

研究ノート

日本における大学の制度的改革のひとつの方向性
— 静岡県のある私立大学の存続性探求の試論 —

A direction of the institutional reform on university in Japan ;
An attempt at interpretation of a quest for the survivability of a
certain private university in Shizuoka Prefecture

永山 庸男*
NAGAYAMA Tsuneo

(2021年4月19日受理)

要約

2021(令和3)年2月26日付けで公布となった大学設置基準等の改正省令等の中核に据えられた「大学等連携推進法人認定制度」によって、これから展開される日本の大学のリストラクチャリングの概要を説き、その制度の活用のもとでの静岡産業大学の存続性を試行的に検討している。この際、ルース・カップリングとダイナミック・ケイパビリティの概念を基本的視座に据えている。

キーワード: 大学設置基準、大学等連携推進法人、一般社団法人、社員、地方大学・産業創生法、ルース・カップリング、共創、ダイナミック・ケイパビリティ

- I. はじめに
- II. 大学設置基準等の一部改正案の概要
- III. 静岡県内での大学等連携推進法人設立の可能性
- IV. むすび；試行的提言

I. はじめに

2020年8月15日に文部科学省高等教育局高等教育課によって実施された「大学設置基準等の一部を改正する省令案等及び大学等連携推進法人の認定に関する規程案に関するパブリックコメント(意見公募手続)の実施について」の際に提示された「省令案等の概要」では、大学設置基準等の一部を改正する背景を以下のように示している¹⁾。

「2040年に向けた高等教育のグランドデザ

イン」(平成30年11月26日中央教育審議会答申)において、大学等の連携・統合の促進の具体的な方策として、

- ・国公立の設置形態の枠組みを越えて、大学等の機能の分担及び教育研究や事務の連携を進めるなど、各大学等の強みを活かした連携を可能とする制度(大学等連携推進法人(仮称))を導入すること、
- ・その際、連携を推進するための制度的な見直し(例えば、単位互換制度に関連して全

* 本学経営学部教授

¹⁾ 文部科学省(2020b)。

ての科目を自大学で開設するという設置基準の緩和等)を、質の保証に留意しつつ、併せて検討すること、

- ・定員割れや赤字経営の大学の安易な救済としないよう配慮すること、
- 等が提言された。そしてこの提言を踏まえて、大学等の緊密な連携を効果的に推進するために、大学の設置者等を社員とし、連携に係る協議調整や連携事業を一元的に実施するなどの業務を行う一般社団法人に対し、文部科学大臣が認定する制度を設けるとし、併せて、一の大学が、他の大学が当該大学と連携して開設する授業科目を当該一の大学が自ら開設したものとみなすことができる特例措置を設けるとともに、共同教育課程を設ける場合の各構成大学で修得すべき単位数の引下げ(「教学上の特例」)について、大学設置基準等の一部改正及び関連する告示の制定を行うものである。

として、第2次大戦後の新制大学発足以降の大学の存立基盤に関わる大きな変革を実施することとなった。

ここでは、すでに実践的かつ試行的に実施されているこの大学設置基準等の一部改正の内容とそこに込められた日本における大学の制度的改革の意図を文部科学省公表資料をもとに説きながら、静岡産業大学の今後の存続性について考察する²⁾。

II. 大学設置基準等の一部改正案の概要

1. 現状

1-1. 日本の大学リストラクチャリング

今回の大学設置基準等の一部改正の基本的視点は、長く主張されてきた18歳人口の減少やグローバル化の進展など高等教育を取り巻く環境が大きく変化する中での大学存立の基

盤の在り方である。それは、大学は、他の大学や地方公共団体、産業界などと幅広く連携協力し、強みを持ち寄り、人的・物的リソースを効果的に活用しつつ、教育研究の充実に取り組んでいくことが求められている、という中央教育審議会(以下、中教審と略す)の答申という形で示された大学所轄機関である文部科学省としての大学行政についての基本的視座である³⁾。

文部科学省の報道発表『令和2年度学校基本調査(確定値)』(2020年12月25日)によると⁴⁾、日本における大学数(大学院大学を含む)は、795校で、設置主体別では、国立大学法人86校、公立大学法人94校、学校法人(私立)615校となっており(構成比;国立10.8%、公立11.8%、私立77.4%)、在学者数は2,915,605人、国立大学法人は598,881人、公立大学法人158,579人、学校法人(私立)2,158,145人となっている(構成比;国立20.5%、公立5.4%、私立74.1%)。また、200万人を超えていた平成4(1992)年3月での18歳人口から半減近くまで減少した令和2(2020)年3月では、大学(学部)進学率は54.4%と過去最高値を示している。対象を広げて高等教育機関(大学(学部)・短期大学(本科)入学者、高等専門学校4年在学者及び専門学校入学者)でみると、その進学率は83.5%で、過去最高値となっている。なお、18歳人口とは、当該年の3年前の中学校・義務教育学校卒業者及び中等教育学校前期修了者を指す(図1参照)。

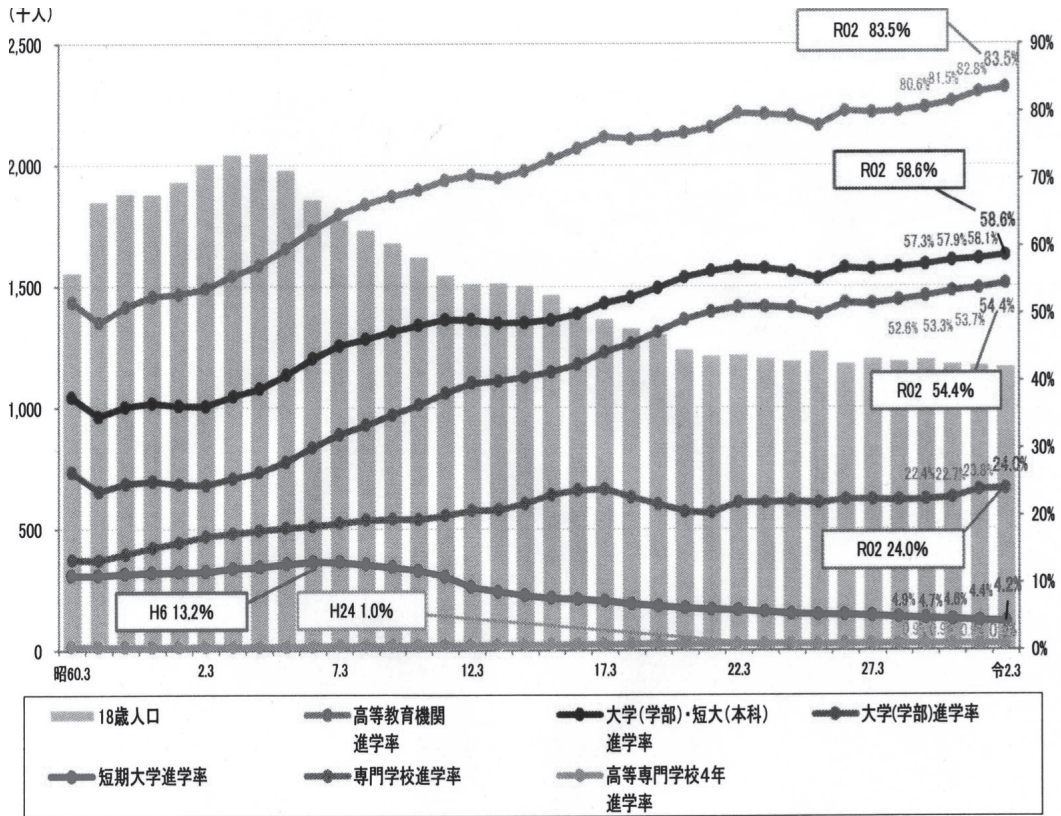
4年制大学への進学率が高まる一方で、18歳人口の著しい減少という状況下で、800校弱の大学がその進学先として必要か否かという議論は当然起こりうることである。とりわけ、全体の3分の2以上を占める私立大学にあっては、その存続性は大きな問題となる。

2) 2021年2月26日付で、文部科学省高等教育長名で、「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行等について(通知)」が、各国公私立大学長、独立行政法人大学入試センター理事長、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構長、各国公立高等専門学校長、大学又は高等専門学校を設置する各地方公共団体の長、各公立大学法人の理事長、独立行政法人国立高等専門学校機構長、

大学又は高等専門学校を設置する各学校法人の理事長、大学を設置する各学校設置会社の代表取締役、放送大学学園理事長、各都道府県知事、各都道府県教育委員会教育長宛に発信された。文部科学省(2021)。

3) 文部科学省(2020b)及び文部科学省(2021)。

4) 文部科学省(2020a)。



- (注) 1 高等教育機関進学率 = $\frac{\text{大学(学部)・短期大学(本科)入学者、高等専門学校4年在学者及び専門学校入学者}}{\text{18歳人口(3年前の中学校・義務教育学校卒業生及び中等教育学校前期課程修了者)}}$
- 2 大学(学部)進学率 = $\frac{\text{大学(学部)の入学者}}{\text{18歳人口(3年前の中学校・義務教育学校卒業生及び中等教育学校前期課程修了者)}}$
- 3 短期大学・専門学校の進学率は、(注) 2 計算式の入学者部分にそれぞれの入学者を当てはめて算出。
高等専門学校4年進学率は、同部分に4年生の学生数を当てはめて算出。
- 4 □で囲んだ年度は、最高値である。
- (出所) 「令和2年度学校基本調査(確定値)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1419591_00003.html

図1. 高等教育機関への進学率

文部科学省は、設置主体責任者となっている国立大学法人についても整理統合を進め、その数の減少を図っている。例えば、現在7つの大学が設置されている北海道(うち北海道教育大学は道内に5つのキャンパスを展開)と12大学(うち1つは大学院大学)が設置されている東京都を筆頭に、複数の国立大学法人が設置されている府県は、4つの大学が設置されているのは愛知県、3つが茨城県、新

潟県、京都府、奈良県(うち1つは大学院大学)、福岡県、2つが宮城県、神奈川県(うち1つは大学院大学)、石川県(うち1つは大学院大学)、静岡県、滋賀県、大阪府、兵庫県、徳島県、鹿児島県となっている。このうち、統合が図られていない医科単科大学を有しているのは、北海道、静岡県、滋賀県の1道2県である。1970年代前半の1県1医学部(医大)という政府の方針によって設置され

た医科単科大学は（富山は医科薬科）、ほとんどが既設県内大学の医学部として整理統合された（山梨、富山、福井、島根、香川、高知、佐賀、大分、宮崎）。一方で、戦後の新制大学整備の過程で設置された各都道府県1教員養成大学は、都道府県での初等中等教育における教員養成の必要性から整理統合が進んでいない。北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、福岡教育大学が手付かずで存続し、文部科学省のモデル的教員養成大学として設置された上越教育大学と鳴門教育大学の2校とスポーツに特化した大学として設置された鹿屋体育大学、また技術立国日本という旗印で設置された筑波技術大学、長岡技術科学大学、豊橋技術科学大学の3校はこれもまた文部科学省のモデル校として設置されたものである。

教育学部や教員養成大学におけるいわゆる「ゼロ免課程」（教育職員免許状取得を卒業要件としない課程）整備の動きによって、教育学部の教員養成課程への専念化や組織改編が行われ、既存他学部との整理融合による新学部への転換等が図られている。その一方で、国家財政上の制約から、単純な拡大策は認められないという政策下で、国立大学法人の整理統合策を進める必要性は強く、一都道府県内での整理統合のみばかりでなく、都道府県を跨いだ整理統合の方策として登場したのが、今回の大学等連携推進法人の認定に関する規程である。その現れが、2020年に誕

生した群馬大学と宇都宮大学の「共同教育学部」である。戦後の新制大学として誕生した国立大学のうち、旧制大学から承継された大学を除き、各県1大学という基本は、戦後日本復興として必要とされた義務教育における教員養成と地域産業の活性化を担う技術者養成という二本柱による教育学部と工学部や農学部の設置であった（いわゆる旧国立二期校）。その典型的存在であった2大学での少子高齢化を背景とした義務教育における教員養成の縮小を受けての隣接する県の2つの大学で1つの教育学部への再編は、今後のこの領域での再編を加速化させる可能性がある⁵⁾。さらに、大学の整理統合として象徴的なモデルとして実現されたのが、名古屋大学と岐阜大学による「東海国立大学機構」の誕生である。学部レベルから大学レベルまでの整理統合を進めるには、今までの大学設置基準では対応できないため、戦後長らく続いた基本ラインを大幅に変更することが必要となったわけである。先の7つの国立大学が設置されている北海道では、小樽商科大学、帯広畜産大学、北見工業大学という専門性の異なる3大学が2022年を目途に経営統合して新法人を設立する予定であり、奈良女子大学と奈良教育大学も2022年を目途に経営統合して「国立大学法人奈良（仮称）」を設立する予定である⁶⁾。一方で、検討事例として文部科学省が示している静岡大学と浜松医科大学との経営統合による新法人設立は、2021年1月に再度の見直しが発表され、実現の先送りとなった。医科

5) 日本政府は、2021年通常国会に公立小学校の1学級あたり上限人数を40人から35人に減らす法案（義務教育標準法改正案）を提出した。この実現には追加で1万人以上の教員が必要になるという。その一方で、教員採用試験を受ける人数は減少が続き、教育の質を担保することに不安があると指摘されている。対応策として、文部科学省は、教職課程を学んでいなくても専門知識を持つ人に10年間の教員の特別免許状を交付する仕組みの活用、中学校の教員免許を持つ人の小学校教員免許取得要件の緩和、民間企業勤務者の免許状所有者の採用増加などの施策を展開するとしている（『日本経済新聞』2021年2月23日版）。

6) 文部科学省(2018)及び『日本経済新聞』2021年1月13日版。

7) 他の医科大学は、既存大学と同様の県名が大学名に付いており、統合後も医科が取れて医学部となったが、旭川と浜松は道県名でなく都市名が大学名に付いている。旭川は異なる位置づけであるので、浜松のみが県名の付いた既存大学と異なり、大学名での調整が難しい。加えて、静岡県は静岡市と浜松市が政令都市であり、静岡大学も静岡市と浜松市両方にキャンパスを構えている。県内における政治・経済・地域特性等の種々の要素が両大学に色濃く関与している。その点からも、経営統合による新法人設置の見直しを含めた先送りは、文部科学省が進める政策にも影響を与えるものと推察される。

大学として整理統合が果たされていない旭川、滋賀、浜松の3つの医科大学のうち、従来型の既設道県設置大学への統合という形でなく、経営統合による新法人で対応するという静岡と浜松医科大学の方式が採られた事由は、大学名に関わる県内自治体の政策的意向等の様々な要因があると推察されるものの、文部科学省が進める政策に及ぼす影響は見逃せないかもしれない⁷⁾。

1-2. 私立大学の公立大学化

上記事例からも読み取れるように、国立大学法人の統合は経営統合として捉えている。先に示したように、18歳人口の大幅な減少と4年制大学への進学率の向上という状況は、その吸収先である大学の淘汰をもたらすことは敢えて言うまでもない。国立大学法人の整理統合は、国家財政からの圧力と有機的に連動した法人数削減による国家によるマネジメント効率の追求でもある。同様に、学校法人(私立)もまた経営という観点からのその存続という根本的問題に直面している。この問題解決のひとつの方策として、人口減少、とりわけ若年層の減少による自治体マネジメントの行き詰まりに悩む地方自治体が地元の学校法人の存続に関与するという、いわゆる私立大学から公立大学への転換である。それには公設民営大学および公私協力方式大学という形が採られた。しかしながら、この公設民営・公私協力方式の大学の多くは、規模が小さく、人口減少が続く地域に立地し、設立後は入学定員・収容定員割れが続き、学生確保に苦しみ、経営上非常に困難な状況に直面した。結果として、公立化へと進んでいくこととなった。公立化した大学を年代順に挙げれば(表1)、高知工科大学(2009年/設置団体;高知県)、名桜大学(設置団体;北部広域市町村事務組合)・静岡文化芸術大学(設置団体;静岡県)(2010年)、公立鳥取環境大学(2012年

/設置団体;鳥取県・鳥取市)、長岡造形大学(2014年/設置団体;長岡市)、山陽小野田市立山口東京理科大学(設置団体;山陽小野田市)・福知山公立大学(設置団体;福知山市)(2016年)、長野大学(2017年/設置団体;上田市)、公立諏訪東京理科大学(2018年/設置団体;諏訪広域公立大学事務組合)、公立千歳科学技術大学(2019年/設置団体;千歳市)の10大学となる⁸⁾。表1に見られるように、公立化後の初年度の志願倍率は大きく上昇した大学が多い。

表1 公立化した主な私立大学

大学名	志願倍率			
	開学	公立化	前年	公立化初年度
高知工科大学	1997	2009	1.6	12.6
静岡文化芸術大学	2000	2010	8.7	11.9
名桜大学	1994	2010	1.2	2.7
公立鳥取環境大学	2001	2012	1.7	10.0
長岡造形大学	1994	2014	1.8	5.7
福知山公立大学	2000	2016	1.5	33.4
山口東京理科大学	1995	2016	7.4	23.0
長野大学	1966	2017	2.4	10.0
公立諏訪東京理科大学	2002	2018	5.3	7.9
公立千歳科学技術大学	1998	2019	5.0	10.9

(出所) <https://wedge.ismedia.jp/articles/-/20240>

しかしながら、入学定員を充足し、学生納付金等の経営基盤となる財政的見通しは一定の範囲内でたつものの、国立大学法人に右へ倣いで設定される授業料等の納付金ですべての経営資金を賄うことはできない。経営危機の私立大学が公立化したケースはほとんどが小規模大学であり、設置団体からの財政的支援と国からの交付金や補助金等は不可欠であ

8) 文部科学省「私立大学の公立化に際しての経済上の影響分析及び公立化効果の「見える化」に関するデータ」。 https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/1412396.htm

る。国家財政ばかりでなく自治体財政も極めて厳しい状況下での財政負担は、今後ますます人口減少が進む自治体にあつては重くのし掛かる問題であり、今回のコロナウイルス感染症対策に係る財政負担は計り知れない。加えて、文部科学省のデータによると⁹⁾、地域内入学率は公立化前年より大きく減少している大学が多く、また、私立大学から公立化した静岡文化芸術大学や長岡造形大学などでは、公立化以降、毎年地域内就職率が下がり、私立大学時代よりも卒業生の地元離れが進む結果となっている。特に、静岡文化芸術大学の地域内就職率は、公立化した2010年度の73%から、2018年度には33.8%まで激減している。県や市の財政的支援下で運営される公立大学の域内入学者の減少（域外在学生比率の増加）と域内就職者の減少という状況は、公立大学が抱えるジレンマとなっている¹⁰⁾。

II. 改正案の概要

こうした状況を鑑みて、先の中教審答申を具現化するものとして登場してきたのが、図2に示されるように、国立大学法人、公立大学法人、学校法人（私立大学）、研究開発法人、高等専門学校、関係自治体、企業等を巻き込んだ形で設立される大学等連携推進法人の導入である。文部科学省がパブリックコメント実施に際して提示した省令案等の概要¹¹⁾を紹介しながら、その内容をみてみよう。

2-1. 大学等連携推進法人の認定に関する規程案

まず規程案では、以下のような文部科学大臣の認定を規定している。

文部科学大臣は、二以上の設置者を社員とする一般社団法人であつて、当該二以上の

設置者のうちの設置者が設置する大学と他の設置者が設置する大学との教育研究活動等に関する連携の推進を目的とするもののうち、その業務を安定的に実施する体制が構築され、大学における教育研究の充実に資すると認められるものを認定（以下「大学等連携推進認定」という。）することについて定める。

上記が示すように、2つ以上の組織を社員として構成される法人で、大学における教育研究を安定的に実施できる場合に文部科学大臣が認めるというものである。例えば、社員としての自治体と社員としての学校法人（私立大学）が一般社団法人設置の申請を出せば、記述の公立大学法人でなく、一般社団法人として大学運営ができるし、また、地域のいくつかの学校法人（私立大学）が、社員として新たに法人を設置すれば、ジョイントベンチャー的な新たな大学を設置できる。この場合のキーワードは、教育研究活動を安定的に実施する、という経営基盤の安定化であることは言うまでもない。入学定員の充足が厳しい学校法人（私立大学）を公立化という自治体負担へ転換する危険性に鑑み、重複する学部のないいくつかの入学定員不充足の法人が、法人格を有したまま新しい一般社団法人社員となって、教育研究分野の裾野を広げることと教員や職員の人件費削減での財政負担を軽減することで、大学数削減と地域における高等教育機関の確保を同時に達成しようとするものである。その構築のための基準が以下のように示されている。

①業務の体制に関する要件

- ・大学等の連携を推進するための業務（以下「大学等連携推進業務」）を行うことを主たる目的とし、その旨が定款で規定されていること

9) 文部科学省「私立大学の公立化に際しての経済上の影響分析及び公立化効果の「見える化」に関するデータ」。https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/1412396.htm

10) 濱名(2018)を参照のこと。また、『日本経済新聞』2021年3月3日版では、地方における「国公立ブランド」という曖昧な表現を用いて、経営状態悪化の地方大学の救済の公立化と地元密着との

相反性を論じている。この記事が例示として用いている旭川大学の場合は、北海道という地域性と道内第2の人口規模を有する旭川市における高等教育機関の位置づけ等を勘案した議論が不可欠であるが、在学費用負担や地方高等学校における進路指導策の問題等の構造的問題を有していることも重要である。

11) 文部科学省(2020b)。

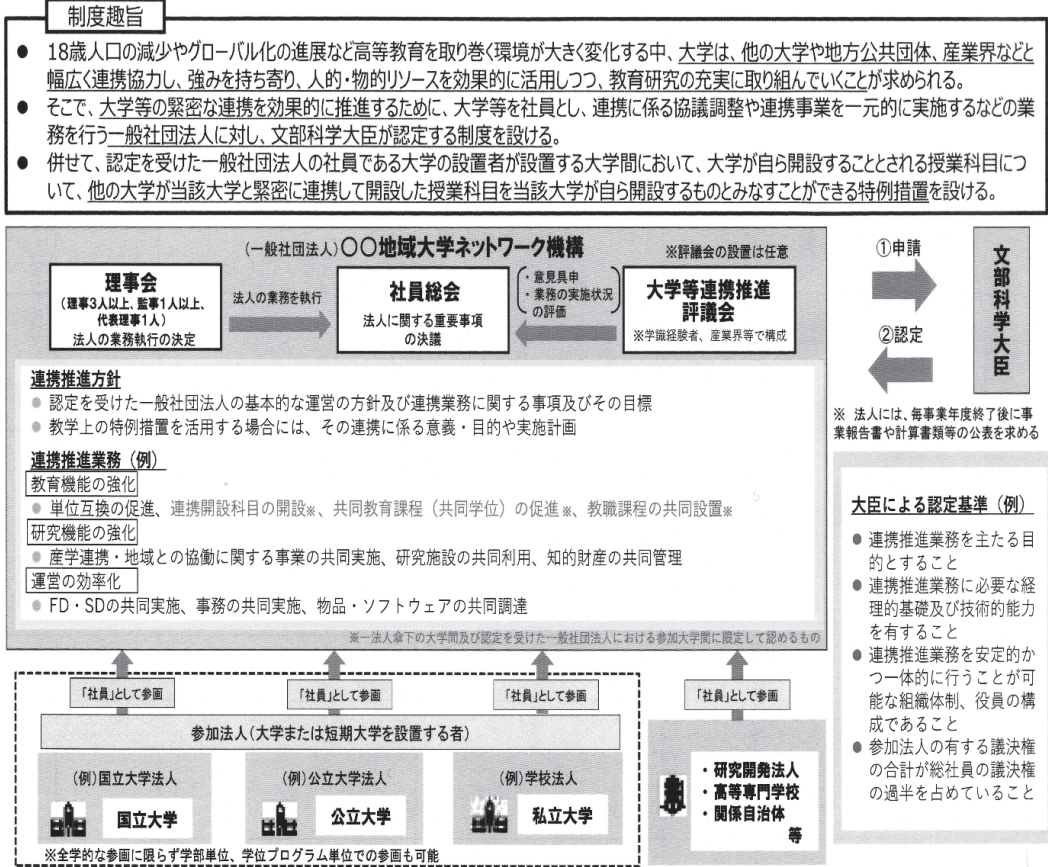


図2. 大学等連携推進法人の制度イメージ

- ・ 大学等連携推進業務を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有すること
 - ・ 当該一般社団法人の社員、理事、監事、職員その他の当該法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること
- 等
- ②業務に関する基本的な方針要件
- ・ 以下の事項を定めた業務の推進に関する基本的な方針を策定・公表していること
 - ・ 当該一般社団法人の社員である設置者(以下「参加法人」という。)が設置する大学と他の設置者が設置する大学その他の関係機関との教育研究活動等に関する連携の推進を図る意義及び目標
 - ・ 大学等連携推進業務に関する事項
 - ・ 参加法人が設置する二以上の大学において、教学上の特例を活用する場合には、連携し

- て実施する業務に関する方針(業務の目標及び内容、業務に係る二以上の大学間の役割分担に関する事項を含む)
- 等
- ③社員に関する要件
- ・ 二以上の大学設置者を社員とすること
 - ・ 大学の設置者である社員の有する議決権の合計が総社員の議決権の過半を占めていること
- 等
- ④役員に関する要件
- ・ 理事が3名以上、監事が1名以上であり、理事会を置いていること
 - ・ 代表理事を1名置いていること
 - ・ 役員のうち、親族関係にある者等が一定以上含まれないこと
- 等

⑤公益性の担保に関する要件

- ・定款に剰余金の分配を行わない旨の定めがあること
 - ・定款に清算をする場合において残余財産を国又は地方公共団体、大学を設置する法人に贈与する旨の定めがあること
- 等

上記の基準は、2006(平成18)年に制定され、2008(平成20)年12月に施行された「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」の定めるところに則って策定されているわけだが、公益社団法人として定めなかったのは、行政改革関連5法のうちの公益法人制度改革関連3法の一つとして同時に制定、施行された公益法人認定法の場合、行政庁（内閣総理大臣または都道府県知事）の公益認定を受けることが必要であり、行政庁の監督を受ける必要があるということから、上記⑤にある公益性の担保要件を明示することで、監督庁としての文部科学省の下での一元管理と公立大学法人との関係から都道府県関与の排除が必要であるからである。そもそも「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」の制定により、その事業の公益性の有無に関わらず、法の定める要件を充足さえすれば許認可を待たずに簡便に法人が設立できる、という点が大学等連携推進法人制度にとって有益と判断されたと推察される。それは、以下の申請手続きの項でうかがえる。

大学等連携推進認定を受けようとする一般社団法人は、申請書と定款、登記事項証明書、社員の氏名又は名称及び住所を記載した書類、事業計画書及び収支予算書、貸借対照表等を添えて文部科学大臣に申請することについて定める。

そして、これらの上記要件適合に必要とされる前提基本である大学設置基準の改正が必要とされた。

2-2. 大学設置基準の一部改正

今回提案された大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）等の一部改正については、以下のように提示されている。

(1) 連携開設科目に係る規定の整備

A. 大学は、教育上の目的を達成するために必要があると認められる場合には、大学設置基準第19条第1項の規定にかかわらず、一の大学が、次の①②に掲げる他の大学、専門職大学又は短期大学（以下「他大学等」という。）が当該一の大学と連携して開設する授業科目（以下「連携開設科目」という。）を当該一の大学が自ら開設したものとみなすことができることについて定める。

- ① 当該一の大学の設置者（文部科学大臣が定めるところにより（※1）、その設置する大学間における緊密な連携のための業務に関するに関する方針の策定方針の策定等の連携体制の連携体制が確保されているものに限る。）が設置する他大学等
- ② 当該一の大学の設置者が社員となっている一般社団法人（二以上の大学設置者を社員とし、それらが設置する大学間の連携の推進を目的とする一般社団法人であって、①の連携体制に相当する連携体制が確保されているものと文部科学文部科学大臣が認定したものに限る。（※2））の他の社員が設置する他大学等

※1 文部科学大臣告示を定め、以下の事項を規定する。

- ① 他大学等との間の緊密な連携協力体制を確保すること
- ② 他大学等と連携して実施する業務に関する方針（業務の目標及び内容、業務に係る大学間の役割分担に関する事項を含むものとする）を策定し公表すること
- ③ その策定した方針を文部科学大臣に届出ること

※2 上掲2-1の規程案を参照

B. この場合において、当該大学が自ら開設したものとみなすことができる連携開設科目は、次の事項を満たすべきについて定める。

- ・連携開設科目は、大学間における緊密な連携のための業務推進方針に沿って開設され

ていること。

- ・連携開設科目を自ら開設したものとみなす大学及び当該連携開設科目を開設する他大学等は、当該連携開設科目を開設し、実施するため、当該連携開設科目に関して文部科学大臣が定める事項（※3）についての協議の場を設けること。

※3 文部科学大臣告示を定め、以下の事項を規定する。

- ① 授業の方法及び内容並びに年間計画
 - ② 学修の成果に係る評価に当たっての基準
 - ③ 履修に係る学生の移動等の負担の軽減を図るための措置
 - ④ その他当該連携開設科目を開設し、及び実施するために必要な事項
- C. 大学は、学生が他大学等において履修した連携開設科目について修得した単位を、当該大学における授業科目の履修により修得したものとみなすことについて定める。
- D. 学生が大学に入学する前に大学、専門職大学又は短期大学において修得した単位を当該大学において修得したものとみなすことができる単位数については、当該大学において修得した単位以外のものについては、単位互換等によって修得した単位数と合わせて60単位を超えることができないとされているところ、連携開設科目の履修により修得した単位については、この60単位の算定に含めず、「当該大学において修得した単位」に含むこととすることについて定める。
- E. 卒業の要件として修得すべき単位数のうち、連携開設科目の履修により修得したものとみなすものとする単位数の上限は30単位（学士課程の場合）とすることを定める。なお、課程の種別に応じた連携開設科目の履修により修得できる単位数は表2のとおり。

(2) 共同教育課程の修得すべき単位数の引下げに関する整備

- A. 共同教育課程の全ての構成大学の設置者が同一であり、かつ、文部科学大臣が定めるところにより、当該構成大学間の緊

密な連携のため業務に関する方針の策定等の連携体制を確保している場合（上記※1に同じ）、又は共同教育課程の全ての構成大学の設置者が文部科学大臣の認定を受けた一般社団法人（上記※2に同じ）の社員である場合は、共同教育課程に係る授業科目の履修によりそれぞれの大学において修得すべき単位数について、学士課程で「31単位」及び「32単位」とされているものを「20単位」とすることについて定める。なお、課程の種別に応じた共同教育課程の修得すべき単位数引下げについては表3のとおり。

- B. それぞれの大学において当該共同教育課程に係る授業科目の履修により修得すべき単位数には、連携開設科目の履修により修得した単位数は含めないことについて定める。

(3) このほか、専門職大学、短期大学（専門職短期大学を含む。）、大学院（専門職大学院を含む。）に係る各設置基準についても同様の改正を行う。

加えて、以下の「学校教育法施行規則（昭和22年文部省令第11号）の一部改正も示されている。

当該大学以外の大学が開設する授業科目を連携開設科目として当該大学が自ら開設したものとみなす場合には、当該大学は、連携開設科目に係る以下の事項を公表しなければならないことについて定める。

- ・授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業計画に関する事
- ・学修の成果に係る評価に当たっての基準に関する事

以上のように、複数の社員としての大学が構成する一般社団法人としての大学等連係推進法人は、従来の連係大学間の単位互換制度の枠を超えて、個々の社員大学法人の独立性・独自性を認めながらも、1つの大学法人として機能する緩やかな組織体として設計されている。それは、かつてワイク(Weick, K.E.)が展開したルース・カップリング論の実践的展開とも言えよう。彼は、学校組織をも含めた教育組織全般を、その組織構成原理の特徴に

表2 課程の種別に応じた「連携開設授業科目」の履修により修得できる単位数

課程	卒業要件	単位互換・入学前修得等の合計単位数の上限	他の大学が主幹大学となり「連携開設」した授業科目による単位数の上限
学士課程 (医歯薬獣以外) ※学士(専門職)を含む。	124単位	60単位を超えない ※当該大学で修得した単位を除く。	30単位を超えない
学士課程 (医歯薬獣)	医歯 188単位 薬 186単位 獣 182単位	60単位を超えない ※当該大学で修得した単位を除く。	30単位を超えない
修士課程 博士課程	30単位	20単位を超えない ※当該大学で修得した単位を除く。 ※単位互換15単位・入学前15単位、合わせて20単位。	7単位を超えない
専門職学位課程	30単位 法科 93単位 教職 45単位	法科以外：修了要件単位数の2分の1を超えない 法科：30単位を超えない (認定連携法曹基礎課程修了者等については46単位を超えない) ※当該専門職学位課程で修得した単位を除く。	法科以外：修了要件単位数の4分の1を超えない 法科：15単位を超えない
短期大学士 (2年制) ※短期大学士(専門職を含む)	62単位	30単位を超えない ※当該大学で修得した単位を除く。	15単位を超えない
短期大学士 (3年制) ※短期大学士(専門職を含む)	93単位	46単位を超えない ※当該大学で修得した単位を除く。	23単位を超えない

(出所) <https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=185001113&Mode=0>

表3 課程の種別に応じた共同実施制度の最低取得単位数の特例

	学部(医歯除く) ※専門職大学含む	学部(医歯)	大学院(修士・博士)	専門職大学院(法科・教職除く)	専門職大学院(法科・教職)	短期大学(2年制) ※専門職短期大学含む	短期大学(3年制) ※専門職短期大学含む
卒業要件 修了要件	124単位 182単位(獣医) 186単位(薬学)	188単位	30単位	30単位	93単位(法科) 45単位(教職)	62単位	93単位
修業年限	4年間 6年間(獣医・薬学)	6年間	2年間(修士) 3年間(博士)	2年間	3年間(法科) 2年間(教職)	2年間	3年間
各大学において取得すべき最低取得単位数	31単位	32単位	10単位	10単位	7単位	10単位	20単位
最低取得単位数の特例	20単位	20単位	7単位	7単位	現状維持	7単位	15単位

(出所) 表2に同じ。

着目して、「ルースに連結されたシステム」であると規定した。彼によれば、ルース・カップリングとは、「連結されている諸事象が、応答的ではある(responsive)が、各々の独自性(identity)を保持し、かつ、物理的あるいは客観的な分離性(separateness)を有する」構造とされる¹²⁾。田尾は、ルースな結びつきの組織は、状況変動に対して機能的に適合できると考えられているとして、その理由を次のように述べている¹³⁾。

組織のそれぞれの要素が、相互にタイトに、つまり、緊密に連結しあっていないので、ある箇所に起きた変化が速やかに波及しない。相互がルースに、緩やかに結びつき、場合によっては独立しあう関係にもあり、ある部分の変化を他の部分が無視することもできる。環境が激しく揺れ動いているとき、影響を局所にとどめ、全体への波及をできるだけ少なくし、あるいはなくすこともできる。このようなルースな構造は、システムの安定を確保するためには都合がよい。

いずれにしても、日本の大学のリストラクチャリング手法として登場した大学等連携推進法人の設立には、上記で紹介してきた「大学設置基準等の一部を改正する省令案等及び大学等連携推進法人の認定に関する規程」の示す内容からみられるように、その根底にこのルース・カップリング概念が据えられることが不可欠であるといえよう。

機能的にみると持株会社を想起させる点があるが、持株会社を定義する「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」(独占禁止法)第9条第4項では、「子会社の株式の取得価額(最終の貸借対照表において別に付した価額があるときはその価額)の合計額の、当該会社の総資産の額に対する割合が百分の

五十を超える会社」を持株会社と定義していることから、タイト・カップリングを基本設計として成り立つ持株会社の機能とは異なる。

Ⅲ. 静岡県内での大学等連携推進法人設立の可能性

今まで説明、考察してきたことを踏まえて、静岡県内に本部を置く大学を対象として大学等連携推進法人設立可能性を考えてみよう。

表4に示されるように、静岡県内に本部を置く大学は、国立大学法人2校、公立大学法人4校(うち、専門職大学1校、大学院大学1校)、学校法人(私立大学)8校(うち、大学院大学1校)の14校が存在する。これを県内地域で振り分けると、東部(沼津市・三島市中心の地域)と伊豆には本部を置く大学はなく、東部には東京に本部に置く私立大学のひとつの学部設置が2大学と短期大学部が1校存在する(順天堂大学保健看護学部/三島市、日本大学国際関係学部・日本大学短期大学部/三島市)。中部(静岡市中心の地域)には、国立大学法人A、公立大学法人C、公立大学法人大学院大学F(2021.4開学)、学校法人(私立大学)G、J、K、Lの7校、西部(浜松市中心の地域)には、国立大学法人A、B、公立大学法人D、E、私立大学G、H、I、J、M、Nの10校が存在する。これらのうち、A、G、Jは中部と西部にキャンパスを有している。そして、これらのA～Nで教育研究のほとんどの分野を網羅している。そこで、Jを中心として、大学等連携推進法人設立に際して、文部科学大臣認定のコアとなる「業務を安定的に実施する体制が構築され、大学における教育研究の充実に資すると認められるもの」を基本視点として、2つのシナリオを提示し

¹²⁾ Weick(1976)、p.3.また、ルース・カップリングの組織論的考察については、佐古(1986)及び田中(1990)を参照されたい。とりわけ佐古が提示した、実際の学校組織において、ルース・カップリングとタイト・カップリングの2局面が、いかなるメカニズムによって、どの程度保持されているのか、そして、それらを併存させうる条件は何か、およびその効果はいかなるものか等

について、実証的・具体的に解明することこそが、今後の学校組織の基本的な課題といえるのではなからうか、という課題は(佐古、p.151)、その対象的意図は異なるものの、35年経た現代におけるこの大学間連携推進法人という制度設計がひとつの示唆を与えるといえるかもしれない。

¹³⁾ 田尾(1999)、pp.22-23。

表4 静岡県内に本部を置く大学

2021年4月現在予定

大学	学部・大学院		入学定員	大学	学部・大学院		入学定員					
国立 大学 法人	A	学部	教育	300	G	学部	教育	270				
			情報	245			保育	160				
			理	240			外国語	170				
			工	550			法	160				
			農	185			経営	300				
			人文社会科学	450			社会環境	100				
		大学院	修士	人文社会科学研究科			36	造形	100			
				総合科学技術研究科			539	健康科学	140			
			専門職	教育学研究科			45	健康プロデュース	300			
				教育学研究科			4	保健医療	80			
	博士	光医学工学研究科	5	国際言語文化研究科		20						
		自然科学系教育部	45	健康科学研究科		15						
	B	医	医	120		大学院	修士	環境防災研究科	10			
			看護	70				初等教育高度実践研究科	20			
大学院		博士	医学系研究科	医学	30		専門職	日本語日文学・保育・音楽科	計240			
				看護学	16			専攻科（保育・音楽）	計30			
公立 大学 法人		C	学部	薬学	120	H	学部	理工	240			
				食品栄養科学	70			情報	130			
	国際関係			180	大学院			修士	理工学研究科	25		
	経営情報			125					学部	看護	150	
	看護			120	リハビリテーション		95					
	薬食生命科学総合学府			113	社会福祉		105					
	大学院		区分制	経営情報イノベーション研究科	看護学研究科		19	I	前期	看護学研究科	10	
					国際関係学研究科		10				後期	5
			短期大学部	歯科衛生・社会福祉・こども学科	計		140					前期
					文化政策		210		後期	社会福祉学研究科		
	学部	デザイン	デザイン	110	3							
			大学院	修士	文化政策研究科		10		J	学部	経営	350
	デザイン研究科	10			スポーツ科学		120					
	E	学部（専門職）	生産環境経営学部	24	K		短期大学部	食物栄養・現代コミュニケーション学科	計180			
F	大学院	修士	社会健康医学研究科	10		L		学部	社会福祉	160		
			こども	70								
			学部	現代コミュニケーション	160	M	短期大学部	幼児教育学科	140			
				光産業創成研究科	10							
N	大学院	博士	光産業創成研究科	10								

(出所) 各大学HP及び静岡県HPより作成。

てみる。加えて、世界的な新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況下で対応策として採られたオンライン型授業等の新たな教育研究実施の方法が、一時的処方から恒久的授業実施方法へと変わったことに伴う、大学における教育研究実践の新たな方向性も勘案して検討することとする。

1. シナリオ1：分野限定的連携

2学部で構成されるJは、2021年4月にスポーツ科学部を西部にあるキャンパス（磐田市）に設置する。県内大学では唯一の純粋なスポーツ系学部である。既設の経営学部は、中部にあるキャンパス（藤枝市）と西部にあるキャンパスでの1学部2キャンパスで教育研究を実施している。このうち、経営学部の磐田キャンパスでは保育士養成課程教育が実施

されている。

周知のように、社会経済環境の変化・変質の下、未就学児については、既存の幼稚園、保育園がその両機能を有することも園へと転換を強いられ、それに伴い従来の幼稚園教諭免許と保育士資格の両方を有することが必須となっている。その一方で、少子化状況にあっても、都市部ではそうしたこども園への入園待機児が多数存在し、地域的不均衡状況が悪化の一途を辿っている。しかも、従来の制度では、一つの大学でそうした課程教育に必須の授業科目や担当教員を準備しなければならず、教員確保やカリキュラム実践、施設整備等で多大な負担が大学に掛かっている。この点に注目すると、J、L、Mの3つの大学で大学等連携推進法人を設立すると、既設学部レベルでみると、社員J（経営学部、スポーツ科学部）、社員L（社会福祉学部、こども学部）、社員M（現代コミュニケーション学部）という5つの学部と一つの短期大学部（社員M）構成となり、入学定員で860人（短期大学部を含めると1,000人）規模の新法人が形成される。2019年度の3法人の事業活動収支は赤字であるものの（表5）、収容定員レベルで3,720人となると、授業料等収入や助成金等での収入や、表2、表3が示すように、教員や開設授業の効果的再配分、施設の共有化によるコスト削減で、経営基盤は安定的なものとなる。それぞれキャンパス所在地の観点からみると、Jは藤枝市と磐田市、Lは焼津市、Mは浜松市となっており、Jの藤枝キャンパスとL、Jの磐田キャンパスとMはそれぞれ隣接市であり、学生の通学面でも効率性があがる。そして、この各自治体が社員として参加すれば、関係地域並びに周辺市町での地域創生策にも寄与することとなる。J、L、Mは大学院を設置してないので、より高度な教育研究を実施するには、今後、複合的領域での研究科設置が可能となることも利点となる。

一方で、大学間の棲み分けと競争という観点からすると、県内大学で競合するのは、GとIとなる。A～Fは、教育研究分野でかなり棲み分けがされており、もしこれらが大学等連携推進法人を設立すれば、本格的な総合大

学として日本の教育研究拠点となる可能性を秘めている。しかし、JLM法人とG、Iは教育研究分野での競合が生じることとなり、学生確保の面での不安は大きい。とりわけ、Gは10の学部で構成されるものの健康保健分野で識別の難しい3学部を有しており、教育学部と保育学部の教員養成系学部を有し、教育研究分野の特徴を概略的に把握するのが難しい組織構成となっている。このため、大学連携推進法人の視点からは、社員化して新法人形成に参加することは困難である。規模の経済を發揮する大学なのか範囲の経済を發揮する大学なのかの判断も難しい。一方で、Iは学部と大学院（区分制）とが一体化した教育研究組織構成となっており、看護・福祉に特化した大学である。その点からもJLM法人とは棲み分けと競合との曖昧さを秘めているかもしれない。この曖昧さを解決する施策がシナリオ2となる。

2. シナリオ2：戦略的連携

より長期的視点から法人の存続・発展を考えると、H、I、Jの3大学で新法人を設立することが有益である。つまり、経営戦略論の教えるところの、組織とその環境との関わり方を将来志向的に示す構想であり、参加する社員（法人等）の意思決定の拠り所となる連

表5 事業活動収支状況(2019年度)

単位：円

法人	事業活動収入	事業活動支出	収支
シナリオ1			
J	3,549,412,592	3,865,226,616	-315,814,024
L	1,595,438,512	1,706,903,788	-111,465,276
M	2,079,941,612	2,158,743,751	-78,802,139
計	7,224,792,716	7,730,874,155	-506,081,439
シナリオ2			
H	8,341,323,296	7,663,109,730	678,213,566
I	3,656,600,283	3,463,799,198	192,801,085
J	3,549,412,592	3,865,226,616	-315,814,024
計	15,547,336,171	14,992,135,544	555,200,627

注1) 上記数字は、法人としての事業活動収支報告書より作成している。

注2) Jには関連中・高1校、Lには関連幼稚園1園と中・高1校、Mには関連幼稚園、こども園各1園と中・高1校、Hには関連中・高2校と専門学校7校、Iには関連こども園1園、小学校1校、中・高1校、専門学校1校を含む（中・高は中高一貫校）。

（出所）各大学HPより作成。

携法人の設置である。財務上は、Hは法人として多くの専門学校を運営しており、Iはグループとして病院等の社会福祉法人を多く有し、経営上の安定度は高く、新法人設立による更なるシナジー効果が見込まれる(表5)。理工系分野、看護・福祉分野、経営分野、スポーツ科学分野による大学における教育研究の充実に資すると認められるという視点である。理工学部、情報学部、看護学部、リハビリテーション学部、社会福祉学部、経営学部、スポーツ科学部という7学部体制での構築となり、学部入学定員が1,190人、収容定員で4,760人、大学院の入学定員の修士(前期)で60人、後期が13人、新法人全体で収容定員レベル4,900人超となる。県内のキャンパスは、H(袋井市)、I(浜松市)、J(磐田市・藤枝市)となり、県内中部から西部にかけてのサイティングとなる。Jのスポーツ科学部とIのリハビリテーション学部との体系的連携とJの経営学部とHの情報学部との連携、Jの経営学部とIの看護学部や社会福祉学部とによる病院マネジメント

トや学校マネジメント、Hの理工学部とIの社会福祉学部や看護学部との医療・福祉工学領域への展開など、HIJ法人による教育研究の充実発展の視野を提供する。とりわけ、Jの経営学部を中心とした理工学分野と看護・福祉分野とによる地域の共創社会の構築は、これからの地域社会創生の基本となる地域の自律と自立を促す共創能力が発揮できる教育研究の展開を可能とし、結果として、育成人材による当該地域への定着に繋がるものである。静岡県は、神奈川県、愛知県に挟まれており、交通体系を背景とした人の移動という点から神奈川県や東京都、愛知県の大学への進学率が高いと言われている。また、隣接する山梨県と長野県との人の移動は、交通体系上の制約からあまり活発でなかった。しかし、近年、高速道路整備により山梨県との人の移動は活発化の兆しをみせ、大学進学希望者の大学選択肢の幅を広げている(2019年12月の国立大学法人山梨大学と公立大学法人山梨県立大学とによる“一般社団法人大学アライア

表6 地方大学・地域産業創生交付金における法令上の要件等

<p>地方大学・産業創生法</p>	<p>○基本指針策定、計画策定・認定、認定計画への交付金制度等の規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内閣総理大臣による基本指針の策定(文科・経産・厚労大臣へ協議) ・地方公共団体による、地域における大学振興・若者雇用創出事業に関する計画の策定/計画案の策定等のため、地域における大学振興・若者雇用創出推進会議を組織 ・基準に適合する計画の内閣総理大臣による認定(文科・経産・厚労大臣へ協議) ・認定地方公共団体に対する国交付金の交付 等
<p>基本指針(内閣総理大臣決定)(法第4条)</p>	<p>○具体の認定基準、必須とすべきKPI(Key Performance Indicator / 業績管理評価)、計画期間、PDCA等を規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自立性(自走性)、地域の優位性、KPIの妥当性及び実現可能性等の10項目の認定基準を明記(表7) ・①産業の生産額等の増、②雇用者数の増、③専門人材育成プログラム受講生の地元就職・起業数、④大学組織改革の実現等KPIを設定 ・計画期間はおおむね10年。前半(原則5年間)を国が支援、後半は地域が自走 ・認定地方公共団体は、毎年度事業に係るKPIの検証と事業の見直しを行う 等
<p>その他(制度・交付要綱取扱い等)</p>	<p>○質の高い取組の採択や、効果的・効率的な事業実施のための仕組み等を規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国の評価委員会において、書面評価・現地評価・面接評価の複層的な評価を実施 ・円滑かつ確実な事業実施のため、各地域は首長を補佐する事業責任者を設置 ・大学の参画要件(定員充足率85%以上等)を規定し、質を担保 ・地方公共団体職員の人件費等の恒常的な経費や、施設・設備整備のみを主目的とする経費等は交付対象外。

(出所) 内閣府(2020)に一部加筆。

表7 計画の認定基準

<p>①自立性（自走性）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画期間のうち、交付金による支援を受ける期間における事業費積算が妥当であること。 ・計画期間のうち、交付金による支援に頼らずに地域において自走する期間における産官学の費用分担が明確で現実的であること。 <p>②地域の優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「地域の見える化」(※)の内容が妥当であること。 ・上記に基づき設定した産業分野や計画に他地域と比較して優位性があること。 ※地域の優位性を生かすため、各地域の産業、大学、雇用等の強みや課題を把握し、分析すること。 <p>③KPIの妥当性及び実現可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業振興、専門人材育成、若者雇用創出及び大学組織改革に係るKPIを適切に設定していること。 ・地方への新しいひとの流れをつくり、東京一極集中の是正に寄与することが相当程度期待できる内容となっていること。 ・KPIの検証と事業の見直しのための仕組みが整備されていること。 <p>④地域全体への波及性及び大規模性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画の効果が地域全体へ波及するような、大規模な取組となっていること。 <p>⑤事業の先進性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業振興、専門人材育成、若者雇用創出及び大学組織改革に関する先進的な計画となっていること。 <p>⑥産業振興及び専門人材育成の一体化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業振興及び専門人材育成に関する各事業が相互に緊密な連関を有していること。 <p>⑦産官学連携の実効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画の円滑かつ確実な実行に必要な十分な産官学の各主体の参画を得ていること。 ・各事業における産官学の各主体の役割分担が明確であること。 ・首長がリーダーシップを発揮し、産学の各主体との緊密な連携体制を構築していること。 ・事業責任者の資質及び経験が十分であり、かつ、計画に適切に関与していること。 ・推進会議に参画する大学が産業振興、専門人材育成及び大学組織改革を効果的かつ効率的に行う基盤を有していること。 <p>⑧大学組織改革の実現可能性及び実効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内外のトップレベル人材の招へいなどを含め、大学の特色化のための組織改革が行われ、日本全国や世界中から学生が集まるような「キラリと光る地方大学づくり」が期待できること。 <p>⑨事業経費の効率的な運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画期間のうち、交付金による支援を受ける期間における事業費積算が妥当であること（①再掲）。 ・事業内容に応じ、共用可能な研究施設又は設備等が活用されていること。 <p>⑩実施スケジュールの妥当性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画の実施スケジュールが妥当であり、円滑かつ確実な実施が見込まれること。

(出所) 表6に同じ。

ンスやまなし”の設立¹⁴⁾はこれからの山梨県における大学等連携推進法人拡大が想定される)。その点からも、HIJ法人の設置は、大学進学希望者の他都道府県への流出に歯止めを掛ける可能性を高め、連携法人設置を検討するAとB、将来的に整理統合を図らねばならないC～Fと並んで、静岡県の高専機関として全国に情報発信をし、「業務を安定的に

実施する体制が構築され、大学における教育研究の充実に資すると認められる」高等教育組織体制が構築できるものと思われる。

3. 地域創生と共創的連携

こうしたシナリオを構想するにあたって重要となるのが日本政府の基本姿勢である。周知のように、日本における喫緊課題として

14) 山梨大学HP。

挙げられながら、遅遅としてその成果を出せないのが、人口・経済活動の東京一極集中の是正である。そのことが「地方創生」というキャッチフレーズのもと、様々な政策の展開を促してきている。内閣官房・内閣府の総合サイト(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/index.html>)には、多種多様な地方創生に係る施策が紹介されている。その中で、「地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる」と標榜された項目内に、「地方大学・地域産業創生交付金」「東京圏の大学の地方サテライトキャンパス」「奨学金」を活用した大学生等の地方定着の促進「地方創生インターンシップ」「地方と東京圏の大学生対流促進事業」といった施策事業が示され、補助金等による助成に必死である。このうち、2020年12月24日に内閣府より示された「地方大学・地域産業創生交付金事業」の制度概要説明資料によると¹⁵⁾、内閣府交付金分：72.5億円（地方大学・地域産業創生交付金22.5億円、地方創生推進交付金活用分50.0億円）、文部科学省計上分：25.0億円、合計97.5億円の交付金事業を以下の目的のために計上したという。

- ・地域の将来を担う若者が大幅に減少する中、地域の人材への投資を通じて地域の生産性の向上を目指すことが重要。
- ・このため、本交付金では「地方大学・産業創生法」に基づき、首長のリーダーシップの下、地域の中核的産業の振興に向け、産官学連携により、地域に特色のある研究開発や人材育成に取り組む地方公共団体を重点的に支援。
- ・これらの取組により、地域産業創生の駆動力となり特定分野に圧倒的な強みを持つ「キラリと光る地方大学づくり」を進める。

そして、この交付金による取組みとして、

- ・組織レベルでの産学官連携体制の構築
- ・研究開発と専門人材育成の一体的推進
- ・海外連携等による研究力の強化
- ・特色ある大学（学科再編等）づくり

を挙げ、この取組みの結果として、地域における産業・雇用の創出を図る、という若干陳腐化した決まり文句を示している。上述にあるように、本事業は「地方大学・産業創生法」を絡めることで、広域の「地域」を創生しようというものである。しかもそれは、自治体や大学の合併や経営統合というタイトな方法ではなく、独自性、独立性を伴うルーズな関係構築によるものである。種々の組織活動を行う上で、事業者と組織構成員だけでなく、その組織の種々のステークホルダーと協力して組織と組織環境を創造していく共創マネジメントを基本とすることである。地域社会の住民、地域コミュニティ、行政機関等と柔軟な関係のもと、企業や様々な組織などと広範に連携することで、それらの組織が有する諸資源と地域が有する諸資源との資源相互依存関係を構築し、新たな組織価値の創出、イノベーションの実現などを目指す持続的な地域社会の構築という共創的連携が求められている。

IV. むすび；試行的提言

少子化の進展と大学進学率の向上という状況にあって、日本における高等教育機関の数の上での削減と個々の大学での教育研究の質的向上を同時に達成しなければならないという喫緊課題の解決策として中教審が示したのが「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」である。その中核の一つに据えられたのが、大学等連携推進法人の設置という国策としての地方創生策と一体となった施策である。加えて、2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行され、日本の労働環境が大きく変化し、経済界主導での従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が進められている。そして、この方向は今回の新型コロナウイルス感染症の爆発的感染拡大に伴って積極的に導入されたテレワークという勤務形態の常態化が拍車を掛けている。日本でなかなか進展しなかったDX（デジタルトランスフォーメーション）社会へのシフ

15) 内閣府(2020)。

とも急速に進められている。このことが、従来からあった経済界からの大学教育の在り方＝人材育成の在り方の再考に大きな圧力となって大学にのし掛かっている。学士課程レベルでの専門職大学の設置などは、その存在意義が明確でなく、ジョブ型人材育成のいわばパイロット的試みと言ってもよいかもしれない。免許取得＝職業のための学部（教育学部、看護学部、医・歯・薬学部、獣医学部）は、大学、学部の教育的使命が免許取得へと収斂されるので、教育内容での大学間競合はさほど生じない（当然研究レベルでの競合は激しい）。その一方で、人文科学、社会科学、自然科学の諸科学系学部は、人材育成と職業とを結ぶ資格取得は、そこで学ぶ者の選択である。そういう基本的条件のもとで、教育内容や方法での特色を競争的に創出し、大学進学希望者に「選ばれる大学」となることを強く求める中教審答申とそれを盾に政策を推し進める文部科学省の主張は、高等教育機関としての大学の存在意義の再確認を必要とすることになる。経済界が求めるジョブ型人材育成は、それを求める経営者自身がメンバーシップ型人材育成の申し子であることを考えると、大きな違和感を覚えざるを得ない。ここでは、こうした人材育成視点と雇用の在り方を議論することはしないが、国策としての大学リストラクチャリングが、国策としての地方創生と効果的に結びつくには、地域社会と地域経済を主導する人材の育成は多様な要素を包摂した高等教育機関としての大学を必要とすることをアーキテクチャーとして据えなければならない。その点から、大学等連携推進法人の設置は有効な手段かもしれない。

この場合、個々の大学、企業、自治体といった組織が有する経営資源の総体としての組織能力が、緩やかな結びつきによって構築される組織によって、変化し続ける諸環境要素を取り込んで、それらを個々の組織の内部資源化することと、新たに創出される集合体組織への内部資源化とがシンクロナイズされ、資源相互依存関係を構築することで独自の組織能力を生み出すというダイナミック・ケイパビリティの視点が重要である。この

点から、シナリオ1とシナリオ2でみたJが、新法人の中核社員として、ダイナミック・ケイパビリティでのコア能力である企業家的経営者のオーケストレーション能力（自らの資産や知識だけではなく、他社員組織の資産や知識も巻き込んで再構成したり、再配置する能力）を発揮できることが求められる。2020年1月に発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が引き起こしたパンデミックは、1年以上を経過した現在でもその終息は全く不透明である。このことがもたらした世界経済の変動と人間社会での営みの変化・変質は、ある意味イノベティブ・パワーとして多くのパラダイム転換を引き起こしている。それがシュンペーターの言うところの創造的破壊を伴い、新たなパラダイム形成へと繋がるのが期待される。日本における大学のリストラクチャリングもまた、その創造的破壊のプロセスにある。このプロセスに能動的に組み込んでいくか、受動的に組み込まれていくかによって、大学の存続性は決まることになる。2020年4月に首都大学東京が元の「東京都立大学」へ名称を戻し、2022年4月には大阪府、大阪市、公立大学法人大阪は、現在の大阪府立大学と大阪市立大学を統合し「大阪公立大学」を設立する。大都市の規模の大きな既設の公立大学は、日本の教育研究の基幹大学の道を目指して舵を切り出した。東京や関西圏の大規模私立大学は、緩やかなグループを形成して大学進学希望者の囲い込みを強化している。こうしたなか、基本的使命である日本の「知」を高めるために存在する地方の中小規模の大学は、地域共創という枠組みの中でその存続を図るしかないかもしれない。

【参考文献】

- ・濱名 篤(2018)「公設民営大学という制度設計は正しかったのか～費用負担と教育機会均等化の観点から～」私学高等教育研究所『アルカディア学報』No.622、日本私立大学協会。https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/622.html
- ・文部科学省(2018)「統合に向けた各国立

- 大学法人における検討状況(概要)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/092/gijiroku/_icsFiles/afeldfile/2018/10/30/1410460_1.pdf
- ——— (2020a)報道発表「令和2年度学校基本調査(確定値)」https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1419591_00003.html.
 - ——— (2020b)「大学設置基準等の一部を改正する省令案等及び大学等連携推進法人の認定に関する規程案に関するパブリックコメント(意見公募手続)の実施について」<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=185001113&Mode=0>
 - ——— (2021)「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について(通知)」https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigakurenkei/index.html
 - 内閣府(2020)「キラリと光る地方大学へ; 地方大学・地域産業創生交付金制度概要説明資料」https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/daigaku_kouhukin/pdf/01_r2_seidogaiyou.pdf
 - 永山庸男(2017)、「経営資源と組織能力ーRBVアプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ再考ー」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所)第23巻第1号、pp.1-12.
 - ——— (2020)、「ダイナミック・ケイパビリティと産業集積ー地方企業の競争力創出ー」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究センター/経営研究所より名称変更)第26巻第1号、pp.45-64.
 - 田中政光(1990)『イノベーションと組織選択』東洋経済新報社。
 - 田尾雅夫(1999)『組織の心理学 [新版]』有斐閣。
 - Wedge REPORT(2020)「増える経営難私大の公立化“延命策”の懸念」『Wedge』8月号、<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/20240>
 - Weick, Karl E.(1976)“Educational Organization as Loosely Coupled System”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, pp.1-19.
 - ——— (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley. (遠山雄志訳『組織化の社会心理学 [第2版]』文真堂、1997年。)