

## 連携を実質化させる7つのポイント

「社会貢献」から教育・研究の「社会実践」へ

	社会貢献型	社会実践型
1 目的	関係づくり	→ 自学の発展のため
2 関わり方	受け身	→ 当事者
3 連携先との関係	頼まれてから動く	→ 自ら企画して動く
4 教育	自学のリソースだけで可能な教育	→ ミッション達成のため学外のリソースも活用
5 研究	シーズベース	→ ニーズベース
6 情報発信の目的	法令順守のための情報公開	→ 社会からの期待、投資を呼び込むコミュニケーション
7 指標	実施回数、協定数等、実施したことベース	→ 地域等の課題解決度合い

**COOC+事業その後をどうするか？**

大学の連携というと、2020年度に終了した地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（以下COOC+）が記憶に新しい。42事業が採択され、全国各地で自治体や企業、NPO等と協働して、若者の流出の是正、地方創生、地域の求める人材養成などの取り組みが実施された。これをきっかけに、「我が国の高等教育のこれまでの歩みにおいて、地域との関係は、ややもすれば軽視され、大学は地域の課題解決に積極的に取り組んできていなかったといっても過言ではない」（同総括より）という状況が全国的に打破されつつあると言えるだろう。

一方で、最終的に若者の流出を食い止めた指標である地域就職率や雇用創出率といった数値目標は、残念ながら達成されずに終わっている。

前年10月に文部科学省から出された「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」では、大学の地域連携の現状について、「共通的な課題認識の下で議論が進んでいない」「地域の課題やデータが共有されていない」「形式的な会議、議論に終わっている」などの課題が指摘されている。COOC+の事後評価でも同様に、「地域の課題や声が十分に反映された取り組みになっていない」「参加機関の協働体制がとれていない」などの問題点が指摘された事業もあった。本事業の狙いからすると、補助期間終了後に地域での課題が出そ

**大学が、「まごころにある」意義をつくり直す**

今、多くの大学は何らかの連携ネットワークの一員になるだけでなく、自治体や企業または大学同士の包括的な連携協定を結んでいるが、それらは果たして何のためか。今回事例として取材した大学はいずれも、地域の課題を解決し、魅力を高めることが自ら定めたミッションの達成につながると考え、地域や企業等と協働体制を組んで教育・研究活動に取り組んだり、地域の将来をつくる新たな大学づくりに挑んだりしている。

共通しているのは、シンポジウムの開催や公開講座の提供といった「社会貢献的な連携」ではなく、大学の本務である教育・研究をよくし、「社会実践」していること。これこそが、社会の中でなくてはならない存在感を生み出し、結果的に大学経営の持続を担保するのではないかと。

上記の表は、連携の実質化のポイントを、今回取材した大学、企業、自治体の声からまとめたものだ。受験生の地元志向が強まるなか、地域からの大学への期待は高まりつつある。

今こそ、連携のその先を見据えた「自学がなぜ、ここにあるのか？」という意義そのものを問い直す時ではないか。

## 地域、企業、大学間、高校...

# 連携、その先は。

人口減少、コロナ禍、そしてSociety5.0時代の到来...

このような状況下で、さまざまなセクターと連携し、社会の一員として社会課題の解決にあたって存在感を示す。

これは、志願者減少期における、大学の最良の生き残り戦略になるのではないか。



写真提供 / 三栄市立大学

## 近年の主な連携の枠組み・連携支援事業まとめ

枠組み・事業名	連携対象	担当	目的・概要	期待される成果	交付額とその流れ	想定される大学にとってのメリット	事例、選定校など
地域連携プラットフォーム	地域の大学等、自治体、産業界等	文科省高等教育局 高等教育政策室	大学等、自治体、産業界等さまざまな関係機関が一体となった恒常的な議論の場を構築し、エビデンスに基づき、現状・課題を把握したうえで地域の将来ビジョンを共有し、地域の課題解決に向けた連携協力の抜本的強化を図る	▶地域課題解決型の実践的な教育プロジェクトの提供 ▶産業振興、イノベーションの創出 ▶大学等進学率(特に域内進学率)や域内定着率の向上策 ▶外国人留学生の受け入れや社会人向け教育プログラムの開発等	—	▶地域ニーズを取り入れた教育・研究の活性化 ▶大学間連携の推進 ▶大学等の地域における存在価値の向上	めぶく。プラットフォーム前橋、しまね産学官人材育成コンソーシアムなど
大学等連携推進法人	国私別の枠組みを超えた大学等	文科省高等教育局 高等教育政策室	各大学設置者の枠組みを越えた連携や機能分担の促進のため、一定の基準を満たした一般社団法人を大学等連携推進法人として文部科学大臣が認定。大学等連携推進法人の社員が設置する大学は、一定の要件を満たした場合に教学面での特例措置を受けることも可能	▶地域が求める人材等を連携して育成 ▶きめ細かな指導や少人数教育の実施 ▶データサイエンス教育や教養教育の充実など	認定による補助などはない	▶教育・研究の強化(教学上の特例措置を受けて連携開設科目を開設することによる科目の多様化。共同教育課程(共同学位)での各大学の最低修得単位数の引き下げ等) ▶大学運営の効率化(事務や研修の共同実施、共同調達)	(一社)大学アライアンスやまなし(山梨大学、山梨県立大学) ※香川大学、徳島大学、鳴門教育大学、高知大学、愛媛大学が、(一社)四国地域大学ネットワーク機構を設立し、大学等連携推進法人の認定をめざすと表明(2021年3月)
一法人複数大学制度	国立大学間	文科省高等教育局 国立大学法人支援課	国立大学法人が複数の大学を運営する「一法人複数大学制度」を設け、国際競争力ある人材育成や知的基盤の形成、経営基盤の強化と効率的な経営を推進する	▶社会に対する存在感・発信力の強化 ▶経営刷新や大学改革等の取り組みの推進	—	▶資源の有効活用、コスト削減、業務の効率化・合理化 ▶新時代に求められる教育プログラムの開発	東海国立大学機構(岐阜大学、名古屋大学) / 北海道国立大学機構(小樽商科大学、帯広畜産大学、北見工業大学) / 奈良国立大学機構(奈良教育大学、奈良女子大学) ※北海道、奈良は2022年4月に設立予定
私立大学等改革総合支援事業	大学、自治体、企業等	文科省高等教育局 私学部私学助成課	大学間、自治体、産業界等との連携を進めるためのプラットフォーム形成を通じた大学改革の推進を支援	▶地域人材の育成や課題解決 ▶地方における質の高い教育機会の確保	タイプ3「地域社会への貢献」1000万円程度(私学事業団経由) ※毎年度選定	▶地域のニーズ・課題を収集するマーケティング ▶教育・研究活動の社会実装化と私大はその資金調達 ▶地域へのブランディング効果 ▶学生の供給源である地域社会の維持	131校、25プラットフォーム選定(2020年度)
COC+R <sup>*1</sup> (大学による地方創生人材教育プログラム構築事業) ※2021年度以降の追加採択予定なし	大学、自治体、企業等	文科省総合教育政策局 地域学習推進課	地方創生に向けて、大学が自治体、地域の企業と協働し、地域で養成すべき人材像を分析・検討、指標を作成し、それに基づいた学修と出口(就職先)の一体型人材教育プログラムの構築・実施	▶地域に求められている人材教育機関としての大学の機能強化 ▶卒業生の地元定着 ▶地域活性化	幹事校: 7800万円 / 年、実施大: 5860万円 / 年 ※最大5年間	▶地域のニーズ・課題を収集するマーケティング ▶教育・研究活動の社会実装化とその資金調達 ▶地域へのブランディング効果 ▶地域のリカレント教育提供への道筋	信州大学(富山大学、金沢大学) / 山梨県立大学(山梨大学、山梨英和大学) / 岡山県立大学(ノートルダム清心女子大学、中国学園大学、岡山理科大学、愛媛大学工学部 <sup>*2</sup> ) / 徳島大学(四国大学・同短期大学部、徳島文理大学、徳島工業短期大学、阿南工業高専) ※信州大学が幹事校
持続的な産学共同人材育成システム構築事業	大学、企業等	文科省高等教育局 専門教育課	教育に対する産学連携が不十分ことから、実践的な産学共同教育やプログラムを実施するための質の高い実務家教員育成プログラムの開発・実施、標準化・全国展開、実務家教員のマッチングを行う人材エージェントのしくみの構築	▶実践的な産学共同教育の場の創出 ▶アカデミアと社会を自由に行き来できる学びと社会の好循環の醸成	中核拠点6500万円 / 年、運営拠点6100万円 / 年 ※初年度。最大5年間	▶教育の社会実装化 ▶リカレント教育のマーケティング、ノウハウ取得 ▶産学連携拡大、強化	運営・中核: 東北大学(熊本大学、大阪府立大学、立教大学) / 中核: 名古屋市立大学(岐阜県立大学、高知県立大学、中京大学)、社会情報大学院大学(日本女子大学、武蔵野大学、事業構想大学院大学)、舞鶴工業高専(福島工業高専、長岡工業高専、福井工業高専、香川高専、放送大学)
COI (センター・オブ・イノベーション)プログラム ※2021年度で終了	大学、企業等	文科省 科学技術・学術政策局 産業連携・地域支援課、JST	革新的なイノベーションを産学連携で創出するイノベーションプラットフォーム(企業人、大学研究者が役割分担した研究推進機構)を整備することを目的に、10年後のめざすべき社会像を見据えたビジョン主導型のチャレンジング・ハイリスクな研究開発を最長で9年間支援	▶革新的なイノベーションを連続的に創出する「イノベーションプラットフォーム」の整備により、10年後、少子高齢化先進国としての持続性確保、豊かな生活環境の構築、活気ある持続可能な社会の構築を実現	1億円~10億円程度の研究開発費(間接経費を含む) / 年 ※最長9年間	▶産業界の力を使ってチャレンジング・ハイリスクな研究への挑戦 ▶持続的な産学連携機能の獲得 ▶研究の社会実装化強化 ▶産業界との組織対組織の連携拡大、強化 ▶研究成果を基に外部資金等を獲得	北海道大学、弘前大学、東北大学、山形大学、信州大学、金沢工業大学、東京大学(2拠点)、東京藝術大学、東京工業大学、川崎市産業振興財団、慶應義塾大学、名古屋大学、京都大学、立命館大学、大阪大学、広島大学、九州大学 計18拠点
共創の場形成支援プログラム (COI-NEXT)	大学、自治体、企業等	文科省 科学技術・学術政策局 産業連携・地域支援課、JST	知識集約型社会への変革を促進するため、SDGsに基づく未来のあるべき社会像を拠点ビジョンとして掲げ、その達成に向けたバックキャストによるイノベーションに資する研究開発と自立的・持続的な拠点形成が可能な産学官連携マネジメントシステムの構築をパッケージで推進	▶大学等や地域の独自性、強みに基づく産学官共創拠点の形成 ▶知識集約型社会への変革	2021年度公募分野は、共創分野(グローバルレベルの社会課題を捉えた未来のありたい社会像の実現をめざす拠点の形成)と地域共創分野(地域の社会課題を捉えた未来のありたい地域の社会像の実現をめざす拠点の形成)、いずれも育成型は2500万円 / 年×2年度、本格型は共創: 最大3.2億円 / 年×最長10年度、地域共創: 最大2億円 / 年×最長10年度	▶産業界の力を使ってチャレンジング・ハイリスクな研究への挑戦 ▶持続的な産学官連携機能の獲得 ▶研究の社会実装化強化 ▶産業界との組織対組織の連携拡大、強化 ▶研究成果を基に外部資金等を獲得	共創分野・本格型: 東京大学 / 共創分野・育成型: 仙台高等専門学校、量子科学技術研究開発機構、東京大学、東京工業大学、信州大学、東海国立大学機構、名古屋市立大学、京都大学、大阪大学、広島大学、徳島大学、琉球大学 / 政策重点分野: 大阪大学、東京工業大学(量子技術分野)、物質・材料研究機構(環境エネルギー分野)、筑波大学、国立循環器病研究センター(バイオ分野)

\*1 Centers of Community - Project for Universities as Drivers of Regional Revitalization through New Human Resources Education Programs  
\*2 岡山理科大学、愛媛大学工学部は協力は

\*文部科学省の資料を基に編集部でまとめ

大学の「連携」を促す制度・枠組み一覧

近年の大学の連携を促す主な補助金事業や制度、枠組みを整理した。文科省内だけでも各部署から出ているほか、ここでは取り上げていないが、他省庁から出ているものもある(経済産業省の施策はP.18で紹介)。自学の目的に合うものがあれば大いに活用していきたい。

# 文科省に聞く!

地域のニーズを把握し  
地域や時代に応じた教育を

—これまでの連携施策の成果と課題は?

COC+や私立大学等改革総合支援事業によって、全国各地にプラットフォームが形成され、組織的な基盤はできました。ただ、支援終了後も精力的に活動しているところがある一方で、効果的な活用がなされず形式的な連携にとどまったり、支援終了とともに活動を止めたりしたところも少なくない聞いています。連携が生むメリットを十分に実感できなかったのかもしれませんが、恒常的な体制にまで至らなかったのかもしれませんが。今後は補助金による政策誘導だけでなく、各連携体がお金、人、データ等を出し合い、自分たちのために活動するフェーズに来ていると考えています。

—大学経営にとって連携のメリットとは?

何はさておき、教育・研究の充実でしょう。学修者本位の教育を行うためには時代に合わせて教育を変えていく必要があります。しかし、変化の激しい時代の中で、一大学でそれを実現するのは困難です。また、学外とのコミュニケーションや協働を通して、自学の強みに気づく大学は少なくありません。特色の強化が、自学の存在意義を際立たせ、人口減少時代の中で強い経営基盤をつくることにつながります。

—連携にあたってまずやるべきことは?

地域のニーズを把握することでしょう。従来型の地域連携は社会貢献の意味合いが強く、公開講座の提供、地域での実習や学生のボランティア派遣など、既存のリソースの一部を地域に“差し出す”ものが主でした。今後必要なのは社会実践、つまり、地域と同じ目線で共に課題に立ち向かい、教育・研究の成果

これからの連携事業で求められることは?

「社会貢献」から「社会実践」へと発想の転換を

文部科学省 高等教育局  
高等教育企画課 高等教育政策室  
室長補佐(併) 大学評価専門官  
**堀家健一**

ほりいえけんいち ●2011年文部科学省入省、大臣官房政策課に着任。文化庁長官官房政策課、初等中等教育局初等中等教育企画課専門職などを経て、2020年より現職。



を使って具体的な変化を起こすことです。そのためには地域の事情を詳しく知る必要があります。

## 地域と共に創意工夫を行う 大学の取り組みを促すシステムづくり

—地域連携プラットフォームへの期待は?

まさに大学が地域のニーズを把握する場、情報やリソースを共有する場、課題やビジョンについて日常的に議論する場になってほしいと思っています。そのため、プラットフォームには大学だけでなく自治体や企業もぜひ参画していただきたい。大学と組むメリットを自治体や企業にも知ってもらうべく、「大学による地方創生の取組事例集」を作成しました。取り上げた約40の事例にはそれぞれ、自治体や企業向けに、大学の力を活用するためのヒントを付けています。また巻末に、国の支援制度について、文部科学省以外のもも含めて紹介するページを設けました。

—大学等連携推進法人への期待は?

教育の充実です。自学にない科目を他大学と共有し合えば、小規模な地方大学でも複合的な学びを提供できます。教養科目も拡充できるほか、例えば、極端な話ですが芸術系と福祉系の大学が組み、芸術の力で地域高齢者の生活の質を高めるといった展開も考えられるでしょう。プラットフォームで自治体、産業界と議論をすれば、互いの特色を生かした地域課題解消の取り組みを設計しやすくなります。

—今後の大学に望むことは?

コロナの影響でテレワークが普及し、ビジネスには地方分散の風が吹いています。高校生の地元志向が強くなった今は、大学にとって、地方創生の中核を担うチャンスではないでしょうか。地域連携プラットフォームや大学等連携推進法人は、その実現のためのツールとなり得ます。また、厳しい経営環境の中でも他大学と力を出し合うことで、充実した教育・研究を持続しやすくなります。国の意向を受けてではなく、大学自らが創意工夫を凝らして学修者本位の取り組みを進めることを後押しするためのさまざまなシステムづくりを、今後も行っていきます。



(左) 地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン  
https://www.mext.go.jp/a\_menu/koutou/platform/mext\_00994.html  
(右) 大学による地方創生の取組事例集  
https://www.mext.go.jp/a\_menu/01\_d/chihoujirei.html

# 文科省の連携施策

【図表1】「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」のポイント

体制	運営	何をするか
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 地域によって最適な単位を対象地域</li> <li>□ 大学等、地方公共団体、産業界等が組織的に関与</li> <li>□ 各トップだけでなく、実行の中核となるミドル層、キーパーソンも参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 恒常的な運営体制の構築</li> <li>□ コーディネート、事務局機能の運営への既存のネットワーク等の活用</li> <li>□ 議論の場、企画立案、実行組織等の構成と役割を明確にした組織体制</li> <li>□ 多様な財源を活用(参画組織からの会費、国等のPJ予算、企業版ふるさと納税等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 共有する(例: 地域社会のビジョン、理解の促進/ 地域の現状・課題と将来予測等)</li> <li>□ 議論する(例: 共通の目標、方向性/ 行動計画、地域課題の解決策/ 地域の高等教育のグランドデザイン等)</li> <li>□ 実行する(例: 地域課題解決型の実践的な教育PJの提供/ 産業振興、イノベーションの創出/ 大学等の域内進学率や域内定着率の向上策/ 外国人留学生受入れや社会人向け教育プログラムの開発等)</li> </ul>

\*文部科学省「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」より編集部でまとめ

【図表2】地域連携におけるプラットフォームの意義

目的	社会貢献の一環	教育・研究の社会実践
具体的な取り組み	公開講座や学生のボランティア活動など	地域ニーズに合った人材育成や地域課題を解決する研究活動など
体制	<p>各自で課題解決に取り組む</p>	<p>産官学が一体的に課題解決に取り組む</p>

\*文部科学省「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」や取材内容を参考に編集部で作成

**「地域課題に一体的に取り組む  
地域連携プラットフォーム」**

大学分科会で指摘された  
地域連携の課題

「グラウンドデザイン答申」に基づき文科省が提言する、地域課題解決のための連携モデルである「地域連携プラットフォーム」とある。「大学等連携推進法人」は同省ではさらなる各地での構築を促すべく、構築・運用の手引きとして前年10月に「ガイドライン」を策定した【図表1】。

策定に向けての議論が行われた中教審・大学分科会では、「地域の総合計画や将来像に大学への言及がほまない」「多くの自治体に大学を所管する部署がない。データも収集されておらず、地域における高等教育の役割は自治体に認識されていないに等しい」といった課題が指摘された。これらをもまえガイドラインは、提言の背景、構築の意義から、準備・運営体制や取り組み内容とそれらの例、各地域での議論の基となるデータ集(参考資料)まで収録。策定の通

知は大学のほか、全国自治体の首長や各種経済団体にも送られた。

連携が大学にもたらす  
経営面のメリット

地域連携プラットフォームの意義は、「各主体が個別に取り組んでいた地域課題に対して一体的に取り組める」ことにある。そのため大学は、従来の公開講座をはじめとした「地域貢献型」の連携ではなく、地域のニーズに対して教育・研究を「社会実践」につなげる連携へと発想の転換が求められる【図表2】。このような形で連携活動は、大学の経営面でもメリットがある。

分科会で好事例とされた「めぶく。プラットフォーム前橋」は、大学のあるまちづくりを強く意識した前橋市が形成を主導。市、商工会議所、参加6大学が、学生の転出超過などの「課題」を、まちや人学生を幸せにする「目的」を共有している。大学には、取り組みを市の媒体で広報してもらえたり、6大学合同で説明会を開催できたりと多くの利点が生まれている。

CASE STUDY

# 「大学アライアンスやまなし」に聞く!

## win-winの関係を構築し 学生ファーストの連携をめざす

### —大学間連携をめざした背景は?

本学(山梨大学)と山梨県立大学が設立した「一般社団法人大学アライアンスやまなし」は、全国初の、また現時点で唯一の大学等連携推進法人です。連携をめざした背景には、大学に対する期待の拡大、特に教育内容の多様化への期待があります。予算の増加が望めない状況で、複雑化する社会ニーズへの対応や、データサイエンス教育の充実などの要請に単独で応えるのは難しいと考えています。

連携先は、地域貢献という同じ目的を持ち、分野を補完し合ってwin-winの関係を築きやすく、距離や規模感も近いことから、山梨県立大学が最適だと結論に至り、両者での協議をスタートしました。

### —なぜ大学等連携推進法人制度の利用を?

両大学の独立性を維持しつつ、ガバナンスを効かせて教育研究の強化が図れるからです。連携では、学生にメリットがある「学生ファーストの連携」、お互いにwin-winになる「対等な関係」を重視しています。法人格を有するため意思決定プロセスが明確で裏付けとなる予算も持てる点や、教学上の特例措置を受けられる点、統合ではないので両者の文化を尊重した連携が可能な点などを評価して利用を決めました。

### —法人設立までの準備期間は?

大学職員にとって一般社団法人の設立は未知の仕事で、大学の業務と並行するのは容易ではありませんでした。それでも両大学の執行部が危機感を共有して取り組んだことにより、準備委員会発足から半年で設立できました。連携事業の実績を積み重ねる中、本年2月に国の制度が整い、3月10日に申請、同月29日に認定を受けました。

## 連携開設科目を53科目開講 今後も特例措置を積極的に活用

### —連携開設科目の設置状況は?

本年は教養科目を中心に、本学からは38科目を、

# 両大学のカラーを残しつつ、 共に環境変化に対応するため 大学等連携推進法人制度を利用した理由は?

(一社)大学アライアンス  
やまなし事務局長

## 山田 徹

やまだとある●1983年山梨医科大学(現山梨大学)採用。産学官連携・研究推進部課長、医学部事務部長、学長補佐などを経て、2021年より地域人材養成センター副センター長、地域大学連携推進室長。(一社)大学アライアンスやまなし事務局長を兼務。



県立大学からは15科目を出し合う形で開始しています【図表4】。科目の構成には両大学の要望が反映されており、本学からは人文社会学系を、県立大学からは理系、健康科学系の要望を双方に出しています。相手方の大学の科目は主にオンラインで受講しており、本年度は両大学で延べ1787人の学生が前期の連携開設科目を履修しています。

### —両大学で重なる分野での連携状況は?

重複しているのは、幼児教育と看護の2分野です。これらの分野では、互いにリソースを提供し合い、それぞれの課程の価値をより高める活動に取り組んでいます。例えば本学のキャンパスには県の教育委員会が前年10月に開設した「やまなし幼児教育センター」があります。この施設の運営に県立大学と共に協力して当たり、研修や研究を協働で進めています。また看護分野では、各々の強みや特色を考慮して、専門科目の相互提供や共同開設などに取り組んでいきます。

### —今後の展望は?

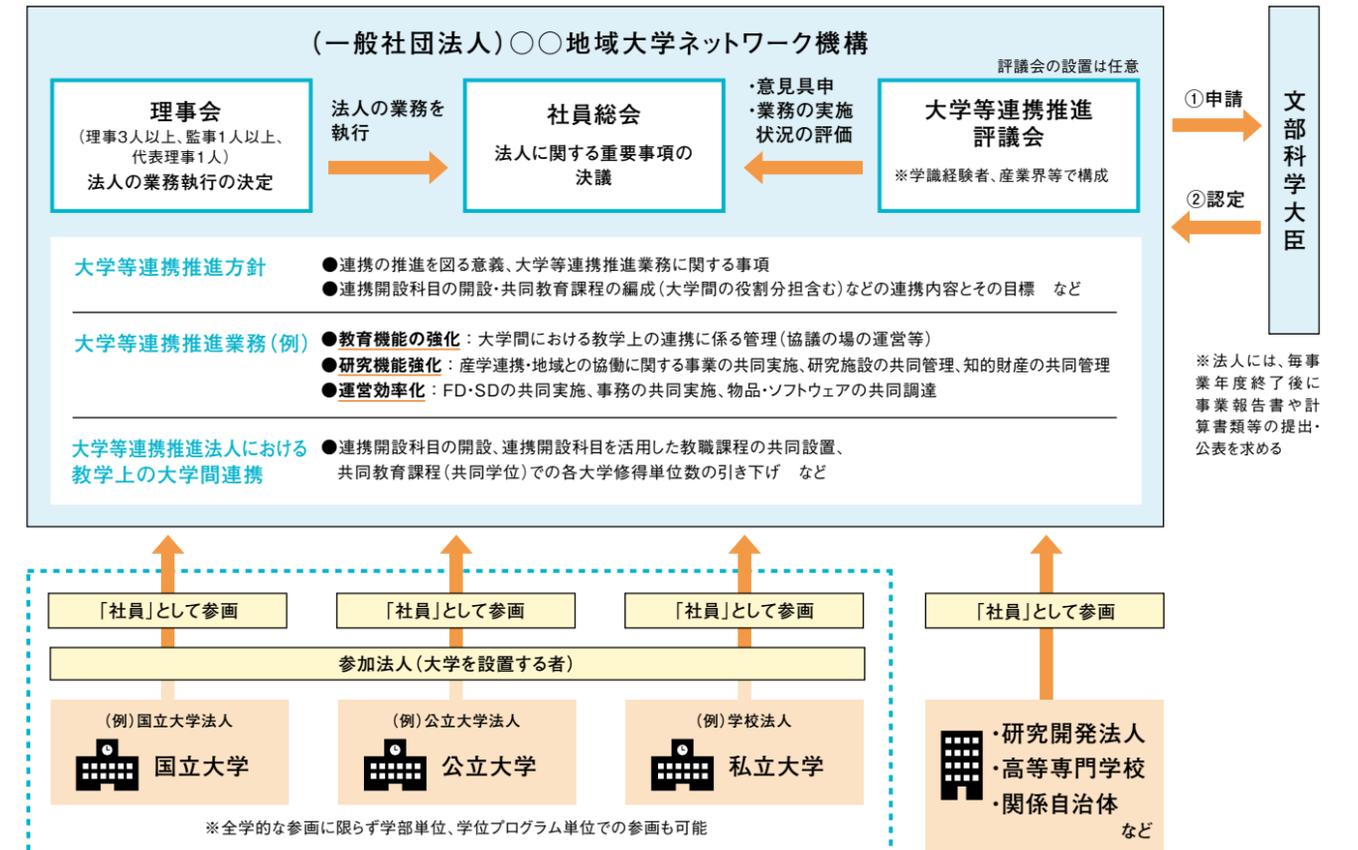
運営体制が確立し、連携開設科目の履修も順調にスタートしました。今後は教学上の特例措置の活用視点に移して、一歩進んだ議論をしていきます。6つのワーキンググループ(教養教育、看護教育、幼児教育、教職課程、社会科学・地域貢献、管理運営)において、それぞれ新たな連携事業を検討しているところです。

他大学に対しても門戸は開きますが、まずは本制度の先駆者として2大学で実績を積み重ねることに力を入れます。制度の認定を受けた法人がメリットを感じられる先例を築くことが、後に続く大学を生むものと考えています。

【図表4】山梨大学と山梨県立大学の連携開設科目の一例

山梨大学	山梨県立大学
「医療の最先端」「人体の生命科学」「ワインと宝石」 「データサイエンス入門」「自然災害と都市防災」など38科目	「人間と文化」「生と幸福」「社会と法」「災害支援」 「生活環境論」「人間と芸術—文学」「国際協力」など15科目

【図表3】大学等連携推進法人制度の概要



\*文部科学省資料より

「教学上の特例措置」で豊かな学びの実現へ

プラットフォームと並ぶもう一つの連携の枠組みが「大学等連携推進法人」だ。これを活用すると、①国公立の枠組みを越えて、②人的・物的リソースを共有し、③教育研究機能の強化や大学運営の効率化を推進することができ、「図表3」。法人格を有するガバナンスの効いた連携を、各法人の独立性を維持したまま推進できる点特徴だ。

また、大学等連携推進法人として認定されると、「教学上の特例措置」が適用される。その1つ目が「連携開設科目」。法人に参画する他大学の授業科目を「自ら開設した科目」と見なし、30単位を上限に卒業要件単位として認める措置だ。通常は、卒業に必要な科目は全て自学で開設することが原則で、他大学と単位互換を行う際も、同等の科目が自学になければならない。しかし、連携開設科目はその必要がなく、純粹に科目のバリエーションを相互補完により

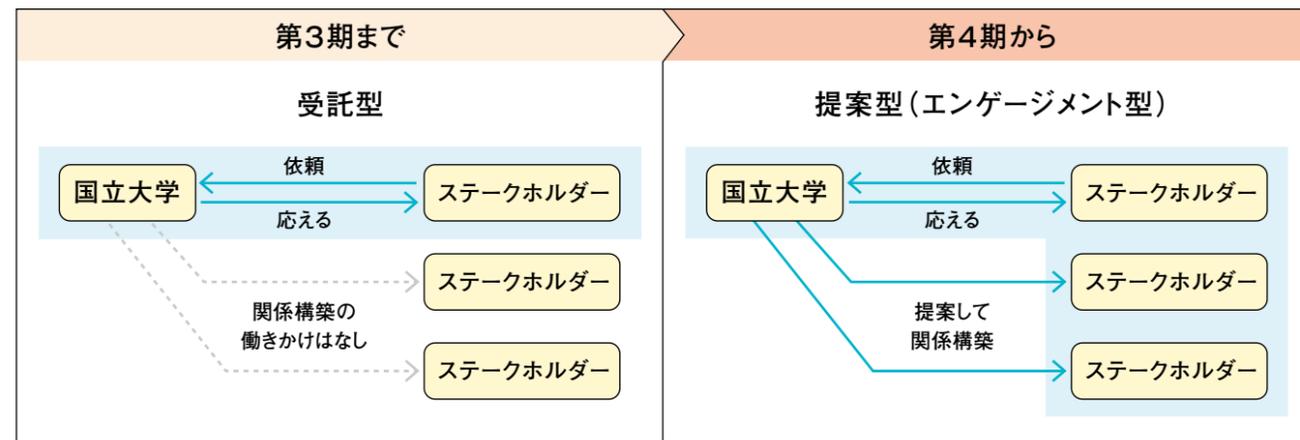
増やせる。多様な科目が必要な教養教育や教職課程、語学学修等、また新たに科目開設が求められているデータサイエンス教育等での活用が期待される。

特例措置の2つ目は共同教育課程の規制緩和。2大学が一つの教育プログラムを運営する際、通常は両大学の科目を最低31単位(医・歯学部は32単位)ずつ履修しなければならぬが、これを最低20単位まで引き下げることができる。ちなみにこれらの特例措置は、大学等連携推進法人だけでなく、同一法人内で緊密な連携が確保されている大学間にも適用される。

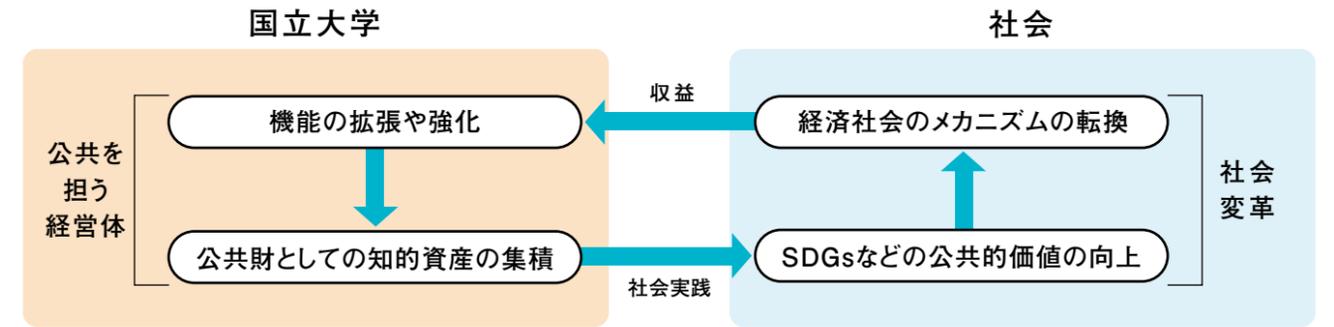
なおこれら特例措置による教育の質の低下を防ぐため、法人に参画する大学は、「教学上の連携を図る意義・目標、実施計画等」を届け出ることとなっている。連携開設科目の設置にあたっては「教職課程管理(大学間で授業内容や授業計画、成績評価の基準等を協議、調整する場)を構築する」「科目名、授業計画、成績評価の基準等の情報を公表する」等の義務がある。

# 教育・研究の機能強化を図る 「大学等連携推進法人」制度

【図表7】国立大学とステークホルダーとの関係は“エンゲージメント型”へ



【図表5】社会変革の駆動と、自学の発展の両立を図る「公共を担う経営体」へ  
～第4期中期目標期間で国立大学に期待される新たな役割・機能

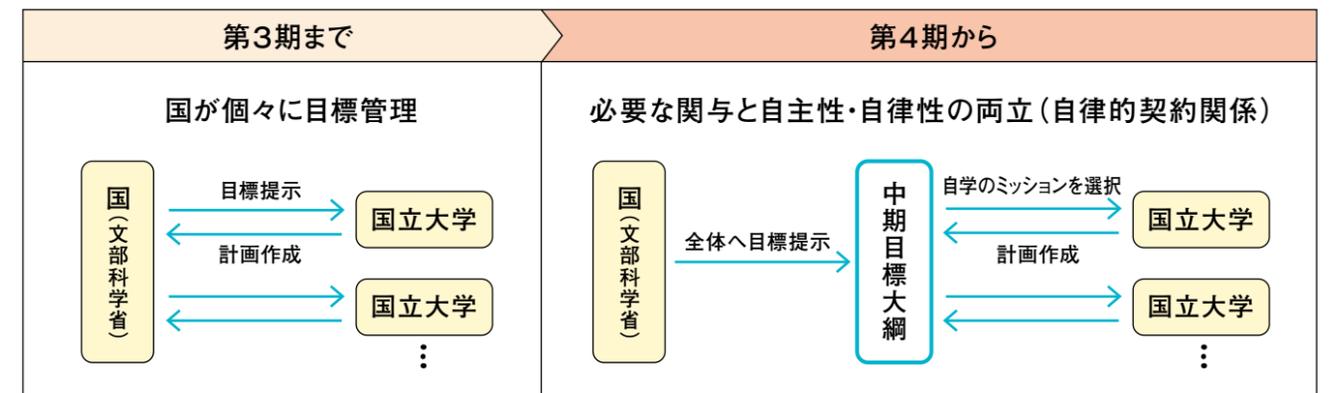


【図表8】規制緩和とガバナンス強化の両面から改革を推進 ～戦略的な経営実現に向けた主な施策

経営裁量の拡大を可能とする規制緩和	ガバナンス強化
<p>▶ <b>先行投資財源の確保とその循環拡大</b> 大学債発行要件の緩和や、出資の範囲の拡大</p> <p>▶ <b>定員管理等の柔軟化</b> ・学位分野の変更なく収容定員総数が増えない場合の学部・学科の再編等を伴う定員変更手続きの簡素化 ・優秀な留学生の確保のための定員管理の弾力化、留学生の授業料の設定のあり方の柔軟化</p>	<p>▶ <b>学長選考会議の権限の追加</b> 学長選考会議の名称を「学長選考・監察会議」とし、同会議に学長に対するけん制機能を持たせる</p> <p>▶ <b>監事の体制の強化</b> 監事が十分かつ適切に監査業務を遂行できるよう、監事のうち少なくとも1人は常勤とする</p>

\*【図表5～8】文部科学省「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ」（2020年12月）を基に編集部で作成

【図表6】国と国立大学の関係は“自律的契約関係”へ



## 変わる国との関係、地域での役割… 国立大学の役割・機能の変化

### 第4期を境に 「公共を担う経営体」へ

「地域連携プラットフォーム」や「大学等連携推進法人」といった連携の枠組みを活用した先に、大学は社会とどのような関係構築を築けばよいか。国立大学が第4期中期目標期間でめざす、社会の中の大学のあり方から考えたい。

2022年度から始まる第4期中期目標期間に向けて、文部科学省は2020年2月に「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」を設置し、国立大学に期待する役割・機能などを検討してきた。同年12月に発表された最終とりまとめでは、世界最高水準の教育研究の先導や、学問分野の継承と発展、全国的な高等教育の機会均等の確保などの「普遍的使命」に加えて、国の成長戦略の切り札として社会変革を駆動する「公共を担う経営体」の役割が国立大学に期待されている【図表5】。

現代において経済的な競争力を勝ち得ている国や企業は、押しなべてSDGsやカーボンニュート

ラル（脱炭素社会の実現）といった公共的価値に投資する姿勢を持ち、それを将来に向けた成長の原動力としている。この公共的価値を高める知識や技術を持ち合わせているのが、ほかならぬ大学だ。

日本は他国と比べて、産業界による公共的価値への投資には消極的で、経済成長のチャンスをつかみ損ねている。そこで文科省は、全都道府県に設置されている国立大学に、これまで集積してきた知的資産を生かして公共的価値を高め、社会変革を促す経営体に転換することを期待しているのだ。

例えば、大学がデータサイエンスに関する知見を生かしてコンサルティングを行えば、データの活用が社会で促進される。SDGsに対する理解を深める活動を行えば、SDGsに配慮した事業が育ちやすくなる。それが期待できる。そうした経済社会のメカニズムの転換を通して、経済成長に貢献するイメージだ。

ちなみに、経営体とは、主体的、能動的に社会と関わり、そこから収益を得て自らも成長するサイク

ルを持つ組織のこと。国立大学には、相手からリターンが得られる働きかけを自ら企画提案する、ことも期待されている。

**主体的、自律的に  
社会と向き合う大学へ**

国立大学がこのサイクルを構築するためには、国ばかりを見るのではなく、国立大学自身が主体的に社会と向き合う必要がある。

そこで国は、第4期から国立大学との関係を各大学の自主性を重んじる「自律的契約関係」に改めようとしている【図表6】。第3期までは国が個々の大学に目標を提示し、計画の達成度をチェックしていたが、第4期からは、国立大学全体が取り組むべき目標群を「中期目標大綱」として提示。大学は、この中から自学のミッションとすべきものを選択し、中期計画を作成する。計画の達成状況を測る指標の設定を義務付ける一方、毎年のチェックは各大学に任せ、国は4年度目及び期末である6年度目のチェックのみを行う。

大学とステークホルダーとの関係も変わる【図表7】。これまで国立大学は、「普遍的使命」の達成に支障を来さないための理由から、営利を伴う活動には制限

が設けられていた。そのため、ステークホルダーとの関係は、あくまで依頼に応える受託型が主流であった。「公共を担う経営体」が期待される今後は、自らの提案により投資を呼び込み、ステークホルダーと共に価値創出に取り組む姿勢が求められる。

その実現に向け、今回いくつかの規制緩和が実施されている【図表8】。その一つが、国立大学が発行する債券「大学債」の要件の緩和だ。これまでは確実に利益を生むプロジェクトに限定されていたが、直接的な収入が見込めない事業目的でも、大学全体の収入を償還財源に充てることで債権の発行が可能になった。2020年10月に東京大学が200億円の大学債を発行したのは、この緩和を受けてのものだ。

そのほか、「全ての国立大学にコンサルティング業務への出資が認められた」ことで、自学の人的資産などを活用してコンサルティング会社を立ち上げることが可能になった。また、「指定国立大学には、大学発ベンチャーへの直接出資が認められた」ことで、自学の研究成果を活用したベンチャー企業を自らの投資判断で設立することができるようになった。これらにより、【図表5】に示す好循環

# 文科省に聞く!

## 法人化当初の目的を達成し 社会変革を駆動する存在へ

### ——「第4期」の背景にある考えは?

強く意識したのは、法人化当初の目的が達成されているか否かです。外部資金の獲得、時代に応じた組織改編など法人化による成果が見られた一方で、18年前にめざした「競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」が実現しているかという疑問が残ります。「国の管理の下、どの大学も総合的であれ、どの学部も平等であれ」というマインドを、国も大学も拭き切れていない状況が、この背景にあるのではないのでしょうか。

そこで第4期に向け見直すべきは、国と国立大学の関係だと考えました。付加価値の源泉「知」を有する大学が社会を動かし、支えていくには、これまでの「親子」のような関係ではなく、それぞれが「独立した大人同士」の関係になる必要があります。ポスト・コロナに向けてグリーン・リカバリー\*1やESG投資\*2など公共的な価値を高める取り組みが注目される中、公共的な知のインフラである国立大学が自律的な経営を行い、社会変革を駆動するというモデルは、世界に先駆けた成長戦略になると考えています。

### ——国立大学と社会の関係はどう変わる?

大学が国ばかり見ていると、社会を見る余裕がありません。国立大学にとって国は、数あるステークホルダーの中の一つ、1対1の関係であるとの意味から「自律的契約関係」への転換を図っています。ただし民営化するわけではなく、公共財として国の資産であることはこれまで通り。運営費交付金を通じて経営面を国が支えていくことに変わりはありません。経営的な「自立」ではなく、戦略的な面での「自律」です。

また国立大学には、自治体や企業からの申し出を待つのではなく、自ら社会に価値を示して共に成長が望めるパートナーを開拓してもらいたいと思います。ステークホルダーを引き込む「エンゲージメント型」の社会連携を期待しています。

### ——中期目標のあり方を「大綱」に変えた意図は?

これまでの中期目標は大学にとって、いわば国からの請負契約でした。しかし国が事細かに目標を管理している、大学は自律的に動けません。そこで国が国立大学に期待するミッションを25項目\*3示し、各大学が自らの強み、特色に基づきミッションを選択する形にしました。毎年の目標管理も自己点検で行ってもらい、国は4年度目と最終時の評価のみ。国に向けて割っていた労力を、ステークホルダーとの関係構築に

# 第4期で国立大学の社会連携はどう変わる? — 社会変革を駆動して経済成長に貢献する存在へ

文部科学省 高等教育局  
視学官  
(命) 大学改革官 \*取材当時

## 生田 知子

いくととも●1998年科学技術庁入庁。文部科学省大臣官房会計課、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課地域支援室長、高等教育局視学官(命)大学改革官などを経て、2021年7月より内閣府科学技術・イノベーション推進事務局参事官。



充ててほしいと思います。

### ——投資等の制限緩和は何を意味する?

大学債の発行要件の緩和や、出資対象の範囲拡大は、一言で言うと「社会に貢献する事業をしやすくする」ための措置です。獲得した資金で機能を拡張し、さらに社会に還元してリターンを増やす…という好循環を築いてもらうのが理想です。大学が市場から直接資金を調達するようになるという変化は大きなインパクトがあります。東京大学が発行した債券が即日完売したという事実は、その変化に対する期待の表れではないでしょうか。

## 地方創生のモデルとなる機能拡張を実現するための「定員増」

### ——地方国立大学の「定員増」を認めた経緯は?

国立大学の定員増は、原則としてこれまでは認められていませんでした。かつ今は18歳人口の減少局面でもあり、文部科学省では慎重な検討を行ってききました。結果、国立大学に機能拡張が求められている中、地方創生の期待にしっかり応えていける大学についてのみ、特例的に定員増を認めるようにしました。

申請にあたっては、中教審で検討された条件【図表9】に加えて、「理念ではなく、地域の現状、将来予測、大学入学者の今後の需要などをエビデンスベースで示すこと」「KPIをアウトカムで設定すること」「学長がリーダーシップを発揮して学内の創造性を引き出している具体的な取り組みを示すこと」「自治体が自学をどのように活用するのかのプランを示すこと」なども求めています。特に最後に挙げた点に関して、自治体が「大学を使い倒そう」と前のめりになることが地方創生の鍵だと考えており、大学には自治体を振り向かせるような建設的な議論をエビデンスベースで行ってほしいと思います。

### ——今後の国立大学への期待は?

「エンゲージメント」とは、多様な主体との関係を自らつくりあげ、進化させていくものです。そうした関係づくりを通して、社会の変革をリードする役割を担ってほしいと思います。国のほうでも国立大学の新たなチャレンジをしっかりとサポートしていく考えです。

【図表9】地方国立大学の特例的な学部収容定員増の申請に必要なとされる主な要件

① 地方創生に資する取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> <li>学長の強力なリーダーシップの下、各大学の強みを生かし、若者の地元定着につながるなど、他の大学の模範となる意義のある、地方創生に資する取り組みであること。その際、<b>地元</b>の地方公共団体(首長)・産業界等がそれぞれ主体的に地方創生の必要性や取り組みの重要性を認識の上、<b>国立大学のリソースを十分に活用する</b>ような取り組みであること(例: 地元定着のための地域独自の奨学制度、地域の特長を生かした産業創出等)</li> </ul>
② 地域における緊密な連携が図られた取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域連携プラットフォームを通じた<b>地域構想の策定</b>や、オンライン教育の活用による地域の他大学との連携、地元企業と連携したインターンシップの実施等、地域の<b>他の公私立大学</b>をはじめとする高等教育機関や、地方公共団体、産業界等と緊密な連携がなされた取り組みであること</li> </ul>
③ 地域における雇用創出・産業創出やリカレント教育の推進に資する取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域連携プラットフォーム等の地方公共団体、地元産業界等との連携組織を設け、地域の特性やニーズをふまえた、<b>イノベーションの創出</b>や<b>社会実装に本気で取り組む</b>ことで、地域の産業創出や若者の雇用創出に貢献する取り組みであること</li> <li>地域の社会人や女性を対象として、リカレント教育を通じたキャリアアップ・キャリアアチェンジ支援等、<b>地域ニーズをふまえた人材育成</b>に資する取り組みであること</li> <li>上記について、学部、大学院を通じた教育研究の質の向上、外部資金の獲得や外部人材の登用を含む人事制度上の工夫等について<b>計画性・透明性</b>を持った取り組みが担保されていること</li> </ul>
④ 中長期的なKPIが設定された取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーへの<b>説明や結果責任へのコミット</b>の観点から、中長期的なKPIの設定を求める</li> </ul>

\*中央教育審議会大学分科会「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の特例的な定員増について」(2021年2月)より。太字は編集部

環を生み出しやすくなったのだ。規制緩和と同時にガバナンス強化も図られている。自律的な経営には、自浄作用が働く組織が不可欠だからだ。「学長選考・監察会議」は、委員の半数を学外者にすることを徹底。ほかにも監事を常勤化するなど、透明性、けん制機能を高めている。

## 地方創生の一環として 定員増を認める

第4期の開始を転換点とした改革が進む一方で、地方創生の観点からの改革も動いている。「魅力ある地方大学の実現に資する国立大学の定員増」がそれだ。まち・ひと・しごと創生の一環として、2020年9月に「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」が設置され、同年12月の取りまとめの中で、地方国立大学の「極めて限定的で、特例的」な定員増が提言された。その後、中央教育審議会大学分科会で、特例的な定員増を認める際の要件などが検討され、本年4月に文科省から各大学に通知がなされた。夏頃には各大学からの申請に対する審査が開始され、組織改編を伴わない最速の場合は、2022年4月に定員増が認可される

見通した。

【図表9】に特例的な定員増の申請が必要とされる要件をまとめている。

まずは、①地方に具体的なメリットをもたらす、他大学のモデルとなるような取り組みであること。そのためには学長と自治体の首長がしっかりと手を組み、タスクを先導する必要がある。続いて、②地域の将来における大学の位置付け、進学需要などを地域連携プラットフォーム等で話し合ったうえで、定員増が地域課題の解決に不可欠だと結論付けられること、③地域に雇用や産業を生み取り組みであることが求められている。②、③ともに地域の企業、自治体と、財政支援の約束を含めた緊密な連携が必要だ。そして、④検証可能な目標を定め、説明責任を果たすことも要件だ。

このように特例的な定員増が認可される国立大学には、地域に若者を呼び込み、地域の活性化をけん引する役割が強く求められる。国立大学の例からは、公共的な価値の向上や地方創生に積極的に関わるのが、大学に求められていることがわかる。社会への働きかけを連携によって強化した地域が、学生募集でも競争力を持つと言えるのではないだろうか。

\*ここでの「地方大学」は、首都圏の1都3県以外にあり、地方創生への貢献を主なミッションの1つとする大学を指す

\*1 コロナ禍からの経済復興を、環境問題の解決も図りながら行おうとする考え方  
\*3 2021年6月現在

\*2 環境・社会・ガバナンスの3つの観点で企業を評価・選定する投資

撮影 / 荒川潤

【図表2】東京大学の統合報告書の推移

対象年度	2018	2019	2020
表紙と仕様	 全72p / カラー / らせん綴じ	 全76p / カラー / らせん綴じ	 全80p / カラー / らせん綴じ
コンテンツ	I 東京大学の戦略 より良い人類社会を創るために —東京大学の4つの「ビジョン」 01 研究:価値創造に挑む学術の展開 02 教育:「知のプロフェッショナル」の育成 03 社会連携:価値創造から社会実装へ 04 運営:「運営」から「経営」へ —安定的かつ自律的な経営基盤の獲得 II 東京大学の原動力 III 活動実績 IV ガバナンス V 決算情報	I 特集記事 真の「経営体」に向かうために II 東京大学の戦略 より良い人類社会を創るために —東京大学の4つの「ビジョン」 01 研究:価値創造に挑む学術の展開 02 教育:「知のプロフェッショナル」の育成 03 社会連携:価値創造から社会実装へ 04 運営:「運営」から「経営」へ III 東京大学の原動力 IV 活動実績 V 東京大学のガバナンス	I 特集記事 より良い未来社会のための公共財として II 東京大学の戦略 学術から価値を創造し、 社会変革を駆動していくために 01 研究:価値創造に挑む学術の戦略的展開 02 教育:「知のプロフェッショナル」の育成 03 社会連携:価値創造から社会実装へ 04 運営:「運営」から「経営」へ III 東京大学の原動力 IV 活動実績 V 東京大学のガバナンス
企画制作担当	IRデータ室を事務局とする製作委員会(本部各部署の職員、総長補佐の教員らで構成)		
配布先	寄付者 / 投資家 / 企業 / 卒業生 / 株主総会参加者 / 全教員 / 新入生など、多種多様なステークホルダー		
発表、掲出	ホームカミングディで実施する株主総会で発表(2021年は、新ビジョン発表会にて発表予定) / 特設サイトで掲出		
大型投資案件例	ダイキンが10年間で100億円を支援	ソフトバンクが10年間で200億円を支援	200億円の大学債(東京大学FSI債)を発行

\*東京大学の公表情報を基に作成

【図表1】統合報告書を発行する大学と発行開始時期(例)

対象年・年度	海外の大学	日本の大学
2013	フリーステート大学(南アフリカ)	
2014	ステレンボッシュ大学(南アフリカ) / ウィットウォーターズランド大学(南アフリカ)	
2015		
2016	アバーティ大学(スコットランド)	
2017	ノースウェスト大学(南アフリカ) / エディンバラ大学(スコットランド) / ニューカッスル大学(イングランド) / サルフォード大学(イングランド)	
2018	ネルソンマンデラ大学(南アフリカ) / ボツワナ・オープン大学(ボツワナ) / ストラスモア大学(ケニア) / エクセター大学(イングランド) / ウィンチェスター大学(イングランド)	東京大学
2019	マリアン大学(アメリカ) / ディーキン大学(オーストラリア) / ダラム大学(イングランド) / パース大学(イングランド) / クイーンズ大学ベルファスト(北アイルランド)	筑波大学 / 宇都宮大学 / 千葉大学 / 東京海洋大学 / 一橋大学 / 新潟大学 / 福井大学 / 三重大学 / 京都大学* / 神戸大学 / 岡山大学 / 藍野大学
2020		北海道教育大学 / 東京外国語大学 / 信州大学 / 滋賀大学 / 滋賀医科大学 / 島根大学

\*京都大学は「財務レポート」としての発行だが、国際統合報告フレームワークに準拠して作成されている  
\*(株)IRコンサルティング「大学統合報告書発行の現状」(2020年6月末現在)  
(学)先端教育機構「先端教育」2021年5月号「国立大学法人の統合報告書の進化と課題～アカデミアの「価値」をどう伝えるのか～」、編集部調べによる

OPINION

# 情報公開から始める連携

「統合報告書」で伝える大学の社会的価値



(株)進研アド 取締役  
**田邊 心技**

たなべしんぎ ●(株)ベネッセコーポレーション 高校事業部にて数々の高校の教育改革支援に携わった後、2015年より(株)進研アド取締役本部長。さまざまな大学の評議員、外部アドバイザー等の担当経験を持つ。

取材・文 / 児山雄介 撮影 / 亀井宏昭

## 顔の見えない相手と連携したがる人はいない

近年、大学の情報公開は進展したものの、社会の多くの人にとって大学は「ブラックボックス」と見えるようです。学外の多様なステークホルダーと連携するには、まず自分たちが何者なのかを知ってもらう必要があります。

改正私立学校法では財務諸表等をインターネットで一般向けに広く公表することが義務付けられました。国立大学でも次年度からの第4期中期計画において、ステークホルダーとの対話を目的とする積極的な情報発信が求められています。情報公開は、自学が社会の一員であることを示す手段であり、連携の前提条件として欠かせないものなのです。

連携につなげるための情報公開は、大学のビジョンが感じられるものが望ましいです。ポイントを

## 3つ挙げてみましょう。

① 社会から自学を見る視点を持つ  
地元企業が学生をインターンシップに招こうとしても、窓口がわからない、といった話をよく聞きます。大学が学外者にどう見えるのか、実際にヒアリングすることを勧めます。例えば、学校運営の諮問機関である評議委員会。委員に学外者を任命しても年に1回しか招かないといった例があるようです。客観的な自学の姿を聞く機会として積極的に活用すべきです。

② 社会が求めている情報を知る  
自分たちが発信したいことを優先するのではなく、まず、社会が何を求めているのかを知る必要があります。企業や海外大学の公開情報も参考になります。あるいは大学の最も身近なステークホルダーである高校は今、探究学習用にSDGsの素材を求めています。SDGsで各研究を整理した情報

は、高大連携に役立つはずですが、③学内リソースを把握する  
大学は部署が多く、活動が多岐にわたるため、どこにどんなリソースがあるのかがわかりづらい組織です。大学全体として発信する際には、執行部やIR部署が中心となり、リソースを集約して整理する必要があります。

## 東大が「統合報告書」に熱心な理由

自学の存在意義を学外に示そうと「統合報告書」を発行する動きが、日本の大学にも広がっています。【図表1】。統合報告書とは、企業が主に投資家に向けて発行する媒体。財務情報に加え、非財務情報も盛り込み、めざす社会や成長戦略など、未来を語る点の特徴です。利益の多寡だけでなく、環境への配慮などを含めた企業哲学もその企業の価値だとの考えが一般的になり、この10年、国内外で発行する企業が増えていきます。

日本では東京大学がこの「統合報告書」を使った情報発信に熱心です【図表2】。社会からのさらなる支援を請う際、財務レポートだけでは理解、共感が得られないとの考えから、企業の統合報告書に着目。財務情報と共に、「東大

のファンになつてもらおう」コンテンツとして、めざす未来、到達のための戦略、教育・研究・社会連携の実績などを一つのストーリーにまとめ、2018年より発刊されています。

以来毎年、ホームカミングデイに「株主総会」と銘打って開催されるイベントに合わせて発行。来場者からの質問にも応じています。

また統合報告書は、インターコミュニケーションを深める役割も果たします。同大学では制作を通して「大学全体と社会のつながりを捉えられた」「自分の業務の位置付けに気づいた」との声が上がったと聞きます。

大学の社会連携で重要なのは、社会の声に耳を傾け、自学の進む道を開明にすること。それを今、必死に行っているのが東京大学だという事実が何を示唆しているかは一考に値するでしょう。

これからの受験生を含むZ世代は、社会課題への関心が強く、共感や共創を重視すると言われます。\*3 パーパス経営が注目されている今、統合報告書をはじめ、未来に対して自学が果たそうとしている責任を示す情報公開は、企業や自治体との連携の礎のみならず、受験生の関心と呼び込むメッセージともなるでしょう。

\*1 金融庁と東京証券取引所が策定したコーポレート・ガバナンスコードでは、「会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項(いわゆるESG要素)などについて」とされる  
\*2 1990年代後半から2010年代前半ごろに生まれた世代。生まれたときにすでにインターネットがあり、SNSやスマートフォンを使いこなすなどの特徴があるとされる  
\*3 社会的存在意義を重視した経営

TOPIC 1

# 企業間の連携も促しオープンイノベーションへ ～弘前大学COI事業

## 産学連携成功の3つの秘訣とそれを支えるプロデュース力

弘前大学を拠点とするCOI事業\*1には50以上の企業等が参加しており、健康分野の共同研究、社会実装が進む。参加企業にはライオン、花王、クラシエ、サントリーなど、ヘルスケア分野の大手企業が軒並み名を連ね、総投資額は年間3～4億円にも上る。企業から連携依頼が絶えないのは、拠点長の中路重之特任教授が15年以上にわたってひたすら集め続けてきた地域住民の健診データが世界的に希少なビッグデータだからだ。

中路特任教授は言う。「この研究の目的は、“短命県青森”の汚名返上。寿命に影響する因子は極めて多岐にわたるため、遺伝子情報から社会環境に至る、例のないビッグデータを集めた。今では各企業が研究開発に使うだけでなく、企業同士の共同研究・開発の動きも出ている」。企業だけではない。住民の健診データを集め、地元の弘前大学がそのデータを解析することで、スパコンを持つ東大や京大といった大学との連携も進む。

戦略統括を担当する副拠点長の村下公一教授によると、地方創生目的の連携事業の成功の秘訣は、3つあるという。「まず、重要なのは、プラットフォーム自体に魅力があること」。世界に類のない3000項目の健康データというプラットフォームに企業が集まり、拠点ができる。これにより、大学としても大きな研究資金を確保することが可能になった。

2つ目は、「共通の価値観を持つ企業と組むこと」。データだけ欲しい企業はお断り。健康に対する考え方、住民への姿勢も見るため、参画企業とは長い時間をかけて交渉を進める。

3つ目は、「企業のR&D部門と組むこと」。「工場を誘致することも雇用創出の観点からは重要であるが、弘前大COIでは、大手企業の研究・開発部門が参画し、そこ地元企業の連携促進にまでつなげているのがポイントだ」。これらのベースとなるのが、研究自体のプロデュースだ。「特に基礎研究の成果は、その有用性を学外に伝えるための広報的な活動も積極的に行うべき」（村下教授）。

一方、連携企業から見たCOIの取り組みはどうか。参加企業の一つベネッセコーポレーションは、市民への健康教育を実施したいと考えていた弘前大学が、進研ゼミの学びのノウハウに興味を持ち、同社もちょうど、ヘルスケア分野での新規事業を検討していたため参画。2020年にはCOIの研究成果を盛り込んだ、健康リテラシー向上のためのテキストを出版し、青森県内では健診と健康教育を組み合わせた実証実験も進行中だ。同社事業戦略本部の吉田富美子氏は「参画企業が集まる定例会が月に1度あり、これまで接点が無かったヘルスケア関連の企業や行政等とのコラボレーションが実現した。このような大学が築くオープンな研究環境が、企業間の連携を促し、思いもよらぬイノベーションが生まれることを期待している」と語る。

\*1 センター・オープンイノベーションプログラム(P4～5、P.22参照)

TOPIC 2

# アジア初の教育パートナーシップが実現 ～LVMH JAPAN×国際ファッション専門職大学

## 企業のキャリアアッププログラムを専門職大学が開発

産学連携による人材育成は、専門職大学も積極的に行っている。2021年4月、国際ファッション専門職大学はLVMH\*2 JAPANとパートナーシップを結び、LVMHが進める女性の再就職とキャリアアップをサポートするプログラムへの協力をスタートさせた。国際ファッション専門職大学は、本年度で開学3年目を迎える、日本で唯一のファッションとビジネスの専門職大学。ルイ・ヴィトンなど、高級ブランドを多数傘下に置く企業体LVMHは、結婚や出産などの理由で離職した女性に対して、ファッションやコスメなどの専門的な知識と学習機会を提供する「ME LVMH JAPAN クライアント・アドバイザー・プログラム」を始動させており、国際ファッション専門職大学がこのプログラムのための特別カリキュラムを開発、提供する形になっている。

本年度、プログラムに採用されたのは12人。受講者は週3回、同大学で専門知識の学習と実務トレーニングを受け、週2日は

LVMH傘下の店舗で仕事を体験。本来は3、4年かけて学ぶ内容を、現場に出ながら1年で習得をめざす。このプログラムは、女性の社会復帰



支援を目的としているため受講料は無料。LVMHから生活支金として月10万円+交通費の支給もある。

記者発表では、LVMH JAPANのノルベール・ルレ社長が「今回の取り組みは社会貢献の一環。生かされてない潜在能力を活性化することで経済を発展させたい」とコメント。同大学を運営する日本教育財団の後藤京子理事は、「われわれはIT分野や医療福祉分野の専門学校、通信制大学も運営している。今後は、女性はもちろん、社会人の学び直しにも貢献していきたい」と語った。

\*2 モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン

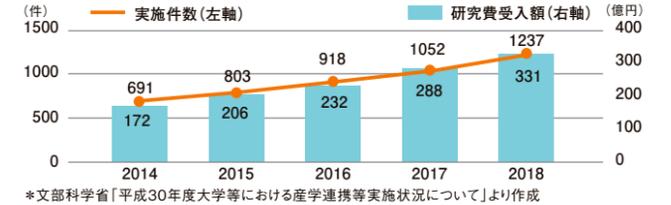
# 産学連携

【図表3】人材育成面における産学連携例

大学・企業	連携内容
北海道大学 × ニトリ	▶寄附講座「ニトリみらい社会デザイン講座」:「みらいIT人材」育成を推進 ▶ニトリみらい社会デザイン研究公募プログラム:北大の教職員や修士課程以上の学生、ポストドクター(博士研究員)の学生から具体的な研究テーマを公募。採択されると研究費として1件当たり最大100万円を支給
東京工業大学 (超スマート社会推進コンソーシアム)	▶超スマート社会推進のための、産官学連携による教育研究プラットフォームを構築。研究機関や企業等、約40社が参加 ▶大学の研究成果のシーズと参加機関のニーズをマッチングするワークショップを開催 ▶研究チームを組成。企業・自治体は博士課程学生をリサーチアシスタントとして雇用することで、人材育成につなげる
慶應義塾大学 (超成熟社会発展のサイエンスプログラム)	▶複数の専門分野を持たせる文理融合教育により、高度博士人材育成をめざす ▶採用された学生はリサーチアシスタントとして雇用され、海外企業やNPO等での就労体験、研究機関や大学と共同研究する短期海外留学に参加 ▶経験豊富な企業研究者がメンターとしてサポート
茨城大学 × 日立オートモティブシステムズ	▶自動運転技術や次世代モビリティ技術の共同研究、そのための研究者や学生の派遣を含む包括連携を結ぶ ▶その一環として、インターンシップ受け入れ事務所を海外に展開し、グローバル人材育成を両者で推進
東京大学 × ダイキン工業	▶「空気の価値化」に向けた共同研究、人的交流に関する産学協創協定を締結 ▶ダイキン工業の海外生産・開発拠点(約90か所)でグローバルインターンシップを実施 ▶クロスアポイントメントで東京大学のポストドクターや若手研究者を企業が迎え入れ、研究チームを編成するなど、新しい人的交流のしくみを促進 ▶物理学専攻のトップクラス院生支援のためのフェロシップ制度を設立

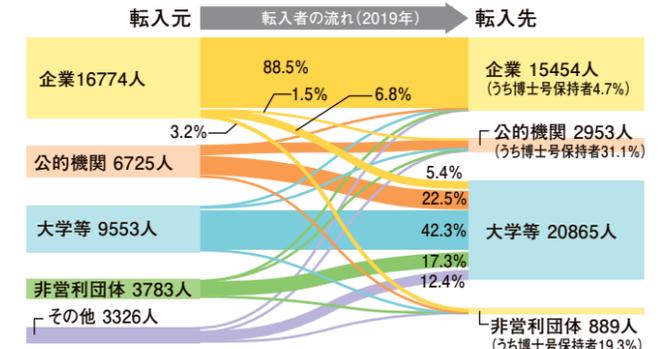
\*経済産業省の資料、大学の公表資料をもとに編集部で作成

【図表1】1000万円以上の共同研究の件数および額の推移



\*文部科学省「平成30年度大学等における産学連携等実施状況について」より作成

【図表2】部門間における転入研究者の流れ



出典/文部科学省 科学技術・学術政策研究所、科学技術指標2020、調査資料-295、2020年8月

**人材の交流、若手育成が今後の課題に**

これまでの大学と企業との共同研究は、大学の教員と企業人との、個人同士のつながりに依存したケースが多く、件数の割に規模が小さいという課題があった。文部科学省の調査によれば、2014年時点での1件あたりの共同研究費は、100万円未満が約38%、100万円以上300万円未満が約43%を占めるなど、海外に比べて極めて額が小さく、1000万円以上は5%に過ぎなかった。その後、文科省や経産省の施策の後押しや大学自身の改革の結果、1000万円以上の共同研究の数は、2014年からの4年間で倍増し、共同研究額も約2倍となった【図表1】。東京大学とダイキン工業のように、大型の包括連携協定を締結する例も見られるようになってきている。しかし、国が掲げる「2025年度までに大学・国立研究開発法人に対する企業の投資を2014年度の3倍にする」という目標については、達成まで

**連携による研究の社会実装、人材育成はどこまで進んだか？**

まだ道半ばだ。今後、産学による共同研究を拡大させるためには、大学・企業間の人材交流をさらに活性化することが求められる。近年、企業や外部団体から大学への研究者の転入は増えているが、大学から企業・外部団体への転出者は少ない【図表2】。これを促進するためには兼業やクロスアポイントメント制度を広く活用できるような環境の整備が求められる。大学・企業間のルールや就業規則の再整備、研究者に対する金銭的なインセンティブの制度化、キャリアパスの拡大に取り組む必要がある。また、ビジネス的視点を持ち、社会実装に関心がある若手研究者の育成も不可欠だ。そのため、「企業が奨学金を支援する」「海外共同研究やインターンシップの機会を含めた産学連携も見られるようになった【図表3】。これは産業界にとっても就職する研究者が増えるなど、メリットが大きく、今後、こうした取り組みが増えることが期待されている。

\*文部科学省「平成26年度大学等における産学連携等実施状況について」

文/本間学

# 経産省に聞く!

## 企業の相談にワンストップで対応できる組織の整備、専門人材の育成を

——経産省が産学連携を促進する目的は?

一言で言うと「わが国の国際競争力とイノベーション力の強化のため」です。よく言われるように今は変化が激しい時代です。世界に目を向けると、最先端の「知」を活用した新産業の創出が次々と起こっています。大学は最先端の「知」が集積する場。われわれは、大学が持つ高度人材に、産業界でより活躍してもらうべく、産学連携を促進しています。

「組織」対「組織」の連携の重要性は、経産省と文科省が2016年に発行した「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」でも指摘しており、近年は包括的な大型連携が見られるようになりました。しかし、多くの大学でその体制ができていないかと言えば、まだ不十分だと感じます。例えば企業からは「個別の共同研究なら、どの研究者や研究室に依頼したらよいかかわっている。しかし、広くて漠然とした課題については、どこに相談したらよいかかわらない」という声が上がっています。大学の産学連携の部署の機能には、まだ改善の余地があるように思われます。大学全体の研究の状況を把握し、企業の課題を分析したうえで適切な研究者とつなげるリサーチ・アドミニストレーター(URA)等の専門人材の育成と活用も不可欠でしょう。

一方で、企業側にも問題があります。中には、大学は公器だから「大学の知は無料」という意識で、研究者を安いコンサルタント代わりに使うような企業もあります。また、いまだ間接経費を出し渋る企業もあるようです。しかし、研究が生み出す企業価値、研究をマネジメントする労力などにも企業が対価を支払わなければ、大学が産学連携に積極的に取り組もうという流れにはならないでしょう。われわれは企業のマインドを変える努力をしていきますので、大学も自学が提供する「知」の価値を測り、企業にきちんと提示していただきたいと思えます。

## 博士号取得者が社会に出ることがイノベーション創出の鍵に

——経産省として特に注力する部分は?

産業界にイノベーションを起こすためには、博士人材に社会で活躍してもらうことが不可欠だと考えています。しかし、日本は先進国の中で唯一、博士号取得者が減っている国。「修士で十分」と考える企業が多

# 産業界から見た産学連携の次なる課題は?

# カーボンニュートラル実現に向けての人材育成です

経済産業省 産業技術環境局  
技術振興・大学連携推進課  
大学連携推進室 室長補佐

## 小林 由貴

こばやしゆき ●2012年文科省省に入省し、基礎研究の振興や私立学校行政などを担当。2020年夏より経済産業省へ出向。



く、博士号取得者の採用が進んでいません。キャリアパスが不透明なので、博士課程に進む人が減り、優秀な人材の就職が少なくなる。そうなると企業はますます採用に消極的になるという悪循環ができてしまっています。この状況を打開する意味でも、大学と産業界が連携して人材育成に取り組むことは重要です。今、包括的な連携の中で、共同研究に取り組む学生に奨学金や研究費を出すなど、企業が人材育成に関わる産学連携も出始めています。こうした取り組みが増えれば、経済面やキャリアパスへの不安が解消され、博士課程に進める学生が増えていくでしょう。共同研究の中で、社会実装を見据えた研究に関心をもち、ビジネスの視点を持った博士人材が企業に就職するケースが増えることも期待されます。

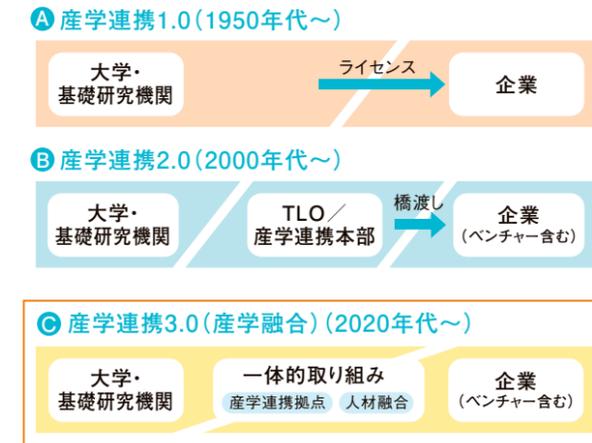
## 2050年までにつくりたい社会に向けて人材育成に今、着手を

——大学に対して期待することは?

産業界から求められる人材の育成です。今、産業界ではデジタル人材が圧倒的に不足しています。しかし、デジタル人材の育成が必須であることは15年も前から指摘されていたことです。大学は産業界のニーズにだけ応えればよいというわけではありませんが、それへの対応が遅かったのではないのでしょうか。

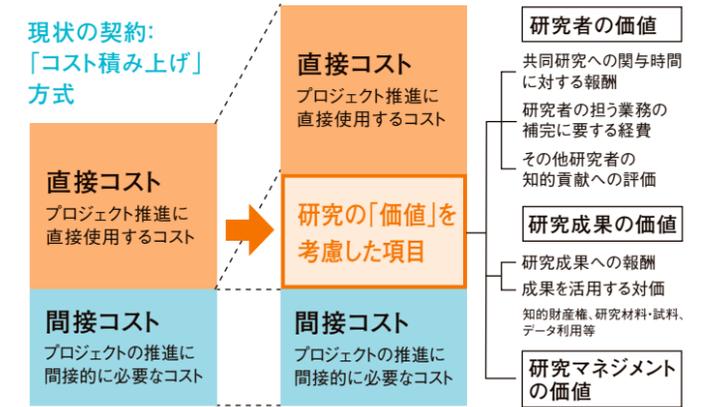
今後、不可欠なのは「カーボンニュートラル実現に向けた人材の育成」です。2020年、政府は「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」と宣言しました。これを実現させるために、どういった人材を育てるべきなのかを、考えていただきたい。理系に限った話ではありません。カーボンニュートラル時代の企業の経営戦略はどうあるべきか、サステナブルな社会と人の幸福をどうやって両立するのか。これらは、人文社会系が取り組むべき課題でしょう。人材育成には時間がかかります。学部入学から博士課程まで含めると9年。新たな教育体制は一朝一夕には準備できません。デジタル人材と同じ轍(てつ)を踏まないためにも、今すぐにも動き出していきたいと思えます。

【図表5】産学連携から産学融合へ



\*経済産業省資料より(一部編集部にて改変)

【図表4】研究の価値を考慮した手法によって資金を好循環させる



\*文科省省・経済産業省「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」(追補版)より

【図表6】経済産業省が行う主な産学連携支援施策

産学官連携ガイドラインの発行	連携のボトルネック事項について、大学、産業界それぞれへの具体的な処方箋を提示
クロスアポイントメント制度の推進	クロスアポイントメント制度利用にあたってのマニュアル、事例、協定書フォーマットなどをまとめた冊子の発行
産学イノベーション人財循環育成研究会	大学と企業の委員が理系の博士人材の産業界での活躍促進策を審議し、博士人材の産業界での活躍の見える化、ベンチャー企業支援、包括的な産学連携の場における人材育成などを提案
官民による若手研究者発掘支援事業	実用化に向けた目的指向型の若手研究者と企業の共同研究等やマッチングを支援。一定の研究費の提供に加え、共同研究に至るマッチングの過程において専門機関による伴走支援
産学融合拠点創出事業	①産学融合先導的モデル拠点創出プログラム ②地域オープンイノベーション拠点選抜制度

\*経済産業省資料よりまとめ

これまで共同研究費は直接コストと間接コストの積算で算定されていた【図表4】。しかし、企業の一番の関心事は、投資に対してどのようなリターンが得られるかだ。大学が直接的なコストだけでなく、新たに「研究の価値」を考慮した項目を組み入れることで、企業は期待されるリターンと投資のバランスを判断しやすくなるだろう。大学側にとっても、「知の対価」を受け取ることで、研究成果の社会還元が促進されるメリットがある。この費用分担を取り入

れた共同研究例も、近年では見られるようになってきている。産学連携に関する経産省の主な事業は2つある。1つは「官民による若手研究者発掘支援事業」だ。若手研究者の研究シーズと企業のニーズのマッチングを支援するもので、共同研究に至った場合、一定の研究費が提供される。共同研究の橋渡しになるだけでなく、社会実装に向けた意見交換の場としても機能する。この事業は次年度も継続が検討されている。「産学融合拠点創出事業」は、地域ブロック単位における複数の大学と企業等のネットワーク創出を支援するもの。今後は、大学と企業がより一体的に研究開発と人材育成に取り組む「産学融合」が求められており【図表5】、この先導的なモデルをつくるのが狙いだ。複数の組織が絡む連携は、全体を総括するコーディネーターの役割が重要になるため、そうした人材の雇用に対しても予算が補助される。なお、経産省の支援施策は【図表6】にまとめたので参考

## 企業と大学の一体的取り組みを促す 経済産業省の産学連携支援施策

企業×大学間における ボトルネックを解消

ここでは、産学連携の現状をふまえて、経済産業省がどのような支援を行っているのかを紹介する。経産省は2020年、文科省と共に「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」(追補版)をまとめた。これは、連携のボトルネックになっている事項について具体的な処方箋を提示したものだ。この冒頭では、費用分担について言及されている。

OPINION

成功する連携・失敗する連携  
企業に学ぶ



(株)NTTデータ経営研究所  
情報戦略事業本部 アソシエイト・パートナー  
クロススクリエイショングループ グループ長  
**河本敏夫**  
かわもととしお ●総務省を経て、同研究所のコンサルタントに就任。企業向け新規事業開発、成長戦略策定、新産業創出・育成、オープンイノベーション、異業種間アライアンスなどを支援。

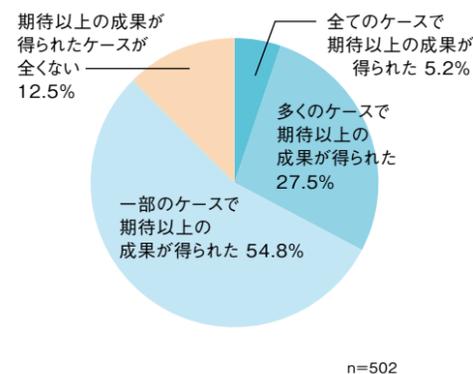
取材・文/ 山田雄介

【図表1】大企業同士の連携が相次ぐ～企業同士の連携の例

楽天×日本郵政	物流・モバイル・DX・金融・EC事業での業務提携
トヨタ自動車×NTT	「スマートシティプラットフォーム」の共同構築運営
NEC×NTT	革新的光・無線技術を活用したICT製品の共同研究開発およびグローバル展開
JR東日本×千趣会	EC事業や会員事業、決済事業の強化
NTTドコモ×三菱UFJ銀行	新たなデジタル金融サービスの提供

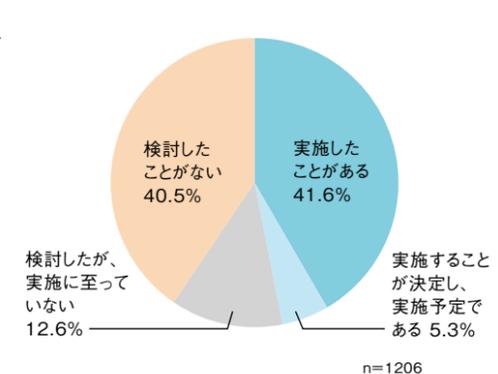
\*各社のプレスリリースやマスコミ報道を基に編集部でまとめ

【図表3】企業同士の連携の成果



\*【図表2～4】(株)NTTデータ経営研究所・NTTコムリサーチ「企業のイノベーション・企業間アライアンスに関する動向調査」2015年

【図表2】企業同士の連携実施状況



【図表4】目的の一致、マイルストーンの設定、責任範囲の明確化～連携における成功要因と失敗要因

連携先選定時				計画策定時				実行時						
成功要因		失敗要因		成功要因		失敗要因		成功要因		失敗要因				
1	アライアンスの目的が一致している	45.1%	1	アライアンスの目的が一致していない	28.2%	1	特になし	26.7%	1	各企業の責任範囲を明確にする	32.3%	1	各企業の責任範囲を明確にできなかった	30.7%
2	自社にない優れた経営資源を保有している	27.6%	2	信頼関係の構築が期待できない	21.6%	2	提携前に事業のマイルストーンを設定しなかった	18.3%	2	企業間のコミュニケーションを促進する機会を提供する	32.1%	2	意思決定方法を明確にできなかった	24.8%
3	ビジョンが似ている	22.8%	3	企業文化が似ていない	20.6%	3	提携前に提携後の事業の収支計画を策定する	18.3%	3	意思決定方法を明確にする	31.9%	2	特になし	24.8%

成功要因 n=502 失敗要因 n=476

【図表5】めざすビジョンが共有できるか～成功する連携のポイントまとめ

	ポイント	注意点
連携先の選定	<input type="checkbox"/> めざすビジョンが共有できる <input type="checkbox"/> 自社にはないリソースを持っている <input type="checkbox"/> 文化が似ている	・相手もこちらを連携先と見なしてくれるか確認 ・対話を重ねてお互いを知ることから始める
計画	<input type="checkbox"/> 連携で成し遂げたいビジョン、目的を明確にして、双方が合意する <input type="checkbox"/> KGI、KPI <sup>*4</sup> を設定する <input type="checkbox"/> スケジュールを立てる <input type="checkbox"/> 収支計画を立てる	・抽象的な目的でも、その達成をどう測るのかを決めておくことが重要 ・人やお金についても計画を
実行	<input type="checkbox"/> 役割分担を明確にしておく <input type="checkbox"/> 判断基準を明確にしておく	・誰が何をするのか、出すのかを確認 ・もめたときは、共有されているビジョンを判断基準に

では現場が混乱するだけです。大企業とスタートアップの連携のように、企業文化が異なるのに歩み寄りがない場合も同様です。対して成功する連携は、目的、計画、責任範囲などが「明確」です【図表4、5】。まずは社会変化を見据え、それをどのように乗り切るのか、ビジョンを持つこと。連携先は、このビジョンが共有でき、それを実現するために必要なリソースを持つ相手が見つかりたいと言えます。そのうえで、相手にとっても自社がそうした存在であるか、企業文化が合うかなどを確かめるための対話が欠かせません。何を達成すれば連携が「成功」と言えるのかの指標、そのために両者が引き受けるべき役割についても具体的に設定すべきです。

**形だけの協定よりも  
まず草の根の交流から**

連携にはビジョンや目的が不可欠であるため、課題に直面しているときのほうがそれを具体化しやすく、話がスムーズに進む傾向があります。おそらく大学でも同じでしょう。コロナ禍によってさまざまな課題が浮き彫りになった現在は、「連携する理由」にあふれています。

**「社会変化に遅れを取る  
危機感」が連携を促進**

国内企業の連携のあり方は、時代によって形を変えています。10年以上前は、経営の効率化が主な目的でした。工場、販売網といった企業活動に必要なリソースを企業間で共有し、支出を減らすための連携です。2010年前後になると、\*1オープンイノベーションを目的に大企業がスタートアップと連携する例が増えましたが、長期でメリットを見いだそうとする大企業と、短期で利益を出さなければ経営が立ち行かないスタートアップとは考え方が異なり、不調に終わる例がめだちました。現在盛んなのは、社会変化に対応するための、大企業同士の連携です。\*2GAFAXがDXを一気に成し遂げて世界経済を席巻したように、業界構造の変化の速度は目覚ましく、新たなことを先んじて

始めなければ遅れを取ります。他社と手を組んでもいち早く製品・サービスをリリースしなければという危機感に基づく連携だと言えます。例えば【図表1】のトヨタ自動車とNTTは、AI、自動運転、\*3Maasなどの先端技術を取り込んだ2000人規模の実験都市をゼロからつくる、類を見ない取り組みを進めています。

**目的、計画、役割の  
明確さが連携成功の鍵**

私たちが2015年に行った調査によると、4割強の企業が他社と連携しているものの、成果が一部にとどまったケースも少なくありません【図表2、3】。失敗例の典型は、社長同士が知り合いといった関係が理由で「何となく」行う連携【図表4】。目的があいまいで、目標や計画も設定せずに、トップが「調印したから後はよろしく」

大学の連携、特に地域連携における課題の一つに、地域の期待と教育内容との隔りがあるのではないのでしょうか。例えば「高度な人材の育成」を掲げたとしても、卒業後にその人材が地元から出ていくのであれば、企業も自治体も進んで連携したいとは思わないでしょう。「卒業後も地域に尽くしたい」と望む学生を増やすための教育であれば、連携への協力も得られやすいはずですが。

前提として地域にどんな課題があり、自学に何が期待されているのかを知るために、教職員が日常的に地域の人々と話す場が必要です。プラットフォーム、地域コンソーシアム等の共同体はその一つであるべきでしょう。

交流の場をこれからつくるのであれば、まずは小規模でも、非公式でも、大学と地域が何かに一緒に取り組み、お互いを知ることから始めてみてはいかがでしょうか。「地域にはこんな悩みがある」「大学にはこんな力がある」ということへの気づきが、本質的な連携の芽となるように思います。トップのやるべきことは、いきなり協定を結ぶのではなく、交流の場を用意したり、地域と協働しようという意欲を持った人を後押ししたりすることではないでしょうか。

\*4 KGI : Key Goal Indicator, KPI : Key Performance Indicator

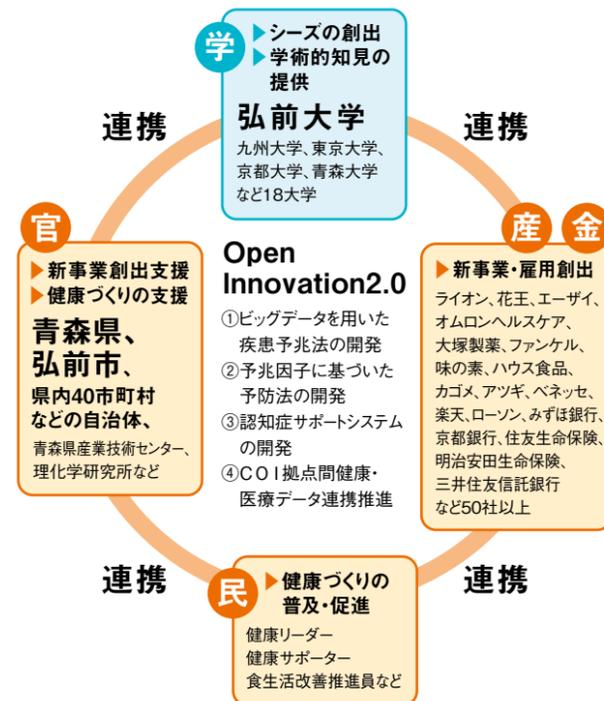
\*1 異業種の知見を自社に取り入れて革新的なビジネスを生み出そうとする試み  
\*2 アメリカのIT企業大手のグーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル  
\*3 Mobility as a Service. 多様な交通機関をICTで統合し、効率のよい移動手段を提供するサービス



学生数/約6800人  
 学部/人文社会科学、教育、医、理工、農学生命科学  
 大学院/人文社会科学、教育学、医学、保健学、理工学、農学生命科学、地域共創科学、  
 地域社会、岩手大学大学院連合農学

<b>コミットする課題</b>	▶COI：イノベーション創出を通じた短命県返上 ▶COC+：地域創生人財育成による人口減少克服ほか雇用創出 ▶その他：食関連産業の活性化など
<b>取り組み</b>	▶COI：右図参照 ▶COC+：地域志向教育の拡充。就活支援、学生の起業支援、大学発ビジネスによる雇用創出 ▶その他：津軽弁・標準語間の「翻訳」AIの開発、地元産品を活用した学生の食支援プロジェクトなど
<b>連携組織体制</b>	▶学長を本部長とする地域創生本部を設置(2018年)。学内の地域連携機能を順次集約 ▶青森創生人財育成・定着推進協議会を設置(2020年)。産官学の実務担当者で構成する産官学情報交換会を協議会下に設置
<b>資金調達(補助金含む)</b>	▶COI、COC、COC+の補助金、企業による投資 ▶COIはそれらの合計が10億円規模に成長 ▶自治体との取り組みは、原則、自治体が費用を負担
<b>指標</b>	▶大学全体：県内自治体との包括連携協定数など ▶COI：県民の平均寿命、検診受診率、健康宣言自治体数、参加機関数、投資金額、社会実装事例数など ▶COC+：県の人口減少数、雇用者数、参加校の地元就職率、弘前大学の地域志向科目数など

## COI拠点として構築中の健康研究の総合的プラットフォーム



# 県外の企業、大学を呼び込む地域連携

## CASE STUDY

### 弘前大学

COI、COC、COC+の採択を受け、いずれも高評価を得る地域連携の雄、弘前大学。効果的な研究の社会実装が実現する背景にはどんな努力、工夫があるのか。



学長 福田眞作

ふくだしんさく●1985年弘前大学大学院医学研究科修了。県内自治体技術吏員(町立病院内科医長)、弘前大学大学院医学研究科教授、医学部附属病院長、学長特別補佐などを経て、2020年から現職。

### 課題先進県において県内外との連携は必須

2000年以降、青森県は<sup>\*1</sup>全国一の短命県に甘んじています。この地域課題への取り組みの柱が、本学を拠点とする<sup>\*2</sup>COIです。健康・長寿社会を実現するイノベーションを起こそうと、青森県、弘前市をはじめとする県内自治体、さらに全国の大学や企業を巻き込んだ研究開発が進行中です。拠点の核となるシーズが、医学研究科社会医学講座が2005年から取り組む「岩木健康増進プロジェクト」で集めたビッグデータです。弘前市岩木地区(当時は岩木町)で住民約1000人を対象に年1回、3000項目(当初は600項目)にわたる健康診断を実施。これだけ詳細、かつ長期の測定データは世界的にも珍しく、医、保健、生物統計等の分野を扱

う大学、企業が続々と集まってきました。本学が統括する<sup>\*3</sup>国立5大学のビッグデータ解析チームが生まれたり、競合のヘルスケア企業同士が共同研究を始めたりと、連携が連携を呼んでいます。

この結果、平均寿命は高い伸び率を見せ、県内の全40自治体が健康宣言を行うなど、県民の健康意識は確実に向上しています。他大学や企業にとって高い魅力を持つビッグデータの収集は、市民の協力なくしては成し得ません。これは大学と地域住民との距離が近い地方大学ならではの強みです。

平均寿命だけでなく、青森県は人口減少率、低出生率、大学進学率の低さ、いずれも国内ワーストクラス。産官学がバラバラに動いてもこれだけの課題は解決しません。「オール青森」として一丸となるべく、県内の9大学1高専、5自治体、107企業・団体と共に地域創生人財の育成に取り組んだのがCOC+でした。参加校全体の地元就職希望率が10%以上向上するなど一定の成果を上げ、事後評価は「S」を獲得できました。補助期間終了後も事業を継続しようと、前年に「青森創生人財育成・定着推進協議会」を設立。対象地域を県内全域に、連携校を県内全大学に広げるとともに、産官

学担当者が一堂に会する情報交換会を定期的に開き、それぞれの取り組みや悩みを共有しています。前後して本学は、県内各所の地域課題に明るい県職員を社会連携担当の理事兼副学長として迎え入れ、自治体や企業との協定も増強しました。県内の連携をリードし、地域連携プラットフォーム構築につなげる展望を描いています。

### 地域課題の解決力を全国に響くブランドに

課題は県外への募集広報です。県内での認知は高まってきましたが、県外、海外の学生を呼び込むでキャンパスの多様性を高めたいと考えています。2019年からはCOIで開発したQOL健診モデルをベトナムで展開し始め、来夏には全国の高校生を対象とした地域探究論文コンテストを開催します。第4期中期目標でも、地域内外とのさらなる連携の推進と、社会人・海外学生の呼び込みを柱に据えました。地域が抱える課題の多さは、市民に還元できる教育・研究テーマの豊富さに通じます。「地域の期待に応える大学」というブランドを、COIやCOC+等の実績と共に、地域外の人に訴えかけていきます。

### 連携先に聞く!



### 大学は県外企業との接点 県内シーズと結びつけてビジネスや雇用を生み出す

青森県新産業創造課長 渡辺 栄太郎

#### 大学トップの熱い思いが異例の人事交流を実現

COIにおける県庁の役割は県内産業の活性化にあります。参画する県外企業の研究成果を、青森ならではの食材や技術を使って商品化する「二次参画」を増やそうと、県内企業の掘り起こしに動いています。県の課題の解決には県内のリソースだけでは限界がありますが、弘前大学のおかげで県外企業というリソースとの連携も進み、解決の道が開けました。

県にとって大きいのは、大学と互いに人材を出向させ合う「ホットライン」の存在です。大学からは、研究と企業の連携を進める優秀な若手職員を、県からは連携事業を進める人材を送り合い、一緒に汗をかいています。自治体と大学との間でのこうした実務レベルの人事交流は、全国的にも少ないのではないのでしょうか。地域創生のためには、こうした大学トップの強い関心とコミットが必要不可欠です。



### COIの成長とともに 人材育成、環境整備が進展 「健康と言えば弘前」をめざす

弘前市企画部企画課 スマートシティ担当 総括主査 古川 真樹

#### ポストCOIを見据え、医療データ提供契約を締結

「短命県」の一自治体として健康増進策を探っていた2005年、弘前大学から声がかかり、岩木健康増進プロジェクトを共に進めることになりました。2013年のCOI採択後は全国から注目を浴びるようになり、市としても施策を強化。健康づくりを支える人材を育成したり、先端医療機器の導入支援を行ったりしています。ポストCOIを見据えたビッグデータ構築等の取り組みを支援していく上で、この5月に弘前大学と共に日本医師会医療情報管理機構と次世代医療基盤法に基づく医療情報提供契約を締結。市民の同意の下、レセプト情報等を弘前大学の研究に活用することが可能となりました。市としては今後のデータ解析の進展により認知症や生活習慣病の効果的な予防方法が確立されること、そして健康増進策の先進都市として市の魅力が向上することに期待しています。

\*1 国による都道府県別平均寿命調査は5年ごとに行われ、最新は2015年。現在の状況は変わっている可能性がある  
 \*2 文科省の補助金事業 The Center of Innovation Program. 詳細はP.4~5参照。弘前大COIは中間評価S+のほか日本オープンイノベーション大賞最優秀賞など受賞多数  
 \*3 京都大学(リーダー)、東京大学(2分野参加)、東京医科歯科大学、名古屋大学

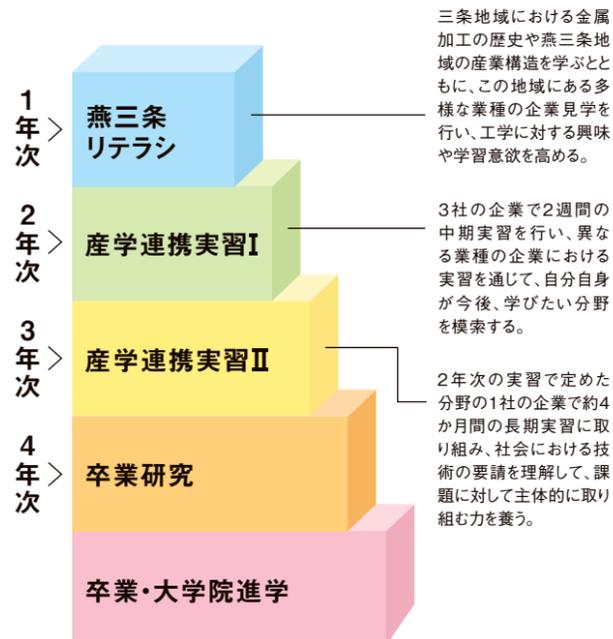
取材・文/見山雄介 撮影/成田真治



学生数/82人(1学年)  
学部/工学部(技術・経営工学科)

<b>コミットする課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大学教育による知識習得と企業現場における経験の反復によるテクノロジスト育成</li> <li>▶ 地域のポテンシャルと大学の知的リソースを生かしたイノベーションエコシステムの創出</li> </ul>
<b>取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地元のものづくり企業に蓄積された技術、経験を学ぶための教育連携</li> <li>▶ 地域の持続可能性を高めるために、大学の視点から協力し、共にまちづくりを考える</li> </ul>
<b>連携組織体制</b>	▶ 産学連携実習の企業との調整や就職支援、地域との連携を推進する組織として「地域連携キャリアセンター」を設立。地元の企業経営経験者がセンター長に就任し、実質的な連携を図る
<b>資金調達(補助金含む)</b>	▶ 「産学コラボレーション事業」の推進。学生教育を地元企業と連携して行うことによるテクノロジスト育成と、共同研究やリカレント教育を大学で行うことによる企業価値向上など
<b>指標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地域リソース(高度なものづくり)を生かしたイノベティブな大学のモデル校をめざす</li> <li>▶ 産学連携コラボレーション事業の数/コラボレーションを通して創出された事業数等</li> </ul>

## ものづくりの現場で課題解決力を磨く 「産学連携実習」の流れと主な科目



# 地域と共に日本のものづくりを変える

## CASE STUDY

### 三条市立大学

「ものづくりの聖地」とも言われる新潟県三条市に、2021年4月に開学した三条市立大学。地元企業の期待の中で、同大学が探究する連携の形、果たすべき役割を学長に聞く。



学長  
**アハメド・シャハリアル**

2000年に東京電機大学大学院で博士号を取得。同大学フロンティアR&Dセンター専任講師、新潟産業大学助教授、沖縄科学技術大学院大学技術開発イノベーションセンターの技術開発スペシャリストを経て、2021年4月より現職。専門は応用システム工学

### エンジニアではなく テクノロジストの養成へ

近年、ものづくりの捉え方が大きく変わりました。ものがなかった時代はもの自体に価値があり、それを支える技術が重要で、日本はそれにたけていました。しかし、ものがあふれるようになった今、ものによる価値提供、イノベーションに、ものづくりの価値がシフトしています。にもかかわらず、日本のものづくりはそれに十分に対応できていません。

本学を設立した三条市は、金属加工が中心の中小企業で成り立つ町。地元企業の課題は地域の課題です。技術力が高いだけでは、持続可能性は低いでしょう。地域の未来のためには、新しいものづくりとそれに挑む人づくりを担う教育機関が必要でした。

ものづくりでイノベーションを

### 連携先に聞く!



## 大学に人材供給を期待するだけでなく、 企業も共に学生を育てる関係へ

(株)三條機械製作所 本社管理部部长 中村純

▶産学連携実習「生産管理実習」(イメージ)



### 企画・開発人材や事業継承者不足に悩む

当社は三条市に本社を置く、従業員500人規模の機械・鍛造メーカーです。当社も含め、燕三条地域の企業の課題は、人材の獲得とその育成です。今、世の中は激しく変化しており、新製品や新サービスの企画・開発はどの分野においても求められています。それを担う人材を確保できていません。加えて、事業継承も大きな課題でしょう。高い技術力を誇りながらも後継者不足のため、自分の代で会社をたたむと公言している経営者が多く見られます。これまで新潟県は工学部を持つ大学が少なかったため、地元で大学ができたことで、人材供給の面で期待するところは大きいにあります。しかし人材育成については、大学に任せきりにするのはなく、企業や自治体も大学と共に学生を育てることが必要だと思っています。というのも、長年人事に携わってきた結果、公立はこたで未来大学や金沢工業大学など、

PBLに熱心な大学の学生は、就職してから生かせる経験知を持っていると実感しているからです。

当社では1年次の「燕三条リテラシ」に協力し、1年生全員の企業見学を受け入れています。企画設計から量産、販売、サービスまで、ものづくりの一連の流れの一端を学んでもらいます。

### 社員のキャリア開発や共同研究への期待

また、社員の長期的なキャリアの開発も大きな課題です。従来は現業に直接関係のないことに予算をつけづらい面もありましたが、それを改め、本年からマネジメントスキルなどを通信教育で学んだり、自主的な研究活動への活動費を支援する制度を設けました。想定以上の応募があり、学びへのニーズは高いようです。特に後者については、講師派遣など、大学の協力も期待しています。さらに、大学院の構想もあるでしょうから、ゆくゆくは共同研究の面で、つながりを持ちたいと考えています。

### 大学が地域の発展を けん引する存在に

イノベーションを起こす教育を

起こすには、専門技術を追求するエンジニアではなく、技術に生命を吹き込み新たな市場を創造する人材、テクノロジストの養成が求められます。イノベーションの種は大学で生まれても、それを社会実装するのは企業の現場です。三条には社会実装の経験が蓄積された現場がたくさんあります。そこで、地元企業で技術が実用化され、ビジネスとして成り立つまでのプロセスを体験し、大学でその科学的見地を学ぶ、企業と共に人を育てる大学を開学したのでした。

この新しい工学教育に対して、参画する地元企業は103社にも上ります。というのも、大学と関わることで、企業も長期ビジョンの策定や研究開発、国際的な環境基準、Society5.0への対応といった課題について、知見を得て、将来を展望できるようになるからです。これも、本学の重要な役割です。ゆくゆくは、地域のニーズを調査し、それに基づいてトータルプランニングを提案し、各企業の企業価値を高める活動を実施していくことも考えています。

行うためにも、チームづくりにも多様な人材を集めることは重要です。初年度である本年は43都道府県から志願があり、82人が入学しました。県外出身者は約6割です。日本のものづくりに不足している女性の感性を反映させるためにも、現在1割に満たない女子学生の獲得にも力を入れていきます。

学生が社会で活躍する頃には、産業構造が大きく変わっているはずですが、だからこそ特定分野の専門家ではなく、変化に適応できる人材を育てたい。起業家もイメージする卒業後の姿の一つです。

地元企業への就職も期待されますが、彼らに就職先として選ばれるためには、地域全体がより魅力的な場所へと変わる必要があります。そのためには地域のお手伝いをするという連携ではなく、大学こそが地域をけん引する存在となるべきでしょう。

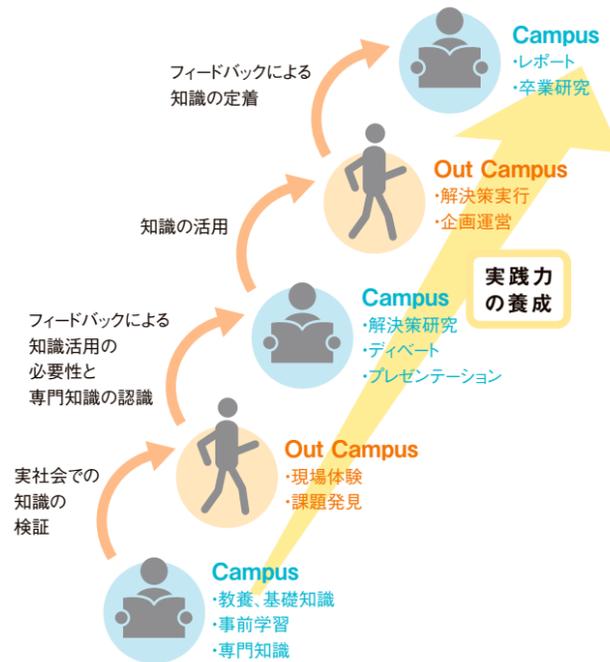
学長である私は、82人の学生の将来を左右する大学の最高責任者であり、彼らを幸せにすることが私の仕事です。「ここで過ごす4年間が彼らの人生を変える」という決意を持って、大学の成功に力を尽くしていきます。大学の成功が三条の発展につながり、ひいては新潟県や日本全体がよい方向に向かうはずですよ。



学生数/約1800人  
学部/総合経営、人間健康、教育  
大学院/健康科学

<b>コミットする課題</b>	▶現場体験を通じた、学生の知恵、スキルの養成 ▶若者の地域定着を促し、地域の活性化につなげる
<b>取り組み</b>	▶地域企業や行政の現場で学ぶ「アウトキャンパス・スタディ」の実施 ▶「地域づくり考房『ゆめ』」を通じた、学生の地域連携活動の支援 ▶高校が実施する「地域人教育」等への協力
<b>連携組織体制</b>	▶大学全体として連携活動をマネジメントするため、地域連携委員会(教員組織)、地域連携課(事務組織)を設置
<b>資金調達(補助金含む)</b>	▶大学本来の活動であるため、教育研究活動費より支出
<b>指標</b>	▶志願者数(=地域からの大学の評価) ▶県内就職率(=地域からの学生の評価)

## 地域の企業、自治体、商店街の現場で学ぶ「アウトキャンパス・スタディ」



### 連携先に聞く!



## 大学が持つ知見を高校に広げて「地域人教育」を充実したものに

オーアイディー-おさひめ  
飯田OIDE長姫高校 教諭 國松秋穂

▶「地域人教育」で企画した地域活性イベントの様子



### 市と大学の協力があって実現する「地域人教育」

本校は飯田市、松本大学と連携協定を結び、商業科で「地域人教育」に取り組んでいます。これは、生徒が「地域活動→地域の課題発見→その解決のためのアイデア・企画出し→企画の運営→報告書の作成」というプロセスを体験する学習プログラムです。この中で、松本大学にはフィールドワークのやり方の指導や最終報告書の講評のほか、さまざまな面で協力をいただいています。

例えば、1年次の最初のフィールドスタディは、松本市の上土(あげつち)商店街で実施します。ここは普段、松本大学の学生が学びの場としているので、生徒たちも安心して活動することができます。また、生徒が企画を立てる際、企画の実現性を白戸先生に相談する機会を設けているのですが、ここでも豊富な知識、経験をふまえた有効なアドバイスをいただいています。生徒だけ

でなく、われわれ教員が大学に研修を受講しに行くこともあります。地域での実践的な教育を長年続けてきた松本大学は、本校にとってなくてはならない存在です。

### フラットな関係で「育て合い、学び合い」を

商業科の大学進学率はあまり高くないのですが、この地域人教育で地域活動に魅力を感じ、松本大学に進学する生徒も出てきました。じっくり育ててもらっている点にも信頼を置いています。

地域を支える若者の育成は、地域全体の課題です。高校の地域人教育だけで実現できるとは当然、考えていません。もちろん大学だけでも難しいでしょう。高校、地域、大学が共に若者を教育する仲間としてフラットな関係を維持し、これからも「育て合い、学び合い」を続けていきたいと考えています。

\*同校の取り組みの詳細はP.32を参照

# 若者の地元定着から地域を変える人材育成へ

## CASE STUDY

### 松本大学

「地域貢献」という教育理念の下、地元に着し、地域を担う人材育成を続ける松本大学。この20年の成果と、今後の展望を聞く。



地域連携推進委員会委員長  
総合経営学部 観光ホスピタリティ学科長  
白戸 洋

しらとひろし ●慶應義塾大学経済学部卒業後、建設コンサルタントで海外プロジェクトの財務分析等を担当し、JICAの調査等にも参加。1999年松商学園短期大学専任講師、2002年松本大学総合経営学部助教授、2006年教授、2020年より現職。

### 地域の「未来の仲間」を地域や高校と育てる

大学周辺の畑に放置された余剰野菜に気づき、リヤカーで移動販売。その体験を通じて、買い物弱者の存在や流通の問題に目を向ける学生——本学は2002年の開学から、このような地域を学ぶの場とする教育を続けています。学生を地域に出すのは、「知恵を身に付けさせるためです。かつて大学が力を注いできたのは、知識を授けることでした。今は、知恵、「知識を使って生き抜く力、社会を変える力」を与えることが求められています。この「知恵は経験の中で身に付けるほかありません。さらに言えば、キャンパスの中だけで学ぶのなら、都会の大学のほうが魅力的。地方大学としては「都会では学べないもの」を提供する必要があります。

開学以前、長野県の大学進学者の県内残留率は全国最低の7%。若者の地元定着が課題でした。保護者は子どもを都市部に出す意識が強く、一方、地元に残った若者はコンプレックスを抱きがちでした。当時短大部の教員だった私は、「地元でがんばりたい」という若者を増やさない、この地域の未来はないと強く感じたのです。短大だけでは限界があるため、教員有志で地域を担う人材を育てるために本学をつくったのです。

とはいえ最初は、地域の中で学ぶという教育は、地元からは理解されず、学生募集も大苦戦。その経験から、大学で教育するだけでなく、県内の高校生に地域を担う意欲を育てることの大切さに気づいたのです。中でも資格取得中心の教育から地域マーケティング教育へとかじを切った商業高校との「地域人教育」での連携は、ファンになった高校教員が異動先でも広めてくれたため、多くの高校とつながりができました。

地域の中で活動すると、多くの生徒や学生は失敗し、迷惑をかけることもあります。しかし、実は失敗したほうが教育効果は高いのです。地域住民にはそんなときは、彼らを叱ってくれと頼んでいます。このように高校から始める地

### 地域の仕事を「つくり出す」人材の育成に着手

徐々に地域からの信頼が生まれ、学生募集も10年を過ぎたころから安定しました。県内出身者の8割は県内で就職します。地元志向の若者が増え、結果的に本学を志望する学生が増えたのは、高大連携の成果も一因と言えます。一方で、これからは地元企業や役所といった既存の組織の中で活躍する人材を輩出するだけでなく、地域の資源を生かし、新たな価値を生み出す起業家も育てなくてはと考えています。というのも、若者の地元定着には、「自分で仕事をつくり出してでも残りたい」と思える地域にすることが必要だからです。そうした教育を提供する大学院の設置準備も進めています。

若者はすぐには役立たないけれど、彼らが地域に関わると、それをきっかけに地域自体が変わり、元気になる。大学の本務は教育です。これからも「地域の若者を地域で育て、地域に返していくこと」こそが地域貢献と考えるべきです。

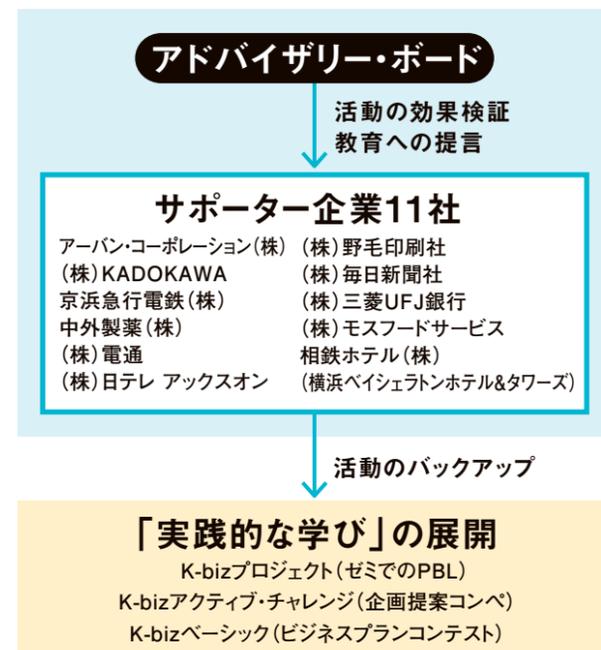
取材・文/本間学 撮影/荒川順



学生数/約11000人  
学部/国際文化、社会、法、経済、経営、理工、建築・環境、人間共生、教育、栄養、看護  
大学院/文学、経済学、法学、工学、看護学

<b>コミットする課題</b>	▶経営学部がめざす、理論と実践を融合したダイナミックな学びの実現。社会で即戦力として活躍できるスキルや臨機応変に対応できる力を養成する
<b>取り組み</b>	K-bizプロジェクト：ゼミ単位で実践するプロジェクト型学習。「着想→企画→実行」のプロセスを経験 K-bizアクティブ・チャレンジ：学生が個人あるいはチームで参加して企画提案をまとめ、その優劣を競い合う。実践的な経営感覚を養うことを目標とする K-bizベーシック：1年次にコンテスト形式でビジネスプランについて学ぶ
<b>連携組織体制</b>	▶大手企業、地元優良企業11社とプラットフォームを構築。経営学部の教育活動をサポート ▶アドバイザー・ボードを設置し、活動の成果を検証
<b>資金調達(補助金含む)</b>	▶学部運営費で運営
<b>指標</b>	▶グループワークにおける「傾聴力」や「発信力」、グループの中での「役割の実行と自覚」「制限時間内での実行力」を、外部アセスメントテスト等を活用して把握、検証

## 社会連携教育のプラットフォームとしての“K-biz”



### 連携先に聞く!



### 学生の学びの場にとどまらず 企業の学び合い、交流の機会に

日テレ アクスオン 映像事業センター 地域共創・海外事業部 部長 渡辺圭史

▶Zoomを使った企画コンペでの、学生のプレゼンの様子。



#### 若者の視点、熱意、真剣さに触れることは企業の刺激に

当社は日テレグループの映像コンテンツ制作会社で、2019年からK-bizにサポーター企業として参加しています。

K-bizに参加した理由の一つは、学生との交流機会が得られることです。私の所属する部署はBtoB\*2ビジネスを担当しており、若い年代と日常的に接する機会があまり多くありません。今の若者の視点、問題意識を直接知ることができるこの取り組みは、メディア制作に携わる者として貴重な機会となっています。

2020年のK-bizアクティブ・チャレンジでは、「横浜市の魅力をテレビ番組やインターネット映像で海外に伝える企画」という課題を私から出しました。審査にも参加しましたが、企画の裏付けとなる調査をしっかりと行い、プレゼンテーションも堂々としたもので、「非常に頼もしい」という印象を持ちました。コンペで最優秀賞に輝いた企画は、「野毛\*3の居酒屋の魅力を、韓国に発信

するリアリティーショー」でしたが、韓国のお酒の消費量がアジアでもトップクラスであることや、韓国では日本食に対する関心が高いことなどを調べて企画していました。後日、知り合いの韓国の放送局のプロデューサーにもZoomで彼らのプレゼンを見てもらいましたが、クオリティの高さに驚いていました。

**大学は中立的な存在、企業や行政を巻き込むことができる**  
参加企業とつながりを持つ点にもメリットを感じます。企業がコラボして何かに取り組もうとすると、どうしても自社の利益を意識しがちですが、K-bizではフラットな意見交換ができ、仲間意識も醸成されます。また、当社は自治体のプロモーションを手掛けることもあり、地方創生に強い関心を持っています。地域づくりにおいて1企業がすることは限られます。中立的な立場から行政や企業を巻き込むことができる大学は、地域づくりにおいても重要な役割を果たすのではないのでしょうか。

\*2 Business to Businessの略で、企業間取引のこと \*3 下町風情が残る横浜の繁華街。横町に小さな飲食店が軒を連ねる

# プラットフォームで展開する社会連携教育

## CASE STUDY

### 関東学院大学

経営学部の教育に、社会連携プラットフォームをフル活用している関東学院大学。社会連携を教育に生かす工夫と、今後の連携のあり方について聞く。



学長補佐・経営学部教授

### 岩崎 達也

いわさきたつや ●大手広告代理店で広告企画・制作に携わった後、テレビ局に入社し、多数の番組やキャンペーンを企画。2008年法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授、2013年共立女子大学文学部非常勤講師、2015年九州産業大学商学部教授を経て、2018年より関東学院大学経営学部教授。

#### サポーター企業と共に 教育の質保証を推進

経営学部では、2017年の開設以来、理論と実践を往復しながら、学生の学ぶ力や課題解決力を育てる教育に取り組んでいます。その実践部分の活動を支えているのが、サポーター企業11社と形成するプラットフォーム「K-biz」です。K-bizの企業には、PBLの実施や企画提案コンペの課題設定・審査などで協力をいただいています。個々に連携するのではなく、組織化している一番の理由は、教育の質保証に取り組むためです。実践的な学びを学部の特徴として打ち出すには、教員や連携先の企業、年度によって活動の質にばらつきがあつてはけません。学生の期待を裏切ることになるからです。そこで、連携する企業を11社

に限定して固定化し、お互いにコミュニケーションを十分に取ながら、長期的な視点で教育の質保証と改善に取り組む関係を築くことにしたのです。

質保証では、サポーター企業の代表者、高校教員、本学の教員で構成するアドバイザー・ボードを設置しています。年1回、夏頃に会議を開催し、教育成果の検証を行うとともに、今後の活動の方向性などを話し合っています。その中で、学部のPBLに対する提言もいただいております。高校や産業界が大学に求めるものを知る貴重な機会になっています。

#### 横浜を実践的な学びのキャンパスへ

K-bizでは、企業と大学が常につながっているため、継続的に活動を支援していただくことが可能です。そのため、学生が提案した企画を長期的なプロジェクトに発展させることができます。例えば、地元の「いいモノ」「おいしいモノ」を学生が仕入れて百貨店などで販売するプロジェクトは、コンペで優勝した学生のプランを企業の協力を得て実現させたものです。この企画からは、日本の農業が抱える課題を取材し発信するという他

の企業とのコラボも生まれています。K-bizという基盤があるからこそ、学生の自由な発想を生かした活動が実現できているのです。企業のほうも大学からの依頼に応えるだけでなく、継続的に活動に関わることで若者の視点や育成方法を学ぶ機会としてK-bizを利用しています。

K-bizを志望理由に挙げる受験生が増えたり、ベトナムの最難関大学の一つであるハノイ貿易大学からK-bizをモデルにした社会連携教育を立ち上げたいとの協力を要請があったりするなど、K-bizは経営学部の特色として認知されつつあります。今後は、本学部の教育だけでなく、学部間や大学間で展開する社会連携教育への活用も視野に入れています。

本学は、2023年4月に横浜市中心部の関内に新キャンパスを開設し、経営学部と\*1人間共生学部、法学部を移転させる予定です。さらに関内に近いみなどみらいに本年4月に新キャンパスを開設した神奈川大学とは、本年3月に連携協定を結んでいます。将来的には他学部や他大学の学生とも協働して実践的な学びを展開し、横浜を「知の交流」の地として新しいことに挑戦する学生が育つ場所になりたいと考えています。

\*1 移転予定はコミュニケーション学科

取材・文/本間学 撮影/坂井公秋

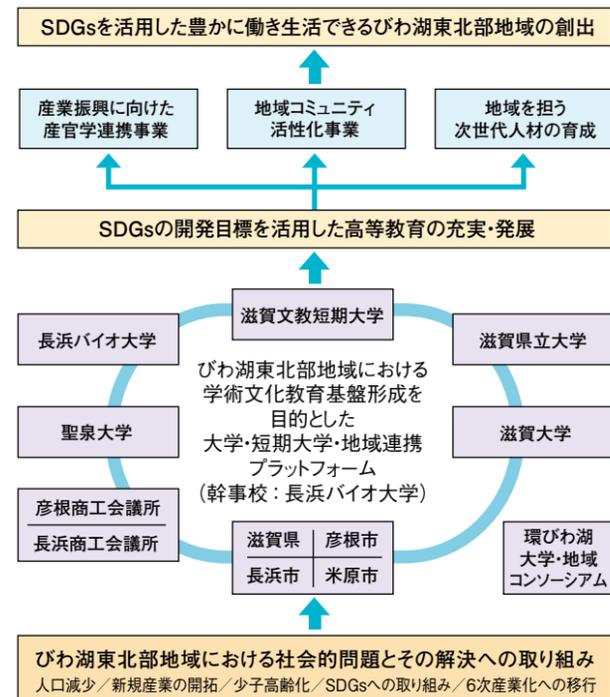


学生数/約1100人  
学部/バイオサイエンス  
大学院/バイオサイエンス

<b>コミットする課題</b>	▶若年人口の流出抑制 ▶安心、安全な生活環境の整備 ▶産官学連携による新産業の創出 ▶学びたい時に学べる教育環境の提供
<b>取り組み</b>	▶産業振興：産官学連携事業/インターンシップ、採用活動支援事業/UIターン推進事業 ▶地域活性化：生涯学習拠点整備事業/健康増進支援事業/国際交流促進事業 など ▶人材育成：SDGsをテーマとした共同講義事業/単位互換事業/幼小中高への学習支援事業/地域内進学促進事業/共同FD・SD事業 など
<b>連携組織体制</b>	▶参画組織は右図参照。上記3事業に広報・HP管理を加えた計4つのワーキンググループにて運営
<b>資金調達(補助金含む)</b>	▶私立大学等改革総合支援事業の補助金、寄付金。前者は1年目の成果が認められ、2年目は約2倍に増加
<b>指標</b>	▶事業ごとにKGI、KPI <sup>*3</sup> を設定(例)KGI「産官学連携研究をきっかけとした3件以上の事業化または商品化を行う」→KPI「産官学研究について、最終年度までに10件以上を実現する」当初設定のKGI、KPIはほぼ達成済み

\*3 KGI: Key Goal Indicator, KPI: Key Performance Indicator

## プラットフォーム「びわ湖東北部地域連携協議会」概要



## 連携先に聞く!



### 大学が地域に与える効果は課題が多い地方でこそ明確に表れる

長浜市 総務部政策デザイン課 宇野みほ

▶地域内企業が学生に対してインターンシップや業界について説明する合同フェア



#### 今では常に大学とのコラボレーションを模索するように

以前から地域の担い手が減っているとの問題意識があり、SDGsに関する活動も広げたいと思っていたので、本プラットフォームにはすぐに参加を決めました。全事業に市は関わっており、月に1度以上、話し合いに加わっています。

市は市立の小中学校とは課題学習などで連携を図れますが、大学とは直接的なつながりがありません。プラットフォーム結成前は、個々の大学との連携を進めていましたが、複数の大学と複数の自治体が議論を交わし、地域課題の解決を図っていくという発想はありませんでした。しかし結成後は大学から頻繁に声がかかるようになり、真剣に取り組まれている様子に触れて、認識が180度変わりました。今ではいつも「大学や学生と何かできないか」と考えるほどです。近隣の自治体との連携もなかったので、自治体同士を結びつけてもらったのもありがたいです。

#### 活動全体を共有し、より主体的に関わりたい

地方の自治体が大学と連携するメリットの一つは、「専門性の高い技術や人による課題解決が望める」こと。課題が顕在化している地方は効果も目に見えやすく、大学が頼りがいのある機関であると強く感じられます。もう一つは、「若者が地域に関わる」こと。若者が私生活で地域の活動に加わることはまれなので、教育の中で学生に参加してもらえると活動に活気もたらされます。市民もそれがうれしいようで、学生の受け入れを快く引き受けてもらっています。他県から来て長浜市に就職する学生、長浜市に興味を持つ学生が増えてきており、活動の手応えを感じています。

今の課題は、プラットフォームの活動に「長浜市」の枠の中で部分的にしか関わっていないことです。組織の枠を越えて広く地域の課題解決に取り組みたいと思っています。

# 「人口減少」に地域連携で立ち向かう

## CASE STUDY

### 長浜バイオ大学

単独では解決しにくい人口減少という課題に、5大学・短大・自治体等が連携して挑む。幹事校を務める長浜バイオ大学は、いかなる工夫でプラットフォームを率いているのか。



学長 びわ湖東北部地域連携協議会 会長

### 蔡 晃植

さいこうしよく ●1991年東京大学農学部農芸化学科研究生として博士号(農学)取得。理化学研究所基礎科学特別研究員、奈良先端科学技術大学院大学助手を経て、2005年長浜バイオ大学教授に就任。2017年同大学学長に就任。

#### 共通の課題を明確にし連携をスタート

「\*1」びわ湖東北部地域連携協議会」は、同地域の5大学・短大を核とする地域連携プラットフォームです。設立のきっかけは、2018年度の私立大学等改革総合支援事業「プラットフォーム形成(スタートアップ型)」に選定されたことにあります。当時、各大学は人口減少に伴う地域の課題を身に染みて感じていましたが、一大学ではどうにも解決しにくい。そのため、行動を起こさずにいまま。その思いを、本学からの呼びかけが発端となってつなぎ、連携がスタートしたのです。

次の方3点を意識しました。1つ目は、共通の課題を持つことです。集まってきた「何かやりましたよ」というのは、何も生まれません。この連携では「人口減少」を課題に据え、SDGsを活動テーマとすることで、自治体や産業界も巻き込む活動にしています。2つ目は、メンバー同士をつなぐ存在です。協議会の事務局は教職員の理解と協力を得て、本学が務めることにしました。3つ目は、計画と予算です。協議会の活動資金は、私立大学等改革総合支援事業の補助金を私立3大学が拠出して賄っています。協議会に予算が付いているため、計画をすぐに実行に移せます。予算の繰り越しも可能で、費用対効果を意識した活動になっています。

#### 混ざり合う中で課題を多面的に捉える

事業運営では、「混ざり合う」ことを重視しています。設立当初の疑心暗鬼な状態で各大学が出してきた企画は、自学だけで完結できるものばかりでした。これでは連携の意味がありません。そこで、他大学の協力を企画の必須条件に加えました。顔を合わせて意見を交わし、一緒に事業を成し遂げる

と、「こんなにもおもしろいことはない」と関係性は一変します。その第一歩として、混ざり合うことが必要なのです。

混ざり合う中で互いの視点を知ることが、課題解決に役立ちます。行政は地域に産業がないから若者が定着しないと考えがちですが、学生を見ているわれわれからすると、地域での生活の魅力や新しい人を受け入れる土壌も欠かせない要素です。お互いの視点を生かして多面的に課題を捉えることが、課題解決には不可欠です。

協議会の中だけでなく、地域の活動でも「混ざり合う」を大事にしています。例えば、学生と地元企業の交流事業では、学生に企業を紹介するだけでなく、企業に学生が大学でどのような学修をしているかを知ってもらう機会を設けています。両者の理解が深まった結果、\*2インターンシップ活性化事業には総計49社の事業所、57人の学生が集まりました。当初設定していた目標(KPI)をすでに達成することができています。

今後は、協議会の発足時に企画した現在の事業をブラッシュアップするだけでなく、イノベーションにつながる新規事業を生み出すことにも、協議会の中で取り組んでいきます。

\*1 正式名称は「びわ湖東北部地域における学術文化教育基盤形成を目的とした大学・短期大学・地域連携プラットフォーム」  
\*2 2019年度実績

取材・文/ 見山雄介