

【図表1】みんなで挑む！人口減下でのビジョン・中期計画の策定 7つのステップ

ステップ	1 執行部内で人口減に対する健全な危機感と認識を持つ	2 今後の経営について法人とすり合わせる	3 今までの中期計画の総括をする	4 執行部が戦略と方針を決定、共有する	5 ビジョンを策定する	6 人口減に対応した中期計画を策定する	7 学内外に発表、浸透させる
イメージ							
実行項目	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 漠然とした人口減ではなく、募集エリアや地域の人口推移、県外流出割合、小中高の統廃合状況、事業所数推移など、自学にとってリアルな人口減データを集める ▶ 自学のメタ認知を図る。募集上のポジション、教育、研究の競合校と比べて優位な点、劣っている点、リソースの掘り起こしと整理など、客観的データを基に見直す ▶ 募集の悪化(収入減)が職場に及ぼす影響もシミュレーションする 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 法人のグランドデザイン上における、大学の経営上の役割を確認する ▶ 将来の財務状況をシミュレーションする 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ できたこと、できなかったことを確認(予実管理)。事実ベースで評価し、できたことについては現場を評価する(信頼関係や士気の上台となる) ▶ その評価の上に、次期中期計画を積み上げる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営戦略として、どのような道筋で人口減下での課題を解決するかを決めておく ▶ 発展的なGOODシナリオだけでなく、BADシナリオも執行部の視点から描いておく ▶ この段階で、経営陣から全教職員に共有。全教職員一丸となって取り組む必要性も訴える * 自学を取り巻く大学独自の環境分析 * これまでの総括と課題 * これからの戦略と方針 * ビジョン策定ワークショップの立ち上げ(執行部が指名する、または公募する) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ いきなり具体的な中期計画を策定せず、まずは建学の精神を、バックキャストの視点で見つめ直す ▶ 次世代を担う若手中堅の教職員を任命して、ワークショップ形式でビジョンを検討する ▶ 職員主導で教員を巻き込むなど教職協働で取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自学の経営だけでなく社会(地域貢献)的な視点で考える ▶ 発展的な内容だけでなく、リスクもふまえた計画にする(どういう状態になったら見直すかも明記する) ▶ 学部新設再編など大きな項目は必ず盛り込む ▶ ビジョンや中期計画に沿った行動を評価する人事組織制度改革にも取り組む ▶ 検証のしくみも考える。大きな目標(KGI)とともに、小さな検証のしくみも設計する。PDCAの中に多くのCAPDO*が推進されると、機動力のある中期計画になる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 執行部は会議、研修等の場でビジョンや中期計画について繰り返し言及する ▶ 経営企画部は、計画の進捗をチェックしつつ、計画を実行する現場が推進しやすいよう、気を配りバックアップする ▶ ビジョンや中期計画に沿った行動を評価する人事制度を運用する
担い手	法人、大学執行部、経営企画部、IR	法人、大学執行部、財務部	経営企画部、IR	法人、大学執行部、経営企画部	次世代を担う若手中堅職員と教員	次世代を担う若手中堅職員と教員	法人、大学執行部、経営企画部

*まず現状の課題を検証することでスピーディに改善を図るサイクル

規模拡大・護送船団方式のこれまでは異なるフェーズに、日本の大学は突入した。新時代の経営はどうあるべきか、疑問に答える。

人口減下での大学経営

みんなで取り組むコツは？ 地域連携のあり方は？



学内・法人内の連携

Q・学内に危機意識を持つってどううには？

A トップが現在と将来の経営状況を把握し、現場に共有する。

まず、執行部が危機意識を持つことが肝心だ。もし「具体的にどれだけ厳しくなるのか把握していない」「現場の職員からの問題提起を聞き流してきた」のであれば、今日から改めよう。

構成員が人口減を自分事化するための方策として、今号で取材した大学は一律に、執行部が現状を把握し、現場に説明することの重要性を説く。「現在の経営状況と今後の見通しについて、感覚的に怖がらせるのではなく、データを示すこと。学生一人当たりの収入

補助金や奨学金の額などを示しながら、繰り返しマンツーマンで説明している(青森大学)、「学科単位で収支を出し、そのデータを基に経営層が学科会議に赴いて議論している(京都光華女子大学)、「たとえ経営データが学内に公開されていても、現場がそれを見て、実感しなければ意味がない。学長やIRが、データを基に自学の未来像を描き、全学に説明する(安田女子大学)、「日頃から経理部長が他大学と比較した自学の財務状況を丁寧学内に説明。教員に対し、これから入学をしてくる学生の学習到達度がどのあたりに位置し、どんな学生を教えることになるのかを説明すると、わかってもらいやすい(桜美林大学)。

Q・人口減下のビジョン、中期計画策定のコツは？

A まず自学にとってリアルな人口減データを集めよう。

取材を基に、人口減にみんなが挑む中期計画の策定プロセスを7つのステップにまとめた【図表1】。まず、ステップ1として、執行部自身が、人口減に対する「健全な」危機感と「具体的な」認識を持つことから始めたい。財務状況だけでなく、募集エリアの小中高の減少状況や、この先、募集が悪化すれば教職員の待遇や職場環境にどんな影響が出るのかなど、自分たちにとって身近な人口減データを集め、シミュレーションをする。

期計画の振り返りを行いたい。これは次期計画の実効性と、現場の士気を左右する。未達成の理由を探るだけでなく、できたことは評価し、現場に伝えることも大切だ。具体的なビジョンや計画は、現場も巻き込んで策定したほうがいいが、その基になる自学の危機的な状況とそれを打開するための方針や戦略は、責任を持って執行部が示そう(ステップ4)。人口減下では、縮小や撤退の可能性も、この段階で提示しておきたい。

現場に対しての危機的状況の共有については、もし今まで何も現場に伝えてこなかった場合は、打ち手もない状態のまま行くと、執行部への信頼を損ね、モチベーションの低下につながりかねないため、それはステップ4まで待ちたい。次に、設置校が複数ある私学ならば、法人経営上の大学の位置付けを確認したい(ステップ2)。多くの法人では、大学の収入が大きく、経営の屋台骨であるからだ。法人は各校の経営状況も考慮しつつ、将来の見通しを示そう。

ステップ3としては、前回の中期計画の振り返りを行い、現場の危機的な状況とそれを打開するための方針や戦略は、責任を持って執行部が示そう(ステップ4)。人口減下では、縮小や撤退の可能性も、この段階で提示しておきたい。

*人事・組織改革の事例は、小誌No.304「あの大学が元気な理由」特集で紹介している

取材・文 / 見山雄介、本間学

「自学の経営」と、「地域社会の存続」
2つの軸で変化を予測し、備える

人口減による学生募集市場の縮小——大学関係者の誰もが知る事実ですが、自身の職場に起こる具体的な変化まで予測できているでしょうか。定員数を2割減らしたとき、採算が取れる適切な教職員数は？ 現在と同じ序列で「難関大学」から定員が埋まっていったとき、自学の入学者の学力はどこまで下がるのか？ データに基づきリアルな未来予想図を描くと、人口減が自分事化し、健全な危機意識を抱けます。

地域が衰退すれば大学は生き残れないため、地域社会の変化もシミュレーションすべきです。生産年齢人口の減少スピードと、それによって生じる課題を分析し、自学ができる貢献を検討することが、地域を、ひいては自学を存続させるうえでは欠かせません。

「地域」の範囲は限定したほうが責任感を持ちやすいでしょう。貢献の方向性は、私立大学であれば建学の精神に見いだせるはず。建学当時とは環境が変わった今、創設者の志を実現する取り組みとはいかなるものかを考えてみてください。お勧めしたいのは、地域在住の卒業生によるコミュニティを施策のベースとすることです。卒業生とであれば、地域のニーズを捉えながら、自学が果たす役割を本音で話し合えるのではないのでしょうか。

法人は学園全体の中期計画を示し
各設置校の計画策定サポートを

地域と共に歩む長期ビジョン策定の第一歩は、自学の「メタ認知」です。学生募集、教育、研究、社会貢献それぞれについて、同地域の他大学と何が重複し、自学の競合優位性はどこにあるのか。現在の姿を客観視したうえで、達成後がイメージしやすいビジョンを打ち立てると、中期計画に落とし込みやすくなります。

中期計画には、発展一辺倒のシナリオだけでなく、リスクをふまえたシナリオも求められます。「〇年度に～」「〇〇が〇%以下になったら～」といった見直しの期限や条件を明文化しておけば、体力があるうちに

人口減下での中期計画策定のあり方
——地域を支える視点と法人全体での構想が鍵

(株)進研アド
改革支援室 統括ディレクター

壺岐 由香

いきゆか ● 1988年(株)福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社。通信教育部、大学事業部に勤務。1998年より(株)進研アド勤務。東北支社支社長を経て、2009年より現部門に所属し、大学、法人の経営改革、UI開発、中期経営計画策定、ブランディング事業のサポートに関わる。



引き返せません。収支計画も綿密に立てましょう。今後は中期計画で盛り込んでいない学部新設など投資が必要な施策は、「国が言っているから」「増えてきたから」と、突発的に行うにはリスクが大きすぎます。

設置校を複数持つ法人は、各校に中期計画の策定を指示する前に、法人全体としての計画を示すべきです。各校が連携し、学園としての教育の特色化、可視化を進めて新しい価値創造につなげるからこそ、生き残りの鍵になるからです。各校とも、元は同じ志をもつ学校だったはず。時代の変化の中で、それぞれの特性や市場に合わせて発展してきた反面、学園としてのまとまりやスケールメリットがなくなっているのでしょうか。今こそ建学の精神に立ち戻り、学園全体の提供価値を明確にすることが重要です。計画というと「やること」ベースになりがちですが、第一段階としては、ともに人口減社会を乗り越えていくための、法人としての経営方針や戦略、経営ビジョンを示すべきです。そのためには、法人トップを支える経営企画組織の強化も必要でしょう。また、幼小中高に経営計画を立てる文化が根付いていなければ、法人や、中期計画が義務化され、経営の屋台骨である大学が支援しましょう。

トップダウンが強すぎても、現場に丸投げでも、中期計画はまとまりません。方向性は経営陣が示し、具体化は次の経営を支える職員が担い、教員を巻き込むスタイルがよいでしょう。そのためにも、中期計画に人事・組織制度の見直しを盛り込むことをお勧めします。ビジョンや計画達成につながる取り組みを積極的に評価するマネジメントで構成員の意欲を盛り立てれば、生きたビジョンや計画となっていきます。

人口減を見据えた、これからの中期計画

	これまで	これから
目的	大学や法人の経営存続のため	大学や法人の経営+地域(社会の)存続のため
策定者	執行部がつくり、トップダウンで指示	道筋は執行部が、具体化は次世代の経営人材が担う
実行者	教員の役職者中心	職員が中心になり、教員を巻き込む
法人と設置校	設置校任せ	法人のグランドデザインや支援の下、連携して計画を策定、実行
シナリオ	発展的なシナリオに沿って、取り組みを付加していく	リスクベースのシナリオも策定。見直し、撤退、縮小する条件も盛り込む
組織マネジメント	人事・組織制度改革は難しいため、後回し	まずビジョンや計画を達成しやすいよう、人事・組織制度改革を行う

【図表2】ビジョン・中期計画の例

	京都光華女子大学	福井工業大学	桜美林大学
ビジョン	(学園) 知性豊かで品位のある女性を育む教育と先進的な教育の融合が評価され、ワクワク感が漲る地域のプラットフォーム校として認知される総合学園 (大学) For Future Well-Being 人々の「健康」と優しく温かい「未来社会」を創造	(学園) 「夢」を描き、「夢」を語り、「夢」を創る学園へ (大学) 地域とともに歩みながら学生と教職員が深化し続ける福井工業大学	(学園) J. F. Oberlin Schools 2040 —Unique & Sharp—
中期計画の主な重点項目	(学園) 1. 光華一貫教育の創造 ・宗教教育 ・体験・探究学習(STEAMS)×教科学習+EdTech ・コミュニケーション力、海外交流・異文化理解 2. 教育研究体制・質の向上 3. 教育環境の充実 ・教育課程・手法の体系化、研究推進 ・学部・学科・専攻・コース・プログラム ・活気ある教職員組織の構築 ・幼小中校舎建替、大短施設再整備 4. 経営・運営基盤の強化 ・総在籍者数3,400～3,550名達成 ・学園・校園のブランド構築/広報強化 ・中期計画の策定と着実な実施 ・組織ガバナンス強化と組織の活性化	(法人本部) 1. Branding 2. Change Our Mind 3. Peace of Mind (大学) 1. 教育の深化 2. 研究の深化 3. 地域連携の深化 4. 学生支援の充実 5. グローバル化の推進 6. 中高大連携の推進 7. 大学院教育の充実 8. 戦略的な広報 9. 質保証と情報公開	(学園) 迅速で柔軟な組織運営 1. ガバナンス機能の強化とコンプライアンス管理の徹底 2. 収入構造多角化による経営基盤の安定 3. 学園経営改革を支える人事戦略プロジェクト 4. DX推進によるワークスタイル改革の実現 主体的で躍動感ある教育研究 5. 教育改革を実現するキャンパス戦略 6. 対面教育とオンライン教育によるハイブリッド教育の推進 7. EM(エンロールメントマネジメント)IRを軸とした学生サービスク改革 多様な価値観を尊重するコミュニティ 8. 桜美林ブランディング100 9. 桜美林ダイバーシティキャンパス 10. 桜美林グローバルビジョン 11. 桜美林スポーツビジョン
KGIやKPIの例	(学園)光華ビジョン2030 ACT1(～2024年度) 財政の健全化に向けた目標 ・事業活動収支 / 基本金組入前当年度収支差額：黒字化 ・運用資産余裕比率(運用資産-外部負債) ÷ 経常支出：1.3倍以上 ・人件費比率 人件費 ÷ 経常収入：60%以下 ・教育研究経費比率 教育研究経費 ÷ 経常収入：30%程度 管理経費比率 管理経費 ÷ 経常収入：5%程度 ・校園別・学科別収支：黒字化	(大学)第3次中期計画(～2023年度)KGI ・北陸地方の地域課題をテーマにした研究の増加 ・産学官による受託研究、共同研究等の件数の増加：2018年度比50%増 ・地域の関わりのある学修活動(PBL等)への教員取組率：60%以上 ・同窓会総会等の参加者数の増加：2018年度比2倍 ・学生満足度：100% ・海外派遣事業への在学生・教職員の参加率：年間10% ・国際ナショナルセンターの日本人学生の利用者数増加：2018年度比5倍	(学園)2026年度目標値 ・高大接続プログラム参加者数：40,000人 ・総志願者数(実志願者数)：7,723人 ・年内入試志願者数：2,300人 ・地域向けイベントの参加者満足度：85% ・大学コンソーシアム事業等連携件数：7件 ・卒業生ネットワークの支部数：35支部 ・学園全体の寄付獲得額：1億円 ・月平均残業時間数の削減：21時間以下 ・学納金支払Webサイト「OBIPAY」を通じた学費の支払割合：95%
策定体制			

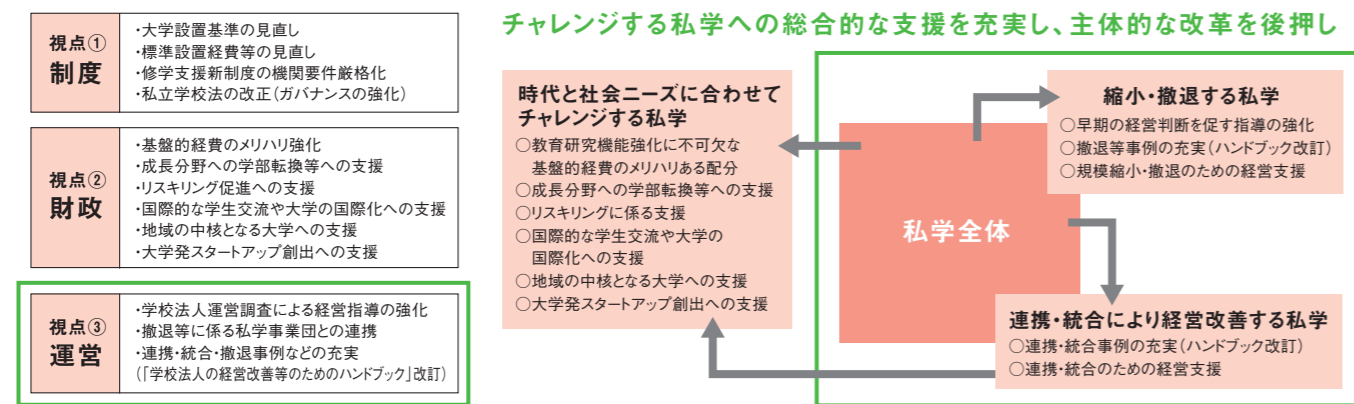
*大学の公表情報と取材を基にまとめ

透のコツだ。経営企画部は、進捗のチェックに加え、うまく遂行できるようなバックアップすることも大切だ(ステップ7)。

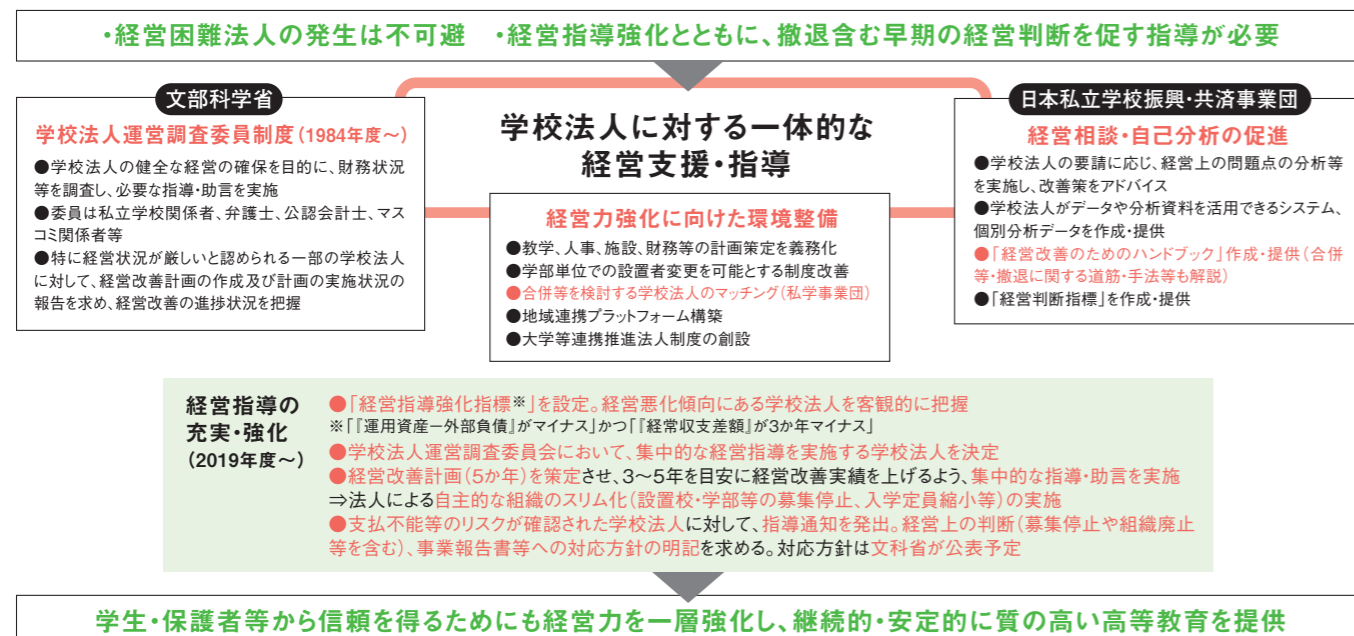
【図表2】は、3大学のビジョン、中期計画と策定体制をまとめたもの。桜美林大学は、「Unique & Sharp」というビジョン実現に向けた組織運営・意識改革に力点を置く。福井工業大学は、執行部が指名した若手中堅教職員がビジョンを策定し、さらに彼らが一緒に自学の未来をつくっていきたいメンバーを選んで中期計画も立案。「策定にあたってさまざまな現場の声も聴き、大学や学園全体の視点も持てるようになり、経営が自分事になった。自分達でつくった計画なので、環境変化にも臨機応変に対応しやすい」という。京都光華女子大学は、建学の精神をいかに今後社会実装するかを一番の優先事項とし、執行部が責任を持って原案をつくり、現場の声も適宜聞きながら策定している。

ステップ1～7を通し、困難に立ち向かう取り組みが、組織や個々の成長を促すとともにその大学らしさを形づくり、教育や地域社会に還元される。学内外からの評価が構成員の誇りにつながり、さらなる意欲を生む。そんな正のサイクルが実現することを願う。

【図表3】文部科学省による、時代と社会ニーズに対応する私立大学への転換支援イメージ



【図表4】経営に課題を抱える学校法人に対する文部科学省等の取り組み



*【図表3-4】文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年11月30日「規制改革推進会議 人への投資WG」資料より)

【図表5】主な私立大学の合併、廃止

	年度	法人名	法人所在地	内容(【】は法人所在地)
合併	2008	慶應義塾	東京	学校法人共立薬科大学【東京】を吸収合併
	2015	修道学園	広島	学校法人鈴峯学園【広島】を吸収合併
	2016	大阪医科薬科大学	大阪	学校法人大阪医科薬科大学【大阪】と学校法人大阪薬科大学【大阪】が合併し、法人名を「大阪医科薬科大学」に変更
	2016	上智学院	東京	知事所轄学校法人の学校法人栄光学園【神奈川】、学校法人六甲学院【兵庫】、学校法人広島学院【広島】、学校法人泰星学園【福岡】を吸収合併
	2017	大垣総合学園	岐阜	学校法人大垣女子短期大学【岐阜】と学校法人岐阜経済大学が新設合併し、法人名を学校法人大垣総合学園とした
	2018	桃山学院	大阪	学校法人プール学院【大阪】のプール学院大学を設置者変更により受け入れ(新学校名: 桃山学院教育大学)
	2020	濱名山手学院	兵庫	学校法人神戸山手学院【兵庫】の神戸山手大学現代社会学部を学部譲渡により関西国際大学の学部として受け入れ。その際、学校法人神戸山手学院を吸収合併し、法人名を濱名山手学院に変更
	2021	共愛学園	群馬	学校法人平方学園【群馬】の明和学園短期大学を設置者変更により受け入れ(新学校名: 共愛学園前橋国際大学短期大学部)
	2012	堀越学園	群馬	創造学園大学、解散命令(法人撤退)
	2015	英知学院	滋賀	聖トマス大学、廃止(法人撤退)
廃止	2017	専修大学	東京	専修大学北海道短期大学、廃止
	2021	大和学園	神奈川	聖セシリア女子短期大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
	2021	プール学院	大阪	プール学院短期大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
	2026	聖徳学園	岐阜	岐阜聖徳学園大学短期大学部を廃止(岐阜聖徳学園大学教育学部学校教育課程「保育初等教育専修」(構想中)へ発展的改組)
	2027	恵泉女学園	東京	恵泉女学園大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
2027	神戸海星女子学院	兵庫	神戸海星女子学院大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)	

*大学公表情報や報道などを基に編集部が作成

Q. 法人と大学が足並みをそろえるには?

A. 法人本部と大学執行部のコミュニケーションを密にする。

「将来像の共有・浸透」「現在地と将来像」「学園の経営方針と目標値」。目標を達成するために、各設置校はどうするか。法人との情報共有やコミュニケーションがないと、これからの大学経営は難しい。「人と金を法人が持っている以上、大学側は法人と適切な情報共有をしておく必要がある。対立はよくないが、法人は経営上、時には非情な判断をせざるを得ないこともある。大学は、『法人は現場を知らない』とこぼしがちだが、それはある意味正常な関係と言える(桜美林大学)。今回取材した多くの大学では、法人、大学の幹部同士がとにかく意識的にコミュニケーションを取り合うよう努力していた。例えば、安田女子大学では、大学の企画部等と法人とのランチミーティングを週1回開催している。理事長と学長が経営者として共通認識を持つことも重要だ。「私学は財政の健全化が経営の基盤。これからの学長はその認識を持ち、財務のこともわかる経営者でないと大学経営は難しいだろう」(青森大学岡島理事長)。

Q. 現場を巻き込むには?

A. いかにして取り組みを自分事化させるかが勝負。

「中期計画においては、目標達成のために各部署でできる施策をそれぞれ出してもらおうこと。例えば「受験者数増」という目標は、短期的には入試広報マターだが、中長期的に見れば、教務はキャリアラムの見直しで、キャリアセンターは就職先の開拓で貢献できるかもしれない。目標を個々の業務にリンクさせて当事者意識を持たせることが重要(私学事業団)。

桜美林大学ではプロジェクト立ち上げの際、挙手制で担当者募る。「やる気がある人が引き受けるには最も手取り早い。力量に不安があっても、任せる前に判断はしない」。また同大学では優れた取り組みをしている大学に、部署全員で見学に行く。現場職員も赴くことにより、自分たちにもできるはずだという意欲が生まれ、細かな工夫にも気づきやすい。ビジョンや中期計画と人事制度との連動もみんなで取り組むには効果的だ。福井工業大学は、職員の目標設定や人事評価基準を中期計画にひも付け、日頃の取り組みを経営に資するものとしている。

Q. 私学経営に関する国の施策の動向は?

A. 「発展支援」と「早期経営判断の推奨」に二分化。

2021年に設置された第11期の中央教育審議会大学分科会では、大学進学率の減少を前提に、連携、統合のしくみが話し合われてきた。2023年3月設置の第12期では、「急速な少子化の進行等への高等教育の対応方策について」をテーマに、高等教育の適正規模、地方における高等教育へのアクセス確保、国公私役割分担などの議題が扱われる見込みだ。

国の私学向け施策は、発展に向けて改革を進める大学に資金援助を行い、運営状況が厳しい大学には早期の経営判断を促すという、二分化の性格を強めている。【図表3】では私学に対し、「学部転換等」の「チャレンジ」「連携・統合」の3つの方向性を提示。後者2つについては、経営状態の確認・改善方法や撤退・統合の事例を解説した「ハンドブック」の活用を勧めている。【図表4】では、経

営悪化傾向にある法人を把握するための「経営指導強化指標」の設定、経営判断を求める指導通知发出など、近年できたしくみに言及している。

【図表5】は、昨今の私立大学の合併・廃止の例だ。「閉校に至るまでに最低でも5、6年は必要。一方で、不採算部門を閉じて経営が黒字に転換する例や、今後の入学者の動向を見据えて定員を減らす例もあり、戦略的縮小は、あり得ない選択肢ではない(私学事業団)。

縮小施策は、学内や社会にどう伝えるかが重要だ。「リソースを集中投下し、特色をより強く打ち出す」など、学内の士気を下げず、市場の理解を得る広報が第一ステップとなる。他大学との合併等を検討する場合、地域にとって不可欠な分野、事業を確認し、自学の何が資産になり得るかを把握しておくきたい。少子化はさらに加速する。助成金・減額・措置を受けられないよう、定員を減らしつつ、次の一手を打つ。これらを実行し続け、同時に経営のスリム化を進めていきたい。

*日本私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善等のためのハンドブック」(2021年発行、2022年改訂) https://www.shigaku.go.jp/files/s_keieikaizenhandbook_kaitai1.pdf

【図表10】大学設置基準等の主な見直し事項（2022年10月1日～）

	改正前	改正後
教育課程の見直し	明示なし	3つのポリシーに基づき教育課程を編成し、自己点検・評価、認証評価の結果を踏まえた「 不断の見直し 」が求められることを規定
教職員の役割、協働	別々に規定	教員と職員からなる教育研究実施組織を設ける規定（授業だけでなく課外活動を含む厚生補導に教員・職員が教職協働で関わるしくみの整備）
専任教員の見直し	1つの大学に限って教育研究に従事する「専任教員」	教育課程編成等に責任を担う「 基幹教員 」（複数大学・学部兼務可）
授業期間	原則10週（3学期制）と15週（2学期制）を例示	8週（4学期制）、10週（3学期制）、15週（2学期制）を並列で例示、教育効果の観点から 多様な授業期間を設定可能 に（短期集中で深い学びの実現など）
単位の計算方法	「講義及び演習」と「実験、実習及び実技」に分けた基準、「試験の上単位を与える」規定	いずれも廃止、 柔軟な授業科目設定、多様な学修評価方法 で単位を与えることを明確化
授業運営	専任教員が担当することのみ規定	TAやSAも加わりチームで授業を運営できることを明示、およびTAやSA等に対する 研修を義務付け
卒業要件	修業年限は「おおむね4年」	「 厳密に4年間の在籍 」を求めるものではないことを明確化（早期卒業等で海外の大学院進学などがしやすくなる）
教育課程に係る特例制度	なし	内部質保証等の体制が機能していることを前提とした特例制度新設
施設・設備の整備	・運動場・体育館の設置 ・校地（空地）の役割が不明確 ・紙の図書規定	・運動場などは「必要に応じて設ける」規制緩和 ・校地を「 交流の場 」として役割を明確化 ・図書館は電子ジャーナル等も整備対象、閲覧室等の整備の規定削除
設置認可の基準の一部改正	「申請する年度から過去4年間の平均入学定員超過率」による審査基準	「 申請する年度の収容定員超過率 」への変更（弾力的な定員が管理可能に）、 「収容定員充足率5割以下の学部があれば不認可」 を追加

【図表11】学部設置の認可要件基準の変更まとめ

概要	改正前	改正後
認可要件基準	設置申請する年度から過去4年間の各既存学部の「平均入学定員超過率」が、大学・学部の規模に応じて1.05～1.15倍未満となっている。この基準を超える学部が一つでもあると認可されない。	▶2023年3月末申請分（2024年度学部等設置）から、「申請する年度の収容定員超過率」に変更。▶2024年3月末の申請分（2025年度学部等設置）から、申請する大学等の既設学部等（短期大学又は高等専門学校は学科）の収容定員充足率が5割を上回ることを求める規定追加。▶私立大学等は、2024年10月末申請分（2026年度大学等設置）から、申請者が設置する全ての大学の既存の学部（短期大学又は高等専門学校は学科）の収容定員充足率が5割を上回することを求める規定追加。
手続き	学生確保の見通しにつながるものとして、審査基準において「入学定員が合理的に算定されていること」が求められたが、「合理的な算定」の観点は具体的に示されていない	▶2025年度開設の大学、学部等の設置審査から、「入学定員が合理的に算定されていること」の観点として、①入学希望者数に関する長期的な動向と人材需要の動向、②競合となる大学の定員充足状況、③学生募集活動の効果に関するより詳細な分析データを踏まえた説明が求められる。一部については指定したフォーマットに記載。

【図表12】私立大学等の学部等設置認可における学生確保の見通し（提出書類）の変更まとめ

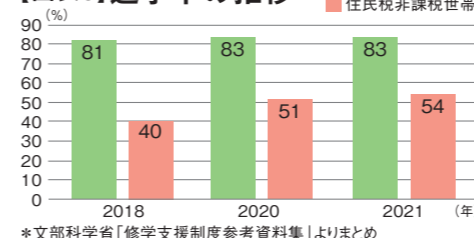
観点	求められる主なデータや説明
1 18歳人口の中長期的な動向	学生募集地域の設定の妥当性について、学校基本調査のデータ（出身高校の所在地別入学者数）及び自学や他大学等の実績も用いて、どの都道府県からの程度の進学者が見込まれるかを説明
2 既存学部の定員充足状況	今後の定員充足の見通し（学科ごとに直近5年間の入試方式ごとの志願者数、受験者数、合格者数[そのうち追加合格者数]、辞退者数、入学者数について延べ人数と実人数を整理し、入学定員充足率、歩留率を示す）／申請時点で収容定員充足率7割未満の学科等がある場合は、原因を分析したうえで新設学部の定員設定の合理性について説明
3 既存学部・学科の学生募集活動の実績と効果	既存学部・学科に関する分析（過去2年間のオープンキャンパスや各種説明会の参加者数、そのうち受験対象者数、そのうち受験者数、そのうち入学者数を整理し、受験率や入学率を算出。資料請求者についても入学につながった割合を分析、高校訪問の計画と実施体制、訪問エリアや学校数等の目標、ホームページのアクセス数、SNSの登録者数や配信数に関する計画、目標なども）／新設学部の学生募集活動の方針と戦略、実施計画・目標と、新設学部で同様の取り組みをした場合に見込まれる入学者数を、取り組みごとに説明
4 競合校の定員充足状況分析	自学の優位性について、教育内容と方法、入試（実施時期や入学手続き時期等）、学生納付金・奨学制度、取得可能な資格等の観点から競合校との比較分析／学校種や定員規模、学問分野、学生募集地域、ターゲットとする受験生の学力層などの類似性の観点から、「なぜその大学を競合に選んだか」の説明／競合校の過去3年間の志願状況（志願者数、受験者数、合格者数、入学者数、定員充足率）に自学の優位性に関する分析も踏まえ新設学部の定員を充足できることを説明
5 高校生対象のアンケート	▶客観的なエビデンスとなるよう、調査実施の要件や必須の設問項目を示し、「実際のターゲット層の新設学部への入学意向」を確認するためのクロス集計（「学部開設時期や学生募集地域とアンケート対象者の進学時期、居住地域を合致させる」）[回答者に対し、学部・学科名、養成する人材像やアドミッション・ポリシー、設置場所・アクセス、学生納付金、競合する大学やその学部・学科名などの情報を明示する]▶選択肢による設問必須事項①卒業後の希望進路（選択肢：大学、短大、専門学校、就職...等）*専門学校や就職を選んだ者は以降の設問から除外②進学を希望する大学等の設置者（選択肢：国立、公立、私立）③興味のある学問分野（選択肢：学校基本調査の学科系統分類表の中分類から選択。新設学部該当するものがない場合は選択肢を追加できる。複数選択可）④新設学部の受験を希望するか（設問：○○大学○○学部○○学科が開設された場合、受験を希望しますか。[選択肢：第一志望として受験する、第二志望として受験する、第三志望以降として受験する、受験しない]）*「受験しない」と回答した者は⑤の設問から除外⑤新設学部合格した場合に入学するか（設問：○○大学○○学部○○学科を受験して合格した場合、入学を希望しますか。[選択肢：入学する、志望順位が上位の他の志望校が不合格の場合に入学する、入学しない]）。これらの設問に対する回答については、クロス集計で「私立四年制大学志望で○○系統に興味がある」高校生のうち、自学の新設学部を「受験し、合格したら入学する」と答えた人数を算出し、学生確保の見通しとして示す必要がある

*【図表6、10、11】文部科学省資料を基にまとめ

【図表6】修学支援新制度適用の機関要件の厳格化まとめ

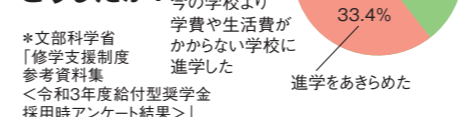
改正前	改正後（2024年度から）
<p>機関要件のうち大学・短大の経営に関するものは現在、3つの指標があり、</p> <p>①直前3年度全ての収支計算書の「経常収支差額」がマイナス</p> <p>②直前年度の貸借対照表の「運用資産－外部負債」がマイナス</p> <p>③直近3年度全ての収容定員充足率が8割未満</p> <p>の全てに該当する場合は支援対象にならない。</p>	<p>▶機関要件の厳格化</p> <p>①直前3年度全ての収支計算書の「経常収支差額」がマイナス</p> <p>②直前年度の貸借対照表の「運用資産－外部負債」がマイナス</p> <p>③直近3年度全ての収容定員充足率が8割未満に該当する場合は、支援対象外。 ※但し、直近の収容定員充足率5割以上、進学・就職率9割を超える場合には、確認取り消しを猶予</p> <p>※専門学校は、③の指標が「直近3年度全ての収容定員充足率が5割未満」となるが、「地域の経済社会にとって重要な専門人材の育成に貢献している」と設置認可権者である都道府県知事等が認める場合は、確認取り消しを猶予。</p> <p>▶中間所得層への支援拡大</p> <p>・現行の3段階の支援区分に加え、新たに4番目の区分を設ける。</p> <p>・新区分の対象は世帯年収600万円程度（モデルケース）までとし、「子どもが3人以上の世帯の学生」または「理工農系の学部・学科に通う学生」が対象。</p> <p>※多子世帯については全額支援の1/4、理工農系の学生については、文系との授業料差額を支給予定。</p>

【図表8】進学率の推移



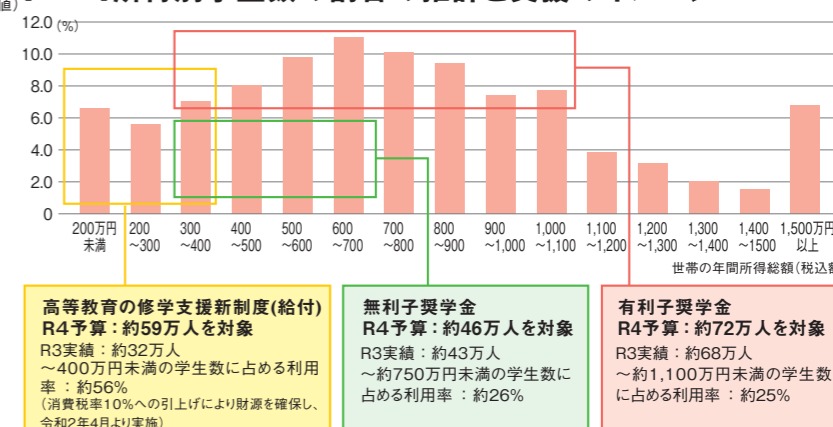
*文部科学省「修学支援制度参考資料集」よりまとめ

【図表9】給付型奨学金が受けられなかった場合どうしたか？



*文部科学省「修学支援制度参考資料集」令和3年度給付型奨学金採用時アンケート結果より

【図表7】所得別学生数の割合の推計と支援のイメージ



※子どもの数、その他条件により、実際に対象となる年収は、個人によって異なる (注) 各制度は大学学部、短期大学、高等専門学校、専修学校(専門課程)、通信課程における支援対象人数を計上。(出所) グラフは(独)日本学生支援機構(JASSO)「令和2年度学生生活調査」[「家庭の年間収入別学生数の割合(大学昼間部)」より文部科学省が作成。]

Q. 昨今の経営に関わる法令改正等への対応は？

経営改善が急務。改革を促すきっかけとして活用を。

ここでは、特に「修学支援新制度」「大学設置基準」「学部等設置認可手続き」の3つを取り上げる。中でも悩ましいのが、修学支援新制度適用の機関要件の厳格化だろう【図表6】。2021年度は32万人が制度を利用した【図表7】。制度開始以降、住民税非課税世帯の進学率は上昇傾向で【図表8】、給付型奨学金がなければ進学を諦めていたという利用者が3分の1に上るという【図表9】。2022年に下北半島に新キャンパスを設置した青森大学の岡島成行理事長は「経済的な理由で進学率が低い地域へのキャンパス設置は、修学支援新制度の活用が前提だ。毎年15人程度進学できるようになれば、経営が成り立つ。初年度のむつキャンパス入学者は15人、うち4人が制度の利用者だ」と話す。

大学の自前での奨学金支給の負担軽減にもつながる制度だったが、2024年度からは、従前からある「直近3年度全ての経常収支差額がマイナス」に加えて、「直前年度の『運用資産－外部負債』がマイナス」「直前3年

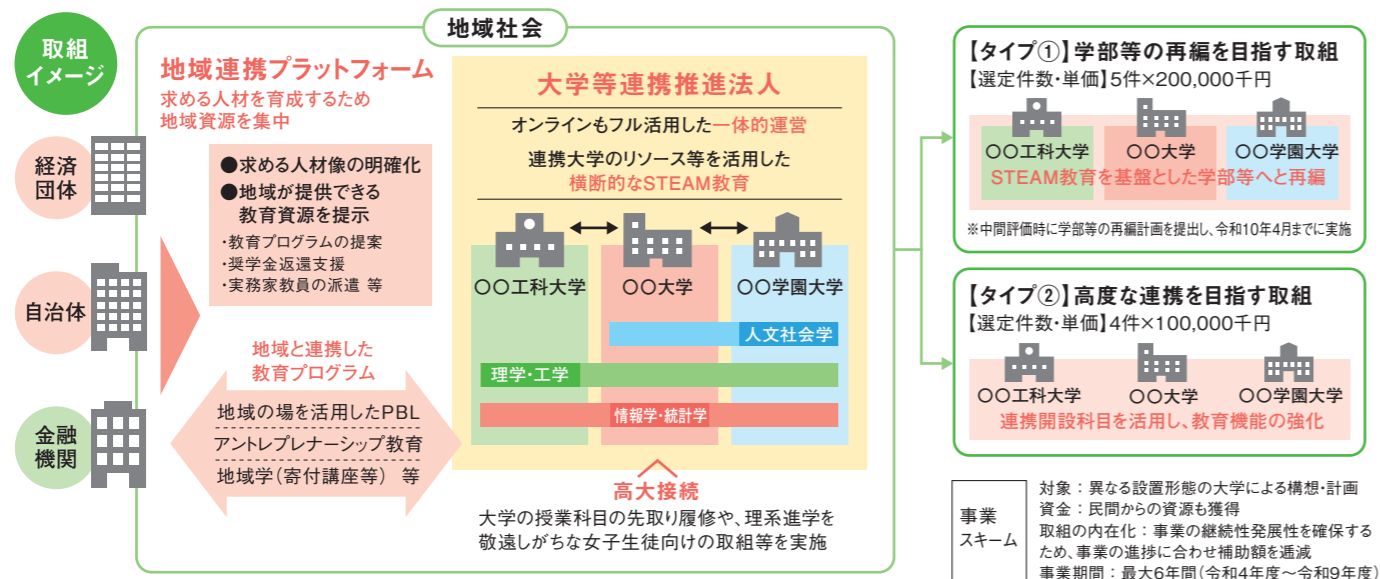
度全ての収容定員充足率が8割未満」の要件が示され、「①かつ②」または「③」に該当する大学は原則、対象から外れる。私学高等教育研究所の西井泰彦主任の現時点での試算では、厳格化で約40大学が対象外となると言う。「定員割れは私学助成金減額につながるが、私大の収入に占める助成金の割合は1割程度。しかし、修学支援新制度の対象外になれば、学生確保が立ち行かなくなるリスクが発生し、経営にとっては致命的だ。」

収支や充足率の改善が急務だ。【図表10】には大学設置基準の見直し事項をまとめた。多くの大学経営者が注目しているのが、基幹教員制度を利用した人件費の削減だ。ただし、これは専従の基幹教員の負担増加で、十分な教育研究ができなくなる懸念もある。

大学等設置の認可要件基準も厳格化される。2025年度学部等設置予定から、収容定員充足率が5割を下回る学部が1つでもあると、申請は認可されない。改組により起死回生を図りたくても大きく定員割れしていれば申請すらできない。審査においても学生確保の見通しについての厳密なデータや計画が求められるようになった【図表12】。もはや大学も企業並みの経営が求められると言える。

【図表15】地域活性化人材育成事業～SPARC概要 (Supereminent Program for Activating Regional Collaboration)

〈事業内容〉地域社会と大学間の連携を通じて既存の教育プログラムを再構築し、地域を牽引する人材を育成



【図表16】2022年度SPARC選定事業一覧

事業責任大学	事業名称	対象地域	事業協力機関					
			参加校	地方公共団体	企業・経済団体	金融機関	その他	
タイプ①	山梨大学	知(地)のソーシャルキャピタル～学びの山梨モデル～構築事業	山梨県	山梨県立大学	山梨県	(公財)やまなし産業支援機構、(公社)やまなし観光推進機構、専修学校山梨予備校	山梨中央銀行	—
	信州大学	「しあわせ信州」を創造する地域活性化高度人材育成プログラム	長野県	長野大学、佐久大学	長野県	一般社団法人長野県経営者協会	株式会社八十二銀行	長野工業高等専門学校
	山口大学	ひとや地域(まち・文化教育)のwell-beingに貢献する文系DX人材の育成	山口県	山口県立大学、山口学芸大学	山口県、山口市	山口経済同友会、山口県経営者協会、公益財団法人やまぐち産業振興財団	一般社団法人山口県銀行協会、山口県信用金庫協会、山口銀行	山口しごとセンター
タイプ②	岐阜大学	ぎふ地域創発人材育成プログラム～地域活性化を目指した知的基盤の確立～	岐阜県	中部学院大学、岐阜市立女子短期大学	岐阜県、岐阜市、中津川市、高山市	岐阜県経営者協会、岐阜県中小企業家同友会、長良川温泉若女将会、柳ヶ瀬を楽しいまちにする株式会社、Global Mobility Service株式会社	十六銀行	—
	熊本大学	くまもとの未来を拓くグローバルDX人材育成プロジェクト～地域社会と国公私3大学の連携による「くまもと型文理融合DX教育」の構築を目指して～	熊本県	熊本県立大学(協力校:東海大学)	熊本県、熊本市	熊本経済同友会、一般社団法人熊本県工業連合会、一般社団法人熊本県情報サービス産業協会	株式会社肥後銀行	—
	宮崎大学	新しい価値を創造し持続可能な地域づくりを牽引する「多様な未来共創人材」の育成プログラム	宮崎県	南九州大学、宮崎国際大学、宮崎学園短期大学	宮崎県、宮崎市、都城市	宮崎県商工会議所連合会、宮崎県商工会連合会、宮崎県中小企業団体中央会、宮崎県工業会、宮崎県農業協同組合中央会、宮崎県産業振興機構	宮崎銀行、宮崎太陽銀行、宮崎県信用金庫協会	連合宮崎

*【図表15・16】文部科学省公表資料を参考に作成

「地域活性化人材育成事業(SPARC)」は、地域社会と大学間の連携を通じて既存の教育プログラムを再構築し、地域を牽引する人材育成をめざしている。この事業は設置形態の異なる大学が連携開設科目を活用することや、地域ニーズの把握やリソースの活用のため金融機関を含む地域連携プラットフォームの構築も必須であるため、これまでの連携事業の集大成にも見える。学位プログラムの再構築が全大学に求められるが、そのうえで、参加大学の半分に学部・学科等の再編も求めるタイプ①はハイレベル型、タイプ②はスタンダード型と言える。事業期間は最大6年間、タイプ①は年間2億円程度、タイプ②は年間1億円程度の支援を受ける。2022年度はタイプ①、タイプ②でそれぞれ3事業が採択された【図表16】。2023年度も新たに公募される予定だ。

連携促進事業に関して、本特集で取材した大学からは、「競合関係にある相手とどこまで本気で手を組めるかがポイント」「自分たちの希望を相手に望むだけでは実現しない」という意見も出た。有効な連携を実現するための参考にされたい。

【図表13】直近10年の文部科学省による地域や大学との連携を促す主な事業

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
教育連携		大学教育再生加速プログラム(AP)							知的集約型社会を支える人材育成事業	
大学間連携								一人法複数大学制度(国立大学)	大学等連携推進法人	地域活性化人材育成事業(SPARC)
地域連携	地(知)の拠点整備事業(COC) / 私立大学等改革総合支援事業	地(知)の拠点による地方創生推進事業(COC+)				地域連携プラットフォーム		大学による地方創生人材教育プログラム構築事業(COC+R)		
私立大学等改革総合支援事業	②地域特色型	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	③他大学等との広域・分野連携 ⑤プラットフォーム形成(地方型/都市型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)

*文部科学省資料より編集部でまとめ(「私立大学等改革総合支援事業」の②③⑤はそれぞれタイプ名を示す)

【図表14】認定された大学等連携推進法人

法人	大学	取り組み内容
(一社)大学 アライアンス やまなし	山梨大学 山梨県立大学	●連携開設科目の開設(2021年度～) 教養教育分野、留学生対象科目、高度専門人材養成(教員養成、幼児教育、看護教育、社会科学等) ●教育資源の有効活用 施設の共同利用、就職支援の相互利用等 ●学生・教職員の交流 合同講演会/研修の開催、事務職員の人事交流 ●効率的な大学運営 電気的共同契約、消耗品等の共同調達 ●連携の枠組みを活かした地域貢献活動 新型コロナウイルスワクチンの大学拠点接種 等
(一社)四国地域 大学ネットワーク 機構	徳島大学 鳴門教育大学 香川大学 愛媛大学 高知大学	●連携開設科目の開設(2023年度～) ●連携教職課程の開設(2023年度～) 教員養成(美術、家庭、情報) →単独大学の教育リソースだけでは為しえない、一層厚みのある教員養成 ●持続可能な地域を牽引できる人材を育成する「四国人財育成塾」事業 →シンポジウムの開催などによって、わが国のモデルとなる地域社会実現のための情報を発信
(一社)学修評価・ 教育開発協議会	関西国際大学 北陸学院大学 共愛学園前橋国際大学 宮崎国際大学 富山国際大学	●国内留学事業(学生の相互派遣) ●単位互換プログラム事業の実施 ●連携開設科目の開設(2023年度～) 社会の要請に応える新たな科目(教員養成、幼児教育、データサイエンス等) 地域の課題解決に係る科目 ●学生・社会人への教育プログラムの開発(予定)、学修成果の評価方法の開発・普及
(一社)やまぐち共創 大学コンソーシアム	山口大学 山口県立大学 山口学芸大学	●連携開設科目の開設(2023年度～) SPARC教育プログラムにおいて予定されている「地域学」 ●3大学LMS、共学IR ●地域の高大接続推進事業として高校生の探究活動「ジュニアリサーチセッション」の実施 等

*文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年11月30日規制改革推進会議 人への投資WG資料)等をまとめたもの

地域連携

Q 地域連携にまつわる
国の政策動向は?

A 一大学では解決困難な課題解決のための支援事業を行う。国はこれまでも、さまざまな補助事業などを通じて、大学と地域との連携と、そのための組織的な基盤づくりを支援してきた【図表13】。2018年からはグラウンドデザイン答申に基づき、地域課題解決のための連携モデル「地域連携プラットフォーム」の構築を促進。2021年には大学間の強みを生かした連携を推進する「大学等連携推進法人」制度を設けている。

大学等連携推進法人に認定されれば、「連携開設科目」の開設や、「共同教育課程の規制緩和」など、教学上の特例措置が受けられ、教育研究機能の強化や大学運営の効率化を推進できる。2023年5月現在、4法人が認定されている【図表14】。2021年度に認定された(一社)学修評価・教育開発協議会」は、学生募集上の競合になりにくい地域外の大学同士が連携した異色の法人だ。これにより各地域社会にどのような貢献ができるのか、今後の活動が目玉される。

2022年度に開始された

【図表19】地域連携にあたって大学が取り組むべきことと、大学経営上のメリットの例

地域連携にあたって大学が取り組むべきこと	地域 みんなで 人口減に 挑む	大学経営上のメリット
<p>自学が責任を負う地域を決め、地域のことを知る →自学の「地域」とはどこか？</p>		<p>地域の小中高からの認知、理解度アップ →地元大学への進学意欲向上</p>
<p>地域の一員として雑巾がけから始める →「来賓」ではなく地域を支える「バックヤードスタッフ」</p>		<p>地域の自治体や企業からの認知や理解度アップ →学生の社会での教育機会やキャリアの拡充</p>
<p>自学が持つデータを共有する →18歳人口の流出が問題の場合、進学動向、卒業後の就職動向の詳細なデータは大学が持っている</p>		<p>地元から協業の声がかかる、期待される存在になる →学生の社会での教育機会やキャリアの拡充、リカレント教育の機会増</p>
<p>自学の方針に合う採用人事、組織文化をつくる →「地域連携室」があれば自動的に地域連携が活発になるわけではない</p>		<p>大学の課題が地域にとって自分事化する →大学の経営課題解決に向けて地域や他大学のサポートを得られる</p>

*共愛学園前橋国際大学大森学長の話を基にまとめ

【図表20】各大学の地域連携の工夫例と成果

大学	工夫例	成果
青森大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶人口流出に悩む大学空白地域の自治体(むつ市)や地元産業界の要請に応じて新キャンパスを設置 ▶地域のニーズをくみ取った人材育成、教育のしきみを構築 	<ul style="list-style-type: none"> ▶地元高校生の県内大学進学、地域定着の促進 ▶地域の中高生の大学進学への意識向上 ▶学生の地域イベント、まちづくりワークショップへの参画による地域の活性化
桜美林大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶法人の地域社会連携室が地域のニーズを聞く ▶沖縄県の大学との単位互換制度、福島県、鹿児島県等、遠隔地でのPBLなど、地方での教育実践を積極的に行う ▶探究学習支援プログラム「ディスカバ！」を全国展開し、各地の高校との連携を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶地域ニーズを設置校(幼稚園～大学)の教育に反映 ▶官学連携を通じたPBL実践地域である鹿児島県徳之島町で、プチ・オープンキャンパスを実施 ▶首都圏以外からも安定的に受験生を確保
共愛学園前橋国際大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶地域振興、学生や住民の教育機会の増加を連携のメリットと考え、自学の収入増には結びつけない ▶地域の課題をテーマとして実践的な教育を行うよさを共有できる教員を採用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶地元就職率は毎年70～80%で安定 ▶地域が「大学と組みたい」と考えたときの最初の相談先になっている ▶地元企業との産学連携プログラムが多数実現
京都光華女子大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶大学のビジョン(「健康創造」「未来創造」)を軸に、京都府・京都市・右京区・西京極の4つのフェーズで、地域との連携を強化。地域貢献と実学的教育の発展を図る ▶キャンパス内に「光華もの忘れ・フレイルクリニック」開設 	<ul style="list-style-type: none"> ▶地域住民の健康増進と地域医療の発展に貢献 ▶「光華こどもひろば」、「光華ワクワク×健やかフェス」等にて地域交流や多職種連携を実践 ▶京都出身者の地元就職率約80%
安田女子大学	<ul style="list-style-type: none"> ▶インターンシップを通じた交流で、地域のニーズを把握 ▶制服制度を採用し、教育実習、インターンシップ、就職活動などの際に着用。地域人に「安田の学生」と認知してもらうためのアイコンとしている 	<ul style="list-style-type: none"> ▶卒業生の約70%が、広島県及び周辺エリアで働く ▶学内で行う企業説明会に、地元企業等200社が協力 ▶地域の企業や学校が、PBLやボランティアなどの学びの場を提供

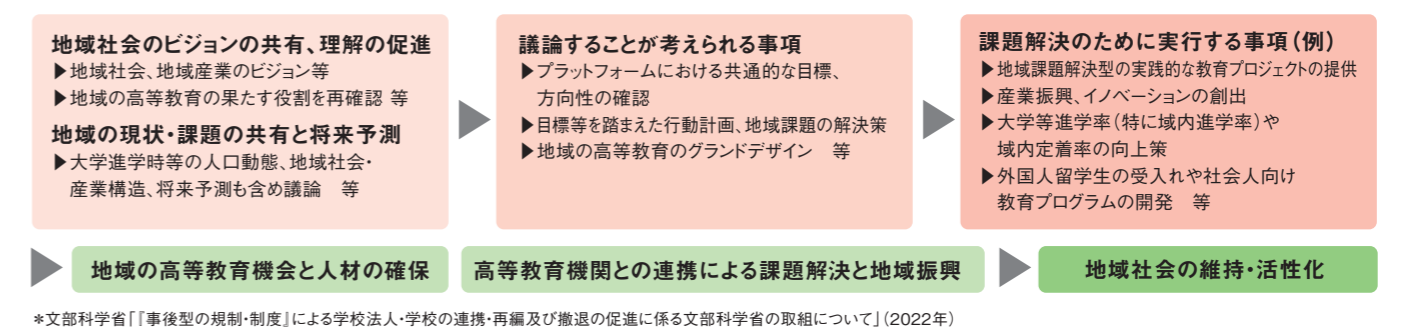
20にまとめた。

そのほかにも、青森大学による、自治体と協力して高等教育の空白エリアにサテライトキャンパスをつくるユニークな施策など、今号で取材した各大学の単独での地域連携について、工夫例を【図表20】にまとめた。

しかし、連携によって地域が盛り上がり、結果として自学の教育の充実、評価の向上、受験生への認知、の連鎖が起き得る。【図表19】には大森学長の経験を基に地域連携にあたって大学が取り組むべきことと、大学経営へのメリットをまとめたので、参考にされたい。

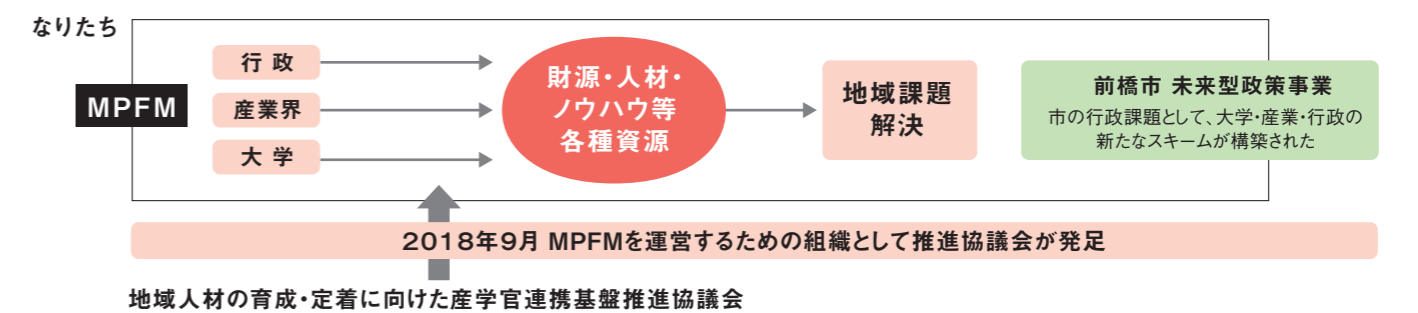
もちろん、地域連携は大学単独でも取り組める。安田女子大学は、地元200社以上の協力を得て、キャリア科目として全学生にインターンシップの機会を提供。企業と教職員が協働で実習内容を検討する、実施前後の研修を徹底的に行う、実施期間以外も職員が各企業を回る、といった丁寧な取り組みで信頼を獲得し、就職実績に結び付けている。「地方だからこそ、地域との連携は結びやすい。県との連携協力協定、プロスポーツクラブや大手商業施設とコラボした教育などは、自治体や企業との距離が近い地方ならではの強みではないか」(安田女子大学)。

【図表17】地域連携プラットフォームで共有・議論・実行することが考えられる事項



*文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年)

【図表18】「めぶく。プラットフォーム前橋」(MPFM)における大学の位置付け



大学にとっての意義

■一大学では、あるいは大学界だけでは、取り組みが困難な地域課題へのアプローチ

■個別展開していた事業を共同にすることで、互いの強みを持ち寄り、コストを案分でき、より良い事業にしたり、持続可能性を担保

■前橋5大学が協働することで、「前橋総合大学」として前橋で学ぶこと自体をアピール

■産学官が共同で地元定着に取り組むことは、結果として、学生募集につながる

■産官との協働により、地域人材ニーズなどを議論

■(連携推進法人を含む)将来のより密な協働に向けての関係構築

*「めぶく。プラットフォーム前橋」資料

大学が中心となる取組課題

大学の活性化に係る取組	【課題①】	進学・就職の統計的な傾向分析	(取組1)	共同研究の実施
	【課題②】	若者定着のための、市内高等教育機関への進学率向上	(取組1)	共同大学説明会の実施
	【課題③】	高大産官接続の充実	(取組2)	共同の奨学金制度の検討
			(取組1)	高校生を対象にしたキャリア開発プログラムの実施
	(取組2)	共同教育プログラムの開発		
	【課題④】	未来の前橋市を牽引する高等教育機関に発展を遂げるFD・SDの充実	(取組1)	合同FD・SDの開発
教育の充実に係る取組	【課題⑤】	国際交流プログラムの開発	(取組1)	留学プログラムの開発
	【課題⑥】	共同公開講座の実施	(取組1)	共同で公開講座を開催
	【課題⑦】	持続可能なプラットフォーム体制整備	(取組1)	他県先進コンソーシアムへの視察の実施
リスクマネジメントに係る取組	【課題⑧】	初等中等教育支援	(取組2)	シンポジウムの開催
			(取組1)	小中学校コミュニティスクール化の支援
学生定着に係る取組	【課題⑨】	地域における災害対策の連携	(取組1)	リスクマネジメント委員会の設置
			(取組2)	若者定着に向けた異業種交流会
			(取組3)	ハタラクラスぐんまとの連携
人材育成に係る取組	【課題⑩】	若者定着のための、市内就職先への就職率向上	(取組1)	市内定着者への奨励金
			(取組2)	リカレント教育プログラムの開発
【課題⑪】	高等教育機関の特色を発揮したりリカレント教育の充実	(取組1)	リカレント教育プログラムの開発	

Q: 地域連携のコツは?

A: 共通の目的の下、地域の「一員」として取り組むこと。

文科省が進める、地域連携プラットフォーム【図表17】。多くの大学はいずれかのプラットフォームに参加しているが、成果はこれからというところが多い。その中で、群馬県前橋市の5大学が参加する「めぶく。プラットフォーム前橋」では進捗がみられる【図表18】。

同プラットフォーム(PF)の特徴の一つが、行政が主体となっている点だ。「めぶく。」というワードはもともと前橋市のまちづくりビジョンで、PFも市の政策の一つに位置付けられている。市内小中高を対象とした教育活動の実施、市内企業向けのリカレント教育などが、市のスキームを利用して実現。市が取り組むデジタル田園都市事業により拠点を設置する大企業が増えたが、PFもこの事業と歩調を合わせることで、産学連携も進むことが想定される。

共愛学園前橋国際大学の学長大森学は言う。「自治体や企業と関係構築からといって、その二者が直接、受験生を連れてきてくれるわけではない。自治体も、地域の私大から税収は見込めない。連携も進むことが想定される。」