

【鶴田氏】

名城大学の鶴田でございます。よろしく申し上げます。

時間もあまりございませんので、ポイントをかいつまんでご報告をさせていただきます。

私からは、基本的には先ほどのアンケート調査を踏まえまして、地域連携（貢献）活動の特徴的な取り組み、それからそういった特徴的な取り組みを生み出す組織の特性やマネジメントについて訪問調査をした結果をご報告させていただきたいと思えます。

私どもが訪問調査をさせていただきましたのは、今回のアンケート調査にご回答いただいた大学、さらに、その中から、大学 COC 事業に採択された大学から選ばせていただきました。できるだけ地域ですとか大学の規模といったところのバランスも考慮しながら訪問校を選定させていただき、全部で 10 大学を訪問させていただいております。

今回の訪問調査の目的ですけれども、先ほど増田研究員からもお話がありましたように、繰り返しになりますが、この地域連携（貢献）活動の特徴的な取り組みですとか、その背景にありますマネジメントシステムの全体構造を明らかにするということです。

今回、訪問させていただいた 10 大学の基本的な情報につきましては、本日、お手元に一覧表を配布させていただいております。時間の関係もございまして、各大学の基本情報については、この資料をご覧くださいこととして、今からの報告の中では、省略させていただければと思います。

訪問調査時に、こちらから質問した内容としましては、この地域連携（貢献）活動をどのように位置づけ、理念や目標とのかかわりはどうなっているのか。また、そうした考え方を構成員にどのように浸透させているのかですとか、さらには、この地域連携（貢献）活動について、どのような特徴的な取り組みや新たな取り組みがあって、そうした取り組みがどのような形で生まれ、誰が中心に取り組んでいるのかといった

ようなことなど、アンケート調査だけでは見えない部分を、さらに掘り下げながら調査をさせていただきました。

まずは今回訪問調査した10大学について、調査した全てをご報告する時間はありませんので、各大学が訪問調査時に挙げられた最近の代表的かつ特徴的な取り組みと、それからその大学の組織の特性といった部分を中心にご紹介させていただければと思います。

まず東北学院大学です。東北学院大学では、2018年までの中期達成目標を掲げています。その目標の中の1つに「地域社会と協働し、震災復興に貢献する人材育成、教育・研究活動を推進する」ということを掲げておりまして、特に地域の自治体との密な連携をとっているところに特徴を持っています。

今回の訪問では、特徴的な地域連携（貢献）活動にかかわる取り組みを挙げてもらったところ、多賀城市との包括連携協定に基づく取り組みを挙げていただきましたが、これは具体的には「多賀城スクール」という事業名称ですが、いわゆるサマースクールです。夏休みに多賀城市内の小中学生が数日間、大学の多賀城キャンパスに来て、この小中学生の児童や生徒さんを対象に、将来、教師を目指す東北学院大学の学生さんが家庭教師として勉強をみてあげるということで、地元の教育委員会と連携しながら、この事業は、始めて6年目になるとのことでした。

今回のこの東北学院大学の特徴としては、多賀城市の市役所が工学部のキャンパスと隣接しているという立地的なこともありまして、常に互いが行き来しているということもあり、連携が非常に密になされている点です。まさに対等なパートナーシップということを強調されておりましたけれども、こういった自治体との連携を密に進めている点は特徴として挙げられます。

組織の特徴というところでは、トップダウンというよりはどちらかというとボトムアップが強い組織であるという感じがいたしました。ただ、学長、副学長、学部長、学長室長といった方が構成員として入っておられます「教学改革推進委員会」という会議において、これは毎週議論しているとのことでしたが、こういった会議体を通し

て全学的な取り組みを進め始めていて、教育改革を中心にその成果もいくつか出てきています。

それから、今回この大学 COC 事業への申請に対しても、かなり副学長がリーダーシップを発揮されておりまして、教職員への説明をしたりですとか、理解浸透に苦労されたというようなお話もうかがいました。もう1つ、組織の特徴としましては、ボトムアップとは言いましたけれども、学長のリーダーシップを支える学長室という組織がございまして、この部署が全学的なコントロールタワーとしての役割を果たしているのですけれども、この学長室の室長がこの地域連携の責任者ということもありまして、この地域連携（貢献）活動についても、全学的な取り組みとして推し進めている状況にあります。

続いて、同じく東北地区の東北工業大学ですけれども、こちらは理念として、「わが国、特に東北地方の産業界で指導的役割を担う高度な技術者を養成する」ということを掲げています。東北工業大学では、地域連携（貢献）活動の特徴的な取り組みとして「せんだい創生プロジェクト」を挙げておられました。

この事業は、去年はプロジェクトとして10プロジェクトを実施されたということでしたけれども、その中の1つのプロジェクトがここに挙げております「街歩きマップ」という取り組みになっています。これは地下鉄の沿線の街の魅力、例えば施設とか文化、歴史をマップという形に落とし込むものですが、このマップは、地域の方々と学生とが一緒になって作成をしています。この取り組みは、工学部とライフデザイン学部の2つの学部が協力しながら進められています。この事業がどのように生まれたかといいますと、もともと仙台市とは、月に1回程度の話し合いをされているそうなのですが、その話し合いの中で出てきた事業とのことで、まさに地域の課題を踏まえた取り組みとなっています。ここで作成された街歩きマップは、市民センターですとか公共の施設でも配布をされているということで、非常に地域からの評判もよく、他の地域からも要望が出ているとのことでした。地域振興に、かなり役立っているとのことです。

この大学の1つの特徴としましては、研究に限ったことではなくて教育面も含めて、この地域のニーズと、それから学内のシーズをつなぐコーディネーターの方が専門人材として活躍されているという部分です。このコーディネーターは、地域連携を全学的に進めることをミッションとする地域連携センターに所属していますが、このコーディネーターの方とは別に、この地域連携センターの事務長も前職で産学連携に携わっていたということで、こういった方々がコーディネーターとしての役割を果たしながら、できるだけ地域のニーズと学内のリソースとのマッチングを、互いのやり取りを何度も繰り返しながら橋渡し役として推し進めていると、そういった印象を強く持った大学です。

続いて、杏林大学です。こちらは第3次中期5カ年計画に基づいた大学改革を進めており、「Global Study from Your Town」をスローガンとして掲げておまして、主な柱として、グローバル化と地域連携を中心に推し進めています。今回、杏林大学で特徴的な地域連携の取り組みということで挙げていただいたのは、「学生による小・中学生に対する自動体外式除細動器（AED）の利用講習」です。このAED、これは心臓の働きを戻す医療機器ですけれども、この事業は、そもそも市の方からこういった講習をやってほしいという依頼があったということで、その要望を受けて教職員が出かけていく。そこには当然、学生も一緒にいくわけですけれども、基本的には救急救命学科の学生ということですが、彼らにとっても将来の本業にもつながる活動ということになります。中学生を対象に学生さんが教えるということで、この取り組み自体が実践的な教育の場になっているということです。また、教育の場であるのと同時に、やはり社会貢献、もともとは地域のニーズから始まったということで、この両方の意味合いを持っているということで、特徴的な取り組みとして挙げられたということです。

杏林大学の組織上の特徴というところでは、とにかく学長がリーダーシップを発揮して、先ほど申しあげたグローバル化、それから地域連携と、この二本柱を中心に取組みられております。今回の訪問調査では、地域連携（貢献）活動を中心的に進めて

おられます地域交流推進室の室長の方に対応していただいたのですけれども、室長の話では、とにかく学長が学内の人的リソースといたしますか、どの部署にどういう専門家がいてということはかなり把握されていて、何か事があれば、すぐに学長から携帯に電話がかかってくるということで、比較的学長と先生方との距離も近く、いろいろと指示が飛んでくるというようなこともおっしゃっておられました。この杏林大学では、今回の大学 COC 事業に採択されたということで、研究所を新たに作っておられます。「杏林 CCRC 研究所」という名称ですが、この研究所がある意味、この事業の司令塔といたしますか、シンクタンク的な役割も果たしております、この研究所の所長と先ほどの推進室の室長のお二人が、かなり中核的な役割を果たしてミドルのリーダーシップというものを発揮されて、いろいろ新しいことにチャレンジされているということでした。

続いて、芝浦工業大学です。こちらは理念では、建学の精神として、「社会に学び、社会に貢献する技術者の育成」を掲げておりまして、これまでも地域の中小企業などと技術課題を学内のシーズとマッチングしながら、産学連携を中心に様々な取り組みを進めてきております。たとえば、地元の町工場のアイデアを発端として、賛同する地元企業や他大学などと連携して海底探査機を開発したというようなことをおっしゃっていましたが、いろいろ信用金庫の方々からの情報なども利用しながら、その地域の課題のニーズをうまく吸い上げながら、学内シーズで応えておられるということで、今回の訪問調査では、ロボット技術による健康支援ということを特徴的な取り組みの一つとして挙げられておりました。

この事業が特徴的なのは、やはり複数の学部でプロジェクトを組んでいろいろ取り組まれているということで、災害対策ですとか、お年寄りの安否確認、あるいは健康管理、防犯といった問題を、大学が持っている空間知システムですとか、あるいは遠隔制御ロボットなどで支援していくということで、これは江東区というキャンパスの置かれている地域の課題を踏まえて対応しているということです。芝浦工業大学では、他にもキャンパスがございまして、たとえば、さいたま市であれば都市環境、港区で

あれば緑や水を活かした景観といった、それぞれのキャンパスの地域の課題に対応する形でいろいろ取り組みをされています。

今回の訪問時に対応していただいた、地域連携の担当者の方のお話ですが、芝浦工業大学の組織の特徴として、上から決まったからやれ、ということではなかなか物事が進まないということで、そうした中でやはり、事業の規模は小さくても、良い事例を見せながら賛同者を徐々に増やしてきたと、そういう取り組みを地道に重ねてこられたとお話をされていました。

それから、組織文化と言ってもいいのでしょうか、互いに協力するような文化があるのだということで、そうした文化が醸成される土壌として、お互いの顔がわかる範囲内の適度な大学の規模であることもおっしゃっておられました。とにかく、上からの押し付けではだめで、教員に対して論理的に説明すれば納得してもらえる状況にあるとのことでした。各部署の所属長も利益代表者にはならず、とにかく皆で協働して何か新しいものに取り組もうと、そういう組織文化が根付いているということです。芝浦工業大学の場合には、スーパーグローバル大学創生支援にも採択されており、常に新しいことにチャレンジするというので、様々な形で成果も出てきております。

続いて、中部大学です。中部大学は、建学の精神で「不言実行、あてになる人間」という精神を身上としながら、社会の進歩ですとか発展に貢献するということを理念として掲げています。

今回の訪問で、地域連携（貢献）活動についての特徴的な取り組みとして挙げられたのは、春日井市との連携事業です。この中のたとえば、報酬型インターンシップ、これは商工会議所と協定を結んで取り組んでいるということなのですが、企業にとっては地元の雇用促進というメリットがあるということで、この中には長期のものと、それから2か月ごとに勤務先を変えるものと、いろいろな取り組みがあるとのことでした。

それからシニア大学ということで、これはシニアの方の再学習の機会となっています。

中部大学の場合には、とにかく経営トップのリーダーシップという部分が特徴的でして、訪問時には、副学長に対応していただきましたけれども、この方が実際に地域連携の担当もしております。副学長がおっしゃるには、単に現場から積み上げただけではなくて、ある部分はトップが引っ張っていくことも必要だということをおっしゃっていました。実際に中部大学では、2008年から学長主導で全学的な組織として教育改革推進委員会という委員会を立ち上げたそうでした、ここでたとえば、全学共通教育ですとかディプロマ戦略、アドミッション戦略とか、いろいろなテーマを掲げて、それをプロジェクト型で進めてきたということです。そこにはできるだけ多くの教員を巻き込むような形で進めてきたということで、このプロジェクト型を進めてきたことで、学部間をはじめとする部署間の垣根といったものがこういった取り組みの中で取り払われてきたということで、そういった教員の意識改革というものがかなり進められてきました。その中で今回、この大学COC事業ということで、全学的な取り組みを比較的進めやすい風土ができていたというお話もされておりました。

それから、次に名古屋学院大学ですけれども、こちらは中長期計画ということで「Look Forward 2014－2023」を掲げています。この計画は、学長が座長を務めて取り組みをされたということでした。これは2014年度からスタートしたということですが、この中には、社会貢献ビジョンということで、「地（知）の拠点としての存在感を高め、活力ある社会づくりに貢献する」と明確に社会貢献というものを位置づけておられます。

今回、地域連携（貢献）活動の特徴的な取り組みとして挙げられたのは、「都市養蜂とソーシャルビジネス」ですけれども、これは「ミツバチプロジェクト」という名前です。循環型のエコキャンパスの一環としてスタートした事業です。ミツバチが花粉を運んで植物の受粉を助けて、その植物の実を野鳥が食べて、その野鳥が害虫を捕食するという生態系がありますが、実際に、名古屋キャンパスの屋上にミツバチの巣箱を設置して、都市の生態系の向上をめざすということと併せて、この蜂蜜を商店街で販売することで商店街の活性化、更にはいろいろなイベントも開催しているという

ことなのですが、そういったことで地域の活性化にも非常に貢献をされていると、そのようなお話でした。

訪問時には、学長にもご対応いただいたのですが、学長の話では、議論には時間はかかるけれども、現場の納得感を大切にするんだというようなことをおっしゃっておられました。やはり、こういった現場を大事にするという風土が、いろいろな取り組みにつながっているのだと思いましたし、それから実際にこういったプロジェクトを進めるにあたって、前職で町づくりに携わっていた先生がおられたり、こうした地域連携の専門家の方が複数みえて、こういった専門人材の方々が中核となって、地域連携活動を推し進めています。それに加えて、地域連携センターのセンター長が、こういった地域連携活動や理念を各学部へ浸透させるために、様々な場所へ出向いて浸透活動を進めておられたというようなことで、こうしたミドル層のリーダーシップというものも非常に重要だと改めて感じました。

続いて、皇學館大学です。こちらは神宮の学問所が起源ということで、この部分でも非常に特徴的な大学ですが、目指す大学像として「将来ビジョン」を策定して進めています。その中に「地域再生の核となる大学、地域貢献人材の養成」ということを掲げておられます。

皇學館大学では、学長を支える学長補佐が4名ほどみえるのですが、昨年は中期行動計画の策定に尽力され、2015年度からは、この5か年の中期行動計画に基づいて大学改革を進めていくとのことでした。

地域連携（貢献）活動における特徴的な取り組みということで「三重銀総研とのグローバル化と地域経済社会」を挙げておられます。この事業は、三重銀総研との産学協働講座ということで、皇學館大学は人文系を中心とした学部構成ですが、そういった大学において、世界、日本、地域経済を学ぶという意義は非常に深いと担当者の方もおっしゃっておられましたし、企業からするとやはり地元企業への就職という効果も得られるということもおっしゃっておられました。

先ほど中期計画というお話をしましたが、これもやはり学長が中心となって



リーダーシップを発揮しながら全学的な取り組みとして押し進めておられます。それから今回、地域連携（貢献）活動を全学的に押し進めているのは、地域連携推進室という部署になるのですが、この推進室に所属する職員の方が全学的な取り組みの中心的な部署となっております企画部の職員と併任発令されているということで、この企画部と一体となってこの地域連携を全学的な取り組みとして押し進めておられます。

教員個々人の取り組みであっても、地域連携活動として実績のあるものは、できるだけ組織間の協定を結んでいくという形で、全学的な展開に押し上げていくということもおっしゃっていただきました。

それから、四日市大学です。こちらは四日市市と公私協力型の方式で設置された大学ということで、非常にその部分では特徴があります。「地域社会と共生する地域貢献型大学」というのを基本理念の1つとしております。

四日市大学では、特徴的な取り組みということで三岐鉄道との連携による「鉄道まちづくり」を挙げておりますが、これは、三岐鉄道からの寄付講座となっています。この事業は、そもそも高齢化社会という地域の課題を背景に、移動困難者を見据えた際の地方鉄道の意義ですとか、地方鉄道の経営の厳しさといったものを学生と三岐鉄道とが一緒になって考えていくということで、実績としては、三岐鉄道と一緒にテキストを作ったり、あるいは具体的に「サンタ電車」というイベント型の電車を走らせて、毎年2,000名近く集客しているということでしたけれども、そういった形で学生の教育的効果と併せて地域産業の振興にも貢献しているということでした。

それから、組織の特徴ということでは、理事長は学長を兼ねており、理事長、常務理事、事務局長の間では、日常的にコミュニケーションを図っておられるということで、学生の声ですとか教職員の現場の意見、アイデアというものをできるだけ吸い上げるということをおっしゃってございました。今年1月には全教職員に学長名で社会貢献の意義というものを文書で配信したというようなこともおっしゃっていただきましたけれども、この地域連携（貢献）活動を全学的に進めているのは、社会連携センターという部署になるのですが、このセンターのセンター長は、前職の経験も活かしながら、

職員と一緒に教職協働で、様々な事業を進めておられました。

続いて、四国大学ですけれども、こちらの大学は一言でいえば、とにかく学長主導で地域連携を進めている大学と言ってもいいと思います。現学長は、もともと京都大学にみえた先生で、その当時からベンチャービジネスとか産学連携というものを進めてこられたという実績もありまして、今回の大学 COC 事業のコンセプトやアイデアも学長主導で進めてきたとのことでした。

今回、地域連携（貢献）の特徴的な取り組みとしては、「地域がキャンパス推進事業」を挙げておられました。この事業は、地域をキャンパスに見立てて大学の授業を行ったり、学生が実際に地域に出て地域を活性化させたり、文化財調査とかいろいろやっておられるそうです。

それから、もう1つは「観光交流事業」です。こちらの事業は、美馬市の伝統産業、こういったものをたとえば、高校生に体験をしてもらったりですとか、展示会を開いたりですとか、いろいろな形で伝統産業の体験活動を行っておられます。

マネジメントに関して、訪問時には、学長にご対応いただいたのですが、学長のリーダーシップのあり方についてお伺いした際に、ご自身は、とにかく先生方とのコミュニケーションを重要視しているということで、現場の苦勞を感じつつも、国からの補助金事業に採択されるというような、こうした目に見える成果をできるだけ教職員に可視化しながら、理解活動を進めてきたということです。とにかく、学長のリーダーシップとは、中長期的な視点の方向性を示して、構成員を導いていくことだとおっしゃっていましたが、まさにそのとおりだと感じたところです。

かいつまんで足早にご説明させていただきましたけれども、今、ご報告させていただいた中でも、共通する組織上の特性というものが少し見えてきたのではないかと思います。競争優位の源泉といった場合、一つには大学のポジショニング。たとえばブランド、それからランキングですとか、いろいろその大学が位置づけられるポジションというものがあります。もう一つの源泉は、その大学の持っている組織能力です。企業で言うと、たとえば、トヨタのかんばん方式というような、他の組織では簡単に

は真似ができない、ある意味その組織の特性というものがあります。

とくにこういった組織の特性という部分になりますと、かなり暗黙知的な部分がありますので、なかなか外からは見えづらいところがあります。ただ、こういったところに気づいて、意識的に強化していくということも重要ではないでしょうか。

組織能力と言ったときに、その能力を特定することは難しいと一般的に言われておりますが、本日は、参考として、ウルリッヒ・スモールウッドが示しております、マネジメントに優れた企業によく見られる 11 の能力ということで、項目を挙げさせていただきました。

能力の高い人材を集めてその能力を引き出すというような人材ですとか、スピード、ブランド・アイデンティティ、結果責任、コラボレーション、いくつかあるのですが、この 11 の組織能力に照らし合わせて、先ほどご報告させていただいた各大学の特徴を見ていきますと、たとえば、人材といったところでは、地域と大学とをコーディネートする専門人材を獲得し、その方々が活躍されているといったことですか、コラボレーションといった部分では、部署の壁を超えて協働するような組織風土、あるいは教職協働が日常的に行えるような組織。学習というところでは、さまざまなアイデアを発想し展開することが得意な組織ですとか、リーダーシップでは、学長が方針を示し構成員と共有したり、副学長やミドルがリーダーシップを発揮されていたり、戦略共有では、その言葉のとおり、戦略を共有できる組織、イノベーションでは、様々なことにチャレンジをするマインドを持っているですとか、このように、かなりの部分で共通する部分が見えてくるのではないかなということ、ご紹介をさせていただきました。

こういったことも踏まえまして、最後に松本大学の事例をご紹介させていただきたいと思います。松本大学では、地域から支援を受けて開学したという特徴的な大学です。設立の趣旨には、「教育・研究を通じた地域社会への貢献を目標とする」ことを掲げており、「地域貢献」を基本理念としている大学です。

松本大学の地域連携（貢献）活動については、たとえば、「地域考房『ゆめ』」です

とか、「アウトキャンパス・スタディ」とか「地域連携支援ステーション」など、メディア等でも取り上げられて紹介されておりますので、今回は、訪問時に挙げていただいた最近の取り組みということで、2つの事例を紹介したいと思います。

1つは、松本市がそもそも市民の健康にかかわるデータを蓄積しているということもありまして、これをもとに研究しておられる先生がみえます。そういった実績を踏まえて「インターバル速歩」を高齢者中心に奨励する取り組みです。民間のホテルとも連携しながらすすめておりまして、もともとこのホテルはファミリーランドを売りにしていたのですが、これから少子高齢化への対策ということで、松本大学と産学連携という形で、この健康指導を一緒に取り組んでいます。もちろん、この取り組みはホテルだけではなくて、高齢者施設ですとか病院とか、そういったところとも連携しながら、これは実際に学生の教育の場であるのと同時にその地域の地域産業の振興にも役立っているということです。

もう1つは、買い物弱者の支援ということで、これはある女子学生が、曲がったキュウリが廃棄されるのはもったいないというその気持ちから始まった事業です。その女子学生の気づきから、その廃棄寸前の野菜を安価で購入して高齢者に届けるという、この買い物弱者支援につながって、たまたま近所のスーパーが廃業になったということも重なったのですけれども、この取り組みは、市を巻き込んだ大きな事業になっていると、そのようなことをおっしゃっておられました。

今、特徴的な取り組みということで、2つの取り組みを紹介しましたがけれども、訪問したときには学長と地域連携を中心に進めておられます先生と、それから事務局長の3名の方にご対応していただいたのですが、とにかく学長がおっしゃるには、「トップダウンで強制したからといって必ずしも構成員が理念に基づいて行動するわけではない」ということで、あれやこれやと具体的な指示はしない、ただ方針は示すというようなことをおっしゃってましたし、学生に対する愛情が大事なんだと、その一心なんだというようなこともおっしゃっておられました。

それから、先ほどの地域連携を中心に進めておられる先生は、地域連携の委員会の

委員長をされておりますが、この方は松本大学の成り立ちから、大学のことをいろいろとよく知っておられる方で、理念を浸透させるために、学内を地道に説得させながら、ご苦労されたということですし、それから事務局長も、外部環境の変化をいち早く捉えて、とにかく学内に危機意識というものを醸成してきたとおっしゃっておられました。

ですから、それぞれのリーダーシップのあり方、それは学長だけではなくてミドル層も含め、いろいろな場面でリーダーシップが発揮されているというのは、非常にこの大学の強みだと思いましたが、これがいいかどうかわかりませんが、経営側はあまり教学に干渉しないとのことで、教学側が中心に推し進めていく中で、そのことが結果として、教学側にとっても危機意識ですとか経営マインドというものが醸成されたということです。こうした環境下において、とにかく自分たちでなんとかしなきゃいけないんだということで、力を合わせて協働する文化、あるいは、いろいろ新しいアイデアを創出するような文化が根付いてきたというお話もありました。

先ほどの学長の話では、あまり細かな指示はしないというようなことでしたけれども、ただ成果は可視化して、見えるようにするというので、各教員には、地域総合研究というアニュアルレポートに年間の活動を記述させています。これは成果を公表するという点でもあるのですが、構成員がそれを共有して理解を深めるという点でも意味があるものです。また、他の教員の努力を可視化することで競争心に火を付けるということも裏では狙っているというようなお話もございました。

それから、人事考課とか査定というのは行っておらず、学長は、マイナスよりはプラスだとおっしゃっておられましたけれども、最近では教職員をとにかく褒める、褒賞するというので学長表彰制度というものを導入し、こういったことでモチベーションを高めていくということも始められたということでした。このことによって、表彰されない人が肩身が狭くなるぐらいどんどん褒めていくんだと、そのような話もうかがいました。

あと、こういった地域連携（貢献）を進める中で反対する教員も、松本大学にもや

はりおられたそうでした、ただそうした中で学内の雰囲気が一気に変わったのは、平成15年の短大当時だったということですから、特色GPで、地域連携にかかわる取り組みが採択されたことだったと振り返っておられました。この採択が学内を勇気づけて、一気に学内が地域連携で取り組んでいくんだという意識がでてきて、このことで潮目が大きく変わったというようなこともおっしゃっておられました。

今日は仮説ということでこういった図を表しておりますけれども、先ほどの9大学も含めてやはり一番重要なことは、リーダーシップではないかなというふうに思っております。これはトップダウンかボトムアップかという単純な話ではなくて、構成員を大学の目標にどう導いていくのか、最後は信頼関係なのかなというのは、先ほどの松本大学の話聞いていて感じたところですが、やはり学長だけではなくてミドル層も含めてこういったリーダーシップが発揮されている大学というのは非常に強いというふうに思います。

最後となりますが、今回の調査では、地域連携（貢献）に焦点を当てましたが、先ほどの増田研究員からの報告にもありましたように、やはり地域を教育・研究のフィールドとして大学として活用していく、こうした取り組みが進んでいるという事はわかりました。ただ、これはあくまでも大学の視点であって、これらの活動が、どれだけその地域の再生とか活性化に活かされているのかという地域側の視点というものも忘れてはならないと思っております。

そういう意味ではやはり、第三の使命、教育、研究と別のドメインとして社会貢献というものを位置づけている意味が何なのか。これはある意味、大学の教育と研究というものを、社会や地域側からの視点でもう一度とらえ直す、今回はいいきっかけではないかと思っております。

先ほどのアンケート調査でも、成果指標といった場合、特に定量的な成果指標を設定している大学は、あまり多くはなかったという結果でしたけれども、アンケートで示された指標を見ても、具体的にはたとえば、学生の参加者数ですとか、地域科目の履修者数という、多くは大学側の視点からみた成果指標というものが今回のアン

ケート結果の中でも出てきております。これも大事ではあると思います。大学側からみれば、こうした指標も必要となるでしょう。ただ、もう1つ地域側の視点からとらえた成果指標というものも必要ではないでしょうか。何をもって地域連携（貢献）、あるいは社会貢献ととらえるかによって変わってくると思うのですけれども、そういったことも考える必要があるのではないかと考えております。

平成23年に日本経済研究所が、「大学の教育研究が地域に与える経済効果等に関する調査研究」を出しておりますが、この中には、地域における大学がどれだけ経済効果を生み出しているのかということで、消費による効果ですとか、その経済的効果をいろいろと算出しております。経済効果というのは一面ではありますけれども、やはり地域側からの視点でとらえたときに、大学が地域に貢献することによる成果をどのように指標化していくのか、これは1つの問題提起ということで、私からの報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。