたいと思う。

### リーダーの選出方法

初めにリーダーの選出方法から見てみる。選挙で選出しているのか、それ以外の方法で選出しているのかとの質問については、選挙で選出が36%、それ以外で選出が64%となっている（図表2-9参照）。

図表2-9 学長の選任方法



これを地域連携(貢献)活動で成果が出ているかという項目とクロス集計してみると、十分成果が出ていると答えている 22 大学の内訳は、選挙で選出の大学が 11 校、それ以外が 11 校と同数になっている。これは比率でいうと前者が 22.4%、後者が 12.6%となっている。学長の選出方法と、選ばれた学長のマネジメントとは必ずしも関連はしないが、選挙で選出の大学の方が成果が出ている比率が高いことを見ると、構成員の意見を尊重するという組織風土が成果を分けているとも考えられる。

同じクロス集計を、ある程度成果が出ていると答えている大学で見ると、前者が 73.5%、後者が 73.6%となっていて差がなくなっているが、ある程度成果が出ているというのは、レベルにかなりのばらつきがあると予想されるので、十分成果が出ているという答え（これも主観的なものではあるが、ばらつきは「ある程度」に比べて少ないと考えた）をもとに今回は分析をしてみたいと思う。

問 24 と問 10 のクロス集計

	地域連携（貢献）活動で成果が出ているか				
	十分出ている	ある程度出ている	あまり出していない	ほとんど出していない	無回答
学長選挙で選任	11 校 22.4%	36 校 73.5%	2 校 4.1%	0 校	0 校
選挙以外で選出	11 校 12.6%	64 校 73.6%	7 校 8.0%	2 校 2.3%	3 校 3.4%

## 組織風土の状況

続いて、組織風土の状況による成果の違いを見てみる。

### ア) 意思決定が迅速にできる体制

当てはまる	十分成果が出ている 10 校/22 校
やや当てはまる	〃 9 校/22 校
あまり当てはまらない	〃 3 校/22 校
当てはまらない	〃 0 校/22 校

これを見ると、意思決定が迅速にできている大学の方が成果を出していることは明らかである。地域連携（貢献）活動は相手のある活動なので、臨機応変かつスピーディーな対応が求められることがあるため、このような結果となっていると思われる。

ただし、意思決定が迅速にできる理由は、必ずしもトップの強いリーダーシップがあるということに限定されることなく、現場に権限が委譲されていて、日常的に話し合い、進めていける環境が整っているという状況も考えられる。

イ) 皆で議論して総意で決める風土

当てはまる	十分成果が出ている 10 校/22 校
やや当てはまる	// 11 校/22 校
あまり当てはまらない	// 1 校/22 校
当てはまらない	// 0 校/22 校

皆で議論して総意で決める風土の方が、明らかに高い成果を出しているという結果となっている。構成員の合意を形成するというプロセスを経ることで、押し付けられたという感覚ではなく、当事者意識が醸成されて、それが意欲的な行動を生み出し、成果につながったといえるのではないだろうか。

ウ) トップが強いリーダーシップを発揮している風土

当てはまる	十分成果が出ている 9 校/22 校
やや当てはまる	// 6 校/22 校
あまり当てはまらない	// 6 校/22 校
当てはまらない	// 1 校/22 校

この結果からは、トップがある程度以上の強いリーダーシップを発揮している組織の方が、成果を上げていることがわかる。しかし、次のエ) の結果を見ると、トップダウンに「当てはまる」と回答しているのは 3 校のみで、「やや当てはまる」と「あまり当てはまらない」の回答が増えている。ここから考えられることは、方向性等はきちんと示すが、ボトムアップも重視しているという組織風土が、成果に結びついているということではないだろうか。

エ) ボトムアップよりはトップダウン

当てはまる	十分成果が出ている 3 校/22 校
やや当てはまる	// 10 校/22 校
あまり当てはまらない	// 9 校/22 校
当てはまらない	// 0 校/22 校

このことは、オ) の「自由に意見や提案ができる風土」かどうかという質問結果にも表れている。構成員が意見や提案を自由に出すことができる風土、すなわちボトムの活性化が図られている組織が成果に結びついているといえる。

オ) 自由に意見や提案ができる風土

当てはまる	十分成果が出ている 4 校/22 校
やや当てはまる	// 15 校/22 校
あまり当てはまらない	// 3 校/22 校
当てはまらない	// 0 校/22 校

キ) 最後はトップや幹部が決断し実行

当てはまる	十分成果が出ている 7校/22校
やや当てはまる	// 12校/22校
あまり当てはまらない	// 3校/22校
当てはまらない	// 0校/22校

自由に提案ができ、議論のできる風土があっても、権限がトップや幹部にある場合には、そこが決断しなければ実行に移すことはできない。その意味ではトップ等の決断力は重要な要素となるが、権限委譲が進んでいる組織であれば、現場の裁量で進めることもできる。「あまり当てはまらない」と答えている3校は、十分成果が出ている、すなわち実行に移していると答えているのであるから、現場の決断で実行に移しているのではないかと推測できる。

ク) 理事長や学長の方針は浸透している

当てはまる	十分成果が出ている 11校/22校
やや当てはまる	// 9校/22校
あまり当てはまらない	// 2校/22校
当てはまらない	// 0校/22校

組織が一貫性を持って、連携して行動していくためには、構成員間における方向性の共有が不可欠である。この問いに対しての回答結果も、それを裏付けているといえよう。

**大学に有用なリーダーシップスタイル、マネジメント手法は**

地域連携（貢献）活動において十分成果が出ていると答えている大学について、リーダーの選出方法や組織風土の状況を分析していえることは、方向性は明確に示すとともに、具体的な進め方については、自由闊達な議論ができるような風土をつくりだすリーダーシップが有用ではないかということである。

マネジメントのスタイルに関しても、ミッション・マネジメントとかビジョン・マネジメントと言われるような、理念やめざす方向をきちんと示すが、具体的な活動に関しては現場の認識や判断に基づいて展開していくという手法が有用といえよう。

この点に関しては、地域連携（貢献）活動に関してはそのように言っても、大学経営全般に関しては、必ずしもそうとは言えないのではないかという反論は当然予想される。確かに地域連携（貢献）活動の場合は、その活動内容もそれぞれの地域によって異なるし、これまで蓄積されたノウハウといったものも多くないので、大枠を示すとか、大学としての姿勢を決めるといった基本的なこと以外は、現場に委ねる方が適切で、迅速かつ柔軟な対応ができるという事情があるといえる。

これに対して、大学の運営、経営そのものに関しては、これまでのノウハウもあり、計画に基づいて実行されていくものなので、自律性を認めるということよりも、統制された活動といった要素の方が重視される傾向が強いと思われる。ミッションやビジョン

を示すことは同じく大切なことではあるが、その実現については、各部門といった現場に委ねるのではなく、目標管理等の手法を使って、統制していくというスタイルの方が断然多いと思われる。このスタイルの方が、一定の枠という規制があるため大きく方向性がそれることもなく、経営陣にとっても安心感の持てるやり方だからである。

しかし、このスタイルでは、ある程度の自主性は認められても、どうしても「やらされ感」というものは払拭できない。例えトップのリーダーシップが、教職員の奉仕的な立場で動機づけを行うというサーバントスタイルであっても、「やらされ感」（多少明るく軽いという面はあろうが）という意味では同じである。

企業組織であれば、一般社員、係長、課長、部長といった階層があるため、階層が上がるごとに、この「やらされ感」は減少していくことになる。ところが大学の場合、職員には階層があるが、より人数の多い部門である教員組織においては、殆ど階層はない。そして教員の意識の中には、トップの決断には従うべきだという価値観も強くは存在していないケースが多いと思われる。したがってトップダウン型のリーダーシップ、マネジメントの場合はもちろんのこと、サーバント型のリーダーシップ、マネジメントであっても、この「やらされ感」は常に存在しているといえる。そしてこの「やらされ感」こそが、大学の迅速な改革を妨げているものと思われる。

もちろん、ただ単に計画の実行を現場に委ねるだけでは、その方向性にブレが出るおそれがあるし、部分最適活動になってしまうおそれもある。必要とされる状況の認識の共有や、組織の達成すべき姿に向けての各部門の活動が適切なものになっているかの振り返りを行うといった仕組みを設ける必要はあるが、「やらされ感」のない活動を生み出すことが、大学という組織の、組織能力の向上には欠かせないことであると思う。

教職員が自ら気づき、自ら動き出す機会を多くつくること、その様な風土や環境をつくるのが、教員という特殊な従業員を含む大学組織のパワーを生み出すことになるのではないだろうか。教職員、中でも教員は批判的な思考力を豊かに持っているので、組織の決定の不備や欠点に気付くことも多い。また、教育・研究以外の業務については、「やらされ感」が伴いやすい。この「やらされ感」を解消し、教職員が当事者意識、経営者意識を持つことのできる組織にしていくことが組織の成果を分けることであると思う。

今年の正月、あまりじっくりとはなかったが、箱根駅伝をテレビで観戦した。典型的な体育会系の雰囲気や漂う選手が多い中で、青山学院大学の選手たちの独特な雰囲気が目についた。悪く言えば「軽い」という表現になるのだろうか。このような雰囲気では、長丁場の、気力勝負といった要素の強い駅伝で勝つのは難しいのだろうかといった気持ちを持ちつつ見ていたが、何と史上最速の記録で優勝したのである。

驚きとともに、何があの一人ひとりの強さを生み出したのかについて興味が湧いた。優勝後、きちんと計画を立てていたことや、目標管理といった手法も活用していたようだなどと、いろいろな情報が明らかとなったが、最も関心を引いたことは、前年の敗因を選手たちが気づき、今季の活動を自主的に決定したということであった。例えば継続的な体幹トレーニングを取り入れたことや、疲労回復を効率的に図るため水風呂を新たに寮の風呂場に設置してもらったこと、テレビを見ていた時間をストレッチに割いたこと、好きなお菓子を食べることを我慢したことなどである。内容としては目新しいこと

ではないのだろうが、重要な点は、選手たち自身が気づいて行動を変えたということである。

人間だれでもそうであるが、他人から言われたことには「やらされ感」が伴うが、自分で気づき、自分で決めたことに対しては、実行への意欲と責任が湧いてくるものである。青山学院大学の選手たちが、自分たちで気づき、自分たちで改善していくことのできるようになったのには、監督の、そのような組織をつくるという明確なマネジメントの方針があったことも報じられていた。まさに自律（自立）型のマネジメントが生み出した成果といえよう。

大学を取り巻く環境が非常に厳しくなっている現状に対応するために、各大学も計画に基づく経営、情報に基づく経営など様々な工夫や努力を重ねているし、学長のリーダーシップの強化といった政策も打ち出されたりしている。このような努力や政策も重要なことではあるが、このように環境の変化が激しく、先の見通せない時代にあっては、教職員一人ひとりのパワーをフルに活用できる自律（自立）型のマネジメントと、それを創り出すリーダーシップが大学に求められているのではないだろうか。

#### 有用な組織風土としていくためには

どのようにしたらそのような組織をつくりだせるのかについては、さらに考察を深めていかなければならないが、今回の調査に付随する活動として、いくつかの大学の訪問調査を行った中でヒントを得ることができた。それは、長野県にある松本大学への訪問の中でであった。松本大学は設立の経緯等の事情により、理事会が強力なリーダーシップを発揮するというような状況が無かったので、大学は独自に頑張らないとならないということで、教職員が経営感覚を持たざるを得なかったという話があった。

厳しい状況にありながらも、教職員が何とかしなければという意識を持っていないケースも多い中、なぜそのような意識を持つことができたのかを質問したが、当然でしょうという答えが返って来たことから分かるように、特にそうしようというトップからの働きかけはなかったようである。

では、なぜ教職員が経営者意識を持つことができたのだろうか。ここからは私の推測となってしまうが、一つは自分の大学を取り巻く環境、例えば高校生の進学に関する状況や周辺の大学の状況、地域の状況といったことについての教職員の認識が、確かなものとして共有されているのではないかということである。それは、もともと地域に貢献するという同大学の理念に基づいた、地域と連携した活動から得られた状況認識ということであるのかもしれない。そうであるならば、そのようなことも地域連携（貢献）活動の一つの成果といえよう。

二つ目の理由としては、情報の開示・共有が十分に行われているのではないかということである。組織の財務諸表や経営状況を構成員に開示することによって構成員の自律性やモラルを高める経営手法としてオープンブック・マネジメントという手法があるが、これと同じく経営情報を教職員に公開し、それを教職員間で共有することにより、経営者意識を醸成しているのではないだろうか。

三つ目として、地域連携（貢献）活動においては、担当の教職員は大学の窓口として、大学を代表して地域社会と接することになる。そうなってくると、他人事のように大学

の話をするわけにはいかなくなり、自ずと当事者意識が醸成されるようになるのではないだろうか。

この推測が事実であるとするれば、大学にとって望ましい組織風土をつくりだすためにも、地域連携（貢献）活動が有用であるということが言えるのではないだろうか。すなわち、地域連携（貢献）活動を行うことで、大学を取り巻く状況に関しての正確な認識が促進され、組織内で共有できるようになること、そして、それぞれの教職員が大学を代表する形で地域社会と接することで、教職員の当事者意識が醸成されるということが期待できるからである。

個人の場合も、周りの人たちと一緒に活動することで自己の役割を見出すことができるようになるのと同じで、大学も地域社会との連携・協働の中で自学の現在のポジションとあるべきポジションを認識することができ、そのことによって大学という組織が進むべき道筋が明らかになるといえるのではないだろうか。

## 最後に

私自身の大学等での勤務を通じて、あるいはコンサルタントとしていろいろな大学と接して感じることは、大学を変えたいという意思を持つ人たちがいて、変える必要があるということも多くの人が認識しているという状況であるにもかかわらず、大学はなかなか変わらないということである。

その大きな理由の一つが、大学における「ヒト」という資源の多くを占めている教員を動かすことができていないということではないだろうか。それは何も、教員が頑なで、協力姿勢が無いということではない。教員についてはその働き方からして、組織の動きに従おうという力学はあまり働かない。また、高度な理解力や思考力を有している人たちであるので、他人の決めたことに関しては批判的な見方が強く出てくる傾向がある。そのような人たちを動かすには、その人たちが自分の頭で考え、適切な大学の進む道を見出してもらうようにする環境づくりが必要であると思う。

そのためには、どのようなリーダーシップのスタイルであっても、「やらされ感」の伴うものは効果的でないといえる。大学を取り巻く環境や大学の経営状況など、必要な情報はすべて明らかにし、その中から生まれてくる教職員の気づきを共有し、それを基にした対話を繰り返し、仮説を作り検証していくというサイクルを回しながら改革を進めていくというプロセスをつくりだすことが大切なことであると思う。

そのような自律（自立）型の組織をつくりだしていくリーダーシップと日々のマネジメントが、大学淘汰の時代と言われている厳しい環境にいながらもなかなか変わることのできない大学にとって、最も機能するあり方ではないかと思われる。

## 第5章 私立大学における組織運営マネジメントの態様

坂本 孝徳 (広島工業大学常務理事・副総長)

### 1. はじめに

学校教育法の一部改正及び学校教育法施行規則の一部改正が、平成 27 年 4 月 1 日から施行される。それらは、大学が教育研究機能を最大限に発揮していくために、学長のリーダーシップの下で大学の管理運営を可能とするガバナンス体制の改革の推進を意図したものである。主要な改正内容は、学長の補佐体制を強化するために副学長の職務内容が変更され、併せて教授会の役割が明確化されることなどであり、それらの改正により大学の組織・運営体制の整備を行うとしているのである。

それらの政策は、平成 26 年 2 月の中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」を踏まえたものであり、平成 25 年 5 月の教育再生実行会議第三次提言「これからの大学教育等の在り方について」や同年 6 月の第 2 期教育振興基本計画（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）においても大学の機能の再構築及びそのための大学ガバナンスの充実・強化が求められていた。更に前年には経済同友会においても「私立大学におけるガバナンス改革」と題する提言のなかで、学長や学部長の選挙制度が大学における教学ガバナンスを低下させているとの指摘もなされていたのである。

こうした大学、特に私立大学における教学ガバナンスの在り方を考えるうえでの資料を得ることを目的とし、組織運営マネジメントの現状を把握することを試みたい。その基礎的データとしたのは、平成 26 年 6 月に日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の私大マネジメント改革プロジェクトが実施した「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査」結果である。それは、文部科学省の平成 25 年度と 26 年度の「地（知）の拠点整備事業」に申請した 227 大学を対象に実施したアンケート調査のマネジメント制度に係る調査項目のなかの「意思決定・執行システム」に関する調査結果の分析が中心となっている。したがって、本稿は地域連携（貢献）活動を目指している大学のなかで、「地（知）の拠点整備事業」に申請した大学が有する組織運営マネジメントの現状に限定して論じたものである。

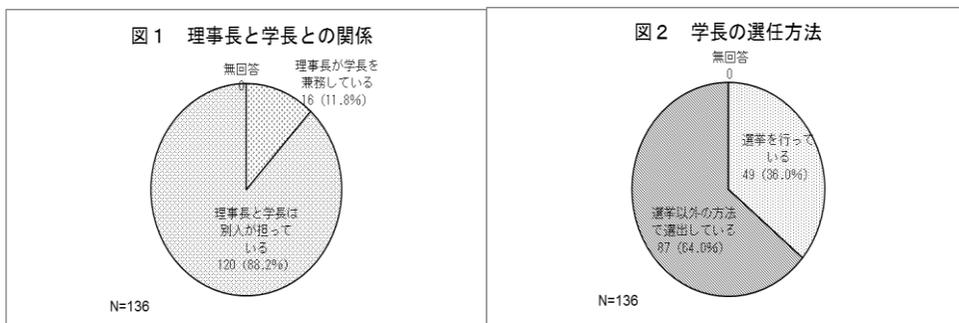
具体的には、まず①理事長と学長との兼務の有無、学長・副学長・学部長の選任方法について把握し、次いで②組織運営上のマネジメントの特徴及び組織の風土・特徴についての検討を踏まえ、③理事長と学長との兼務の有無、学長・副学長・学部長の選任方法が組織運営上のマネジメントの特徴及び組織の風土・特徴に及ぼす影響を分析し、④組織運営上のマネジメントの特徴と組織の風土・特徴との関連性について析出した。

### 2. 理事長と学長との兼務の有無、学長・副学長・学部長の選任方法

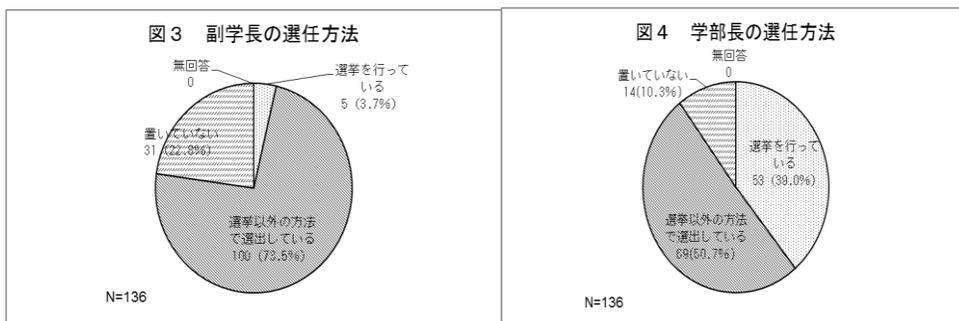
#### (1) 理事長と学長との兼務の有無、学長等の選任方法の状態

まず、「理事長と学長との関係」について図 1 から見ると、「理事長と学長は別人が担っている」大学が 88.2%（120 校）を占める一方、「理事長が学長を兼務している」大学は、11.8%（16 校）を示している。

次いで、「学長の選任方法」について図 2 から見ると、「選挙を行っている」大学が、36.0% (49 校) を示しているが、「選挙以外の方法で選出している」大学は、64.0% (87 校) を占めている。



更に「副学長の選任方法」について図 3 から見ると、「選挙以外の方法で選出している」大学が 73.5% (100 校) を占めている。一方、「選挙を行っている」大学は 3.7% (5 校) に留まり、「置いていない」大学が 22.8% (31 校) を示している。また、「学部長の選任方法」について図 4 から見ると、「選挙以外の方法で選出している」大学が 50.7% (69 校) を占めている。一方、「選挙を行っている」大学は 39.0% (53 校) を示しているが、「置いていない」大学が 10.3% (14 校) を示している。



これらの結果から、理事長が学長を兼務している大学は比較的少なく、学長が選挙以外の方法で選出されている割合が高いことが見て取れる。また、副学長と学部長については、選挙以外の方法で選出されている大学が多いと言えるが、学部長の方が副学長よりも選挙で選任されている割合は高いことが見て取れる。

## (2) 学長等の選任方法に関する相互関連

まず、「理事長と学長との関係」と「学長の選任方法」との関連を表 1 から見てみると、「理事長と学長は別人が担っている」場合は、学長を「選挙以外の方法で選出している」としている大学は 54.4% (74 校) を占め、「選挙を行っている」大学は 33.8% (46 校) を示している。なお、「理事長が学長を兼務している」場合は、学長を「選挙以外の方法で選出している」大学が 9.5% (13 校)、「選挙を行っている」大学が 2.2% (3 校) となっている。

表1 「理事長と学長との関係」と「学長の選任方法」

		学長の選任方法		合計
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	
理事長との関係と学長	理事長が学長を兼務している	3 (2.2%)	13 (9.5%)	136
	理事長と学長は別人が担っている	46 (33.8%)	74 (54.4%)	

次に、「学長の選任方法」と「副学長の選任方法」との関連を表2から見てみると、学長を「選挙以外の方法で選出している」場合は、副学長を「選挙以外の方法で選出している」大学が49.2% (67校)を示しており、「選挙を行っている」大学は見られなかった。他方、「学長の選任方法」と「副学長の選任方法」において、「選挙を行っている」大学は3.6% (5校)に留まっており、「学長の選任方法」において「選挙を行っている」とし、「副学長の選任方法」において「選挙以外の方法で選出している」とする大学は、24.2% (33校)である。

表2 「学長の選任方法」と「副学長の選任方法」

		副学長の選任方法			合計
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない	
学長の選任方法	選挙を行っている	5 (3.6%)	33 (24.2%)	11 (8.0%)	136
	選挙以外の方法で選出している	0 (0.0%)	67 (49.2%)	20 (14.7%)	

更に、「学長の選任方法」と「学部長の選任方法」との関連を表3から見てみると、学長と学部長のいずれも「選挙以外の方法で選出している」大学が44.1% (60校)を示している。他方、いずれも「選挙を行っている」大学は、25.0% (34校)である。また、学長を選挙以外の方法で選出し、かつ、学部長を選挙により選出しているとする大学は、13.9% (19校)となっている。一方、学長を選挙で選任し、かつ学部長を選挙以外の方法で選出しているとする大学は、6.6% (9校)を示すに留まっている。

表3 「学長の選任方法」と「学部長の選任方法」

		学部長の選任方法			合計
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない	
学長の選任方法	選挙を行っている	34 (25.0%)	9 (6.6%)	6 (4.4%)	136
	選挙以外の方法で選出している	19 (13.9%)	60 (44.1%)	8 (5.8%)	

また、「副学長の選任方法」と「学部長の選任方法」との関連を表4から見てみると、いずれも「選挙以外の方法で選出している」としている大学は、40.4% (55校)を示しており、そのうち学部長の選任を選挙で行っているとする大学は、27.2% (37校)を示

している。なお、「副学長の選任方法」と「学部長の選任方法」のいずれにおいても「選挙を行っている」としている大学は、2.2%（3校）である。

表4 「副学長の選任方法」と「学部長の選任方法」

		学部長の選任方法			合計
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない	
副選 学任 長方 の法	選挙を行っている	3 (2.2%)	1 (0.7%)	1 (0.7%)	136
	選挙以外の方法で選出している	37 (27.2%)	55 (40.4%)	8 (5.8%)	
	置いていない	13 (9.5%)	13 (9.5%)	5 (3.6%)	

これらの結果から、理事長が学長を兼務している場合は、学長が選挙以外の方法で選出されている傾向が強く、次いで理事長と学長が別人の場合において、選挙で選出されている割合が比較的高くなっている。

また、学長が選挙以外の方法で選出されている場合は、副学長と学部長も選挙以外の方法で選出されている割合が高い。なお、学長が選挙による場合は、副学長は選挙以外の方法で、学部長は選挙で選出されている傾向が見られる。

### 3. 組織運営上のマネジメントの特徴及び組織の風土・特徴

#### (1) 組織運営上のマネジメントの特徴

まず、「組織運営上のマネジメントの特徴」について、表5 から見てみると「あてはまる」とする割合が全項目中5項目において、80%を超えており、特に「キ）教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する」が87.5%と最も高い割合を示している。次いで、「ア）意思決定が迅速にできる体制になっている」が86.0%、「ク）理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している」が85.3%、「オ）教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」が83.8%、「イ）会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である」が83.1%となっている。

また、「カ）教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」が59.6%、「エ）ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い」が69.1%、「ウ）トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」が75.7%を示している。

表5 組織運営上のマネジメントの特徴

(N=136)

	あてはまる	あてはまらない
ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	117 (86.0%)	19 (14.1%)
イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	113 (83.1%)	23 (16.9%)
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	103 (75.7%)	32 (23.5%)
エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い	94 (69.1%)	42 (30.9%)
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	114 (83.8%)	21 (15.4%)
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	81 (59.6%)	55 (40.4%)
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する	119 (87.5%)	17 (12.5%)
ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	116 (85.3%)	19 (14.0%)

(注) 「あてはまる」は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」との合計、「あてはまらない」は、同項目の「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」との合計を示し、( )内はその割合を示す。

これらの結果から、トップ層がリーダーシップを発揮して大学組織の一体感の形成を目指した管理運営を行うべく努めていることが推察できる。更に、意思決定や意思形成に際し、多くの大学では教職員に対して会議などによる合意形成に基づく意思決定を行っていることが見て取れることから、理事長や学長の方針を運営組織内に明示し構成員からの理解を得るための努力をしていることも推察できる。しかし、「意思決定が迅速にできる体制になっている」との項目が比較的高い肯定の割合を示しているが、「教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」とする項目では否定の割合が全項目中で最も高いという結果となっている。前者と後者では意思決定に付される内容が異なるとも考えられるが、その差異が何に起因しているかは今回の調査からは判断できない。

## (2) 組織の風土・特徴

次に、「組織の風土・特徴」について表6から見てみると、「あてはまる」とする割合が全項目中3項目において、80%を超えており、「(ケ)FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている」が88.2%、「(ク)教職協働が日常的に行われている」が83.1%、「(イ)トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」が80.9%と高い割合を示している。

表6 組織の風土・特徴

(N=136)

	あてはまる	あてはまらない
ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている	108 (79.4%)	28 (20.6%)
イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている	110 (80.9%)	26 (19.1%)
ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる	80 (58.8%)	56 (41.2%)
エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する	90 (66.2%)	46 (33.8%)
オ) 教職員の帰属意識が高い	104 (76.5%)	32 (23.5%)
カ) 事業等に対する結果責任が明確である	59 (43.4%)	76 (55.9%)
キ) 部署間の壁を超えて協働する文化がある	88 (64.7%)	48 (35.3%)
ク) 教職協働が日常的に行われている	113 (83.1%)	23 (16.9%)
ケ) FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている	120 (88.2%)	16 (11.8%)
コ) 顧客のニーズを絶えず把握している	102 (75.7%)	34 (25.0%)
サ) コスト意識が構成員に浸透している	76 (55.9%)	60 (44.1%)

(注) 「あてはまる」は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」との合計、「あてはまらない」は、同項目の「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」との合計を示し、( )内はその割合を示す。

一方、「カ)事業等に対する結果責任が明確である」が43.4%、「サ)コスト意識が構成員に浸透している」が55.9%、「ウ)新しいアイデアが現場から数多く生まれる」が58.8%と低い割合を示している。

これらの結果から「組織の風土・特徴」は、理事長や学長等のトップ層が大学の構成員である教職員に対して中長期目標・計画の共有とコミュニケーションを図る努力をしていることが見て取れる。意思決定や意思形成に際し、多くの大学では教職員に対して、コミュニケーションの活性化や大学全体の意思疎通を図るなどの合意形成に基づく意思決定を行っていることが推察できる。

しかし、事業に対する結果責任が明確ではなく、コスト意識が教職員に醸成されていないという傾向が強く見られることから、中長期目標などの計画段階における共通理解の促進に加えて、実施・評価・改善の段階における管理運営マネジメント改革に向けた具体的方策の検討も必要となっていると考えられる。

#### 4. 理事長と学長との兼務の有無、学長・副学長・学部長の選任方法が組織運営上のマネジメントの特徴と組織の風土・特徴に及ぼす影響

##### (1) 組織運営上のマネジメントの特徴から見た理事長と学長との兼務の有無、学長等の選任方法

まず、「組織運営上のマネジメントの特徴」と「理事長と学長との関係」を表7から見てみると、「理事長と学長との関係」においては、「理事長が学長を兼務している」場合と「理事長と学長は別人が担っている」場合を比較した結果、「エ)ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い」の項目で「理事長が学長を兼務している」の方が20.8ポイント高く、有意な傾向が認められた。

表7 「組織運営上のマネジメントの特徴」と「理事長と学長との関係」

		理事長と学長との関係	
		理事長が学長を兼務している	理事長と学長は別人が担っている
組織運営上の マネジメント の特徴	エ) ボトムアップよりは、 トップダウンの傾向が強い *	87.5% (14/16)	66.7% (80/120)

(注) 表中上段は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した割合を示し、  
下段はそれらの実数を示す。  
また、表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%の水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、同様に「学長の選任方法」を表8から見てみると、「選挙以外の方法で選出している」と「選挙を行っている」場合を比較した結果、「ア)意思決定が迅速にできる体制になっている」、「ウ)トップが強いリーダーシップを発揮し組織の一体感を醸成している」、「エ)ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い」の項目で、「選挙以外の方法で選出している」の方が16.5ポイントから18.8ポイント高く、有意差が認められた。

表8 「組織運営上のマネジメントの特徴」と「学長の選任方法」

		学長の選任方法	
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している
組織運営上の マネジメント の特徴	ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている ***	75.5% (37/49)	92.0% (80/87)
	ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し組織の一体感を醸成している **	64.6% (31/48)	82.8% (72/87)
	エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い **	57.1% (28/49)	75.9% (66/87)

(注) 表中上段は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した割合を示し、  
下段はそれらの実数を示す。  
また、表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%の水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

なお、「副学長の選任方法」を表 9 から見てみると、有意差が認められる項目は見られなかった。

表 9 「組織運営上のマネジメントの特徴」と「副学長の選任方法」

		副学長の選任方法		
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない
組織運営上の マネジメントの 特徴	—	—	—	—

更に、「学部長の選任方法」を表 10 から見てみると、「選挙を行っている」場合と「選挙以外の方法で選出している」場合とを比較した結果、「イ)会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である」の項目で「選挙を行っている」の方が 17.5 ポイント高く、「カ)教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」の項目でも同様に 31.0 ポイント高く、共に有意差が認められた。

表 10 「組織運営上のマネジメントの特徴」と「学部長の選任方法」

		学部長の選任方法		
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない
組織運営上の マネジメントの 特徴	ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている ***	77.4% (41/53)	95.7% (66/69)	71.4% (10/14)
	イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である **	94.3% (50/53)	76.8% (53/69)	71.4% (10/14)
	ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している ***	59.6% (31/52)	89.9% (62/69)	71.4% (10/14)
	エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い **	54.7% (29/53)	79.7% (55/69)	71.4% (10/14)
	カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある ***	77.4% (41/53)	46.4% (32/69)	57.1% (8/14)
	キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決し、断固として実行する **	79.2% (42/53)	95.7% (66/69)	78.6% (11/14)

(注) 表中上段は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した割合を示し、下段はそれらの実数を示す。  
また、表中の\*\*\*は 1%、\*\*は 5%、\*は 10% の水準で有意 (カイニ乗検定) を示す。

また、「選挙を行っている」場合と比較して、「ア）意思決定が迅速にできる体制になっている」、「ウ）トップが強いリーダーシップを発揮し組織の一体感を醸成している」、「エ）ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い」、「キ）教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決し、断固として実行する」の項目については、「選挙以外の方法で選出している」の方が 16.5 ポイントから 30.3 ポイント高く、有意差が認められた。

これらの結果から、組織運営上のマネジメントの特徴では、「理事長と学長との関係」において、「理事長が学長を兼務している」場合のマネジメントとしてはトップダウンの傾向が強いこと、「学長の選任方法」において「選挙以外の方法で選出している」場合、マネジメントとして意思決定が迅速に行われていること、学長等が強いリーダーシップを発揮していること、トップダウンの傾向が見られる。また、副学長の選任方法はマネジメントの特徴に特段影響を及ぼしていないことが推察できよう。

しかし、「学部長の選任方法」において「選挙を行っている」場合は、会議により議論して総意で決めること、学内議論によっては調整に時間がかかることが見て取れる。これらは、教学運営が常態として学部を中心に行われている傾向にあることから、組織運営上のマネジメントに関する課題となる。

一方、「選挙以外の方法で選出している」場合は、マネジメントとして意思決定が迅速に行われていること、トップ層が強いリーダーシップを発揮していること、トップダウンの傾向が強いこと、議論は重要としながらも最後はトップ層が決定・実行すること、が見て取れる。これらの背景には、選挙によらず学長等が学部長を任命していることなどが考えられ、学長等が学部長の行う教学運営に対して一定の理解を示すとともに支援を行っているために、学部長がマネジメントを行う上でリーダーシップを発揮することを可能としていると推察できる。

## (2) 「組織の風土・特徴」から見た理事長と学長との兼務の有無、学長等の選任方法

更に、「組織の風土・特徴」を表 11 から見てみると、「理事長と学長との関係」、「学部長の選任方法」においては有意差が認められる項目は見られなかったが、「学長の選任方法」、「副学長の選任方法」においては共に「選挙を行っている」場合は、「新しいアイデアが現場から数多く生まれる」の項目で有意差が認められた。しかし、「学長の選任方法」においては 16.5 ポイントの差異が認められるものの、「副学長の選任方法」について「選挙を行っている」は 100%を示しているが実数が少ないため判断は難しい。

これらの結果から、組織の風土・特徴について、学長と副学長の選任方法が選挙による場合は、概して新しいアイデアが現場から出る傾向が見られるが、他の項目については有意差が認められなかったことを併せて考えれば理事長と学長との兼務の有無、学長等の選任方法と組織の風土・特徴との関連について特に強い関連は見られないと言って差し支えないかもしれない。換言すれば、理事長と学長との兼務の有無、学長等の選任方法は、概して組織の風土・特徴に大きな影響を与えていないと推察できる。

表 1 1 「組織の風土・特徴」と「理事長と学長との関係等」

		理事長と学長との関係		
		理事長が学長を兼務している	理事長と学長は別人が担っている	
組織の風土・特徴	—	—	—	
		学長の選任方法		
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	
	ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる*	69.4% (34/49)	52.9% (46/87)	
		副学長の選任方法		
		選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない
	ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる**	100% (5/5)	61.0% (61/100)	45.2% (14/31)
	学部長の選任方法			
	選挙を行っている	選挙以外の方法で選出している	置いていない	
—	—	—	—	

(注) 表中上段は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した割合を示し、下段はそれらの実数を示す。  
また、表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%の水準で有意（カイニ乗検定）を示す。

## 5. 組織運営上のマネジメントの特徴と組織の風土・特徴との関連

「組織運営上のマネジメントの特徴」と「組織の風土・特徴」を表 12 により見てみると、組織運営上のマネジメントの特徴が「ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」場合は、組織の風土・特徴において「イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」の項目が 67.6%を示しており、「ク) 教職協働が日常的に行われている」の項目でも 66.1%を示している。更に、「コ) 顧客のニーズを絶えず把握している」の項目で 59.5%を示しており、「エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目でも 56.6%を示している。

組織運営上のマネジメントの特徴が「エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い」場合は、組織の風土・特徴において「ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている」の項目、「エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目とも 51.4%を示している。

一方、組織運営上のマネジメントの特徴が「イ) 会議による運営を重視し、皆で論議して総意で決める風土である」場合は、組織の風土・特徴において「ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている」の項目で 69.1%を示している。

組織運営上のマネジメントの特徴が「オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」場合は、「イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」の項目で 70.5%、組織の風土・特徴において「ア) 組織の中長

期目標・計画が共有されている」の項目で 69.1%、「オ)教職員の帰属意識が高い」の項目で 69.1%、「コ)顧客のニーズを絶えず把握している」の項目で 66.9%、「エ)慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」と「キ)部署間の壁を超えて協働する文化がある」の項目で 58.8%、「ウ)新しいアイデアが現場から数多く生まれる」の項目で 53.6%を示している。

表 1 2 「組織運営上のマネジメントの特徴」と「組織の風土・特徴」

	組織の風土・特徴											
	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ	サ	
	組織の中長期目標・計画が共有されている	トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている	新しいアイデアが現場から数多く生まれる	慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する	教職員の帰属意識が高い	事業等に対する結果責任が明確である	部署間の壁を超えて協働する文化がある	教職協働が日常的に行われている	F・D・S・D活動を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている	顧客のニーズを絶えず把握している	コスト意識が構成員に浸透している	
組織運営上のマネジメントの特徴	ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	72.7% (99/136) ***		62.5% (85/136) ***	68.3% (93/136) *	41.9% (57/136) ***		74.2% (101/136) **		66.9% (91/136) *		
	イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	69.1% (94/136) **				38.9% (53/136) *						
	ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している		67.6% (92/136) ***	48.5% (66/136) **	56.6% (77/136) ***		38.2% (52/136) ***		66.1% (90/136) **		59.5% (81/101) *	
	エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い	51.4% (70/136) **			51.4% (70/136) ***							
	オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	69.1% (94/136) **	70.5% (96/136) **	53.6% (73/136) ***	58.8% (80/136) **	69.1% (94/136) ***	41.9% (57/136) ***	58.8% (80/136) ***			66.9% (91/136) ***	49.2% (67/136) *
	カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある				33.8% (46/136) ***				46.3% (63/136) *			
	キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する		74.2% (101/136) ***		61.0% (83/136) **							
	ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	72.0% (98/136) ***	74.2% (101/136) ***		63.2% (86/136) ***	70.5% (96/136) ***	40.4% (55/136) **		72.7% (99/136) *		67.6% (92/136) ***	

(注) 表中上段は、調査項目の「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した割合を示し、下段はそれらの実数を示す。また、表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%の水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、組織運営上のマネジメントの特徴が「キ)教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する」場合は、組織の風土・特徴において「イ)トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」の項目で 74.2%、「エ)慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目で 61.0%を示している。

組織運営上のマネジメントの特徴が「カ)教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」場合は、組織の風土・特徴において「ク)教職協働が日常的に行われている」の項目で 46.3%、「エ)慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目で 33.8%を示している。

組織運営上のマネジメントの特徴が「ア）意思決定が迅速にできる体制になっている」場合は、組織の風土・特徴において「ク）教職協働が日常的に行われている」の項目で74.2%を示し、「イ）トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」の項目で72.7%、「コ）顧客のニーズを絶えず把握している」の項目で66.9%、「エ）慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目で62.5%を示している。

組織運営上のマネジメントの特徴が「ク）理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している」場合は、組織の風土・特徴において「イ）トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」の項目で74.2%、「ク）教職協働が日常的に行われている」の項目で72.7%、「ア）組織の中長期目標・計画が共有されている」の項目で72.0%、「オ）教職員の帰属意識が高い」の項目で70.5%、「コ）顧客のニーズを絶えず把握している」の項目で67.6%、「エ）慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する」の項目で63.2%を示している。

これらの結果から、意思決定が迅速にできる組織運営体制にあることは、常にトップ層が現場との意思疎通を図る努力をしていることが理解できる。それは、トップが強いリーダーシップを発揮している、議論は重要だが最後はトップが決定・実行している、理事長や学長の方針は教職員に浸透している組織運営体制においても同様であり、大学の意思決定過程における構成員としての教職員の意思形成を重視し、コミュニケーションを積極的に図るマネジメントを行っていることが見て取れる。

それは、教職員が自由に意見や提案できる組織体制にあることを見ても、中長期目標・計画の共有化がなされている、トップ層と現場とのコミュニケーションが図られている、教職員の帰属意識が高い、顧客のニーズを把握している、協働文化が醸成されているなどの健全な組織風土をもたらしていると考えられる。

しかし、会議により皆が議論し総意で決める組織運営体制にある場合、中長期目標・計画の共有化がなされることは見られるものの、他の健全な組織風土の醸成に好影響はもたらしていないと推察できる。併せて、議論は重要だが最後はトップが決定・実行する組織運営体制にある場合において、トップ層と現場とのコミュニケーション、経営目標・目的の実現は図られる傾向にあるが、他の組織風土の醸成に好影響はもたらさないと考えられる。

なお、トップダウンの傾向が強い組織運営体制にある場合は、中長期目標・計画の共有化や経営目標・目的の実現は図られる傾向にあるものの、他の健全な組織風土の醸成に影響はもたらさないと考えられる。むしろ、トップ層が強いリーダーシップを発揮して組織の一体感を醸成することにより、トップ層と現場とのコミュニケーションを図り、経営目標・目的の実現、顧客のニーズを把握、協働文化の醸成などの健全な組織風土を形成することが必要と考えられる。

## 6. まとめ

以上で見てきたように、学長は6割強が、副学長は7割強が、学部長は約5割が選挙以外の方法で選出されている。学長が選挙により選出されている場合は学部長も選挙で選出されている傾向が、学長が選挙以外の方法で選出されている場合は学部長も選挙以外の方法で選出されている傾向が、副学長はいずれの場合も選挙以外の方法で選出され

ている傾向が見られた。

また、副学長は学長の選任方法にかかわらず選挙以外の方法で選出される傾向が強く、学部長は学長の選任方法に沿った方法で選出される傾向が見られた。

学長が選挙以外の方法で選出されている場合は、マネジメントとして意思決定が迅速に行われている傾向、学長等が強いリーダーシップを発揮している傾向、トップダウンの傾向が見られた。副学長の選任方法はマネジメントの特徴に特段影響を及ぼしていないと言って差し支えないであろう。

しかし、学部長の選任が選挙による場合は、意思決定を会議により行うため調整に時間がかかる傾向が見られ、教学マネジメント上の課題となる。一方、選挙以外の方法で選出している場合は、トップ層が強いリーダーシップを発揮して意思決定が迅速に行われており、議論は重要としながらも最後はトップ層が決定・実行している傾向が見られた。それは、学長等のトップ層が学部長を任命していると仮定すると、学長等のトップ層が学部長の行う教学運営に対して一定の理解を示し、支援を行いやすい状況にあるために、学部長が教学マネジメントを行ううえでリーダーシップを発揮することを可能としていると考えられる。

以上のことから、総じて学部長の選任方法は組織運営マネジメントの特徴と関連していると考えられるが、学長等の選任方法は組織の風土・特徴とほとんど関連が見られない。むしろ、組織運営上のマネジメントの特徴と組織の風土・特徴との間の多くに関連が見られた。すなわち、組織運営上のマネジメント努力を行うことにより、健全な組織風土が醸成されていると考えられ、トップ層はリーダーシップを発揮するとともに、意思決定や意思形成過程のなかで、コミュニケーションを活性化し、合意形成に向けた種々の努力を図っていると推察できる。



## 第6章 地域連携（貢献）事業を目指す私立大学が有するマネジメント特性の再解釈

沖 清豪（早稲田大学文学学術院教授）

### 1. はじめに ー課題の設定ー

本稿は、「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査」の調査結果を分析し、文部科学省による「地（知）の拠点整備事業」（以下「大学COC事業」）に申請された私立大学の風土・文化、特にマネジメント文化に根差す特性を明らかにすることを目的とするものである。

本報告書では、調査全体の結果については、執筆者それぞれの観点から分析されている。本稿はデータの再解釈を行い、さらなる分析を試みるものである。

そもそも本調査の対象となった私立大学は、いずれも大学改革に積極的であるからこそ地域連携（貢献）活動にも積極的であり、「大学COC事業」に申請を行ったものと思われる。しかし申請を行った大学の中でもその風土・文化によって地域連携（貢献）活動の制度や成果に違いがでてきていることが想定される。その違いは表面的な様相からは読み取りがたいものも含まれるものと思われる。

そこで本稿では、実態調査の結果から改めて新たな変数を作成し、隠れている可能性のある特性や傾向を読み取ることとしたい。具体的には、組織運営上のマネジメントの特徴を尋ねた問13と組織の風土・特徴を尋ねた問16の回答結果から新たな因子を4つ作成し、さらにそれぞれの変数を組み合わせた変数を6つ作成し、それらに対する回答傾向の違いから、地域連携（貢献）活動を促進するための要件を探索することとしたい。

こうした観点と目的を踏まえて、本稿ではまず分析方法を紹介し（第2節）、作成した4因子をもちいた分析結果を確認する（第3節）。さらに組み合わせて作成された6つの変数を用いた分析結果を確認し（第4節）、この結果が示唆する特性や論点を提示することとしたい（第5節）。

### 2. 分析方法

#### (1) 分析の概要

本稿で行った分析は以下の手順で進められた。

- 1) はじめに調査票の問13と問16の全19項目について因子分析を行い、特徴的な4つの因子を析出した。
- 2) 4因子それぞれについて、それを構成している調査項目の回答傾向を合成し、傾向が高いグループと低いグループの2類型を作成した。
- 3) 4因子（2類型）と調査項目間でクロス集計を行い、検定で有意差のある項目とその特徴を確認した（第3節参照）。
- 4) 改めて4因子内でクロス集計して6つの合成変数を作成した。因子は(2)の手順に

より、それぞれ高いグループと低いグループの2類型があり、合成された変数は、高×高、高×低、低×高、低×低の4類型となった。

5) この4類型と調査項目間でクロス集計し、検定で有意差のある特徴を確認した(第4節参照)。

以下、本節では分析方法のプロセスを確認する。

## (2) 因子分析による4要素

問13と問16の質問項目について因子分析を行った結果が表1である。

表1 回転後の因子行列

	因子			
	合理的マ ネジメン ト重視	協働文化 重視	コミュニ ケーショ ン重視	アカウン タビリテ ィ重視
問13ウ トップの強いリーダーシップによる組織の一体感情勢	.822	.132	.280	.124
問13エ トップダウン>ボトムアップ	.731	-.166	-.075	.111
問13ア 迅速な意思決定体制	.706	.351	.027	-.032
問13キ トップや幹部が決断・実行	.652	.219	.216	-.024
問13カ 教授会での議論調整に時間必要	-.703	-.063	.213	-.125
問16ク 日常的な教職協働	.142	.796	.114	.143
問16キ 部署間の壁を超えた協働文化	-.021	.668	.071	.411
問16ケ FD・SDによる大学全体の意思疎通	.145	.647	.035	.176
問13オ 教職員の自由な議論とその採用による運営	.051	.622	.450	-.209
問16ウ 新アイデアが現場から多数生成	.174	.518	.342	-.023
問16コ 顧客ニーズの継続的把握	.156	.500	.348	.468
問16ア 組織の中長期目標・計画共有	-.021	-.034	.726	.264
問16イ トップと現場とのコミュニケーション充実	.268	.189	.644	.219
問13イ 会議・議論での総意決定重視	-.334	.248	.612	-.169
問16オ 教職員の高い帰属意識	-.006	.402	.539	.092
問13ク 教授会や教職員への理事長や学長の方針浸透	.498	.212	.512	.139
問16サ 構成員へのコスト意識の浸透	.105	.174	.084	.761
問16カ 事業等に対する明確な結果責任	.166	.143	.500	.592

主因子分析 (バリマックス法)

項目内容と回答傾向を踏まえて、第1因子を「合理的マネジメント重視」、第2因子を「協働文化重視」、第3因子を「コミュニケーション重視」、第4因子を「アカウントビリティ重視」と名付けた。

以上の4因子について、それらを構成する項目の回答傾向を数値化して合算し、因子ごとに回答大学を肯定的な意見が多いグループ「高」と少ないグループ「低」に2類型化するように合成変数を作成した。その際、「あてはまる」=1、「ややあてはまる」=2、「あまりあてはまらない」=3、「あてはまらない」=4として因子内の質問項目を数値化し、合算した数字の大小を分類基準として当該因子の傾向が高い「高」群と高くないグループ「低」群とに2類型化している。その際「高」群がやや小規模になるように調整した。その結果は、表2のとおりである。なお問13-カは値の正負を逆転させたうえで計算している。

表2 4因子の構成

因子	群	分類基準	N
合理的マネジメント重視	高	5~9	56
	低	10~18	80
協働文化重視	高	6~11	49
	低	12~21	87
コミュニケーション重視	高	5~9	66
	低	10~17	70
アカウントビリティ重視	高	2~4	48
	低	5~8	88

当然のことながら、これらの特徴が「高い」とは、あくまで回答大学の中で、こうした特性が相対的に、より肯定的なものとしてとらえられているという意味であり、「低い」とされたグループ内の大学でこうした特性がみられない、ないしこの特性が弱いという意味ではない点に注意が必要である。同様に、これらの特性はあくまで「大学COC事業」に応募した大学の特性であり、日本の大学全般の特徴とみなすことはできない点にも注意が必要である。

こうした手続きを通じて作成された類型は、構成する項目の内容から、表3に示されるような特徴を有していることになる。

本稿では、まずこの4因子に関して大学間の回答傾向の違いとアンケートの各項目の回答傾向との関係を確認し、そのうえで4因子に関する回答傾向の違いを相互にクロス集計して6変数を作成し、それぞれの組み合わせで4類型を設定し、改めて他の回答傾向との関係を確認する。こうした作業を通じて、回答大学内に隠れている特性を明らかにしたい。

表3 4因子それぞれの高グループの特性

因子	高グループの特性
合理的マネジメント重視	迅速な意思決定体制 トップの強いリーダーシップによる組織の一体感が醸成 ボトムアップよりもトップダウン 教授会などの議論での調整は迅速に進む 教職員の意見や議論を踏まえつつトップや幹部の決断と断固たる実行
協働文化重視	教職員の自由な議論とその採用による運営 新しいアイデアが現場から多数生成 部署間の壁を超えた協働文化 日常的な教職協働 FD・SD活動等を通じた大学全体の意思疎通 顧客ニーズの継続的把握
コミュニケーション重視	会議・議論での総意決定重視 理事長や学長の方針が教授会や教職員に浸透 組織の中長期目標・計画が共有 トップ層と現場とのコミュニケーション 教職員の高い帰属意識
アカウンタビリティ重視	事業等に対する明確な結果責任 構成員内にコスト意識浸透

### 3. 4 因子と各質問項目のクロス集計結果

前節で言及した「合理的マネジメント重視」、「協働文化重視」、「コミュニケーション重視」、および「アカウンタビリティ重視」と名付けた特徴の高低は、その集団の属性とそのように関連しているのであろうか。本節ではこれら4因子の回答傾向の違いの意味を確認することとしたい。具体的には、4因子とアンケート各設問の回答傾向間でのクロス集計を行い、統計的に有意な差がみられた項目を確認することとした。その結果は表4の通りである。

この結果の特徴は以下の四点にまとめられる。

(1) 合理的マネジメント重視の傾向が弱い回答群では、理事長が創立者ではなく、理事長は学長と兼務しておらず、学部長が選挙で選出される傾向にある。一方、合理的マネジメント重視の傾向が強い回答群では、理事長が創立者かその親族であり、理事長が学長に兼務しており、学部長が選挙以外の方法によって選出されている場合が相対的に多い傾向にある。

(2) 協働文化重視の傾向が強い回答群では、「大学 COC 事業」への申請準備以前と

申請以後で大学改革に肯定的な影響を与えた項目が有意に多くなっている。

(3) コミュニケーション重視の傾向が弱い回答群では、収容定員が多く、学外理事の数が少なく、学長が選挙で選出されており、「地域連携（貢献）」の取り組みで「あまり成果は出ていない」と回答し、地域再生・活性化へ「あまり貢献していない」と回答する傾向が強い。また中期計画や事業計画に「地域連携（貢献）」の位置づけが明記され、地域との交流の専用施設が学内に設置されている大学が少なくなっている。

一方、コミュニケーション重視の傾向が強い回答群では、学長が選挙で選出されており、中期計画や事業計画に「地域連携（貢献）」の位置づけが明記されており、地域との交流の専用施設が学内に設置されている大学が多い。また、「地域連携（貢献）」の取り組みによって「十分成果が出ている」と回答しており、地域再生・活性化に対する貢献への自負が強く読み取れる。

(4) アカウンタビリティ重視の傾向が弱い回答群では、学外理事の数が有意に少なくなっている。

表4 4因子とアンケート項目に関するクロス集計の検定結果<sup>(注1)</sup>

		マネジメント	協働	コミュニケーション	アカウンタビリティ
問3	収容定員			**	
問7	創業者	**			
問8	学外理事数			*	*
問9	学長兼務	**			
問10	学長選挙の有無			*	
問12	学部長選挙の有無	***			
問18	中期計画での位置づけ			*	
問24	連携の成果の評価			*	
問25	貢献度			*	
問33	専用施設			*	
問43	申請後の影響項目数		*		

\*  $\chi < 0.05$  \*\*  $\chi < 0.01$  \*\*\*  $\chi < 0.001$

以上の傾向を踏まえると、合理的マネジメント重視やアカウンタビリティ重視の因子は意思決定や情報の共有に寄与するものとなっていること、協働文化重視は大学COC事業への申請後における学内改革の活性化に寄与するものとなっていること、コミュニケーション重視は地域連携（貢献）の成果向上に直接的にも間接的にも寄与するものとなっていることが伺われる。中期・事業計画の全学的な周知を通じて、学内マネジメントにおいて丁寧な情報共有、コミュニケーションが重視されているか否かが、改革をより成功させるために必要であることが示唆されているといえるであろう。

#### 4. 合成変数と各質問項目のクロス集計

前節の分析を通じて、4 因子それぞれの特徴が明らかとなった。本節では、これら 4 因子を組み合わせることで、回答した大学群のさらなる特徴を探ることとしたい。

具体的には、4 因子のうちの任意の 2 因子を選択して 6 つの組み合わせを作成し、それぞれの組み合わせを構成する 2 つの因子について、重視の程度がより高い群とより低い群との間で 2×2 のクロス集計を行い、その結果の検定を行った。

組み合わせとしては、

1. 合理的マネジメント重視×協働文化重視
2. 合理的マネジメント重視×コミュニケーション重視
3. 合理的マネジメント重視×アカウンタビリティ重視
4. 協働文化重視×コミュニケーション重視
5. 協働文化重視×アカウンタビリティ重視
6. コミュニケーション重視×アカウンタビリティ重視

という 6 種類設計することが可能であり、それらの重視の度合いを組み合わせることで、高×高、高×低、低×高、低×低という 4 つの回答群が生成される。その結果は表 5 である。

表 5 6 類型のクロス集計結果

	合理的マネジメント重視×協働文化重視		合理的マネジメント重視×コミュニケーション重視		合理的マネジメント重視×アカウンタビリティ重視		協働文化重視×コミュニケーション重視		協働文化重視×アカウンタビリティ重視		コミュニケーション重視×アカウンタビリティ重視	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
高×高	27	19.9	31	22.8	29	21.3	34	25.0	30	22.1	35	25.7
高×低	29	21.3	25	18.4	27	19.9	15	11.0	19	14.0	31	22.8
低×高	22	16.2	35	25.7	19	14.0	32	23.5	18	13.2	13	9.6
低×低	58	42.6	45	33.1	61	44.9	55	40.4	69	50.7	57	41.9
全体	136	100.0	136	100.0	136	100.0	136	100.0	136	100.0	136	100.0

これらそれぞれについてアンケートの各設問との間でクロス集計を行い、検定を行った。その結果が表 6 である。この結果に基づいて、特に本調査の趣旨から重要であると思われる特徴をそれぞれ確認することとしたい。

表6 6 類型によるクロス集計の検定結果<sup>(注1)</sup>

		合成 1.	合成 2.	合成 3.	合成 4.	合成 5.	合成 6.
		マネジ× 協働	マネジ×コ ミュ	マネジ× アカ	協働× コミュ	協働× アカ	コミュ× アカ
問2	設置年				*		
問3	収容定員		**		*		
問7	創立者	**	**	*			
問8	学外理事			**			*
問9	学長兼務	*	*	*			
問12	学部長選挙	**	**	**			
問18	中期計画での地域貢献 の位置づけ		*		**		*
問24	連携の成果の成果		*				
問33	専用施設				*		
問34	外部資金導入			*			
問35	財政面学内支援		*		*		
問38	強み事業の有無						*
問43	申請後の影響項目				*		

\*  $\chi < 0.05$ , \*\*  $\chi < 0.01$

### (1) 合理的マネジメン重視×協働文化重視

表4のうち「合理的マネジメン重視」という項目で生じていた有意差と同じ結果となっている。すなわち、合理的マネジメン重視も協働文化重視も高い群は理事長が創設者かその親族であり（問7）、理事長が学長を兼務している傾向にあり（問9）、学部長は選挙以外の方法で選出される（問12）傾向がより強くみられる（図1参照）。

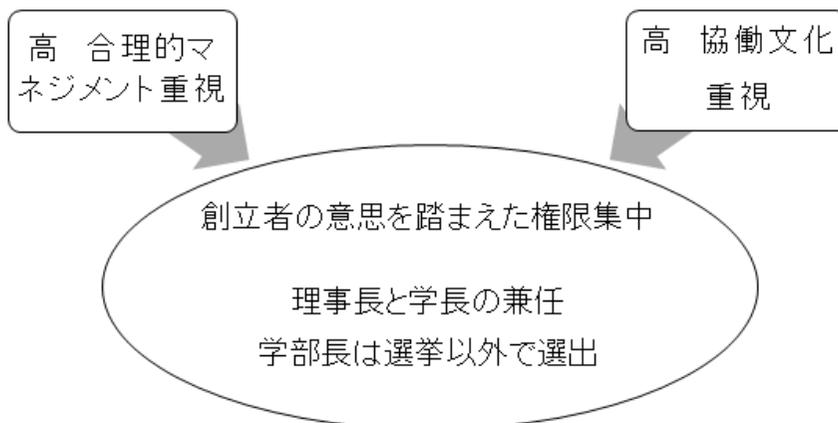


図1 創立者の意思を踏まえた迅速なリーダーシップ1

## (2) 合理的マネジメント重視×コミュニケーション重視

合成 1. と同様、表 4 の「合理的マネジメント重視」という項目で生じた有意差と同じ結果となっており、合理的マネジメント重視もコミュニケーション重視も高い群は他の群よりも、理事長が創設者かその親族であり（問 7）、理事長が学長を兼務することが多く（問 9）、学部長は選挙以外の方法で選出される（問 12）。

さらに、合理的マネジメント重視もコミュニケーション重視も低い群は、学生定員が 1660 名以下の比較的小規模な大学であることが多く（問 3）、「地域連携（貢献）」を進めているが「ほとんど成果はでていない」という回答が有意に多くなっている（問 24）。一方で合理的マネジメント重視は高くコミュニケーション重視が低い群では、「中期計画、事業計画における「地域連携（貢献）」の位置づけが明記されない傾向にある（問 18）。さらに両者とも高い群では、地域連携（貢献）活動への学内で財政支援制度があるという回答が有意に多くなっている（問 35）。

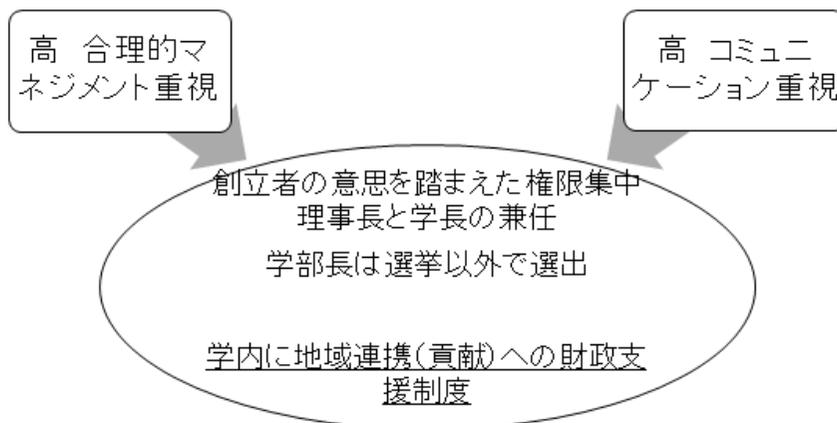


図2 創立者の意思を踏まえた迅速なリーダーシップ2

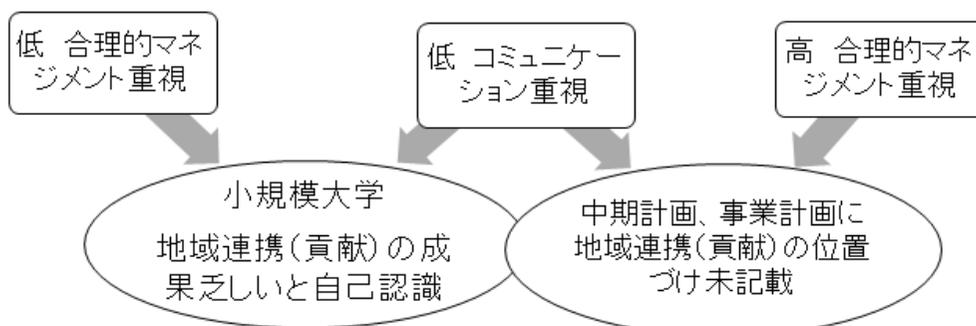


図3 コミュニケーション重視が低い群の特性

### (3) 合理的マネジメント重視×アカウンタビリティ重視

表4の「合理的マネジメント重視」とのクロス集計で生じた有意差と同じ結果となっている項目がある。さらに、合理的マネジメント重視が高くアカウンタビリティ重視が低い群では学外理事の数が少なくなり、前者が低く後者が高い群では逆に学外理事の数が多くなる傾向がみられる(問8)。また、合理的マネジメント重視が高くアカウンタビリティ重視が低い群では外部資金の導入が有意に多くなっており、両方とも低い群では逆に外部資金の導入が進んでいない(問34)。

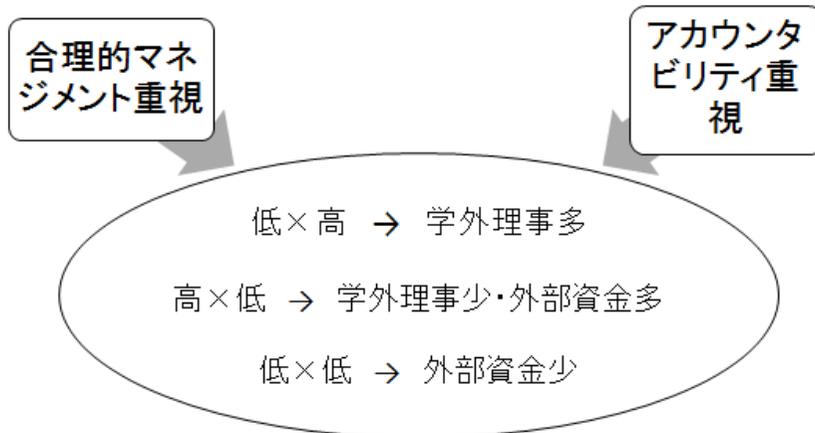


図4 マネジメントとアカウンタビリティの相克

#### (4) 協働文化重視×コミュニケーション重視

いくつかの重要な特徴が読み取れる。

協働文化重視もコミュニケーション重視も高い群は1965年以前設立の大学でより多くなっており(問2)、またそのほとんどの大学(97.1%)で中期計画、事業計画に「地域連携(貢献)」が明記されている(問18)。また大学COC事業への申請後に学内にポジティブな影響がみられるという回答も多くなっている(問43)。なお協働文化重視が高いがコミュニケーション重視は低い群では中期計画、事業計画に「地域連携(貢献)」が明記されているという回答は少ない(53.3%)。

協働文化重視もコミュニケーション重視も低い群は学生数が1660名以下で(問3)、1990年以降に設立された大学に多くなっている(問2)。

地域との交流の専用施設の設置状況(問33)については、協働文化重視は低いがコミュニケーション重視は高い群では「設置する予定はない」という回答が他の群より有意に多く(40.6%)、両方とも低い群では「設置する予定」という回答が他の群より有意に多い(25.5%)。

地域連携(貢献)活動への財政的支援(問35)については、協働文化重視が高いがコミュニケーション重視は低い群で「学内の支援制度はない」(66.7%)という回答が有意に多い。

## 協働文化重視×コミュニケーション重視

高×高 設立が古い(1965年以前) 中期・事業計画に明記 COC申請が大学に好影響	低×高 専用施設未設置
高×低 中期・事業計画に未記載 学内の財政支援なし	低×低 小規模(1660名以下) 設立が新しい(1990年～) 専用施設設置予定

図5 協働重視とコミュニケーション重視の関係

### (5) 協働文化重視×アカウンタビリティ重視

このクロス集計では4つの回答群の間で回答傾向に有意な違いがみられなかった。

### (6) コミュニケーション重視×アカウンタビリティ重視

コミュニケーション重視もアカウンタビリティ重視も高い群では、学生定員が1660名以下という小規模な大学が有意に少なく(17.1%)、学外理事が有意に多い。逆に両方が低い群では学生定員が1660名以下の大学が有意に多く(48.2%)、学外理事が有意に少ないという傾向がみられる(問3、問8)。なお解釈にあたって、小規模な大学の場合、教職員間での日常的ないし非制度的な接触・交流が多くなり、あえてコミュニケーションを重視するといった志向は必要とはいえない可能性がある点に注意が必要である。

コミュニケーション重視が低くアカウンタビリティ重視が高い群では、中期計画、事業計画に「地域連携(貢献)」を明記していない大学が有意に多くなっており(46.2%、問18)、重点的に取り組んでいる事業が「強み」となっていると考えられる事業の数が他の群よりも少なく、自己評価が辛くなっている傾向がみられる(問38)。

## コミュニケーション重視×アカウンタビリティ重視

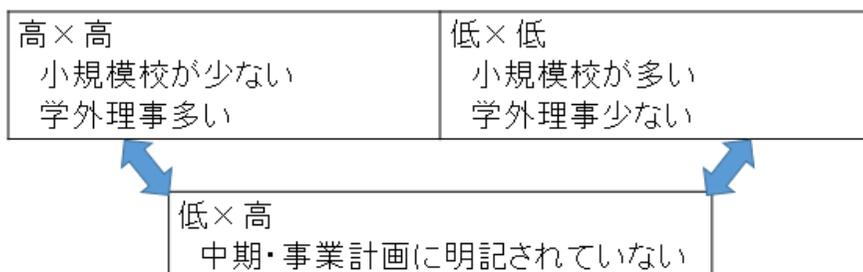


図6 コミュニケーション重視とアカウンタビリティ重視の関係

### (7) 有意な差がみられなかった質問項目

最後に、これまで述べてきた4要素および合成変数とのクロス集計で有意な差がみられなかった項目は表7の通りである。少なくとも大学 COC 事業に申請を行った大学内では大学の風土・文化の違いと表7で挙げられている各項目の内容とは明確な関連性を見つけていくことができないということになる。

表7 合成変数と質問項目のクロス集計で有意差が出なかった質問項目

問6	学部数
問8	職員理事
問11	副学長選挙
問17	学則におけるCOC理念位置づけ
問19	地方貢献の意義
問20	対象地域の範囲
問22	定量的成果指標
問26	担当役員の有無
問27	専門部署の有無
問30	責任者への権限移譲
問31	全学委員会設置
問32	ニーズ把握の取り組み

## 5. むすび —分析結果の整理と若干の考察—

以上のそれぞれの集計結果から仮説的に読み取ることができる特に重要な特徴を、データに基づいて以下3点にまとめてみたい。なお表8以降は太字で表記されている部分が調整済み残差<sup>注2</sup>からみて有意に高い数字になっている箇所であり、イタリック体で表記されている部分が調整済み残差からみて有意に低い数字になっている箇所である。

(1) 合理的マネジメント重視の志向は創設者の意思と実践に依存している場合が少なくない。特に合理的マネジメント志向が高い回答群では、理事長が創設者ないし親族である回答が5割を超えているのに対して、低い回答群では、理事長が創設者ないし親族では「ない」という回答が2~3割程度にとどまっている(表8~10)。したがって、後述する学外理事の数をめぐる議論を除き、創立者やその親族がいかにかに自らの合理的マネジメント観を維持しながら、学内の協働文化やコミュニケーション文化を尊重し育成していくかが、より積極的な大学改革・改善としての地域連携(貢献)の成果向上につながる可能性がある。

表8 理事長の属性とマネジメント重視文化との関係

		創設者 or 親族	その他	合計
マネジメント高	N	30	26	56
	%	53.6%	46.4%	100.0%
マネジメント低	N	22	58	80
	%	27.5%	72.5%	100.0%
合計	N	52	84	136
	%	38.2%	61.8%	100.0%

表9 理事長の属性とマネジメント・協働文化の関係

		創設者 or 親族		その他	
マネ高×協働高	N	15	12	27	
	%	55.6%	44.4%	100.0%	
マネ高×協働低	N	15	14	29	
	%	51.7%	48.3%	100.0%	
マネ低×協働高	N	4	18	22	
	%	18.2%	81.8%	100.0%	
マネ低×協働低	N	18	40	58	
	%	31.0%	69.0%	100.0%	
全体	N	52	84	136	
	%	38.2%	61.8%	100.0%	

表10 理事長の属性とマネジメント・アカウンタビリティ重視文化の関係

		創設者 or 親族		その他	
マネ高×アカ高	N	17	12	29	
	%	58.6%	41.4%	100.0%	
マネ高×アカ低	N	13	14	27	
	%	48.1%	51.9%	100.0%	
マネ低×アカ高	N	4	15	19	
	%	21.1%	78.9%	100.0%	
マネ低×アカ低	N	18	43	61	
	%	29.5%	70.5%	100.0%	
全体	N	52	84	136	
	%	38.2%	61.8%	100.0%	

(2) 学外理事の数の多さはコミュニケーション重視およびアカウンタビリティ重視という文化と、合理的マネジメント重視という文化という異なる文脈に影響を及ぼしている可能性がある。

表11、表12、表13のように、コミュニケーションおよびアカウンタビリティがより重視されていない群では学外理事の数が有意に多くなっている。この結果は外に開かれた(コミュニケーション重視)、あるいは対外的な説明責任を意識した(アカウンタビリティ重視)大学では学外理事が多くなる傾向があることを示唆している。

表 11 学外理事数とコミュニケーション重視文化との関係

		学外理事 少	学外理事 中	学外理事 多	合計
コミュニケーション高	N	14	30	21	65
	%	21.5%	46.2%	32.3%	100.0%
コミュニケーション低	N	28	23	15	66
	%	42.4%	34.8%	22.7%	100.0%
合計	N	42	53	36	131
	%	32.1%	40.5%	27.5%	100.0%

表 12 学外理事数とアカウンタビリティ重視文化との関係

		学外理事 少	学外理事 中	学外理事 多	合計
アカウンタビリティ 高	N	8	20	17	45
	%	17.8%	44.4%	37.8%	100.0%
アカウンタビリティ 低	N	34	33	19	86
	%	39.5%	38.4%	22.1%	100.0%
合計	N	42	53	36	131
	%	32.1%	40.5%	27.5%	100.0%

表 13 学外理事数とコミュニケーション・  
アカウンタビリティ重視

		学外理事 少	学外理事 中	学外理事 多	合計
コミュ高× アカ高	N	3	16	15	34
	%	8.8%	47.1%	44.1%	100.0%
コミュ高× アカ低	N	11	14	6	31
	%	35.5%	45.2%	19.4%	100.0%
コミュ低× アカ高	N	5	4	2	11
	%	45.5%	36.4%	18.2%	100.0%
コミュ低× アカ低	N	23	19	13	55
	%	41.8%	34.5%	23.6%	100.0%
合計	N	42	53	36	131
	%	32.1%	40.5%	27.5%	100.0%

一方表 14 からは、合理的マネジメント重視とアカウンタビリティ重視の組み合わせにおいて、マネジメント志向重視が高くアカウンタビリティ重視が低い群で学外理事が有意に少なく、マネジメント志向重視が低くアカウンタビリティ重視が高い群で有意に多くなっていることが示されていることが読み取れる。

この結果は過度の合理化志向を有する大学では学外に開かれた運営に背を向けがちになる一方、説明責任を意識した大学では学外理事を積極的に活用する意識づけが働いていることを示唆しているように思われる。

表 14 学外理事数とマネジメント・  
アカウンタビリティ重視文化

		学外理事 少	学外理事 中	学外理事 多	合計
マネ高×ア 力高	N	7	13	9	29
	%	24.1%	44.8%	31.0%	100.0%
マネ高×ア 力低	N	13	12	1	26
	%	50.0%	46.2%	3.8%	100.0%
マネ低×ア 力高	N	1	7	8	16
	%	6.3%	43.8%	50.0%	100.0%
マネ低×ア 力低	N	21	21	18	60
	%	35.0%	35.0%	30.0%	100.0%
合計	N	42	53	36	131
	%	32.1%	40.5%	27.5%	100.0%

(3) 地域連携（貢献）それ自体の成果に関する自己評価と、地域連携（貢献）活動を通じての大学改革の成否は、コミュニケーション重視と協働文化重視との成熟度と関連しているようである。

一般的には大学が歴史を重ね、規模が大きくなるにつれて成熟度は高まっていくが、特に中期計画に地域連携（貢献）活動を明確に位置づけることがその第一歩となりうる。表 15 は協働文化重視とコミュニケーション重視の 4 類型と地方連携（貢献）を中期・事業計画に明記しているかどうかについてのクロス集計の結果である。協働文化が重視されていない「協働低×コミュ高」群と「協働低×コミュ低」群ではコミュニケーション重視の特性が明確には示されない。一方で協働文化重視が高い群の場合には、コミュニケーション重視が高い群の場合（第 1 行）は回答大学のほとんど（97.1%）で明記されていると回答し、コミュニケーション重視が低い群の場合（第 2 行）は過半数（53.3%）しか回答していないように、中期・事業計画における位置づけの違いが明らかである。

同様に、表 16 は協働文化重視とコミュニケーション重視の 4 類型と、大学 COC 事業申請後の当該大学に積極的な影響が生じた項目数を 3 類型にわけてクロス集計を行った結果である<sup>注1</sup>。協働文化が重視されていない群（第 3 行・第 4 行）では項目数の多少がほぼ全体の平均と一致していることが読み取れる。一方、コミュニケーション重視が高

い群（第1行）の場合は半数の大学（50.0%）で改善された項目が多いと回答し、少ないと回答した大学は15.6%に留まっているのに対して、コミュニケーション重視が低い群（第2行）の場合、半数近く（46.7%）が改善された項目が多いと回答している一方で過半数（53.3%）の大学では改善項目が少ないという回答となっている点が注目される。

表 15 協働重視・コミュニケーション重視と中期・事業計画

		中期・事業 計画に明記	中期・事業 計画に明記 せず	合計
協働高×コミュ高	N	33	1	34
	%	97.1%	2.9%	100.0%
協働高×コミュ低	N	8	7	15
	%	53.3%	46.7%	100.0%
協働低×コミュ高	N	27	5	32
	%	84.4%	15.6%	100.0%
協働低×コミュ低	N	45	9	54
	%	83.3%	16.7%	100.0%
合計	N	113	22	135
	%	83.7%	16.3%	100.0%

表 16 協働文化・コミュニケーション重視と申請後の改善項目数

		改善項目少	改善項目中	改善項目多	合計
協働高×コミュ高	N	5	11	16	32
	%	15.6%	34.4%	50.0%	100.0%
協働高×コミュ低	N	8	0	7	15
	%	53.3%	0.0%	46.7%	100.0%
協働低×コミュ高	N	13	12	7	32
	%	40.6%	37.5%	21.9%	100.0%
協働低×コミュ低	N	17	19	14	50
	%	34.0%	38.0%	28.0%	100.0%
合計	N	43	42	44	129
	%	33.3%	32.6%	34.1%	100.0%

これら2つの分析結果からは、協働文化重視の基盤がある場合に、さらにコミュニケーション重視の特性が明確に表れてくること、すなわち、協働文化重視の基盤があつてかつコミュニケーション重視が高い群では中期・事業計画に地域連携（貢献）が書き込まれて大学全体の計画として位置づけられ、結果的に大学全体において改善された項目が増加している大学が多くなるのに対して、低い群では地域連携（貢献）が大学の経営

計画として位置づけられることが少なく、結果的に大学全体で改善された項目が多い大学と少ない大学に二分されてしまっているのである。

この結果からは、地域連携（貢献）の取り組みを進めるにあたって、まず協働文化を志向することが基盤となり、さらに構成員のコミュニケーション重視志向が高まっている場合に、地域連携（貢献）の取り組みも充実し、翻って大学内の改善も進む傾向がある、という特徴を読み取ることができる。

最後の検討で明らかになった、「協働文化を志向する雰囲気が存在する大学において、さらに教職員内でのコミュニケーションも重視される志向が高まることで、大学内外の改革・改善が効果的に進展する」という知見は、合理的マネジメント重視の文化とアカウンタビリティ重視の文化と合わせてさらに検討することで、地域連携（貢献）の取り組み充実という今回の調査の視座を超えた大学マネジメントの改善にあたっての方策を示唆する可能性があるように思われる。この点に関する分析は今後の課題としたい。

## 注

1. 設置年（問2）の分析にあたっては、回答結果を踏まえて、1965年以前(46大学)、1966～1989年(46大学)、1990年以降(44大学)の3類型にしたうえでクロス集計を行った。同様に、収容定員（問3）の分析にあたっては、1660名以下(46大学)、1661～3900名(44大学)、3901名以上(45大学)の3類型にしたうえでクロス集計を行った。また、大学COC事業への申請後に学内に生じたポジティブな影響の個数（問43）については、影響少（問43の回答数が4個以下、43大学）、影響中（同じく5～7個、42大学）、および影響多（同じく8個以上、44大学）の3類型にしたうえでクロス集計を行っている。

2. 調整済み残差は絶対値が2.0以上の場合に（5%水準で）有意差があると判断している。従って太字の部分は調整済み残差が+2.0以上、イタリック体の部分は-2.0以下であることを示す。

「アルカディア学報」（『教育学術新聞』）より

## 1. 地域連携が教学活動を活発化する―「三方よし」の理念から学ぶ

増田 貴治（愛知東邦大学理事・法人事務局長）

### 「三方よし」の理念から学ぶ

商いの考え方として、「売り手よし、買い手よし、世間よし」を言い表した「三方よし」の理念の重要性が、改めて評価されている。主に鎌倉時代から昭和初期にかけて活動した近江商人の話で、「売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならない」という意味である。

人づくりを“なりわい”とする学校に置き換えるなら、売り手は「学校」、買い手は「学生・生徒、保護者」、世間はやはり「地域」である。

売り手と買い手との関係においては、学生募集から始まり、教育・研究活動や課外活動、就職支援など学生生活全般で学生・生徒の満足度を高めなければならない。そして、現在では特に大学と「地域」との連携（貢献）のあり方が課題となっている。公的な役割を担う学校では、社会から付託された良識を持った市民を養成するという使命からすれば、特に「世間」から評価されてこそ最終的には「売り手よし」の自己満足につながる。

地域連携（貢献）への取組みは、教学組織を活性化し、教育改革を実行する上での重要な活動であると考えられる。

### 地域にとって必要な存在へ

2012年6月、文部科学省は「大学改革実行プラン」を公表し、「地域再生の核となる大学づくり（COC構想）」の推進を掲げた。そして、2013年度には、採択制の補助事業である「地（知）の拠点整備事業」が実施され、国公立の大学、短大、高等専門学校から319件の申請があり、特色のある取り組み52件が採択された。

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の私大マネジメント改革プロジェクトチーム（研究代表・篠田道夫桜美林大学教授）が2011年に行った「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」において、28大学から「中長期経営計画書」に関する現物資料の提出があった。計画書の記載項目を見ると、「企業・社会などとの連携強化」を戦略領域として明示している大学が25校あり、資料を提出されたほとんどの大学で、重要事項として位置づけていた（研究所叢書『中長期経営システムの確立、強化にむけて（2013年2月）』参照）。

地域や行政からの要請が強まる一方で、大学においても地域ニーズに応えるための機能強化を行うとともに、行政や自治体からの協力を得て学生の社会人基礎力向上のための格好の学修フィールドとして活用する。まさに、地域と大学との協働活動が活発化して共に成長・発展し続けるために、大学がそれぞれの地域で存在感を発揮し、住民のための「地（知）の拠点」になる必要がある。

## 地域に貢献する大学づくり

本プロジェクトチームは、地域貢献（連携）事業の特徴を把握するとともに、優れた事業を推進する上で共通するマネジメントモデルを析出することを目的として、平成25年12月よりCOC事業採択校を中心に訪問調査を始めた。その中で、今回は東海地区で採択された中部大学と名古屋学院大学の取り組みをご紹介したい。

中部大学の『春日井市における世代間交流による地域活性化・学生共育事業』は、春日井市、春日井商工会議所、NPO団体との連携事業である。

学生の成長を飛躍させる取り組みとして、「地域との関わり体験プログラム」を掲げ、学生がさまざまな形で6つの重点事業に参画して活動する。こうした4年間の学びを通して、地域社会の再構築のために必要な実践的人材を育成する狙いである。一定条件を満たした学生には、「地域創成メディエーター」の称号が授与される。

COC事業への申請に際しては、COC担当理事・副学長を1名指名して推進責任者を明確にするるとともに、事業を担う部署として「地域連携教育センター」を設置した。従来から地域連携業務に携わる研究支援センター及びエクステンションセンターと連携をとりながら事業を推進している。

当大学は、理事長、学長それぞれの諮問機関として「理事長室会議」、「学長室会議」を置き、経営と教学との連携を前提としながら、経営トップが強いリーダーシップを発揮することを可能にしている。平成20年からは、学長主導で全学的組織「教育改革推進委員会」を設置し、教育改革に力点を置くようになった。特徴的なのは、ディプロマ戦略、アドミッション戦略、学生支援戦略などの個別のテーマごとに、プロジェクト型の組織を立ち上げ、検討した点である。全学的な教育改革を実現する過程では、学内の多くの教員を巻き込んで議論を重ねたという。教育制度の整備は勿論のこと、議論のプロセスで学部間及び部署間の垣根が取り払われ、教員の意識改革という副次的効果ももたらした。地道な議論の積み重ねが、結果として、全学的な大学改革に取り組みやすい組織風土の醸成にもつながったのであろう。

名古屋学院大学の『「地域の質」を高める「地域連携・知識還元型まち育て事業』は、地域の活力を取り戻すことをテーマにした事業である。これまで瀬戸市では、学生運営のまちづくりカフェを核として商店街を活性化させ、経済産業省の「がんばる商店街77選」に選定された実績を持つ。このノウハウを名古屋市の日比野商店街にも活用し、「愛知県活性化モデル商店街」にも選定されている。こうした取り組みをさらに強化する形で「地域商業まちづくり」を事業の一つの柱とした。

また名古屋市と瀬戸市の歴史観光による地域活性の狙いと大学のリソースとのマッチングから「歴史観光まちづくり」を二つ目の柱に、そして設置する学部の学問特性と教員の防災に関する研究内容のシーズを活かした「減災福祉まちづくり」を三つ目の柱として設定した。この事業構想は、三つのまちづくりのアプローチを「地域の質（Quality of Community）を高める」という全体コンセプトに統合し、体系化したものである。

今回の構想にあたっては、学長のリーダーシップの下、地域連携センター長を実施責任者に据えた。更に、地域活動に知見のある教員を核とするプロジェクト会議を立ち上げ、その活動を事務組織である企画地域連携室が支援した。プロジェクト会議は、事業構想を練るだけでなく、会議を構成する委員が所属する学部へ地道な理解活動を続け

た。こうした学部との双方向のコミュニケーションを重ねる中で、プランの実効性が高められていったと考えられる。

### 教学改革を実現するマネジメント

調査した両大学から見える組織マネジメントの特徴は、①教学・経営トップが強い意志を持って学内共通の価値観を位置づけていること、②事業の責任者と推進組織を明確にして、責任者には一定の権限が与えられていること、③組織的コミュニケーションを活発に行うことで事業内容や価値観を共有し、協働体制を構築していること、などが挙げられる。

いずれのケースも、COC 事業の申請要件を踏まえ、個々の地域貢献活動を全学的な取り組みにデザインし、協働体制を構築するプロセスに最も注力していたように見受けられた。このプロセスは、大学が持つ個々のシーズを全体に統合し、目的を達成するために、組織力を高める試みであったとも換言できる。

学校法人を取り巻く環境がさらに厳しくなる状況で、大学間でのポジショニングによる差別化に留まらず、教育研究活動における組織の目的を明確化して、いかに教職員の一体感を醸成し、組織力を向上させていくかが重要な視点となる。

(本研究所研究協力者：名城大学総合政策部課長・鶴田弘樹氏との調査報告書より引用して作成)

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.550、平成 25 年 3 月 19 日)

## 2. 第 60 回公開研究会の議論から—大学の地域連携活動とマネジメントを考える (上)

鶴田 弘樹 (名城大学 MS-15 推進室・経営本部総合政策部課長)

### 大学が地域と連携し、貢献することの意義

人口減少と少子高齢化の急速な進展を受け、安倍政権は、「地方創生」を最重要課題の 1 つに掲げている。これに伴い、現在、地方の活性化について、各所で活発な議論が行われ、高等教育機関もその牽引役としての期待は大きい。

2012 年 6 月、文部科学省は大学改革の方向性を示した「大学改革実行プラン」の中で、地域と大学との連携強化等を謳う「地域再生の核となる大学づくり (COC 構想)」の推進を打ち出した。2013 年度からは、「地 (知) の拠点整備事業 (大学 COC 事業)」が国の補助事業としてスタート。高等教育機関における地域連携の在り方が問われる一方、社会連携 (貢献) を使命として掲げ、それぞれの地域におけるプレゼンスを高めるための取り組みを行っている大学も多数存在する。

昨年 11 月 26 日に開催された公開研究会では、このような社会背景をもとに、大学の地域連携活動とそれを支えるマネジメントに焦点をあてた報告が行われた。

本研究会では、まず地 (知) の拠点整備事業選定委員長を務めた明治大学学事顧問 (前明治大学学長) の納谷廣美氏から、「地 (知) の拠点大学と地域 (方) 創生」をテーマにご講演いただいた。そして、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の私大マネジメント改革プロジェクトチームで実施した「特色ある地域連携 (貢献) 活動とそのマネジメントに関する実態調査 (以下、本調査)」について、篠田道夫氏 (桜美林大学大学院教授・本プロジェクト研究代表) ならびに増田貴治氏 (愛知東邦大学理事・事務局長)、筆者の 3 名がそれぞれ報告を行った。以下、研究会で報告された内容及び議論の概要について紹介したい。

### 地 (知) の拠点大学と地域 (方) 創生 / 納谷廣美氏

今わが国では、教育の質的転換が強く求められている。明治維新以降の近代化路線が行き詰まりを見せていることに加えて、人口構成の変化は深刻である。2014 年の高齢者人口は 3,296 万人と、ますますその比重を高めている。世界に目を転じれば、米国主導の一極化から多様化の時代、更には後進国の経済力成長など、大きく変化してきている。こうした社会の変化を踏まえれば、大学における教育もこれまで通りの前例主義の延長では立ち行かなくなるのも時間の問題であり、今こそ社会連携の視点を持って大学改革に着手すべきである。このように、高等教育を取り巻く社会の環境が大きく変化する中、各大学は社会のニーズを吸い上げ、当該の課題に対して大学の知的財産を活用して課題解決していくことが強く求められる。これは一方で、課題解決で得た知見の研究への反映および学生の学修意欲の向上等、各大学の教育・研究活動とも緊密な結びつきがある。大学が地 (知) の拠点となるということは、大学の教育や研究の在り方そのものが問われることに等しいのである。

様々な大学改革を推し進める上で、マネジメントの問題は欠かせない。国の補助政策

は、全学的な教学マネジメント体制の下、改革を推し進めている大学を積極的に支援する方針に向かっている。学長がリーダーシップを発揮する上で、意思決定と執行の明確化、機構改革を含めた教学マネジメントの見直しは、非常に重要度の高いもので、とりわけ教育の内部質保証における PDCA サイクルにおいては、第三者の視点を入れることが不可欠であると言える。これらのことは、明治大学の学長を務めた経験から、強く実感するところである。

各大学が地（知）の拠点となる上で、今一度、創設者が地域のニーズを踏まえて大学を設置した際の建学の理念を振り返るとともに、それぞれの大学の特色を更に強くしていくことが必要である。そのためにも、大学執行部には、「志を高め、強め、そして実現する」という決意と実行が問われることとなる。

### 地域連携活動とマネジメントの関係／篠田道夫氏

本調査の目的は、地域連携事業が教育、学生生活並びに地域の活性化に果たす役割・効果とその推進のためのマネジメントに共通する優れた特性を明らかにすることにある。

調査によると、迅速な意思決定やトップのリーダーシップが発揮されているのは、選挙型よりも非選挙型で学長を選出している大学である。ところが、地域連携で成果を上げているのは「皆で議論し総意で決める風土」「自由に意見や提案が出来る風土」など、ボトムアップ型の運営を行う大学が多いことが分かった。これは地域連携事業が、教育や研究のように大学に必須の、制度的に求められるものでない上に、地域との実際の連携活動を、下から現場の知恵を集めて作り出さない限り、上からのトップダウンでは動かない性質によるものと思われる。しかし、その上で成果を上げているのは、やはり地域連携を明確に大学の政策・方針に位置付け、推進体制が構築され、目標と評価を重視して取り組んでいる所である。

本プロジェクトの 10 年に及ぶ調査・研究活動で明らかになったのは、中長期計画の策定とその教育や業務への具体化、企画・推進組織の整備、PDCA サイクルの確実な実行などが改革推進に極めて有効性を持つという点である。この点は、今回の地域連携事業の効果的な推進にも共通して求められる原理だと言える。

### 大学 COC 事業申請大学へのアンケート調査結果／増田貴治氏

本調査において、「地域連携（貢献）に取り組む意義」（複数回答）を尋ねたところ、回答 136 校（回収率 59.9%）中、「地域再生・活性化」（96.3%）と回答した大学が最も多く、次いで「学生への教育的効果」（94.9%）という結果となった。その中で最も重視するものを尋ねると、「学生への教育的効果」が 53.7%と半数以上を占めた。具体的な成果について自由記述を求めたところ、「学生への教育的効果と教育面の制度化」に係る記述が多く、次いで「地域との良好なパートナーシップが築けた点」が続いた。

次に、「地域連携（貢献）を進める体制」については、77.2%の大学が専門部署を設置しており、設置予定の 16.2%と合わせれば、実に全体の 93.4%に上る。更にこうした専門部署の業務内容について調査したところ、地域からのニーズ把握の窓口、具体的な事業の実行、事業の企画立案、学内事業の把握等を主な業務としていることが明らかとなった。

最後に、地域連携（貢献）を進める上での課題について尋ねたところ、多くの大学は財政的負担を一番に挙げ、学内構成員の意識改革、組織体制の構築、専門人材の確保と育成と続いた。地域連携（貢献）の成果が不鮮明であることも、こうした課題を生み出す要因となっているものと思われる。

### 訪問調査に見る地域連携の特徴と組織能力／鶴田弘樹

本調査の趣旨に基づき、大学 COC 事業に採択された大学の内、次に示す 10 大学（東北学院大学、東北工業大学、杏林大学、芝浦工業大学、松本大学、中部大学、名古屋学院大学、皇學館大学、四日市大学、四国大学）を対象として訪問調査を実施した。

各大学が特徴ある地域連携活動として挙げた事業の多くは、教育効果を求めるのと同時に、地域の活性化にも貢献する活動である点において共通している。また、こうした様々な優れた取り組みを進め、大学 COC 事業にも採択された実績を持つ大学に対して、組織能力（capability）の視点でアプローチした結果、以下の点で強みを持っていることが明らかとなった。▽地域と大学とをコーディネートする専門人材の存在▽地域をフィールドに教育・研究活動を行っている教育職員の存在▽部署の壁を超えて協働して教育・研究活動が行える文化▽教職協働が日常的に行える組織▽様々なアイデアを発想し、展開する▽大学の方針（中長期目標・計画等）を構成員と分かち合う学長のリーダーシップ▽副学長若しくはミドル層のリーダーシップ▽大学の理念、中長期目標・計画等の全学での共有▽経営トップ、ミドルリーダー、現場担当者において、新しいことにチャレンジするマインドを持つ

これらは、地域連携の成果に結びつく共通する組織能力と言える。

### 第三の使命としての社会貢献の意味付け

今回のアンケート調査結果から、地域連携（貢献）に係る定量的な成果指標の有無を問う質問項目に対して、定量的指標を設定している大学は 22.1%に留まり、半数以上の 55.9%の大学は、成果指標を明確に設定していない。

前者の大学についても、定量的指標の細目を見てみると、地域志向科目数や地域活動に参加する学生数など、大学中心の視点による指標が多くを占めているのが実態である。当然のことながら、地域連携（貢献）を評価する際に、実施主体である大学側の視点は重要ではあるが、その一方で地域再生や活性化のために、大学側のリソースを活用したいと考える地域側の視点も忘れてはならない。

2005 年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』では、社会貢献の役割を「第三の使命」として位置付け、より直接的な貢献が求められているとしている。従来から大学がその使命としてきた教育と研究それ自体が社会貢献という考え方があった。しかし、社会貢献を敢えて別のドメイン（事業領域）として、国が位置付けている意味を改めて深慮すべき必要がある。大学が社会、或いは地域と連携し、貢献することの意義は何なのか、改めて大学の教育と研究を社会や地域からの視点で見つめ直す必要があるのではないだろうか。

（教育学術新聞「アルカディア学報」No.574、平成 26 年 1 月 14 日掲載）

## 第 60 回公開研究会の議論から—大学の地域連携活動とマネジメントを考える (下)

鶴田 弘樹 (名城大学 MS-15 推進室・経営本部総合政策部課長)

今回は、昨年の 11 月 26 日に開催された公開研究会「大学の地域連携活動とマネジメント」の概要を報告した。今回は、引き続き研究会でも取り上げた訪問調査のうち、松本大学と四国大学の取り組みをご紹介します。

当該調査は、「地(知)の拠点整備事業(以下、『大学COC事業』という。)」に採択された大学を対象として、地域連携(貢献)事業の特徴を分析するとともに、優れた事業を推進する組織のマネジメントモデルを析出することを目的として、私ども日本私立大学協会附置私学高等教育研究所私大マネジメント改革プロジェクトチーム(研究代表・篠田道夫桜美林大学大学院教授)が実施したものである。

### [松本大学]

#### 地域連携(貢献)活動における新たな取り組み

学校法人松商学園は、1898年に設立した「戊戌学会」を起源としており、松本大学を2002年に設置した。開設に際しては、県下高校生の域内進学率の低さに長年悩まされてきた地元自治体からの期待も大きく、長野県・松本市・松本広域連合から財政的に支援された背景がある。いわば、地域立として設立された経緯から、同大学は開学当初より、地域連携(貢献)活動に注力し、その成果はメディア等にも多数取り上げられ、高い評価を受けている。

これまでに実施してきた代表的な取り組みとしては、地域連携活動を推進する学内拠点として「地域づくり考房『ゆめ』」「地域健康支援ステーション」の設置や学外の地域すべてをキャンパスと見立てた「アウトキャンパス・スタディ」の実施などが挙げられるが、本訪問調査では、新たに大学COC事業の一環として取り組んでいるものについてヒアリングすることができた。

#### ①学生による地域住民の健康づくり指導

学生とともに、ウォーキング法の一つである「インターバル速歩」を地域住民に推進する活動である。現在では、自治体、ホテル、病院、高齢者施設からの指導依頼も増えつつある。学生に実践的な教育の場を提供するとともに、地域産業の振興にも寄与できる特徴的な取り組みであるといえる。

#### ②地域の高齢化により増加する買い物弱者への支援

形がいびつなため、商品価値のない野菜を安価で購入し、高齢者に届ける活動である。現在では、松本市を巻き込む大規模な事業に発展しつつある。学生がリヤカーで地域を回り、野菜を配布する中で高齢者とのコミュニケーションの場としての広がりを見せており、高齢者の孤立からくる地域の課題の解決にも寄与している。

#### 現場のイノベーションを生み出すマネジメント

さて、このような新たな取り組みを次々と生み出せるマネジメント体制とは、いったいどのようなものなのだろうか。

今でこそ“地域密着型の大学と言えば松本大学”というブランドイメージを持たれているものの、ここに至るまでには教育職員の反発がまったくなかったわけではない。

理念の浸透のためにミドルリーダーによる地道なコミュニケーション活動は欠かせない。同大学においては、「地域密着こそが、松本大学の生きる道」とであると、地域連携戦略委員会委員長として学内の理解活動を進めてきた木村晴壽教授の存在は大きい。木村教授は、大学の開設時から総合経営学部長を務め、成り立ちからコンセプトの隅々まで認識しているだけに大学への思い入れの深い人物である。

また、現場を大切にしている風土が整っていることは、同大学の大きな特徴であるといえる。住吉廣行学長は、自ら「トップダウンで強制したからといって、必ずしも構成員が理念に基づいて行動するわけではない」という考えに基づいて学内を運営している。

同大学では、「地域総合研究」と題したアニュアルレポートの提出を各教員に求めている。これは、成果を外部へ公表することは当然のこと、学内構成員と具体的な成果を共有すること、そして個々の教員の努力が可視化されることで教員間の競争心に火を付けることも狙いとしている。

最近では「学長表彰制度」も導入した。査定や人事考課を行わない代わりに、堅実に努力を重ねている教職員を正当に評価するシステムを作ることで、構成員全体のモチベーション向上を支える。

こうした理念浸透およびモチベーション向上のための地道な活動を続けていく一方で、国からの採択制の補助事業の獲得が地域密着に対する学内構成員の意識を大きく変容させる契機となった。「申請は短期大学部ではあったものの、『平成 15 年度 特色ある大学教育支援プログラム』の採択は、学内に自信を与え、大きな転機になった」と小倉大学事務局長は話す。

その後も、「大学 COC 事業」を含め、数多くの採択制の補助金を獲得することで、学内のモチベーションが高まり、こうした補助事業の採択やメディア等からの評価が、学内での理念の浸透を加速するための追い風になった。

## [四国大学]

### 地元学をコアにした地域連携活動の推進

四国大学は、1925年に設立された徳島洋服学校を前身とし、1966年の四国女子大学の開設を経て、1992年に四国女子大学を四国大学に改称して共学に移行した。「全人的自立」を理念として掲げ、社会に貢献できる実践的な力をつける教育を重視している大学である。

今回採択された大学 COC 事業のコンセプトやアイデアの多くは、松重和美学長の発案によるものである。京都大学副学長時代にベンチャービジネスをはじめ、産学連携を進めてきた経験がしっかりと活かされている。事業の特徴としては、全学生を対象とした地域教育、地域住民への生涯教育に留まらず、地元学（新「あわ学」）の構築や「あわ検定」の創設を通して、新たな地域の魅力の発見と発信を志向している点が挙げられる。

同大学は、以前より学外の地域連携拠点を徳島駅近くに設置しているが、本事業の採択を機に、徳島県の西部と南部にも新たにスーパーサテライトオフィスを設置。それに

併せて地域連携コーディネーターを配置した。このコーディネーターが学外オフィスで、地域と大学を結ぶための活動を積極的に行うことで、多種多様な分野の共同による相乗効果が起こることを期待している。こうしたアイデアも松重学長によるものだ。

これまでに行った活動においても、地域をキャンパスに見立てて、地域で大学の授業を実施したり、学生が地域に足を運び、若者の発想で地域を活性化させる「地域がキャンパス推進事業」や高校生への藍染指導、藍染・和傘展を開催する「観光交流事業」など、地域の魅力に焦点を当てた地域連携（貢献）活動という点において特徴を有している。

### ビジョンの共有による学長のリーダーシップ

四国大学におけるこうした地域連携（貢献）活動を始めとする様々な取り組みは、学園の全組織を挙げて取り組む五か年計画「大学改革ビジョン 2011（2011年度から15年度）」に基づくものである。

スポーツ推薦枠の新設や、全学生が身に付ける共通教育としての「四国大学スタンダード」の開設、プロチームと提携した女子サッカー部の創設など、枚挙に暇のない改革事例は、すべて大学改革ビジョンを拠り所としている。

大学のステークホルダーと言え、まずは学生を思い浮かべるが、学生のみならず教職員にも目を向け、“教職員の意識改革なくして改革は進められない”という経営トップの強い意志が改革姿勢にも表れている。こうした考えから、ビジョン策定時には全学の意見を集約し、策定後も継続的に全学のフォーラムで意識を高めるなど、構成員を巻き込むことを徹底している。

松重学長は「学長のリーダーシップとは、中長期的な視点の方向性を示し、構成員を導くこと」だと考える。たとえば、教員とは日常のかつ意識的にコミュニケーションを図り、互いの考え方を、対話を通じて共有するよう努めている。現場の苦勞や意見に耳を傾けつつ、急激な改革が現場の“改革疲れ”を引き起こしていることも十分に理解したうえで、補助金の採択を含めた具体的な成果を学内で共有することを通して、構成員のモチベーションの維持向上に繋げている。

訪問時には、松重学長の口から何度も「チェック・アンド・レビュー」という言葉が聞かれた。常に評価し、改善に結びつける意思が改革の大きな要になっている。人間の成長にもこうした振り返りは重要であるが、組織の成長においても重要な要素であると改めて感じさせられた。

### 【共通するリーダーシップの強み】

以上、松本大学及び四国大学の地域連携（貢献）活動に焦点を当てつつ、このような優れた取り組みが生み出され、実践される源泉としてのマネジメントの特徴について紹介した。

松本大学では、計画に基づく意図的な取り組みというより現場のアイデアをベースにした創発型の取り組みが中心となっている。これらを実現させているのは、大学の理念の構成員への浸透や現場の組織能力の高さ、特に新しいことを始めるイノベティブな組織文化であると考えられる。

一方、四国大学は、経営トップの強いリーダーシップが印象的な大学である。ここで

いうリーダーシップとは、いわゆる一方的なトップダウンを意味するものではない。経営トップは、ビジョンや方向性を示し、現場の苦勞も理解しながら、補助金の採択を含めた具体的な成果や社会からの評価を分かち合いながら取り組んでいる。

今回紹介した二大学について、改革実現のアプローチはそれぞれ異なるものの、リーダーシップが改革実現の重要な要素となっていることは間違いないと言えよう。

両大学への訪問調査を通じて、リーダーシップとは、時には危機意識を持たせながら共有されたビジョンの下で構成員を鼓舞させ、共通の目標に導くための、いわば人と人との繋がりを大事にするリーダーの資質ではないかと強く感じた。

(本研究所研究員 愛知東邦大学理事・事務局長 増田貴治氏による調査報告書より引用して作成)

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.575、平成26年1月21日掲載)

## 第2部 訪問調査のまとめ

### 1. 全体概要

#### 1) 訪問調査の目的

「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（アンケート調査）」を踏まえ、地域貢献（連携）活動の特徴的な取り組みとその効果、更に、地域貢献（連携）活動を含めた大学全体のマネジメントの特徴と組織の特性について明らかにする。

#### 2) 訪問調査大学の選定

アンケート調査の回答校（136大学）の中から、「大学COC事業」に採択された大学を抽出し、大学の規模や地域などを考慮した上で、10大学を選定。

#### 3) 訪問調査期間

2013年12月10日～2014年10月30日

#### 4) 訪問調査大学

	大学名	本部所在地	学部学生数	大学COC事業採択年度
1	東北学院大学	宮城県仙台市	11,653	平成26年度
2	東北工業大学	宮城県仙台市	2,663	平成26年度
3	杏林大学	東京都三鷹市	4,526	平成25年度
4	芝浦工業大学	東京都江東区	7,512	平成25年度
5	松本大学	長野県松本市	1,471	平成25年度
6	中部大学	愛知県春日井市	10,550	平成25年度
7	名古屋学院大学	愛知県名古屋市	5,327	平成25年度
8	皇學館大学	三重県伊勢市	2,881	平成26年度
9	四日市大学	三重県四日市市	799	平成26年度
10	四国大学	徳島県徳島市	2,061	平成26年度

注) 学部学生数は、平成26年5月1日現在

#### 5) 主な質問項目

- 地域貢献（連携）に対する考え方と大学の理念との関わりについて
- 地域貢献（連携）活動の特徴的な取り組みとその効果について
- 地域貢献（連携）活動を含めた大学全体のマネジメントの特徴と組織の特性について
- 地域貢献（連携）活動を支える専門部署について

#### 参考

特色ある地域連携（貢献）活動とマネジメントに関する実態調査（訪問調査大学一覧）

■特色ある地域連携（貢献）活動とマネジメントに関する実態調査（訪問調査大学一覧）

項目	東北学院大学	東北工業大学	杏林大学	芝浦工業大学	松本大学
法人名	学校法人東北学院	学校法人東北工業大学	学校法人杏林学園	学校法人芝浦工業大学	学校法人松商学園
法人設置大学数	1	1	1	1	1
他の設置校	高等学校2 中学校1 幼稚園1	高等学校1	専門学校1	高等学校2 中学校2	短期大学部1 高等学校1校 中等教育学校1校
所在地	宮城県仙台市青葉区土樋 1-3-1 宮城県仙台市泉区天神沢 2-1-1 宮城県多賀城市中央一丁目 13-1	宮城県仙台市太白区八木山 香澄町 35-1 宮城県仙台市太白区二ツ沢 6	東京都三鷹市新川 6-20-2 東京都八王子市宮下町 476	東京都江東区豊洲 3-7-5 東京都港区芝浦 3-9-14 埼玉県さいたま市見沼区深 作 307	長野県松本市大字新村 2095-1
学部	文学部、経済学部、 経営学部、法学部、工学部、 教養学部	工学部、ライフデザイン学 部	医学部、保健学部、 総合政策学部、外国語学部	工学部、システム理工学部、 デザイン工学部	総合経営学部、人間健康学 部
研究科	文学研究科、経済学研究科、 経営学研究科、法学研究科、 工学研究科、 人間情報学研究科	工学研究科、ライフデザイ ン研究科	医学研究科、保健学研究科、 国際協力研究科	理工学研究科、工学マネジ メント研究科	健康科学研究科
学部学生数 (H26.5.1)	11,653	2,663	4,526	7,512	1,471
大学教員数 (H26.5.1)	298	144	658	294	54
理事長と学長の兼 務状況	理事長が学長を兼務	理事長と学長は別	理事長と学長は別	理事長と学長は別	理事長と学長は別
学長の選任方法	選挙以外	選挙以外の方法	選挙	選挙以外	選挙
学部長の選任方法	選挙以外	選挙	選挙以外	選挙	選挙
中長期計画の有無	○	○	○	○	○
中長期計画への「地域連携 （貢献）」の明記の有無	○	○	○	○	○
地域連携（貢献）推 進部署	地域共生推進機構	地域連携センター	地域交流推進室・地域交流課	複合創産学官民連携推進本部 産学官連携・研究支援課 地域連携・生涯学習センター 地域連携・生涯学習企画推進課	地域総合研究センター 地域づくり考房「ゆめ」 地域健康支援ステーション
全学的な委員会の有無	○	○	○	○	○

項目		中部大学	名古屋学院大学	皇學館大学	四日市大学	四国大学
法人名	法人設置大学数	学校法人中部大学 1	学校法人名古屋学院大学 1	学校法人皇學館 1	学校法人四日市大学 2	学校法人四国大学 1
	他の設置校	高等学校2校 中学校1校	なし	高等学校1 中学校1	高等学校1 中学校1 小学校1 幼稚園1	短期大学部1 幼稚園1
所在地	所在地	愛知県春日井市松本町1200	愛知県名古屋市中区熱田 西門1-25 愛知県名古屋市中区熱田区大宝 3-1-17	三重県伊勢市神田久志本町 1704	三重県四日市市童生町1200	徳島県徳島市応神町古川字 戎子野123-1
	学部	工学部、経営情報学部、 国際関係学部、人文学部、 応用生物学部、生命健康科 学部、現代教育学部	経済学部、商学部、法学部、 外国語学部、スポーツ健康 科学部、リハビリテーション学 部	文学部、教育学部、 現代日本社会学部	経済学部、環境情報学部、 総合政策学部	文学部、経営情報学部、 生活科学部、看護学部
研究科	研究科	工学研究科、経営情報学研 究科、国際人間学研究科、 応用生物学研究科、生命健 康科学研究科、教育学研究 科	経済経営研究科、外国語学 研究科	文学研究科、教育学研究科		文学研究科、経営情報学研 究科、人間生活科学研究科、 看護学研究科
	学部学生数(26.5.1)	10,550	5,327	2,881	799	2,061
大学教員数(26.5.1)	516	167	88	52	129	
(2) ガバナンス等	理事長と学長の兼務状況	理事長と学長は別	理事長と学長は別	理事長と学長は別	理事長が学長を兼務	理事長と学長は別
	学長の選任方法	選挙以外	選挙	選挙以外	選挙以外	選挙
	学部長の選任方法	選挙以外	選挙	選挙	選挙以外	選挙以外
	中長期計画の有無	○	○	○	○	○
	中長期計画への「地域連携(貢献)」の明記の有無	○	○	○	○	○
(3) 地域連携関連	地域連携(貢献)推進部署	地域連携教育センター 社会連携推進部エクステン ションセンター	地域連携センター	地域連携推進室	社会連携センター	地域教育・連携センター (SUDACHI推進室) 社会連携・国際課
	全学的な委員会の有無	○	○	○	○	○



## 2. 訪問調査報告書

### I. 東北学院大学

- 1、訪問日：2014年10月14日
- 2、応対者：学長 松本 宣郎  
副学長 斎藤 誠  
学長室長 阿部 重樹  
学長室事務課課長 菊地 祐一  
学長室事務課 相澤 孝明  
学長室事務課 土佐 彩絵子
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

#### (1) 学園の概略

東北学院大学は、1886年に日本基督公会の設立に関わった押川方義氏とアメリカ・ドイツ改革派教会宣教師ウィリアム・E・ホーイが開校した私塾「仙台神学校」に始まる。1949年には新制大学として発足し、1962年には多賀城市に工学部を新設した。現在では、6学部7研究科、11,757名（2014年5月1日現在）を擁するまでに至った。設置学部・研究科は、文学部、経済学部、経営学部、法学部、工学部、教養学部の6学部と、文学研究科、経済学研究科、経営学研究科、法学研究科、工学研究科、人間情報学研究科、法務研究科（専門職学位課程）の7研究科から成り、仙台市内に土樋キャンパスと泉キャンパス、多賀城市内に多賀城キャンパスを持つ。

同大は、キリスト教による人格教育を基礎として、広く知識を授けるとともに深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させ、もって世界文化の創造と人類の福祉に寄与することを教育理念として掲げている。「LIFE、LIGHT、LOVE」をスクールモットーとし、これまでに17万人もの卒業生を輩出した地域に根差す総合大学である。

#### (2) マネジメントの特徴

東北学院大学のマネジメントについて、「トップダウンというよりは、ボトムアップによる現場の意見を重要視した大学運営である。」と斎藤副学長は話す。現場の議論で積み上げてきたものを最後に理事会が意思決定する形になっている。理事会は基本的には教学を支援する姿勢であり、教学の意思決定機関である全学教授会の議案を調整する部長会には、経営サイドも陪席し、互いの意思疎通を図っている。

しかしながら、今後、学長による全学的な教学マネジメントが求められている現状を踏まえ、少しずつ学長を支える体制を整備し、全学的な取り組みを進めてきている。その意味で企画部門として設置している学長室の役割は大きい。現在、学長室長は、経済

学部の阿部教授がその任にあたっており、学長室事務課が事務部門としてサポートしている。学長室は、常に外部の情報を敏感にキャッチし、補助金獲得も含めて、学内の動きに反映させるような取り組みを進めている。

教学改革においては、2013年度カリキュラムから、人間的基礎教育、知的基礎教育からなる共通の教養教育科目として「TG ベーシック」を構築し、順次、全学部への導入を進めている。更に、学長のリーダーシップの下に、全学的な教学改革への取り組みを促進させるため、2014年1月に学長、副学長、学部長、学長室長等を構成員とする「教学改革推進委員会」を設置し、「教学ガバナンス」の中核となる体制を確立した。その守備範囲は広く、大学、大学院の教育内容、方法にとどまらず、教学に関する全ての領域について議論し、具体的な成果に繋げている。

### (3) 学長室を中心とした全学的な地域連携活動の取り組み

東北学院大学では、自治体等と協働して地域の課題解決及び活性化のための事業を実施するとともに、特に地域における人間相互の共生及び人間と環境の共生に資する教育、研究、社会貢献を推進することを通じ、地域に根を下ろした大学づくりを組織的に推進することを目的として、「地域共生推進機構」を設置している。この「地域共生推進機構」は、学長、総務担当副学長及び学務担当副学長、学長室長、各学部長、各学部から選出された教員1名、宗教部長、学務部長、入試部長、学生部長、就職キャリア支援部長、図書部長、国際交流部長、情報システム部長、総務部長、庶務部長、人事部長、広報部長、財務部長、施設部長及び各部門長が構成員となり、全学を巻き込んで取り組む体制にしていることに加えて、学長室長が機構長となり、学長室事務課が支援する体制となっている点も特徴的である。

更に、全学的に取り組む上で、同大の2018年までの中期達成目標の一つとして、「地域社会と協働し、震災復興に貢献する人材育成、教育研究活動を推進する」を明確に位置付け、地域の自治体や関連組織との連携・協働を積極的に進めることとしている。

同大の地域ニーズの把握も特徴的である。自治体からニーズ把握に留まらず、同窓生とのネットワークによる情報把握も行っており、地域からの要望はかなり多くなっている。そのため、大学のリソースも限られていることから、貢献する範囲を定める上での地域課題の再定義が必要となってきたという。

### (4) 地域貢献活動の特徴

東北学院大学では、『平成26年度 地(知)の拠点整備事業(以下「大学COC事業」という。)]に採択されている。この採択の意義について、「構成員にとっても昔から地域と深く結びついた大学としての意識は強く、入学者の大半は宮城県内からであるとともに、卒業生も東北地方に集中している本学にとって、本学の地域社会における伝統と現在のプレゼンスを確認する良い機会となった。」と斎藤副学長は話す。事業のテーマは、『地域共生教育による持続的な「ひと」づくり「まち」づくり』であり、地域課題を解決し地域とともに生きる人材の育成を目指す「ひとづくり」と、住民自らが地域課題を解決する持続可能な地域を目指す「まちづくり」の視点から、総合大学としての多様な専門性を活かしながら地域ニーズに対応することを特徴としている。

今回の大学 COC 事業の取り組みは、仙台市とのこれまでの連携実績、及び多賀城市との包括連携協定に基づく取り組みであるが、訪問調査時に、より特徴的な取り組みについて聞いたところ、多賀城市との包括連携協定に基づく取り組みが挙げられた。多賀城市役所と多賀城キャンパスは隣接しており、東日本大震災以前から、対等なパートナー関係にあったという。

中でも「多賀城スコーレ」という取り組みは、同市教育委員会とも連携した 6 年目になる事業であるが、夏休みに小中学生を大学のキャンパスに招き（冬休み中も実施しているが、同期間は同市の施設を使用）、同大の学生が家庭教師としての役割を果たすサマースクールである。将来教師を目指す学生にとっても実践的な教育の場となり、毎年、100 名近くの小中学生が参加している。最近では、教科の種類に対する要望も出てきており、様々な学部の学生がボランティアとして参画する全学的な取り組みに広がりを見せている。

以上、東北学院大学におけるマネジメントと特徴的な地域貢献活動を紹介した。同大では、基本的にはボトムアップ型のマネジメントではあるものの、学長を支える学長室を中心に少しずつ全学的な取り組みを進めながら、現場の意見も大事にする組織運営が行われている。地域連携の取り組み自体も学長室が担い、その点からも同大の地域連携に対する取り組みの姿勢が伺える。

キリスト教の理念を基本とし、地域社会と共に歩んできた同大の底力は、17 万人を超える東北一の規模を誇る同窓生が証明しており、地域の自治体のみならず、こうした同窓生のネットワークを活用しながら地域連携を進めている点は、同大の大きな強みとなっている。東日本大震災を経験し、地域に対する役割の重要性を再認識した同大の取り組みには、今後も引き続き注目していきたい。

## II. 東北工業大学

- 1、訪問日：2014年10月14日
- 2、応対者：副学長 今野 弘  
理事・大学事務局長 佐藤 亨  
地域連携センター事務長 佐藤 明  
地域連携センター 菅原 玲
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### (1) 学園の概略

東北工業大学は、1964年4月に「わが国、特に東北地方の産業界の指導的役割を担う高度の技術者の養成」を建学の精神として掲げて創設された。21世紀初頭には「創造から統合へ―仙台からの発信―」をスローガンとして掲げ、地域密着型による教育・研究の展開を目指しており、2014年には創立50周年を迎えた。

現在、工学部（知能エレクトロニクス学科、情報通信工学科、建築学科、都市マネジメント学科、環境情報工学科）、ライフデザイン学部（クリエイティブデザイン学科、安全安心生活デザイン学科、経営コミュニケーション学科）の2学部と工学研究科及びライフデザイン学研究科の2研究科を擁し、学生数2,719名（2014年5月1日現在）の規模になっている。

特徴的なのは、学士力を身につけさせるための具体的な方針として、AEGG（エーエッグ）ポリシーを制定している点である。PolicyAは、入学（Admission）ポリシー、PolicyEは、教育（Education）ポリシー、PolicyG1は、卒業（Graduation）ポリシー、PolicyG2は、指導（Guidance）ポリシーである。特に最後の指導（Guidance）ポリシーは耳慣れないが、学生の個性を重んじ、その成長、進路の自己設計のための学生指導のポリシーを定めたものである。

同大のスローガンにある「統合」は、育成された人材が将来の社会に貢献することであり、技術者養成による社会貢献を特徴とした工学系文理融合大学と言える。

### (2) マネジメントの特徴

東北工業大学では、法人としての第二期5カ年の全体計画が策定され、現在、複数のプロジェクトを設置して実行計画の策定を進めている。将来計画としては、学部・学科再編、高大連携強化、人事計画、入試広報、施設設備など多岐にわたる。

今回、『平成26年度 地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）』に採択されたが、「創設以来50年続けてきた地域連携活動が社会から評価されたことで重要な意味を持つ」と今野副学長は話す。今回の採択は、学内での大きな自信に繋がったようだ。

同大は、2 学部・2 研究科で構成され、学長主導で一体感を持って即実行できるところに組織の強みがある。「トップダウン型ではないものの、論理的かつ、構成員の納得感を得ながら物事を進めていくところに宮城学長の良さがある」と今野副学長は話す。学長の諮問機関も数多く設置されており、学長を支える体制が構築されていることも、リーダーシップを発揮できている大きな要素となっている。

### (3) コーディネーターによる地域課題と学内リソースとのマッチング

東北工業大学では、地域連携活動を推進する部署として「地域連携センター」を設置している。センター長（教員）、事務長（1名）、コーディネーター（1名）、事務職員（1名）で構成している。事務長も前職では産学連携事業に携わった経験を持ち、実質、コーディネーター2名体制と言える。同センターは、地域連携推進、地域人材育成、研究・知財支援の3部門から構成されており、コーディネーターの主な業務は、民学連携、産学連携、官学連携のあらゆる視点から、大学のリソースと地域、企業、行政等とのマッチングである。担当者の話では、仙台市との定例会議は勿論のこと、自治体担当者との強力な連携体制、セミナーなどのあらゆる機会を通じて、地域のニーズを把握しているとのことであった。

コーディネーターは、専門知識に加えて、関係する人々それぞれの視点で思考し、かつ多面的な視点で物事を考えることが求められるが、同大では、そうした機能が十分に果たされている点に強みがある。

### (4) 地域連携活動の特徴的な取り組み

今回採択された大学 COC 事業は、「オールせんだいライフデザイン実践教育共創事業」をテーマとした仙台市との連携協定に基づく取り組みである。本事業は、仙台市の課題である地下鉄東西線沿線のまちづくりイノベーションの課題解決のため、①地下鉄沿線のまちづくりの課題の発見と解決、②課題解決課程を通じた実践教育、③地域社会に求められる人材育成、を目的に地域の声を聴く体制を整備している。地域の協力のもと大学のライフデザイン教育と知的資源を活かした地域との共同共創による実践教育事業である点に特徴がある。

訪問調査時に、特徴的な地域貢献活動を聞いた際に挙げられたのが、この大学 COC 事業の一事業としても位置付けられている「せんだい創生プロジェクト」である。このプロジェクトは、採択前から進められてきた事業である。本プロジェクトは、大学のリソースにより、せんだい地域の産業や文化等への貢献を目指すものであり、2013年度は、ガイドロボットによる誘導・案内に関する研究、駅と周辺施設をつなぐ情報提供を行うモバイルアプリケーション、仙台市内の避難路の安全確保など防災まちづくりに関する分野、公共空間向けインタラクティブミュージックシステムの開発と実証実験など、10プロジェクトが行われた。

中でも特徴的なのは、“若林区東西線沿線魅力発信事業『若林区東西線沿線魅力探検隊東西線駅周辺まち歩きマップ作成ワークショップ』”である。地下鉄沿線の施設や文化・歴史を学生も参画しながらマップを作成し、市民センターや公共施設等で配布することで地域振興に役立てる取り組みである。本事業は、仙台市との意見交換の中での発想か

ら始まった。コーディネーターは地域のニーズが分かった段階で、工学部の都市計画の教員に話を持ち掛けた。その後、地下鉄沿線のマップづくりということでデザイン性も要求されるため、ライフデザイン学部の教員にも声を掛け、2 学部協働の取り組みに発展した。現在、仙台市の該当地区では、地域住民からも好評を得ており、他の地域からも、新しい街のマップ化を望む声が上がっている。2014 年度は、仙台市若林区において異なる町のマップ化を進めている。地域振興に大いに役にたっており、高齢者と学生の関わりにより、新たなコミュニケーションが生まれ、地域住民から学生たちの地域参画を望む声が高まってきている。

以上、東北工業大学における地域連携活動等を紹介したが、とても印象的だったのは、とにかく地域のニーズと大学のリソースとのマッチングに力を入れている点である。このことは地域に根差した大学を目指す理念とも合致しており、地域連携センターに所属するコーディネーターの役割は大きい。今後、各大学においてもこうした専門のコーディネーターを確保し、或いは育成していくことが課題となるであろう。

これまで多くの大学では、コーディネーターによる地域ニーズと学内リソースとのマッチングは、知財を含めた共同研究を中心とした企業ニーズとのマッチングが中心だったように思われる。今後はもっと幅広い地域のニーズを吸い上げ、教員のみならず学生という人的資源を有効に活用し、教育や研究のフィールドワークの場を地域に求めていくことも必要となってくるであろう。

### Ⅲ. 杏林大学

- 1、訪問日：2014年7月23日
- 2、応対者：地域交流推進室室長 古本 泰之  
八王子事務部長 内藤 俊朗  
地域交流課課長 依田 千春  
学生支援課課長 安藤 英視
- 3、訪問者：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

#### （1）学園の概略

杏林大学は、1966年に松田進勇氏によって設立された「杏林学園短期大学」を前身とし、1970年に医療における人間性の回復を謳い、良き臨床医育成を理念とする大学として医学部を設置したことから始まった。現在では医学部の他、保健学部、総合政策学部、外国語学部の4学部と、医学研究科、保健学研究科、国際協力研究科の3研究科を擁し、学生数4,526名（2014年5月1日現在）の規模となっている。東京都三鷹市と八王子市それぞれにキャンパスを持つが、2016年の学園創立50周年を機に、八王子キャンパスを三鷹に移転し、新たに井の頭キャンパスを開設する予定にしている。

建学の精神である「真・善・美の探究」を通じて、優れた人格を持ち、人のために尽くすことの出来る国際的な人材を育成することを教育理念として掲げている。この理念の実現に向け、2013年から2017年までの「第3次中期5カ年計画」を策定しており、①八王子キャンパスの三鷹への移転、②大学グローバル化の推進、③教育の質向上と学生の成長支援、④杏林大学の機能強化、⑤大学の地域貢献・連携の5つの事業を中心に計画を進めている。

#### （2）地域貢献・連携事業の特徴

##### 1) 地域貢献・連携事業の意義

杏林大学では、前述の「第3次中期5カ年計画」のスローガンとして、「Global Study from Your Town」を掲げ、グローバル化と地域貢献・連携両面の活動強化に努めており、地域貢献・連携活動については、教育と研究のフィールドを地域に求め、地域を活性化させると共に教育・研究の成果を上げることを活動の意義としており、特に教育面においては、現場志向のPBL教育の展開の場として重要視している。また、設置している4学部の知名度に差があることから、地域貢献・連携活動を、特に文系2学部の知名度を高める方策の一つとして位置付けている。

##### 2) 地域貢献・連携事業の推進体制とPDCAサイクル

開学以来、地域貢献・連携活動には取り組んできたものの、それらは個々の教員の活動に依存してきた場合が少なくなく、そのことへの反省から、大学としての組織的な対応に転換するため、2006年度より、4学部の教育職員と事務職員の共同の議論の場とし

て「地域交流委員会」を設置した。その後、地域と大学との窓口を果たすことを目的とした事務組織として「地域交流課」を設置し、2012年度には、「地域交流委員会」が運営に関わる基本組織となる「地域交流推進室」を設置し、学長の下で全学的な対応を行う体制を整備した。「地域交流推進室を設置した当初は、学内の情報収集と発信、地域に対する窓口が中心的な役割であったが、最近では、吸い上げた地域のニーズを踏まえた企画機能が重要な役割になってきている。」と古本地域交流推進室長は話す。このことから、全学的な取り組みをする中での「地域交流推進室」の役割が大きくなってきていることを窺い知ることができる。

また、各学部等からは毎年度末に、事業に対する「地域交流活動報告」が提出され、①地（知）の拠点整備事業に関する社会貢献、②健康、③教育、④地域活性化の分類により、活動内容と成果が報告される。「地域交流推進室」では、このレポートを基に、全学として「地域交流活動報告書」を発行し、ウェブサイトにも公開して成果を可視化している。更に、こうした報告書を基に「地域交流委員会」において成果を確認し、全学の意思決定機関を経て、改善に向けた検討を進めることで、毎年度のPDCAサイクルを機能させている。

更に、ゼミ、研究室、教室等で地域に係る取り組みをする場合、学内における採択制の支援事業を行っており、採択した事業には、1件につき上限10万円の予算を配賦する制度を設けている。

### 3) 地域貢献・連携の特徴的な取り組み

杏林大学における地域連携の強みは、付属病院における地域医療も含め、医学部と保健学部による「健康」を軸に事業を展開してきた点であり、このことに加えて、文系学部のリソースを活かしながら、「健康」、「教育」、「地域活性化」の3つをテーマとして、東京都三鷹市、八王子市、羽村市との連携を中心に交流活動を行ってきた。

同大は、これまでの実績をベースに、平成25年度『地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）』に申請し、採択された。テーマは、「新しい都市型高齢社会における地域と大学の統合知の拠点」であり、都市部において高齢化に焦点を当てたテーマの新規性が特徴である。本事業は、大学と地域社会の知の統合を目指す「杏林CCRC：Center for Comprehensive Regional Collaboration」の形成を目指すものであり、「都市型高齢社会の健康と安心」を主題に、学生と地域関係者が共に学ぶ「生きがい創出」、団塊の世代の「健康寿命延伸」、大規模自然災害に備える「災害に備えるまちづくり」を三鷹市中心に取り組み、八王子市、羽村市に成果を反映させていく構想になっている。実際、これらのテーマに基づく様々な取り組みが行われているが、中でも小・中学生に対する自動体外式除細動器（AED）の利用講習は、地域貢献・連携事業における理想的な取り組みであると担当者は話す。この事業は、講習を実施して欲しいという地域のニーズに対応するとともに、保健学部救急救命学科の学生にとっても、卒業後の仕事内容に結びつく実践的な教育の場にもなっているからである。

更に、この「大学COC事業」への採択を機に、「杏林CCRC」を構築する拠点として「杏林CCRC研究所」を三鷹市三鷹産業プラザ内に設置したことも大きな特徴である。この「杏林CCRC研究所」は、CCRCについて集中的に研究を行い、地域貢献・連携

事業に対する企画・助言などのシンクタンク機能を有している。この「杏林 CCRC 研究所」と「地域交流推進室」の関係については、「杏林 CCRC 研究所」において練られた新たな提案を「地域交流推進室」および「地域交流課」が受け、プランに落とし、事務職員との教職協働により、実働に移していくという絶妙な連携体制が構築されており、それぞれの組織の長である 2 人の専門人材のリーダーとしての活動が、同大の地域貢献・連携活動を活性化させていると言っても過言ではない。

### (3) 学長のリーダーシップと専門人材の協働による地域貢献・連携の推進

このように、杏林大学では、医学部と保健学部が培ってきた地域貢献・連携活動の強みをベースに全学的な展開にシフトさせ、この実績の積み重ねの結果として「大学 COC 事業」に採択された。こうした取り組みの背景には、跡見学長のリーダーシップが大きいと、古本地域交流推進室長は話す。「第 3 次中期 5 カ年計画」のスローガンとして、「Global Study from Your Town」を掲げ、グローバル化と地域貢献・連携の 2 本柱で進めるという明確な方針を示し、学長自ら浸透に努めている。跡見学長は、学内の諸問題の解決をプロジェクト形式で検討して進めるとともに、学内の人的リソースを把握し、その適任者をリーダーに配置するという手法を取っている。実際、地域貢献・連携事業についても、「杏林 CCRC 研究所」と「地域交流推進室」それぞれの所属長の専門人材に権限を委譲し、この 2 人のコラボレーションがイノベティブな活動に繋がっている。

もう一つの柱であるグローバル化についても、専門人材をグローバル担当の副学長に任命し、平成 24 年度「グローバル人材育成推進事業」にも採択され、「卓越した語学力」や「スマートでタフな交渉力」を兼ね備えた、グローバル人材の育成に向けた様々な教育プログラムや海外留学・研修制度を展開している。

以上、杏林大学における組織の強みを活かした地域貢献・連携活動を紹介した。杏林大学では、「第 3 次中期 5 カ年計画」に地域貢献・連携活動を重要な事業の柱の一つとして位置付け、跡見学長のリーダーシップの下、大学改革に取り組んでいる。跡見学長のリーダーシップは、共通の目的で構成員を鼓舞し、特にミドル層との信頼関係の下に協働を促すというものであり、こうした環境下でそれぞれの専門人材が活躍し、成果に繋がっているのではないかと考えられる。また、学長の方針として、国の補助事業に積極的に申請して、補助金を獲得していくことを示しており、採択という学外からの評価を活用して、全学の目標を学内に浸透させている。実際、グローバル化と地域貢献・連携の 2 本柱について、国の補助事業の採択を契機に学内の機運や意識改革を進めており、トップダウンによる押し付けではなく、学内の人的リソースを上手く活用しながら、トップ層のみならず、各階層においてリーダーシップが発揮され、具体的な成果に繋がっている好事例と言える。

## IV. 芝浦工業大学

- 1、訪問日：2014年3月5日
- 2、応対者：複合領域産学官民連携推進本部副本部長 古瀬 利博  
豊洲学事部 産学官連携・研究支援課課長 羽賀 丈雄
- 3、訪問者：岩田雅明（岩田雅明オフィス）増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### (1) 学園の概略

芝浦工業大学は、1927年に有元史郎氏によって設立された「東京高等工商学校」を前身とし、1949年戦後の学制改革を経て、新制大学として発足した。その後、実学志向の大学として発展を続け、現在では、3学部2研究科、8,399名（2013年5月1日現在）を擁するまでに至った。2018年には創立90周年を迎える。設置学部・研究科は、工学部、システム理工学部、デザイン工学部の3学部と、理工学研究科、工学マネジメント研究科（専門職学位課程）の2研究科から成り、東京都の豊洲キャンパスおよび芝浦キャンパスの他に、埼玉県の大宮キャンパスを持つ。

前身校の設立以来、実学を重視した技術者育成教育に力を入れていることが大きな特徴である。創立者の唱えた「現代文化の諸相を教材とし、社会的活動の意義を体得する教育」を踏まえ、「社会に学び、社会に貢献する技術者の育成」を建学の精神として掲げている。

### (2) 地域連携（貢献）事業の特徴

芝浦工業大学では、前述の建学の精神を実現するための基本方針として、「教育・研究・イノベーションの三位一体」を掲げており、産学官連携の視点においては、技術相談、受託・共同研究、授業への活用により、大学のブランド力を向上させることを目標としている。

同大は、今回採択された平成25年度『地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）』への申請以前から、産学官連携事業に注力しており、2009年には、文部科学省の委託事業である「産学官連携戦略展開プログラム」への採択を契機として、産学官連携に対する、より組織的な対応を可能とするため、学長を本部長とする「複合領域産学官民連携推進本部」を全学的な組織として設置して取り組んでいた。

この「複合領域産学官民連携推進本部」は、企業等とのパートナーシップによる新たな価値創造を目指すことを使命としており、これまでにも、数多くのプロジェクトが展開されてきた。以下に、代表的な事例を紹介することとしたい。

#### ① 深海シャトルビークル「江戸っ子1号」プロジェクト

日本海溝の超深海の探査を目指す、安価で操作しやすい探査ロボットの開発プロジェクト。東京下町の町工場の社長の「中小企業の活性化、技術継承のため、深海

1万mに潜る潜水艇を造りたい」というアイデアを発端として、それに賛同した中小企業と海洋研究開発機構、芝浦工業大学、東京海洋大学といった大学・研究機関および東京東信用金庫が支援することで実現した。

#### ②江東区の助成による企業との研究開発

中国の労働者の手作業に依存してきたため、品質管理や納期の面で課題のあった「マネキンのブロー成形」について、江東区の研究助成のもと、企業と連携して研究を行い、自社製廉価型を開発することで、40%のコスト低減を実現した。

#### ③木材を使用した住宅用内装・設備の開発とその市場化による地域産業の振興

芝浦工業大学に近接する江東区新木場の木材流通企業と連携して、インフィル改修（構造躯体以外の部材の改修）に木材を活用するための技術開発を行うとともに、地元の木材流通加工業の振興を通して、地域の経済的課題についても解決することを目的とした事業。

#### ④芝浦ハッケン展 in 東北

福島市、福島県と連携して「被災地企業の技術課題解決支援」を目的としたイベントを福島市で実施した。（講演、パネル展示、被災地企業と大学シーズのマッチング等）

### (3) 大学COC事業への取り組み

今回の大学COC事業は、これまで教員個人が取り組んでいた産学官連携事業を結集し、組織的な対応が可能となるよう深化させることで、大学が持つ工学の「知」を地域に役立て、技術者養成に活かすという、『「まちづくり」「ものづくり」を通じた人材育成推進事業』として位置づけている。

一連の事業の最大の特徴は、長年の取り組みによって培われてきたノウハウを活かし、地域固有の課題を的確に吸い上げ、大学のリソースとうまくマッチングさせている点である。例えば、大学の3つのキャンパスが位置するそれぞれの地域ごとに、豊洲キャンパスが位置する江東区であれば、河川・運河の再生・活用、芝浦キャンパスが位置する港区であれば、歴史・緑・水を活かした景観形成、大宮キャンパスが位置するさいたま市であれば、低負荷環境の創出などの特有の課題を抱えている。これらの課題を大学が持つ「知」とマッチングさせることで初年度は、「まちづくり」と「ものづくり」の観点から、7つのプロジェクトを発足させた。具体的には、①ロボット技術による見守り・健康支援等スマートタウン構築プロジェクト、②木材流通加工業との連携による居住環境の改善プロジェクト、③内部河川・運河の活用とコミュニティ強化プロジェクト、④材料・製造工程革新によるものづくりの国内回帰プロジェクト、⑤芝浦アーバンデザインスクールプロジェクト、⑥まちづくりコラボレーション～さいたまプロジェクト、⑦パーソナルモビリティ（低炭素交通）プロジェクトの7プロジェクトであり、今後、連携する地域や取り組み内容を拡大していく予定である。

地域の課題を分析し、その解決のプロセスをPBLとして教育課程に組み込み、成果

をシンポジウムや製品化、事業化、技術イノベーションによって地域に還元するこれらの取り組みは、実学志向の建学の精神とも符合するものであり、正に同大の基本方針とする「教育・研究・イノベーションの三位一体」の事業と言える。

#### (4) 部署間の壁を超えて協働する組織文化

このように、芝浦工業大学では、大学 COC 事業への申請以前から、建学の精神に基づく産学官連携活動を展開してきたが、大学 COC 事業への申請を契機に、より組織的な対応が可能となるように事業を発展させている。このプロセスは、経営トップからのトップダウンに依るものではなく、担当者による各学部への地道な理解活動や、各プロジェクトのリーダーによる浸透活動に依拠する部分が多い。こうした地道な活動が構成員に受け入れられたのは、論理的な説明が行われさえすれば、目的に沿って構成員が協働する組織文化があったからであり、恐らくトップダウンで行っていたらうまく機能しなかっただろうと同大の担当者は分析する。こうした組織文化が根付いた背景には、①理念が明確であり、構成員に浸透していたこと、②構成員全員の顔が分かる適度な規模であったこと、③学長が主催する「学長室会議」において、部署間のコミュニケーションが円滑に行われ、全学的な課題から日常の課題に至るまで共有され、建設的な議論がなされていること、などが少なからず影響しているものと考えられる。また、この産学官民連携事業については、学内の好事例を共有しながら、時間をかけて賛同者を増やしてきたことも大きい。今回の大学 COC 事業への申請も、産学官連携・研究支援課からの提案であり、「産学官連携戦略展開プログラム」の後継のチャンスと見て、即座のプランニングを可能にしているところにも自律的組織としての能力の高さを垣間見ることができる。

以上、芝浦工業大学における産学官民連携を核とする特徴的な地域連携（貢献）活動について紹介した。芝浦工業大学では、大学 COC 事業への申請以前から、建学の精神として掲げる「社会に学び、社会に貢献する技術者の育成」という明確な理念の下、全学を挙げて地域連携事業に取り組んできた。その取り組みは、都市部ならではの地域の課題を吸い上げ、グリーンイノベーション、ライフイノベーション、ものづくり技術など、大学のリソースを最大限に活用しながら地域に貢献している点から、都市型の地域連携（貢献）の先進的モデルとも言える。今回の大学 COC 事業への採択を契機に、全学的に取り組むことでプロジェクトが加速している印象を持った。このように全学のプロジェクトとして、優れた取り組みを複数展開できる背景には、様々な要因があると思われるが、今回のインタビュー調査から、複合領域産学官民連携推進本部に所属するキーパーソンとなる教員と教職協働で新たな付加価値を創造できる事務職員の存在に加え、従来から、大学に蓄積する「知」を最大限に活用するため、部署間の壁を超えて協働することができる組織能力の高さが大きく影響しているのではないかと推察される。

## V. 松本大学

- 1、訪問日：2014年8月5日
- 2、応対者：学長 住吉 廣行  
総合経営学部教授 木村 晴壽  
大学事務局長 小倉 宗彦
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、沖 清豪（早稲田大学）、岩田雅明（岩田雅明  
オフィス）増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### (1) 学園の概略

松本大学を設置する松商学園は、明治期の実業家・教育家であった木澤鶴人氏が、1898年に「戊戌学会」を設立したことに始まる。創始者が「戊戌学会」を創設した時のスローガンとして「自主独立」を掲げ、以来、松商学園の建学の精神としてきた。

同大は、長野県内高校出身者の県外流出率の高さを背景に、長野県・松本市・松本広域連合からの財政支援を得て、2002年に開学した。現在、総合経営学部（総合経営学科、観光ホスピタリティ学科）、人間健康学部（健康栄養学科、スポーツ健康学科）の2学部と健康科学研究科を擁し、学生数1,483名（2014年5月1日現在）の規模となっている。同大の設立の趣旨には、「教育・研究を通じた地域社会への貢献を目標とする」ことが掲げられており、地域貢献を大学の基本理念として明確に位置付けている点が特徴である。また、大学の使命・目的として「地域社会に貢献できる人材の育成」を掲げ、「地元の若者を受け入れて教育し、地元に戻す」という考え方を軸に、地域社会を活性化させる様々な取り組みがなされている。

### (2) マネジメントの特徴

松本大学は、長野県・松本市・松本広域連合からの財政支援を受けて設立された経緯があるため、地域立の大学という意識を構成員が持っている点は、他の大学と大きく異なる特徴である。しかしながら、地域密着型で教育・研究活動を行うことに対し、反対する教育職員がいなかったわけではない。「トップダウンで強制したからといって、必ずしも構成員が理念に基づいて行動するわけではない。」と住吉学長は言う。地域総合研究と題したアニュアルレポートを各教員に記述させているのも、成果を公表することは勿論のこと、具体的な成果が上がっていることを構成員が共有し、理解を深める側面と、他の教員の努力を可視化することで、競争心に火を点けることも狙いの一つである。最近では、教職員を褒賞するための制度として「学長表彰制度」も導入した。査定や人事考課をしない代わりに、堅実に努力を積み重ねている教職員を出来るだけ多く認めていくことで、大学全体のモチベーションを高めていくことを狙いとしている。

こうした地道な活動を行う一方で、同大にとって地域貢献が生きる道だと学内に大きく印象づけたのは、国からの採択制の補助事業の獲得である。『申請は短期大学部では

あったものの、「平成 15 年度 特色ある大学教育支援プログラム」の採択は、学内に自信を与え、大きな転機になった。』と小倉大学事務局長は話す。その後も『平成 25 年度 地（知）の拠点整備事業（以下「大学 COC 事業」という。）』を含め、数多くの採択補助金を獲得し、学内のモチベーションも高まっていった。

また、経営と教学との関係においても、教学中心で改革を推し進め、中期計画・目標については、住吉学長が中心に取りまとめた。短期大学時代には、教授会から学費値上げを提案するほど、教学側の経営者意識が高いことも同大の特徴である。この背景には、県内の学齢人口の推移、県内の他大学の動向など、刻々と外部環境が変化する中で強い危機意識が執行部のみならず全構成員に根付いており、「何か行動しなければならない」という個々の強い意志が、様々なアイデアを生み、同大の組織能力の高さに繋がっているのではないかと考えられる。

### **(3) 地域貢献活動の特徴**

#### **1) 大学 COC 事業の取り組み**

松本大学における地域貢献活動は、①学生が希望に沿った地域活動に参加したり、地域活動を立ち上げる自主的な経験の中で、課題解決能力を高め、「地域人」として活躍できるようサポートする場として、2005 年度に開設した『地域づくり考房「ゆめ」』の取り組み、②様々な授業で地域に出て、地域を学びのフィールドとすることで、実践的な視野と能力を育む「アウトキャンパス・スタディ」の取り組み、③健康づくりの面から専門職による地域貢献を行っていくことと、地域を教室として学生が学び、学生の力が地域の中で活かされることを狙いとする「地域健康支援ステーション」の取り組みなど、これまで多くの新聞や雑誌などにも取り上げられ、社会から高く評価されてきた。これらの活動を踏まえ、今回採択された「大学 COC 事業」では、「地域社会の新たな地平を拓く牽引力、松本大学」をテーマとし、「ひとづくり」、「まちづくり」、「健康づくり」をコンセプトに信州全体の活性化を目指す構想になっている。

「ひとづくり」では、若者の地元定着、地域づくりとひとづくり、「まちづくり」では、高齢化社会対応、福祉のまちづくり、地場産業振興と環境、安全・安心のまちづくり、「健康づくり」では、運動による健康づくり、食による健康生活支援をテーマに取り組んでおり、これらの取り組みが社会貢献であると同時に、教育としての側面も有し、こうした地域をフィールドとした活動自体が研究活動にも繋がっている。

#### **2) 特徴的な地域貢献活動**

今回のインタビュー調査を通じ、大学 COC 事業の一環として、最近実施している特徴的な取り組みとして挙げられた、3つの事業について紹介することとしたい。

##### **① 若者の地元定着に向けた商業高校との高大連携【ひとづくり】**

大学への入学前から、地域社会に対する意識を醸成するため、2013 年度から、県内の商業高校で学ぶ生徒を対象に「マーケティング塾」を始めた。ここでは、松本大学の教員による講義とグループディスカッションなどが行われ、製品の企画や流通、プロモーションなどの実践的な学習を行う。その成果物は、実際に東急百貨店における「全国高

校生合同販売「デパートゆにっと」において販売を行うという一連のプログラムになっている。実際、同大への商業高校からの入学者は増加し、商業高校における進学率も高まっている。

## ② 高齢化社会に対応した買い物弱者支援【まちづくり】

同大の買い物弱者支援の事業は、ある女子学生の曲がったキュウリが廃棄されることに対する「もったいない」という気持ちから始まった。この女子学生の気づきをきっかけに、教員との話し合いの中で、形がいびつなため、商品価値のない野菜を安価で購入し、高齢者に届けるという発案に繋がり、松本市を巻き込む大きな事業に発展してきている。近所のスーパーマーケットが撤退し、高齢者が買い物に困惑していた時期と重なったことも、事業が拡大した一つの要因である。学生が高齢者から注文を受け、野菜を届ける場が、高齢者のたまり場づくりにも繋がっており、様々な課題解決に役立っている。

## ③ 学生による地域住民の健康づくり指導【健康づくり】

松本市では、高齢者に対する運動指導を行う「熟年体育大学」を開き、そこに参加する高齢者の健康に係るデータを全て蓄積している。こうしたデータを基に運動と血糖値や血圧などの関係を研究している教員が在籍しており、長野市の健康増進に貢献している。こうした活動を基に安価で運動効果の高い「インターバル速歩」を奨励し、地域へ学生とともに指導に出向く取り組みを行っている。池の平ホテルでは、従来、子供を対象としたファミリーランドを売りにしてきたが、少子高齢化対策として、松本大学との産学連携事業として健康指導を行う取り組みを進めている。同ホテルでは、企業における社員の健康増進に着目し、事業自体も拡大しつつある。同大には、ホテル以外にも病院や高齢者施設からの健康指導の依頼も増えつつあり、学生の実践的な教育の場になると同時に、地域産業の振興にも役立っている特徴的な取り組みである。

以上、松本大学における理念に基づく特徴的な地域貢献活動を紹介した。同大では、計画に基づく意図的な取り組みというよりは、現場のアイデアをベースにした創発型の取り組みが中心となっている。それが実現できているのは、大学の理念の構成員への浸透と、現場の組織能力の高さ、特に新しいことを始めるイノベティブな組織文化に起因するのではないかと考えられる。こうした組織文化の背景には、国からの採択制の補助事業の獲得や県内外からの取材による社会的認知度の向上という具体的な成果が大学としての理念の浸透に繋がり、更には、刻々と変化する外部環境を踏まえての強い危機意識が学内で共有できている点にあるのではないかと、インタビュー調査を通じて感じた。

## VI. 中部大学

- 1、訪問日：2013年12月10日
- 2、応対者：副学長・地域連携教育センター長 後藤 俊夫  
法人本部長 大西 信之  
生命健康科学部生命医化学科准教授 伊藤 守弘  
生命健康科学部理学療法学科准教授 戸田 香  
地域連携教育センター部長 庄山 正志  
エクステンションセンター次長 種村 育人  
地域連携教育センター課長 梅村 勝利
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）  
小林功英（日本私立大学協会）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### （1）学園の概略

1939年に三浦幸平氏によって設立された「名古屋第一工学校」を前身とし、1964年に中部工業大学を開学した。その後、1984年に中部大学に名称変更し、現在、学生数10,579名（2013年5月1日現在）、7学部6研究科を擁する中部地域の中核的総合大学として発展してきた。2014年には、4年制大学としてスタートした1964年から50周年という節目の年を迎える。7学部の構成は、工学部、経営情報学部、国際関係学部、人文学部、応用生物学部、生命健康科学部、現代教育学部、6研究科の構成は、工学研究科、経営情報学研究科、国際人間学研究科、応用生物学研究科、生命健康科学研究科、教育学研究科となっており、メインキャンパスである春日井キャンパスの他に、大学院の講義を中心とした名古屋キャンパスを擁している。

建学の精神として「不言実行、あてになる人間」を掲げ、基本理念としては、この建学の精神を信条とし、豊かな教養、自立心と公益心、国際的な視野、専門的能力と実行力を備えた信頼される人間を育成するとともに、優れた研究成果をあげ、保有する知的・物的資源を広く提供することにより、社会の進歩と発展に貢献することを明示している。

### （2）マネジメントの特徴

建学の精神に沿って、教育、研究、社会貢献それぞれの使命を明示し、目指す大学像として、①中部地域における中核的総合大学としての発展、②全人的教育による「信頼される人間」の育成、③教育内容の改善・充実、④中核的大学としての優れた研究の推進、⑤社会貢献活動の推進、⑥組織の活性化及び改革機能の強化を掲げている。

近年、経営トップの強いリーダーシップの下、特に学部・研究科の改組再編や教育改革を中心に、全学的に大学改革を進めてきた。現在、2014年の開学50周年を転機として捉え、将来に向けた夢構想事業を検討している。

大学のガバナンスに関わる学長の選任方法は、常勤理事及び大学の幹部を中心とする「学長候補者推薦委員会」により推薦された候補者について、理事会において選考して

いる。また、学長がリーダーシップを発揮できるよう、理事を兼ねた副学長、学長の特命事項を遂行する学長補佐を複数名配置し、学長の補佐体制が整備されている。

学園運営では、大学の総長を兼ねた理事長の諮問機関として、理事長、学長、校長、常勤理事、法人本部長、大学事務局長等で構成する「理事長室会議」を置き、各設置学校の基本方針や課題について月 1 回議論している。また、学園全体の会議として、「学校法人中部大学運営協議会」を置き、理事会に諮る前の案件を中心に、協議、調整等を行っている。一方、大学運営は、大学の意思決定機関である「中部大学協議会」以外に、全学的な会議として学部長会、研究科長会を置いている。これとは別に、学長の諮問機関として、学長及び学内の主要なメンバーで構成する「学長室会議」を置き、教学に関わる主要な課題等について月 2 回議論している。このような体制の下、学長主導により、ディプロマ戦略などのテーマに応じたプロジェクト型の組織を複数立ち上げ、全学的に教育改革を進めている。

### (3) 大学 COC 事業への取り組み

中部大学として、教育、研究、社会貢献それぞれに使命を掲げているが、その内、社会貢献では、「さまざまな社会活動に参画し、大学が保有する知的・物的資源を活用することによって、地域を中心とする社会の福利向上と発展に貢献する」を使命として掲げている。元々、地域志向の強い大学であったことから、従来より、地元の愛知県春日井市との包括協定に基づき、様々な地域貢献活動が行われてきた。これらの取り組みをベースに、平成 25 年度『地（知）の拠点整備事業（以下「大学 COC 事業」という。）』に申請し、採択された。中部大学におけるこれまでの地域との連携活動と、大学 COC 事業の特徴について見ていくこととしたい。

#### ① 地域志向の取り組み

中部大学では、大学 COC 事業への申請前から地域貢献（連携）は重要な使命の一つとして位置付け、春日井市、春日井商工会議所、NPO 団体等との対話の場、あるいは地域住民に対する定期的なアンケート調査などを踏まえて、地域の課題やニーズの把握に努めてきた。これらの情報と大学側のリソースとのマッチングを行い、ニーズに即したオープンカレッジ、自治体との連携による地域連携講座、小中学生を対象としたセミナーなどを開催してきた。また、高齢化という春日井市が抱える課題に対応するため、生命健康科学部のリソースを活用しながら、医療・福祉問題解決のための研究活動も展開し、加えて、地域活性を目的とした「報酬型インターンシップ」も行ってきた。さらに、複数の教員が春日井市の審議会委員を務めていることもあり、地域ニーズ把握にも役立てている。

これらの取り組みがシーズとなり、今回の大学 COC 事業への申請に至った。

#### ② 大学 COC 事業の特徴

今回の大学 COC 事業に関わって、新たに COC 担当理事・副学長を 1 名任命して推進責任者を明確にするとともに、この事業を中心的に担う部署として、新たに「地域連携教育センター」が設置された。従来から、地域連携業務に携わってきた研究支援セン

ター、エクステンションセンターと連携をとりながら事業を推進している。

事業名称は、「春日井市における世代間交流による地域活性化・学生共育事業」であり、春日井市、春日井商工会議所、NPO 団体との連携による事業である。本事業の特徴は、建学の精神を念頭に、学生が4年間の学びを通して「地域創成メディエーター」の称号を得るまでの一連の教育プログラムにある。創造、協働、自立の3つのカテゴリーからなる全学部共通のアウトカムを設定し、学生が達成できるよう担当教員が支援していくこととしており、2017年には、延べ約2,000名を超える学生が称号を得ることを目標としている。

教育プログラムでは、全学共通教育科目として、「地域共生実践～春日井市問題発見のすすめ～」、学部・学科等においても地域連携に関する科目・演習等を設置する。さらに、課外の活動メニューとして、①報酬型インターンシップ、②生活・住環境を考えるまちづくり、③キャンパスタウン化、④高齢者・学生交流（Learning Home Stay）、⑤シニア大学（CAAC）、⑥コミュニティ情報ネットワーク、の重点事業を用意し、体験型学習を中心に正課教育と課外教育との複合的学修システムとして機能させることで、「地域創成メディエーター」に導いていくことを狙いとしている。

### ③ 教員の巻き込みによる新たな組織文化の醸成

2008年から、学長主導により全学的な組織として「教育改革推進委員会」を設置し、教育改革に乗り出した。2011年度からの全学共通教育の導入、ディプロマ戦略、アドミッション戦略、学生支援戦略などのテーマに応じたプロジェクト型の組織の立ち上げによる教育改革もこの一環である。全学的な教育改革を実現する過程では、学内の多くの教員を巻き込んで議論を重ねたという。このことによって、教育制度の整備の促進は勿論のこと、議論のプロセスで学部間及び部署間の垣根が取り払われたことにより、教員の意識改革の促進という副次的効果ももたらした。地道に議論を重ねることが、結果として、全学的な大学改革に取り組みやすい組織風土の醸成にもつながったのである。

今回の大学COC事業に関連し、地域連携に関わる教員は100名近くに上るといえる。大学全体の教員数506名（2013年5月1日現在）からすれば、比較的高い割合とも言える。こうした教員を核にして、巻き込み型で学内外にネットワークを拡大することも可能であり、大学としての大きな強みと言えよう。

以上、中部大学におけるマネジメントと大学COC事業の特徴等について紹介した。中部大学のケースでは、経営トップが明確なビジョンと強い指導力を持ち、プロジェクト型の組織の立ち上げによる教育改革など、地道に教職員の意識改革を進めた結果の一つとして、今回の大学COC事業の採択に繋がったのではないかと感じた。

今後、この事業を成功に導くには、目標をベースとしたPDCAサイクルを回していくことが重要であり、そのためにも成果を可視化していくことが必要である。今回採択された事業では、プログラムへの参加学生数を成果指標として位置付けているが、今後は事業の目的に沿った成果指標を加えながら、多面的に評価していくことも必要と考える。引き続き、事業成果の推移を見ていくこととしたい。

## VII. 名古屋学院大学

- 1、訪問日：2013年12月10日
- 2、応対者：学長 木船 久雄  
地域連携センター長 家本 博一  
経済学部教授 井澤 知且  
企画地域連携室長 出口 博也
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）  
小林功英（日本私立大学協会）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### (1) 学園の概略

1887年7月にフレデリック・C・クライン博士によって設立された「私立愛知英語学校」を前身とし、同年9月に「名古屋英和学校」と改称した。その後、1964年4月に名古屋学院大学は、経済学部経済学科（定員200名）を設置して開学した。現在、名古屋市と愛知県瀬戸市にキャンパスを有し、経済学部、商学部、法学部、外国語学部、スポーツ健康学部、リハビリテーション学部、人間健康学部、大学院の2研究科と通信制大学院（英語学専攻）を設置しており、2014年には創立50周年を迎える。

建学の精神として掲げる「敬神愛人」は、神を敬い、神から与えられた自己の能力を最大限に伸ばし、その能力を社会のため人のために惜しみなく用いなさいという聖書の教えを表したものである。この「敬神愛人」の精神を尊重し、高い志と豊かな国際感覚を備えた、社会の発展に貢献する人材を育成することをミッションとしている。

### (2) マネジメントの特徴

2013年8月に、10年スパンの中長期計画「Look Forward 2014-2023」を策定した。この中長期計画は、2012年12月、理事会の下に、木船学長を委員長とする「中長期計画策定検討委員会」を設置し、ステイクホルダーからのパブリックコメントも取り入れながら、理事会において承認されたものである。「中長期計画策定検討委員会」は、学長指名により、各部署から1、2名ずつ選抜し、原案は学長のリーダーシップの下、取りまとめられた。

この「Look Forward 2014-2023」は、現段階では骨子ではあるが、ビジョンを実現するための6つの目標を掲げ、それぞれの目標に重要方策を示す形になっている。現在、これらの目標と重要方策を具現化するため、理事会の下に専門委員会を設置し、具体的な行動計画の検討を進めている。

大学のガバナンスに関わる学長と学部長の選任方法は、選挙制度を採用しており、管理運営も民主的に進めている。意思決定には時間を要するものの、構成員の創意を結集して大学をつくり上げる風土が組織に根付いていると言える。その一方で、最終的な決断は経営トップが行うというスタンスをとっており、理事長と学長の方針が全教職員に浸透するよう、日々努めている。

学園運営は、理事会の下の常任理事会が日常的な意思決定を行い、2週間に1回開催されている。一方、大学運営は、全学の審議機関としての大学協議会とは別に、学部長間の調整機能を主とする学部長会と、日々の教学に係る課題について議論する教学5部長会議（教学の主要な5部門の長）を置いている。副学長制度は導入していないものの、この教学5部長会議を週1回開催し、学長の補佐機能としての役割を果たしている。

### （3）大学COC事業への取り組み

中長期計画である「Look Forward 2014-2023」の中でも、明確に社会貢献ビジョンを定めており、従来から地域との連携に対する構成員の意識は高い。1968年に瀬戸キャンパスへ全学移転した当時から、窯業を主とする瀬戸の地域研究が盛んに行われていた。90年代に入ると、この地域との繋がりを活かしながら、地域を題材にしたPBL教育が行われるようになり、学生の課題解決力や社会人基礎力の養成に向けた取り組みが実践されてきた。これらの取り組みをベースに、平成25年度『地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）』に申請し、採択された。事業名称は、『「地域の質」を高める「地」域連携・「知」識還元型まち育て事業』であり、地域の活力を取り戻すことをテーマにした事業である。この構想は、学長のリーダーシップの下、地域連携センター長を責任者に据えた。さらに、地域活動に知見のある教員をコアにしたプロジェクト会議で検討が進められ、その活動を事務組織である企画地域連携室が支えた。名古屋学院大学が、この大学COC事業の申請に至るプロセスについて、①学内の強みシーズの洗い出しと強化策の検討、②構想の統合化、③事業の実施体制の整備、④学内の合意形成の4つの視点で見えていくこととした。

#### ①学内の強みシーズの洗い出しと強化策の検討

プロジェクトにおける取り組みは、強みのシーズの探索から始まった。瀬戸市では、学生運営のまちづくりカフェを核として商店街を活性化させ、経済産業省の「がんばる商店街77選」に選定されたという実績を持つ。このノウハウを名古屋市の日比野商店街にも活用し、「愛知県活性化モデル商店街」にも選定されている。こうした強みをさらに強化する形で「地域商業まちづくり」を一つの柱とした。さらに、名古屋市の歴史観光による地域活性の狙いと、大学のリソースとのマッチングから、「歴史観光まちづくり」を二本目の柱とし、設置する学部の学問特性と教員の防災に関する研究内容のシーズを活かし、三番目の柱として、「減災福祉まちづくり」を設定した。

#### ②構想の統合化

設定した3つのまちづくりのコンセプトを踏まえ、構想全体を統合するプロセスを経ている。前述のシーズの洗い出しと、この統合化のプロセスで重要な役割を果たしたのが、経済学部の井澤知且教授と水野晶夫教授である。井澤教授は、前職でのまちづくりの実績を活かしながら、全体構想案を策定し、水野教授は、主に全学的なカリキュラムデザインを担当した。構想を練る上で、こうした人的リソースの強みを活かすことも重要な要素となる。この統合化のプロセスでは、3つのまちづくり事業を踏まえ、「地域の質（Quality of Community）を高める」という全体のコンセプトに統合化し、構想全体

の体系化を行った。教育面における特徴としては、学生の地域貢献活動を「段階的発展型カリキュラム」として位置付け、学生の成長とリンクさせた形で設計している点が挙げられる。年次に合わせた学生・教員全員参加の教育イベントと現場重視の調査・分析・提案を行う課題解決型授業（PBL）を組み合わせたカリキュラムは特徴的である。

### ③事業の実施体制の整備

地域貢献（連携）活動において、いかに地域の課題とニーズを吸い上げるかという課題がある。この点において、大学が地域と同じ目線に立つことが重要であるとの考えから、学長を議長とする「COC 推進会議」を核とし、その下に「名古屋キャンパス委員会」、「瀬戸キャンパス委員会」を設置した。それぞれの委員会は、地域住民、NPO、企業、行政等をメンバーとし、常時、地域のニーズを把握できる体制を整備した。さらに「地域志向型カリキュラム編成委員会」と「地域志向型研究推進委員会」を設置し、地域の声を教育と研究に反映させる体制を構築している。

### ④学内の合意形成

全体構想の意思決定については、経営と教学それぞれの意思決定プロセスを経るという従来からの形をとっているが、構想を練るプロセスの中で、逐次、構成員への理解活動を行っている。構想自体は、案を練るプロジェクト会議において策定しているが、このプロジェクト会議の委員を通して、委員が所属する学部とのやり取りを繰り返しながら、実行性のあるプランに仕上げている。3つのまちづくり事業のいずれも、可能な限り多くの構成員の理解を得て、巻き込んでいくことが重要なポイントとなる。議論の過程でプロジェクト会議の委員が、学部との板挟みになるケースもしばしばあったが、その都度、地域連携センター長等が教員への説明にまわるなど、地道な理解活動を続けた。このような学部との双方向のコミュニケーションを重ねる中で、プランの実効性が高められていったものと考えられる。

以上、名古屋学院大学におけるマネジメントの特徴と、大学 COC 事業への申請に至るプロセスを紹介した。重要なことは学内のリソースを再点検し、そのシーズからの強みづくりのプロセスを経て、新たな付加価値を生み出していくことにある。また、こうした全学での事業を実現するためには、学部間、部署間の垣根を低くし、協働体制を構築していくことが必要となるが、そのための経営トップの役割は大きい。

今回の紹介は、事業のプランニングまでのプロセスが中心であったが、今後、実行段階における事業の成果についても見ていく必要がある。

## VIII. 皇學館大学

- 1、訪問日：2014年9月29日
- 2、応対者：学長 清水 潔  
教育開発センター長 齋藤 平  
企画部部長 木村 成吾  
地域連携推進室課長 橋本 久
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### (1) 学園の概略

皇學館大学は、1882年（明治15年）、神宮祭主久邇宮朝彦親王の令達によって、神宮の学問所である林崎文庫に開設された「皇學館」を起源としている。1900年（明治33年）に神宮祭主の賀陽宮邦憲王より賜った令旨には、わが国の歴史に根差した道義と学問とを学び、実際の社会の中で実践して、文明の発展に貢献するという、同大の建学の精神が記されている。その後、「神宮皇學館大學官制」の廃止により、一旦、廃学となったが、卒業生を中心に再興を図り、1962年（昭和37年）、私立大学として再スタートさせたという経緯を持つ。再興された際、建学の精神を継承しつつ「本学はわが国民の歴史と伝統とに基づく文化を究明し、洋の東西に通ずる道義の確立を図り、祖国愛の精神を教育培養するとともに、社会有為の人材を育成することを使命とする」を大学の理念として掲げた。

現在、文学部（神道学科、国文学科、国史学科、コミュニケーション学科）、教育学部（教育学科）、現代日本社会学部（現代日本社会学科）の3学部と文学研究科、教育学研究科、神道学専攻科を擁し、学生数2,944名（2014年5月1日現在）の規模になっている。同大は神道を根幹とし、日本の歴史や伝統を継承しながら、社会の要請に添えていく特徴的な大学である。特に教育学部における教員養成は、この地区における実績は高く、大学としての強みの一つになっている。

### (2) マネジメントの特徴

皇學館大学では、全学教授会とは別に、全学的な教学の方針に関する企画・立案及び執行方法について審議することを目的とする「教学運営会議」を設置している。学長がリーダーシップを発揮する上で、教学の執行部で構成される「教学運営会議」が重要な役割を果たしており、大学の将来構想、各種補助金の申請に向けた調整など、大学事務局企画部が所管となって議論を進めている。また、学長がリーダーシップを発揮する上で、学長補佐制度も導入している。2013年度に任命された4名の学長補佐は、清水学長の呼び掛けにより、専ら「将来ビジョン・中期行動計画」の策定に注力した。その結果、「皇學館大学140教育研究ビジョン」及び「中期行動計画（平成27年度～平成31

年度)」が策定され、2015年度からスタートする予定になっている。この計画は、①大学教育の質的転換・質保証、②グローバル人材の育成、③地域再生の核となる大学、地域貢献人材の育成、④産業界など多様な主体、国内外の大学等と連携した教育研究、⑤研究推進・国際化推進、⑥組織・運営基盤の強化、の6事業で構成され、数値化、図示化等により学内外に分かりやすく周知するための工夫が施されている。

### (3) 地域連携活動の特徴

#### 1) 組織体制

皇學館大学における地域連携活動は、「皇學館大学 140 教育研究ビジョン」においても明確に位置づけられ、更に強化していく方針である。2013年9月、地域の拠点として、同大の教育研究の成果を積極的に地域社会に還元し、地域への貢献及び地域との連携を推進することを目的として、大学事務局企画部内に、地域連携推進室を設置した。現時点では、課長を含めた2名で組織しており、大学事務局企画部と地域連携推進室の併任となっているが、今後、増員を予定している。地域連携活動という括りにおいては、学生部が所管するボランティア活動なども含まれるが、連携協定に基づく活動を地域連携推進室が担うことで、他部署との業務の棲み分けをしている。地域連携推進室を設置した当初は、学内の情報収集と対外的な窓口の一元化から始め、今では、学内の地域連携活動に関わるデータは集約され、そのデータを活用して実績のある個々の活動については、積極的に連携協定を結ぶことで、全学的な取り組みへと広がりを見せている。また、各教員の研究課題、社会連携事例集を冊子にしてホームページ上に公開しており、他機関との連携をしやすくする工夫もしている。更に、毎年地域連携活動に関わる報告書を取りまとめ、学内外に公開することで成果の可視化にも努めている。

全学的に、地域連携活動を審議する場としては、学生部長を委員長とする「地域連携推進委員会」を設置し、主に組織的な企画・立案、総合受付調整、活動支援、地域ニーズの把握・分析等を審議している。ここでの審議内容は、全学教授会を始めとする諸会議への報告を通じて他部署等との連携を図り、地域連携活動を円滑に進めている。

#### 2) 大学COC事業の取り組み

皇學館大学では、三重県伊勢志摩圏域における人口減少、少子高齢化といった社会構造の変化を背景に、『「伊勢志摩定住自立圏共生学」教育プログラムによる地域人材育成』をテーマとして、『平成26年度 地(知)の拠点整備事業(以下「大学COC事業」という。)]に申請し、採択された。この事業は、伊勢志摩圏域に人々が定住し、持続可能な社会を構築するため、歴史文化観光資源、自然環境定住資源、地域経済・産業等を活かして、定住機能の在り方を自らの課題として捉え、行動できる「アクティブ・シチズン(自分で考え、行動できる市民)」の育成を目指した取り組みである。具体的には、①地域資源を活かした総合学修プログラム「伊勢志摩定住自立圏共生学」の開発、②「地域課題学修支援室」を整備し、実習科目を新設、③卒業研究として「プロジェクト研究I・II」を開設し、総合的に「アクティブ・シチズン」を養成するための学びの体系を構築する取り組みである。

本事業の運営に係っては、事業の基本方針、予算、企画、評価等を審議し、連絡調整

する場として、「皇學館大学 COC 実施本部」を置き、清水学長が本部長の任にあたり、教育開発センターと地域連携推進室とが連携しながら事業を進める体制が構築されている。

本事業は、当該地域が最も課題としているテーマに対して、これまで同大で開発してきた教育プログラムをさらに発展させて、定住のために必要な生活機能を確保し、地域の活性化と発展を図るという取り組みであり、他の自治体や大学においても参考となる実践事例になるのではないかと考える。

### 3) 特徴的な地域貢献活動

今回の訪問調査の中で、大学 COC 事業の位置づけではないものの、最近行われている特徴的な取り組みとして、次の事業が挙げられた。

#### ① 地元銀行との連携協定に基づく地域人材育成

本事業は、地元銀行との連携による地域人材の育成に向けた地域課題解決学習である。三重銀総研とは、「グローバル化と地域の経済社会」をテーマに産学協働講座を実施しており、人文系学部を設置している同大において、世界、日本、地域経済を学ぶ意義は深いと担当者は話す。また、第三銀行とは、行員との中国への海外インターンシップを計画しており、百五銀行とは、人間の無限の可能性を引き出す「人源輝業セミナー」などを開催している。

#### ② おかげキャンパスプロジェクト

おかげキャンパスプロジェクトは、教員・学生が主体となり、地域団体や自治体等と協働で取り組んでいる活動や、新たに取り組もうとする地域活性化を支援する活動である。こうした地域と一体となって取り組む活動をコンペ形式で募集し、支援することで全学的な広がりを見せている。

以上、皇學館大学では、三重県からの入学者が約 7 割、就職先も三重県が約 7 割と、地元に着する人材が学んでいることを背景に、地域を支える人材育成に重きを置いた地域連携活動を進めている。同大における地域連携活動を始めとする様々な取り組みは、清水学長のリーダーシップにより進められ、そのリーダーシップを支える「教学運営会議」を中心とした教学執行部、学長補佐、大学事務局企画部の存在がとても印象的だった。特に全体のプランニングから調整まで多岐にわたる業務を担う大学事務局企画部が、まさに同大のシンクタンクとしての役割を果たしており、地域連携に係る業務を大学事務局企画部の事務職員が担っていることから、この大学の地域連携活動に対する強い意志が感じ取れる。

## IX. 四日市大学

- 1、訪問日：2014年9月29日
- 2、対応者：社会連携センター長 松井 真理子  
事務局長 川村 季夫  
社会連携センター課長 樋口 晶子
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）
- 5、調査内容（概要）：

### （1）学園の概略

四日市大学は、三重県四日市市と学校法人暁学園との公私協力型方式の大学として、1988年に経済学部の単科大学としてスタートした。現在、経済学部（経済経営学科）、環境情報学部（環境情報学科）、総合政策学部（総合政策学科）の3学部を擁し、学生数799名（2014年5月1日現在）の規模になっている。

同大の建学の精神「人間たれ」は、暁学園が総合学園としての体制を整えた1950年に設置された「学園綱領制作委員会」により検討され、学園創立者である宗村佐信氏のもと、学園綱領として決定された。この学園としての建学の精神を基本とし、また、四日市市との連携によって開学した経緯を踏まえ、「地域社会と共生する地域貢献型大学」、「国際的視野をもって行動する人材の育成」、「学園の最高学府としての建学の精神を基軸とした学園一貫教育の完成」を基本理念として掲げている。同大は、自治体との密接な協力体制を構築している点で特徴を持ち、学内リソースを最大限に活用して地域に貢献していくことに重きを置く大学と言える。

### （2）マネジメントの特徴

四日市大学では、経営と教学の意思疎通を図り、迅速な意思決定力を持つところに特徴がある。宗村理事長は学長を兼ねており、教学の最高意思決定機関である大学協議会では常務理事を構成員としている。更に、理事長でもある宗村学長が全学教授会の議長を務め、常務理事も陪席として参画している。理事長が学長を兼ね、経営側が日常的に大学の状況を把握することで、経営トップによる迅速な意思決定がなされている。

また、理事長、常務理事、事務局長の間では、日常的にコミュニケーションが図られている。この場では何気ない学生の声や現場の教職員の意見、アイデアなどを話題に意見交換がなされているという。こうしたコミュニケーションを通じて、例えば、地域の生涯学習の場としての機能を持つコミュニティカレッジの存続、新入生の不安解消のための事務職員による支援策など、数々の現場の意見やアイデアが実現されている。こうした学生を含めた現場の意見を大事にする経営トップの姿勢が、結果として様々なアイデアが現場から生み出され、組織の活性化に繋がっている。

### (3) 地域連携活動の特徴

#### 1) 組織体制

四日市大学における地域連携活動は、地域と連携する授業、高大連携、地域活性化活動、ボランティアを始めとする学生による地域活動、生涯学習・公開講座、調査研究など多岐にわたる活動を進めてきている。特に、生涯学習としてのコミュニティカレッジは、長年の実績もあり、地域からの評価も高く、受講生の要望を講座運営に反映させながら、地域コミュニティにおいて重要な役割を果たしている。

これまで、こうした取り組みは部署や教員個人の個別の努力によって活性化させていたが、大学としての一体感の醸成や全学的な広がりという点では課題が残されていた。そのため、大学全体として組織的に取り組むため、2012年に社会連携センターを設置した。

同センターは、総合政策学部の松井教授がセンター長を務め、担当事務職員との教職協働で様々な事業を展開している。同大の最高意思決定機関である大学協議会の構成員として、社会連携センター長を加えている点からも、同大の地域連携活動に対する強い意志を垣間見ることができる。

同センターは、研究活動を担う「研究機構」、地域連携活動を担う「地域連携部門」、生涯教育・市民教育を担当する「コミュニティカレッジ」、ボランティア派遣を担当する「ボランティア部門」の4部門で構成されており、地域連携活動の企画・運営に加え、学外からの窓口としての役割を果たしている。この機能をさらに強めるため、近く、地域コーディネーターを数名配置する予定だという。

また、地域連携に係る多岐にわたる活動については、「四日市大学社会連携報告書」として取り纏めて成果を可視化し、ホームページでも公開している。

#### 2) 大学COC事業の取り組み

同大では、地域のニーズを把握し、議論する場として、『四日市大学地／知の拠点運営協議会（以下「協議会」という。）』を設置しており、連携自治体である四日市市、三重県他、産業界、自治会などの代表者との協議を重ねている。こうした協議会で吸い上げたニーズをベースとして『平成26年度 地（知）の拠点整備事業（以下「大学COC事業」という。）』に申請し、採択された。

今回の大学COC事業のテーマは、「産業と環境の調和をめざす四日市における人材育成と大学改革」である。①新しい産業振興に関する研究と実践、中小企業のニーズに適合した経営・国際化等の支援を行う「産業支援プロジェクト」、②立地特性を生かした環境教育・保全の研究と実践を内容とする「環境教育・保全プロジェクト」、③地域インターンシップ等を通じて地域とともに人材を育成する「人材育成プロジェクト」の3本を事業の柱としている。こうしたプロジェクトを通じて、カリキュラム改革を行うと同時に、定量尺度による個別指導を行う教育手法改革にも着手する。今回の大学COC事業による取り組みは、地域と繋がることで学生がどう伸びるか、それを測る「成長スケール」を重要な柱として位置付けている。「地域貢献と教育とを結び付け、そのことによる学生の成長を可視化することが重要である。学生が成長し、地域に喜ばれる学生を育てていくことが、結果として入試や就職に結びつく。」と松井社会連携センター長は話す。

今回の大学 COC 事業では、教員・学生と地域を繋ぐしくみにも工夫を凝らしている。一つは、「協創ラボ」である。個々の教員が地域と繋がって学生を巻き込みながら取り組んでいるゼミやプロジェクトなどを「協創ラボ」という冠を付けることで大学全体の取り組みとして一元化する。活動自体は、ゼミでもサークルでも共同調査でも構わない。こうした取り組みを一覧表にして可視化することで、学内の地域貢献活動に対する機運を高めることも狙いの一つとしており、2014 年度から始めたものの、既に 5 事業がスタートしている。もう一つが、「教員 1 人 1 プロジェクト」である。教員個人が何か一つでも地域連携に関与してもらうため、「地域志向教育研究経費」として 1 プロジェクトにつき、上限 10 万円を支給する取り組みである。

### 3) 特徴的な地域貢献活動

今回のインタビュー調査の中で、大学 COC 事業の一環として取り組んでいる特徴的な事業の一つとして「鉄道とまちづくり事業」が挙げられた。この事業は、(株)三岐鉄道からの寄付講座であり、総合政策部で実施されている。この寄付講座の狙いは、今後の超高齢化社会における移動困難者を見据えた際の地方鉄道の意義と、地方鉄道の厳しい財政状況をとともに考えることにある。この講座を通じて、(株)三岐鉄道と学生とが地方鉄道の利用向上策などを検討し、具体的には、(株)三岐鉄道と大学との共同によるテキストを制作したり、三岐鉄道北勢線で「サンタ電車」を走らせ、毎年、2,000 名近く集客するなどの成果を出している。本事業の特徴は、①地域のニーズに対応した取り組みであること、②実際に地域産業の振興に貢献していること、③学生が社会性を含めた教育的効果が得られていること、の 3 点にあるとのことであった。

以上、四日市大学における公私協力型の大学ならではの取り組みを紹介した。同大では、小規模のメリットを活かし、学生の声のみならず、教職員の声にも耳を傾け、そうした意見を積極的に改善活動へと繋げている。経営と教学が協働できる体制が構築されていることに加え、経営トップがいち早く現場の課題を認識していることが、意思決定の迅速化に繋がっている。大学改革において、小規模大学ほど、迅速な意思決定による限られた資源の有効配分が重要なカギとなり、現場の課題の把握の遅れが大きな痛手となりかねない。

同大におけるステイクホルダーから意見を吸い上げる姿勢は、地域連携活動においても同様である。大学の創設以来、日常的に四日市市と協力し合う体制が築かれており、市民を含めた地域のニーズを吸い上げ、学内のリソースで応えていこうという姿勢は、とても印象的だった。

現在、志願者の都市部への流出により、志願者の確保には苦慮している状況にはあるが、今回の大学 COC 事業への採択をきっかけに、地域と繋がる学生の学びの成長が可視化され、ブランド力強化に繋がることを期待したい。

## X. 四国大学

1、訪問日：2014年10月30日

2、応対者：学長 松重 和美

総務部・企画部総合企画課長 山本 光憲

社会連携・国際課長 石田 義夫

社会連携・国際課 藤川 光代

社会連携・国際課 仙田 清子

3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）

4、報告書作成：増田貴治（愛知東邦大学）、鶴田弘樹（名城大学）

5、調査内容（概要）：

### （1）学園の概略

四国大学は、1925年に佐藤カツ女史が、専門職業人としての女性の自立を掲げ、徳島洋服学校を創設したことに始まる。その後、1966年に四国女子大学を開設し、1992年には四国女子大学を四国大学に改称して共学へと移行した。

建学の精神として、「全人的自立」を掲げ、知識・技術を習得するとともに、人間的な成長を志向し、社会に貢献できる実践的な力を確立することを目指している。現在、文学部（日本文学科、書道文化学科、国際文化学科）、経営情報学部（経営情報学科、メディア情報学科）、生活科学部（生活科学科、管理栄養士養成課程、児童学科）、看護学部（看護学科）の4学部と文学研究科、経営情報学研究科、人間生活科学研究科、看護学研究科の4研究科を擁し、学生数2,087名（2014年5月1日現在）の規模になっている。女子教育時代から続けてきた①専門教育、②教養教育、③人間教育、④キャリア教育を徹底し、小規模大学のメリットを活かしながら、知識、学力ともに学生個々の個性を重んじ、人間性の伸張を図る教育方針を貫いている。

### （2）マネジメントの特徴

四国大学では、学園の全組織を挙げて取り組む5か年の計画として、「大学改革ビジョン2011（2011年度から15年度）」を掲げ、「学生にとって魅力ある大学」の実現を目指して取り組んでいる。①活力ある大学をめざして、②教育力の向上、③充実した大学生活への支援、④就職支援の充実、⑤魅力ある研究活動の推進と大学院教育の充実、⑥社会・地域への貢献と国際化、⑦附属幼稚園の改革、⑧戦略性のある大学運営、の8分野の行動計画を策定している。いずれも、学生にとって魅力ある大学づくりという視点は一貫しており、特に入試改革、教育改革に重きを置いた改革プランと言える。

特に教育改革においては、松重学長のリーダーシップの下、スポーツ推薦枠の新設、全学生が身に付ける共通教育としての「四国大学スタンダード」の開設、短期大学部においては、時代のニーズに沿った「ボーカロイド」の作家養成コースの新設、プロチームと提携した女子サッカー部の創設など、枚挙に暇のない改革事例は、すべて大学改革

ビジョンを拠り所としている。こうした中長期・目標計画に基づく取り組みが成果を出している要因の一つとして、ビジョン策定時には全学の意見を集約し、策定後も継続的に全学レベルのフォーラムで意識を高めるなど、構成員を巻き込むことを徹底していることが挙げられる。大学のステイクホルダーと言え、まずは学生を思い浮かべるが、学生のみならず教職員にも目を向け、教職員の意識改革なくして改革は進められないという経営トップの強い意志が、こうした教職員巻き込み型の取り組みにも表れている。

### **(3) 地域連携活動の特徴**

#### **1) 地域連携に取り組む体制**

四国大学における地域連携活動の原動力は、松重学長のリーダーシップに因るところが大きい。京都大学時代には副学長も務められ、ベンチャービジネスをはじめ産学連携を積極的に進めてきた経験を持つ。今回採択された『平成 26 年度 地 (知) の拠点整備事業 (以下「大学 COC 事業」という。)] のコンセプトやアイディアも松重学長の発案によるものだ。まずはトップが手本を見せて構成員を導いていくという一つのリーダーシップのあり方といえる。

学長の下で地域教育を含めた地域連携を進める全学的組織として、「地域教育・連携センター (SUDAchi 推進室)」を設置している。センター長は学長が務め、兼務教員 (16 名)、地域連携コーディネーター (3 名)、併任職員 (3 名) で構成している。全学的な委員会としては、学長を委員長とする「社会連携推進委員会」を設置しており、理事長、副学長、学部長、事務局長、総務・企画部長、法人事務部長、生涯学習センター長、社会連携・国際課長を構成員としている。

同大の特徴として、既に徳島駅近くに「四国大学交流プラザ」を置き、生涯学習を含めた地域の拠点としての役割を果たしているが、大学 COC 事業の採択を機に、新たに徳島県の西部と南部それぞれに、「スーパーサテライトオフィス」を設置し、地域連携コーディネーターを配置している。この拠点を介して、地域連携コーディネーターが地域と大学を結び、多種多様な分野の共同による相乗効果を生み出すことも狙いの一つとしている。

#### **2) 大学 COC 事業の取り組み**

「大学改革ビジョン 2011」に掲げている行動計画 8 分野のうちの一つとして、「社会・地域への貢献と国際化」を明示しており、同大における地域連携活動の位置付けを明確化している。今回の大学 COC 事業のテーマは、「とくしまで学び育てる地域貢献型人材育成事業」であり、地域経済の減速をはじめ、住民生活に関わる深刻な問題が顕在化していることを背景に、地元学をコアにした教育、研究、社会貢献を進め、地域貢献型人材を育成し、地域課題解決・活性化を目指す取り組みである。この事業の大きな特徴は、全学生を対象とした地域教育や地域住民への生涯教育に留まらず、地元学 (新「あわ学」) の構築や「あわ検定」の創設を通して、新たな地域の魅力の発見と発信に努めていく点である。新「あわ学」では、徳島県の歴史・文化、徳島の新しい取り組み、イベント情報等をデータベース化し、地域に関する教育として展開するものであり、これをベースに、地域教育の集大成として「あわ検定」を実施し、学生合格率 100%を目指すという

ものである。

### 3) 特徴的な地域連携活動

今回の訪問調査の中で、大学 COC 事業の一環として、最近行われている特徴的な取り組みとして挙げられたのが「地域がキャンパス推進事業」(徳島県及び美波町との共同事業)である。地域をキャンパスに見立てて、地域で大学の授業を行ったり、学生が地域に足を運び、若者の発想で地域を活性化させる取り組みである。実際、学生はフィールドワークとして、文化財調査や地域の活性化のために観光客や地域住民にアンケートを実施したり、特産品を見出したりして地域振興に役立っている。

以上、四国大学のマネジメントと特徴的な地域貢献活動を紹介した。同大の教学マネジメントの特徴は、松重学長のリーダーシップに尽きると言っても過言ではない。松重学長は「学長のリーダーシップとは、中長期的な視点の方向性を示し、構成員を導くこと」だと言う。教員とのコミュニケーションは意識的に取り組み、現場の苦勞を理解しながら、具体的な成果を共有している。徳島の人口減少、少子高齢化という深刻な状況に対する危機意識を持ちながら、特に地域連携活動においては、学長自ら模範を示し、これまで培ってきた知識やノウハウを活かしながら、学生の視点に立った特色ある活動に結び付けている。

松重学長の口からは、何度も「チェック・アンド・レビュー」という言葉が聞かれた。常に評価し、改善に結びつける意思が改革の大きな要になっている。地方の衰退が進む中、大学のプレゼンスを高め、果敢に攻めていく同大の姿勢は、他の大学にも大いに参考となるであろう。

### 第3部 アンケート調査の分析・解説（第1次集計）

以下は、『特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（速報）』（私学高等教育研究所、平成26年10月）の内容を抜粋したものです。

#### ■調査の目的

私学高等教育研究所「私学マネジメント改革」プロジェクトチームでは、これまでマネジメントを中心に、理事会運営、財務運営、事務局運営、中長期計画、政策と方針に基づく運営など、4つのアンケート調査を行い、その実態と課題を明らかにしてきた。

今回の調査では、このマネジメントを踏まえてのより具体的な事業の成果に焦点を当てることで、優れた取り組みとマネジメントとの係りを明らかにすることとした。具体的には、本年度から、地域コミュニティの中核的存在として「地（知）の拠点整備事業」が実施されるなど、地域社会における大学の機能強化がより一層求められている現状を踏まえ、地域連携（貢献）に係る優れた取り組みとその効果、事業を発案（意思決定）や実行する組織、教職員の関与の在り方等、マネジメントシステムも含む全体構造を明らかにすることを目的とするものである。

#### ■主な調査事項

- (1) 大学の概要
- (2) 意思決定、執行システム
- (3) 地域連携（貢献）の概要  
(大学の理念・中長期計画との係り、推進組織、特徴的な取り組み内容等)

#### ■調査の対象・方法・時期

##### (1) 調査の対象

- ・文部科学省 平成25・26年度「地（知）の拠点整備事業」への申請私立大学
- ・回答対象者  
業務執行の責任者（学長、常任理事または事務局長相当者、地域連携事業責任者）
- ・回収率

対象大学数	回答数	回収率
227校	136校	59.9%

##### ・規模別

大学の収容定員	回答数	構成比
999名以下	27校	19.9%
1000 - 1999	27校	19.9%
2000 - 2999	23校	16.9%
3000 - 5999	34校	25.0%
6000名以上	25校	18.4%
合計	136校	100.0%

(2) 調査の方法

質問紙法による郵送式調査

(3) 調査の時期

調査票発送日 平成26年 5月 9日

回答締切日 平成26年 7月 13日 (当初の回答締切日 6月 2日を延期)

## 第I章 大学の概要について

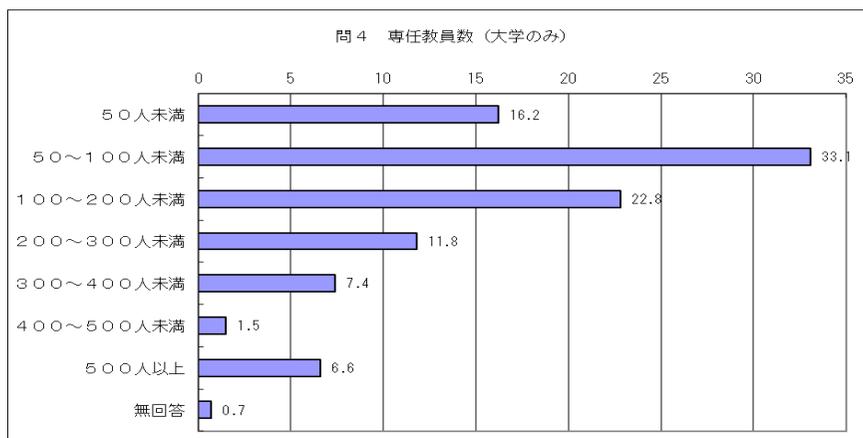
### 1. 大学の概要

#### (1) 専任教員数 (大学のみ) 【問4】

専任教員数は、「50人～100人未満」の33.1%が最も高い。(図表1-1)

※平均人数は法人全体310人、大学のみ181人。

図表1-1 専任教員数 (大学のみ)

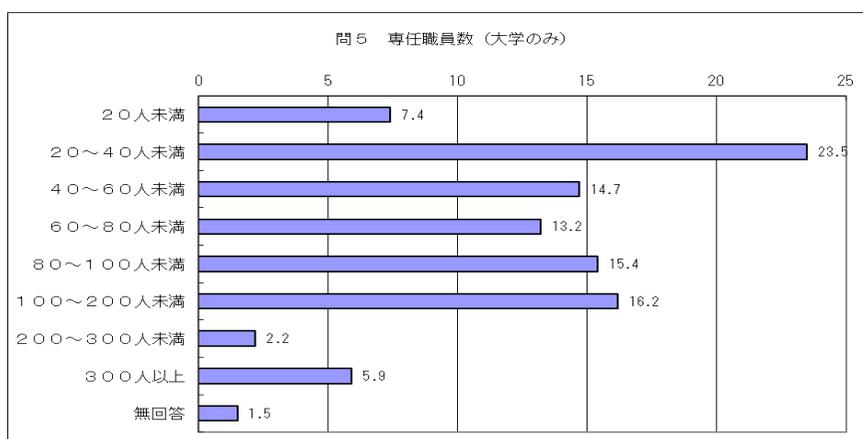


#### (2) 専任職員数 (大学のみ) 【問5】

専任職員数は、「20人～40人未満」の23.5%が最も高い。(図表1-2)

※平均人数は法人全体238人、大学のみ143人。

図表1-2 専任職員数 (大学のみ)

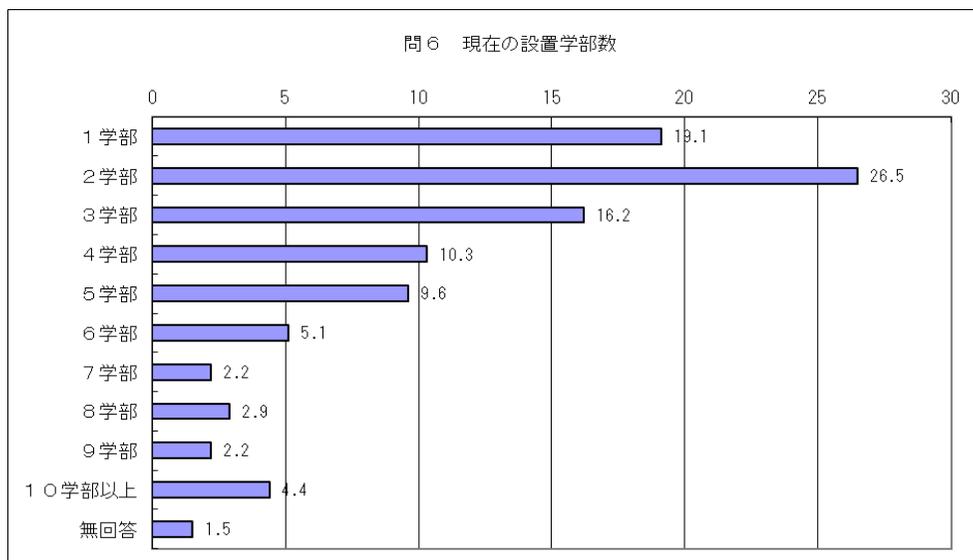


### (3) 設置学部数【問6】

現在の設置学部数をみると、「2学部」26.5%、「1学部」19.1%「3学部」16.2%で、3学部以内が全体の6割強を占めている。(図表1-3)

※平均学部数は3.5学部。

図表1-3 設置学部数



## 第Ⅱ章 意思決定・執行システムについて

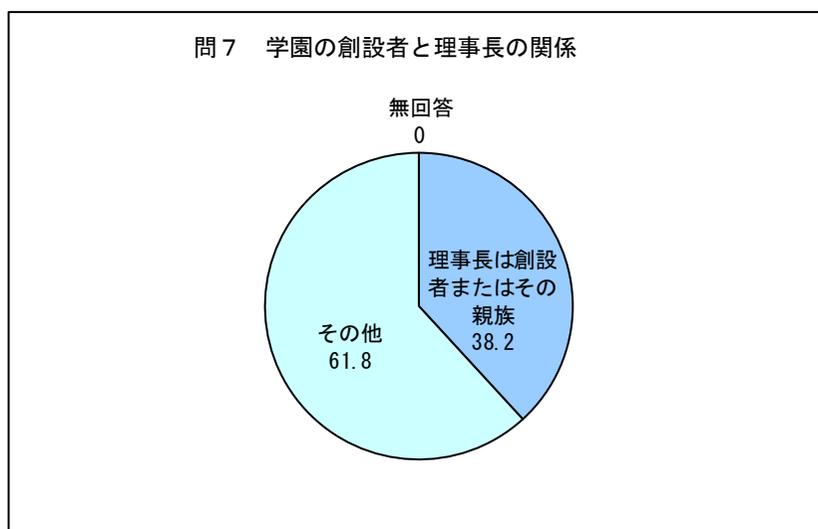
### 2. 意思決定・執行システム【問7】

#### (1) 学園の創設者と理事長の関係

「理事長は創設者またはその親族」が38.2%、「その他」61.8%となっている。  
(図表2-1)

大学規模別では以下のとおりである。(図表2-1-1)

図表2-1 学園の創設者と理事長の関係



図表2-1-1 学園の創設者と理事長の関係 (大学規模別)

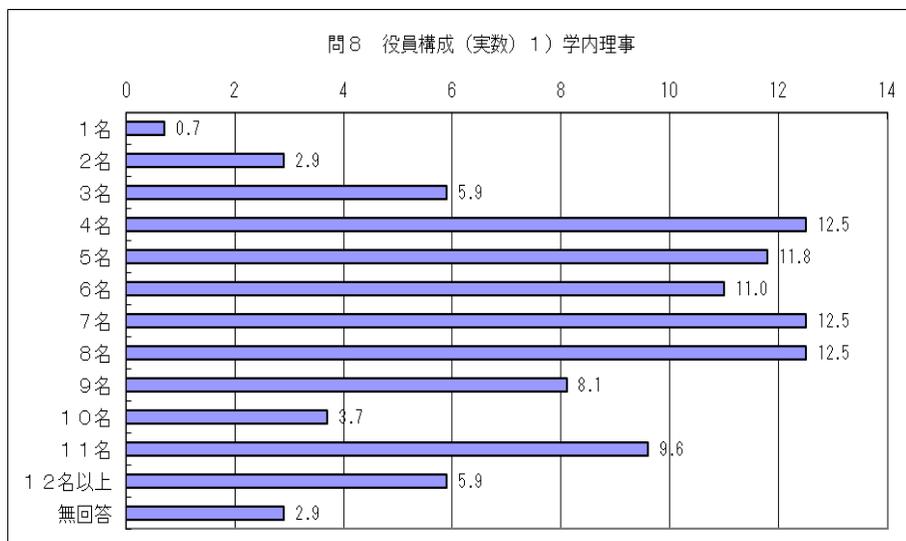
大学規模	創設者または親族	その他
～999人	38.5	61.5
1,000～1,999人	25.9	74.1
2,000～2,999人	56.5	43.5
3,000～5,999人	44.1	55.9
6,000人以上	28.0	72.0

## (2) 役員構成 (実数) 【問8】

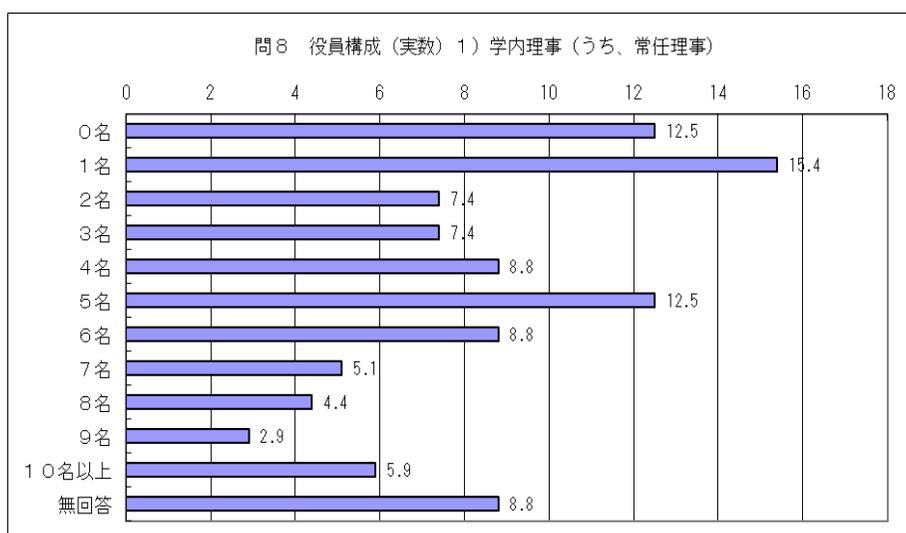
学内理事は、「4名」から「8名」がいずれも1割強となっている。平均人数は7.1名である (図表2-2)

常任理事は「1名」が15.4%と最も高く、常任理事を設置していない「0名」も1割強となっている。平均人数は4.0名である。(図表2-3)

図表2-2 役員構成 (学内理事)

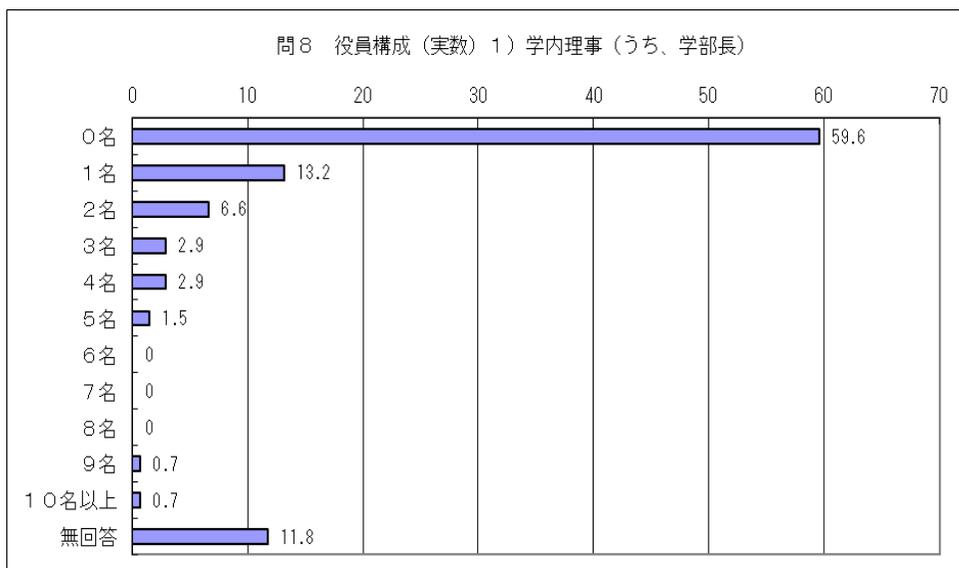


図表2-3 役員構成 (常任理事)

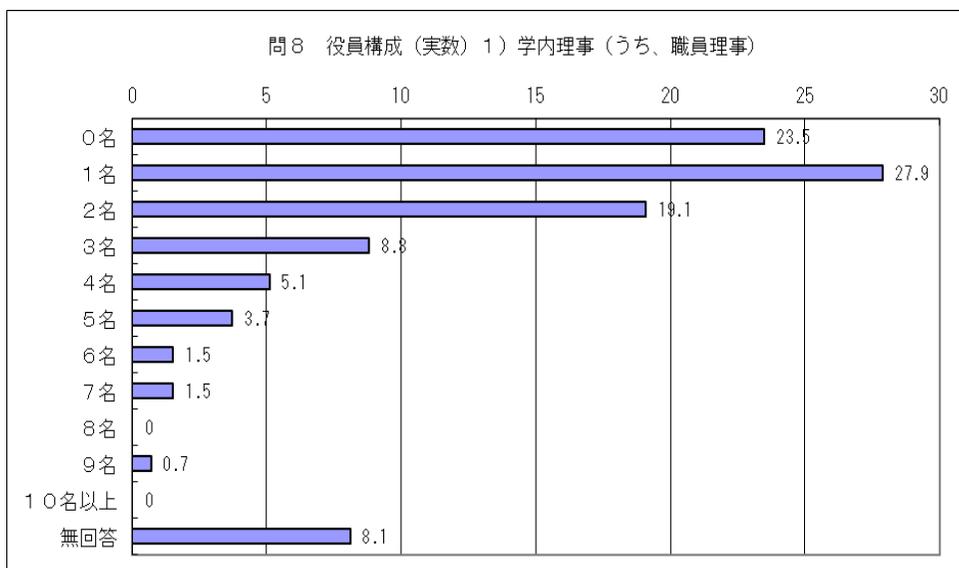


学部長は、「0名」が59.6%と最も高く、平均人数は0.8名である。(図表2-4)  
 職員理事は、「1名」、「0名」で半数を占めており、平均人数は1.7名である。  
 (図表2-5)

図表2-4 役員構成 (学部長)

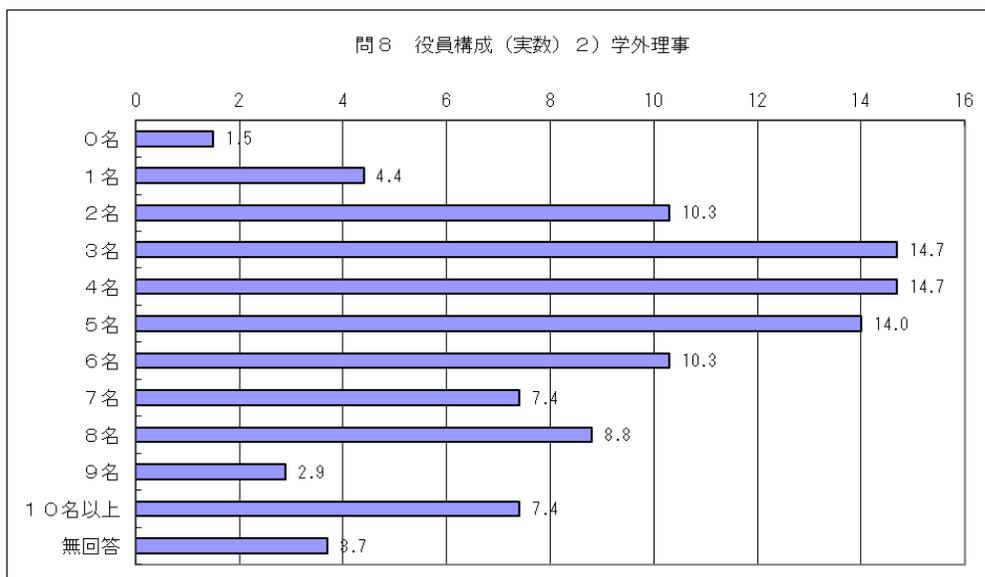


図表2-5 役員構成 (職員理事)



学外理事は、「3名」、「4名」がいずれも14.7%と最も高い。平均人数は5.1名である。(図表2-6)

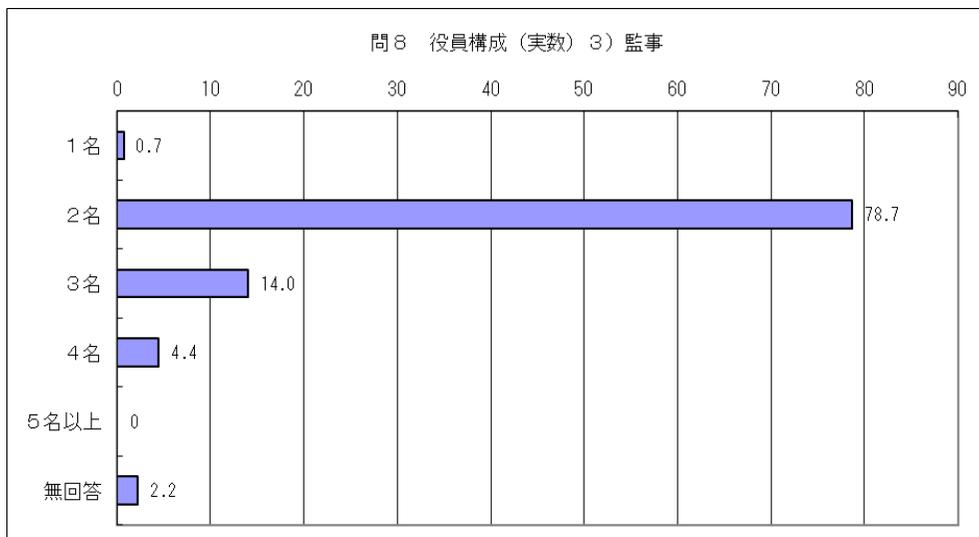
図表2-6 役員構成 (学外理事)



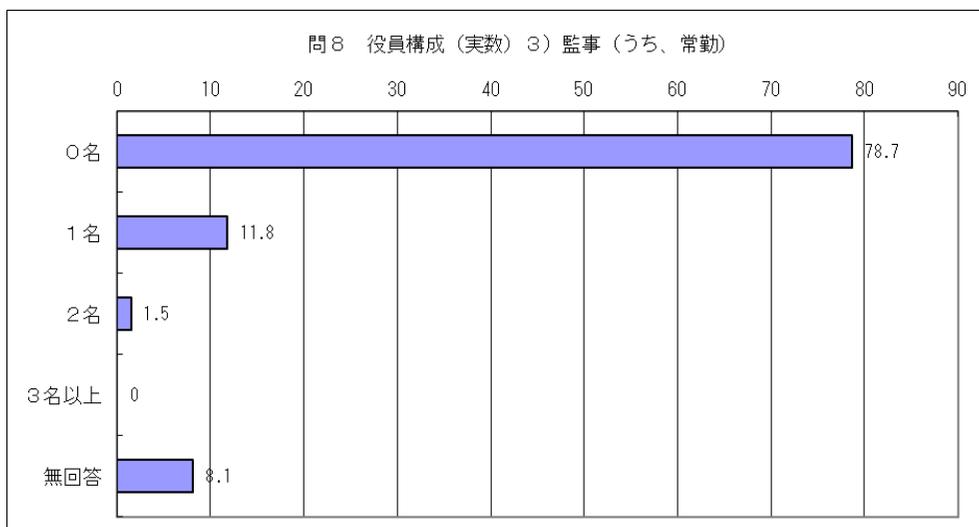
監事は、「2名」が78.7%と最も高く特出している。平均人数は2.2名である。  
(図表2-7)

監事の内、常勤の人数をみると、「0名」が78.7%で、8割程度の学校では、監事は常勤ではないことがうかがえる。平均人数は0.2名である(図表2-7-1)

図表2-7 役員構成(監事)



図表2-7-1 役員構成(監事、うち常勤)

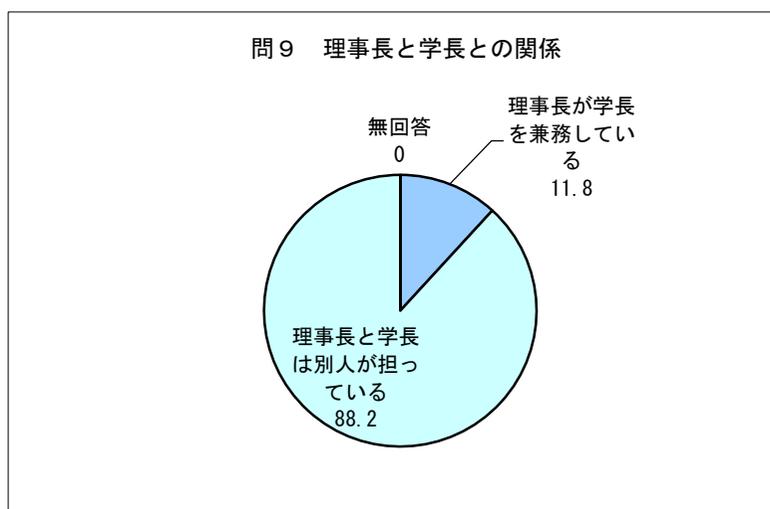


### (3) 理事長と学長との関係【問9】

「理事長と学長は別人が担っている」が 88.2%と大半を占めている。反対に「理事長が学長を兼務している」は 11.8%である。(図表 2-8)

大学規模別では以下のとおりである。(図表 2-8-1)

図表 2-8 理事長と学長との関係



図表 2-8-1 理事長と学長との関係 (大学規模別)

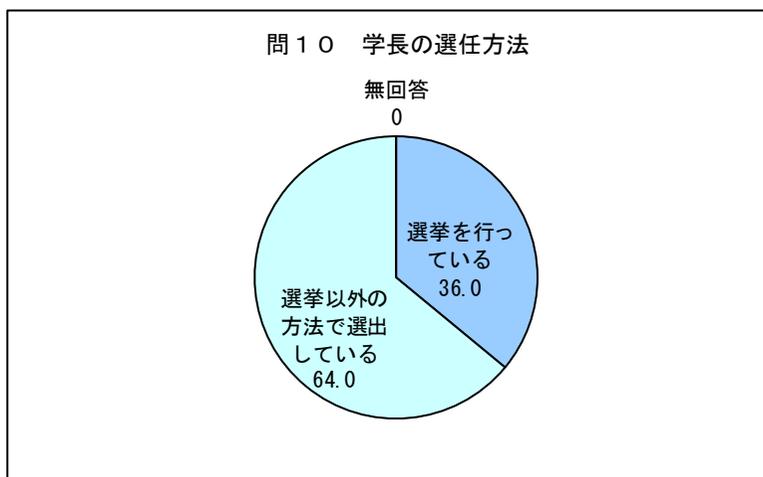
大学規模	理事長が学長を 兼務	理事長と学長は 別人
～999人	7.7	92.3
1,000～1,999人	11.1	88.9
2,000～2,999人	8.7	91.3
3,000～5,999人	17.6	82.4
6,000人以上	8.0	92.0

#### (4) 学長の選任方法【問10】

「選挙を行っている」が36.0%、「選挙以外の方法で選出している」が64.0%である。(図表2-9)

大学規模別では以下のとおりである。(図表2-9-1)

図表2-9 学長の選任方法



図表2-9-1 学長の選任方法 (大学規模別)

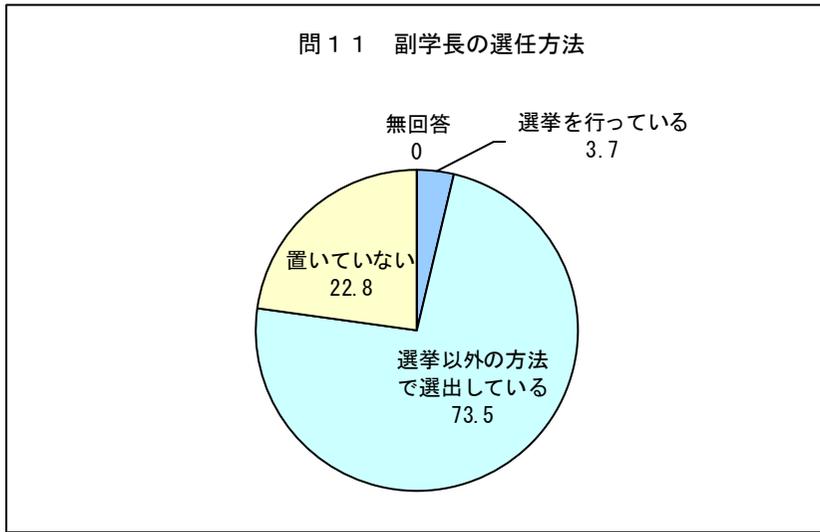
大学規模	選挙を行っている	選挙以外の方法で選出
～999人	26.9	73.1
1,000～1,999人	29.6	70.4
2,000～2,999人	47.8	52.2
3,000～5,999人	35.3	64.7
6,000人以上	44.0	56.0

**(5) 副学長の選任方法【問11】**

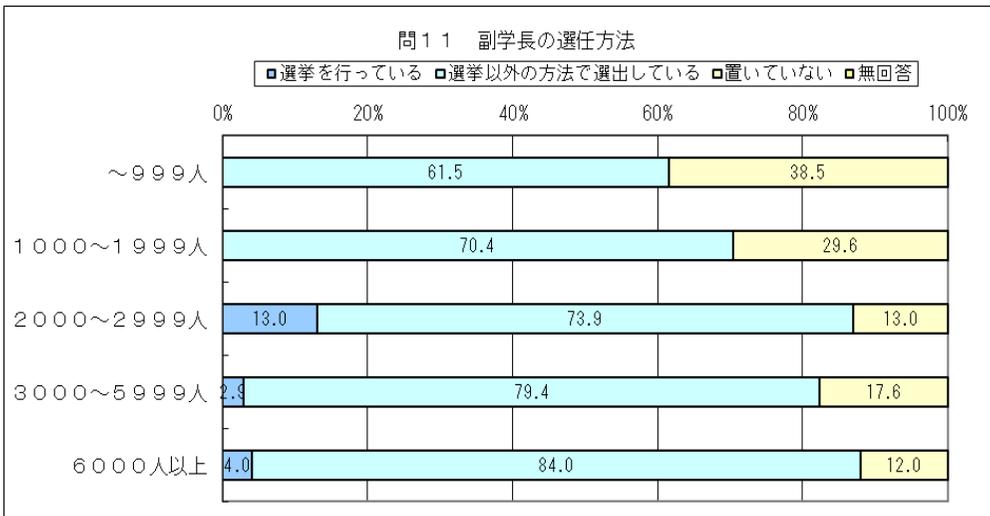
「選挙以外の方法で選出している」が73.5%で、「選挙を行っている」はわずか3.7%と少ない。一方で「置いていない」は22.8%である。(図表2-10)

大学規模別に見ると、6,000人以上の大規模校では「選挙以外の方法で選出している」が84.0%と最も高く、反対に999人以下の小規模校では「置いていない」が38.5%と、他の規模に比べ高い。(図表2-10-1)

図表2-10 副学長の選任方法



図表2-10-1 副学長の選任方法 (大学規模別)

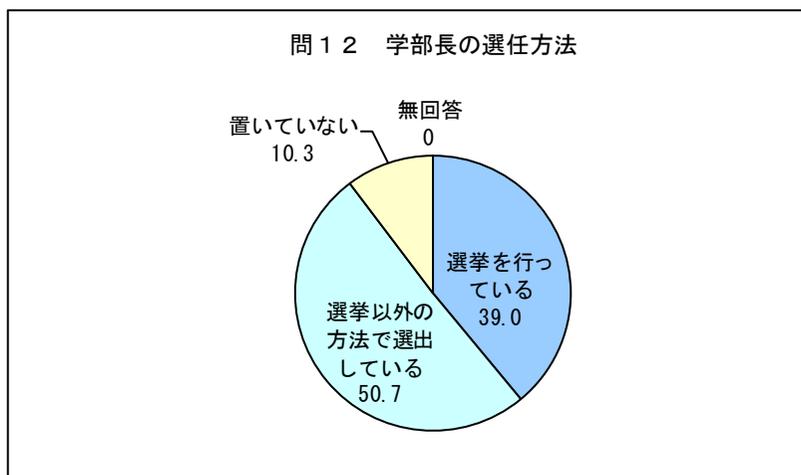


**(6) 学部長の選任方法【問12】**

「選挙以外の方法で選出している」が50.7%で、約半数である。「選挙を行っている」は39.0%、「置いていない」は10.3%である。(図表2-11)

大学規模別に見ると、6,000人以上の大規模校は、「選挙を行っている」52.0%と最も高く、反対に999人以下の小規模校では「選挙以外の方法で選出している」が53.8%となっている。2,000~2,999人では「選挙を行っている」と「選挙以外の方法で選出している」がそれぞれ43.5%で同数となっている。(図表2-11-1)

図表2-11 学部長の選任方法



図表2-11-1 学部長の選任方法 (大学規模別)



### 3. 組織運営上の特徴

#### (1) 組織運営上のマネジメントの特徴【問13】

「あてはまる」をみると「ア）意思決定が迅速にできる体制になっている」が49.3%で最も高く、次いで「イ）会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である」が34.6%、「ウ）トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」と「ク）理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している」がそれぞれ33.8%、「キ）教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する」が31.6%の順で、いずれも3割を超えている。（図表3-1）

「あてはまる」+「ややあてはまる」の『合計』で見ると、8項目中5項目で80%以上と高く、その中で「キ）教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する」が87.5%と最も高い。次いで「ア）意思決定が迅速にできる体制になっている」が86.1%、「ク）理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している」が85.3%の順で高い。反対に「カ）教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」は、59.6%と最も低い。（図表3-1）

図表3-1 組織運営上のマネジメントの特徴

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	49.3	36.8	13.2	0.7
イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	34.6	48.5	15.4	1.5
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	33.8	41.9	21.3	2.2
エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い	7.4	61.8	28.7	2.2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	19.1	64.7	14.7	0.7
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	14.7	44.9	32.4	8.1
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する	31.6	55.9	12.5	-
ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	33.8	51.5	11.8	2.2

#### (4) 組織の風土・特徴【問16】

「あてはまる」をみると、「ア）組織の中長期目標・計画が共有されている」が40.4%で最も高く、次いで「ケ）FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている」34.6%、「ク）教職協働が日常的に行われている」26.5%の順である。

他の風土・特徴の項目はいずれも2割未満と低い。(図表3-2)

『あてはまる』+『ややあてはまる』の合計で見ると、11項目中3項目で80%以上と高く、その中で「ケ）FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている」が88.3%と最も高い。次いで「ク）教職協働が日常的に行われている」が83.1%、「イ）トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている」が80.9%の順で高い。反対に「カ）事業等に対する結果責任が明確である」は、43.4%と最も低く、半数程度の学校では結果責任が明確になっていないことがうかがわれる。(図表3-2)

図表3-2 組織の風土・特徴

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている	40.4	39.0	16.9	3.7
イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている	19.1	61.8	18.4	0.7
ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる	10.3	48.5	39.7	1.5
エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する	10.3	55.9	32.4	1.5
オ) 教職員の帰属意識が高い	19.9	56.6	22.1	1.5
カ) 事業等に対する結果責任が明確である	10.3	33.1	49.3	6.6
キ) 部署間の壁を超えて協働する文化がある	14.7	50.0	32.4	2.9
ク) 教職協働が日常的に行われている	26.5	56.6	16.2	0.7
ケ) FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている	34.6	53.7	11.0	0.7
コ) 顧客のニーズを絶えず把握している	11.8	63.2	22.8	2.2
サ) コスト意識が構成員に浸透している	8.1	47.8	41.2	2.9

### 第三章 地域連携（貢献）事業について

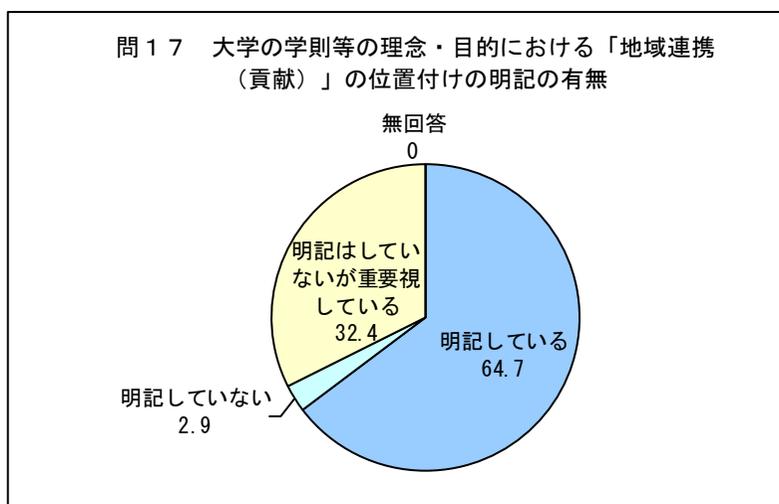
#### 4. 理念・位置付け・中長期計画

##### (1) 理念・目的における「地域連携（貢献）」の位置付け【問17】

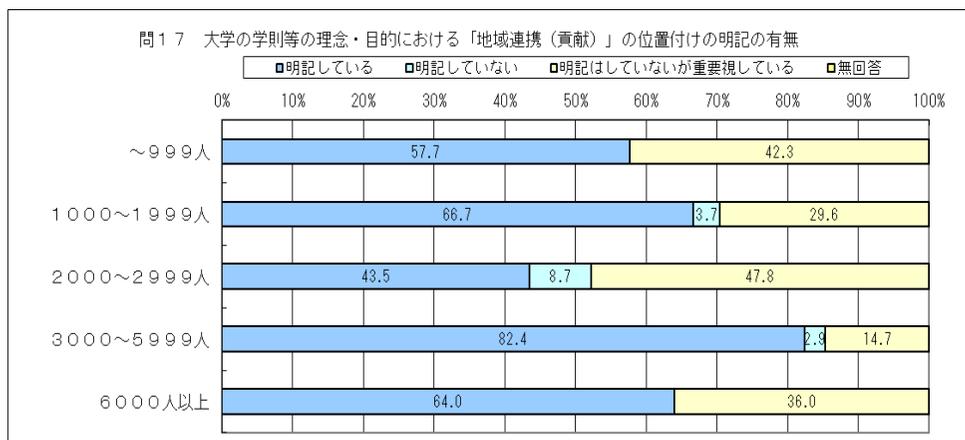
理念・目的の位置付けについて、「明記している」が64.7%と全体の3分の2を占めている。「明記していないが、重要視している」が32.4%である。（図表4-1）

大学規模別では3000～5999人の規模が「明記している」82.4%と最も高い。（図表4-1-1）

図表4-1 理念・目的における「地域連携（貢献）」の位置付け



図表4-1-1 理念・目的における「地域連携（貢献）」の位置付け（大学規模別）



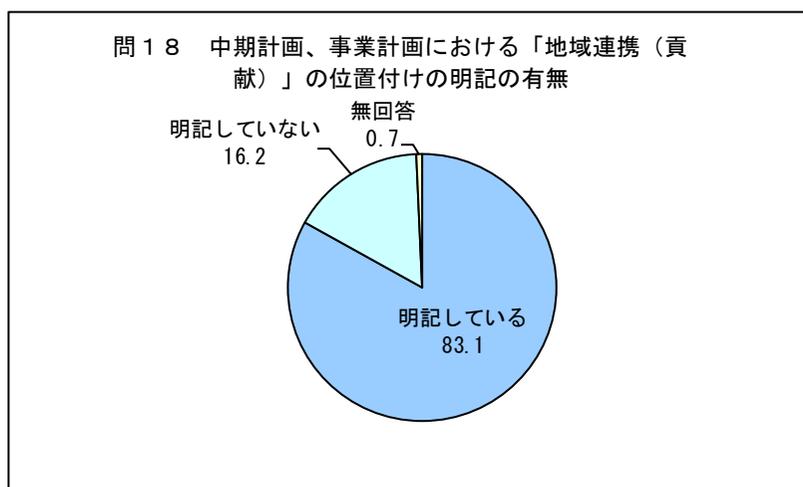
## (2) 中期計画、事業計画における「地域連携（貢献）」の位置付け【問18】

理念・目的の位置付けについて、「明記している」が83.1%と大半を占めている。

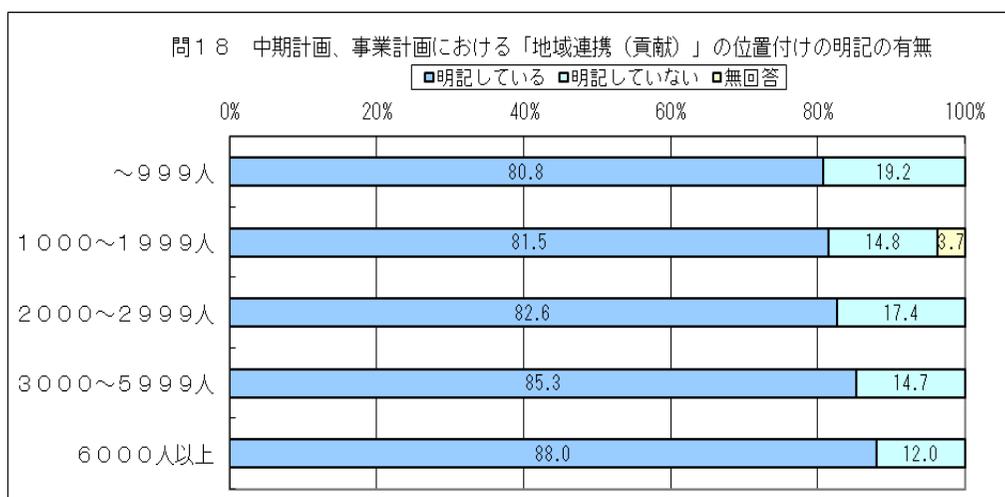
「明記していない」は16.2%とわずかである。（図表4-2）

大学規模別にみると、規模が大きくなるほど「明記している」が高くなる傾向がみられ、6000人以上の「明記している」が88.0%と最も高い。（図表4-2-1）

図表4-2 中期計画、事業計画における「地域連携（貢献）」の位置付け



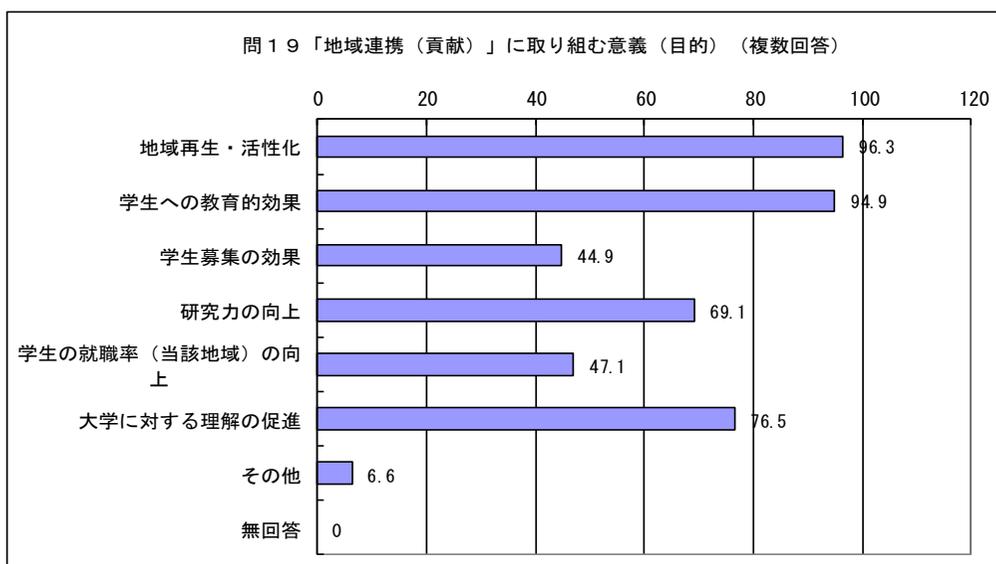
図表4-2-1 中期計画、事業計画における「地域連携（貢献）」の位置付け（大学規模別）



### (3) 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）【問19】

地域連携（貢献）に取り組む意義（目的）として、「地域再生・活性化」の96.3%、「学生への教育的効果」の94.9%が大勢を占めている。次いで「大学に対する理解の促進」76.5%、「研究力の向上」69.1%の順である。「学生募集の効果」は44.9%と最も低い。（図表4-3）

図表4-3 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）...複数回答



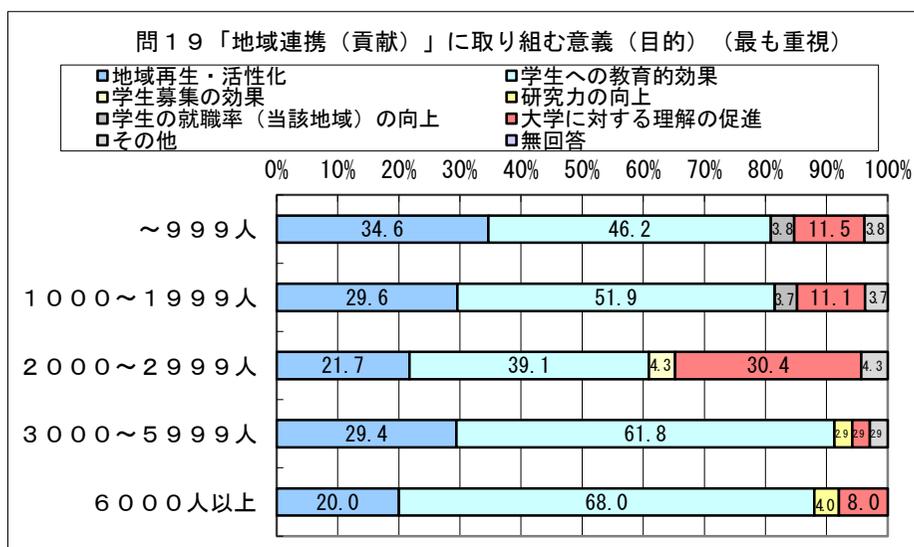
地域連携（貢献）に取り組む意義（目的）として選んだ意義（目的）の中（複数回答）で、最も重視する項目を1つだけ回答してもらった。半数が「学生への教育的効果」を意義（目的）として挙げている。（図表4-4）

図表4-4 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）...最も重視

最も重視した項目	
1位 学生への教育的効果	53.7
2位 地域再生・活性化	27.9
3位 大学に対する理解の促進	11.8
4位 その他	2.9

大学規模別に最も重視している意義（目的）をみると、「学生への教育的効果」は、6000人以上が68.0%、3000～5999人が61.8%であり、3000人以上の大規模では6割を超えている。また、どの規模においても「学生への教育的効果」を最も重視している。「地域再生・活性化」では、～999人の小規模で34.6%と最も高く、「大学に対する理解の促進」では、2000～2999人の規模が30.4%と他の規模に比べて大きく上回っている。（図表4-4-1）

図表4-4-1 「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）...最も重視（大学規模別）

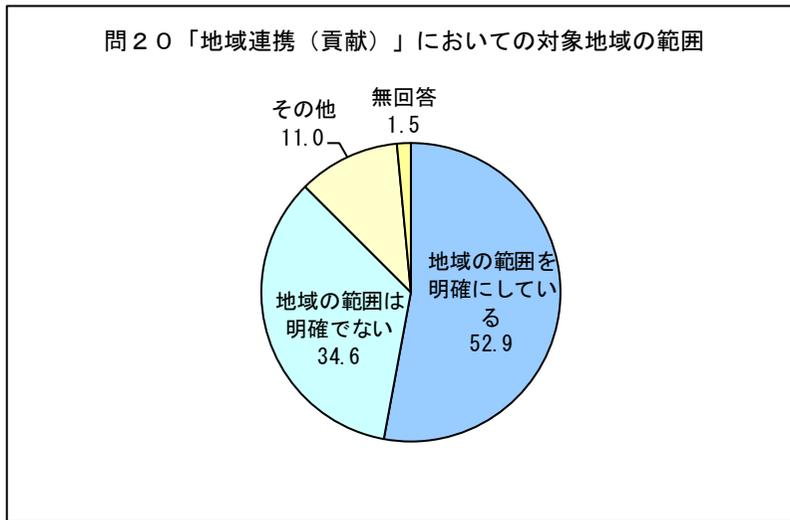


**(4) 「地域連携（貢献）」における対象地域の範囲【問20】**

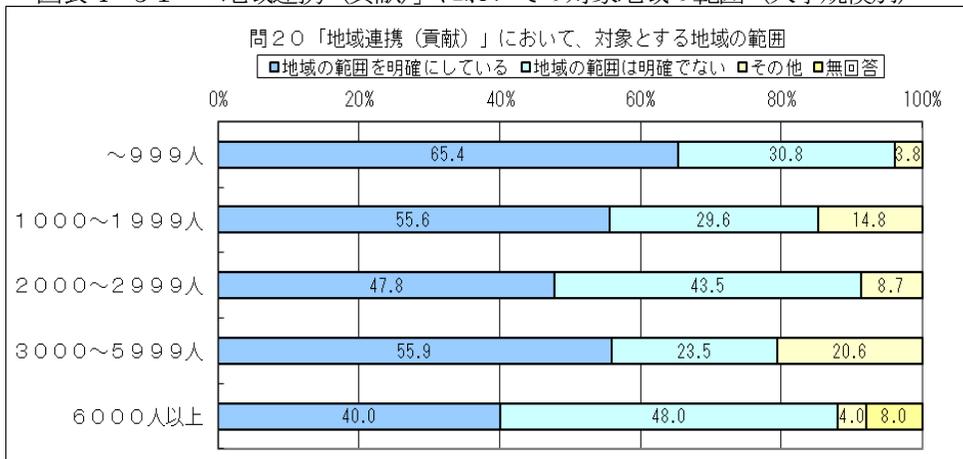
対象地域の範囲について、「地域の範囲を明確にしている」が52.9%で半数程度と最も多く、「地域の範囲は明確でない」の34.6%を大きく上回っている。（図表4-5）

大学規模別にみると、「地域の範囲を明確にしている」は、～999人の小規模校が65.4%と他の規模に比べ最も高い。（図表4-5-1）

図表4-5 「地域連携（貢献）」における対象地域の範囲



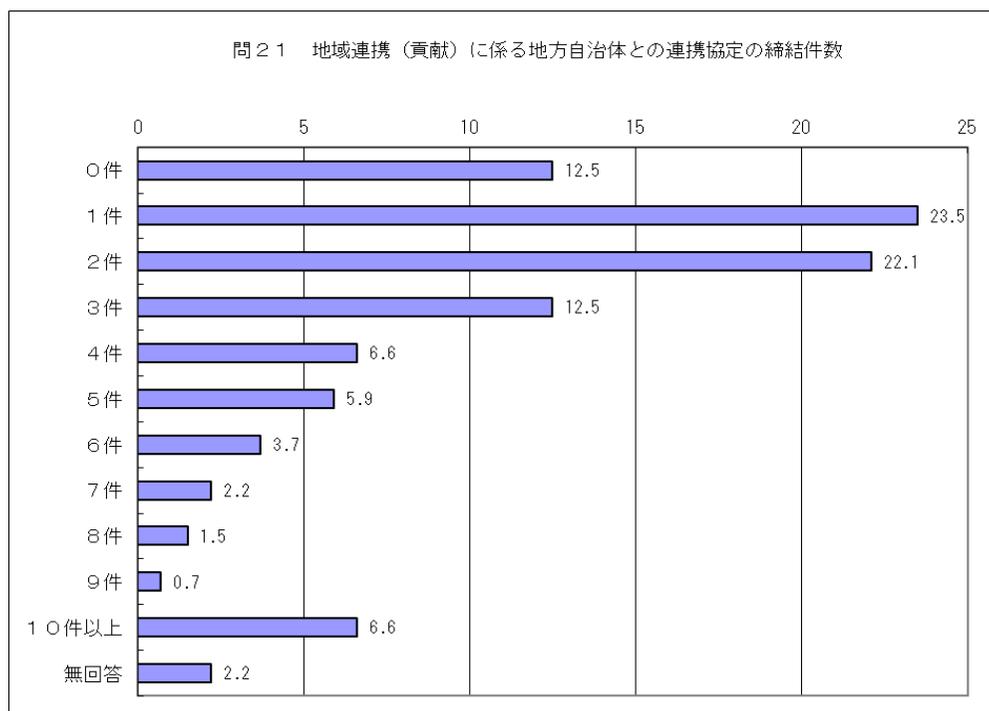
図表4-5-1 「地域連携（貢献）」における対象地域の範囲（大学規模別）



### (5) 地方自治体との連携協定の締結件数【問21】

地方自治体との連携協定の締結件数は、「1件」が23.5%と最も多く、次いで「2件」22.1%、「3件」12.5%、「4件」と「10件以上」がそれぞれ6.6%の順である。一方で締結をしていない「0件」も12.5%と1割程度である。なお、平均件数は3.4件である。(図表4-6)

図表4-6 地方自治体との連携協定の締結件数

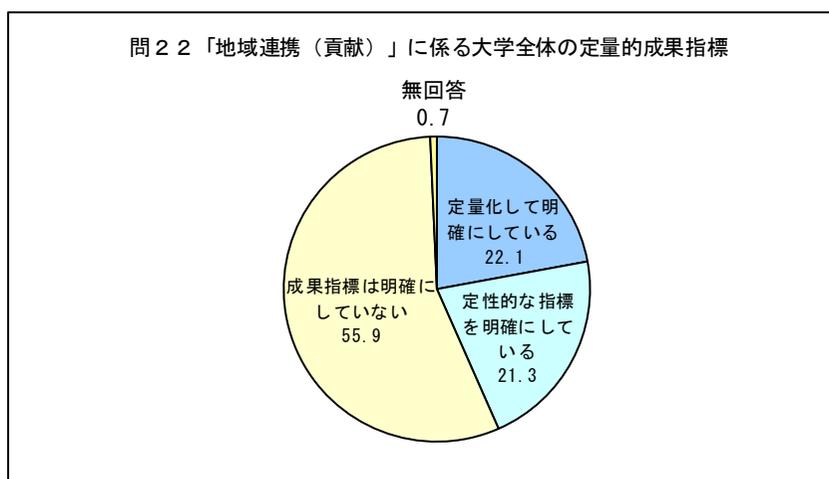


## (6) 大学全体の定量的成果指標【問2 2】

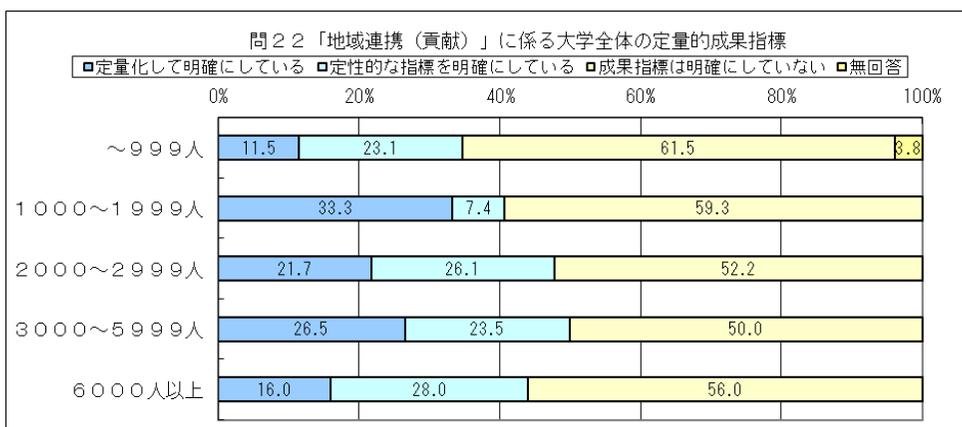
地域連携（貢献）に係る大学全体の定量的成果指標については、「成果指標は明確にしている」が 55.9%と最も多く半数を占めている。「定量化して明確にしている」は 22.1%、「定量化はしていないが、定性的な指標を明確にしている」は 21.3%である。（図表 4-7）

大学規模別にみると、「定量化して明確にしている」は 1000～1999 人規模が高い。（図表 4-7-1）

図表 4-7 大学全体の定量的成果指標



図表 4-7-1 大学全体の定量的成果指標（大学規模別）

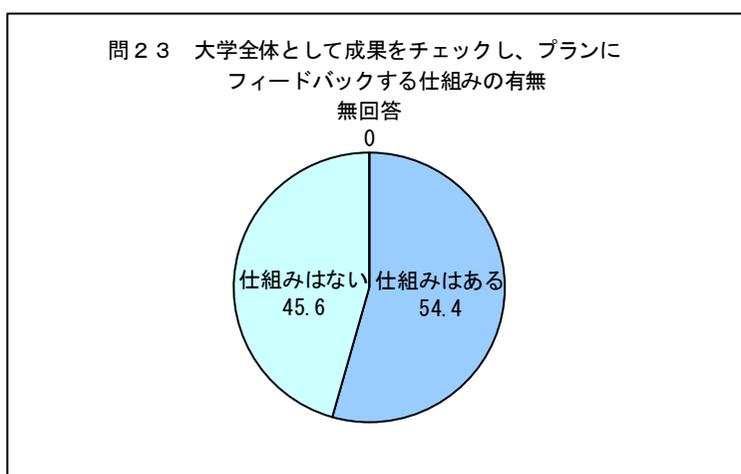


### (7) 成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無【問23】

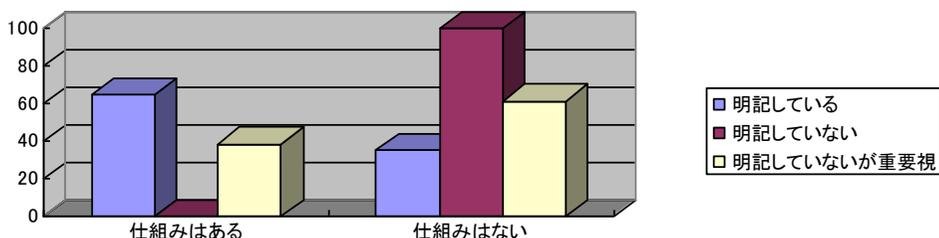
大学全体として成果をチェックし、プランにフィードバックする仕組みについては、「仕組みはある」が 54.4%と半数以上を占め、「仕組みはない」の 45.6%を 9ポイント程度上回っている。(図表 4-8)

大学の学則等の理念・目的における位置付けを明記別にみると、成果をチェックし、プランにフィードバックする「仕組みはある」と回答している方は、理念・目的に「地域連携（貢献）」の位置付けを明記している率が高い。(図表 4-8-1)

図表 4-8 成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無



図表 4-8-1 成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無  
(理念・目的における地域連携（貢献）の位置付けの明記別【問17】)

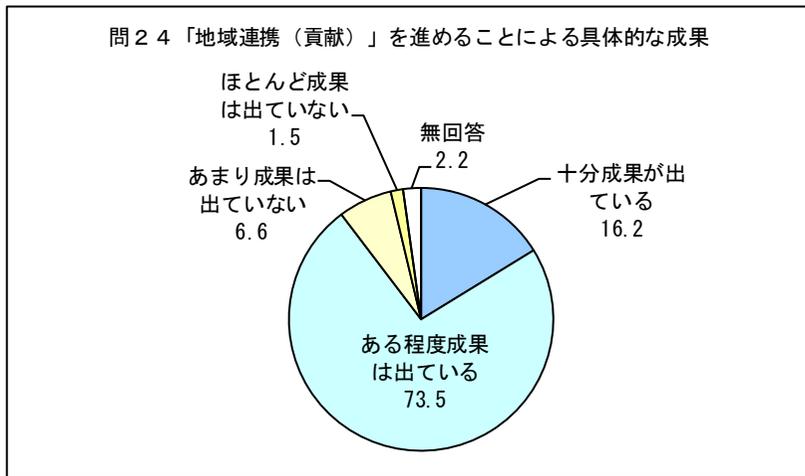


**(8) 「地域連携（貢献）」への具体的な成果【問24】**

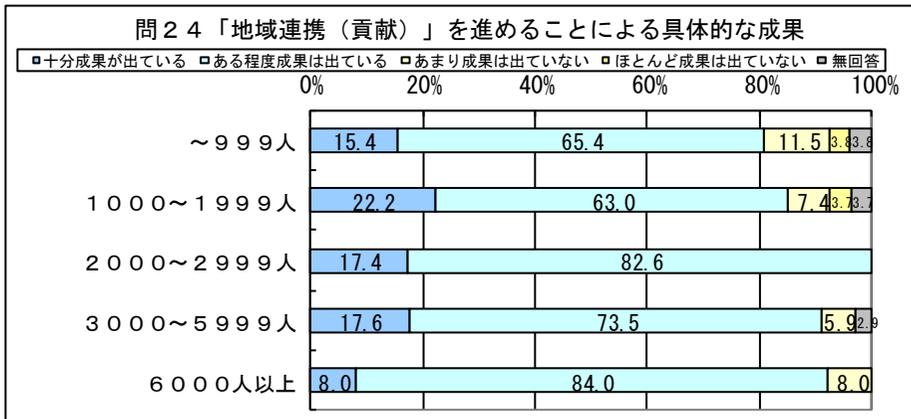
地域連携（貢献）への具体的な成果について、「ある程度成果は出ている」が73.5%と最も高く、「十分成果が出ている」16.2%との合計では、おおよそ9割が『成果が出ている』と答えている。反対に「あまり成果は出ていない」と「ほとんど成果は出ていない」の合計は、わずか8.1%である。（図表4-9）

大学規模別では「十分成果が出ている」と「ある程度成果は出ている」との合計をみると、2000～2999人で100%と最も高く、また他のいずれの規模においても80%以上と高い割合である。（図表4-9-1）

図表4-9 「地域連携（貢献）」への具体的な成果



図表4-9-1 「地域連携（貢献）」への具体的な成果（大学規模別）



地域連携（貢献）への具体的な成果について、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、「十分成果が出ている」と「ある程度成果は出ている」の合計では、「仕組みはない」の82.3%に比べ、「仕組みはある」95.9%と、13ポイント強上回っている。（図表4-9-2）

図表4-9-2 「地域連携（貢献）」への具体的な成果  
（成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問23】）

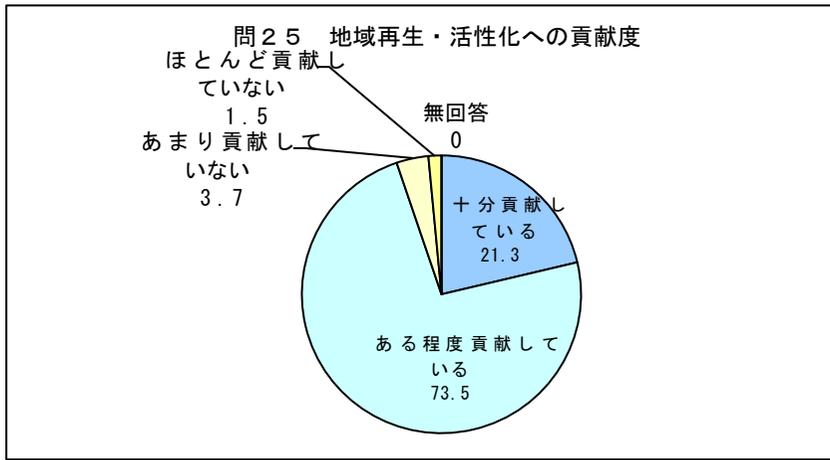


**(10) 地域再生・活性化への貢献度【問25】**

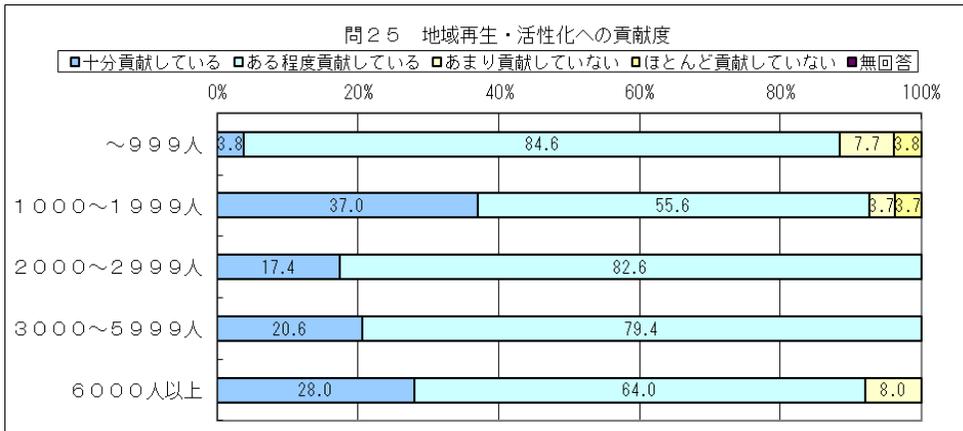
地域再生・活性化への貢献度について、「ある程度貢献している」が73.5%と最も高く、「十分貢献している」21.3%との合計で見ると、94.8%が『貢献している』と答えている。反対に「あまり貢献していない」と「ほとんど貢献していない」の合計は、わずか5%程度である。(図表4-11)

大学規模別では「十分貢献している」と「ある程度貢献している」との合計をみると、2000～2999人、3000～5999人で100.0%と、最も高く、他のいずれの規模においても8割以上と高い。(図表4-11-1)

図表4-11 地域再生・活性化への貢献度

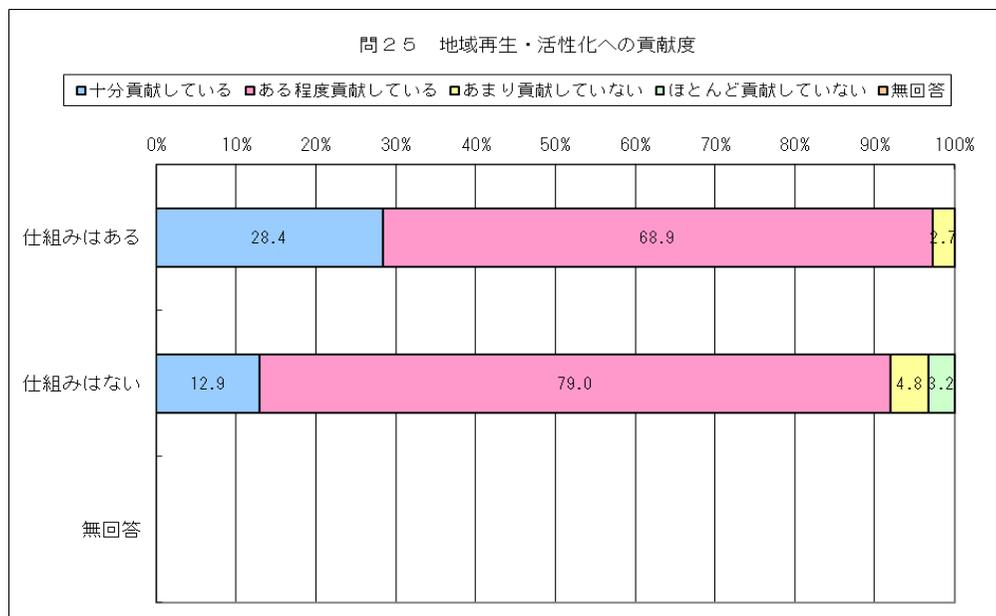


図表4-11-1 地域再生・活性化への貢献度 (大学規模別)



地域再生・活性化への貢献度について、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、「十分貢献している」と「ある程度貢献している」との合計では、「仕組みはない」91.9%に比べ、「仕組みはある」が97.3%と、5ポイント強上回っている。(図表4-11-2)

図表4-11-2 地域再生・活性化への貢献度  
(成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問23】)



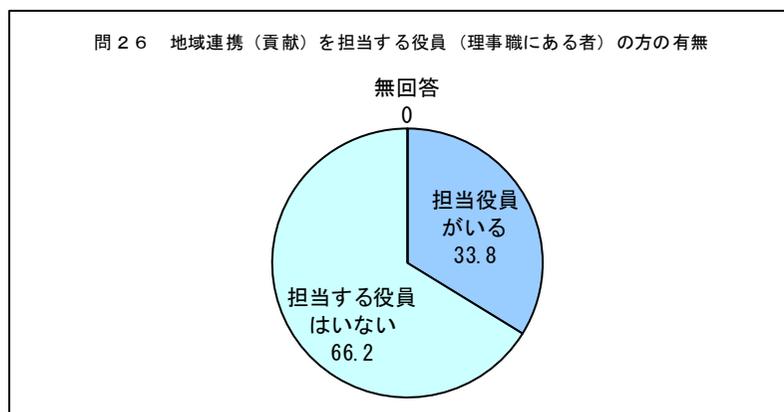
## 5. 地域連携（貢献）推進上での組織・環境等

### (1) 「地域連携（貢献）」を担当する役員の有無【問26】

地域連携（貢献）を担当する役員（理事職にあるもの）について、「担当する役員はいない」が66.2%と、「担当役員がいる」33.8%の約2倍となっている。

（図表5-1）

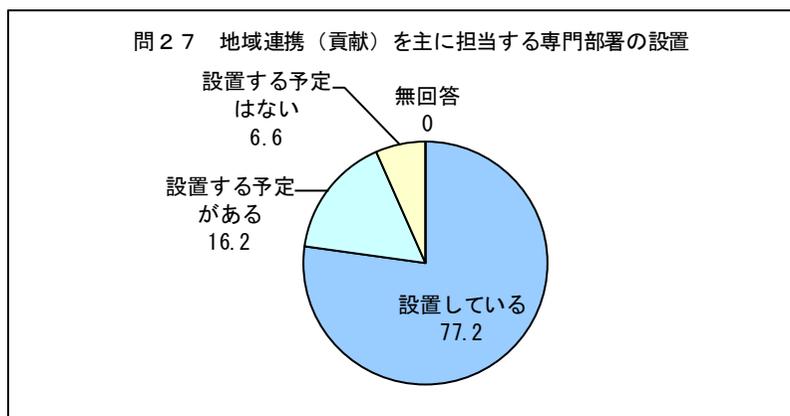
図表5-1 「地域連携（貢献）」を担当する役員の有無



### (2) 「地域連携（貢献）」を主担当する専門部署の設置【問27】

地域連携（貢献）を主担当する専門部署について、「設置している」が77.2%と最も高く、全体の4分の3を占めている。また「設置する予定がある」の16.2%を合わせると、今後の専門部署の設置率は9割を超えるものと思われる。一方で「設置する予定はない」は、わずか6.6%にとどまっている。（図表5-2）

図表5-2 「地域連携（貢献）」を主担当する専門部署の設置

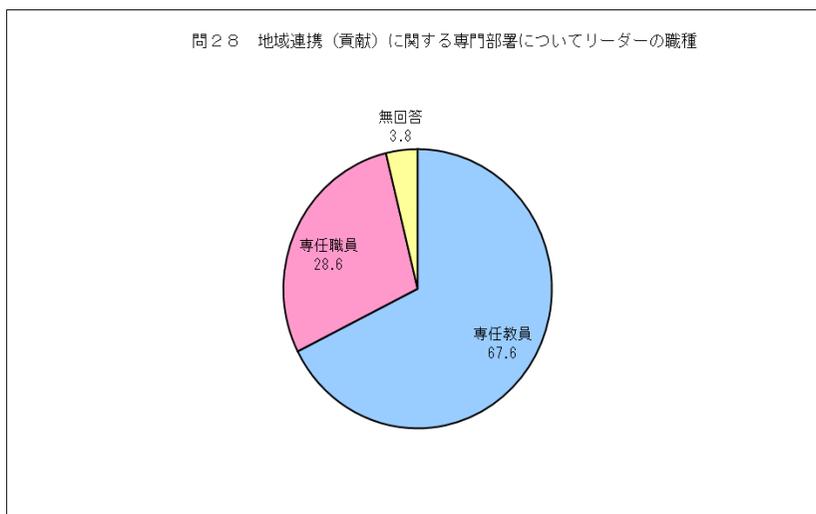


### (3) 「地域連携（貢献）」に関する専門部署のリーダーの職種【問28】

設置している専門部署のリーダーの職種については、「専任教員」67.6%、「専任職員」28.6%である。（図表5-3）

部署の人数をみると、「専任教員」は平均4.0名で、そのうち兼任は平均3.6名、「専任職員」は平均3.3名で、そのうち兼任は平均1.9名、「臨時職員」は平均1.4名、「その他の職員」は平均1.2名である。

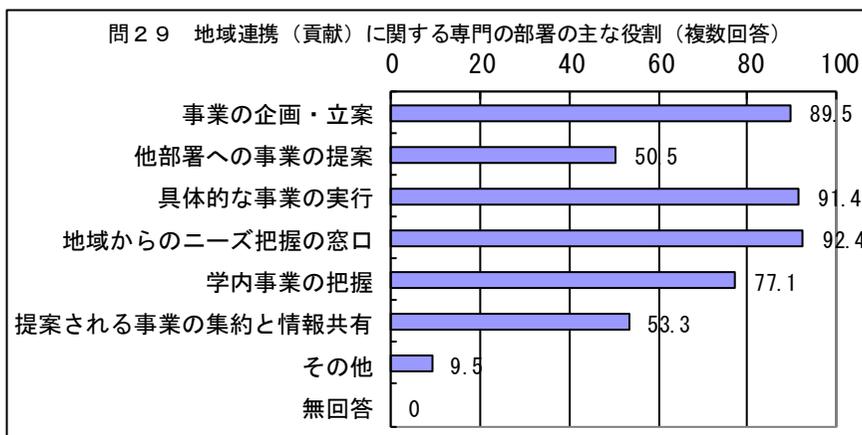
図表5-3 「地域連携（貢献）」に関する専門部署のリーダーの職種



#### (4) 「地域連携（貢献）」に関する専門部署の主な役割【問29】

専門部署を設置している者に、部署の主な役割について複数回答で尋ねた。「地域からのニーズ把握の窓口」92.4%、「具体的な事業の実行」91.4%、「事業の企画・立案」89.5%と、いずれも9割前後で、他の役割を大きく上回っている。次いで、「学内事業の把握」77.1%、「他部署から提案される事業の集約と情報共有」53.3%、「他部署への事業の提案」50.5%の順である。（図表5-4）

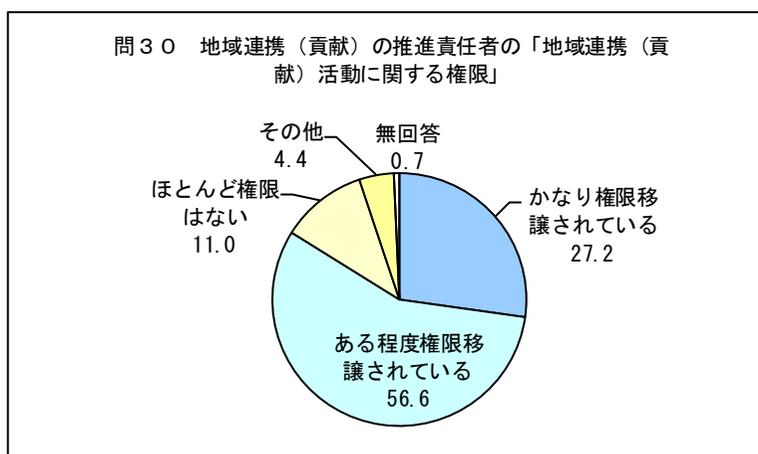
図表5-4 「地域連携（貢献）」に関する専門部署の主な役割...複数回答



#### (5) 「地域連携（貢献）」の推進責任者の活動に関する権限【問30】

地域連携（貢献）活動に関する権限は、「ある程度権限移譲されている」が56.6%と最も高く、「かなり権限移譲されている」の27.2%との合計では、8割強となっている。反対に「ほとんど権限はない」は、わずか11.0%であり、推進責任者の権限移譲の高さがうかがえる。（図表5-5）

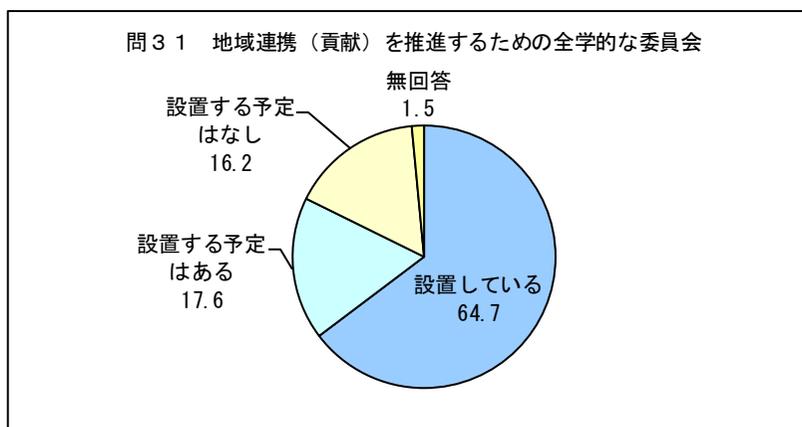
図表5-5 「地域連携（貢献）」の推進責任者の活動に関する権限



### (6) 「地域連携（貢献）」を推進するための全学的な委員会の設置【問3 1】

全学的な委員会を「設置している」が64.7%と最も高く、3分の2を占めている。「設置する予定はある」17.6%との合計では、8割強となっている。反対に「設置する予定はない」は、16.2%である。（図表5-6）

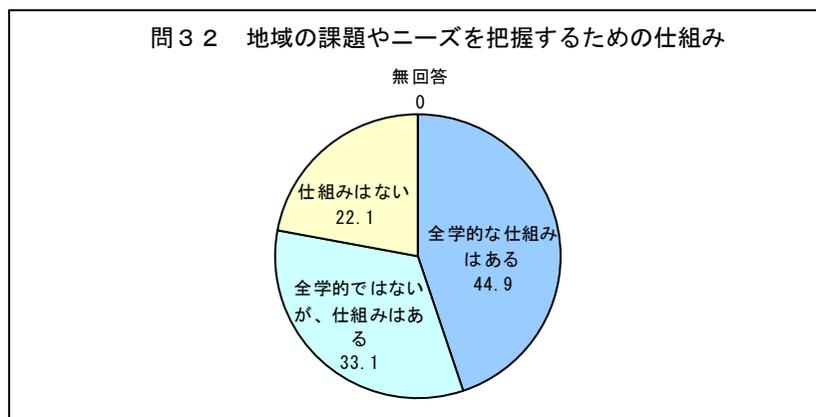
図表5-6 「地域連携（貢献）」を推進するための全学的な委員会の設置



### (7) 地域の課題やニーズを把握するための仕組み【問3 2】

地域連携（貢献）を推進するにあたり、地域の課題やニーズを把握する仕組みについて、「全学的な仕組みはある」が44.9%と最も高く、次いで「全学的ではないが、仕組みはある」33.1%となっており、合わせた8割弱が『仕組みはある』と回答している。反対に「仕組みはない」は、22.1%である。（図表5-7）

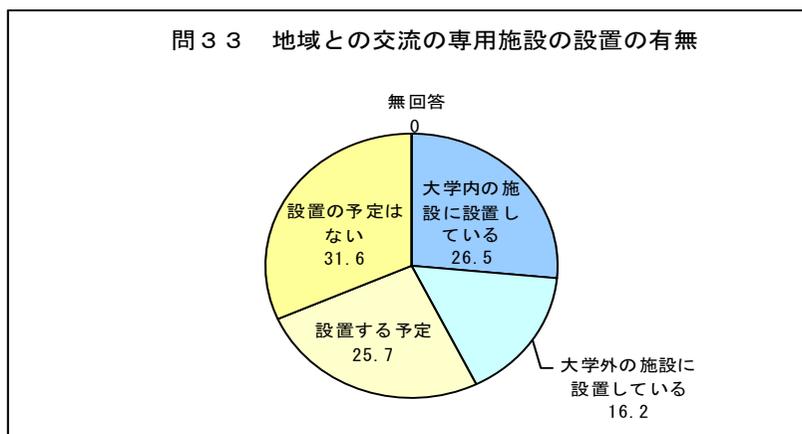
図表5-7 地域の課題やニーズを把握する仕組み



### (8) 地域との交流の専用施設設置の有無【問33】

地域との交流の専用施設設置について、「大学内の施設に設置している」が26.5%、「大学外の施設に設置している」が16.2%となっており、合わせた4割強が専用施設を『設置している』と回答している。また「設置する予定」は25.7%で、今後の専用施設の設置率は7割弱と思われる。反対に「設置の予定はない」は、31.6%である。(図表5-8)

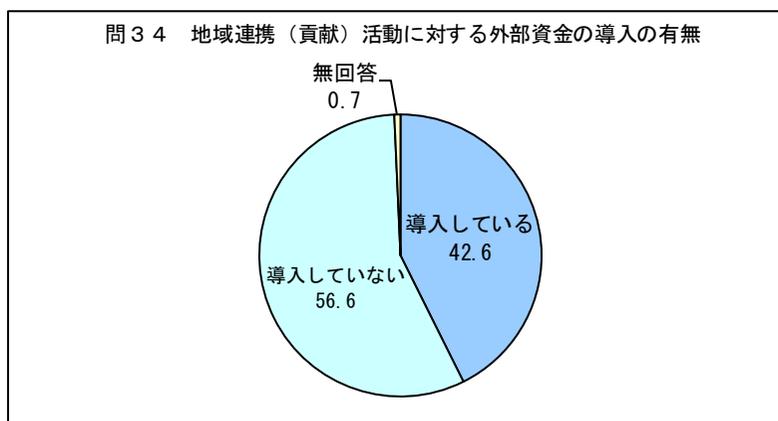
図表5-8 地域との交流の専用施設設置の有無



### (9) 「地域連携（貢献）」活動に対する外部資金の導入【問34】

外部資金の導入について、「導入している」の42.6%に比べ、「導入していない」が56.6%と14ポイント高い。(図表5-9)

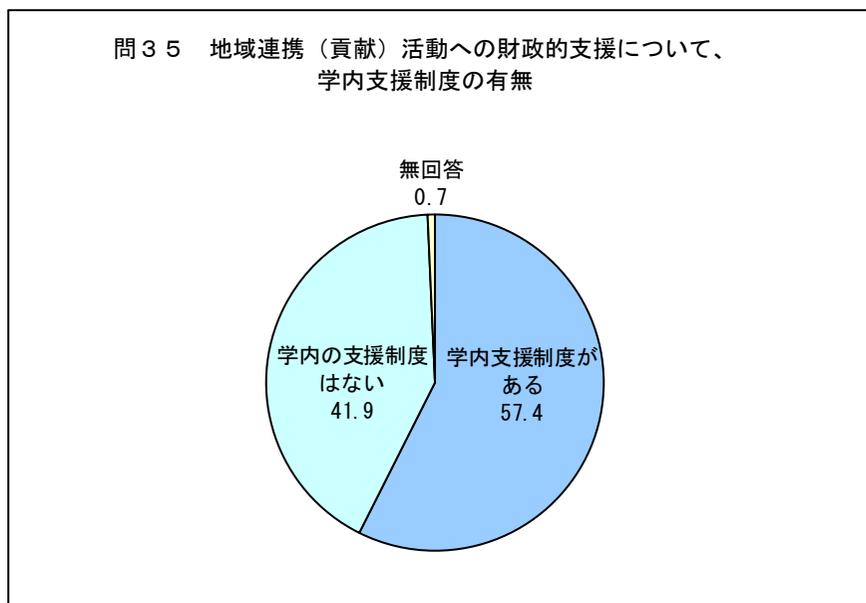
図表5-9 外部資金の導入



**(10) 活動への財政的支援の学内支援制度の有無【問35】**

活動への財政的支援について、「学内支援制度がある」が57.4%で、「学内の支援制度はない」の41.9%に比べて15.5ポイント高い。(図表5-10)

図表5-10 活動への財政的支援の学内支援制度の有無

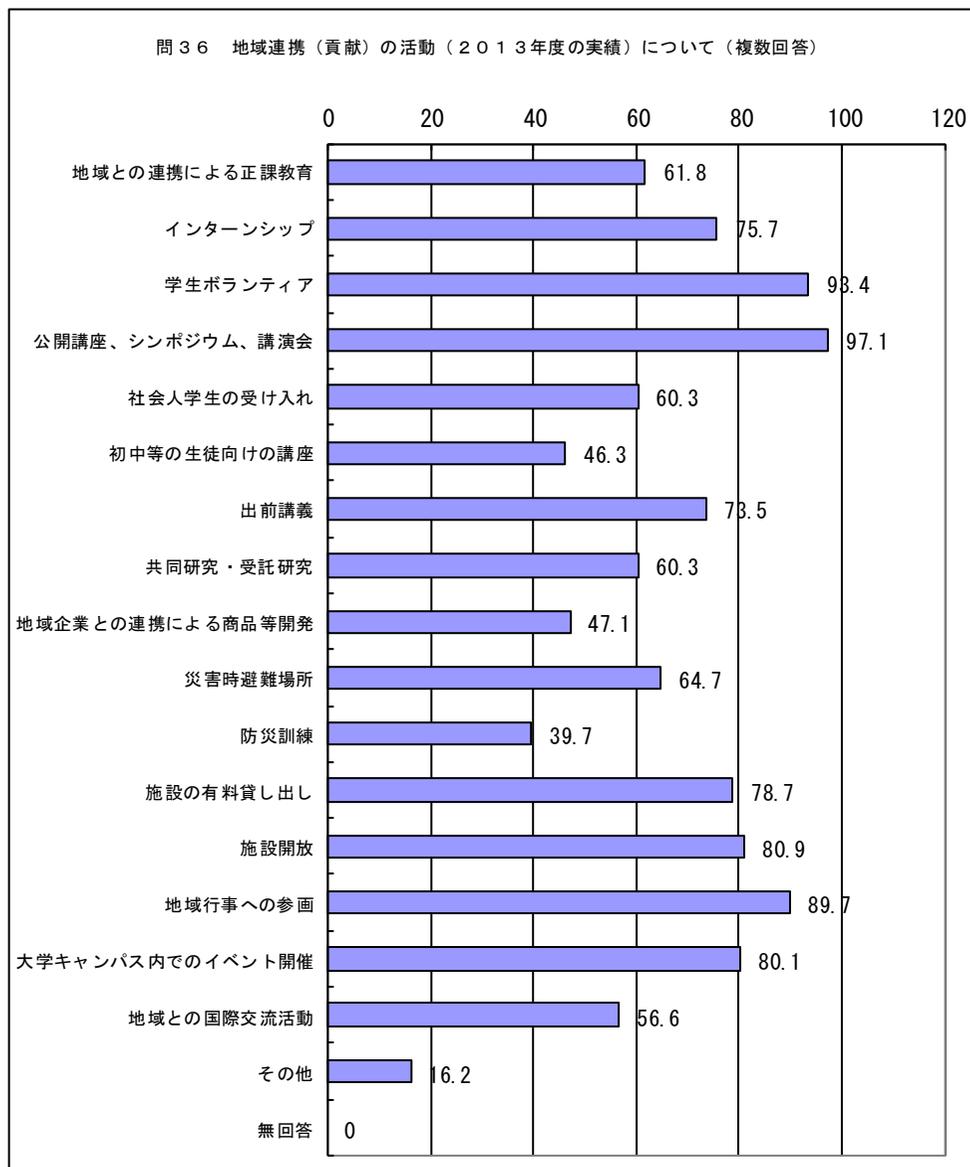


## 6. 地域連携（貢献）の内容

### (1) 「地域連携（貢献）」活動の2013年度実績【問36】

2013年度の活動実績について、17項目中13項目で、5割以上の実績がある。その中で特に、「公開講座、シンポジウム、講演会」97.1%、「学生ボランティア」93.4%、「地域行事への参画」89.7%と、いずれも9割前後を占めている。（図表6-1）

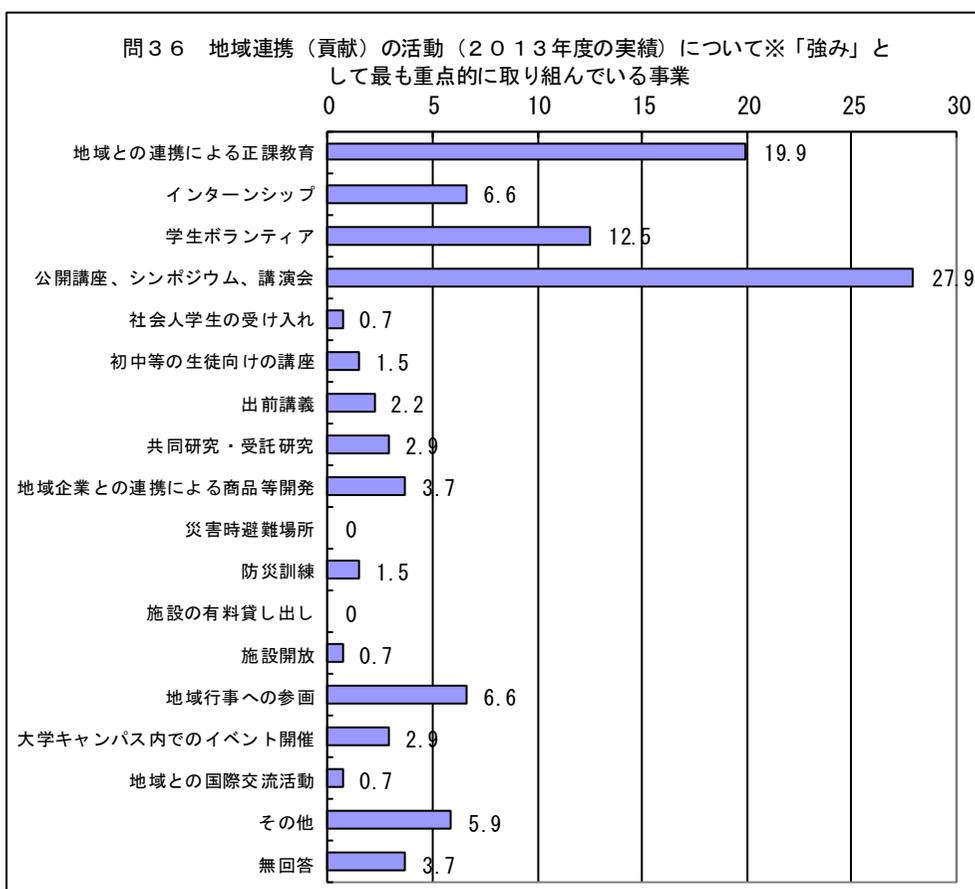
図表6-1 「地域連携（貢献）」活動の2013年度実績...複数回答



2013年度実績（複数回答）で、大学の強みとして最も重点的に取り組んでいる事業を1つだけ回答してもらった。「公開講座、シンポジウム、講演会」が27.9%と最も高く、2位以下を8ポイント以上上回っている。（図表6-1-11）

図表6-1-11 「地域連携（貢献）」活動の2013年度実績...最も重点的

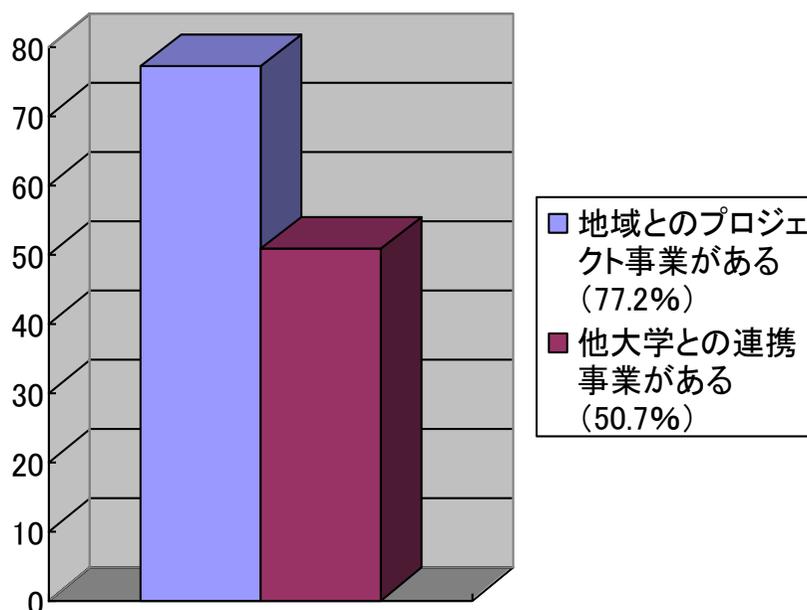
最も重点的な取り組み事業項目	
1位	公開講座、シンポジウム、講演会 27.9
2位	地域との連携による正課教育 19.9
3位	学生ボランティア 12.5
4位	インターンシップ 6.6
4位	地域行事への参画 6.6



**(2) 「地域連携（貢献）」活動の地域、他大学との連携状況【問37】**

活動の地域や他大学との連携状況は、「地域とのプロジェクト事業がある」が77.2%、「他大学との連携事業がある」が50.7%である。(図表6-2)

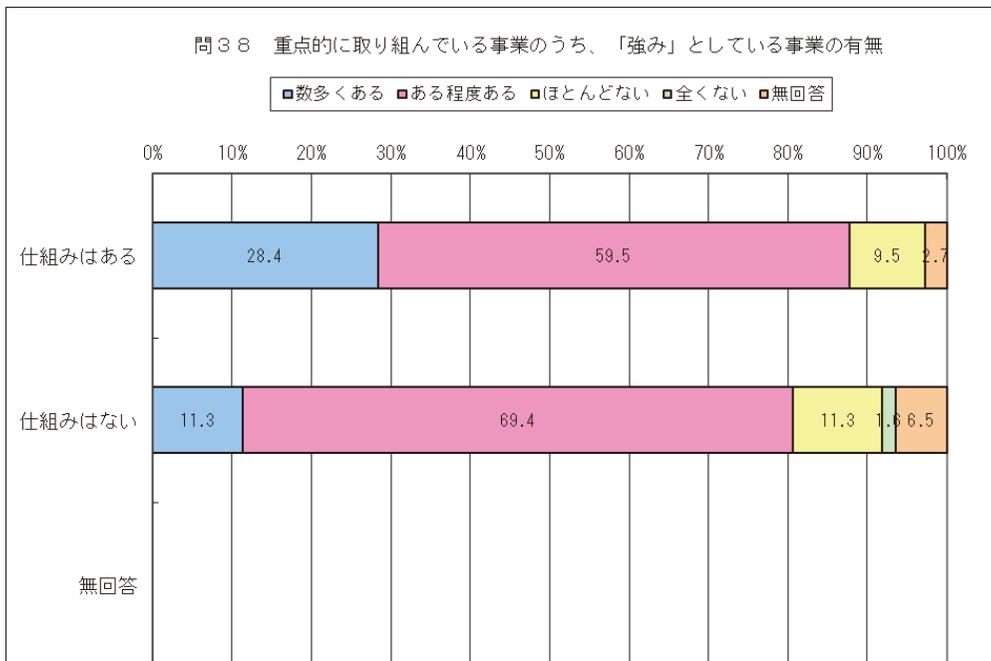
図表6-2 「地域連携（貢献）」活動の地域、他大学との連携状況...複数回答



重点的に取り組んでいる事業のうち「強み」としている事業について、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、「強み」としている事業が「数多くある」と回答した内、「仕組みがある」が28.4%と高く、「仕組みがない」の11.3%を17ポイント上回っている。

「強み」としている事業について、「数多くある」と「ある程度ある」との合計では、大学全体の成果のチェック、フィードバックの「仕組みがある」が87.9%、「仕組みはない」が80.7%であり、仕組みがある方が、仕組みはないに比べ7ポイント程度高い。(図表6-3-2)

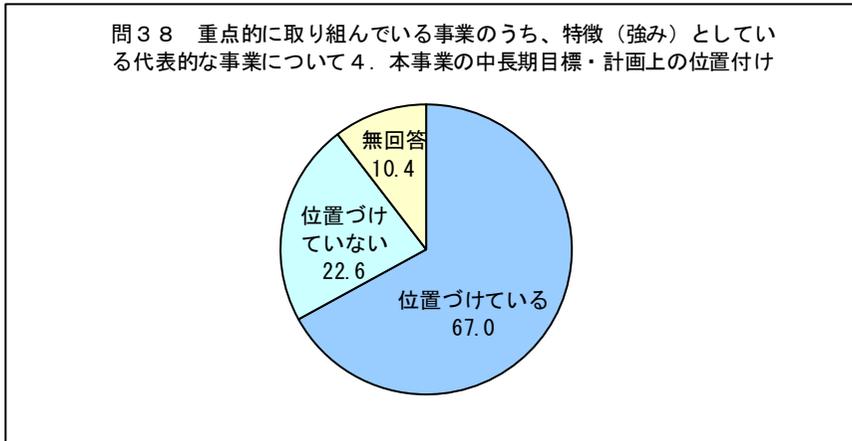
図表6-3-2 重点的に取り組んでいる事業のうち「強み」としている事業  
(成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問23】)



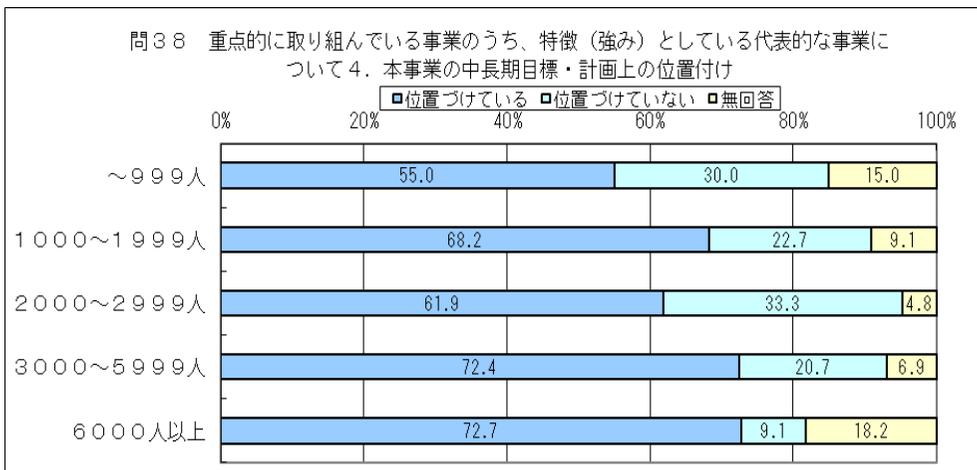
強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけについて、「位置づけている」が67.0%と3分の2を占め、「位置づけていない」の22.6%を大きく44ポイント上回っている。(図表6-3-3)

大学規模別にみると、「位置づけている」は6000人以上が72.7%で最も高く、次いで3000~5999人が72.4%と高い。(図表6-3-4)

図表6-3-3 強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけ (図表6-3-3)

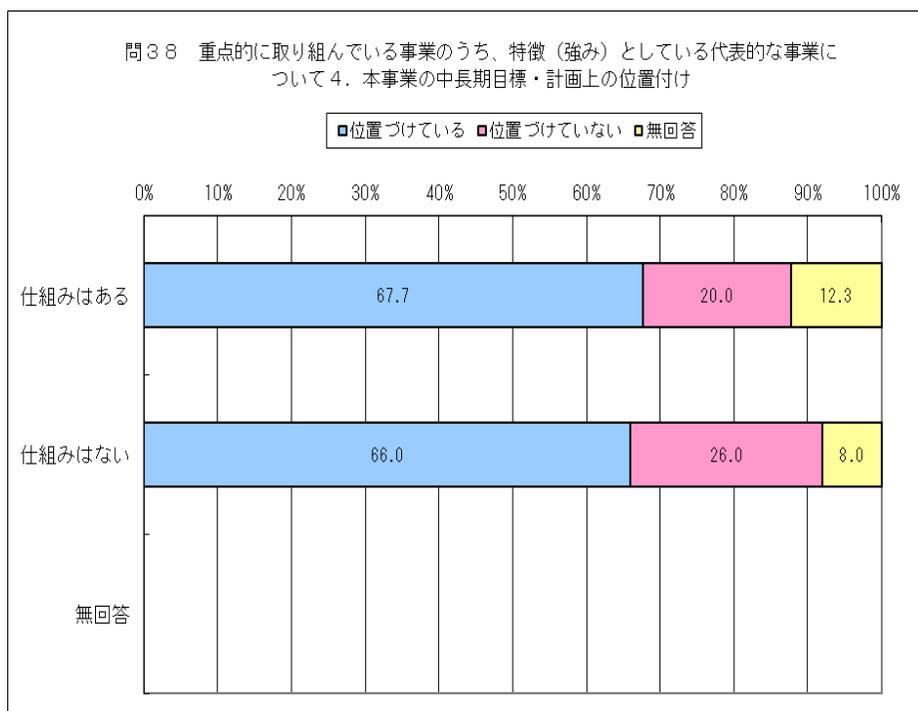


図表6-3-4 強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけ (大学規模別)



強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけについて、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、「位置づけている」と回答した内、大学全体の成果のチェック、フィードバックの「仕組みはある」が67.7%、「仕組みはない」が66.0%と、特に大きな差はみられない。(図表6-3-5)

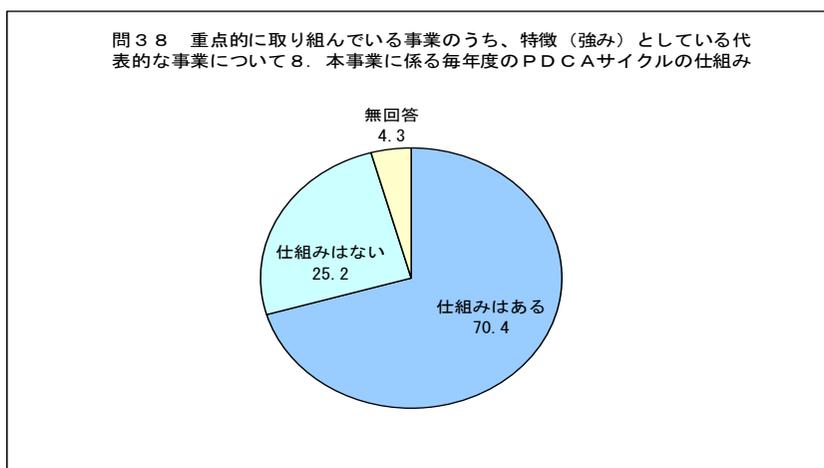
図表6-3-5 強みとしている代表的な事業の中長期目標・計画上の位置づけ  
(成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問23】)



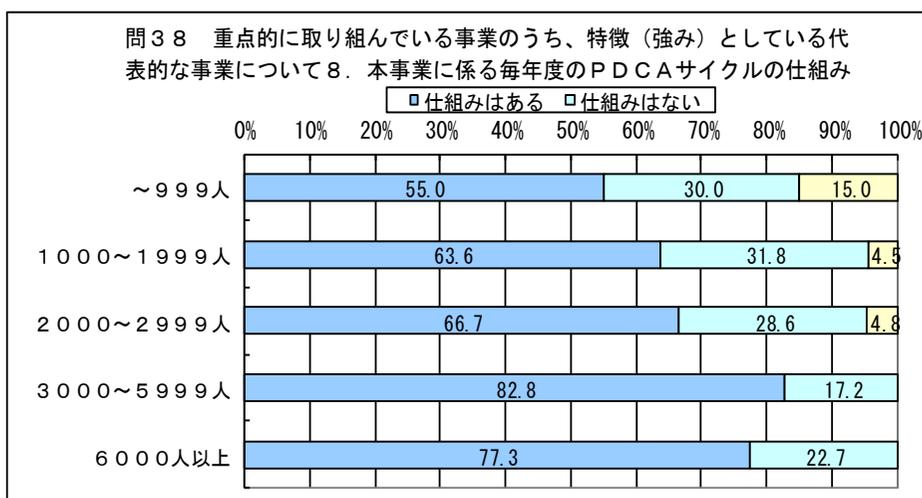
強みとしている代表的な事業の毎年度のPDCAサイクルについて、「仕組みはある」が70.4%と3分の2強を占めており、「仕組みはない」の25.2%を45ポイント上回っている。(図表6-3-6)

大学規模別にみると、「仕組みはある」は3000~5999人が82.8%で最も高く、次いで6000人以上が77.3%の順となっており、小規模校に比べ大規模校の方が高い傾向にある。一方~999人以下の小規模校では、「仕組みはある」が55.0%と他の規模に比べ最も低い。(図表6-3-7)

図表 6-3-6 代表的な事業のPDCAサイクルの仕組み

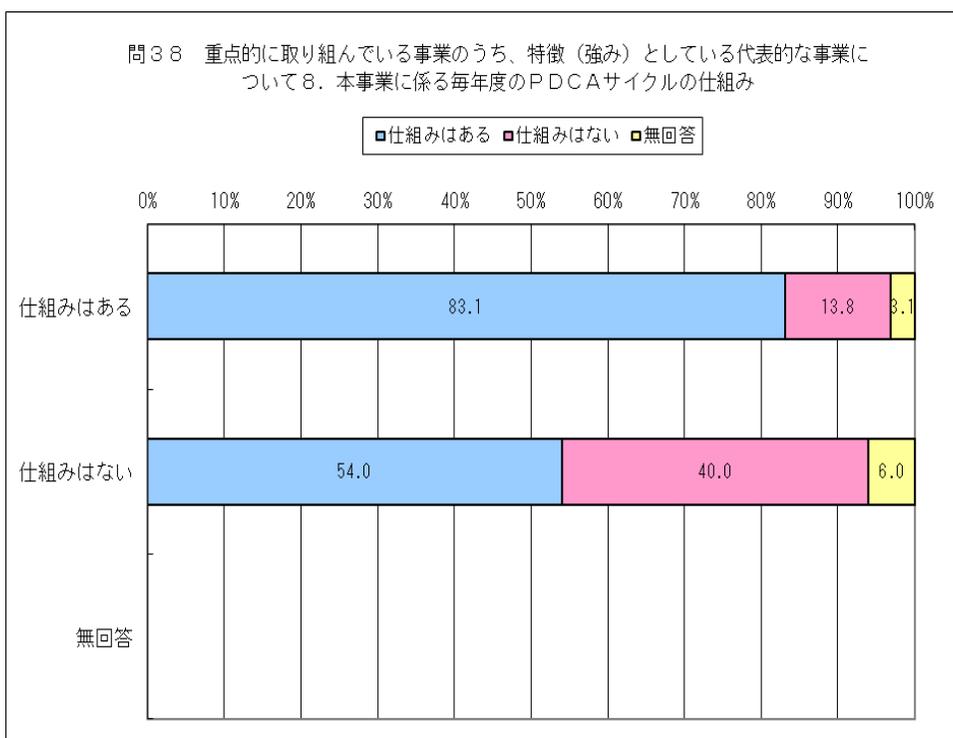


図表 6-3-7 代表的な事業のPDCAサイクルの仕組み(大学規模別)



強みとしている代表的な事業の毎年度のPDCAサイクルについて、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、代表的な事業のPDCAサイクルの「仕組みはある」と回答した内、大学全体の成果のチェック、フィードバックの「仕組みはある」が83.1%、「仕組みはない」が54.0%となっている。  
(図表6-3-8)

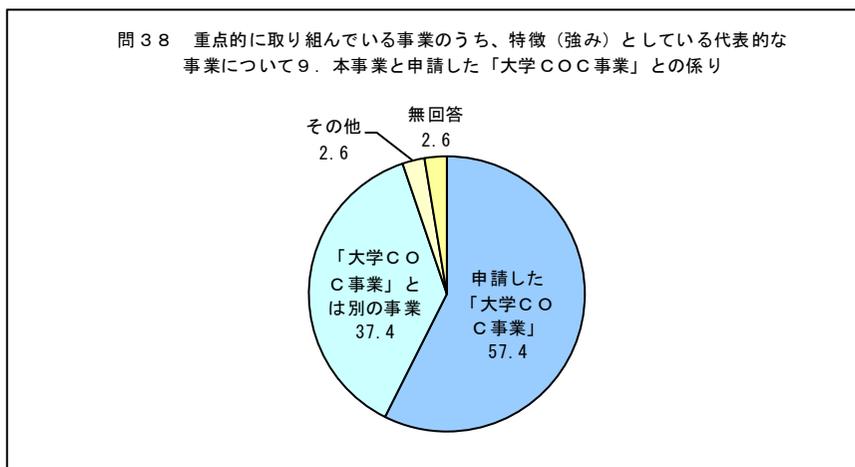
図表6-3-8 代表的な事業のPDCAサイクルの仕組み  
(成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問23】)



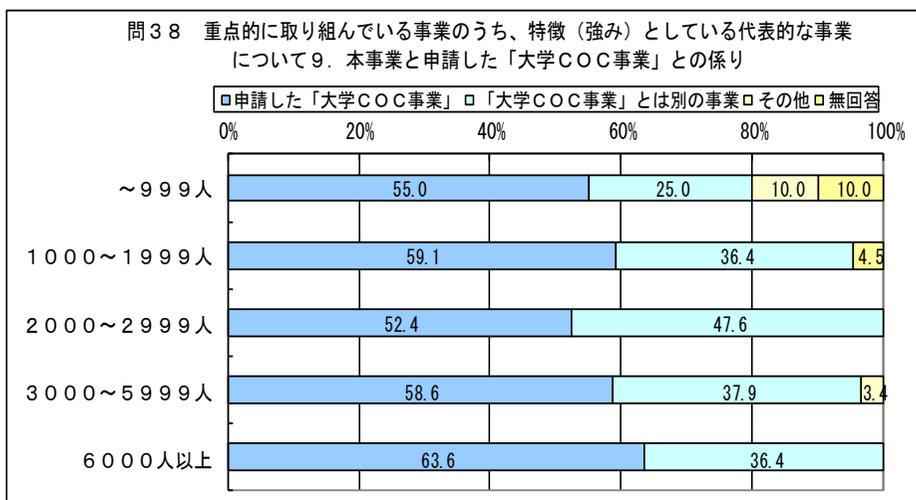
強みとしている代表的な事業と申請した大学 COC 事業との係わりについて、強みとしている代表的な事業が「申請した大学 COC 事業」であるが 57.4%、「大学 COC 事業とは別の事業」が 37.4%である。（図表 6-3-9）

大学規模別にみると、強みとしている代表的な事業が「申請した大学 COC 事業」としているのは 6000 人以上が 63.6%と最も高く、次いで 1000～1999 人が 59.1%の順である。またいずれの規模においても「申請した大学 COC 事業」としているのは 5 割以上である。（図表 6-3-10）

図表 6-3-9 大学 COC 事業との係わり

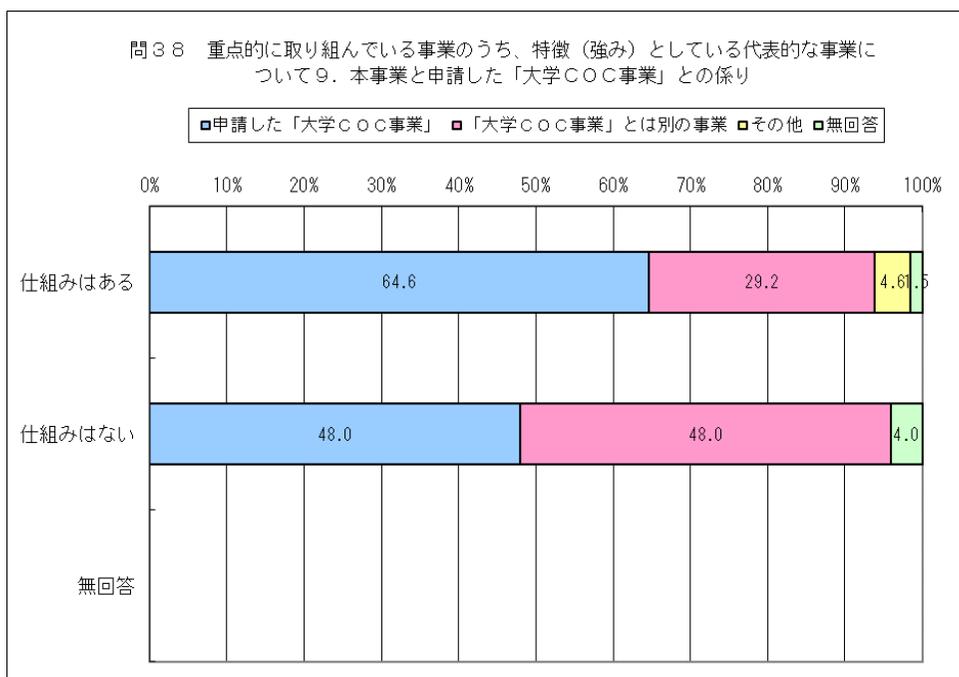


図表 6-3-10 大学 COC 事業との係わり（大学規模別）



強みとしている代表的な事業と申請した大学 COC 事業との係わりについて、大学全体の成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別にみると、強みとしている代表的な事業が「申請した大学 COC 事業」と同じ場合、大学全体の成果のチェック、フィードバックの「仕組みはある」が 64.6%、「仕組みはない」が 48.0%となっている。(図表 6-3-11)

図表 6-3-11 大学 COC 事業との係わり  
(成果のチェック、フィードバックの仕組みの有無別【問 23】)

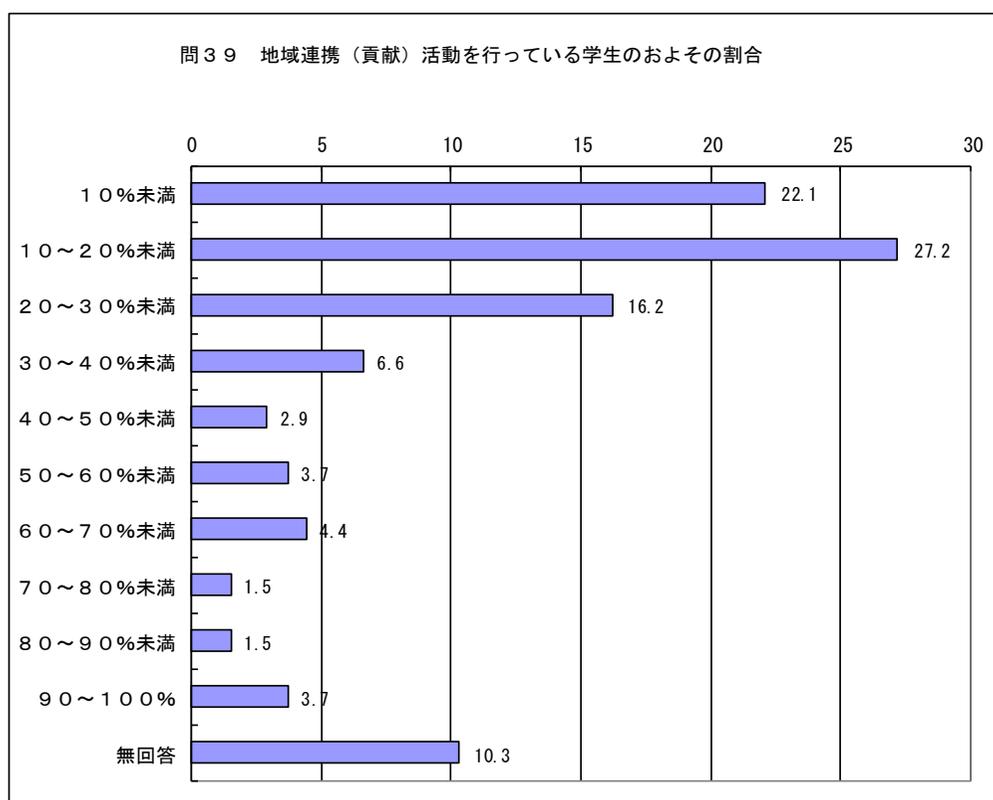


#### (4) 「地域連携（貢献）」活動を行っている学生の割合【問39】

地域連携（貢献）活動を行っている学生の割合については、「10～20%未満」27.2%と最も高く、次いで「10%未満」22.1%、「20～30%未満」16.2%の順である。合わせると3分の2が30%未満である。また、「80～90%未満」、「90～100%」をあわせた合計は5%ではある。なお、地域連携（貢献）活動を行っている学生は、4人に1人（平均24.0%）の割合である。（図表6-4）

図表6-4 地域連携（貢献）活動を行っている学生の割合

※平均割合は24.0%。



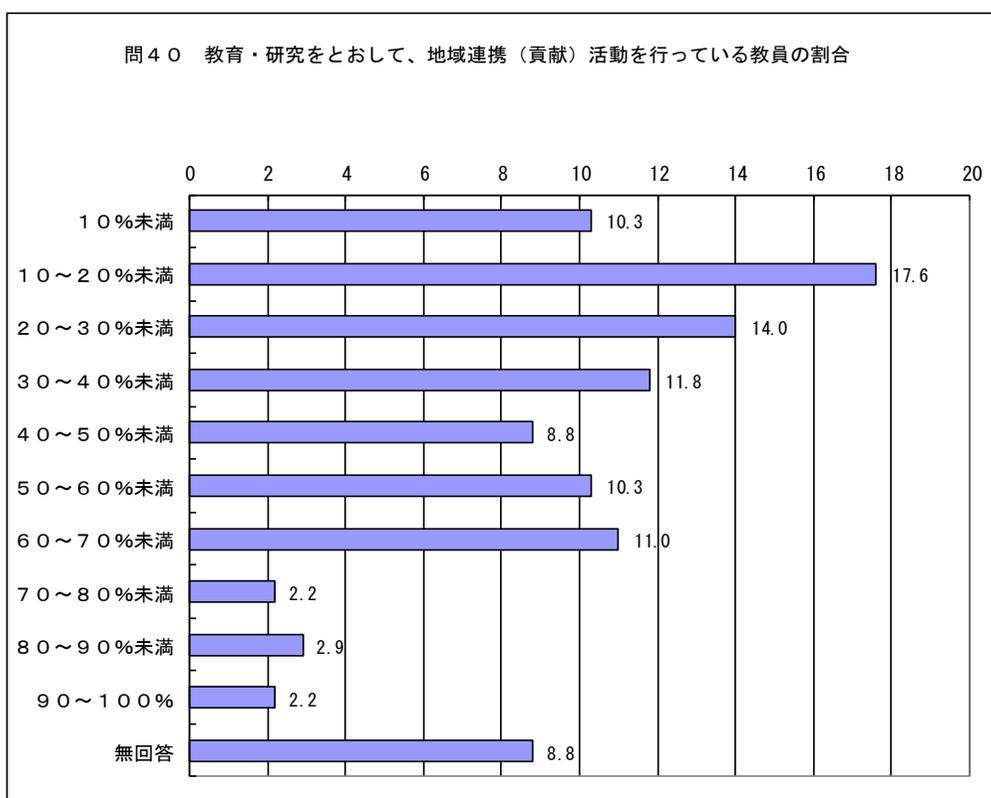
#### (5) 「地域連携（貢献）」活動を行っている教員の割合【問40】

地域連携（貢献）活動を行っている教員の割合については、「10～20%未満」17.6%と最も高く、次いで「20～30%未満」14.0%、「30～40%未満」11.8%、「60～70%未満」11.0%の順である。合わせると約4割強が『30%未満』であり、約2割が『30～50%未満』、また、『50%以上』も約3割弱である。

なお、地域連携（貢献）活動を行っている教員は、3人に1人（平均34.8%）の割合である。（図表6-5）

図表6-5 地域連携（貢献）活動を行っている教員の割合

※平均割合は34.8%。

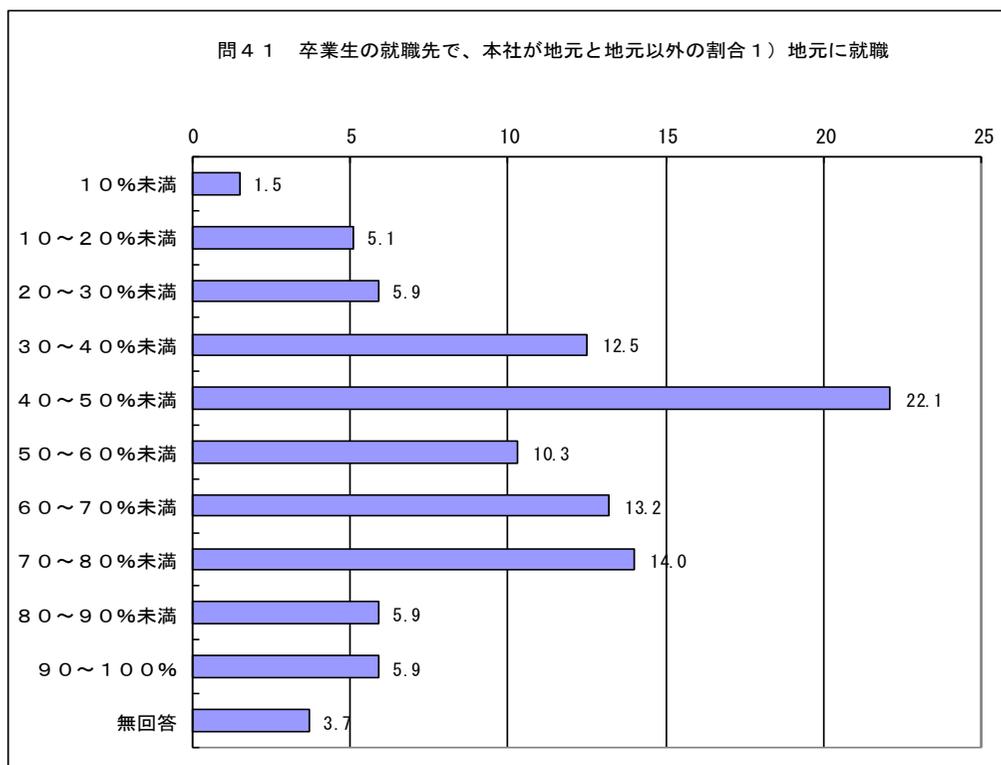


#### (6) 卒業生の就職先で、本社が地元と地元以外の割合【問4 1】

卒業生の就職先で、本社が地元と地元以外の割合について、地元の就職をみると、「40～50%未満」が22.1%と最も高く、次いで「70～80%未満」14.0%、「60～70%未満」13.2%、「30～40%未満」12.5%の順である。『50%未満』と『50%以上』で見ると、ほぼ半々となっており、大きな差は見られない。(図表 6-6)

図表 6-6 卒業生の就職先で、本社が地元と地元以外の割合...地元就職

※平均割合は53.2%。

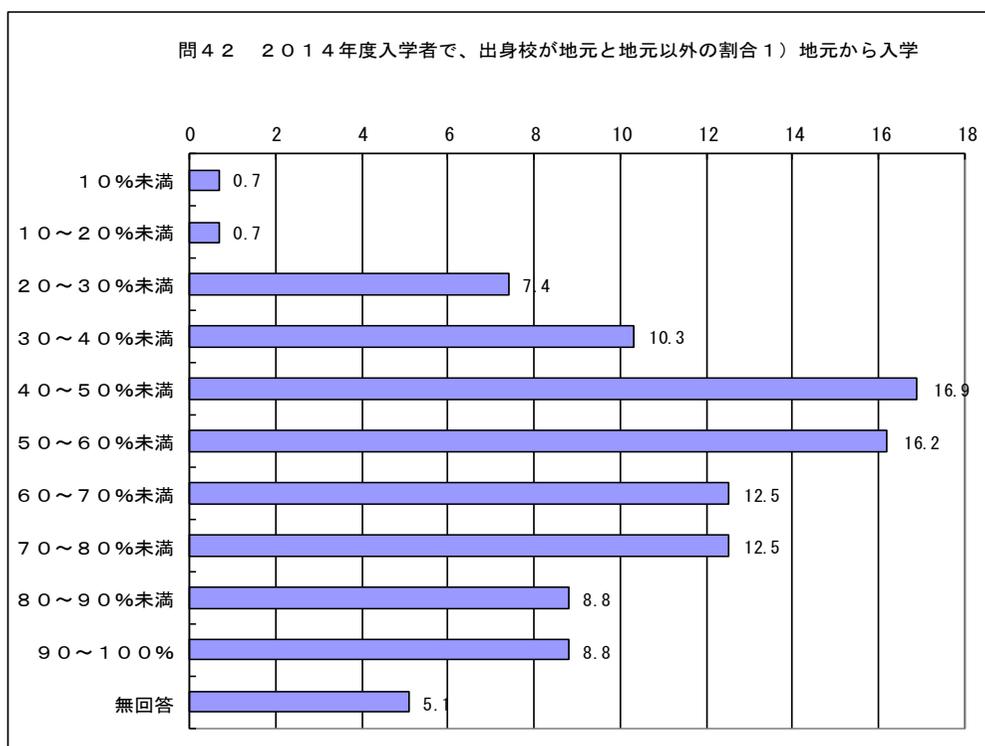


### (7) 2014 年度入学者で、出身校が地元と地元以外の割合【問 4 2】

2014 年度入学者で、出身校が地元と地元以外の割合について、地元からの入学をみると、「40～50%未満」が 16.9%と最も高く、次いで「50～60%未満」16.2%、「60～70%未満」と、「70～80%未満」がそれぞれ 12.5%の順である。『50%未満』と『50%以上』でみると、『50%未満』36.0%に比べ、『50%以上』58.8%と、約 23 ポイントの差がみられる。(図表 6-7)

図表 6-7 2014 年度入学者で、出身校が地元と地元以外の割合...地元からの入学

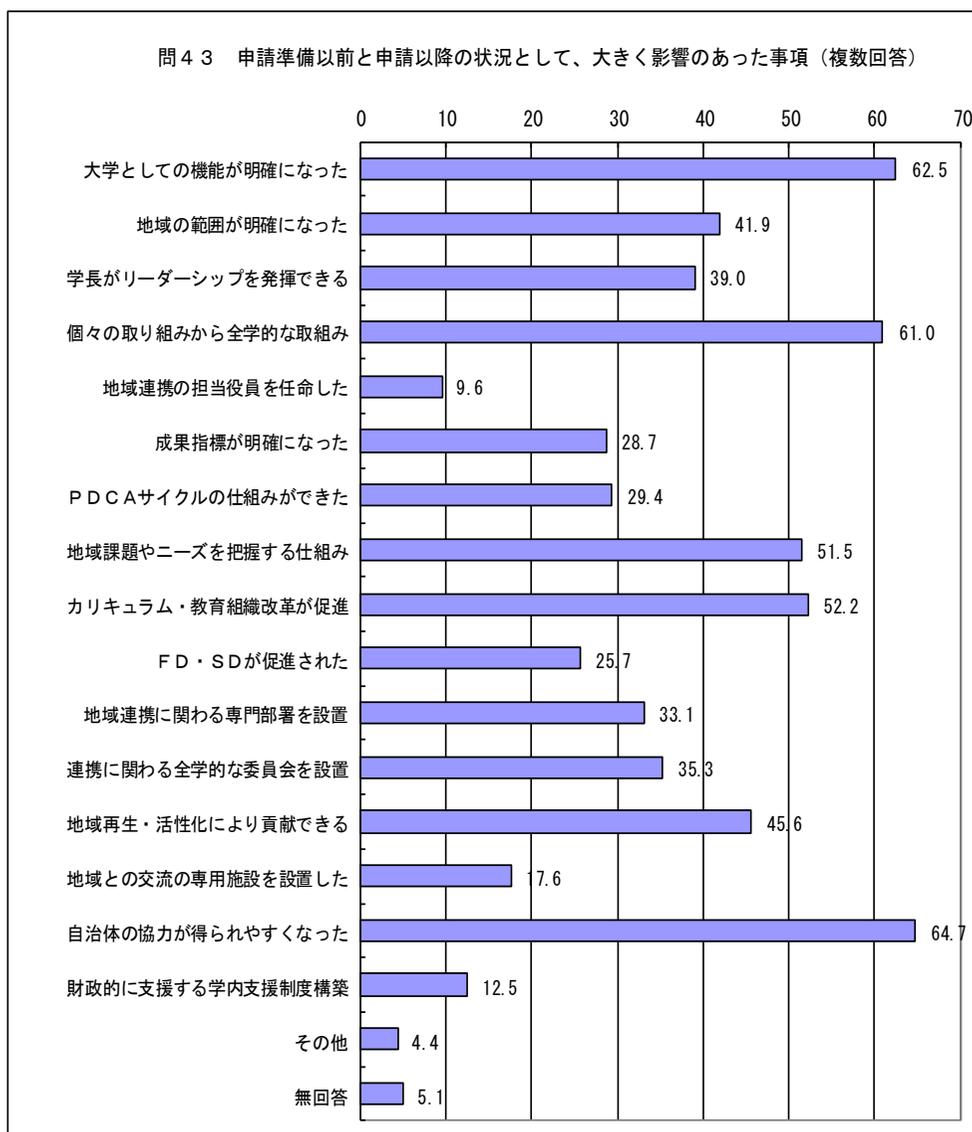
※平均割合は 58.0%。



### (8) 申請準備以前と申請以降で、大きく影響のあった事項【問43】

「大学 COC 事業」への申請準備以前と申請以降の状況として、大きく影響のあった事項について、「自治体等の協力が得られやすくなった」が 64.7%と最も高く、次いで「大学としての機能が明確になった」62.5%、「個々の教員・学部等の取組から全学的な取り組みとなった」61.0%、「教育カリキュラム・教育組織の改革が促進した」52.2%、「地域課題やニーズを把握するための仕組みが構築できた」51.5%の順で、いずれも 5 割以上である。(図表 6-8)

図表 6-8 申請準備以前と申請以降の状況として、大きく影響のあった事項



## 付属資料：アンケート用紙・単純集計表

### 特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（アンケート）

本調査は、①私立大学において、地域連携（貢献）事業の形態、その優れた取り組み、その効果等を明らかにすること、②事業を発案（意思決定）、実行する組織、推進体制、教職員の関与の在り方等、マネジメントシステムも含む全体構造を明らかにすることを目的とするものです。この趣旨から、本アンケート調査の対象は、文部科学省「地（知）の拠点整備事業」（以下本調査では、「大学COC事業」という）に申請された私立大学とさせていただきます。

本調査の回答は、業務執行に責任のある方（学長、常任理事または事務局長相当者、地域連携事業責任者の方等）にお願いできれば幸いです。ご回答頂きました質問紙は同封の返信用封筒にて、可能な限り2014年6月2日（月）までにご返送頂きたくお願い申し上げます。

#### 1. 貴大学についてお尋ねします（問1から問6までは、2014年5月1日現在でお答え下さい。）

問1 学校法人名と大学名をご記入ください。

学校法人名 \_\_\_\_\_

大 学 名 \_\_\_\_\_

問2 四年制大学の設置年度についてご記入ください。

四年制大学設置年度（ \_\_\_\_\_ ）年度

問3 学生及び児童・生徒の収容定員をご記入ください。

法人全体（ 6,584.7 ）名      大学のみ（ 3,940.5 ）名

問4 専任教員数をご記入ください。

法人全体（ 310.4 ）名      大学のみ（ 180.5 ）名

問5 専任職員数をご記入ください。

法人全体（ 238.3 ）名      大学のみ（ 142.8 ）名

問6 現在の設置学部数についてご記入ください。

（ 3.5 ）学部

2. 意思決定・執行システムについてお尋ねします

問7 学園の創設者と理事長の関係について、ご記入ください。(○は1つ)

38.2 理事長は創設者またはその親族 61.8 その他 ( )

問8 役員構成(実数)についてご記入ください。

(2013年度5月1日現在。常任理事には、専務理事、常務理事なども含みます)

1) 学内理事 7.1 名  
(うち、常任理事 4.0 名、うち、学部長 0.8 名、うち、職員理事 1.7 名)  
2) 学外理事 5.1 名  
3) 監事 2.2 名 (うち、常勤 0.2 名)

問9 理事長と学長との関係についてご記入ください。(○は1つ)

11.8 理事長が学長を兼務している 88.2 理事長と学長は別人が担っている

問10 学長の選任方法についてご記入ください。(○は1つ)

36.0 選挙を行っている  
64.0 選挙以外の方法で選出している ( )

問11 副学長の選任方法についてご記入ください。(○は1つ)

3.7 選挙を行っている  
73.5 選挙以外の方法で選出している⇒ ( )  
22.8 置いていない

問12 学部長の選任方法についてご記入ください。(○は1つ)

39.0 選挙を行っている  
50.7 選挙以外の方法で選出している⇒ ( )  
10.3 置いていない

問13 組織運営上のマネジメントの特徴について、ア) からク) について、それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つずつ)

また、これらの項目以外に特徴がある場合は、自由記述欄にご記入ください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
ア) 意思決定が迅速にできる体制になっている	49.3	36.8	13.2	0.7
イ) 会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	34.6	48.5	15.4	1.5
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	33.8	41.9	21.3	2.2
エ) ボトムアップよりは、トップダウンの傾向が強い	7.4	61.8	28.7	2.2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	19.1	64.7	14.7	0.7
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	14.7	44.9	32.4	8.1
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後はトップや幹部が決断し、断固として実行する	31.6	55.9	12.5	-
ク) 理事長や学長の方針は、かなり教授会や教職員に浸透している	33.8	51.5	11.8	2.2

【自由記述欄】

問 14 貴大学のマネジメントの「強み」、「弱み」と感じられている点をそれぞれご記入ください。

強 み		弱 み	
--------	--	--------	--

問 15 貴大学のマネジメントの強みや優れた点の維持方策、あるいは弱みの問題点や課題の改善方策などについてご記入ください。(今後、改善したいことも含めて記載可)  
また、改善していく上での国への要望等があれば、併せてご記入ください。

問 16 貴大学の組織の風土・特徴について、ア) からサ) について、それぞれあてはまるもの 1 つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つずつ)  
また、これらの項目以外に特徴がある場合は、自由記述欄にご記入ください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
ア) 組織の中長期目標・計画が共有されている	40.4	39.0	16.9	3.7
イ) トップ層と現場とのコミュニケーションが十分に図られている	19.1	61.8	18.4	0.7
ウ) 新しいアイデアが現場から数多く生まれる	10.3	48.5	39.7	1.5
エ) 慣習や規定よりも目標・目的に沿って行動する	10.3	55.9	32.4	1.5
オ) 教職員の帰属意識が高い	19.9	56.6	22.1	1.5
カ) 事業等に対する結果責任が明確である	10.3	33.1	49.3	6.6
キ) 部署間の壁を超えて協働する文化がある	14.7	50.0	32.4	2.9
ク) 教職協働が日常的に行われている	26.5	56.6	16.2	0.7
ケ) FD・SD活動等を通じて大学全体の意思疎通を図る努力をしている	34.6	53.7	11.0	0.7
コ) 顧客のニーズを絶えず把握している	11.8	63.2	22.8	2.2
サ) コスト意識が構成員に浸透している	8.1	47.8	41.2	2.9

【自由記述欄】

**3. 貴大学の地域連携（貢献）事業についてお尋ねします**

**(1) 大学の理念・中長期計画等**

問 17 大学の学則等の理念・目的における「地域連携（貢献）」の位置付けについて、明記していますか。(○は1つ)

64.7 明記している      2.9 明記していない      32.4 明記はしていないが、重要視している

問 18 中期計画、事業計画における「地域連携（貢献）」の位置付けについて、明記していますか。(○は1つ)

83.1 明記している      16.2 明記していない

問 19 貴大学が考える「地域連携（貢献）」に取り組む意義（目的）について、該当する番号すべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

96.3 地域再生・活性化      94.9 学生への教育的効果  
44.9 学生募集の効果      69.1 研究力の向上  
47.1 学生の就職率（当該地域）の向上      76.5 大学に対する理解の促進  
6.6 その他( )

※ 上記で選んだ意義（目的）のうち、最も重視する項目を1つご記入ください。(該当番号記入)

← 1つだけ選んで番号を記入)

1位 53.7 学生への教育的効果

2位 27.9 地域再生・活性化

3位 11.8 大学に対する理解の促進

問 20 貴大学における「地域連携（貢献）」において、対象とする地域の範囲（〇〇県、〇〇市、〇〇町など）について、該当する番号ひとつに○をつけてください。(○は1つ)

52.9 地域の範囲を明確にしている      34.6 地域の範囲は明確でない  
11.0 その他( )

問 21 地域連携（貢献）に係り、地域自治体との連携協定の締結件数（2013年5月1日現在）について、ご記入ください。

地方自治体      3.4      件

問 22 「地域連携（貢献）」に係る大学全体の定量的成果指標について、該当する番号ひとつに○をつけてください。(○は1つ)

22.1 定量化して明確にしている

(最も重要視する指標： )

21.3 定量化はしていないが、定性的な指標を明確にしている

(最も重要視する指標： )

55.9 成果指標は明確にしていない

問 23 「地域連携（貢献）」に関して、大学全体として成果をチェックし、プランにフィードバックする仕組みについて、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

- 54.4 仕組みはある（具体的内容：)  
45.6 仕組みはない

問 24 「地域連携（貢献）」を進めることによる具体的な成果について、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

また、「1 十分成果が出ている」または「2 ある程度成果は出ている」に回答された方は、その成果についてご記入ください。

- 16.2 十分成果が出ている                      73.5 ある程度成果は出ている  
6.6 あまり成果は出していない              1.5 ほとんど成果は出していない

↓

【「地域連携（貢献）」を進めることによる具体的な成果】

問 25 地域再生・活性化への貢献度について、ご記入ください。（○は1つ）

- 21.3 十分貢献している                      73.5 ある程度貢献している  
3.7 あまり貢献していない                  1.5 ほとんど貢献していない

(2) 地域連携（貢献）推進する上での組織・環境等

問 26 貴大学には、地域連携（貢献）を担当する役員（理事職にある者）の方はいますか。（○は1つ）

- 33.8 地域連携（貢献）の担当役員がいる →（役職名：)  
66.2 地域連携（貢献）を担当する役員はいない

問 27 地域連携（貢献）を主に担当する専門部署を設置していますか。（○は1つ）

- 77.2 設置している（名称： \_\_\_\_\_ ）  
16.2 設置する予定がある ⇒ 問 30 へ  
6.6 設置する予定はない ⇒ 問 30 へ

問 28 地域連携（貢献）に関する専門部署について「1 設置している」に回答された方にお尋ねします。リーダーの職種について、該当する番号ひとつに○をつけてください。また、リーダーの職位など専門部署の構成についてご記入ください。（2014年度5月1日現在）

リーダーの職種： 67.6 専任教員 \_\_\_\_\_ 28.6 専任職員 \_\_\_\_\_  
リーダーの職位： \_\_\_\_\_  
部署の人数：専任教員 4.0 名（うち、兼任 3.6 名）  
専任職員 3.3 名（うち、兼任 1.9 名）  
臨時職員 1.4 名 その他の職員 1.2 名

問 29 地域連携（貢献）に関する専門の部署について「1 設置している」に回答された方にお尋ねします。専門部署の主な役割について、該当する番号すべてに○をつけてください。（○はいくつでも）

- 89.5 事業の企画・立案                      50.5 他部署への事業の提案  
91.4 具体的な事業の実行                  92.4 地域からのニーズ把握の窓口  
77.1 学内事業の把握（個々の教員・学部等の取り組みを含む）  
53.3 他部署からの提案される事業の集約と情報共有  
9.5 その他（ \_\_\_\_\_ ）

問 30 地域連携（貢献）の推進責任者の「地域連携（貢献）活動に関する権限」について、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

- 27.2 かなり権限移譲されている      56.6 ある程度権限移譲されている  
11.0 ほとんど権限はない              4.4 その他（ \_\_\_\_\_ ）

問 31 地域連携（貢献）を推進するための全学的な委員会について、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

- 64.7 設置している →（名称： \_\_\_\_\_ 委員長の役職： \_\_\_\_\_）  
17.6 設置する予定はある  
16.2 設置する予定はなし

問 32 地域連携（貢献）を推進するにあたり、地域の課題やニーズを把握するための仕組みについて、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

- 44.9 全学的な仕組みはある ⇒（具体的に： \_\_\_\_\_ ）  
33.1 全学的ではないが、仕組みはある ⇒（具体的に： \_\_\_\_\_ ）  
22.1 仕組みはない

問 33 地域との交流の専用施設を設置していますか。（○は1つ）

- 26.5 大学内の施設に設置している（施設名称： \_\_\_\_\_ ）  
16.2 大学外の施設に設置している（施設名称： \_\_\_\_\_ ）  
25.7 設置する予定  
31.6 設置の予定はない

問 34 地域連携（貢献）活動に対する外部資金の導入（2013年度実績）の有無について、該当する番号ひとつに○をつけてください。「1 導入している」と回答された場合には、提供先と金額を具体的にご記入ください。（○は1つ）

- 42.6 導入している                      56.6 導入していない

▼

【外部資金の提供先及び金額】

問 35 地域連携（貢献）活動への財政的支援について、学内支援制度はありますか。（○は1つ）

- 57.4 学内の支援制度がある （具体的内容： \_\_\_\_\_ ）  
41.9 学内の支援制度はない

(3) 地域連携(貢献)の内容

問 36 地域連携(貢献)の活動(2013年度の実績)について、該当する番号すべてに○をつけてください。(○はいくつでも) また、件数等を( )内にご記入ください。

- 61.8 地域との連携による正課教育
- 75.7 インターンシップ (派遣学生数 116.7名 全学生数割合 5.4%)
- 93.4 学生ボランティア
- 97.1 公開講座、シンポジウム、フォーラム、講演会 ( 30.0 件)
- 60.3 社会人学生の受け入れ(学生数 92.8 名 全学生数割合 3.7%)  
5-1 社会人向けプログラム ( 36.6 あり / 48.8 なし )
- 46.3 初中等の生徒向けの講座 ( 22.4 件)
- 73.5 出前講義 ( 44.6 件)
- 60.3 共同研究・受託研究 ※共同研究 ( 8.4 件) 受託研究 ( 10.2 件)
- 47.1 学生と地域の企業等との連携による商品等の開発
- 64.7 災害時避難場所
- 39.7 防災訓練
- 78.7 施設の有料貸し出し
- 80.9 施設開放
- 89.7 地域行事への参画
- 80.1 大学キャンパス内でのイベントの開催
- 56.6 地域との国際交流活動(留学生との交流含む)
- 16.2 その他 ( )

※ 上記で選んだ事業のうち、貴大学の「強み」として最も重点的に取り組んでいる事業を1つだけご記入ください。(該当番号記入)

( ← 1つだけ選んで番号を記入)

- 1位 27.9 公開講座、シンポジウム、講演会
- 2位 19.9 地域との連携による正課教育
- 3位 12.5 学生ボランティア

問 37 問 36 の地域連携(貢献)の活動の地域、他大学との連携状況について、該当する番号すべてに○をつけてください。(○はいくつでも) また、件数を( )内にご記入ください。

- 77.2 地域とのプロジェクト事業がある ( 8.1 件)
- 50.7 他大学との連携事業がある ( 2.8 件)

問 38 貴大学の地域連携（貢献）活動の中で、重点的に取り組んでいる事業のうち、貴学の「強み」としての事業の有無について、該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）  
また、「1 数多くある」または「2 ある程度ある」に回答された方は、それらの事業の内、代表的な事業の概要（1事業のみ）について、ご記入ください。

20.6 数多くある    64.0 ある程度ある    10.3 ほとんどない    0.7 全くない

【特徴（強み）としている代表的な事業について】

※1～3の設問は、事業内容がわかる資料を別途添付頂き、記述を省略しても結構です。

1. 事業名称 .....

2. 事業の特徴（目的・内容） .....

3. 本事業が始まったきっかけ .....

4. 本事業の中長期目標・計画上の位置付け  
※該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

67.0 位置づけている                      22.6 位置づけていない

5. 本事業の責任者の役職 .....

6. 本事業の推進組織の名称 .....

7. 本事業の成果（数値データ含む） .....

8. 本事業に係る毎年度のPDCAサイクルの仕組み  
※該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

70.4 仕組みはある                      25.2 仕組みはない

9. 本事業と申請した「大学COC事業」との係り  
※該当する番号ひとつに○をつけてください。（○は1つ）

57.4 申請した「大学COC事業」（一部の場合も含む）

37.4 「大学COC事業」とは別の事業

2.6 その他（ ..... ）



