

## 第 61 回公開研究会の議論から－大学の地域連携活動とマネジメントを考える（上）

### 大学が地域と連携し、貢献することの意義

人口減少と少子高齢化の急速な進展を受け、安倍政権は、「地方創生」を最重要課題の一つに掲げている。これに伴い、現在、地方の活性化について、各所で活発な議論が行われ、高等教育機関もその牽引役としての期待は大きい。

2012 年 6 月、文部科学省は大学改革の方向性を示した「大学改革実行プラン」の中で、地域と大学との連携強化等を謳う「地域再生の核となる大学づくり（COC 構想）」の推進を打ち出した。2013 年度からは、「地（知）の拠点整備事業（大学 COC 事業）」が国の補助事業としてスタート。高等教育機関における地域連携の在り方が問われる一方、社会連携（貢献）を使命として掲げ、それぞれの地域におけるプレゼンスを高めるための取り組みを行っている大学も多数存在する。

昨年の 11 月 26 日に開催された公開研究会では、このような社会背景をもとに、大学の地域連携活動とそれを支えるマネジメントに焦点をあてた報告が行われた。

本研究会では、まず地（知）の拠点整備事業選定委員長を務めた明治大学学事顧問（前明治大学学長）の納谷廣美氏から、「地（知）の拠点大学と地域（方）創生」をテーマにご講演いただいた。そして、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の私大マネジメント改革プロジェクトチームで実施した「特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（以下、本調査）」について、篠田道夫氏（桜美林大学大学院教授・本プロジェクト研究代表）ならびに増田貴治氏（愛知東邦大学理事・事務局長）、筆者の 3 名がそれぞれ報告を行った。以下、研究会で報告された内容及び議論の概要について紹介したい。

### 地（知）の拠点大学と地域（方）創生／納谷廣美氏

今わが国では、教育の質的転換が強く求められている。明治維新以降の近代化路線が行き詰まりを見せていることに加えて、人口構成の変化は深刻である。2014 年の高齢者人口は 3,296 万人と、ますますその比重を高めている。世界に目を転じれば、米国主導の一極化から多様化の時代、更には後進国の経済力成長など、大きく変化して

きている。こうした社会の変化を踏まえれば、大学における教育もこれまで通りの前例主義の延長では立ち行かなくなるのも時間の問題であり、今こそ社会連携の視点を持って大学改革に着手すべきである。このように、高等教育を取り巻く社会の環境が大きく変化する中、各大学は社会のニーズを吸い上げ、当該の課題に対して大学の知的財産を活用して課題解決していくことが強く求められる。これは一方で、課題解決で得た知見の研究への反映および学生の学修意欲の向上等、各大学の教育・研究活動とも緊密な結びつきがある。大学が地（知）の拠点となるということは、大学の教育や研究の在り方そのものが問われることに等しいのである。

様々な大学改革を推し進める上で、マネジメントの問題は欠かせない。国の補助政策は、全学的な教学マネジメント体制の下、改革を推し進めている大学を積極的に支援する方針に向かっている。学長がリーダーシップを発揮する上で、意思決定と執行の明確化、機構改革を含めた教学マネジメントの見直しは、非常に重要度の高いもので、とりわけ教育の内部質保証における PDCA サイクルにおいては、第三者の視点を入れることが不可欠であると言える。これらのことは、明治大学の学長を務めた経験から、強く実感するところである。

各大学が地（知）の拠点となる上で、今一度、創設者が地域のニーズを踏まえて大学を設置した際の建学の理念を振り返るとともに、それぞれの大学の特色を更に強くしていくことが必要である。そのためにも、大学執行部には、「志を高め、強め、そして実現する」という決意と実行が問われることとなる。

#### **地域連携活動とマネジメントの関係／篠田道夫氏**

本調査の目的は、地域連携事業が教育、学生生活並びに地域の活性化に果たす役割・効果とその推進のためのマネジメントに共通する優れた特性を明らかにすることにある。

調査によると、迅速な意思決定やトップのリーダーシップが発揮されているのは、選挙型よりも非選挙型で学長を選出している大学である。ところが、地域連携で成果を上げているのは「皆で議論し総意で決める風土」「自由に意見や提案が出来る風土」

など、ボトムアップ型の運営を行う大学が多いことが分かった。これは地域連携事業が、教育や研究のように大学に必須の、制度的に求められるものでない上に、地域との実際の連携活動を、下から現場の知恵を集めて作り出さない限り、上からのトップダウンでは動かない性質によるものと思われる。しかし、その上で成果を上げているのは、やはり地域連携を明確に大学の政策・方針に位置付け、推進体制が構築され、目標と評価を重視して取り組んでいる所である。

本プロジェクトの10年に及ぶ調査・研究活動で明らかになったのは、中長期計画の策定とその教育や業務への具体化、企画・推進組織の整備、PDCAサイクルの確実な実行などが改革推進に極めて有効性を持つという点である。この点は、今回の地域連携事業の効果的な推進にも共通して求められる原理だと言える。

#### 大学COC事業申請大学へのアンケート調査結果／増田貴治氏

本調査において、「地域連携（貢献）に取り組む意義」（複数回答）を尋ねたところ、回答136校（回収率59.9%）中、「地域再生・活性化」（96.3%）と回答した大学が最も多く、次いで「学生への教育的効果」（94.9%）という結果となった。その中で最も重視するものを尋ねると、「学生への教育的効果」が53.7%と半数以上を占めた。具体的な成果について自由記述を求めたところ、「学生への教育的効果と教育面の制度化」に係る記述が多く、次いで「地域との良好なパートナーシップが築けた点」が続いた。

次に、「地域連携（貢献）を進める体制」については、77.2%の大学が専門部署を設置しており、設置予定の16.2%と合わせれば、実に全体の93.4%に上る。更にこうした専門部署の業務内容について調査したところ、地域からのニーズ把握の窓口、具体的な事業の実行、事業の企画立案、学内事業の把握等を主な業務としていることが明らかとなった。

最後に、地域連携（貢献）を進める上での課題について尋ねたところ、多くの大学は財政的負担を一番に挙げ、学内構成員の意識改革、組織体制の構築、専門人材の確保と育成と続いた。地域連携（貢献）の成果が不鮮明であることも、こうした課題を

生み出す要因となっているものと思われる。

### 訪問調査に見る地域連携の特徴と組織能力／鶴田弘樹

本調査の趣旨に基づき、大学 COC 事業に採択された大学の内、次に示す 10 大学（東北学院大学、東北工業大学、杏林大学、芝浦工業大学、松本大学、中部大学、名古屋学院大学、皇學館大学、四日市大学、四国大学）を対象として訪問調査を実施した。

各大学が特徴ある地域連携活動として挙げた事業の多くは、教育効果を求めるのと同時に、地域の活性化にも貢献する活動である点において共通している。また、こうした様々な優れた取り組みを進め、大学 COC 事業にも採択された実績を持つ大学に対して、組織能力（capability）の視点でアプローチした結果、以下の点で強みを持っていることが明らかとなった。▽地域と大学とをコーディネートする専門人材の存在▽地域をフィールドに教育・研究活動を行っている教育職員の存在▽部署の壁を超えて協働して教育・研究活動が行える文化▽教職協働が日常的に行える組織▽様々なアイデアを発想し、展開する▽大学の方針（中長期目標・計画等）を構成員と分かち合う学長のリーダーシップ▽副学長若しくはミドル層のリーダーシップ▽大学の理念、中長期目標・計画等の全学での共有▽経営トップ、ミドルリーダー、現場担当者において、新しいことにチャレンジするマインドを持つ

これらは、地域連携の成果に結びつく共通する組織能力と言える。

### 第三の使命としての社会貢献の意味付け

今回のアンケート調査結果から、地域連携（貢献）に係る定量的な成果指標の有無を問う質問項目に対して、定量的指標を設定している大学は 22.1%に留まり、半数以上の 55.9%の大学は、成果指標を明確に設定していない。

前者の大学についても、定量的指標の細目を見てみると、地域志向科目数や地域活動に参加する学生数など、大学中心の視点による指標が多くを占めているのが実態である。当然のことながら、地域連携（貢献）を評価する際に、実施主体である大学側の視点は重要ではあるが、その一方で地域再生や活性化のために、大学側のリソースを活用したいと考える地域側の視点も忘れてはならない。

2005年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』では、社会貢献の役割を「第三の使命」として位置付け、より直接的な貢献が求められているとしている。従来から大学がその使命としてきた教育と研究それ自体が社会貢献という考え方があった。しかし、社会貢献を敢えて別のドメイン（事業領域）として、国が位置付けている意味を改めて深慮すべき必要がある。大学が社会、或いは地域と連携し、貢献することの意義は何なのか、改めて大学の教育と研究を社会や地域からの視点で見つめ直す必要があるのではないだろうか。（つづく）

（教育学術新聞「アルカディア学報」574号、平成27年1月14日）

## 第 61 回公開研究会の議論から－大学の地域連携活動とマネジメントを考える（下）

前回は、昨年の 11 月 26 日に開催された公開研究会「大学の地域連携活動とマネジメント」の概要を報告した。今回は、引き続き研究会でも取り上げた訪問調査のうち、松本大学と四国大学の取り組みをご紹介したい。

当該調査は、「地（知）の拠点整備事業（以下、『大学 COC 事業』という。）」に採択された大学を対象として、地域連携（貢献）事業の特徴を分析するとともに、優れた事業を推進する組織のマネジメントモデルを析出することを目的として、私ども日本私立大学協会附置私学高等教育研究所私大マネジメント改革プロジェクトチーム（研究代表・篠田道夫桜美林大学大学院教授）が実施したものである。

### 〔松本大学〕

#### 地域連携（貢献）活動における新たな取り組み

学校法人松商学園は、1898 年に設立した「戊戌学会」を起源としており、松本大学を 2002 年に設置した。開設に際しては、県下高校生の域内進学率の低さに長年悩まされてきた地元自治体からの期待も大きく、長野県・松本市・松本広域連合から財政的に支援された背景がある。いわば、地域立として設立された経緯から、同大学は開学当初より、地域連携（貢献）活動に注力し、その成果はメディア等にも多数取り上げられ、高い評価を受けている。

これまでに実施してきた代表的な取り組みとしては、地域連携活動を推進する学内拠点として「地域づくり考房『ゆめ』」「地域健康支援ステーション」の設置や学外の地域すべてをキャンパスと見立てた「アウトキャンパス・スタディ」の実施などが挙げられるが、本訪問調査では、新たに大学 COC 事業の一環として取り組んでいるものについてヒアリングすることができた。

#### ①学生による地域住民の健康づくり指導

学生とともに、ウォーキング法の一つである「インターバル速歩」を地域住民に推進する活動である。現在では、自治体、ホテル、病院、高齢者施設からの指導依頼も増えつつある。学生に実践的な教育の場を提供するとともに、地域産業の振興にも寄

与できる特徴的な取り組みであるといえる。

## ②地域の高齢化により増加する買い物弱者への支援

形がいびつなため、商品価値のない野菜を安価で購入し、高齢者に届ける活動である。現在では、松本市を巻き込む大規模な事業に発展しつつある。学生がリヤカーで地域を回り、野菜を配布する中で高齢者とのコミュニケーションの場としての広がりを見せており、高齢者の孤立からくる地域の課題の解決にも寄与している。

## 現場のイノベーションを生み出すマネジメント

さて、このような新たな取り組みを次々と生み出せるマネジメント体制とは、いったいどのようなものなのだろうか。

今でこそ“地域密着型の大学と言えば松本大学”というブランドイメージを持たれているものの、ここに至るまでには教育職員の反発がまったくなかったわけではない。

理念の浸透のためにミドルリーダーによる地道なコミュニケーション活動は欠かせない。同大学においては、「地域密着こそが、松本大学の生きる道」であると、地域連携戦略委員会委員長として学内の理解活動を進めてきた木村晴壽教授の存在は大きい。木村教授は、大学の開設時から総合経営学部長を務め、成り立ちからコンセプトの隅々まで認識しているだけに大学への思い入れの深い人物である。

また、現場を大切にする風土が整っていることは、同大学の大きな特徴であるといえる。住吉廣行学長は、自ら「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」という考えに基づいて学内を運営している。

同大学では、「地域総合研究」と題したアニュアルレポートの提出を各教員に求めている。これは、成果を外部へ公表することは当然のこと、学内構成員と具体的な成果を共有すること、そして個々の教員の努力が可視化されることで教員間の競争心に火を付けることも狙いとしている。

最近では「学長表彰制度」も導入した。査定や人事考課を行わない代わりに、堅実に努力を重ねている教職員を正当に評価するシステムを作ることで、構成員全体のモ

モチベーション向上を支える。

こうした理念浸透およびモチベーション向上のための地道な活動を続けていく一方で、国からの採択制の補助事業の獲得が地域密着に対する学内構成員の意識を大きく変容させる契機となった。「申請は短期大学部ではあったものの、『平成十五年度 特色ある大学教育支援プログラム』の採択は、学内に自信を与え、大きな転機になった」と小倉大学事務局長は話す。

その後も、「大学 COC 事業」を含め、数多くの採択制の補助金を獲得することで、学内のモチベーションが高まり、こうした補助事業の採択やメディア等からの評価が、学内での理念の浸透を加速するための追い風になった。

## [四国大学]

### 地元学をコアにした地域連携活動の推進

四国大学は、1925年に設立された徳島洋服学校を前身とし、1966年の四国女子大学の開設を経て、1992年に四国女子大学を四国大学に改称して共学に移行した。「全人的自立」を理念として掲げ、社会に貢献できる実践的な力をつける教育を重視している大学である。

今回採択された大学 COC 事業のコンセプトやアイデアの多くは、松重和美学長の発案によるものである。京都大学副学長時代にベンチャービジネスをはじめ、産学連携を進めてきた経験がしっかりと活かされている。事業の特徴としては、全学生を対象とした地域教育、地域住民への生涯教育に留まらず、地元学（新「あわ学」）の構築や「あわ検定」の創設を通して、新たな地域の魅力の発見と発信を志向している点が挙げられる。

同大学は、以前より学外の地域連携拠点を徳島駅近くに設置しているが、本事業の採択を機に、徳島県の西部と南部にも新たにスーパーサテライトオフィスを設置。それに併せて地域連携コーディネーターを配置した。このコーディネーターが学外オフィスで、地域と大学を結ぶための活動を積極的に行うことで、多種多様な分野の共同による相乗効果が起こることを期待している。こうしたアイデアも松重学長による



ものだ。

これまでに行った活動においても、地域をキャンパスに見立てて、地域で大学の授業を実施したり、学生が地域に足を運び、若者の発想で地域を活性化させる「地域がキャンパス推進事業」や高校生への藍染指導、藍染・和傘展を開催する「観光交流事業」など、地域の魅力に焦点を当てた地域連携（貢献）活動という点において特徴を有している。

### ビジョンの共有による学長のリーダーシップ

四国大学におけるこうした地域連携（貢献）活動を始めとする様々な取り組みは、学園の全組織を挙げて取り組む5か年計画「大学改革ビジョン 2011（2011年度から15年度）」に基づくものである。

スポーツ推薦枠の新設や、全学生が身に付ける共通教育としての「四国大学スタンダード」の開設、プロチームと提携した女子サッカー部の創設など、枚挙に暇のない改革事例は、すべて大学改革ビジョンを拠り所としている。

大学のステークホルダーと言えば、まずは学生を思い浮かべるが、学生のみならず教職員にも目を向け、“教職員の意識改革なくして改革は進められない”という経営トップの強い意志が改革姿勢にも表れている。こうした考えから、ビジョン策定時には全学の意見を集約し、策定後も継続的に全学のフォーラムで意識を高めるなど、構成員を巻き込むことを徹底している。

松重学長は「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、構成員を導くこと」だと考える。たとえば、教員とは日常的かつ意識的にコミュニケーションを図り、互いの考え方を、対話を通じて共有するよう努めている。現場の苦勞や意見に耳を傾けつつ、急激な改革が現場の“改革疲れ”を引き起こしていることも十分に理解したうえで、補助金の採択を含めた具体的な成果を学内で共有することを通して、構成員のモチベーションの維持向上に繋げている。

訪問時には、松重学長の口から何度も「チェック・アンド・レビュー」という言葉が聞かれた。常に評価し、改善に結びつける意思が改革の大きな要になっている。人

間の成長にもこうした振り返りは重要であるが、組織の成長においても重要な要素であると改めて感じさせられた。

#### [共通するリーダーシップの強み]

以上、松本大学及び四国大学の地域連携（貢献）活動に焦点を当てつつ、このような優れた取り組みが生み出され、実践される源泉としてのマネジメントの特徴について紹介した。

松本大学では、計画に基づく意図的な取り組みというより現場のアイデアをベースにした創発型の取り組みが中心となっている。これらを実現させているのは、大学の理念の構成員への浸透や現場の組織能力の高さ、特に新しいことを始めるイノベティブな組織文化であると考えられる。

一方、四国大学は、経営トップの強いリーダーシップが印象的な大学である。ここでいうリーダーシップとは、いわゆる一方的なトップダウンを意味するものではない。経営トップは、ビジョンや方向性を示し、現場の苦勞も理解しながら、補助金の採択を含めた具体的な成果や社会からの評価を分かち合いながら取り組んでいる。

今回紹介した二大学について、改革実現のアプローチはそれぞれ異なるものの、リーダーシップが改革実現の重要な要素となっていることは間違いないと言えよう。

両大学への訪問調査を通じて、リーダーシップとは、時には危機意識を持たせながら共有されたビジョンの下で構成員を鼓舞させ、共通の目標に導くための、いわば人と人との繋がりを大事にするリーダーの資質ではないかと強く感じた。

（本研究所研究員 愛知東邦大学理事・事務局長 増田貴治氏による調査報告書より引用して作成）

（教育学術新聞「アルカディア学報」575号、平成27年1月21日）