



令和3年10月22日

## 令和4年度 魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増 の選定結果について

令和4年度の魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増について、「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に関する審査会」における審査を踏まえ、以下のとおり決定いたしましたので、お知らせします。

### 1. 定員増の概要

今回の地方国立大学における定員増は、大学が地域貢献の役割や自らの存在価値を自覚し、地方公共団体、地元産業界、他の公私立大学等を巻き込んだ上で、地域のニーズを踏まえた大学の特色と強みを最大限に生かした取組を通じ、地方創生に資する魅力ある地方大学の実現のために、特例的かつ限定的に実施することとしております。

令和4年度の定員増については、令和3年6月25日付けで各国立大学法人宛に公募を行い、8月23日〆切で取組構想の申請を受け付けました。

2. 申請件数 : 2大学2件

3. 審査結果（採択件数） : 0大学0件

### 4. 審査状況

各申請内容について、「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に関する審査会」において審査（ヒアリング審査）を実施。なお、最終的な選定に当たっては、別途、地方創生の観点から実施した内閣官房における審査も踏まえて選定。

<別添1> 魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に関する審査会 委員一覧

<別添2> 令和4年度 魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増 公募要領

<別添3> 地方国立大学の定員増の申請に関する適否の検討方針について（令和3年4月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）

<担当> 高等教育局国立大学法人支援課  
課長補佐 石川 真理（内線 3762）  
支援第4係 福田 翼（内線 3754）  
電話：03-5253-4111（代表）

魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に関する審査会 構成員

大森 昭生 共愛学園前橋国際大学長

栗原 美津枝 株式会社価値総合研究所代表取締役会長

佐藤 敬 青森中央学院大学長

羽根 拓也 株式会社アクティブラーニング代表取締役社長

村田 治 関西学院大学長、学校法人関西学院副理事長

柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

(五十音順 敬称略)

# 令和4年度 魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増 公募要領

## 趣 旨

今回の国立大学における特例的な定員増は、地域の高等教育機関の中核となる地方国立大学が、果たすべきミッションとしての地域貢献の役割や自らの存在価値を自覚し、地方公共団体、地元産業界、他の公私立大学をはじめとする高等教育機関等を巻き込み、地域のニーズを的確に捉えつつ、特色と強みを最大限に生かした自由度のある取組を展開することを通じ、地方創生を推進する魅力ある地方大学の実現に資するために実施するものである。

このため、実施に当たっては、地域のステークホルダーとの連携・協働の上、地域の課題を把握・共有し、地域の雇用創出・産業創出等を通じて地域に貢献する取組であることが求められる。特に、定員増の必要性等について、定量的なエビデンスに基づく詳細な人材需要分析を踏まえるとともに、上記の取組により、地方創生に資する明確なアウトカムが見通せるものとなっていることや、本件取組に係るアウトカムを意識したKPI設定とすることに留意が必要である。

## 申請の要件

令和4年度の申請に当たっての要件は、上記の趣旨を踏まえて以下のとおりとする。

上記の留意点の内容を十分に踏まえ、地方創生を推進する魅力ある地方大学の実現に資する先導的な取組構想と認められるものについて、本取組の実施に当たり対象となる大学の令和4年度からの学部定員増を特例的に認める。

### 1. 定員増の趣旨・必要性について

- ◆定員増を行う学部等及びその規模について、地域の国公立大学における大学進学率や分野ごとの進学者収容率、及び学生の流出入状況等の定量的なエビデンスに基づいた分析が行われ、地域のニーズを踏まえた当該学部への進学などの学生需要の見通しがあるか。
- ◆定員増を行う学部等及びその規模について、地域の産業構造や産業界等が求める人材需要等の定量的なエビデンスに基づいた分析が行われており、定員増の必要性が妥当であるか。
- ◆定員設定に当たっては、全学的な定員の在り方について検討がなされているか。
- ◆地域の特性やニーズを踏まえた取組により、地域の産業創出や若者の雇用創出といった地方創生に資する明確なアウトカムが見通せるものとなっているか。

## 2. 地域連携における緊密な連携について

- ◆持続性のある「地域連携プラットフォーム」等を構築して地域のステークホルダーとの対話や課題等の共有・発信がなされるとともに、これを踏まえた地域構想が策定されているか。また、その中で当該定員増に係る取組が位置付けられているか。
- ◆地域の他の公私立大学をはじめとする高等教育機関や、地方公共団体、産業界等と具体的に緊密な連携がなされているか。

## 3. 定員増を行う学部等の特色ある教育・研究の取組について

- ◆地域のニーズと当該学部等の強み・特色との関係性が明確となっており、地方創生に資する取組となっているか。
- ◆取組に当たって当該学部等のこれまでの実績や成果が明確かつ十分であり、これらを活かした特色ある教育プログラムの展開など、当該学部等のさらなる発展が見通せるものとなっているか。
- ◆学部等の整備に当たり、学内の資源再配分も通じて、特色ある教育・研究を行うために学内外から適切な教員等が参画しているか。

## 4. 取組を持続的に実施する上での学長のリーダーシップ・ガバナンス体制、資金・人事計画、地域の参画について

- ◆学長の強力なリーダーシップの下、学内の教育研究リソースを最大限活用し、組織一丸となった他の大学の模範となる先導性・優位性のある取組となっているか。
- ◆地方公共団体・産業界等が国立大学のリソースを十分に活用するとともに、大学に対しても人的・物的・財政的な支援が受けられる計画となっているか。
- ◆定員増を契機とした大学全体の経営・ガバナンスに関する改革姿勢やマネジメント方針が明確であり、全学的な資源再配分の仕組みや、学内外からの多様な人材の経営陣や教職員への登用等の強固なガバナンス体制が構築されているか。

## 5. 中長期的なKPIについて

- ◆ステークホルダーへの説明や結果責任へのコミットの観点から、中長期的なKPIが適切に設定されているか。また、KPIは上記の要件の内容を踏まえたアウトカムベースかつ事後の客観的な検証が可能なものであるとともに、KPIを取組運営に活用する体制となっているか。

※なお、申請に当たっては、令和3年4月28日付事務連絡（「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増の提案に当たっての留意点について（通知）」）や、令和3年4月に内閣官房の有識者検討会（地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議）において示された「地方国立大学の定員増の申請に関する適否の検討方針について」における各留意点の内容も十分踏まえること。

## 審査方法等

### (1) 提出資料・提出期限

#### ア) 提出資料

- ①取組構想の内容について、図、写真等を用いてまとめた説明資料  
(ポンチ絵、A4横向き片面10枚程度で作成すること)

#### 【作成に当たっての留意点】

- ◆取組構想の内容について、大学としてプレゼンする観点を踏まえて作成すること。
- ◆具体的な構成は任意とするが、定員増の趣旨・必要性を説明の上、取組内容について各申請要件を踏まえて説明すること。その際、エビデンスに基づくとともに、アウトカムを中心とした具体的な説明を行う点に留意すること。
- ◆各留意点を踏まえるに当たり、地域の特性を勘案すべき特段の事情等がある場合には、その旨を明確に示して説明すること。

#### (構成の例)

##### ○定員増の趣旨・必要性について

- 地域の現状・課題・将来予測についてのエビデンスに基づく詳細な分析を踏まえた説明
- 産業創出や雇用創出といった地方創生に資する具体的かつ明確なアウトカムの説明

##### ○地域の産官学との緊密な連携状況

- 「地域連携プラットフォーム」等の具体的な設置状況や連携協定等を示して地域のステークホルダーとの緊密な連携状況の説明

##### ○対象となる学部等における教育・研究の取組

- これまでの実績等を示した上で特色ある教育プログラム等の説明

##### ○取組を持続的に実施する上での学長のリーダーシップ・ガバナンス体制、資金・人事計画、地域の参画について

- 持続的な取組を担保するためのガバナンス体制、資金計画や人事制度上の工夫等について説明

##### ○中長期的なKPI

- 要件の内容を踏まえたアウトカムベースのKPIを示し、エビデンスに基づく妥当性の説明
- KPIの達成状況を評価・分析したPDCAサイクルの体制を説明

- ②【別添様式】「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に係る対象となる学部等の概要」

- ③参考資料として、必要に応じて①説明資料を補足する資料（エビデンス等）  
(様式任意、A4で概ね10枚以内で作成すること)

#### イ) 提出方法

- 提出期限までに、提出資料の電子媒体（加工可能な媒体）を電子メールに添付し提出すること。

ウ) 提出期限：令和3年8月23日（月）

提出期限後の資料の提出、差し替え及び訂正は認められないため、提出期限を遵守するとともに、内容等の確認を十分に行うこと。

エ) 提出先

国立大学法人支援課 ([hojinka@mext.go.jp](mailto:hojinka@mext.go.jp))

※メール件名は「00【〇〇大学】魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増」とすること（00は法人番号）

(2) 審査方法等（予定）

○ 審査は原則、書面及びヒアリングにより実施する（ヒアリングに当たっての申請大学からの説明時間は概ね20分程度を予定）。

○ 本定員増の選定のための審査は、「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増に関する審査会」において行う。

また、選定に当たっては、内閣官房においても地方創生の観点から別途審査（ヒアリング）を行う。

※なお、上記の各ヒアリングに当たっては、定員増が地方公共団体、地元産業界等の地域との連携を必須とする点に鑑み、地方公共団体等の関係者の出席が予定され得る点に留意すること。

#### その他留意事項

(1) 申請情報の公表等

選定された大学の取組内容等については、公表することが大学の正当な利益を害すると検討会で判断されたものを除き、原則として公表する予定としている。

(2) 情報公表の促進

選定された大学については、特例的な国立大学の定員増を行う点に鑑み、社会への説明責任を果たす必要があることから、取組による成果や構想・取組の進捗等について、情報の公開を積極的に進めること。

(3) 選定された取組のフォローアップ

取組の実現状況を把握・分析し、さらなる取組の推進を図るため、選定された取組については、毎年度において、アウトカムにつながる産業界との連携状況等やKPIの達成状況を含めた取組の進捗状況を確認するとともに、完成年度後においては、取組による成果等について、地域のステークホルダーからの評価の状況を求める。

取組の進捗状況について、着実な進捗が見られない場合は見直し・改善方策の提出を求め、その内容によっては、完成年度後に対象となる学部等の定員の見直しを行う。

(4) 選定までのスケジュール (予定)

令和3年

6月25日(金)	公募開始
8月23日(月)	提出期限
9月上旬	有識者会議における審査(ヒアリングを含む)
9月中旬	内閣官房における審査(ヒアリング)
9月下旬	対象大学の選定

※選定後には、別途、設置審における設置手続き  
(収容定員増に係る意見伺い)を実施する予定。

令和4年4月

定員増後の学生受入れ

**【本件担当】**

手続きに関すること

文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課

TEL: 03-5253-4111 (代表)

支援第4係 (内線 3344)

MAIL: [hojinka@mext.go.jp](mailto:hojinka@mext.go.jp)

## 地方国立大学の定員増の申請に関する適否の検討方針について

令和 3 年 4 月  
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

本検討会議においては、地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた方策等について、令和2年9月以降、累次にわたり議論を行い、令和2年12月に地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性及び国において対応すべき内容等について、取りまとめを行った。

本取りまとめも踏まえ、地方国立大学は社会に対してどのような貢献が可能なのか、改めて自らの存在価値を徹底的に明確にし、学内で共有した上で、取りまとめにおいて示したような多岐にわたる改革を進めることを期待している。本検討会議においては、こうした改革の積み重ねの上に、さらに魅力ある地方大学の実現に向けた手段の一つとして、地方国立大学の定員増を位置づけ、限定的かつ特例的に認めることとした。

本検討会議においては、地方創生の観点から以下の点を踏まえ、地方国立大学の定員増の申請について、その適否を判断することとする。

**地方創生に資するという趣旨に照らして定員増の目的・目標は的確に示されているか、地域における大学進学者収容力等も踏まえた定員増による地方創生へのインパクトは大きいのか、その達成度を適切に評価できるような長期的な KPI は設定されているか**

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

**定員増を行うプログラムや定員増を契機とした大学全体における経営・ガバナンスに関する改革姿勢、目標やマネジメント方針(定員増を行うプログラムへのリソースの振り分け、18歳人口減も踏まえた中長期的なスクラップも含むリソースの再配分等)は明確にされているか、これまでの学長(及び首長等)の大学改革の実績や学内の体制は十分と言えるか(学長の「本気度」)**

**定員増に関連する特色ある研究活動が地方創生に具体的に貢献できるか**

取りまとめにおける地方大学に対する提言のうち、上記の観点と関連する主な箇所は別紙に抜粋したとおり。

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



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

地方創生に資するという趣旨に照らして定員増の目的・目標は的確に示されているか、地域における大学進学者収容力等も踏まえ定員増による地方創生へのインパクトは大きいのか、その達成度を適切に評価できるような長期的な KPI は設定されているか

### 2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

地域でのプレゼンスの発揮

(パートナーについてのマインドチェンジ)

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

(「地域」の考え方)

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

(地域の人材育成を先導する地方大学)

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

(地域産業の磨き上げに資する地方大学)

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

ここでも地方大学が果たすことのできる役割は実は大きい。大学の持つ知的・人的なリソース

により付加価値を高めるとともに、急速な DX の動きもかけ合わせれば、地域産業が第二創業的なイノベーションを起こすことができる。

#### (新産業創出の原動力としての地方大学)

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

#### (産学連携による質の高い人材育成)

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

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

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

#### (都市部で活躍する人材への訴求力)

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

#### (大学間の競争から協働へ)

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

今後の 18 歳人口減を踏まえると、大学は厳しい競争関係にさらされていく可能性が高い。地域の大学・地方公共団体・産業界がそれぞれの資源を持ち寄り、協働して地域課題を解決したり、大学間で共同事業を展開したりする際の基盤となる「地域連携プラットフォーム」の構築や

「大学等連携推進法人」の導入等も視野に入れつつ、協働関係を築いていくことにより、価値ある大学、学部・学科が地域から失われることのないようにしなければならない。

#### 4. 国における今後の対応

地方国立大学における特例的な定員増を価値あるものとするために

(地方国立大学の定員増の必要性)

これまでの運用においては、国立大学の定員を増加させることは認められておらず、組織改革を行う場合にも大学内でのスクラップ&ビルドを前提に進める必要があった。この考え方は、公的な性格を持つ組織として求められるべきものである一方、学生や教員を抱えた状態で大胆な組織改革に取り組むことは容易ではなく、ともすると旧来組織の組み換えのような改革に留まってしまふ大きな要因とも考えられる。

このため、2. に示したような意欲的な構想と覚悟を持ち、また、3. に示したような望ましい関係を地方公共団体や産業界等と構築できる大学に限るなど、地方創生に資するものとしての一定の要件に基づいて適切に審査・選定を行った上、特例的に地方国立大学の定員増を認め、真に価値ある大学改革を促すことが必要である。

(特例として相応しい定員増のための要件)

18歳人口減の傾向も踏まえると、地方国立大学における定員増は極めて限定的な場合に限られるべきであり、特例として認められるものに相応しいプランに基づくものでなければならない。また、大学進学者収容力には都道府県間で大きな差がある実態や、国家戦略や地域ごとの戦略等と大学の目指す方向性との親和性等も考慮の上、定員増が地方創生に与えるインパクトが大きく、特例的に定員増を行う必要性が認められる大学に限るべきである。

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

#### 2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

ニーズオリエンテッドな大学改革

(オンリーワンの価値の確立)

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

(商品、サービス、ソリューションという視点)

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

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

#### (ニーズオリエンテッドな人材像とその育成)

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

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

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

#### 地域でのプレゼンスの発揮【再掲】

##### (地域の人材育成を先導する地方大学)

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

##### (産学連携による質の高い人材育成)

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

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

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

(都市部で活躍する人材への訴求力)

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

**定員増を行うプログラムやにリソースを振り分けるなどのマネジメント方針や、定員増を契機とした大学全体におけるの経営・ガバナンスに関する改革姿勢、目標やマネジメント方針(定員増を行うプログラムへのリソースの振り分け、18歳人口減も踏まえた中長期的なスクラップも含むリソースの再配分等)姿勢や目標は明確にされているか、これまでの学長(及び首長等)の大学改革の実績や学内の体制は十分と言えるか(学長の「本気度」)**

2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

大学改革を実現するためのガバナンス改革

(真の「経営」の実現に向けた覚悟)

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

マーケットの縮小が見込まれる中、議論の前提となるのはスクラップである。また、社会の変化のスピードの速さに対応するためには、いかに組織の新陳代謝を促すかが鍵となる。何を切り、そして何を伸ばすのか。一定の痛みを伴う真の改革に乗り出せるかどうか、トップの覚悟が問われる。

(学内のガバナンス改革)

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

(民間の力と横並び意識「悪平等」からの脱却)

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

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

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

#### (組織の新陳代謝と改革のスピード感)

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

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

また、国立大学においては、大学内の事情に偏った大学改革を避けるためには、学長選考のプロセスについても見直される必要がある。学長が選ばれる要素が学内の評価に拘束され、また、教員側も学長を選ぶ権利を神聖化しているような実態も未だに見受けられる。そのような「教員ガバナンス」で学長が選ばれるようでは、学部・学科の新陳代謝に関わる改革が極めて困難になることは明白である。そもそも大学とは幅広いステークホルダーに支えられ、幅広いステークホルダーに貢献すべきものであることから、学長(大学経営者)の選考の権限が教員に排他的・優先的に帰属すべきでないことは自明であり、これは世界の大学における標準的な考え方でもある。学長の選考権限が学長選考会議に帰属することを改めて名実ともに徹底すべきである。価値ある大学改革の実現のためにも、各大学におけるプロセスの工夫が早急に求められる。

#### (「教職一体」の重要性)

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

## 定員増に関連する特色ある研究活動が地方創生に具体的に貢献できるか

### 2. 地方創生に資する地方大学が目指すべき方向性

#### 地域でのプレゼンスの発揮【再掲】

##### (地域産業の磨き上げに資する地方大学)

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

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

##### (新産業創出の原動力としての地方大学)

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