

**「地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議」における
地方国立大学の定員増の申請に関する適否の検討方針について【案】**

○「地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議 取りまとめ」(令和2年12月22日)において、地方国立大学の定員増に係る審査の観点について以下のとおり提言されている。また、審査の流れについては、**別紙1**赤枠のとおり整理されている。

5. おわりに

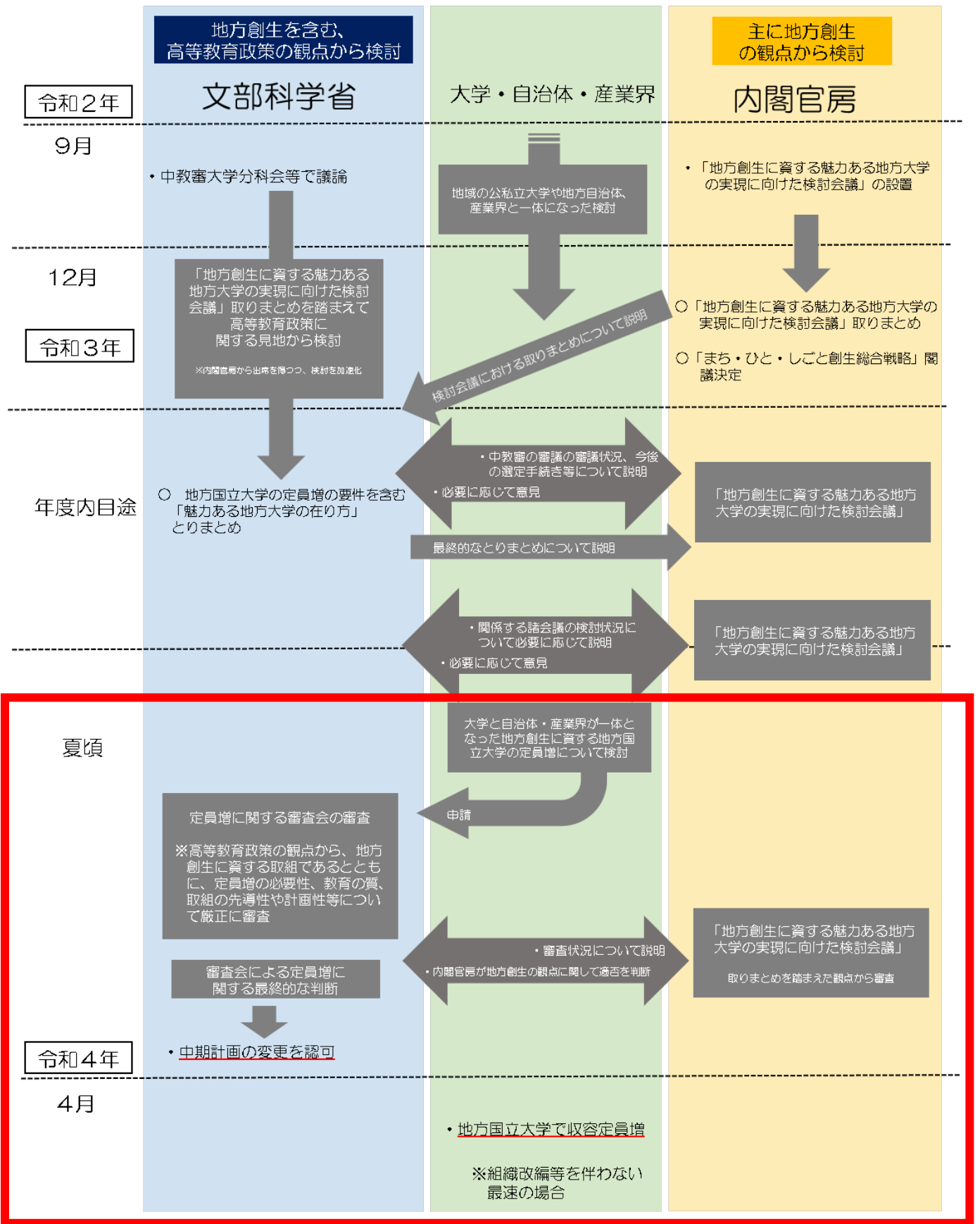
国は、特例的定員増に向けた提案を、たとえば、学長や首長の本気度とその根拠となるこれまでの実績はどうか、地方創生に資するという趣旨に照らして定員増の目的・目標は的確に示されているのか、目的・目標に照らして提案される教育・研究プログラムに合理性はあるのか、大学全体の経営やガバナンスに関する改革姿勢や目標は明確にされているのか、契約的な考え方に基づく5年程度の目的・目標は特例的定員増にふさわしいものであるのかどうか等の観点で批判を恐れず本気で審査するべきである。

○この内容を踏まえ、当検討会議においては、地方創生の観点から以下の点を踏まえ、地方国立大学の定員増の申請について、その適否を判断することとする。(取りまとめにおける地方大学に対する提言のうち、以下の点と関連する主な箇所は**別紙2**に抜粋したとおり。)

- ① 地方創生に資するという趣旨に照らして定員増の目的・目標は的確に示されているか、その達成度を適切に評価できるような長期的な KPI は設定されているか
- ② 定員増により育成する人材像は明確にされているのか、地域の人材ニーズ等を踏まえて有効と言えるか、それに照らして提案される教育プログラムに合理性はあるか
- ③ 定員増を行うプログラムにリソースを振り分けるなどのマネジメント方針や、定員増を契機とした大学全体の経営やガバナンスに関する改革姿勢や目標は明確にされているか、これまでの学長(及び首長)の大学改革の実績は十分と言えるか(学長の「本気度」)
- ④ 定員増に関連する特色ある研究活動が地方創生に具体的に貢献できるか

○当検討会議における検討に際しては、「本気度」を評価するため、学長や首長(例外的に代理者も可)にご出席いただき、プレゼン等を求めることとしたい。

地方国立大学の定員増に関する今後の流れ



取りまとめにおける地方大学に対する主な提言について (審査の観点と関連する部分抜粋)

①地方創生に資するという趣旨に照らして定員増の目的・目標は的確に示されているか、その達成度を適切に評価できるような長期的な KPI は設定されているか

2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

②地域でのプレゼンスの発揮

(パートナーについてのマインドチェンジ)

大学は必ずしも機関としてオープンではないことも多く、社会との接点が少ない故に社会の変化に対応しきれておらず、潤沢なリソースを生かしきれていないのが実情である。この状況から脱するためにも、地域の様々な関係機関との適切なパートナーシップを築き、自らのポテンシャルを最大限に発揮させていくことは喫緊の課題である。

(「地域」の考え方)

大学が連携する「地域」は必ずしも「地元」に限らず、県境あるいは国境を越えた地域との連携という可能性も十分に想定される。ただし、そのような連携を行う場合であっても、結果として大学の持てる力を地元裨益させていけるような可能性を模索する姿勢を欠かしてはならない。

(地域の人材育成を先導する地方大学)

地域の活性化を知的・人的な面でリードしていくことが期待される地方大学は、地域内 DX 化の牽引役として、オンライン教育サービスの提供による進学率の向上や、農林水産業の依存度の高い地域においては 専門高校・高専との連携をさらに進めていくことが期待される。さらに地方大学が地域の課題を見直すきっかけや大学の魅力をよりアピールする機会として、地域の高校との連携をさらに進め、Society5.0 時代に不可欠な STEAM 人材育成のための教育への貢献等も進めていくことが期待される。

(地域産業の磨き上げに資する地方大学)

地域産業には高い潜在力を持っている企業が少なくない。その潜在力を引き出すことにより、魅力ある地域産業を創出し、ワクワクするような仕事を地方にどれだけ作っていくことができるかという点に地方創生の本質と難しさがあるが、近年、新しい世代の経営者が外部から新しい人材や知識、テクノロジーを導入することにより既存企業の経営改革やベンチャー企業の創業を行い、キラリと光る魅力的な地域企業へと変身・誕生させる事例も少なからず現れている。

ここでも地方大学が果たすことのできる役割は実は大きい。大学の持つ知的・人的なリソースにより付加価値を高めるとともに、急速な DX の動きもかけ合わせれば、地域産業が第二創業的なイノベーションを起こすことができる。

(新産業創出の原動力としての地方大学)

また、地元地域の産業が必ずしも成熟していない場合には、大学自ら新たな産業の創出に尽力するという可能性も考えられる。スタートアップを志向する人材やその芽は地方にも多く、大学発ベンチャーも含め、こうした若い動きを地域の新たな産業の起爆剤とすべく、大学のリソースを積極的に提供していくことが望ましい。

(産学連携による質の高い人材育成)

「産学連携」の可能性は研究だけではない。教育の面でも、産業との連携によってもたらされる付加価値は非常に大きい。今後求められていく人材あるいは教育の方向性を表すキーワードとして「STEAM 人材」「STEAM 教育」があるが、これを形にするための1つのヒントが産業との連携である。

キャンパスの外には実践的な課題が溢れており、その多くはキャンパスで学んでいる専門分野の知識のみでは解決できない。こうした課題に触れることにより、他分野とのコラボレーションやいわゆる「文理融合」の可能性や必要性に学生が気づき、学ぶことの意義は非常に大きい。地域産業と連携した長期のインターンシップをカリキュラムに組み込むことにより、学生と地域の接点を増やすとともに、大学と地域産業の連携を深めていくことも効果的である。

また、学生が世代・分野・文化の異なる人々と共に学ぶことによりもたらされる付加価値も非常に大きい。一定の経験を持つ社会人から学生が学ぶことは多く、一般的には独立したプログラムが構築されることが多いリカレント教育を学部教育と融合させることも一案である。

(都市部で活躍する人材への訴求力)

コロナ禍により、地方での活躍を志向する人が増えることが予想される一方、都市部で活躍する人材にとって地方での就業を決意することは決して容易ではない。地方での就業へのハードルを下げる1つの方策として、地方大学におけるリカレント教育を組み合わせることにより、キャリアアップにもつながるような仕組みが有効に機能している例がある。

(大学間の競争から協働へ)

社会が大きな変化を続ける中、社会を支える人材を育成するというニーズに応じていく必要があるが、とくに情報系など成長の著しい分野においては、人材育成を担い得るような専門性の高い人材が不足している実態がある。各大学が時代に応じた教育研究を行っていくためには、民間の力も十分に活用するとともに、国公私の別を超えた大学間での連携により人材やリソースを適切に共有することが必要となる。

今後の18歳人口減を踏まえると、大学は厳しい競争関係にさらされていく可能性が高い。地域の大学・地方公共団体・産業界がそれぞれの資源を持ち寄り、協働して地域課題を解決したり、大学間で共同事業を展開したりする際の基盤となる「地域連携プラットフォーム」の構築や「大学等連携推進法人」の導入等も視野に入れつつ、協働関係を築いていくことにより、価値ある大学、学部・学科が地域から失われることのないようにしなければならない。

②定員増により育成する人材像は明確にされているのか、地域の人材ニーズ等を踏まえて有効と言えるか、それに照らして提案される教育プログラムに合理性はあるか

2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

①ニーズオリエンテッドな大学改革

(オンリーワンの価値の確立)

今後の 18 歳人口減を踏まえると、大学においても「経営」という概念がより一層求められる。他の大学との差別化に徹底的に取り組み、それぞれの価値を最大限に高めることにより「選ばれる大学」を目指さなければならない。

(商品、サービス、ソリューションという視点)

大学がそれぞれのブランド力を高めるにあたって、まず、自らを1つの商品として捉えるという視点が重要である。その商品を求める顧客はどのようなニーズを持っているのか、その顧客に対して付加的に提供できるサービス、そしてソリューションは何か。こうした問いかけへの解を学内できちんと見出すことにより、大学の独りよがりではない、真の価値の創出が可能となる。

ただし、ニーズとトレンドは異なることには注意しなければならない。社会に求められる人材を育成していくことはもちろん重要であるが、表層的なトレンドを追うのではなく、研究を通して社会の本質的ニーズに応えつつ、次のニーズをリードできるような人材を育成していくことが理想である。

(ニーズオリエンテッドな人材像とその育成)

需要なき供給では「経営」は成り立たない。どのような方向性で大学の価値を見出していくか、どのような分野で強みを伸ばしていくかについては、外からのニーズを踏まえて検討する必要がある。

人材に係るニーズは地域の産業構造等によって大きく異なる上、それぞれの産業の市場動向等も見極めなければならない。たとえばエビデンスシステム e-CSTI や地域経済分析システム RESAS などを活用し、地域が目指すべき姿やそのために大学において育成すべき人材像を適切に把握・分析することも重要である。

また、人材に係るニーズには様々なものがあり、必ずしも高度な人材ばかりが求められているわけではない点も意識した上で人材育成に取り組まなければならない。実際、地域社会を支える医療・介護や公共交通に携わる「エッセンシャルワーカー」の重要性がコロナ禍で改めて認識されているように、こうしたいわゆるジョブ型の人材ニーズも高まっており、リカレント教育も含め、実学的な面で地方大学に期待される役割は大きい。

②地域でのプレゼンスの発揮【再掲】

(地域の人材育成を先導する地方大学)

地域の活性化を知的・人的な面でリードしていくことが期待される地方大学は、地域内 DX 化の牽引役として、オンライン教育サービスの提供による進学率の向上や、農林水産業の依存度

の高い地域においては 専門高校・高専との連携をさらに進めていくことが期待される。さらに地方大学が地域の課題を見直すきっかけや大学の魅力をよりアピールする機会として、地域の高校との連携をさらに進め、Society5.0時代に不可欠なSTEAM人材育成のための教育への貢献等も進めていくことが期待される。

(産学連携による質の高い人材育成)

「産学連携」の可能性は研究だけではない。教育の面でも、産業との連携によってもたらされる付加価値は非常に大きい。今後求められていく人材あるいは教育の方向性を表すキーワードとして「STEAM人材」「STEAM教育」があるが、これを形にするための1つのヒントが産業との連携である。

キャンパスの外には実践的な課題が溢れており、その多くはキャンパスで学んでいる専門分野の知識のみでは解決できない。こうした課題に触れることにより、他分野とのコラボレーションやいわゆる「文理融合」の可能性や必要性に学生が気づき、学ぶことの意義は非常に大きい。地域産業と連携した長期のインターンシップをカリキュラムに組み込むことにより、学生と地域の接点を増やすとともに、大学と地域産業の連携を深めていくことも効果的である。

また、学生が世代・分野・文化の異なる人々と共に学ぶことによりもたらされる付加価値も非常に大きい。一定の経験を持つ社会人から学生が学ぶことは多く、一般的には独立したプログラムが構築されることが多いリカレント教育を学部教育と融合させることも一案である。

(都市部で活躍する人材への訴求力)

コロナ禍により、地方での活躍を志向する人が増えることが予想される一方、都市部で活躍する人材にとって地方での就業を決意することは決して容易ではない。地方での就業へのハードルを下げる1つの方策として、地方大学におけるリカレント教育を組み合わせることにより、キャリアアップにもつながるような仕組みが有効に機能している例がある。

③定員増を行うプログラムにリソースを振り分けるなどのマネジメント方針や、定員増を契機とした大学全体の経営やガバナンスに関する改革姿勢や目標は明確にされているか、これまでの学長(及び首長)の大学改革の実績は十分と言えるか(学長の「本気度」)

2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

③大学改革を実現するためのガバナンス改革

(真の「経営」の実現に向けた覚悟)

大学という業界が抱えるマーケットが今後さらに厳しくなることを踏まえ、「経営」の重要性が増すことは先述のとおりである。経営の方向性としてオンリーワンの価値の追求が挙げられるが、そのために必要となるのは、強みを伸ばすというポジティブな議論だけではない。

マーケットの縮小が見込まれる中、議論の前提となるのはスクラップである。また、社会の変化のスピードの速さに対応するためには、いかに組織の新陳代謝を促すかが鍵となる。何を切

り、そして何を伸ばすのか。一定の痛みを伴う真の改革に乗り出せるかどうか、トップの覚悟が問われる。

(学内のガバナンス改革)

大学改革にあたっては、トップが強い覚悟を抱くだけでなく、その覚悟を学内に浸透させることが欠かせない。しかしながら、多様な専門性やフィールドを持つ教員が同じ方向を向いて改革に取り組むことへのハードルは高く、マネジメント面での工夫も求められる。

(民間の力と横並び意識「悪平等」からの脱却)

旧態依然とした組織風土に新たな風を吹き込み、また、社会の変化やニーズを適切に捉えるためにも、教員や経営陣として民間の人材を積極的に登用することも極めて効果的と考えられる。その際、企業とは大きく異なる大学の組織文化の中で人材の力を最大限に活かすためにも、民間人材のマネジメントを行えるような人材が大学側に求められる。

また、新たなチャレンジを促す重要なインセンティブとして、人件費の問題から目を背けてはならない。大学においては、成果が待遇に及ぼす影響が必ずしも大きくはなく、結果として教員間で横並び意識が働きやすい実態がある。この横並び意識により、民間からの教員に対し高い給与を支払う前提でのクロスアポイントが進みにくいような弊害も生まれている。能力や成果に応じた待遇という価値観を臆せず取り入れ、イノベーションを阻害するような状況から一刻も早く脱却する必要がある。

なお、マネジメントという観点では、仕組みやルールを設けるだけでなく、教員のパッションを尊重し、一定の自由度のもとでチャレンジをバックアップするような環境を作り出すことが最も重要であることを忘れてはならない。

(組織の新陳代謝と改革のスピード感)

大学が社会の変化に対応しきれていない、ともすると取り残されてさえている現状をもたらしている大きな理由は、学部・学科間の既得権に基づく悪平等であり、既存の組織体系への過度なまでの配慮であろう。本取りまとめにおいて「ニーズオリエンテッドな大学改革」を筆頭に掲げる理由はこの点にある。組織改革は雇用という難しい問題と一体不可分であるが、そこから逃げてはならない。

地方大学が置かれている厳しい現状を踏まえれば、痛みを伴う改革は覚悟せねばならないが、それを機に得られる成果は大きい。まずは 特色につながる部分的な改革に着手するとしても、その改革マインドを全学に波及させるような仕掛けや工夫を施すことにより、大学内の事情に偏った大学改革とは一線を画した、真の改革を期待したい。

また、国立大学においては、大学内の事情に偏った大学改革を避けるためには、学長選考のプロセスについても見直される必要がある。学長が選ばれる要素が学内の評価に拘束され、また、教員側も学長を選ぶ権利を神聖化しているような実態も未だに見受けられる。そのような「教員ガバナンス」で学長が選ばれるようでは、学部・学科の新陳代謝に関わる改革が極めて困難になることは明白である。そもそも大学とは幅広いステークホルダーに支えられ、幅広いステ

ークホルダーに貢献すべきものであることから、学長(大学経営者)の選考の権限が教員に排他的・優先的に帰属すべきでないことは自明であり、これは世界の大学における標準的な考え方でもある。学長の選考権限が学長選考会議に帰属することを改めて名実ともに徹底すべきである。価値ある大学改革の実現のためにも、各大学におけるプロセスの工夫が早急に求められる。

(「教職一体」の重要性)

特色ある大学改革を実現するためには、それを支える事務機能も極めて重要である。他の機関との連携にあたっては、組織間で相当な調整が必要となるため、実務的な面で事務職員が担うべき役割は大きい。また、教育力に定評のある大学では事務職員の能力が高いことも多く、教育研究においても職員の実務的なサポートは欠かせない。

④定員増に関連する特色ある研究活動が地方創生に具体的に貢献できるか

2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

②地域でのプレゼンスの発揮【再掲】

(地域産業の磨き上げに資する地方大学)

地域産業には高い潜在力を持っている企業が少なくない。その潜在力を引き出すことにより、魅力ある地域産業を創出し、ワクワクするような仕事を地方にどれだけ作っていくことができるかという点に地方創生の本質と難しさがあるが、近年、新しい世代の経営者が外部から新しい人材や知識、テクノロジーを導入することにより既存企業の経営改革やベンチャー企業の創業を行い、キラリと光る魅力的な地域企業へと変身・誕生させる事例も少なからず現れている。

ここでも地方大学が果たすことのできる役割は実は大きい。大学の持つ知的・人的なリソースにより付加価値を高めるとともに、急速な DX の動きもかけ合わせれば、地域産業が第二創業的なイノベーションを起こすことができる。

(新産業創出の原動力としての地方大学)

また、地元地域の産業が必ずしも成熟していない場合には、大学自ら新たな産業の創出に尽力するという可能性も考えられる。スタートアップを志向する人材やその芽は地方にも多く、大学発ベンチャーも含め、こうした若い動きを地域の新たな産業の起爆剤とするべく、大学のリソースを積極的に提供していくことが望ましい。