

# 大学の統合・連携とガバナンス ～地域分散, 適正規模, 機能分化の 在り方を巡って～

— 第43回(2015年度)研究員集会の記録 —

高等教育研究叢書

133 2016年7月

広島大学高等教育研究開発センター 編



広島大学

高等教育研究開発センター

## 大学の統合・連携とガバナンス

～地域分散，適正規模，機能分化の在り方を巡って～

－第 43 回（2015 年度）研究員集会の記録－

広島大学高等教育研究開発センター 編

広島大学高等教育研究開発センター

## はしがき

広島大学・高等教育研究開発センターでは、設立以来、毎年高等教育研究者、大学管理者、行政政策関係者を中心にして、研究員集会を開催してきた。2015年11月3日に広島大学・学生会館にて43回目が開催された。本報告はその内容をまとめたものである。今年のテーマは、「大学の統合・連携とガバナンス：地方分散、適正規模、機能分化の在り方を巡って」である。テーマの焦点が拡散していると思われる方がいるかと思うが、これは、2015年6月16日に文部科学省から発表された「国立大学経営力戦略」に掲げられていた内容に触発され、それを検討しようとしたものである。そこには、国立大学の経営力強化のために、具体策の一つとして、機能強化のための組織再編、大学間・専門分野間での連携・連合が挙げられている。研究員集会では、これらをさまざまな角度から、検討していただいた。

当日は3つのセッションを設定した。まず東北大学の羽田貴史氏と国立国会図書館の小林信一氏お二人による基調講演が行われた。羽田氏は主に国内の、小林氏は海外の大学連携統合の事例を紹介し、メリット、デメリット、課題を指摘していただいた。セッション2では、横浜国立大学の山倉建嗣氏が、専門の経営学の立場から組織連携理論と企業事例について、報告していただいた。続いて千葉大学の白川優治氏、国立教育政策研究所の立石慎治氏が、国立大学の連携・連合について、また東京大学の両角亜希子氏は、私立大学の連携事例を検討していただいた。当然のことながら、国立大学の連携統合は行政主導、私立大学の統合は経営問題が要因となっていることが指摘された。

最後のセッションでは文部科学省・高等教育局の石橋晶氏が、政策立案者からそれぞれの報告に対してコメントをしていただいたのち、報告者全員が登壇し、参加者を含めてディスカッションが行われた。短い時間のなかで豊富な報告内容で、時間が十分ではなかったが、参加者の方々の討論への積極的な関与もあって、充実した議論が展開できた。

開催日の11月3日は、文化の日で休日であったが、それにもかかわらず、報告してくださった方々、また最後まで熱心に参加し、討議に加わってくださった参加者の皆様に、ここに記して謝意を表したい。

2016年3月

広島大学高等教育研究開発センター長  
丸山 文裕

## 研究員集会の趣旨

今日の高等教育の関心の多くは、FD や PBL, 学習時間などマイクロな教育改革へと収斂しているが、マクロな視点からの見直しも検討すべきではないのか。そのひとつとして、今回の研究員集会では、大学の「適正な」規模や組織形態のあり方を論じる必要性を投げかけてみたい。

過去我が国では、大学進学の世界均等と需要の観点から、大学の量的拡大と調整を高等教育計画の名の下に進めてきた経験がある。しかし現状では、以下のような諸々の観点から、規模や範囲の調整はより複雑且つ慎重を要するのでは無いか。

- ・少子化対応
- ・緊縮財政下における効率と公平の調整
- ・国際化・グローバル化への要請（留学生・外国人教員数、授業・学位の英語化等、ランキングへの対応）
- ・研究活性化
- ・大衆化段階における市民教育
- ・労働力需給バランス・景気変動
- ・教員学生の望ましい関係（ST 比など）
- ・学生間交流の活性化

その際、適正性を担保する多様な形態（機関単体の維持・改組再編、分散、統合・連携・連合、廃止等の新しい取り組みもある？等）にも言及し、さらに、大学を統括する方法としてのガバナンスも合わせて考える必要があるだろう。奇しくも平成27年6月16日に出された「国立大学経営力戦略」では、大学の機能強化のための組織改編、大学間連携・連合、ガバナンス（マネジメント）の推進が提言されてもいる。

以上のような趣旨の下、今回の研究会では別紙のような構成により、果たすべき機能の分化や強化に応じて、大学のあるべき質的量的「適正な」姿とそれを管理運営する「ガバナンス」のあるべき姿を模索してもらおう。特に焦点とするのは、大学の「単体」としての適正な規模範囲や組織形態、そして「連携」「統合」「分散」をキーワードとした新たな大学の在り方であり、参加者と議論を深めていきたいと考えている。

## 目 次

はしがき	丸山 文裕	i
研究員集会の趣旨		iii

### 基調講演

目指すべき機能の分化・強化と大学の適正な規模・範囲・形態を考える ー落日の日本社会と大学の果たすべき姿ー	羽田 貴史	1
大学の多様な形態：連携統合に関する国内外の取り組みから	小林 信一	13
基調講演の司会を担当して	夏目 達也	33
欧州における大学の連携・統合の推進 ー基調講演 2（小林信一氏）を聞いてー	大場 淳	37

### 論点提起 大学の多様な形態から「適正」を論じる：連携統合を事例として

組織の多様な在り方に関する問題提起： 組織間関係・連携論からのアプローチ	山倉 健嗣	41
連携・連合を通じた大学の新たな形態を考える ー国立大学の実際ー	白川 優治 立石 慎治	53
私立大学の統合・連携	両角 亜希子	71
大学の適正規模・範囲を考える ーセッション 2 の司会をしてー	渡部 芳栄	87
第 43 回研究員集会セッション 2 を司会して	大膳 司	91

### コメントとディスカッション

コメント	石橋 晶	95
大学の統合・連携とガバナンス ー研究員集会司会者の目からー	山本 眞一	101
セッション 3 の司会を担当して	藤村 正司	105
研究員集会の概要		109

# 基 調 講 演

# 目指すべき機能の分化・強化と 大学の適正な規模・範囲・形態を考える —落日の日本社会と大学の果たすべき姿—

羽田 貴史  
(東北大学)

## 落日の日本社会と大学の役割

ご紹介いただきました羽田でございます。貴重な基調講演をするという役をいただきまして大変ありがとうございます。このご題の上のほうはいただいたご題で、仮と何も付いてなくて「これを話せよ」という御下命でございましたが、どうも適正な規模は分からないので、私が本当に話したいのはサブタイトルの「落日の日本社会と大学の果たすべき姿」ということをメインに考えてちょっと統合等についてお話をしてみたいと思います。

統合については、私がここに在職していたときに COE プログラムの一つで取り上げて 5 年間で世界各国の統合・連携の問題、それから日本の統合・連携の問題についても調査して中国、台湾にも訪問しましたし、国内でも福井大学はじめ、かなりの大学を訪問しました。

それで、その知識をもう一遍、思い起こしながら 10 年前のところをお話したいと思います。新しいところは小林さんが最近やられているので、今年出ました Adrian Curaj らの *Mergers and Alliances Higher Education International Practice and Emerging Opportunities* という、これはユネスコの共同プロジェクトですが、世界各国の報告を、少し読み込んだお話をさせていただきます。

僕の話は憂鬱でございます。大学っていろんな役割があるので、葛藤を含む相互の役割を調整しながら環境変化に対応した組織形態が必要である。これは昔も今もこれからも変わらない。今の大学政策では、経済停滞の打破を至上命題として官邸主導で推進してアジェンダに反映されている。例えば統合についても多分、小林さんのほうからお話があると思うのですが、世界大学ランキングを上げるために統合して強力な大学をつくろうという主張も見られる。私の見る限り世界大学ランキングでトップになっても良いことは何もない。日本社会からかえって遊離して日本社会が減びるしかない、大げさに言えば思います。

そんなことに従属しても大学の使命は果たせないということを二つ目に申し上げて、三つ目には今、われわれが最も注目すべきは東京一極集中と地方減というすごく大きな問題になっている。これは昨年あたりから官邸筋、内閣府でも検討されてきているものでございまして、急速な展開にちょっと大学自身も多分、文部科学省もひょっとしたらうまく課題をキャッチアップしていないのではないかと思います。石橋さんが多分、お答えになられるでしょう。

## 大学の存続には総合大学が適格的

10年前の研究のところで見てきますと、大学が環境変化に対応するには総合大学が一番という結論です。単科大学は使命が終われば、状況が変われば行き詰る。日本で工業系の単科大学は、大都市圏にある以外は、大体行き詰って選択肢が少ない。

例えば北見工業大学、北海道にありますけれども工業系って医工学でもって学際融合が今、非常に進んでいるのです。人間をどう適用した工学、ものをつくるかとか、あるいはロボットもそうなのですけれども、単科大学ではやっぱり生き延びていけないというのが僕は世界の状況だろうと思います。ところが日本では大体、国立大学の統合はほとんどやれるところは終わっちゃったのではないだろうかと思います。

もしも地方を考えると設置形態を越えてどうやって大学が連携できるかと、その仕組みはまだイメージがないのではっきりしないとこんなところなのです。

## 高等教育の役割

それでレジュメの方の最初に、現代社会における大学の使命ということを書きました。OECD, *Tertiary Education for the Knowledge Society Special Features: Governance, Funding, Quality* (2008) は、①知識基盤社会に生きる人々への教育機会の提供、②高等教育の機会に対する平等なアクセスの保障、③高等教育レベルの学力の獲得と生涯を通じた学習能力の開発、④国際的にも通用する教育の質の保証、⑤社会発展の原動力として高等教育の持続的発展、⑥国際競争力の源泉としての卓越性の創出などを使命として挙げています。しかしこれらは相互に葛藤する面があるわけで、平等なアクセスを保障し、誰でも卒業できたら教育の質の保証は出来ないとか、いろんな問題があります。だからシステムとしては、これらのさまざまな課題をうまく調整をする仕組みをつくっていくということが一番だろうということになります。2010年以降、どういうふうにかのさまざまな課題を担うある大学の方向付けをするかという高等教育政策の展開を見ると幾つかの特徴がある。

## 官邸主導の政策形成

一つは、これは言うまでもなく官邸、総理主導で進められていることです。総理や副総理、官房長官を含む会議体、内閣全体の会議体が全部で今 75 あります。大変なものです。その中で高等教育に関する中心的なアジェンダは経済の停滞の打破に尽きるだろうと思います。世界の各国の名目 GDP 推移を示しました。確かに 90年代のバブル崩壊の少しあとでも日本の GDP とアメリカの GDP は一人当たりで見ると非常に接近したのです。ここで一挙に崩れて、そのあとおよそ 20 年間、名目で 5 兆ドルかな、日本円で大体 500 兆円くらい、経済規模は全然変



わらないということですね。

アメリカは一方で拡大し、この間に相当差がついてしまった。中国も 2009 年に追い抜いてしまって、日本の今、もちろん個人 GDP では、まだ日本は大きいですが、倍近くになっていくだろう。それからヨーロッパの国々でも一時期 2000 年代に GDP は下がりましたがけれども大体順調に伸びていっているのですね。先進国でいうと日本の停滞振りだけが非常に際立っているのです、これは何とかしなければいけない。

しかし政策を進めるための財源調達は、大変な問題で、財政は大体それぞれの国の国内総生産の何パーセントかは税で取って再配分することになりますが、日本の場合、大体アメリカと並んで世界で最も税負担の少ない国なのです。これを上げると大問題になるということで、なかなかこれがスウェーデンのような国々のように税金を大きくとって再配分の仕組みが取れない。やっぱりこれ全体を見ていただくとどうしようもないわけですね。国債で財源調達していますけれども、国債が国内の金融資産で消化できなくなれば、外人投資家に流れて一挙に国債も値崩れするので、何とか経済停滞を止めなければいけないという大問題があるのはよく分かる。

## 高等教育政策は継続しているのか

第 2 次安倍内閣発足後、日本経済再生本部をまずつくって、その下に産業競争力会議と教育再生実行会議をそれぞれつくって、そこが高等教育政策にさまざまな発信を行っている。こういう仕組みになってくると、ちょっとさっき坂越先生もおっしゃっていましたがけれども、本来高等教育政策を担うべき、中央教育審議会のマイナー審議機関化が起きていると思うのですね。

本当は高等教育システムが大事なのに、中教審のやっている仕事は、学習時間を延ばすとか、大事ではあるのだけれども、それほど大事ではない。それは大学の教員がしかるべきところでもっと何かやる仕組みがあるだろうと思います。職業教育大学にしても教育再生実行会議で決まって、文部科学大臣の協力者懇談会で基本方針を決めて中教審に諮問され、全部タガがはまっているというこういう審議のかけ方も珍しいと思います。本来は、直接に中教審に諮問されるべき内容が下請け機関化しちゃっている。これは、調べなければいけませんけれども日本の歴史の中で、文部行政でもってこういう現象が起きたことはないのではないかと思います。

その結果、どういうふうになっているかという、2005 年、10 年前に中教審で設定した機能別分化路線というのは事実上、継続しているのか変更されたかという微妙な状況にあるのではないかと思います。2005 年の答申『高等教育の将来像』は、必ずしも機関の類型化はしないということを明確に述べていたのですが、それが類型化しながら評価・資源配分するという方向に変わってきている。2013 年の文科省の大学改革実行プラン、ここでははっきりと、世界最高の教育研究の展開拠点、全国的な教育研究拠点、地域活性化の中核拠点と 3 つに分け、各大学も第三期中期計画に向かっていくということでもあります。

そして今年6月に文部科学省から「国立大学経営力戦略」が出ました。これは、結構、読み応えがあります。最初に大学の使命を再確認しております。経済不況から脱却するというような話だけではない、国立大学の多様な役割を書いて、そしてもちろんビジョンに基づく機能強化推進も書いているのですけれども、よくよく読むと必ずしも拠点と書いてないのです。ある特定の方向以外にいろんな膨らみをもった内容に書かれているので、これ結構、面白い文書だと思っております。機能強化というのは組織再編で学内再編が問題になります。この学内再編が私はむしろ大事だと思うのですが、それで大学間や専門分野でも連携を強めようというのをはつきりうたっているのも注目です。ただし、統合は入っていない。なので今回のセンターの試みはもう一個進んでいるなという気は致します。

国立大学の法人化の際にも統合が出されました。当時、連携とか連合という議論を始めると統合に行きつくので、これも議論できないというタブーな状況がありました。国立大学の中では非常にセンシティブな議論であった。連携って議論しにくかったのです。しかし、2008年くらいから雰囲気が変わって来て、国大協『国立大学の目指すべき方向－自主行動の指針－』の中では、設置形態にこだわらない大学間の協力と連携・連合の推進というのを、実は議論もあがりながら書き込みました。中教審の学士課程答申は、私は2000年以降では一番良い答申だと思っているのですけれども、きちんと規制緩和路線の問題点も指摘しながら大学の進むべき姿を明示したというふうに思っています。この中でも共同教育課程等が出されて、2009年の中教審大学分科会「中長期的な大学教育の在り方に関する第一次報告－大学教育の構造転換に向けて－」では、機能別分化も進められているけれども、連携協力には機能補完ということが言われて教育関係共同利用拠点制度が創設されました。

競争だけではなくて、だんだん連携による大学間の質向上というのが2000年代、10年辺りから本格化してきたというふうに理解はできます。問題は、しかし組織をつくるというのは何のためにこういう組織をつくるかですから、アジェンダがやっぱり問題なのです。

## 経済停滞は大学教育が問題か

経済停滞があるからと言って経済成長のために大学をつくる、統合をする、大学ランキングを上げるための組織として統合するということでは、それが正しいあり方かどうかというところで我々は、問わなければいけない、ということなのです。それで経済成長の問題にしても、いろいろ論評があるので、面白いですよ。これ10年くらい経済学者が研究している。10年くらいまでは、失われた10年の研究をして「なぜ10年、失われたか」そのあと失われたものが取り戻せないのは、最近では失われた20年の研究までして、まもなく失われた30年の研究も始まるのではないかと思います。そこの論文を大分読んでみたら、今、大学に対してはグローバル人材を育成出来ないとか、大学で教育する人間が問題というふうに流れていますけれども、私が読んだ限り、大学での人材育成が遅れたから日本を支える、経済を支える人材がい

なくて、だからダメなのだという研究者は一人もいません。

例えば一番最近の2012年に出た深尾京司さんの『失われた20年』と日本経済』（日本経済新聞出版社）は、低成長の要因は20年経つと状況が変わってくるのだけれども、簡単に言えば金融政策の失敗、通貨対策の失敗、それからデフレを脱却できないという問題プラス、OJTが低迷していることがあげられています。さっき挙げたドイツ、フランス、などヨーロッパの国々というのは、もともと労働者の教育・訓練にお金をかけます。日本ももともとかけていましたけれども、企業内教育で、この経費が急速に20年間衰退して、もうドイツ、フランスの五分の一程度です。GDPで言いますと、アメリカは1.25%、フランス1.51%、ドイツ1.34%、日本は0.3%と低い。それが生産性が上がらない一つの要因と指摘されている。もう一つは非正規雇用の拡大、これがOJTを促進しない一つの理由になっている。労働者の訓練も資質が下がってきていることも20年経つと減少になってくる、面白いですよ。最初の20年は、景気がうまくいかないのが非正規雇用をもって代替して人件費を下げるという方策をとった。ところがそれも十数年やり続けていると労働者の資質が下がって生産性が上らないという原因になって来ているというのです。経済停滞を脱却するために人材育成自体を重視することは結構であり、それは大学としても大事なことですけれども、間違った金融政策をしてきた人たちの人材育成が遅れたというのは確かかもしれないけれども、大学教育全般が決して原因ではない、そこは別な問題もあるということを考えなければいけない。

## ランキングは日本の大学と社会に有益か

ランキングをもっと上げたいというお話も出て来て、これは最近のタイムズ・ハイアーエデュケーション（The Times Higher Education）のランキングでも大学ランキング、東大がアジア1位から下がったので大問題になっていますけれども、私から見るとこのランキングをやると大学は確かに世界の中で褒められても、日本社会に何の貢献もないのではないかというのが率直なところでございます。

例えばタイムズのランキング指標を挙げておきましたけれども、教育についても同僚評価とか学生比とか挙げていますけれども、教育の内容・質について一向に、これが評価対象にならないのです。大学の収入が指標になっている。大学の収入がプラス要因で順位が高ければポイントが上がるということは、アクセスに対してマイナス要因ですよ。これが何でプラスにされると良い大学か、これもよく分からない。

研究についてはエルゼビア（Elsevier）って日本の大学を悩ませている電子ジャーナルの会社のデータベースを使わねばならない。ランキングを上げようとするれば、商業ベースでそっちのほうのもので対策を立てないといけないということになってくるので、必ずしもピュアな研究の話だけではない。

産学連携収入、私は東北大学でも産学連携のワーキングに入っていますけれども産学連携関

係者はこれが一番困るのです。収入によってしか産学連携、アウトリーチについて評価されない。しかし、社会連携としての産学連携は、企業や自治体やさまざまなセクターと大学の産学関係でお金が入るだけではなくて特許を獲得したり、人材を育成したりという貢献の仕方がある。企業化するほうは相手方の企業の責任であっても別にそれは構わない。連携のアウトカムは収入だけではない。ところがこれがお金でしか注意が払われなくて、しかも 2.5%という、これは非常に特殊なかたちの大学のあり方が前提になって評価されている。例えば、2016年4月から障害者差別解消法が施行・適用され、障害者の大学進学の大拡大というのがわれわれ義務になりますけれども、これも全然評価されないですね。だからこういうランキングでもって上がることが何か日本国家や地域社会に貢献するかというとゼロに近いのではないかとというのが私の感触なのです。

## 日本社会が直面する問題

それで直面しなければいけない問題で大きいのは「東京一極集中と地方人口減」、これは新しい問題でございます。政策レベルで問題が浮上したのはつい最近でございます、それまでは子どもが生まれない少子化というふうだけの問題でしたけれども、地域の不均衡の中で人口減が起きる、それは東京一極化集中しながら人口減が進行するということに対してのケアが、2013年以前はほとんど政府の方針に入ってなかったと私は思います。唯一あったのが 2011年の国土審議会の政策部会長期展望委員会ですね。ここは、人口増加は東京と名古屋だけで 2050年には住んでいる地域の 2割が無居住化するとかいうかなりショッキングな取りまとめをしましたが、このときは民主党の菅内閣でございました。このときに震災がございました。この委員会も廃止になるということでこの問題が提起されることがございませでした。

問題になったのは 2013年、2年前に元岩手県知事の増田寛也氏が『中央公論』で「極点社会が到来する」という論文を発表してからです。政府の出生率目標が今 1.8 ですか。彼は 2.1 になっても子どもを産む女性の数が減っている以上、出生率が 2 だろうが、人口は減る。そのものを全部シミュレーションしてみると 2090 年まで人口減は止まらない。しかも東京への人口流入が進み、それが高齢化すると介護人材が必要になる。介護人材はどこから来るかというところと地方から来るしかない。地方から人材が移動すると、介護人材の雇用がなくなって地方が崩壊するという危険性を指摘された。2014年5月に日本創成会議・人口減少問題検討分科会報告「成長を続ける 21 世紀のために「ストップ少子化・地方元気戦略」(増田レポート)が出て、2014年9月に閣議決定で「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、1年前からようやく政府として本格的に東京集中の地方の人口減の問題として取り上げられ始めたところがございます。

私ももうじき仲間入りをしますけれども、現時点での高齢化率が 24%くらい、それで 2060 年くらいにはもう 4割に行くという話ですね。それで現在は労働力人口が 65 歳以上の高齢者

と1対2.2ですけれども、2060年には1対1.2と、一対一対応になる。こういう社会が本当に機能するかという大問題がございます。

## 高等教育の地域間格差も進んでいる

お手元にありますのが、都道府県の人口減少率のグラフです。例えば広島県でいうと人口減少率は2040年には25%減る。今283万人かな、人口200万人ちょっとくらいですよ。そういう中でもって地方自治体が維持できないということで、増田レポートを含めた地方創成会議ないしグランドデザインなんかでは、人口30万圏内にいろんな公共投資をして介護を含めた公共施設を投入して、そこから1時間以内に車で行けるところに人が住める状態をつくるしかないという。これは地方切り捨てで論争を呼んでいますけれども、大きな方向かもしれません。

今の状態がどういふふうに高等教育に反映しているかちょっと見てみました。2006年くらいまでは、実は高等教育の地方分散は、うまく行き、高等教育の進学率も格差は縮小し始めました。ところが、2006年以降はブロック別に大学が集中し始めました。これは東京都と関西地方です。ここのところに大学が集中して、特に政令指定都市に大学が集中し始めた。これが分岐点だと分かります。

その結果、大学進学率は今、高くなっていますけれども2006年くらいから東京と京都以外は全部、大学進学率下がっているのです。東京と京都だけ異常に上っているのです。平均値は上がっているのですけれども、その2箇所が引き上げているだけで地方の大学進学率は減少してきていると、平均値よりも減少しているというふうな構造になっています。

ですからもう地方の崩壊というのは高等教育の状態を見ても始まっているというところがございます。見ていただきたいと思うのですけれども「都道府県別大学進学率」は、2000年前後までは、これは全国の平均率からプラスマイナス何パーセントかというところで引いたやつで、1970年代の中くらい、高等教育計画が進行している中では高いところはプラス15%、低いところはマイナス15%で、30%の幅がありました。それが縮小して1995年かな、1995年にはプラス10%、マイナス10%で全体的な格差が縮小したというのが分かります。

ところが2005年から次第にその格差が拡大し、現在、一番高い東京地域ではプラス15%、一番低い沖縄ではマイナス15%ということで、1970年代に戻った。ただし全体としては、進学率は上がっているけれども、というふうに見ても東京一極集中で進学率が上がっていることで進学率が維持されているけれども、地方格差が現に進行しているというところをご理解いただけるのではないかと思います。

これは規制緩和政策で、2002年に大都市の工業地域の規制が撤廃されたこと、2005年には国土総合開発も改正されて国土形成法になりました。それは何をポイントにしているかというところとブロック別なのです。ブロック別ということは都道府県単位でもってさまざまな地域配置の問題をコントロールシステムがないということなのです。従って東京一極集中の歯止めがない

まま進行しているというのが現状であると、こういうことになるかと思います。

これも記憶に残っているのですが、これは当時、財務省も含んで運営費交付金の配分について大論争になっていましたね。2008年に経済産業研究所が「経済社会の将来展望を踏まえた大学のあり方」という研究を進め、私もたまたま参加したこともありました。研究会の中で、八代尚宏さん（当時、国際基督教大学教養学部教授）が、今までは日本全国どこにでも人が住めるようにするのが公共政策のあり方だが、これからは人が住めるところに人間が移動してくる時代だとおっしゃって、何を言っているのだと思ったけれども、流れを見ると確かにこれをキャッチしたのですね。

## COC+の背景

それで2013年度から文科省は「地（知）の拠点整備事業」（いわゆるCOC）を進めていましたが、2014年7月に、国土交通省の懇談会が、「国土のグランドデザイン2050～対流促進型国土の形成～」が出て、東京一極集中と地方人口減が問題になると、これを取り込んだ「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」（いわゆるCOC+）に変更します。COCは、「大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学等を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを目的」を目的としますが、COC+は「大学が地方公共団体や企業等と協働して、学生にとって魅力ある就職先の創出をするとともに、その地域が求める人材を養成するために必要な教育カリキュラムの改革を断行する大学の取組を支援することで、地方創生の中心となる「ひと」の地方への集積を目的」とするものです。大学がいかに地方貢献するかではなくて、地方が再生するために大学が何を出来るかとベクトルが変わっています。実際にCOCとCOC+の申請書をザッと見ました。COC+の場合、国立では参画大学が48、申請は37、半分以上が関係しています。公立大学では47大学がこれに参画していますが、自ら申請した大学は7大学だけです。地方自治体でありながら7つしか主体的に地方の問題に取り組まないのですよね、私学のほうが多い。公立大学協会の関係者に聞くと、「体力がない」という。自治体の再生なり強化に一番、本来なら働くべき公立大学が規模も小さい、分野も小さい、私立大学がドンドン地方から撤退する。これでもって地方が再生するはずもないです。ここに対応する組織論が大学として本来の考える姿だろうというのが私の言いたいところです。

## 日本の高等教育における組織論の不在

こういう組織論を考えるとやっぱり研究が必要です。大変なことに大学の組織研究ってほとんど日本では学問的なバックグラウンドがない。これは困ったものだと思うのだけど、国立教育政策研究所で委託研究を受けて今、中間報告が出ましたけれども、ケーススタディでいろんな

大学を訪問して集まるだけでは良い結論が出るはずもない。大学の組織というのはどういう原理でもって出来ていて、どういう環境のもとに適応するかというそういう高等教育研究以外でいろんな社会科学の理論と結びつかないと出来ないのですけれども、日本にはおよそない。

今年、『高等教育の社会学』という、アメリカ社会学の訳本が出版されましたけれども、ここでは明らかにいわゆる組織論と結びついてオープンシステムとして大学を論じるというふうな枠組みがはっきりしている。こういうふうなアプローチがないとうまく説明ができないかなというふうにも思います。それで高等教育の組織を考えるときに、経営力戦略の中にもありますように多層的で機関内部の組織をどうつくるかという問題、それから機関をどういうふうにつくるかという問題と、システムをどうするかという3つについてどういう原理かということをお互いに調べるべきなのですから。

機関間の問題では、日本では国立大学の統合は出来るところはやっちゃったというふうに認識していますので、大学内の学部再編とかというものははっきり大事なのですけれども、これはとても難しい。制約要因が多すぎる。一番制約要因が多い最大の理由は何かと言ったら、国立大学をつくる時には、かつての積算校費という財源と教職員の定員という人的資源が、学部や学科の設置申請のときに認可されて、そこに付くのです。従ってそこを潰してほかに移すときに、全学的なガバナンスはいくら強くても、部局に配分されてそこに所属しているという意識がある時に、それを壊すというのは至難の業です。

機関の組織論、これは今日の本題は「機能分化とシステムとしての統合」という二つの面がありますが、これは率直に言えば、機能分化でもって単科大学、何とか大学ってつくっても、これは経営力戦略の中に「強みと特色を生かした」というふうな戦略を書いています。みんなが強みと特色を生かしていった結果、日本のシステム全体が良くなるということはまずないですね。これは経済学では合成の誤謬、みんなが頑張ったら良くなったって、みんなが頑張りが過ぎちゃって同じ方向に行ったら弱い、だから弱いところがあるのをどうするのという話ですよ。大事だけれども弱みがある。本来は弱みを強くしないとシステム全体がうまくいかない、みんなが強みばかり走っていたら、とてもではないけれどもオリンピックでもって選手もとれないと同じことをございまして、個別機関の組織論だけやっても、うまいシステムにならないですね。またシステムの場合にはやっぱり個々の機関を組み合わせると二つのところをやらないといけません。例えば、旧帝国大学を基盤にした研究大学が設置されて機能しているのは、地域の複合大学や単科大学ができないことをやるから、資源が投入されることが正当化されているのであって、そういう関係を切り捨てて東北大学であれ、東大であれ、そこに集中投資したときに地域全体、ほかの大学への責任はどうなるのかと、ここを本来は組織論としては論じなければいけないですよ。そういうふうにするために統合をどうするかという話になって、2000年中くらいまで統合はこんなかたちで進んできたというのを話します。

## 大学統合の研究からの示唆

最近のことは小林さんがやってくれるというので、私は 10 年前の研究を引っ張り出してもう一遍整理をしています。統合にはいろんなかたちが一応、分類上はあります。合併して吸収されたり、再編したりとか、今言ったのは連携・連合ですね、こういういろんなタイプがございまして、2000 年代の中くらいまでの統合の経験からいうインプリケーションは何かというと、大きな大学同士より小規模の大学の統合のほうが有効だということが一つ。これはかえって大きいとマネジメントコストが決まって高くなる、大き過ぎると。何が適正か分かりませんが、小さいとまたこれも困る。マネジメント人材がいないとか、なのではっきりしているのは中くらいの機関の統合がいいだろうということです。

それから相補的な機関同士の統合が相乗的な効果がある。同質的な機関での統合というのはよろしくない。なぜなら統合というのは機関のリスクを軽減する。さっき言いましたように単科大学で分化したものであるというのは環境が変わったらすぐ対応できなくなるのです。教員養成が典型だと思います。

従って選択肢の範囲を増やすためには統合してさまざまなバリエーションに対応できるものをつくったのが一番強い組織だということです。ところがそのためには時間とコストがかかる、ここの二重丸はさすがに 10 年前の研究成果だけでは申し訳ないので、2015 年に出たこの **Mergers and Alliances** を読んでそれに付加する、強化するようなことがあればというので書いたものなのです。時間軸と指標が重要である。2 世紀経ったら成果が出るというふうに書いている研究もございました。それから機関の自発性と明確な意思を持った研究立案と人的要素、公立機関の場合には政府のリーダーシップ、国家的な位置づけが駆動力であるということ、ランキングの効果へ注目することなどです。これはルーマニアのケースが紹介されて、ルーマニアは大学の質を上げるために統合している。そういうときにランキングが非常に重要になりました。

ただしそのランキングテーブルは世界ランキングではなくて、ルーマニアの中の国家的な状況に対応して、何がふさわしいかというものをつくって、これで各大学を査定するところですね、各大学が対応できないので統合しながらそのランキングに対応するという方策をとったということです。ですから私は世界ランキングではなくて日本の大学の中の必要なランキングをつくって、そこへ向けて各大学が何をするかというのが余程いいのでは、また評価指標をつくるというのは非常に大事なことだと思います。

それから新しい研究では連合と統合という対立点があって、連合は求心力と遠心力のバランスが必要、財政負担がかえって大きくなるので統合のほうがコスト的に有利だと指摘されている。こういう結論になる理由には、アメリカの事例が入ってないことがある。

アメリカの統合は、あとで言いますけれども、あまり進まなかった。私立大学の自主的選択行動としての統合よりも、今、問題になっているのはヨーロッパの事例が中心で国家システム



として、政府が中心になってシステムをつくるための統合が今は主流になっているということから言うと、中途半端な連携・連合をやるよりは統合のほうが良いという結論なのです。ここは 10 年前と同じですね。異質な機関が統合すると新しい学際研究を生み出す。教育については何ともはっきりしない。その効果ははっきりしないということです。10 年前に私が作った類型化です。併合・合併・統合・連合というこういうパターンと、さっきのヘテロなものとの統合、それからホモジニアス (homogeneous) なものとの統合、それで同一地域と遠隔で分けてみて、日本の経験を分類してみると、日本は実は統合経験は山ほどある。

特に大きいのが同一地域で相補型のものが合併して総合大学をつくるというケースが、新制大学はそうですし、それから法人化のときにやった大学のケースというのはほとんどこれ、それ以降も大阪大学と外国語大学の統合もここに入って来ています。

だから同質型のもは東京商船と東京水産との一つ (現東京海洋大学) くらいです。これは結構成功しているのですけれども、たまたま学長が国立大学協会の会議のときに、隣の席に座って「うちも何かしましょうか」「統合でもしましょうか」といったのが始まりで、東京湾でもって船で 30 分お互いに行き来できるとか、そんなたまたまな要素だと思います。

## 今後統合は進むか

こういう中で見たときに、今後何が進むかというとはほとんど相補性と距離的要因という有利な統合はすべて終わっているので多分、ないだろうと思います。統合した大学は学際融合研究とか非常に組織改革をうまくやっています。これは福井大学に調査に行きました。医学部ができたので医工学研究が進みました。まだ可能性はないことはないのですよね、距離的要因はプラスでも同質的機関の場合には固有の要因があり困難であることが多い。これは、東北大学は車で 5 分のところに宮城教育大学がある。東北大学教育学研究科と合併すると 140 人の教育学部になって多分力は強いのですけれども、これはなかなか至難の業です。大学統合、ランキングを上げるための統合は資源の無駄遣いだというふうに思います。

## 地方創生にふさわしい大学の形は

それから一極集中・地方人口対応のための強力な大学創出、これが今後の課題でしょうね。今ある地方国立大学は全部統合によっていろんな雑多な高等機関が統合して出来たものなのです。戦後のときは国立、公立とか関係なく公立、国立、私立を全部束ねて一つの大学にするという構想もありました。これは新潟のケースです。ところが実現はしなかった。今それが出来るのでしょうか、これは難しいと思います。おそらく統合したっていったときに一番問題は、統合したその大学は、所管はどこなのかという問題になりますよね。これは新しい法人制度をつくるしかないと思うのです。そういうものを。だってオーストラリアの場合には、確かに所管とし

ての教育省はあるけれども、オーストラリアの大学なんていうのはどこの所管も関係なくて、ただ大学として存在しているだけなのです。州直属でもいいと思うのです。そういうものをつくる。だけれども、多分「国境よりも高く厚い省庁の壁」ですね。これはなかなか越えられないだろうと、そうすると各機関の独立性を維持した連合大学ですね。これくらいしか多分、可能性はない。

ただし今、連合大学制度は現在の学校教育法の制度の中では、農学、学校教育、獣医というふうに大学の博士課程のレベルでしか認められてない。もう少し学士課程まで降りて来ると研究、人材育成一体的にやれるという枠組みがもし出来るのであれば、何かの可能性がひらけるかなと思うのです。そういうことをするためには、必要だということを、どこまで認識するかというあたりが一つ大きな課題ではないかと思います。

というふうに統合の問題を整理して書いておりましたが、マーティンとサミエルズが10年ほど前に書いた“**We were wrong**”という面白い論文を見つけました。このサミエルズとマーティンの**Merging Colleges for Mutual Growth**という本は、喜多村先生が日本で初めて統合について紹介された最初の本なのです。彼らはその中で総合のさまざまなパターンと類型化をしました。彼らは2002年の“**We were wrong**”で、1995年に本を出して、その本も増刷されて喜び、そこに書いてあることは今でも信じているけれども、実際にはほとんど統合は起こらなかった。統計では毎年6~8件の統合があるだけだと反省しています。アメリカの大学は大体4,700ありますから0.17%ですね。日本の高等教育機関は1,213で、毎年2件程度あればアメリカ並みの統合が進んでいるということになります。統合というのは大事だと言いながら結局、統合は起きなかったの、私たちは間違っていたと、私たちはもっと深く掘り下げねばならなかったという反省をしております。今述べたことも本当は何年か後には、私は**I am wrong**, もっと勉強してから発表すればよかったというふうにこの研究員集会全体がなるかもしれないなということを最後に申し上げて講演を終わりたいと思います。

## 大学の多様な形態： 連携統合に関する国内外の取り組みから

小林 信一  
(国立国会図書館)

### はじめに

ただ今、紹介いただきました国立国会図書館の小林です。冒頭でも紹介がありましたが、今年の大学論集で喜多村先生の追悼をされましたが、私が今所属しているところは、かつて喜多村先生がいた部署です。実は課内には喜多村先生が担当された調査の記録などが残っており、ときどきそれを見ては先生のことを思い出しています。喜多村先生は国会図書館から広島大学に来ましたが、私は逆に、大学を辞めて、研究者も辞めて国会図書館に行きました。そういう意味で、今はアカデミックでも何でもなく、アカデミックな話というのも最近は全然していません。こういうシンポジウムに出ることも、今は年に一回有るか無いかという状況です。しかも、今日は羽田先生が話され、このあと山倉先生も話されますので、間に入って私が何を話せばいいのかと迷いますが、先ほど紹介いただいた国会図書館で私がまとめた論稿などを中心にお話したいと思います。

さて、ヨーロッパ・ユニバーシティ・アソシエーション (European University Association) はいろいろなプロジェクトをやっているのですが、今年の4月頃に、DEFINE というプロジェクトが終わって、報告書が出ました。そこでやっていたテーマは幾つかありますが、一つの大きいテーマが大学統合の話です。これは EU 圏内の国が参加して、お互いに代表者が集まって各国の状況の報告や統計を出しているものです。そこに国別の大学統合の件数が公表されます (表1)。細かく見ると、実は縦横の合計が合わないとか、報告書に紹介されている事例がカウントされてないとか、数字が合わないところはあるのですが、とにかくこれを見ていただくと分かるように、2007年頃から大学統合が急に多くなってきています。特に2013、14年には統合数が一桁違ってきています。2015年の数字はまだ途中までのものですが、最終的にはもっと増えていて、やはり二桁になるだろうと思います。このようにヨーロッパでは大学の統合が急速に増えているということがわかります。一体これは何なのかという話が、今日の話の中心です。

私の与えられたテーマの副題は「国内外の取り組みから」ですが、国内についてはあとで白川さんたちや、両角さんからご紹介いただくでしょうから、私は外国の事例を、しかもあまり詳しい話をする時間はありませんので、事例の紹介を中心にして、一体、今、何が起きているのかということを紹介してみたいと思います。それを通じて、大学はどうなっているのか、実

感じていただければいいのだらうと思います。

表 1. 欧州各国の大学統合数

	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	計
ベルギー・フランダース				1										5			6
ベルギー・フランス語圏										2		2					4
ドイツ				1		1				1				1			4
デンマーク							2	5					1				8
エストニア	1	1	1			3	2		1		1			1			11
フィンランド									1		2			1			4
フランス										1			2	1	8	4	16
クロアチア			1	1			1										3
ハンガリー									1	1			1				3
アイルランド												1		1			2
アイスランド									1								1
イタリア															1		1
リトアニア											1						1
ラトビア					1						1		1				3
ノルウェー										1		1		1	2		5
ポーランド		1			1					1							3
ポルトガル														1			1
スウェーデン									1		1	1		1	1		5
スロバキア						1											1
連合王国			1		1			2			1	2	2		2		11
計	1	2	3	3	3	5	5	7	5	7	7	7	7	13	13	4	92

(出典) Table 1 Number of merger cases per system 2000-2015, “DEFINE Thematic Report 2: University Mergers in Europe: final,” 2015 を基に作成。

## 1. 先行研究と大学統合のトレンド

最初に大学統合に関して、これまでどのような報告があるかを簡単に紹介しておきます。主要なものとしては、先ほども羽田先生が紹介されましたが、国立大学の法人化のころに、羽田先生たち、広島大学によるものがあります<sup>1)</sup>。2年前に私が国会図書館で書いたレポートもあります<sup>2)</sup>。これも実は羽田先生と議論したことが契機になって書いたものです。それとあと最近になって、先ほど紹介したヨーロッパ・ユニバーシティ・アソシエーションのものもあります<sup>3)</sup>。

大学統合のトレンドの整理、分析したものは、結構古くからあります。まず、先ほど羽田先生が最後に紹介されたマーティンたちの書いたもの、これは多分、コンサルタント会社ではないかと思うのですけれども、そこで出した本があります<sup>4)</sup>。これはどちらかというと経営的観点とか、あるいは法的、手続き的観点からアメリカの事例を取り上げたものです。これは 1994 年のものですが、彼らは、80 年代にも本や論文を出しています。

羽田先生たちがやったものですが、先ほど先生ご自身ご紹介されていましたが、歴

史的に振り返ると、一つに私立大学が生き残るための吸収合併みたいなものがあります。もう一つは二元的な高等教育教育制度の中での統合です。要するにユニバーシティ（University）と、ユニバーシティカレッジ（University College）又はユニバーシティ・オブ・アプライド・サイエンス（University of Applied Science）のようなものとの二元的な制度をとっていた国で、両者の違いがなくなり、平準化していく中で統合が起きるケースです。これは、1990年代になって、カナダ、オーストラリア、南アフリカなどで起きました。

オーストラリアやカナダで合併の事例が多かったこともあり、2000年前後から大学統合に関する論文がそれらの国で増えてきます。最初の例がカナダの研究者のもので、ラングという研究者はカナダの研究者ですが世界的な動向を把握しています<sup>9)</sup>。あと、オーストラリアのハーマン（Harman）たちですが、彼らは早くから大学統合に関する論文を書いています。本格的に議論し始めたのは2000年の論文からだと思いますが、その後内容を更新しながら、主要な論文を2003年と2008年に書いています<sup>10)</sup>。1990年代までの状況を踏まえた2000年の論文と比べると、2008年の論文では、2000年代の大きい変化を踏まえて、大学統合についての見方を変えています。2008年版では、それまでの制度改革に伴う政府主導の合併ではなく、強い大学がより強くなるために自発的、戦略的に合併するケースとして英国マンチェスター大学（University of Manchester）の例を挙げています。

このように外国の大学統合に関しては、2000年代の半ばくらいまでを見渡せば幾つかのタイプが見られます。繰り返しになりますが、第1はアメリカを中心に私立大学の経営的な観点からの合併です。アメリカの場合に面白いのは、私立大学同士ではなくて、州立大学が私立大学を吸収しているようなケースもあることです。最近も、ある州立大学が私立のビジネス・スクールを吸収合併しました。

第2に、欧州については、かつての英国のポリテクニクの大学昇格が典型なのですが、それ以降も、特にポーランド・プロセス以降、いろいろな国の高等教育システムの再編が起きています。そこで、伝統的な大学とは別の、ユニバーシティカレッジのようなものが統合して大学に昇格するといった動きが起きています。

第3は、2000年代以降に次第に顕著になってきたものですが、大学の競争力を意識した統合が出てきています。先ほどのマンチェスターの例のほかにも、イギリスのインペリアル・カレッジ（Imperial College）による吸収合併など、国内での競争力を意識していると思われる統合が起きています。スウェーデンでも同じような事例があると言われています。10年以上前、私はヨーロッパに行っているいろいろな大学の関係者と話をしたときに、しきりに言われたのが、「もうそれぞれの国の中で何番目などという競争をしてもしょうがない。ポーランド・プロセスが始まって、学生の域内移動を活発化させていくことになると、ヨーロッパの中でどうか問題になるので、これまでと少し考え方を変えていかなくては行けない」ということです。ポーランド・プロセスが大学統合等の一つの要因になっているということです。

第4に、2000年代後半になってから明確に出てきたパターンがあります。大学問題を国家政策

の主要なイシューとして位置づけた結果として現れる大学統合です。幾つかの国で政治家が言い始めたのですが、世界の大学ランキングのトップ 100 に 10 大学入れる、といったような話が国家政策として言われるようになってきた。たしか、プーチン大統領がそんな話をしていたと思いますし、サルコジ大統領だったかシラク大統領だったか、記憶が曖昧ですが、フランスではトップ 100 に 10 大学を入れるのだという話を大統領がしていました。どこかで聞いたような話ですが、それで大学の統合が動き出したということもあります。こういう中で、大学統合とほとんど裏表で注目されているのが、COE に対するファンディングです。OECD でも調査をして報告書<sup>7)</sup>が出ていますが、ヨーロッパでは例えば、ドイツのエクセレンス・イニシアティブが有名ですが、フランスやその他の国でも同じような名称で呼ばれている大学支援政策が動いてきている。ヨーロピアン・ユニバーシティ・アソシエーションの DEFINE プロジェクトでは大学統合の他に、もう一つのテーマとしてファンディング・フォー・エクセレンスという調査をやりました<sup>8)</sup>。従来ヨーロッパでは大学教育は同質でなければいけない、同じレベルでないといけないといったイメージがあったわけですが、これからはエクセレンスを追求するのだという、大きい政策的な転換があったわけです。2000 年以降、このような傾向が各国で顕著になってくるのですが、これも統合につながってきます。

こういう状況も踏まえた上で、いろんなレポートが出始めています。比較的よくまとまったレポートとしてイギリスのハイアー・エデュケーション・ファンディング・カウンスル (Higher Education Funding Council) がまとめたものがあります<sup>9)</sup>。イギリスでも 2010 年頃から大学統合に関していろいろな分析がされてきています。それはイギリスでその当時に、大学の連携・統合が、いろいろな形で頻繁に起きたからなのです。そのときにベスト・プラクティスを探そうとか、何が重要なポイントなのかというようなことが分析されたのではないかと思います。

最後が、冒頭でも紹介した今年発表されたヨーロピアン・ユニバーシティ・アソシエーションの DEFINE プロジェクトのレポートです。欧州レベルで共同で行われた包括的な調査です。どのような統合があるかが、ウェブでも見れるようになっていて便利です。ただし、ウェブの数字と報告書の数字が合わないという困ったところもあるのですが、いずれにしても欧州全体に大学の合併が増加していて、2007 年以降特に急増していることが示されています。その背景としては、大学制度の改革や、国全体にわたる高等教育の大幅な改革があり、それに伴って大学統合が多数起きています。これも政治の関与とも言えるでしょう。あるいは国レベルでの大学統合の誘導とも言えるかもしれませんが、そこまで国や政治が前面に出て来ているということです。しかも統合の方式が非常に多様で、単純に合併という概念では捉えられないような非常に複雑な統合の仕方をしています。しかも統合と言っても大学にとどまらずに、研究機関等を含む統合も出てきています。

## 2. 大学統合・連携の類型

本論に入る前に、言葉の整理をしておきます。私なりの整理で、これで本当に良いかどうか、不安なところもありますが、とりあえず以下のように、概念的に整理しておきます（表2）。

表2. 大学統合・連携の類型

	<p>1. 合併 (吸収合併)</p>		<p>5. 提携 (一大学複数法人, 海外分校など)</p>
	<p>2. 準自治的統合</p>		<p>6. 複合的統合 (二重構造, 複数の 統合形態の組合せな ど)</p>
	<p>3. 合同</p>		<p>7. コンソーシアム (一大学複数企業)</p>
	<p>4. 連合 (一法人複数大学, 公立大学法人, 系列 法人)</p>		<p>8. ジョイントベン チャー (共同出資・共同事 業)</p>

1 番がいわゆる合併，吸収合併です。大きい大学に小さい大学が飲み込まれるようなパターンです。点線で書いてあるのは組織としての境界がなくなるという趣旨です。これに対して，2 番は「準自治的統合」と呼ばれるものです。アメリカの大学にはこの例がよく見られますが，統合されても統合された大学の中で，ある種の自治権を持っている統合です。アメリカの大学に行くと，面白いことに，プレジデントという学長のほかに，チャンセラーという学長がいる場合があります。何でそうなっているかと聞くと，歴史的な経緯だということです。統合されても伝統のある組織が，ある程度の自治権を保持しているケースです。3 番目の合同は，複数の大学が一緒になって新しい大学を作り，もとの大学は消滅してしまうパターンです。

ここまでは比較的わかりやすいパターンですが，それ以外の多様なパターンが出てきています。日本語でどのように表現すべきかも迷うようなものばかりです。その一つに 4 番目の連合と言われるようなパターンがあります。フェデレーション (Federation)，あるいはアソシエーション

(Association) という言い方もあり得るかもしれないのですが、簡単に言えば一法人複数大学のようなケースです。日本でも公立大学法人の場合にありうるパターンです。日本で系列法人と呼ばれているものも実質的にはこのパターンと言っていいのかもしれませんが。

5 番目は、逆に一大学複数法人というパターンです。一見したところ分かりにくいかもしれませんが、日本の連合大学院にはこれに当てはまる面があります。大学は別々にありますが、大学としてのブランドないし教育、とくに学位授与を一つの大学が面倒をみて、ほかの大学はそれに属するというスタイルです。アメリカの場合、あるスクールが特定の大学に統合していても、経営体としては別法人になっている場合や、ハーバード大学で見られるように、もともと同じ大学のカレッジから発展して新しいスクールが誕生したものが、さらに財政的に成長して分離独立する。しかし、大学には残っているというケースもあります。また、最近は海外分校といわれるものがたくさん出てきていますが、これは基本的にこのパターンになります。日本の大学が外国に分校を置いたときに、そこで長期間滞在し勉強しようとする日本人学生は留学ビザを所得する必要がありますが、そのためには当然その国で大学としてチャーター（認定）されなくてはいけないということになります。そうすると一つの大学のブランドの中で、法人は別ということになります。また後で紹介しますが、イギリスでは歴史的、制度的にこのパターンを取りやすい傾向があり、多数あります。

第 6 番目は、苦し紛れで複合的統合としたのですが、これまでの比較的単純な構造では捉えられないようなものです。大学が 2 つのレイヤー (layer) の中で活動し、あるレイヤーでは統合されているけれども、あるレイヤーでは統合されていないというようなものが出てきています。しかも両方のレイヤーともに法人格を持っているようなケースです。二重構造、あるいは複数の統合形態の組み合わせとか、多様なケースがあります。特殊なようですが、よく考えてみれば、連携大学院における大学と連携機関との関係や総合研究大学院大学とそれを構成する共同利用研究機関との関係を考えてみれば、提携とも見えますが、別の角度から見ると、複合的統合と言えるかもしれません。もっと極端な例としては、大学ではないのですが、日本では、専門学校が大学併修をやっているケースがあります。通信教育等をうまく使いながら大学併修をする。このようなケースもある意味では 2 つのことを別のレイヤーでやっているわけで、ある種の統合ともみなすことができます。

このように大学の統合といっても、合併だけではなく、非常に柔軟で多様なパターンがあるということです。さまざまな統合パターンがあるということをまず前提として理解しておきたいと思います。

ほかにも統合というよりは、連携というべきものもあります。典型的なものは、第 7 番目のコンソーシアムですが、複数大学の提携や一大学と複数企業と提携などがあります。第 8 番目はジョイントベンチャーで、複数大学が共同事業または共同出資事業として何かをやるようなケースなどです。



### 3. 海外の顕著な事例

海外には大学統合の事例が非常に多くありますので、時間が許す限り紹介していきたいと思います。冒頭の表1に示した中でも、特に統合が増えている国、特徴のある国を中心に、また、最近の、2000年代後半を中心にご紹介したいと思います。自分があまり分からないところは紹介する自信もないので、行ったことがある、統合について聞いたことがあるような、比較的土壌があるところを紹介したいと思います。

#### 3. 1. ベルギー・フランダース地方

まず、ベルギーのフランダース地方と呼ばれる地域の事例です。私は2001年か2002年に、フランダース政府から招待してもらい、なぜか私が団長になって日本から訪問団を率いて、大学や研究機関を見学させてもらったことがあります。そのときにいろいろ聞いたのですが、大学関係者の間で、とにかく何とかしなければいけないという意識が非常に強かったのを覚えています。これは、一つにはボローニャ・プロセスの影響です。大学をどのようにしてボローニャ・プロセスに適合させるか、そして、欧州で戦える大学にするにはどうするか、という問題意識です。

実際に、フランダース地方では2003年から大学改革を始めています。フランダース地方には、中世以来の歴史があるような伝統的で立派な大学がたくさんあるのですが、それ以外にユニバーシティカレッジ、日本で言えば高等専門学校の後半相当か、あるいは専門学校の少し良いものといった感じだと思うのですが、そういう高等教育機関がたくさんあったわけです。ところがボローニャ・プロセスで学位プログラムの話が出てくると、特にユニバーシティカレッジの学位プログラムをボローニャ・プロセスにどのように適合化させるかということになります。そこで、経験を積んでいるユニバーシティがユニバーシティカレッジの面倒を見ていかなければいけないという話になります。それによってレベルを上げて、ボローニャ・プロセスに適合させていこうという考え方です。

そこでまず、大学が5つあるのでその5つの大学を中心にユニバーシティアソシエーション(University Association)というものをつくります。この段階では緩い連合体のようなものなので、ユニバーシティが中心になって周辺のユニバーシティカレッジの面倒を見る形です。ただ、ユニバーシティアソシエーションに対してもファンディングをしていたようです。その意味で上述の第6の複合的統合のパタンで、2つのレイヤー(layer)で各機関が活動している形に近いものになっています。

これが2013年になると、一気に大胆な構造改革をします。第二弾の改革です。第一にユニバーシティはあるのですが、ユニバーシティアソシエーションを法人化します。つまり大学はそれぞれあるのだけれども、さらに連合体にも法人格を与える。ですから財政支援は両方にするということになります。完全に第6の複合的統合のパタンになります。さらに大胆なのはそ

れまでユニバーシティカレッジが提供してきた学位プログラムのうち、アカデミック学位のプログラムをユニバーシティに移管・統合します。ユニバーシティカレッジが提供してきた職業的学位の方は、そのままユニバーシティカレッジに属するので、ユニバーシティカレッジは存続します。アカデミック学位プログラムについてはもともとの場所に残したまま、ユニバーシティに移管するので、ユニバーシティが、いわばタコ足型、マルチキャンパス化していくという統合・再編になります。プログラム移管に伴って担当教員も所属を変えたようですが、もともと研究を職務としていない機関に所属していた教員なので、教員資格の問題など、もめた点もあったようです。いずれキャンパスも統合されるのか、タコ足のまま行くのか、よく知らないのですが、少なくとも現状は複雑と言うか奇妙な形態になっています。

フランダース地方は2段階でこういう再編をしました。これは高等教育の二元制とボローニャ・プロセスのつじつまをどのように合わせるかを考えた結果なのだろうと思います。また、先ほど言いましたが、ボローニャ・プロセスの時代に国際的に認知される大学群を構築するという狙いもあると思います。まだ再編後まもないので、評価はこれからです。

フランダース地方は実は研究面でも国際的なプレゼンスを目指して協働していこうという動きがあります。イメック (IMEC)、今ではアイメックと言うようですが、ナノエレクトロニクスの分野でとても有名な研究所があります。これは、ボローニャ・プロセスの話が登場するよりもずっと前からある、研究面での協働の例です。IMEC はもともと、大学の研究者が主導してインターユニバーシティ (inter university) のラボというかたちでつくり始めたものです。個々の大学でやっても世界的に競争できないので、フランダース地方の大学の同じ分野の研究者たちが集まって、共同ラボを建設しました。政府のお金も入って、のちには世界中の企業からのお金も入って、今では非常に大規模な研究機関になっています。System on a Chip とか IP というのですが、半導体技術の重要な基本技術の標準的な方式を作り、世界の半導体研究、ナノエレクトロニクスの「メッカ」になりました。世界中の企業がここに来て共同研究をやるようになり、建物もどんどん増えていきました。これは、第8番目のジョイントベンチャー、共同事業の成功例の顕著なものと言えるでしょう。

IMEC の成功を踏まえて、そのバイオテクノロジー版が設立されました。VIB といいます。私が訪問したのは、設立後1年後くらいだったので、規模はIMEC と比べるとまだかなり小さかったのですがやはり同じようなコンセプトで作られていました。IMEC も VIB も、共同研究拠点として固有の施設・設備を持っています。大学院生もそこで一緒に研究に参加するという形をとっていました。フランダース地方は、とにかく地域全体でやっていく、それにより EU 内での地位を確保するという目的意識、又は危機意識が明確にあったと、私は感じています。

### 3. 2. ドイツ

次は特殊な事例ですが、ドイツのカールスルーエ工科大学 (Karlsruhe Institute of Technology: KIT) を取り上げます。カールスルーエという名前は、科学技術や科学技術政策を

やっている方だとピンとくるかもしれませんが、カールスルーエ研究センターという有名な研究所（研究所群というべきかもしれませんが）のある街です。ドイツのヘルムホルツ協会と言われるカテゴリーの研究所なのですが、かつては原子力研究の拠点だったのです。それが今はたくさんの研究センター、研究所を擁する非常に大規模な研究機関になっています。同じ街には、ドイツ最古の工学系大学と言われているカールスルーエ大学があります。その両者が統合した、合併したのがカールスルーエ工科大学 KIT です。

この合併構想は、ドイツのエクセレンス・イニシアチブ（Exzellenzinitiative）第一期のエリート大学の一つとして採択されて、非常に注目されていたものです。ただし第二期では、もう合併が達成されたということなのか、理由はよく知りませんが、助成対象外になっています。カールスルーエ研究センターには個人的に交流のある研究所があるので、以前訪問したことがあります。そこで聞いたことには、もともと大学と研究所の間では交流が多かったそうです。カールスルーエ研究所の主要な研究者はカールスルーエ大学の教授を兼ねているというケースが非常に多かったのです。研究所に行くと大学院生がいて、研究所の研究活動に参加しているのをよく見ます。このようなスタイルはドイツの大学ではよくみられます。マックスプランク研究協会やフラウンホーファー研究機構に属する研究所がドイツ国内に多数ありますが、その主要な研究者が大学の教授を兼任し、一方大学の先生方もそれらの研究所の活動に参加するということがあります。

実は KIT に統合されても、運営資金、研究資金の財源は、以前のままで、もともとの大学部分の資金は大学分として州などから来ています。一方、研究所部分は今でもヘルムホルツ協会から来ています。資金の流れは二重のままで運営は複雑な面があるようです。そう考えると、昔の姿とあまり変わらないとも言えるかもしれませんが、一機関として振舞うことで、国際的なプレゼンスを高めたいという狙いようです。その意欲は KIT という米国的な名称を打ち出していることにも現れています。

### 3. 3. デンマーク

デンマークもいろんな議論があった国です。結論をいうと、ドイツのカールスルーエと同様に大学と研究機関の統合をした、大学の統合をした、ユニバーシティカレッジも統合して数を減らしたという全国レベルの統合を、実質的には国主導でやった事例です。

改革の契機の一つは 2004 年に発表された OECD の国別のレビューで、デンマークは大学もユニバーシティカレッジも細かく分かれ過ぎている、たくさんあり過ぎると指摘されたことです。担当している省庁も、大学とユニバーシティカレッジでは別で、非常に複雑でした。そこで 2007 年頃に政府は、12 大学を 6 大学に統合することを目標としたわけです。ただし、促進するための法律は作るけれども、統合に関する決定は各大学の自主性に任せるという方針で統合を進めました。結局、合併を選ばなかった大学もあったため、8 大学になりました。ユニバーシティカレッジも 22 あったものを地域別の 8 に集約するという方針で統合しました。

興味深いのは、国立の研究機関も従来は 13 あったのですが、そのほとんどが国立大学に統合されたことです。近い場所にある大学へ統合している。それによって研究機関としても研究基盤を強化するという狙いをしました。また、研究所というのは目的別に設置されていますから研究の方向性が明確です。大学にとっては、そのような研究機関と統合して、大学の研究の特色を明確化するという効果を狙いました。

もっとも、デンマークという国の規模感を考えれば、国立の研究機関との統合といっても、日本でいうと地方公設試験研究機関との統合というイメージで捉えるべきかもしれません。都道府県の工業センターとか農業試験場とか、そういったものを国立大学と統合するようなイメージかと思います。ただし、統合しなかった大学もあるし、統合しなかった研究機関もあります。つまり反対や抵抗も多かっただろうと推測できます。

### 3. 4. フィンランド

フィンランドのケースですが、おおよそ 2010 年頃に大学の統合が行われましたが、2008 年頃にはだいたい決まって準備が始まっていました。私はちょうどその頃に、フィンランドの大学を回ったことがあり、大学統合の準備を進めていることを聞きました。フィンランドの大学統合は政策的に進められましたが、表 2 のような種類があります。すべてがうまくいっているわけではありませんが、世界的に注目されている事例もあります。

表 2. フィンランドの大学統合

タイプ	新大学名等	備考
地域内での統合	University of East Finland (Central Finland University)	2 大学が 2010 年に合同 Univ of Jyväskylä, Univ of Tampere, Tampere Univ of Tech の合同が期待されたが、2008 年に戦略的アライアンスを締結することとなる。Tampere Univ of Tech は 2010 年財団立に移行。
	University of Turku	2 大学が 2008 年にコンソーシアム形成、2010 年に合同
	University of the Arts Helsinki	3 アカデミーが 2013 年に合同
ヘルシンキ首都圏での応用科学大学の協働	Federation of Universities of Applied Sciences	Häme Univ of Applied Sciences (UAS), Lahti UAS, Laurea UA が 2010 年にアライアンス (大学ではない)
アアルト大学の創設	Aalto University	ヘルシンキ工科大学, ヘルシンキ経済大学, ヘルシンキ芸術デザイン大学が 2010 年に合同 (財団立)

第一は、地域の中で統合を進めるタイプです。以前は地方ごとに大学が設置されていたのですが、フィンランドにはヘルシンキのように人口が集中している地域もあれば、ラップランドなどのように人口が少ない地方もあります。そのため、非常に小さい大学と、非常に大きい大

学がバラバラにたくさんありました。それを統合しようということで、イーストフィンランド（East Finland）とユニバーシティ・オブ・トゥルク（University of Turku）という大学が誕生しています。フィンランド中部の地方では、セントラル・フィンランド・ユニバーシティ（Central Finland University）を作ると昔から言っていますが、いまだに統合はできていません。タンペレ工科大学（Tampere University of Technology）は、単独で 2010 年に財団立大学に移行しました。財団立大学への移行もこの時期に行われた大学改革ですが、日本の国立大学の法人化とは違って、実際に基金を作り、それを基盤にして運営します。国も一部出捐しますが、地域の産業界等も出捐するので、日本の私立大学に近い形態と考えてもいいかもしれません。

さて、ヘルシンキ首都圏は逆に人口が多く、そのために大学相当の教育機関が多数あります。ヘルシンキ大学は有名ですが、それ以外にも多数の大学相当機関があります。その中で、芸術系の非常に小規模な大学（アカデミーという名称でした）が 3 つありましたが、これらは合同して一つの大学（University of the Arts Helsinki）になりました。

ヘルシンキ首都圏の第二のタイプの統合は、ユニバーシティ・オブ・アプライド・サイエンス（Universities Applied Science）のアライアンスです。合併まではいっていません。以前はユニバーシティと言われていなかった技術系高等教育機関がボローニャ・プロセスにより大学に昇格することになったわけです。そのためレベルアップに一所懸命に取り組んでいます。ヘルシンキ周辺の多分 3 大学だと思いますがアライアンスを組んでいます。

表の最後の合併が、独特なもので、世界的にも非常に有名なケースです。おそらく 21 世紀に入ってからの統合で一番うまくいった例といってもよいかもしれません。これは、ヘルシンキ工科大学、ヘルシンキ経済大学、ヘルシンキ芸術デザイン大学が 2010 年に合同して、しかも財団立大学に移行したものです。「工学+ビジネス+デザイン」はイノベーションの 3 要素として注目されている組み合わせです。最近では世界中で、芸術と工学とビジネスの 3 つをどうやって組み合わせて起業家教育をやるか、あるいはイノベーションのための教育や研究をやるかが試みられています。その先駆的な例としても有名な事例です。このアアルト大学（Aalto University）の名称の基になったアアルト（Alvar Aalto）は、フィンランドの著名な建築家、デザイナーです。そのような名前を付けたことにも、大学の目指すものが現れているといえるでしょう。ここで重要なのは、大学の統合が、コスト削減やボローニャ・プロセスへの対応などといった受け身な要因によるものではなくて、明らかに新しい価値の創造のためにやる、そういう自覚を持っているという点です。もともと、3 大学のあいだで実験的な協力事業をやっていたという歴史もあり、政府に言われて渋々やったということではないようです。ただし、財団立大学への移行というのは政府主導で進められたようですが、民間資金の獲得額に応じて政府も資金を出捐するというルールだったので、自分たちでも懸命にお金を集めたようです。このように非常に意欲的に取り組んでいます。冒頭で紹介したヨーロッパ・ユニバーシティ・アソシエーションのレポートも多分、アアルト大学が主導してやっているのではないかと思

ます。

### 3. 5. フランス

次は、フランスです。これはセンターの大場先生のようなフランスの専門家にきちんとやってもら方がいいと思うのですが私の理解している範囲で簡単に紹介します。サルコジ政権の前、シラク政権の末期くらいから、フランスでも国際競争力が政策的な話題になり、大学ランキングについての議論が出てきました。サルコジ政権のときだったと思いますが、大統領自ら、フランスの大学から、世界トップ 100 大学に 10 大学入れるというようなことを言い始めたわけです。そういうこともあってシラク政権の末期くらいから、フランスの大学の国際的な強化のために、大学の連合化のようなことを進めようという政策が始まります。

2006年の研究計画法に基づいて PRES (pôles de recherche et d'enseignement supérieur: 研究・高等教育拠点) というものが設置されます。PRES というのは、大学を含んでグランドゼコール、理工大学 (instituts nationaux polytechniques: INP), あるいは研究機関など、教育機関、研究機関が組んで PRES というものを構成するわけです。法律上の設置形態はある意味曖昧です。法人格も取ることが出来るし、そうでなくてもよいといった曖昧な感じでやっていたようです。バラバラな大学では勝負できないので、とにかく地域で連合するというわけです。面白い点は、その PRES という組織というか連合体に対して、名称を付けることができる。「何とか大学」と言えるようになったのです。これまで大学ではなかったグランドゼコールや INP, 研究機関も、大学と名乗れるというなかなかうまい話なのです。いわば、バーチャルな大学連合を作ったということです。それによって国際的なプレゼンスを上げようということです。

ただ、名前だけではなく、フランスの場合にもドイツの場合と同じエクセレンス・イニシアチブ (Initiatives d'excellence: IDEX) という名前の財政支援をやっています。初期のころは支援の仕方があまりよくなかったと言われているようですが、とにかく財政的な支援をしました。

バーチャルな連合だけではなく、独自に合併する動きも 2000 年代以降に出てきています。ストラスブールでの大学統合 (2009 年) が有名ですが、それ以外にも 2012 年にはエクス・マルセイユ、ロレーヌで大学の統合が実現しています。ロレーヌ大学は大学だけでなく、理工大学 (INP) も含めて統合しています。厳密に言うと法律上は大学ではなく、grand établissement という分類になりますけれども、名称はロレーヌ大学と言っています。随分前になりますが、ナンシーにある理工大学 (Institute national politechnique de Lorraine: INPL) と理系のナンシー第一大学 (ポワンカレ大学) を訪問したことがあります。INPL は Nancy の綺麗な旧市街にあり、ポワンカレ大学はほとんどが郊外にあります。本部と一部の分野は街の中にあります。立地の点でもお互いに近いこともあり、その当時から、共同のラボ (研究ユニット) で一緒に活動していました。先生は行ったり来たりして、大学の先生に INPL で会ったり、そ

の逆だったり、日本の感覚ではわかりにくい不思議な感じでした。そのような連携の長い歴史があったことが、統合に至る背景にあったのだらうと思います。

なお、PRES という施策は、正式には今はないのですが、最後の段階では 85%の大学が、PRES に参加していたか、又は合併したと言われていました。

2012 年にオランダ政権が誕生してから、PRES の見直しが始まります。結果的には PRES を廃止して COMUE (Communauté d'universités et établissements) という仕組みを作ります。最初ころは CUE という略称を使っていたと思うのですが、最近は COMUE という言い方をしているようです。私が 2013 年に国会図書館で「大学統合および大学間連携の多様な展開」を書いていたのが、ちょうどオランダ政権で見直しをしていた頃なのですが、書いている途中で急に法律が成立したので焦って、法律上の方向性だけ追記したことを覚えています。この 2013 年 7 月に成立した「高等教育・研究法」という法律は、従来の複雑化した仕組みを整理しなおしたようなものですが、その中で機関間協力・連携のあり方や合併のルールについても法律上明確に規定されました。合併のルールは今回は触れませんが、機関間協力・連携に関して、COMUE (Communauté d'universités et établissements) という仕組みを導入したわけです。直訳すれば「ユニバーシティと高等教育機関のコミュニティ」ということになるのだと思いますけれども、高等教育機関の中にそういう分類を作ったのです。これは合併とは違って、大学の連合体又はコンソーシアムのようなものなので大学そのものが無くなるわけではないのですが、大学とか、グランドゼコール、INP、研究機関などいろいろな種類の機関が参加してコミュニティ、すなわち COMUE を作り、COMUE にも法人格が与えられ、学位授与権も与えられる。そういう仕組みです。学位授与権については PRES の時にもありましたし、博士の学位授与はもともと、グランドゼコールや研究所もやっていたので、それほど新しいことはないかもしれませんが、大学の連合体にも学位授与権があるというのは、日本の感覚ではわかりにくい仕組みです。いわば二重構造になるわけで、冒頭に紹介した分類に従えば、第 6 番目の複合的統合ということになります。

2014 年以降 COMUE への転換が進み、すでに 20 団体くらいになっているはずですので、冒頭の表 1 でお見せした統合データは、実は少なめではないかと思います。今後かなりの勢いで移行が進んでいくと思います。

### 3. 6. ノルウェーとスウェーデン

ノルウェーとスウェーデンに関しては、あまり土地勘がないので簡単に済ませます。

ノルウェーに関しては、大学の統合を促進するために、以前、大学の規模の下限を決める法律改正をしたのですが、なかなか統合が進まないのが、2015 年の白書でも高等教育のさらなる構造改革が必要だと言及されました。そのような経緯もあり、強制はしないけれども、2016 年度までにユニバーシティカレッジをユニバーシティに合併するなどして、12 機関を 5 機関に統合するという目安を打ち出したようです。場合によっては研究機関も大学に統合することも想

定しているようです。統合を促進するための財政的支援を 2016 年度から予算措置するという話になっているようです。もしうまく統合が進めば、あるいは皆が納得すれば、という方が適当かもしれませんが、近々合併の実績値として出て来るのだらうと思います。

スウェーデンですが、人口減少への対応、さらに大学の国際競争力の確保の観点から、大学の統合が必要だという議論があります。大学側も、大学数を減らして、資金配分機関に対する交渉力を強化したいという意図があり、大学の合併が始まったという状況のようです。2010 年には、Kalmar 大学と Växjö 大学が合併して Linnaeus 大学が生まれました。2013 年には Gotland 大学が Uppsala 大学に吸収合併されました。このほか、ストックホルム地域のユニバーシティカレッジ同士の統合も進んでいるようです。これらがどの程度、政策的に誘導されたものなのかは、よくわかりませんが、統合した場合には財政支援はあるようです。

### 3. 7. イギリス

イギリスは、最近になって非常に多くの大学の統合がみられます。一部ではかなり特殊な形で、大学の統合が進んでいます。

2000 年前後に注目されたのは、補完型の大学統合というか、強い大学がより強くなるための統合です。マンチェスター大学 (University of Manchester) が一例です。2004 年に University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST) と Victoria University of Manchester が統合しました。イギリスを代表する理工系大学であるインペリアル・カレッジも医学系大学や研究機関を統合し、医学部を設置し、さらに寄付でビジネススクールを新設して、大学のステータスを得て、2007 年にロンドン大学から独立しました。これらは強い大学、国際的に競争力のある大学を生み出すための戦略的な合併といえると思います。ただし、インペリアル・カレッジの例もそうですが、これから紹介する多数の統合の例を理解するためにも、イギリスの大学の仕組みを理解する必要があります。イギリスの場合には、この制度の特性による統合が多いことが特徴です。

もともとイギリスの場合には **affiliation** という仕組みがあります。昔のロンドン大学などを考えてみると理解できるかもしれませんが、イギリスの大学には、学位を出す高等教育機関と学位を出さない、出せない高等教育機関があります。ロンドン大学を構成する多数のカレッジは、それ自体としては学位を出すことはなく、ロンドン大学として学位を出してきたわけです。ロンドン大学というのは学位授与のために存在していたわけで、教員も学生も個々のカレッジに所属しているわけです。オックスフォードやケンブリッジもそうですが、オックスフォード、ケンブリッジとして学位を出すのですけれども、実際にはカレッジの集合体であるという構造をとっているわけです。このような大学とカレッジの関係を **affiliation** 提携と言います。

つまり学位授与の権限と法人としての運営が別のレイヤーになっている。学位は大学のブランドとも言ってもいいのかもしれませんが、学位を授与する機関は、いわば大学のブランドを担う。実際に教育研究をしたり、財務上の法人は別の組織になっており、学位授与権は



付与されていません。学位授与権はないけれども学位の取得につながるようなプログラムを持っていて、どこかの大学から学位を授与してもらう機関を **Listed bodies** と言います。英国の高等教育を担当する BIS (ビジネスイノベーション技能省) が、その一覧を公表しています。一方、学位を授与する権限が付与されている大学を **Recognised bodies** と言います。こちらも BIS が公表しています。この学位授与権を持っている大学が、持っていない大学の学生に学位を授与するということは、その教育プログラムの質を保証していることになります。このような形で **Listed Body** の大学を認定することをバリデーション (Validation) と呼んでいます。ある種の品質管理、品質保証の仕組みです。教育プログラムの内容や履修状況などを適時に評価して、認証 (validate) するわけです。質保証の点ではアクレディテーション (accreditation) と大学自身による内部質保証の中間くらいの仕組みだと理解することもできます。

ところが 2000 年代に入って以来、イギリスでは大学のステータスを得る条件が緩和されたこともあって、それまで独立の大学としての地位を持っていなかったカレッジなどがどんどん大学として独立していくようになりました。また、学位授与権を獲得する大学も出てきます。その結果、**affiliation** によってグループ化されていた従来のカレッジ等のグループの構成が変わっていきます。インペリアル・カレッジは、もともと理工系分野を中心とするカレッジであり、ロンドン大学により学位を授与される立場でした。しかし、1988 年から周辺の医学部・病院を統合し始めます。1988 年に St Mary's Hospital Medical School を併合して、大学の名称を Imperial College of Science, Technology & Medicine に変更します。1995 年には National Heart and Lung Institute を併合し、1997 年にはロンドン西部のいくつかの Medical School を併合して、前に統合していた医学校とともに School of Medicine を設置しました。いろいろと合併したので、欧州最大規模の医学部だと言われています。さらに、寄付により 2004 年にはビジネススクールを設立し、さらに学問分野の幅を広げます。そして、2007 年、これはインペリアル・カレッジの 100 周年の年ですが、ロンドン大学から独立します。つまり、学位の授与も自分たちの責任で行う体制に移行したということです。

ロンドン大学を構成するカレッジのうちいくつかは、大学としてのステータスを獲得し、学位授与権も獲得しました。ただし、それらはインペリアル・カレッジとは異なって、ロンドン大学の傘の下に残る道を選びました。ここまできると、もともと財政的には独立していましたし、**affiliation** によるグループ化の必要性もないので、ロンドン大学というのは単なるコンソーシアムのような形態になったということです。冒頭の類型で言えば、第 5 番目の一大学複数法人のタイプから、第 7 番目のコンソーシアム、又は第 8 番目のジョイントベンチャーのタイプに変容したともいえると思います。

ここまではまだ問題はないのですが、混乱の中で制度を悪用するようなケースも生じます。新しく学位授与権を獲得した大学が、大学としての品質を達成できていないような機関に対して、**affiliation** する商売を始める、つまり学位授与サービスで儲けようとする大学と、それに乗って大学業界へ参入しようとするビジネスが手を組むというような例も出てきます。そこま

で怪しいものでなくても、最近はオンライン (Online) 教育プログラムもありますから、それを使って海外の大学で「イギリスの大学の学位を取れます」なんていう商売を展開する例がよく見られます。日本の大学でもそのようなプログラムをやっている例がありますし、別に大学でなくてもいいので、専門学校や普通の会社が受け皿になって、やっている例もあります。これも validation であり、affiliation であることには違いなく、イギリスの大学制度の延長上で展開されていることなのです。「日本でもロンドン大学の学位が取れます」と宣伝するような会社とか大学も出てくるわけです。このような形態を、きれいに言えば、海外キャンパスということもありますし、高等教育における第 1 モード (オンライン教育)、第 3 モード (海外キャンパス) のサービス貿易ということもできます。

簡単に想像できるように、validation がいい加減になると品質保証を抜きにした認定料稼ぎになります。単なる名義貸し商売、ブランド商売です。それでも学位授与を通じた統合、ブランドの統合、すなわち第 5 番目のタイプの提携による統合になります。本日は時間の制約もあるので紹介しませんが、ウェールズ地方では、大学としてのステータスの取得条件の緩和だけでなく、1999 年の地方分権なども重なり、affiliation 構造が混乱しました。大学のステータスや学位授与権の獲得などにより、カレッジが独立し、大学になりました。伝統的な recognized body であったウェールズ大学は抜け殻のようになっての地位が低下して、ついには validation 商売を始めた。制度の悪用とも言えるような validation の乱発をしてスキャンダルになったりと、大混乱が起きます。その中で正常化のための大学の再編なども進められていますが、まだ完全に問題が解決されているとは言えない状況だろうと思います。この過程で、大学の統合や離脱などが頻繁に繰り返されました。このような事例は、かなり特殊なものだといえるでしょうが、海外キャンパスや海外分校など、大学の海外展開においては、質保証の点で留意すべき課題があることは認識しておくべきでしょう。

### 3. 8. イギリスの連携

なお、イギリスは、合併や提携だけではなく、もともと各種の連携も盛んです。

一つの事例として、ホワイト・ローズ・ユニバーシティ・コンソーシアム (White Rose University Consortium) を紹介しましょう。これは、ある程度土地勘がありますので。このコンソーシアムはヨークシャー州のリーズ (Leeds) 大学、シェフィールド (Sheffield) 大学、ヨーク (York) 大学の 3 大学のコンソーシアムです。なお、ホワイト・ローズというのは、ヨークシャーの紋章のモチーフです。薔薇戦争のバラです。この 3 大学が 1997 年からコンソーシアムを作っていて、さまざまな共同研究の事業、最近では博士の共同育成などを行っています。このあと紹介しますが、ドクトラル・トレーニング・センター (Doctoral Training Center: DTC) も共同運営しています。3 つの都市はお互いに比較的近いところにあります。日本で言えば、東京と筑波くらの距離感でしょうか。それほど遠くはないので、多分、3 大学から独立した固有の施設を持っているわけではなく、行ったり来たりしているのではないかと思います。

イギリスでは連携を促進する施策もたくさんあります。リサーチカウンシルがやっている博士学生の支援に関しては、旧来は先生方の研究プロジェクトへの支援を通じてその RA のポジションを与えるような形で支援してきたのを、個々の教員から引き剥がして、幅広く知識とスキルを身につけさせるために、ドクトラル・トレーニング・センターという場を設けて、組織的に育成しようという方式に、急速に変わってきています。共同指導体制への大胆な移行です（このほかに、従来から、ハイアー・エデュケーション・ファンディング・カウンシルからも博士育成の支援を受けるルートもあります）。この DTC は、例えばオックスフォードとかケンブリッジのような大学院の規模が大きい立派な大学だったら単独で設置できますが、そうでないところは複数大学で連携して設置、運営することを推奨するかたちになっています（表3）。

人文社会関係を見てみると分かるようにほとんどが連携型です。もともと比較的多くの大学で研究基盤がしっかりしているエンジニアリング・アンド・フィジカル・サイエンス（Engineering and Physical Sciences）カウンシルの場合は、初期は連携型が少なかったのですが、最近は連携型が増えてきて 192 のうち 78 に達しています。上から 3 番目の社会科学では 21 のうち 8、バイオ分野では 12 のうちの 9 が連携型です。環境分野はごく最近始まりましたが、ほとんどが連携型です。博士課程のあり方すらコンソーシアム型や共同事業型（ジョイントベンチャー）に変わってきているわけです。博士課程のあり方を考える上でも示唆的だと思います。

表3. リサーチカウンシルによる Doctoral Training Centre (DTC) 支援と大学間連携による DTC

リサーチカウンシル名/プログラム名	採択数	うち 連携型	大学間連携による DTC の例
Arts and Humanities Research Council (AHRC)/ Doctoral Training Partnerships	11	9	Northumbria Univ + Univ of Sunderland
Arts and Humanities Research Council (AHRC)/ Centres for Doctoral Training	7	7	London Doctoral Design Consortium
Economic and Social Research Council (ESRC)/ Doctoral Training Centres (DTCs)	21	8	Wales Consortium White Rose Consortium
Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC)/ Centres for Doctoral Training (CDTs) Industrial Doctorate Centres (IDCs)	192	78	
Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC)/ Doctoral Training Partnerships (DTP)	12	9	South West Biosciences DTP White Rose Consortium
Natural Environment Research Council (NERC)/ Centres for Doctoral Training (CDT)	1	1	※2013 年以降毎年募集, 2014/15 年度開始

### 3. 9. 欧州における国境を超えた連携

欧州では国境を越えた大学連携が多数あります。これはあくまで連携で、合併にはなりません。ただ、あまりうまくいっていないのかもしれないという気がします。私が聞いたことがあるものでは、例えば、デンマークとスウェーデンの間のオレスンド海峡に橋がかかったので、その両側の多数の大学が連携して、オレスンド・ユニバーシティ（Oresund University）というコンソーシアムを作ったとか、同じ地域にメディコン・バレー（Medicon Valley）という研究のアライアンスを作ったとか、したのですが、少なくとも、オレスンド大学の話は最近は聞きません。共同活動が無くなったのかもしれない。

カルタ・ユニバーシティ・ネットワーク（Charta University Network）というのは先ほど紹介したフランスのロレーヌ大学や、地理的に近いルクセンブルク、ベルギー、ドイツの大学が集まってネットワークを組んで交流しているものです。すでに 30 年間くらいやっているそうです。ただし、活動の具体的なことは知らないのです、存在の紹介だけにしておきます。

### 4. まとめ

アメリカはとてもダイナミックで、多様な統合・連携がありますが、欧州と比べるとトレンドは明確でなく、個々の事情で統合・連携が行われている印象ですので、本日は省略します。

さて、欧州では多様な連携を行っています。とくに 2000 年代になって新しい動きが登場し、事例も多数登場しました。いくつかの特徴が抽出できます。第 1 に、極めて戦略的だということです。単にコスト削減や生き残りを主目的にしている例は必ずしも主流ではありません。第 2 に、内容面に関しては、新しい価値を創造しようという方向性が見られます。デザイン、イノベーション、学際性・総合性を指向した統合・連携はその典型です。英国の場合の博士養成の改革も、制度的改革ではありますが、価値創造の面もあります。第 3 に、制度面では、ボローニャ・プロセスへの対応、二元制高等教育システムの改革との関連性があります。第 4 に、グローバル化の影響も当然あります。最後に、日本では考えにくい、複合的な統合、例えば元の大学と統合したものと両方に法人格や学位授与権があるような二重構造というか二層構造を取るような統合の仕方もあるということです。ただし、2000 年以降のまだまだ新しい動きなので、その効果は十分に検証されてないというのが現実だと思います。

非常に多様で、大胆な統合の形態がたくさんありましたが、よくよく考えてみると日本にもあるという形態が少なくありません。イギリスの validation や affiliation による統合がありました。日本の総合研究大学院大学（総研大）もそのようなタイプだと解釈することができます。総研大は大学共同利用研究機関が共同で設置した大学院のような組織ですが、放送大学の一部、放送大学はメディア教育開発センターの統合に伴う過渡的なものなので、もう抜けたかかもしれませんが、それと JAXA の一部が総研大に入っています。総研大は別法人で、学位授与権を握っている、参加機関は総研大の提携機関ということになります。研究機関との連携大学

院や連携専攻も、研究機関による大学院教育を中核大学が認定しているとみることもできます。研究機関の提携による大学への統合というわけです。連合大学院も制度的には参加大学の大学院教育を連合大学院を設置している大学が認定しているように捉えることもできます。一方、共同研究科はジョイント・ベンチャー又はコンソーシアムと捉えられます。このように考えてみれば、日本にも多様な連携形態があります。日本政府が大学として認めるかどうかは別にして、海外大学の日本キャンパスもたくさんあります。

このように、世界的に見ると大学の統合・連携は非常に多様で決して珍しいことではありません。大学は改革を推進するためにいろいろな方法を選んでいきます。そこでは、ステレオタイプな大学像を廃して、新しい大学像、新しい大学のガバナンスのあり方を模索しているのだと理解することもできます。新しい大学像を実現するためには、多様な努力を妨げない制度が必要です。あるいは大学経営者自身が戦略的な構想力のようなものを持つ必要があります。統合や連携はあくまで手段です。目的があって、そのゴールに向かって何をどうするかを考えるとときに、構想力を持っているかどうかのポイントになるだろうと思います。その際に、多様な統合や連携形態も選択肢として登場してくる。世界の大学はそのような状況にあります。そのような情勢の中で、あまり内輪話ばかりしていて、あれが難しい、これが難しい、と言ってばかりで何も進まないのは、ちょっと恥ずかしい気がします。国民も見ています。今日のように、大学問題が政治イシューになった以上は、本格的に国民的議論をすることが必要だと思えますし、大学も当事者として取り組んでいく必要があるでしょう。その際、大学の統合・連携も、最初から無視するのではなく、オプションの一つとして考える必要があるでしょう。

#### 【注】

- 1) 広島大学高等教育研究開発センター編『大学の統合・連携—大学組織改革の新たな試み』2003.3；広島大学高等教育研究開発センター編，“COE International Seminar on Mergers and Cooperation among Higher Education Institutions: Australia, Japan and Europe,” COE 研究シリーズ 7 号, 2004.3, pp.33-52.
- 2) 小林信一「大学統合および大学間連携の多様な展開」『レファレンス』No.754, 2013.10, pp.5-32.
- 3) E.B. Pruvot, T. Estermann, and P. Mason, “DEFINE Thematic Report 2: University Mergers in Europe: final,” European University Association with Lifelong Learning programme of the European Union, 2015.4.
- 4) J. Martin et al., “Merging Colleges for Mutual Growth,” Johns Hopkins Univ. Press, 1994.
- 5) D.W. Lang, “There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of

Inter-institutional Combination,” *Higher Education Management and Policy*, 14(1), 2002.3, pp.11-50.

- 6) G. Harman, “Institutional Mergers in Australian Higher Education since 1960,” *Higher Education Quarterly*, 54(4), 2000.10, pp.343-366; G. Harman, and K. Harman, “Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience,” *Tertiary Education and Management*, 9(1), 2003.1, pp.29-44; K. Harman, and G. Harman, “Strategic Mergers of Strong Institutions to Enhance Competitive Advantage,” *Higher Education Policy*, 21 (1), 2008.3, pp.99-121.
- 7) OECD, “Promoting Research Excellence: New Approaches to Funding,” 2014.2.
- 8) E.B. Pruvot and T. Estermann, “DEFINE Thematic Report: Funding for excellence,” European University Association with Lifelong Learning programme of the European Union, 2014.12.
- 9) HEFCE, “Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education,” 2012.9.

# 基調講演の司会を担当して

夏目 達也  
(名古屋大学)

第 43 回研究員集会における基調講演の司会を、大場淳氏（広島大学）とともに担当した。基調講演は、前半を羽田貴史氏（東北大学）、後半を小林信一氏（国会図書館）がそれぞれ行った。私は前半の司会を担当したため、ここでは前半の羽田氏の講演についてのみ記すこととする。

## 1. 羽田講演の概要

まず、羽田講演の要旨について紹介する。羽田氏は「目指すべき機能の分化・強化と大学の適正な規模・範囲・形態を考えるー落日の日本社会と大学の果たすべき姿ー」である。いささか刺激的なタイトルで講演を行った。趣旨は羽田氏自身が以下のように設定している。

- 1) 大学の果たす使命は多次的であり、葛藤を含む役割を調整し、環境変化に対応した組織形態が必要である
- 2) 経済停滞打破を至上命題として官邸主導で推進されているアジェンダに大学が従属しても、大学の使命は果たせない
- 3) 最も直視すべき東京一極集中と地方人口減に、国家政策も大学も十分向き合っていない
- 4) 環境変化に対応した大学創出の有力な手段は統合による総合大学化だが、条件のそろった統合はすでに終了し、有力な選択手段ではない
- 5) 公立大学の資源では、地方再生に十分ではなく、設置形態を超えた大学の連合形態が検討されるべきである

この内容に沿って、以下のような点が指摘された。まず、2010 年代の大学政策の特徴として、①首相官邸、総理大臣主導で政策が立案されていること、②産業力育成を起点とした政策の体系化が行われ、その中に大学政策が位置づけられていること、③中教審がマイナー審議機関として位置づけられていること、すなわち審議の内容がシステム全体にわたるものではなく、カリキュラム・教育方法などの部分に収斂させられていること、④「我が国の高等教育の将来像」（2005 年答申）路線の「転換・修正」が図られており、緩やかな機能別分化から「類型化」と評価・資源配分へと舵が切られていること、⑤通奏低音としての大学間連携、競争と連携が進められていること、である。

これらにかかわって、文科省による大学政策として、「国立大学改革実行プラン」（2013

年 11 月)、「国立大学経営力戦略」(2015 年 6 月)が打ち出されている。これらの目的・目標の一つは大学、とくに国立大学の機能強化である。その機能とは大学の歴史的経緯、組織構成、規模等に応じて、世界最高の教育研究の展開拠点であったり、全国的な教育研究拠点、さらに地域活性化の中核拠点であったりする。それを実現するために、政府は多様な施策・手法を用いており、それが昨今政府主導で進められている大学改革である。

これらの政策動向を概観した後に、「大学政策が目的とするアジェンダは的を得ているか」と問題提起をする。この点に関して、①大学の使命は多次的であり、葛藤を含む役割調整を過去に行って現在に至っている。環境変化に対応した組織形態が必要であり、官邸主導のアジェンダに従属するだけでは、大学の使命を果たせないことを指摘する。経済の停滞脱却を大学改革で図ろうとするが、経済の停滞は多様な要因によるものであり、大学の人材養成を停滞の理由に上げる人はいないと指摘する。②世界大学ランキングは大学の使命を反映するかについて、政府の後押しを受けて各大学はランク上昇を目指す、国への貢献につながっていないとの考えを示す。③東京一極集中と地方人口減という問題への対処については、有効に機能していないとの結論を示す。

続いて、大学の組織改革を支える理論の問題に言及し、機関間の統合再編よりも機関内部の組織再編の方がリスクが少なく、より重要であること、しかし、国立大学の場合制約要因が多くそれが困難になっていることを指摘した。

「統合の経験からの示唆とその後の変化」については、①既存の大きな大学の統合よりも小規模の大学の統合が有効、②相補的な機関同士の統合が相乗的な効果を上げること、統合する機関の距離とそれぞれの文化的要素が重要であること等を指摘した。

最後に、日本での大学組織改革を考察する上での課題として、①相補性と距離的要因から有利な大学の統合はほとんど終了していること、②統合した国立大学は学祭融合研究など範囲の経済を活かした組織改革であること、③距離的要因がプラスでも同質的機関の統合には固有の要因があり困難であること等を指摘した。

## 2. 質疑応答

講演後の質疑応答では、山本眞一氏(桜美林大学)から、大学の適正規模をどう考えるかとの質問が提起された。これに対して、羽田氏からは規模をコントロールすることはできない。コントロールできるのは地域間配置ではないかとの回答があった。

さらに、山本氏からは、私学の場合には配置転換は難しいし、どの大学も自大学廃止を拒否するとすれば、いかにソフトランディングすればよいかとの疑問が提起された。これに対して、羽田氏からは、適正規模を追求すれば、東京一極集中がさらに進む可能性がある。適正規模だけでなく、配置の問題と一緒に議論することが適切である旨の回答があった。



### 3. まとめ

羽田氏の講演は、大局的な観点から大学政策の動向と、それに翻弄される大学の動きを概観する内容であった。政府が矢継ぎ早に打ち出している政策の背景や特徴を的確に指摘した上で、大学の組織改革の課題を整理した。全体像を把握する上で、きわめて示唆に富む内容であった。以下、司会者なりの感想を述べる。

まず指摘すべきは、大学の機能分化や再編・統合を政府は政策課題として掲げている事に関連して、政府の施策にはグランドデザインはあるかという問題である。羽田氏も指摘するように、多様な思惑が交差しており、最終的にそれがめざすべき姿が見えてこない。あるのは短期的な利益追求であるが、イノベーションによる経済回復、それらを担うための人材養成等は、本来高等教育政策の担うべき範囲を逸脱している。

大学、とくに国立大学の役割に対する期待の反映としても、本来に担いきれない課題を大学に期待する結果としての再編・統合であるとすれば、問題は深刻である。もちろん、高等教育予算の選択と集中の考え方の単純な適応も重視されている。

これらの政策に対する多くの大学の対応は、政策の実行を競っている状況である。一つには、運営費補助金が削減される中で、それを補うために各種競争的資金の獲得が不可欠の課題になっていることがある。兵糧攻めで、政府の施策への追従を大学側に強いていることに根本原因がある。規模が大きく、財政力に余裕のある大学は、この大学間競争を有利に展開できる位置にある。それを活用して、さらに優位に立つという戦略をとっている。それは好むと好まざるにかかわらず、構造的なものである以上やむを得ない側面もあろう。しかし、適者生存を是認して、それに邁進する結果、余裕のない大学はますます不利な立場に追い込まれざるを得ない。

財政逼迫の中でこのような政策は不可避のものとして是認するのか、この路線が日本の高等教育の基盤を危うくするものとして見直しを求めるのか、が問われている。

## 欧州における大学の連携・統合の推進

－基調講演 2（小林信一氏）を聞いて－

大場 淳  
(広島大学)

基調講演 2 演者の小林信一氏（国立国会図書館）は、2013年に大学統合・連携に関する論文で欧州を中心とする海外の事情をまとめている（小林報告注 2）。今回の研究員集会では、そうした実績を踏まえて、最近の国外の動向を中心として同氏に講演いただくことを企画したものである。小林氏は、米国における大学の連携・統合にも若干言及したものの、その傾向は明確ではなく個々の事情で統合・連携が行われているとし、欧州の動向を中心として基調講演を展開した。

講演は、欧州大学協会（European University Association: EUA）の大学統合（university mergers）に関する DEFINE プロジェクト報告書（以下「DEFINE 報告書」、小林報告注 3）取り上げ、2007 年を境に高等教育機関の統合が増えてきていることを紹介することから始まる。DEFINE 報告書で言う「統合（merger）」には 2 以上の大学が 1 つの機関を形成する形態だけではなく、緩やかな連結を含む多様な連携の形態を含むものであることに留意が必要である。小林氏は、大学統合・連携の類型を、1) 合併（吸収合併）、2) 準自治的統合、3) 合同、4) 連合（一法人複数大学、公立大学法人、系列法人）、5) 提携（一大学複数法人、海外分校など）、6) 複合的統合（二重構造、複数の統合形態の組合せなど）、7) コンソーシアム（一大学複数企業）、8) ジョイントベンチャー（共同出資・共同事業）に整理し、それぞれに図を付して示した。そして、良く知られた外国の例（アメリカの一部の州立大学等）や日本の例（複数の大学を持つ公立大学法人や連合大学院等）を挙げながらそれらを解説したが、こうした類型整理は多様な形態がある統合・連携の理解に多大に役立つものと考えられる。

その後、海外の顕著な事例として、1) ベルギー（蘭語圏＝フランデレン）、2) ドイツ、3) デンマーク、4) フィンランド、5) フランス、6) ノルウェーとスウェーデン、7) イギリスの統合・連携の状況が報告された。多数のそして多様な事例が報告されたが、その中で 21 世紀に入って最もうまくいった統合がフィンランドのアルト大学とされる。これは、ヘルシンキ工科大学、ヘルシンキ経済大学、ヘルシンキ芸術デザイン大学が 2010 年に合同して財団立大学に移行したものであるが、その背景として、コスト削減やボローニャ・プロセスへの対応などといった受け身な要因によるものではなく、明らかに新しい価値の創造のために統合するといった自覚を持っていたことがあると小林氏は説明した。

他方、一部の国（具体的にはイギリス）では統合と並行して、学位授与権を持つユニバー

シティーから学位授与権を持たなかったカレッジがそれを得て独立する形で離散が起こっていることは耳目を集めた。これはイギリスの高等教育制度の特徴（一部の高等教育機関が学位授与を他の機関に依存する）を反映したものであるが、欧州で頻繁に行われるようになってきている連携・統合が、その方向で収斂している訳ではないことを端的に示していると言えよう。その例の一つがインペリアル・カレッジであるが、同学は医学系大学や研究機関を統合して医学部を設置し、さらに寄付でビジネススクールを設置して、2007年にロンドン大学から独立した。

大陸欧州諸国では、トップダウン型ではないイギリスの連携・統合（James, 2012）とは異なって、フランスやデンマークのように主として政府主導で連携・統合が進められているが、その目的の一つは世界大学ランキングにおける地位向上である（政策で明示されなくとも、それに向けて強い思惑があることは確かである<sup>1)</sup>）。ランキングは英語圏の大学に有利な仕組みであるので英国の大学が上位に位置付くのは当然であるものの、上位にある英国の大学で離散がある一方で、統合が推進される大陸諸国ではそれが必ずしもランキング上昇に結び付いていないことは興味深い。例えばフランスでは、統合して設置されたモンペリエ大学は前身の一つであるモンペリエ第二大学よりも Times Higher Education のランキングにおいて順位を落としている（大場, 2016）。

基調講演 1 で羽田貴史氏は「ランキングを上げるための統合は資源の無駄遣い」と述べたが、先行研究を整理した Baird (2010) によれば、統合の成功にはビジョンの共有、関係者の幅広い情報伝達、早期からの計画、組織文化の変化に必要な時間の確保、統合に必要な資金の調達<sup>2)</sup>、目標の明確化といった要件が満たされる必要がある。国民の益するところが少ないランキング上昇（羽田氏）を目的とした統合は構成員の合意を得にくく、成果を得ることが期待し難いであろう。Harman & Meek (2001) は、統合に至るまでの道程は長く、合意後も反対活動が継続することが頻繁にあることを伝えており、統合過程への構成員の早期からの参加が重要であることをうかがわせる。

事例紹介の最後に、小林氏は欧州における国境を超えた取組について若干ではあるものの言及した。これらはいずれも連携の事例である。ボローニャ・プロセスが進展する中で、共同学位（ジョイント・ディグリーやダブル・ディグリー）を授与するためのコンソーシアムの設立など複数の国にある大学の連携が拡大していることが頻繁に伝わってきているが、同氏によれば、必ずしもうまくはっていないとのことである。

まとめにおいて小林氏は、欧州における大学の連携・統合の特徴について、①極めて戦略的であること（経費削減や生き残りを主目的にしていない）、②新しい価値を創造しようという方向性（イノベーションや学際性、価値創造等の志向）、③ボローニャ・プロセスへの対応や二元制高等教育システムの改革との関連性、④グローバル化の影響、⑤複合的な統合（例えば、元の大学と統合したものと両方に法人格や学位授与権があるような二重構造）の 5 点を指摘した。非常に多様で、中には従来存在しなかったような連携・統合形態が存在す

るが、実は日本においても特徴ある形態があると同氏は言う。その一つが総合研究大学院大学で、それは大学共同利用研究機関が共同で設置した大学院のような組織であり、イギリスの“validation”や“affiliation”による統合に近似する。そして結語として、大学の連携・統合は従来型の大学像を廃して新しい大学像、新しい大学のガバナンスの在り方を模索するものであって、その実現のためには制度の柔軟性ととも、大学経営者に略的な構想力が必要であると述べて講演を終了した。

講演後、会場から成功例とされるアアルト大学の統合はモデルとなり得るかといった質問があった。小林氏は、当該統合が成功したと言い切るには時期尚早であると前提した上で、同学の母体となった機関は従前から協力を推進しており、統合にあたっては、工学とビジネス、デザインを組み合わせる新しい価値を創造しようとしたことが成功とされる要因となったことを述べた。統合は容易なプロセスではなく、その効果が現れるまでには10年あるいはそれ以上の期間がかかるとも言われ (Georghiou & Cassingena Harper, 2015 ; Harman & Meek, 2001) , 小林氏が現段階での判断を避けたのでは極めて妥当と思われる。いずれにせよ大学統合の在り方には唯一のものはなく多様であり、他の大学にとってそれがモデルとなり得るかの判断には慎重さが求められるであろう。

日本においては、国立大学の統合について基調講演1で羽田貴史氏は効果が期待できるような統合は既に済んでいるとの見解を示したが、各国における大学統合の理由や目的に鑑みれば<sup>3)</sup>、今後とも様々な形の統合やその他の連携が進むものと考えられる。しかしながら、そもそも異なる文化を有する組織間の連携は容易なものではなく (本研究員集会の山倉健嗣氏による論点提起2)<sup>4)</sup>、先行研究で指摘されるような慎重さや相当な準備期間が求められるよう。羽田貴史氏は講演の最後で日本における組織論不在を指摘するが、連携や統合の推進のためにはこの領域の研究の発展が不可欠であることは間違いない。そのためには、国際比較研究や従来の枠を超えた学際的な研究が有効と思われ、広島大学高等教育研究開発センターにおいても積極的に取り組むことが期待されよう。

## 【注】

- 1) フランスにおいてランキングが影響を与えたことを Surssock (2015) が伝えている。
- 2) 資金調達に関連して Georghiou & Cassingena Harper (2015) は、一定期間の政府の相当額の財政負担が必要であることを強調する。
- 3) Harman & Meek (2001) は統合の主な促進要因として、高等教育拡大期の効率改善、経営不振や過度の分散化の解消、進学機会の拡大と公平性の確保、提供する教育の多様化、政府統制の拡大を挙げる。
- 4) 山倉氏は、組織間の協働が成功するためには、目標の共有化や相互の信頼が不可欠で、そのためには組織間の直接対話や構成員間の頻繁な接触、互いに良く知っていることなどが

求められると言う（山倉, 1995）。

#### 【参考文献】

- 大場淳（2016）「フランスにおける大学の連携・統合と機能別分化：大型競争的資金と地方分権の関わりに着目して」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の機能別分化とその国際的動向（戦略的研究プロジェクトシリーズX）』広島大学高等教育研究開発センター，159-171頁。
- 山倉健嗣（1995）「組織間関係と組織間関係論」『横浜経営研究』16(2)，56-68（166-178）頁。
- Baird, H. (2010). *Literature review for the higher education collaborations, alliances and mergers project*. Bristol: HEFCE.
- Georghiou, L., & Cassingena Harper, J. (2015). Mergers and Alliances in Context. In A. Curaj et al. (Eds.), *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (pp. 1-14). Cham: Springer Open.
- Harman, K., & Meek, V. L. (2001). Introduction to special issue "Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education". *Higher Education*, 44, 1-4.
- James, D. (2012). *Collaborations, alliances and mergers in higher education: Lessons learned and guidance for institutions*. Bristol: HEFCE.
- Sursock, A. (2015). Mergers and Alliances in France: Incentives, Success Factors and Obstacles. In A. Curaj et al. (Eds.), *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (pp.17-31). Cham: Springer Open.

## 論 点 提 起

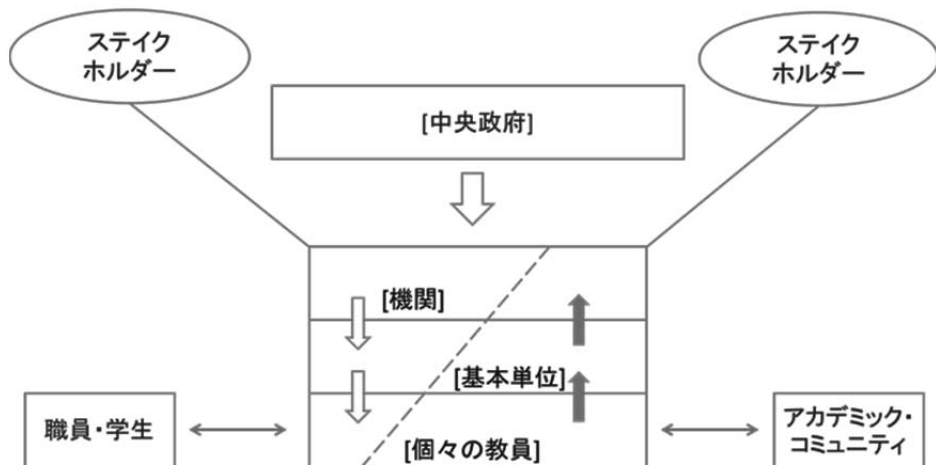
大学の多様な形態から「適正」を論じる：  
連携統合を事例として

# 組織の多様な在り方に関する問題提起： 組織間関係・連携論からのアプローチ

山倉 健嗣  
(横浜国立大学)

## 1. はじめに

ただいま紹介いただいた横浜国立大学の山倉健嗣です。私の専門分野である組織間関係論から大学間連携・統合について検討したく存じます。何分にも大学組織について学術的に研究したわけではありませんので、挑戦的なテーマを与えられたと考えています。来年の3月で36年以上勤めておりました横浜国立大学を定年で退職します。その間4年間管理職を務めました。その意味で大学組織を内省するいい機会が与えていただいたことに感謝します。しかしどこか場違いの、アウェイの気持ちで報告いたします。



出典：『組織としての大学』岩波書店，p.13をもとに修正

図1 大学組織をめぐる力学

まず確認すべきことは組織としての大学は環境としての他組織とのかかわりで存続成長していくことです。図1のような力学の中に大学が置かれていることが重要です。大学は様々なステイクホルダーとの関係で存続成長していきます。大学にとってのステイクホルダーには、他

大学、学生、政府、供給業者などが含まれます。それらのステイクホルダーに対していかに対応していくのが求められています。ステイクホルダーが組織であるので、大学と他組織との関係を見ていくためには組織間関係論の成果を摂取することが必要です。とりわけ中央政府の影響の中で存続し、政府からの制度的圧力の中で、大学が制約されているといえるでしょう。こうした制約の中でいかに自由であろうとするのが、大学組織にとって重要です。また大学は地域に根ざしており、地域にある組織との協力・連携を展開していかなければなりません。大学がグローバルに生きていくためにも、海外の大学を始めとする海外の組織との関係を構築していくことが必要でしょう。このように複合した変化する組織との関係で大学という組織をとらえることは必要です。

本報告ではまず大学間連携・統合の現在について考えていきます。次に組織間関係論について文献レビューを行います。それを踏まえ大学間連携・統合について組織間関係論から言えることを述べていきます。

まず文部科学省が2015年6月16日に発表した国立大学経営力戦略についてみてみます。構成としてはまず基本的考え方について述べています。国立大学の役割の再確認、国立大学改革の進展と第3次中期目標機関における本格的展開、国立大学の経営力の強化についてです。そのための経営力を強化するための方策として次の点を指摘しています。それには大学の将来ビジョンに基づく機能強化を推進すること、自己変革・新陳代謝の推進（機能強化のための組織再編・大学間・専門分野間での連携・連合などの促進）、学長裁量経費によるマネジメント改革などが含まれます。経営学者から見ますと、自然に文脈として入っていくことに抵抗はありません。報告との関連で注目すべきことは経営力強化のための施策として、機能強化のための組織再編・大学間・専門分野での連携・連合などの促進が挙げられていることです。

今の状況を踏まえると、大学の存続・成長のために必要なこととして、以下の点が戦略的に大事と考えます。まず大学の強みを確認し、大学を含む他組織との関係をうまく生成し展開していくことです。自分の大学の強みがなにかを知ることからはじめなければなりません。すべてのことを自分だけで行うことができないのであれば、他組織といかに相互補完するのか、相互補強するのが必要です。

次に個別の大学の戦略を創ることが大事です。つまりどんな大学になろうとするのかを明確にすることであり、具体的には教育、研究、社会貢献の内容や範囲を設定することです。そのための道筋を主体的に設定することが重要です。

第3に大学が自分でできることを明確にし、自分でないと困る存在になることです。本当に自分でなければならないことがあるかどうかを知ることであり、アイデンティティを深く考えることです。それと不可分にかかわることでありますが自分で足りないことがあれば、他から補完することを進めることです。

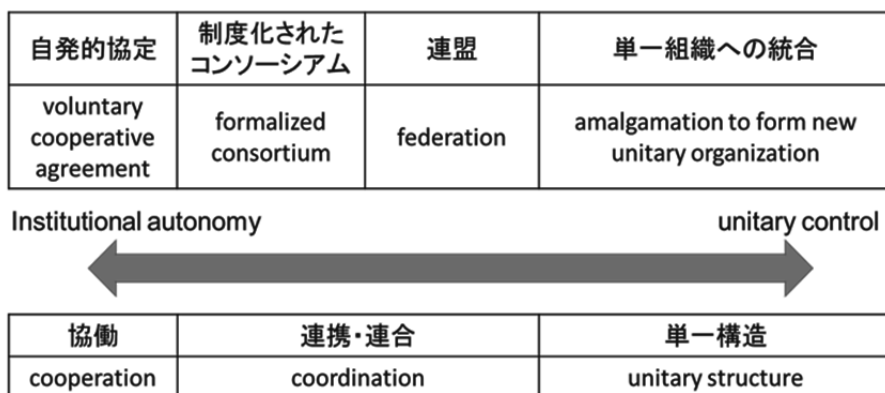
最後に大学間連携・統合が必要であることです。



## 2. 組織間関係としての大学間連携・統合

大学間連携・統合は組織間関係としてみていくことにします。それでは組織間関係とは何でしょうか。組織間関係は次のように考えます。組織間関係は組織間の何らかの形でのつながり・連結です。それにはモノを通じての関係があります。企業でいえば、企業と原材料供給業者との関係、流通業者との関係があります。大学での物財をめぐる業者との関係等はそれに当たります。カネを通じての関係もあります。企業と株主、企業と銀行との関係はそれに当たります。大学にとって銀行との関係も重要になっています。ヒトを通じての関係もあります。企業が他の企業に役員を派遣することがそれにあたります。大学が理事会に他組織の代表を入れることがその例です。情報を通じての関係も重要です。大学は他組織との間でいかなる情報のやり取りが行われているのかは重要です。

組織と組織との関係は、取引や交換にとどまりません。複数の組織が協力して取り組むことに注目することも重要です。それが組織間の共同行動（Joint Action）です。それには2つ以上の組織が共同で出資する共同出資会社、共同でプロジェクトを実施する共同プロジェクト、企業間で取り結ばれるフランチャイズ契約、業界の企業が参加するメンバー企業が参加する業界団体、複数の組織が共同で事業を行う提携など多様なものを含みます。昨今注目されているM & Aを含むかどうかについては議論の余地があるところですが、本報告では含むものとしておきます。それらは後の議論では組織間調整メカニズムとして取り上げられることとなります。したがって図2の国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究(2014年)で言及されている、自発的協定、制度化されたコンソーシアム、連盟、単一組織への統合は含まれることとなります。



出典：『国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究』（2014），p.5

図2 組織連続体

それでは組織間関係の対象について次に検討します。まず組織と組織との2者関係があります。2つの組織の関係の生成・展開・変化は取り扱われます。中心的に取り上げてきました。次に組織と直接に関係している組織及び組織の集合との関係も対象です。それは組織セットとよばれます。組織セットの生成と展開、変化が問われます。組織が直接的、間接的に関係している組織全体に注目するネットワークも対象となります。ネットワークの生成・展開・変化が問題となります。2者関係からネットワークに分析の対象は広がるとともに、現在ではネットワークレベルでの組織間関係の分析も重要になってきています。

そこで大学間連携・統合を組織間関係の視点から考察するための論点を整理しておきます。まず考察組織の数です。2者、セット、ネットワークの問題です。次に組織間関係の期間です。一回限りか、継続的かの問題です。同種組織間の関係か異種組織間の関係かの問題です。また同一組織間の関係であるのか、異なる組織間の関係であるのかの論点です。いかなる動機で組織間関係に参加したのかも重要です。規模拡大・範囲の拡大、相互補完・補強などです。どのような機能において組織間関係を展開するのかの論点になります。教育面での協力なのか、研究面での協力なのか、社会貢献の面での協力なのか、管理面での協力なのかです。また組織が自主的に対応するのか、組織間連携を組むのか、単一組織への統合を図るのかの選択や組み合わせも重要な論点として浮かび上がってきます。最後に組織間関係の評価は重要な課題です。組織間関係の評価をアウトプットベースで行うのか、プロセスベースで行うのか、構造であるのかの問題である。大学間連携の評価問題は、今後きちんと考えなければならない課題です。

### 3. 大学間連携・統合の現状と課題

大学間連携・統合に関する研究の現状についてみてみましょう。まず、国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究(2014年)を取り上げます。この調査で注目すべき点として、他大学との連携、他研究機関との連携について効果的であると考えていることがあげられます。連携についての効果についてはポジティブに評価していることです。次に他大学との連携について学長が効果的と考えているのに対し、部局長はそれほど効果的と考えていないことです。この結果は興味深いところです。この調査をした当時、部局長でしたので回答しました。連携がトップの事項であることの反映でしょうし、部局長サイドからするとこの問題での裁量がないことと関連しているのかもしれない。トップとミドルのギャップの問題です。3番目は他大学との統合、他研究機関との統合については効果的と考えていないということです。他組織との関係は連携どまりで現状の制度の下では統合は効果的ではないということです。また一法人複数大学制度については効果的ではないとする答と、なんともいえないが拮抗していることです。この制度が良く理解されていないことといえるでしょう。

次にEckel & Hartleyの研究(2008)を取り上げます。アメリカの大学の研究です。社会のニーズに対応することが期待されているが、それに対応できるリソースを十分持っていないと

きの大学の対応について研究しています。大学間のパートナーシップに注目します。3つの **curricular joint venture** についてです。なぜ大学間でパートナーシップをむすんだのかについては、協同での新しいサービスの提供、正当性の確保、コンフリクトへの対応、組織文化の融合・和解を挙げています。パートナーシップを成功するための問題として、いかにパートナーを見つけるか、何を誰が教えるのか、いかに対話・議論・合意を行っていくのか、いかに個別の利害と全体の利害を調整していくのかを提示しています。

注目すべき研究に大場（2014）の研究があります。フランスにおける研究・高等教育拠点（PRES）を対象としています。制度のあり方や導入の背景、運用の実態について分析しています。政府の誘導策の元に設置され、政府の財政的支援策があったことを指摘しています。またそれとは独立に大学間統合が展開されたことにも注目しています。何のために連携するのが大事で、組織間での目標の共有化と信頼が重要としています。

#### 4. 組織間関係論から大学間連携・統合を考える

組織間関係論の歴史は、組織間関係のものの見方であるパースペクティブの歴史です。パースペクティブは組織間関係を捉えるための基本的視点を与えるものです。組織間関係という多様な現象の中で、何を問題とするのか、いかなるコンセプトを中核とするのかを明らかにするものです。今までの歴史の中で、様々なパースペクティブがあります。今回は4つのパースペクティブについて紹介することにします。

組織間関係のパースペクティブとして支配的と考えられるパースペクティブは、フェファーとサランシックによって集大成された「資源依存パースペクティブ」です。このパースペクティブでは組織を基本的分析単位とし、組織の視点から、組織間関係を取り扱っています。次の理論的前提から成り立っています。まず組織が存続していくためには、外部環境から、諸資源を獲得・処分しなければならないということです。そこで組織は、諸資源を所有しコントロールしている他組織に依存していると考えられます。次に組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとし、またできるかぎり他組織をして自らに依存させようとする存在であることです。資源依存パースペクティブでは依存という概念が組織間関係を説明する重要な概念となります。すなわち組織が他組織に依存することは、組織の自主性が他組織によって制約されていることを意味しています。当該組織が他組織に依存するとは他組織が当該組織に対してパワーをもっていることです。

そこで組織が他組織に依存する条件を考えることが重要です。次のように考えられます。組織は、組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、組織がそれ以外の源泉から、必要とする資源を獲得できなければできないほど、他組織に依存しています。当該組織が他組織に依存しているのは、他組織が当該組織にパワーを持っていることを意味しています。したがって他組織が組織にパワーをもっているのは、組織にとって稀少でかつ必要な資源を、他組織が

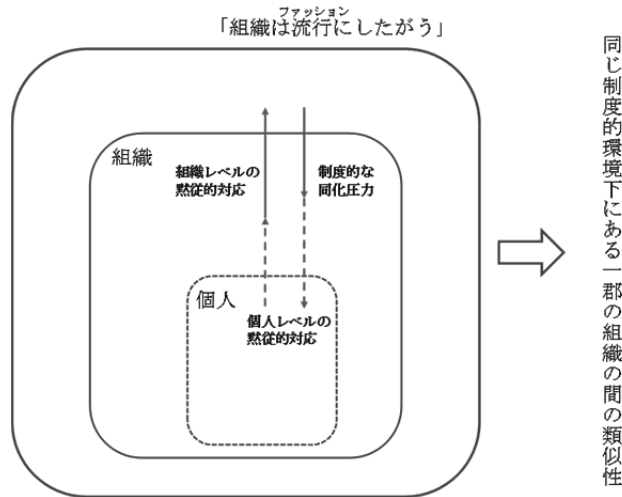
保有し、供給可能であり、組織にとって他組織以外からの資源獲得が困難である場合です。

組織が他組織への依存に対していかに対応していくのかを考えます。それは組織による他組織に対する依存関係をいかに処理・操作するのかをということになります。次の4つの方法があります。①他組織に対する自らの資源そのものの価値を高め、それによって他組織の自らの依存を高めることです。②他組織以外の選択肢を増やし、代替源の拡大により、組織の他組織への依存を低くすることです。③他組織との関係の必要性を減らし、当該組織が他組織に与えている価値そのものを減らすことです。④結託の形成により他組織にとっての選択肢を減らし、他組織の自組織への依存を高めることです。

2つめのパースペクティブは、「組織セットパースペクティブ」です。エヴァンによって提唱されました。先ほど取り上げた「資源依存パースペクティブ」を補完するものです。このパースペクティブはまず組織は社会において一定の位置を占めることによって、多数の組織と関係し、相互に関連していると考えます。社会学のマートンによって提唱された *role-set* という考え方を組織現象へ適用したものです。そこで組織セットは当該組織の視点からとらえられた、それと相互作用している一群の組織です。その意味では「資源依存パースペクティブ」と同じ視点に立ったパースペクティブといえるでしょう。「組織セットパースペクティブ」で特筆すべきことは、組織間関係が組織内外の境界に位置する対境担当者 (*boundary personnel*) を媒介として、形成・展開するとしていることです。具体的には対境担当者は、広報担当者、セールスマン、購買担当者だけでなく、トップも対境担当者となります。外交交渉における外交官と同じポジションといえます。対境担当者は組織と他組織を結びつける連結機能と他組織からの脅威に対し防波堤の役割である境界維持機能を担っています。境界に位置する人や部門という観測可能な行動レベルに注目した点が重要であり、組織間関係の担い手に焦点を当てた視点といえます。

第3のパースペクティブが「制度化パースペクティブ」です。マイヤーとローワン、ディマジオやパーウェルらによって展開されている進化中のパースペクティブです。ここでは初期の論者に従って考察を行います。図3のようにまとめることができます。まず組織は制度化された環境に埋めこまれていると考えます。組織は環境との関係の妥当性によって生存が保障されます。「制度化パースペクティブ」で考える環境とは組織に対して正当性を与える他組織・組織群です。「資源依存パースペクティブ」で考えている資源の保有者・提供者としての他組織ではありません。大学組織を考えたとき、正当性を与える組織は政府ですので、大学組織を分析するには有力なパースペクティブであることは明らかです。環境への同調によって正当性を獲得することが組織にとって必要です。そこで国家・専門家団体・同業他社（法／政治／文化）が重要な組織となります。したがって他組織との同調 (*conformity*)、同型性 (*isomorphism*) を重視します。ルール・価値の受容、制度の影響力が問われます。その意味では組織の環境への受動的側面が注目されます。そこで環境における価値・意味にいかに対応するのが課題となり、企業間の違いではなく、環境と類似の行動をいかにとるのかに注目します。そこでファ

ッションとしての企業行動を問題としてとりあげます。制度的圧力が同型性をもたらすとします。



出典：佐藤・山田『制度と文化』p.209

図3 制度化パースペクティブの基本的なストーリー

そこで同型化をもたらす制度的諸力は何かが問題となります。次の3つがあります。

第1に強制的同型性（組織が依存している、より上位のシステムの政治的影響力、組織が従わざるを得ない法律による）です。第2は、模倣的同型性（準拠すべきシステム内の他の組織（成功していると思われる組織）の行動を後追いついてモデル化、不確実性への対応）です。第3には規範的同型性（組織を超えた専門家集団の教育・見方、ネットワークから、プロフェッショナル化と結びつく）です。このパースペクティブでは制度的圧力の担い手である組織が重要になります。

第4番目のパースペクティブが「学習パースペクティブ」です。90年代以降に展開された枠組みです。戦略論で展開されたコアコンピタンス論・ナレッジマネジメント論とも関連しているパースペクティブです。いかに組織が外部の知識を獲得し、他組織から学習を行うのかに注目します。いかに他組織の知識を自社の知識として活用するのか、いかに組織の内部知識と外部知識との統合を図るのが課題となります。他からの学習（Learning From Others）、他についての学習（Learning about Others）、他とともに学習（Learning with Others）がポイントとなります。このパースペクティブでは効率よりも価値創造が重視されます。図4のように組織間学習のパターンには他組織からの知識の獲得と他組織との結びつきによって新しい知識の創造という2つがあります。組織間の単なる知識の移転だけでなく、組織間の知識の創造が難しいですが重要となります。その際、自社の持つ知識とともに他者の持つ知識も重要になります。組織内部と外部の知識が結合されることが必要となりますが、学習のためのプラットホ

ームの役割を果たすのが組織間関係です。組織間関係を通じて、とりわけ人を介して、移転しにくい知識が移転されることもあります。

		パートナー間の知識移転(私的利益) あるいは 新しい知識の創造(共通利益)	
		移転	創造
学習の方向	一方的	タイプⅠ	タイプⅡ
	双方向的	タイプⅢ	タイプⅣ

出典：T. Kobashi et. “A Typology of Interorganizational Learning” p.197

図4 組織間学習の類型

組織間学習を促進する要因としては次の要因を挙げることができるでしょう。①組織間のコミュニケーション（頻度や方向など）②トップのコミットメントの程度 ③対境担当者の能力と役割 ④初期における経験 ⑤組織間の交渉力 ⑥学習意図 ⑦吸収能力です。

組織間関係の4つのパースペクティブから大学間連携・統合に示唆する点は次の通りです。

- ①資源依存パースペクティブー組織間の資源交換・処分，組織の強み，パワー関係，依存関係への対応
- ②組織セットパースペクティブからー組織とそれと相互作用している組織，組織内外の境界に位置する対境担当者
- ③制度化パースペクティブからー組織が埋め込まれている制度圧力，制度的対応としての同型化
- ④学習パースペクティブからー他組織からの知識の移転と創造，他から学ぶ・他と学ぶ・他について学ぶことの重要性

## 5. 組織間調整メカニズムとしての大学間連携・統合

次に組織間調整メカニズムとして大学間連携・統合について考えていきます。すでに述べたように組織間の取引・交換でなく，組織間の共同行動・協力のための仕組みに注目することが重要です。それは組織間共同目標を達成するための努力でありますし，競争組織間だけでなく取

引組織間の協創／共創（Collaboration）でもあります。組織の意図的行動が組織間調整メカニズムをもたらし、多面的に行われている複合的な現象を総合的に見直すことにもなります。資源依存パースペクティブにもとづいて組織間調整メカニズムを分類します。第1の調整メカニズムは自律化戦略です。当該組織は依存している他組織との関係の必要性をなくすことです。これにより自らの資源・能力をベースに、コントロールの領域を拡大することになります。その方法としては他組織への依存を直接的に吸収する方法（cf. 合併・買収）自らの努力により依存の回避をはかる方法（cf. 多角化・内部化）があります。大学間統合は前者の方法をとることです。

第2の調整メカニズムが協調戦略です。この調整メカニズムは組織が他組織への依存を認めた上で、他組織との折衝で合意を見出し、良好で安定した関係をつくりあげることであり、組織が限定された範囲で他組織との関係を部分的に吸収することです。他組織の立場を反映させることにより、他組織からの支持を確立することができるようになります。この調整メカニズムは他組織との取引の重要性であるとき、競争の不確実性が高いときに使われます。組織の柔軟性と自主性をともに確保できる手段といえます。

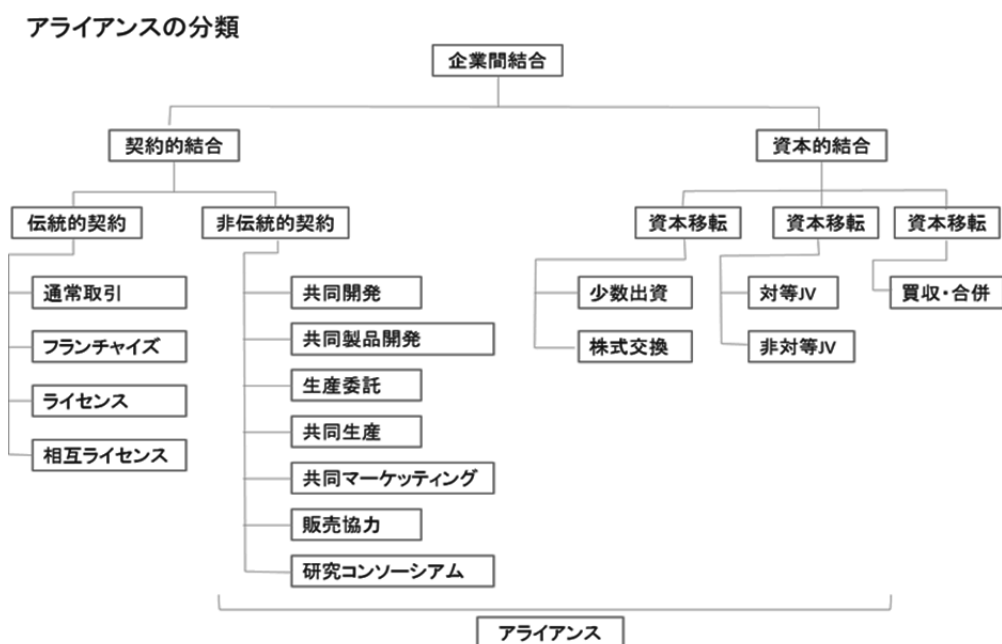
協調戦略は組織間の合意形成です。それには多様な協調戦略があります。①規範形成（共通期待の形成）②契約（事前調整であるルールの形成）③役員の受け入れ（他組織の代表を組織の一員として政策決定機構に参加させること／個人的ネットワーク）④合併（2つ以上の組織が共同出資して、事業を行うこと→資源依存パースペクティブ・「知識連鎖」）⑤連携（2つ以上の組織が協力して物事を成し遂げること）⑥アソシエーション（2つ以上の組織が集まって、組織や団体を設置すること）です。大学間連携は協調戦略にはいりません。④⑤⑥が重要になると思われます。

第3の調整メカニズムが政治戦略です。この調整メカニズムは組織間関係を当事者レベルで対処するのではなく、第三者機関の働きかけあるいは第三者機関への働きかけにより、間接的に操作していくことである。したがって、組織間関係は上位組織の働きかけ・介入によって調整されることになります。当然のことながら、各組織は自己の利害に有利な方向に調整が行われるように第三者機関に働きかけます。政治戦略の有効性は、第三者機関の決定や行動が社会的に是認されているかどうか、当事者の利害がどの程度貫徹されているかどうかとも関係しています。大学間連携や統合が組織の意図的行動というよりも、文部科学省の指導によって展開されることもあるとすれば、政治戦略という観点から見直すこともできます。政治戦略には2つの方法があります。第1は政府の規制です。

政府の役割には提供者としての役割、規制者としての役割、企業家としての役割があります。報告では、2番目の規制者としての政府の役割とかかわるところが重要です。それは法律あるいはそれに準ずる手段を通じて組織をコントロールすることであり、ルールの作成と遵守が含まれます。経済学では市場の失敗によって説明されますが、資源依存パースペクティブによる説明も行われています。第2には組織の政治行動です。当該組織が政府や政治への働きかけを

行うことであり、政府への依存ゆえに政治行動が生まれるのです。その意味で規制が政治行動を呼ぶのです。圧力団体の形成をもたらすのです。

最後に、組織間関係論からアライアンスを考えてみよう。アライアンスは先ほど述べた調整メカニズムのうち、協調戦略に含まれます。図5のようにアライアンスにはさまざまなものがあります。ここでは競争企業間のアライアンスである東芝とモトローラの事例について検討します。80年代、90年代の半導体を中心とした日米の10年余りのアライアンス（合弁、業務提携など）でした。他の領域にはつながりませんでした。同業の競争企業間の関係、ほぼ対等な企業同士のアライアンスでした。その意味では大学間連携にも適用可能と思われる。



出典：Yoshino & Rangen, 安田洋史『アライアンス戦略論』p.22, NTT 出版

図5 アライアンスの分類

この事例からいえることは、まずパートナー選択とそのマネジメントが大事であることです。トップ同士がよく知っていることから生まれたアライアンスでした。トップ間の個人的関係はアライアンスのきっかけとなりました。

次にこのアライアンスが戦略的意図を持ったアライアンスであることです。東芝にとっては半導体でグローバルに競争優位をもたらすことを目指すアライアンスでした。W 作戦という戦略的意図にもとづくアライアンスであり、具体的には1DRAMの開発をめざすものでした。双方にとって資源の相互補完があるとみてのアライアンスでした。



このアライアンスは、相互に競争者から学ぶという学習の視点を持ったアライアンスでした。その意味でアライアンスの目的は知識学習でした。そこで見えざる資産の交換と結合がおこなわれました。アライアンスを通じて今までにはなかった知識や能力を、経験を通じて学習しました。少なくとも東芝にとってはアライアンスの方法を学ぶことができました。そのノウハウは他のアライアンスにも生かされました。アライアンスのシーケンスも重要であり、アライアンスが、アライアンスを呼ぶといわれるように、どのような順序で行っていくのかは大事です。そこで蓄積されるのがアライアンスの能力です。それはアライアンスの経験であり、知識であり、マネジメントツールにはほかなりません。アライアンスの展開にとって、何をどのように学習するのが重要です。

またアライアンスを成功させるためには、組織的要因が重要です。特にトップのコミットメントと支援が不可欠です。それとともにアライアンスを企画実行するアライアンス・マネジャーは重要です。アライアンス・マネジャーとトップとの関係も重要です。社内組織として、各階層のステアリング委員会が設置されています。トップレベルにとどまらない点が重要です。アライアンスが人を通じての関係によって補強されました。こうした個人的コミュニケーションを通じて、お互いの信頼や相互理解が深められました。また事前の段階と事後段階ともに大事です。

本報告は次の4点として総括することができます。

- ・ 大学間連携あるいは統合は大学の戦略的課題である
- ・ トップの考慮すべき重要事項となっている
- ・ 学習、信頼、対境担当者、パワー、パートナーの選択とマネジメントなどはキーコンセプトである
- ・ 企業の事例や組織間関係論の成果を学習することが必要である

## 【参考文献】

大場淳（2014）「フランスにおける大学の連携と統合の推進：研究・高等教育拠点を中心として」広島大学高等教育研究開発センター編『戦略的研究プロジェクトシリーズⅧ：大学の多様化と機能別分化』41-59頁。

国立大学協会政策研究所（2014）『国立大学の多様な大学間連携に関する調査報告』。

小林信一（2013）「大学統合及び大学間連携の多様な展開」『レファレンス』753, 5-32頁。

広田照幸代表（2013）『組織としての大学』岩波書店。

山倉健嗣（1993）『組織間関係』有斐閣。

山倉健嗣（2007）『新しい戦略マネジメント』同文館出版。

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating value through Interorganizational Relationships, *Journal of Management*, 26(3), 367-403.

- Cropper, S., Ebers, M., Huxhum, C., & Smith, P. R. (Eds.) (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford: Oxford University press.
- Cropper, S., Ebers, M., & Ring, P. S.,(Eds).(2013). Interorganizational Relations, *Sage*, 1(5).
- Eckel, P., & Hartley, M. (2008). Developing academic strategic alliances. *Journal of Higher Education*, 79(6), 613-637.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. (2007). Learning and Strategic Alliances. *The Academy of Management Annuals*, 1(1), 479-511.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row, Publishers.

# 連携・連合を通じた大学の新たな形態を考える

— 国立大学の実際 —

白川 優治

(千葉大学)

立石 慎治

(国立教育政策研究所)

## 1. 課題設定

### (1) 本稿の目的

本稿に与えられた主題は、「連携・連合を通じた大学の新たな形態を考える：国立大学の実際」として、連携・連合の観点から「国立大学の将来像」を考えることで、高等教育の在り方に論点を提起することである<sup>1)</sup>。

2000年代以降、さまざまな大学間コンソーシアムが設立され、また、大学間連携を促進する政策が採られてきた。本稿では、国立大学を中心に、大学間の連携にはどのような意味があるのかを考え、大学間連携の現状と課題を検討することで、「大学とは何か」を考えるひとつの視点を提起したい。

そのために、具体的には、(1) 大学間の連携の意味を整理し、(2) 国立大学をめぐる政策環境の確認をした上で、国立大学の連携等の現状を検討する。そして、(3) アンケート調査の分析を通じて、連携等に対する国立大学管理職の認識を分析し、(4) 現状と認識から、連携についての論点を提起する。

なお、本稿では、「連携」「連合」を次のように定義し、用語を用いることにしたい。「多機関が協働して行う取組」を連携とし、「連携のうち、教育課程の協働運営」を連合とする。これらを包括的に用いるとき「連合・連携」として用いる。

また、大学の連携について、その対象は必ずしも大学間に限定されるものではなく、多様な連携対象がある。大学と行政機関、研究所等の研究機関、営利組織、非営利組織、初等中等教育機関などの大学外の異業種機関との連携も考えられるためである。また、機関間の連携は、国内外を問わず、連携する目的や内容は、教育、研究、大学経営のさまざまな目的がありえる。連携の構成も2機関間に限らず、複数機関による連携、コンソーシアムなどの第三者的組織を創設する形態も含まれる。このように大学の連携の分析範囲は広い。本稿は、これら広範囲の分析対象のうち、国立大学の大学間連携を主な分析対象として、その現状を検討する。

## (2) 大学の「連携・連合」の背景

国立大学の連携・連合の状況を確認するにあたり、まず、大学がなぜ「連携」や「連合」を行うのか、その誘因を確認しておきたい。そもそも、大学が「連携」や「連合」を行うとしたら、どのような理由がありうるだろうか。最もありうることとして考えられるのは、「連携・連合」により、相互補完というかたちで関係機関が相互にメリットを得られるケースであろう。さらに、連携することで量的規模を拡大することで、効果を向上させることもある。範囲の経済や規模の経済として知られている、これらのメリットは、大学の「連携」においても妥当しよう。

連携による「相互補完」の意味も複合的である。「相互補完」を更にその特徴から整理すると、自機関の不足を補うという観点(単位互換や研究領域の相互協力など)、負担を軽減するという観点(経費節減や効率化など)、組織の新設などによりこれまで存在しなかった取組を実施する(共同設置など)という観点など、質的に異なるものが含まれることがわかる。表現を変えると、不足を補う相互補完は「足し算」的な連携、負担を軽減する相互補完は「引き算」的な連携、新しい取組を実施する相互補完は「掛け算」的な連携といってもいいだろう。つまり、自らが持たないものを相互に補完するときに、その補完されるものにも質的な相違があるのである。

さらに、相互補完よりも、地域の拠点形成を目的に連携が進められることもある。分散された資源を集約することで機能集約を図り、拠点化を進めるものである。また、学長会議や各専門領域の部局長会議などの情報共有など互助的に開催される定期会合も連携のひとつとしてとらえることができる。

このような連携はなぜ選択されるのだろうか。まず、連携を誘引する内在的要因を考えてみたい。大学の主たる営みである、教育・研究という活動は自己革新性を備えている。大学における教育や研究は、時代の変容や社会ニーズに対応する新しい取組を行うことが常に必要であり、時にはその活動の帰結として既存のシステムを自己革新する特性を内包しているためである。先端領域であればあるほど、その内容が革新される速度は速い。このような教育・研究活動の自己革新性は、教育研究組織の見直しへの誘引にもなる。組織を新設すること、機関内で既存組織を改組や再編することなどは、教育・研究活動の前提を変更するものである。他方、教育・研究活動の革新を目的に、既存組織を見直すことも行われる。このように、教育・研究活動の自己革新性が組織行動に影響を与えるとき、他機関との連携を選択肢のひとつとすることを指摘できる。

また、大学間の連携には、外在的要因も存在する。それは、経費節減や社会課題への対応など、財政的、政策的な外部要因が大学に連携等を要請することもあるためである。現下、基盤的経費の縮減のなかで国立大学が求められている大学間連携、特に、経費節減や効率化のための取組は外在的要因によるものである。

雑ぱくではあるが、ここまで、大学間連携の特徴や整理の切り口を確認してきた。これを手

がかりとしつつ、次に、国立大学における連携の現状を、政策による文脈を踏まえつつ、検討したい

## 2. 国立大学における連携の現状

### (1) 国立大学関連政策の推移

国立大学の連携等の現状を検討するにあたり、まず、国立大学を取り巻く状況、特に、大学政策の変遷について確認しておきたい。国立大学は、国の政策動向や財政配分に影響を受けやすく、大学間連携も、政策動向の影響を受けながら進められてきたと考えられるためである。

2000年代以降の大学政策の特徴を端的に表現すると、規制緩和と分権政策を背景に、1990年代以前と比較して、国の直接的な統制や計画よりも、市場原理に基づいた政策や制度形成が採られたことを指摘することができる。このことは、大学進学需要と供給の計算に基づいて、大学の新增設を統制する「高等教育計画」の策定が放棄されたこととともに、これまで明確にされていなかった大学設置の判断基準が準則主義のもとで明確化されたことや、事後チェックとして認証評価制度やアフターケア制度が整備されたことに象徴的に示されている。さらに、2004年の国立大学の法人化は、大学機関の権限と責任を明確にするものであり、分権政策の一部としてみることができる。

このような規制緩和と分権政策を背景に、旧来とは異なる新たな大学政策として進められたのが、エクセレンス（卓越性）形成のための政策誘導である。2002年度に実施された「21世紀 COE プログラム」を端緒に、国公私立大学を対象とする競争的資金配分が行われてきた。同時期に進められた「特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP）」（2003年度）とともに、設置形態の区分を問わず、申請型の経費助成は、20世紀には存在しなかった政策手法である。現在の「スーパーグローバル大学創成支援（SGU）」（2014年度）や「大学教育再生加速プログラム（AP）」（2014年度以降）まで続く、このような政策誘導手法は、教育内容や手法等の革新性を求め、他大学にも波及する「教育エクセレンス」、研究領域でグローバルな競争環境に対応するための「研究エクセレンス」を形成するものである。これらのエクセレンス形成のために、基盤的経費とは異なる追加的資源配分が申請と選抜に基づいて行われてきた。このようなエクセレンス形成政策は、教育研究活動が有する自己革新性を外在的に促進する政策的意図をもったものとみることができる。

さらに、この間、「研究エクセレンス」と「教育エクセレンス」に加え、「特定主題の拠点形成」が政策的に進められてきた。地域貢献や地方創生のための「地（知）の拠点整備事業（大学 COC）」（2013・2014年度）や「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」（2015年度）、大学附属病院を中心とした地域医療機能強化のための人材育成拠点形成として「未来医療研究人材養成拠点形成事業」（2013年度）などが該当する。このような特定主題の拠点形成もエクセレンス形成の政策誘導として位置付けて考えることができる。

このようなエクセレンス形成のための政策誘導は、大学の連携を促進してきた。なぜならば、昨今の高等教育政策及び各機関の財政的制約のなかでは、特に、「研究エクセレンス」や「特定主題の拠点」を機関内の資源のみで形成し、卓越性を向上させ続けることは、実質的に困難であるためである。そのため国内外を問わず他機関と連携し、持続的に卓越性を向上する状況・環境を整えることが求められてきた。具体例を挙げるなら、SGUでは、グローバル化を推進するという目的から国外機関との連携が促進され、また、COC+では地域の大学や行政機関、産業界等との連携が申請の前提とされた。つまり、連携が前提とされた政策誘導と見ることができるのである。

次に、近年の国立大学を対象とした政策状況を確認しておきたい。2012年に成立した第二次安倍晋三内閣以降、「日本再興戦略」(2013年)等、政権の国家方針を前提に、国立大学政策が展開されてきた。特に、2015年度に第2期中期計画期間が終了することを受けた、「第3期中期計画・中期目標」の作成に向けて、文部科学省によって、「今後の国立大学の機能強化に向けての考え方(2013.6)」「国立大学改革プラン(2013.11)」「ミッションの再定義(2014.3)」「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて(2015.6)」「国立大学経営力戦略(2015.6)」が提示され、2016年度からは、国立大学を「地域貢献」「特定分野への特化」「世界水準の教育研究」に区分する三つの重点支援枠組みが新たに設定されることになった。このような方針提示は、「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて(2015.6)」による教員養成・文系学部の再編問題に顕著に見られたような各国立大学に機関内の組織再配置と大学間の連携を促すことにつながった。連携の観点からみると、内発的要因よりも、外在的要因として連携が促されたといえる。

このような国立大学をめぐる政策的な動向を前提にして、次に、国立大学の連携の現状を見ていきたい。

## (2) 国立大学の連携の現状

国立大学の連携の現状を確認し、その特徴をみていくにあたり、特に、教育活動における連携状況に中心をおくことにする。研究者個人の創意工夫で進められていく研究活動に比して、教育活動における連携は個々の大学の意思に基づくものであり、大学の組織としての判断が反映されることができると考えるためである。以下では、各国立大学及び文部科学省公表資料、「平成25年度に係る業務実績の評価結果」(2014.11.5)、「第3期中期目標・中期計画の素案(平成27年6月)」(2015.10.13)を中心に得た情報をもとに、整理を進める。

### 1) 連合大学院

まず、教育に関する大学間連携として、連合大学院の現状を確認する。連合大学院は、2つ以上の大学が協力して研究科を設置するものである。この制度により、1980年代に農学系、1990年代に教育学系の研究科が設置された。しかし、制度上、その設置根拠は明確にされてい

なかったことから、2003年の大学院設置基準の改正により制度的に位置づけられた。現在、国立大学では14研究科が設置されている。表1から、近年、国公私立の設置形態をこえた連合大学院の設立がみられることが、これまでと異なる動向とみることができる。この傾向は、次に確認する共同教育課程にも共通するものである。

表1 国立大学の連合大学院の設置状況

	研究科名	構成大学	設置年度
1	東京農工大学 連合農学研究科	茨城・宇都宮	1985
2	愛媛大学 連合農学研究科	香川・高知	1985
3	鹿児島大学 連合農学研究科	佐賀・宮崎・琉球	1988
4	鳥取大学 連合農学研究科	山口	1989
5	岩手大学 連合農学研究科	帯広畜産・弘前・山形	1990
6	岐阜大学 連合獣医学研究	帯広畜産・岩手・東京農工	1990
7	山口大学 連合獣医学研究科	鳥取・宮崎・鹿児島	1990
8	岐阜大学 連合農学研究科	静岡・信州	1991
9	東京学芸大学 連合学校教育学研究科	埼玉・千葉・横浜国立	1996
10	兵庫教育大学 連合学校教育学研究科	上越教育・岡山・鳴門教育	1996
11	香川大学・愛媛大学連合法務研究科	—	2004（2015 募集停止）
12	京都教育大学 連合教職実践研究科	京都産業・京都女子・同志社・同志社女子・佛教・立命館・龍谷	2008
13	大阪大学 連合小児発達学研究科	金沢・浜松医科・千葉・福井	2009
14	大阪教育大学 連合教職実践研究科	関西・近畿	2015

## 2) 共同教育課程

次に、共同教育課程の現状を確認する。共同教育課程は、2009年の大学設置基準の改正により制度化されたものであり、2つ以上の大学が共同して教育課程を編成し、教育組織を形成するものである。現在、国立大学が関係する共同教育課程は、4つの学部、5つの大学院専攻で設置されている。2016年度には5専攻の開設予定が公表されている。ここでも、表2から、国公私立の設置形態をこえた共同教育課程の設置が見られることに注目できる。

表2 国立大学の連合大学院の設置状況（予定含む）

	名称	設置年度
1	東京農工大学・早稲田大学 大学院 共同先進健康科学専攻	2010
2	帯広畜産大学・北海道大学 共同獣医学課程	2012
3	岩手大学・東京農工大学 共同獣医学科	2012
4	鹿児島大学・山口大学 共同獣医学部	2012
5	愛知教育大学・静岡大学 大学院 共同教科開発学専攻	2012
6	秋田大学・秋田県立大学 大学院 共同ライフサイクルデザイン工学専攻	2012
7	岐阜大学・鳥取大学 共同獣医学科	2013
8	名古屋工業大学・名古屋市立大学 大学院 共同ナノメディシン科学専攻	2013
9	千葉大学・東京医科歯科大学・高知県立大学・兵庫県立大学・日本赤十字看護大学 共同災害看護学専攻	2014
10	筑波大学・鹿屋体育大学 高度大学体育スポーツ指導者養成共同学位プログラム →大学体育スポーツ高度化共同専攻（2016）	2015
11	お茶の水女子大学・奈良女子大学 大学院 生活工学共同専攻	2016(予定)
12	千葉大学・金沢大学・長崎大学 大学院 先進予防医学共同専攻	2016(予定)
13	福島県立医科大学・長崎大学 大学院 共同大学院災害・被ばく医療科学共同専攻	2016(予定)

### 3) 「平成 25 年度に係る業務実績の評価結果」からみる大学間連携の現状

ここまで、教育組織の設置状況として国立大学の連合の状況を見てきた。次に、「平成 25 年度に係る業務実績の評価結果」を参照することで、大学間連携がどのように進んでいるのかを具体的に見ていきたい。この「業務実績の評価結果」で言及される取組は、一定の評価が得られた取組としてみる事ができる。86 大学の評価結果を参照し、各大学の大学間連携の取組の特徴に基づき、①地域内連携、②国際連携、③共通分野・領域での専門連携、という 3 つの視点から整理してみたい。

まず、①地域内連携とは、一定の地理的範囲を基盤とした、近隣大学と共同した取組である。地域の大学間で教育プログラムや共通組織を共同運営する取組などを指し、その具体例として、「北海道地区 7 国立大学による教養教育連携実施」（北海道、北海道教育、室蘭工業、小樽商科、帯広畜産、旭川医科、北見工業）、「京都三大学教養教育研究・推進機構による教養教育の実施」（京都工芸繊維、京都府立、京都府立医科）、「四国 5 大学が連携する四国産学官連携イノベーション共同推進機構の運営」（徳島・鳴門教育・香川・愛媛・高知）が挙げられる。また、事務組織の効率化・経費節減を目的とするものとして、「東海地区大学事務連携ネットワークによる東海地区 8 大学で資金の共同運用」（岐阜、静岡、浜松医科、名古屋、愛知教育、名古屋工業、豊橋技術科学、三重）や、災害時の対応・協力体制として、「東北地区の 7 国立大学法人による



大規模災害等発生時における東北地区国立大学法人間の連携・協力に関する協定」(弘前, 岩手, 東北, 宮城教育, 秋田, 山形, 福島), 「東海圏 6 国立大学法人の防災関連センターが共同で立ち上げた東海圏減災研究コンソーシアム」(岐阜, 静岡, 名古屋, 名古屋工業, 豊橋技術科学, 三重) の取組も見られた。地域内連携を図ることで, 資源の共有や効率化, 互助を図るものともみることができる。

次に, ②国際連携の観点から整理すると, 教育研究の質的向上を目的に海外大学と連携が進められている取組事例が複数みられる。具体的には, 「ASEAN 諸国との大学院共同教育プログラム『PARE プログラム』の実施」(北海道), 「全米獣医学教育ランキング第 1 位のコーネル大学(米国)と連携協力協定を締結するとともに, 農畜産学分野における世界水準の教育研究活動の展開に向けて, 農学分野の世界大学ランキング第 4 位のウィスコンシン大学(米国)と平成 26 年に連携協力協定を実施」(帯広畜産), 「チューリッヒ大学(スイス)及びバスク大学(スペイン)との間で『博士論文の共同指導に関する協定』により, 共同指導・共同学位授与体制の構築」(東京外国語), 「農学系博士教育の質の保証を目指し, 大学院連合農学研究科を中心として, 5 か国 10 大学とともに, 新たに『南部アジア地域における農学系博士教育連携コンソーシアム』を結成」(岐阜), 「最先端の研究を展開している外国人研究者とそのグループを招聘し, 学内の研究者と共同研究を実施する『国際共同研究促進プログラム』を創設」(大阪)などがある。また, 国内の複数の大学が共同で実施している国際連携には, 「国際的に通用する獣医師, 獣医学研究者・教育者を養成する共同教育プログラム『日本とタイの獣医学教育連携: アジアの健全な発展のために』を開始」(北海道大学, カセサート大学(タイ), 東京大学及び酪農学園大学)などがある。

最後に, ③共通分野・領域での専門連携の観点で整理すると, 専門領域の高度化を図るための連携が進められている取組事例が複数みられる。具体的には, 獣医学分野での「『4 大学連携獣医学教育改革協議会』を設置し, 欧米水準の獣医学教育の実施に向けて, 欧米認証に必要な教育体制等に関する調査や, e-learning システム等の学習環境の整備」(北海道, 帯広畜産, 山口, 鹿児島), 特別支援教育分野での「宮城教育大学大学院教育学研究科特別支援教育専攻と筑波技術大学大学院技術科学研究科情報アクセシビリティ専攻との連携事業(単位互換, 共同研究等)」(筑波技術・宮城教育), 環境教育分野での「環境省と産学官民の連携組織「環境人材育成コンソーシアム(Eco Lead)」が共同で開発した「環境人材育成のためのグリーンマネジメントプログラム」に関する単位互換」(茨城, 横浜国立, 信州, 広島), 歯学分野での「連携機能を活用した歯学教育高度化プログラム」において, 3 大学教員が相互に乗り入れる共同講義「先端歯学講義」を開設するとともに, 3 大学連携で卒業時の学生の臨床能力を担保するための技能テスト及び評価方法を開発し, トライアルテストを実施(新潟, 東北, 広島), 技術者養成分野での「長岡技術科学大学, 豊橋技術科学大学, 国立高等専門学校機構の 3 機関が連携して教育改革」, 教員養成分野での「教員養成高度化連携拠点を共同設置するとともに, 拠点間の連携, 調整を図るため, 「教員養成・研修高度化事業推進部会」を設置」(京都教育, 大阪教

育，奈良教育）などが見られた。

#### 4) 「第3期中期目標・中期計画の素案」からの大学間連携の方向性

最後に、2015年10月に文部科学省により公表された各国立大学の「第3期中期目標・中期計画の素案」を参照することで、今後、国立大学の大学間連携がどのように構想されているのかを確認したい。86大学の「中期目標・中期計画の素案」を参照した結果から、各大学の大学間連携の取組の特徴として「①これまでの連携事業の強化」、「②同規模・同種大学間の連携強化」、「③大学の特性を活かした連携」という3つの視点から整理する。

まず、①これまでの連携事業の強化としては、第2期中期目標期間中の取組を発展させる計画が複数みられる。具体的には、「第2期中期目標期間に他の国立大学との連携により開始した、遠隔授業システムと単位互換制度を利用した教養教育、留学生への入学前事前教育、欧州獣医学教育 認証取得に向けた獣医学教育等を充実させる」(北海道)、「教員養成の質向上を図り、学校教育に対する社会からの付託に応えるため、HATO プロジェクトの成果を北海道教育大学(H)・愛知教育大学(A)・東京学芸大学(T)・大阪教育大学(O)の4大学が連携して全国の教員養成系大学・学部を発信することによって、全国の学校教育の質の高度化や地域の特質へ適合した教育の実践を図る」(北海道教育、愛知教育、東京学芸、大阪教育)、「欧米水準の獣医学教育を実施するため、共同獣医学課程において、北海道大学、山口大学、鹿児島大学と連携し、臨床実習の充実等の教育カリキュラム改善を行うとともに、eラーニングコンテンツ共有システム・バーチャルスライドシステム等を利用した教育コンテンツを充実し、平成32年度に欧州獣医学教育認証を取得」(帯広畜産)、「四国地区5国立大学が連携して志願者の多様な活動歴等の情報をオンラインで収集するシステムを平成29年度までに開発・充実させ、志願者の資質や能力を多面的・総合的に評価する入学者選抜に活用する」(徳島)、「平成27年度に、鳴門教育大学が取りまとめ機関として、上越教育大学・宮城教育大学・福岡教育大学と連携し設立した「いじめ防止支援プロジェクト(BPプロジェクト)」を、国立教育政策研究所、生徒指導関係学会、徳島県教育委員会など各地の教育委員会の協力を得ながら推進(鳴門教育)という計画を挙げるができる。

次に、②同規模・同種大学間の連携強化という観点では、歴史的経緯や大学の特性を背景にした同種の大学間の連携を進める取組事例が複数みられる。具体的には、「国立六大学(千葉大学、新潟大学、金沢大学、岡山大学、長崎大学、熊本大学)連携コンソーシアムを基軸として、大学間協働体制を強化し、機能強化に向けた教育・研究・国際連携等の事業を展開」(千葉)、「長岡技術科学大学との教育研究交流集会を定期的開催し、連携の強化を推進する。高等専門学校との人事交流制度及び連携教員制度を活用し、高等専門学校教員の本学への受入れと、本学から高等専門学校への派遣を継続的に実施」(豊橋科学技術)、「京阪奈三教育大学の連携を推進し、引き続き三大学の学生の自主的活動を支援し、三大学合同による学生主体の合同セミナーや教員採用説明会等を継続的に開催」(京都教育)、「大学内部局・センター及び奈良女子大

学と共同の理系女性教育開発共同機構と附属学校が連携して、例えば附属高等学校教養基礎数学の『虹の数学』の教程を改良する等、新たな理系教育の方法論を開発」(お茶の水女子)という計画を挙げることができる。

最後に、③大学の特性を活かした連携という観点からは、次のような大学の強みを活かした取組事例を挙げることができる。具体的には、「筑波技術大学の呼びかけにより開催している『障害学生支援大学長連絡会議』について、東北地区の大学へ参加を呼びかけ、連携を強化し、障害のある学生より良い修学環境及び支援体制を整備」(宮城教育)、「環境放射能研究に関する共同研究を筑波大学、東京海洋大学、広島大学、長崎大学等と連携して推進」(福島)、「アジアを中心とする国際人材育成と大学連携による国際化の加速的推進のため、名古屋大学、三重大学との連携(3大学連携)を軸に、JICA、JICE、CIESF等の国際協力機関や組織とも連携し、学校教育指導者の養成や健康教育の普及によりアジアの教育人材育成を支援」(名古屋)、「観光学で世界をリードするトップレベルの大学(サリー大学等)との連携や、外国人教員の獲得、日本人教員の英語能力の向上により卒業に必要な単位を英語で履修可能とするための体制を整備」(和歌山)などの計画が挙げられる。

### (3) 国立大学の連携の現状

ここまで、国立大学の大学間連携の現状を、政策動向を踏まえつつ確認してきた。ここで、国立大学の連携の誘因と展開の特徴を整理したい。

まず、第一に、大学連携の一部は、エクセレンス形成政策などの外在的要因として政策動向に誘引されたものであり、そこでの連携の恒常化が進められてきたことである。

第二に、連携の特徴を見ると、地域連携と専門連携とともに、大学特性を前提とした同種大学間の連携が計画されていることである。地域内連携は、資源の共有や効率化などの観点から進められており、専門連携は、教育研究活動の自己革新性を背景とするものであった。他方、旧制医科大を母体とする六大学の連携、教育大学間の連携、女子大学間の連携、技術科学大学・高専機構の連携という、同種の大学間の連携は、国立大学システムが形成されてきた歴史的経過とその中に位置づく個々の大学の特性を背景とする連携が計画されていたためである。ここから、国立大学の連携・連合が各大学の歴史的背景を前提にしていること改めて確認することができる。

第三の特徴として、設置形態をこえた連携等が進展していることである。連合大学院、共同教育課程においても、国公私立大学の枠を超えた取組が進められており、また、個々の大学の実績や計画からは、国際連携として海外大学との取組も進められていた。国立大学という設置形態に限定されない、連携が進められていることは近年の特徴的な動向である。なお、ここまで連携の状況を確認してきたが、留意が必要なことは、必ずしも他大学との連携に積極的ではない大学も存在することである。連携という方法ではなく、様々な取組を単独でできる、単独で行うことを志向する大学があることにも注目しておきたい。

### 3. 国立大学関係者へのアンケート調査の分析結果から

前節までで、歴史的・政策的展開と現状を整理してきた。ここで、改めて、連携・連合を考  
えるときの射程について考えたい。これまで述べてきたとおり、大学の連携・連合を考える際  
の視座は、多様でありうる。既に前節で採った政策展開も当然入りうるし、政策と結びつきを  
持つ公財政もそのひとつであろう。こういったマクロな視点もあれば、メゾレベル、すなわち  
個々の大学・機関の経営といった視点も採りえる。更にミクロな教育研究活動そのものから考  
えることもできる。

ただし、どういった視点に立とうとも、留意すべきファクターがひとつある。大学の教職員  
である。というのも、連携等の主体は大学であることは間違いがないが、連携のために、若し  
くは、連携の後に動く主体は大学教職員にほかならないからである。前節で確認した多様な取  
組例は、取りも直さず、連携等に取り組んだ大学教職員が、様々な状況を考慮して実現にこぎ  
つけた結果であることは疑いないところだろう。

このように考えると、大学教職員は連携等をどのように見ているのか、更に言えば、特に管  
理運営に責任を負っている管理職はどのように連携等を見ているのかは研究・実践の双方にお  
いて、押さえておくべき情報のひとつと考えられよう。連携等を意味ある選択肢として捉えて  
いるのか、捉えているのはどのような（状況にある）管理職なのだろうか。

本節では、上記の点を我が国の実態に即して議論する。そこで、『国立大学の多様な大学間連  
携に関する調査研究』の調査データを利用し、我が国の国立大学管理職の認識の一端を示す。

当該調査は、国立大学協会政策研究所の委託を受けて実施された質問紙調査であり、連携等  
に関する事柄を尋ねている。対象は、学長、研究科長、学部長、研究所長、共同利用・共同研  
究拠点、教育関係共同利用拠点の六つである。調査は平成 25 年 10 月から 12 月の間に実施さ  
れた。回収率は、表 3 のとおりである。

本稿では、上記六つのデータのうち、学長及び学部長データに絞って取り扱う<sup>2)</sup>。

表 3 配布数・回収数・回収率

	配布数	回収数	回収率
学長	86	82	95.3%
学部長	421	330	78.4%

※その他の役職者を対象にした調査については割愛

以下では、まず当該調査における連携に係る変数と関連が見いだせる<sup>3)</sup>変数をクロス分析の  
結果に基づき、概観する。その後、複数の変数を同時に考慮すべく、決定木分析を行い、その  
結果を基に議論する。

なお、クロス表の分析においては、独立性の検定（モンテカルロ法）の結果、有意確率が0.05を下回った変数のみを取り上げる（各変数の有意確率については割愛する）。

ただし、検討するのは、大学の活動状況、内部環境、外部環境、現在果たしている機能、今後重視する機能の変数群に絞る。

決定木分析について少し付言しておく。決定木分析を利用すると、目的変数がカテゴリーの場合に、どのような特徴量とカテゴリーの水準が結びつくかを検討できる。今回の分析になぞらえるなら、「連携を有効と考えている学長は任意の質問項目 A に関して『1. あまり当てはまらない』と回答し、かつ別の質問項目 B には『4. よく当てはまる』と回答する傾向がある」といった、目的変数の任意の水準を成り立たせる諸条件を探索的に検討することが可能である。

決定木分析では、クロス表の分析に用いた変数に加え、属性変数（教員数、学生数（学士、修士、博士、専門職）、選抜性（2012年度入試偏差値）<sup>4)</sup>を補足する。

以下は分析の結果である。まず、連携にかかる学長の認識についてクロス分析した結果から示す（図1）。今後重視する取組に関する変数では、社会、地方公共団体、高等学校といったステークホルダーとの関係を挙げているものに統計的に有意な関連が見られた。つまり、これらステークホルダーとの関係を重視している学長ほど連携を効果的と考える傾向が見て取れる。また、今後重視する機能に関する変数については、幅広い職業人養成及び芸術・体育等人材養成の、人材養成機能について挙げているものに統計的に有意な関連が見られた。これらの人材養成機能を重視しないと学長ほど連携を効果的でない、若しくは何とも言えないと答える傾向にある。

それでは、学部長はどのように考えているのであろうか。連携にかかる学部長の認識についてクロス分析した結果を示す（図2, 3, 4）。学部長の認識にかかる分析結果を概観すると、ステークホルダーとの関係性を重視する傾向。学際的研究や国際共同研究、世界的拠点を目指す場合に連携を効果的と見る傾向が見て取れる。

連携の有効性の認識に関して、学長と学部長の立場の違いが明確に表れていることが見て取れたらう。大学をマネージする主体である学長は、社会との関係性の観点から連携を捉えていた。他方で、教育研究活動の主体たる各部局をマネージする学部長は、もちろん社会との関係性を認識しつつも、研究の観点から、学際的研究や国際共同研究、世界的研究拠点を目指すといったことが視野に入っているときに、単独では行い得ないことを実現するための手段として連携を考えていた。

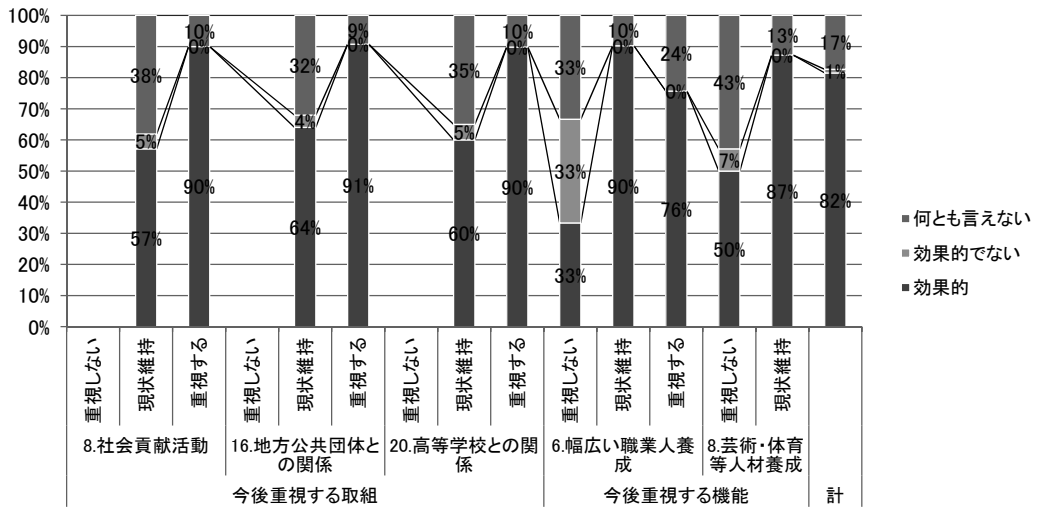


図1 学長の認識に関するクロス表

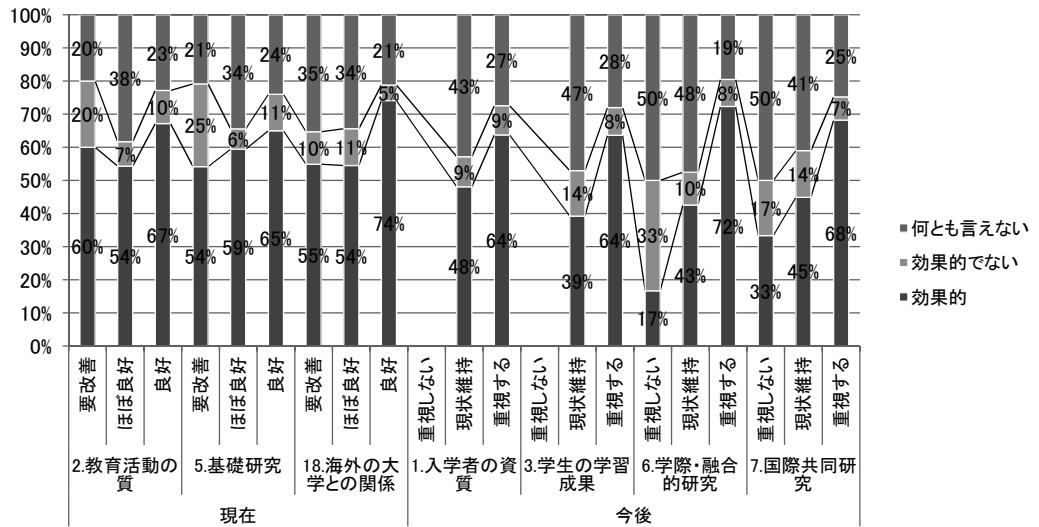


図2 学部長の認識に関するクロス表（1）

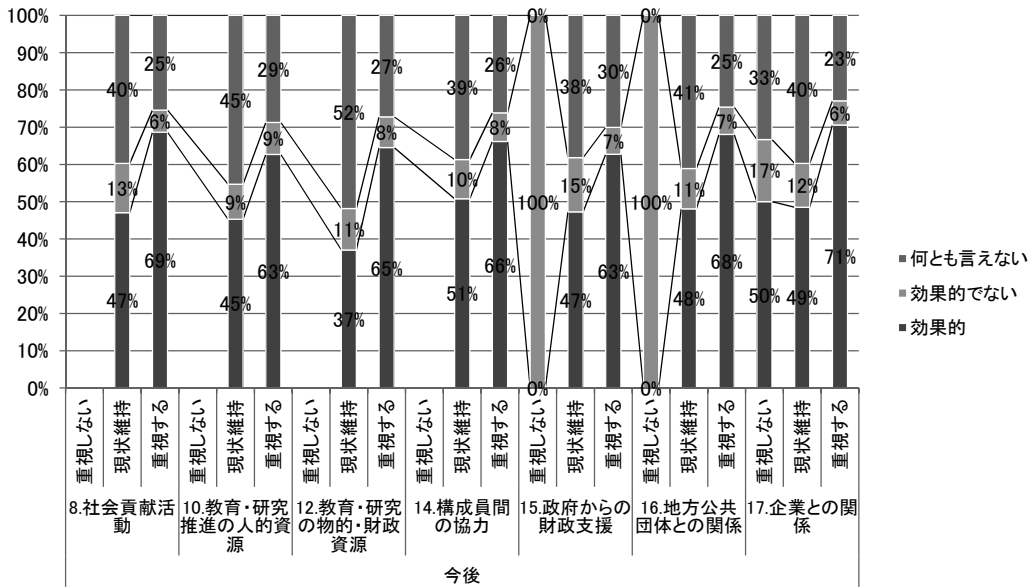


図3 学部長の認識に関するクロス表（2）

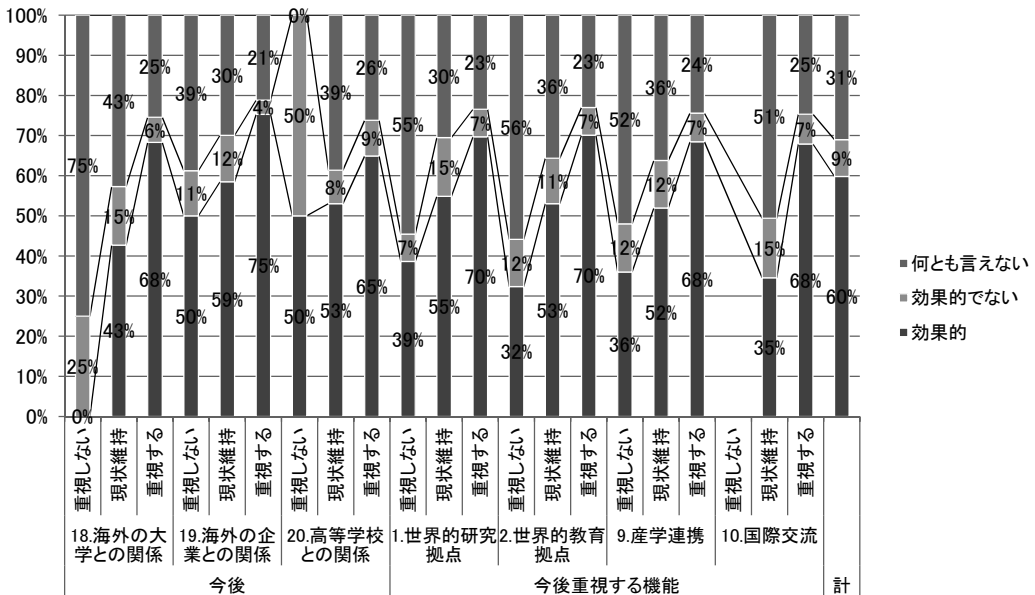


図4 学部長の認識に関するクロス表（3）

この図式そのものは、決して不合理なものではなく、半ば自明でもあろう。それでは、これらの変数を同時に考慮した時には、どのような絵が描けるのだろうか。以下は、学長の認識に

ついて決定木分析を行った結果である(図5)。他大学との連携を効果的と考える学長は、今後、社会貢献活動を重視している。もしくは、今後、社会貢献活動を現状維持と考えていて、かつ今後産学連携も現状維持と考えている。これは、推察にはなるが、社会貢献手段としての連携に、もしくは既に行われている連携から効果を感じているものと考えられる。

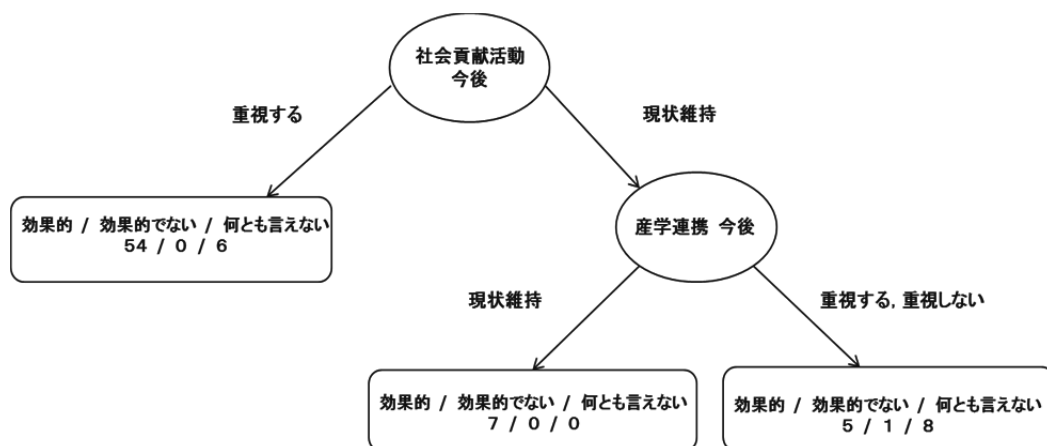


図5 学長の認識に関する決定木分析結果

では、連携を効果的と考える学部長はどうか(図6)。学部長の認識構造については、学長よりも少し複雑である。今後、学際・融合的研究を重視する場合に、有効性を認識している。もし学際・融合的研究を重視していない、もしくは現状維持を考えている場合、交流の実績あるいは交流への態度が分水嶺となってくる。大学間交流協定の取組件数が6件以上(図内では5.5件以上)の場合、効果的と考えている。これは、実績を積み重ねる過程で、連携が有効であったケースを経験したものと推察される。

6件未満であった場合はどうか。次に来る分岐点は、合意形成である。連携先と合意形成をしておくことの重要性をやや認識しているケースと、認識していない、あるいはややではなく重要だと認識しているケースとで、別れる。

合意形成の重要性をやや認識しているというケースでは、偏差値が高い(58.9以上の)学部ほど、学部長が連携の有効性を認識している。他方で偏差値がそこまで高くない(58.9未満)学部では、学部長は連携について効果的でない、もしくは何とも言えないと捉えるにとどまっている。推測の域を出ないし、穿った見方であるのは承知の上で解釈すれば、ある種の威信に裏打ちされた学部では、合意形成は一定程度であっても、その威信を背景にして連携からメリットを汲み出せる、ということなのかもしれない。

それでは、合意形成の重要性を認識していないケース、あるいは重要と強く認識しているケースはどうか。このグループでは、国外の公立大学との教育連携の実績が1件以上(図内では



0.5 件以上) あるかどうかが分水嶺である。連携の実績があるケースで、効果的と認識する傾向にあり、実績がないケースで何とも言えないとの回答が増える傾向が見て取れる。ここでいう「実績がないケース」というのは、交流協定の取組件数も5件以下であり、国外との連携実績も有していない、いわば連携に関してはまだそこまで取り組んでいないケースであると考えられる。こういったグループで、連携について何とも言えないと態度を保留するのは、半ば自然なことと考えられる。

このように学部長の認識に関する決定木分析の結果をしてみると、連携する目的が明確である、もしくは連携の実績がある、すなわち連携する時の勘所を知っていると推察されるケースでは、連携を効果的と捉える傾向を見出すことができる。

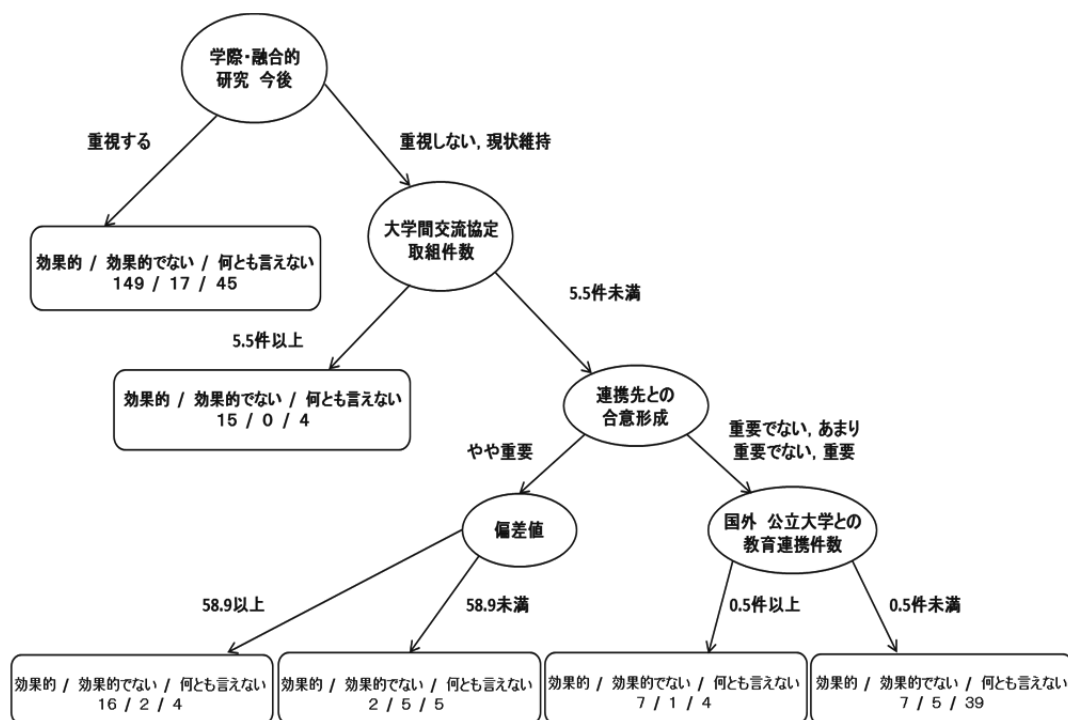


図6 学部長の認識に関する決定木分析結果

学長、及び、学部長の認識を尋ねたアンケートデータを使って分類をした結果、連携については、連携することそのものに肯定的な発想を持った学長と、連携から効果を実感することができた、あるいは過去の実績や自学部の威信から連携することで何らかの成果が見込めそうな学部長は、連携を効果的に見る傾向があるものと推察される。

連携や統合を人的側面から見た場合、半ば自明だが再度強調しておくべきなのは、ティアごとに見えているもの／見たいものが全く違うという点である。

第1節で述べたとおり、教育・研究活動が自己革新的な性質を伴う活動であり、したがって教育・研究組織も自己革新的な方策を採る組織体であるが、そこに活動する人という新たな軸を加えた時に見える構図というのは、連携も教育・研究、もしくは社会貢献といった大学が本来行うべきことにつながりうるかという点で効果が判断されるという図式である。連携はそれ単体が目的となりえないし、飽くまで本来業務の向上との関わりの中で考慮される選択肢に過ぎない、ということでもある。このように考えると、例えば、前節での整理の際の観点であった国際連携は、グローバルスタンダードが成立する分野において進展していることなどは自然な帰結であることが改めて確認されることだろう。

#### 4. まとめ・論点提起

本章では、我が国の国立大学の連携・連合について、政策的展開とアンケート調査から概観してきた。本章の結果をまとめつつ、幾つかの論点を提起する。

まず、連携する大学について議論をする以前に確認しておかなければならないことは、たとえ政策的に強力に推進されようとも、また各機関が熱心に行うようになろうとも、連携・連合はあくまで選択肢・手段でしかない、という当前の事実である。連携・連合には、外在的要因と内在的要因が存在するが、それらを用いて、自己革新性を進めていくことである。その際に、地域や専門性のみでなく、大学特性が前提とされていることはこの課題を考えるうえで重要であろう。

また、連携に効果を見だしている管理職の存在も重要である。選択肢・手段であるからこそ、その選択肢・手段をどのように生かすかという、大学管理職の考えが大きな意味を持つてくる。このことを更に敷衍していくと、連携・連合を選ばないことそのものに、つまり単体であること自体に意味がある大学・学部も存在することに気付くだろう。ここには、連携を行うことで得るものもあれば、連携を行ってすら得られないもの、連携を行うことで失うもの、それぞれに各機関が置かれた文脈に沿って存在している。

こう考えるならば、少し本稿の分析結果から外れて述べることにはなるけれども、連携等を支える仕組みこそが重要であることもまた確認しておいて良いだろう。どのような文脈が連携や連合を促すかは先験的にはわからない以上、連携を促進する、または最低でも阻害しないように大学制度や法令の体系、制度が整備されていることは極めて重要であろう。制度整備の重要性は、本稿が検討対象とした共同教育課程や2014年度に制度が始まった国際連携教育課程に見出すことができる。そして、そういった数々の連携・連合の取組の中から、有益な教育研究活動につながるものを期待する以外にほかない。

ただし、今回整理してきたことから指摘できる課題は、決して安定的なものではない。大学をとりまく前提条件が変わると、課題の性質も自ずと変わってくる<sup>5)</sup>。我が国の社会変容の観点から具体例を挙げるとすれば、ひとつは人口減少である。人口減少期において国立大学の役

割をどう定義するかによって、連携が極めて重要な要素となる未来もあれば、全く用をなさない未来もあるだろう。制度変容の観点から挙げられるもうひとつの論点は、道州制である。現在の国立大学は、戦後教育改革の産物である、一都道府県一大学の考え方を前提に成立している。地方自治制度の変更は、国立大学の在り方を再考する契機となるかもしれない。

教育研究活動における連携は、教育と研究をどういった形態で社会に届けるかの表現様式のひとつであるわけだが、これに影響を及ぼしうるファクターと、それにまつわる論点を提起して稿を閉じたい。

### 【付記】

本稿は、1節及び2節を白川が、3節を立石が執筆した上で、議論を経て4節を共同で執筆し、作成されている。また、各節での議論を踏まえ、全体の調整を共同で行った。

本稿の記述は、著者らの所属機関を代表する意見ではないことを申し添える。

### 【謝辞】

国立大学協会政策研究所の委託調査データを本論にて使用する許可を頂戴しました。「国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究」代表の羽田貴史東北大教授に、ここに記して感謝申し上げます。

### 【注】

- 1) 本稿は、平成27年11月3日（火・祝）に開催された『第43回研究員集会』における白川・立石の報告を再構成したものであるが、紙幅の関係とその後の著者間の検討に基づき当日の内容から「統合」に関わる部分を割愛している。なお、平成13年6月の「大学（国立大学）の構造改革の方針」を端緒とする一連の展開から、既に国立大学の「統合」が推進された後である本稿執筆現在、「統合」のインセンティブは少なくとも管理職の意識から立ち上がってくるものではないと推察される。
- 2) 同一データを分析したものとして村澤（2014）がある。村澤（前掲）は、多重対応分析を使用することで各変数間の距離を検討しているが、具体的に各項目がどれだけ選択肢に影響を与えるかを検討しているわけではないため、本稿の分析にも一定の新規性を確保できるものと考えられる。
- 3) ここで関連が見られたとは、 $\chi^2$ 検定を行い、5%水準で統計的に有意という結果が得られたことを指している。

- 4) 朝日新聞出版の大学ランキング (2013) に拠った。
- 5) 例えば一法人複数大学の議論などは、政策の展開が変わったことで失速した趣がある。

#### 【参考資料】

朝日新聞出版 (2013) 『大学ランキング 2014』。

羽田貴史 (2014) 「第 1 章 大学の連携・統合をめぐる諸問題」国立大学協会政策研究所編『国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究報告書』。

村澤昌崇 (2014) 「第 2 章 大学の連携・統合・法人形態と大学の現況・機能分化」国立大学協会政策研究所編『国立大学の多様な大学間連携に関する調査研究報告書』。

国立大学法人評価委員会「平成 25 年度に係る業務実績の評価結果」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/detail/1353143.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/1353143.htm)

「各国立大学の第 3 期中期目標・中期計画の素案 (平成 27 年 6 月)」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/1363027.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1363027.htm) 他、文部科学省、各大学のウェブサイト。

## 私立大学の統合・連携

両角 亜希子  
(東京大学)

ただいまご紹介いただきました、東京大学の両角です。本日は、私立大学の統合・連携というテーマでお話をしたいと思います。これまでのお話はどちらかというと、国公立の話が多かったのですが、国公立の場合、設置者からの強制的な力が加わって、大学自身が望んでいるかどうかはさておき合併が行われます。それに対して、私立の場合、基本的には自主的な統合という点で異なっています。どのような諸条件が重なって統合という選択に至るのかということ、意外によく分かっていませんので、その辺りを中心にお話したいと思います。

合併や連携については、当然のことながら、その事実は大学のホームページ等で発表されますが、背景については関係者に詳しく話を聞かなければわからないことが多く、今回の発表のために、複数の関係者にお話を聞かせていただきました。ただし、個別事例の話になりますと、センシティブな内容も多くありますので、インタビュー相手とのお約束もあり、個別大学の情報が分からないような形で発表させていただきます。

### なぜ、統合・連携なのか

まず、背景からご説明したいと思います。よく言われていることですが、今後 18 歳人口がさらに減少します。この先 10 年ほどは、120 万人前後で推移して、大きく状況は変わりませんが、2021 年頃から減少が始まり、約 10 年間後に、110 万人を切ることが分かっています。ただし、そのインパクトは、地域によって、大学によって異なります。18 歳人口の減少が、私学の定員充足率に与える影響をみるために、別のところでシミュレーションを行いました(両角, 2016a, 2016b)。結果のみ口頭でご紹介しますと、2015 年の定員充足率を 100 とした場合に、2026 年の値が北海道・東北 75 パーセント、北関東 79 パーセント、南関東 98 パーセント、甲信越 69 パーセント、北陸 75 パーセント、東海 90 パーセント、近畿 87 パーセント、中国 88 パーセント、四国 66 パーセント、九州沖縄 88 パーセントとなっています。南関東、東海、近畿では減少幅は少ないのですが、特に厳しいのは四国、続いて甲信越です。もともと厳しい地域で、さらに 18 歳人口の減少のインパクトを大きく受けることが、シミュレーションすることでわかりました。

また、それに加えて、日本の私学の小規模さということも考慮する必要があります。私立大学は 2015 年時点で 579 校ありますが、その 4 割は入学定員が 300 名以下です。収容定員でい

えば、1,200名以下で、もちろん、このサイズの大学でも黒字を出している大学は多くありますが、規模別にみれば明らかに、いわゆる定員割れ・赤字が多い傾向にあります。一般的には、大学では固定的にかかる費用、たとえば、どれほど小さい大学でも図書館も持っていなければいけない等、いろいろありますので、やはり経営が厳しい傾向があります。これに関して、近年は、大都市の大規模私学の定員超過がこういう小規模私大の経営を圧迫しており、大規模私大の定員管理を厳格化して、とくに地方の小規模大学を救済しようという議論があります。定員の厳格化は、教育の質保証のために重要ですが、その波及効果、つまり地方の小規模大学の救済策になるかについては、限界があるのではないかと感じています。つまり、そういう政策もありますが、このままでは、一定数の私学の経営困難が進むのではないかと考えられます。

経営困難に対する文科省の方針は、2005年に出されていますが、基本方針は簡単で、大学が経営破たんになった場合、そこに在籍していた学生は転学等で救済するが、大学自体は救わない。これまでの事例をみても、その基本方針が踏襲されているかと思えます。

もう一つの基本方針は、経営困難に至る前のチェック指導體制を充実させることで、早めに大学が自己判断して改善したり、それでも駄目なら早めに撤退をしたりする支援をするということです。こうした政策は一定の効果を上げて、この10年ほどで18歳人口が減少し、経営環境が悪化してきたにもかかわらず、非常に多くの私学が健闘していると思えます。

こうした中で、財務省とか一般社会からは、小さい私学がたくさんあるのであれば、統廃合して効率的化したほうがいいのではないかということが言われるわけです。それに対して、文科省は、それほど単純な話ではないし、最近は大学間連携を進めていると反論をしています。

財務省などの意見は、理屈上は分からないことはないですし、廃校ではなく、他大学に統合されると、これまでの投資や、その大学が持つ様々な資産が活かされるというプラスの面は確かにあるのですが、現実味がどこまである話か、ということ自体が、それほど正面から議論されたことはなく、実はよく分かっていません。また、文科省のいう大学間連携は、どこまで進み、どのような効果を上げているのかも意外ときちんと分かっていません。つまり、まずは実態をしっかり把握するところから議論を始める必要があります。そこで、本発表では、具体例をもとに、こうした諸課題を検討してみたいと思います。

## 合併概況

まずは、合併から見ていきます。図表1には、これまでの学校法人の合併数の推移を示しました。水平統合というのは大学同士の統合で、垂直というのが中学高校や専門学校、あるいは幼稚園などと統合した事例です。大学同士の水平統合は確かに何校かありますが、これまでの水準は決して多いとは言えません。一方、垂直統合、特に高校等との統合は、2000年代後半以降に増えてきたと言えるのではないかと思います。

大学同士の合併が少ない理由というのは、私が検討するまでもなく、市川先生（2007、205

頁) がよい整理をされているので、ご紹介したいと思いますが、以下の6つの理由を挙げています。

- ① 学校法人は不動産を所有していても、大学を経営している限り、売却できないし、現在、不動産を売却できる状況にない。
- ② 救済してほしいと思っている学校法人は深刻な労使間対立を抱えている場合が多い。
- ③ そこまでして吸収合併しなくても、学部学科の設置は緩和されている。
- ④ 学校法人の解散・合併には、理事会、評議員会、教授会、文部科学省など、承認を得なければならない組織が多い。
- ⑤ 中小法人の場合、苦勞して設立された自営業という側面を持っている。
- ⑥ 国公立大学のように、設置者による強制という要因が働かない。

当時から10年ほどたっていますが、ここで指摘された要因は大きく変わっていないのではないかと思います。

図表1 学校法人の合併数の推移

年	水平統合	垂直統合			合計
	大学法人同士 (短大法人含む)	大学法人+ 高校法人	大学法人+ 専門学校法人	大学法人+ 幼稚園法人	
1994	1	1			2
1995	1	1			2
1996					0
1997					0
1998		1			1
1999					0
2000		2	2		4
2001					0
2002	1	1	1		3
2003	1				1
2004			1		1
2005					0
2006		1	3		4
2007		2			2
2008	2	3	2		7
2009	1	3	1	1	6
2010		3		1	4
2011	1	1	1		3
2012			1		1
2013		2	4		6
2014	1	1	1		3

(注) 地域科学研究会 (2015) 氷見谷氏資料より作成

図表 2 大学法人同士の合併

1995年	<u>南山大学</u> ＋ <u>聖霊短期大学</u>
2002年	<u>大阪国際大学</u> ＋ <u>大阪国際女子大学</u>
2003年	<u>東北文化学園大学</u> ＋ <u>アレン国際短期大学</u>
2008年	<u>慶応義塾大学</u> ＋ <u>共立薬科大学</u> <u>第一薬科大学</u> ＋ <u>日本薬科大学</u> ＋ <u>近畿医療福祉大学</u>
2009年	<u>関西学院大学</u> ＋ <u>聖和大学</u>
2011年	<u>上智大学</u> ＋ <u>聖母大学</u>
2015年	<u>広島修道大学</u> ＋ <u>鈴峯女子短大</u>
2016年	大阪医科大学と大阪薬科大学が合併し、大阪医科薬科大学に（校名も変更）

（注）筆者調べ。下線は吸収した側の大学を示す。なお、合併は正確には学校法人間で行われるが、ここではわかりやすいように大学名を記してある。

図表 2 に、大学法人同時の合併事例をまとめました。この表には出ていませんが、最近では、岐阜経済大学と大垣女子短期大学が 2017 年 4 月からの法人合併をめざして協議を始めたというニュースもありました（2016 年 1 月 28 日報道）。このように近年、少しずつ増えつつありますが、水平合併はそれほど多くはないかと思えます。

その中で、今回着目したのは、いわゆる大手私大がより強くなるために吸収合併をしている事例です。来年度に、大阪医科大学と大阪薬科大学が合併し、形の上は大阪医科大学が吸収しますが、校名変更も予定されており、対等合併というか、これまでとは少し異なる形の動きも出てきています。しかし、多くは強い大学がより強くなるために合併するものでして、その背景を詳しく見ていきたいと思えます。

### 合併の条件（背景・メリット）

合併事例をみてみますと、合併を成り立たせるための共通の背景の様なものがあることが分かります。1 つは、類似性がある、あるいは何らかのゆかりがもともとあったケースがほとんどだということです。南山と聖霊は神言修道会という共通の設立母体、慶應と共立薬科、関西学院と聖和も創設者の縁があり、上智と聖母もカトリック系の宗教団体で人的交流がありました。広島修道と鈴峯女子短大の場合は、経営陣の一部が同一人物、あるいは同じ修道高校の卒業生だった等の共通性やつながりがあったそうです。こういう類似性や所縁は、建学の理念によって成立している私学にとって、根本理念が共有されるという意味で、非常に重要な意味を持っているのではないかと思います。

合併のメリットも見ていきましょう。範囲の拡大といいますか、吸収する側からみれば、自分の大学にない資源の獲得を得ていることがわかります。例えば、南山の場合だと、当時は工



場等制限法で大学の拡大ができなかったので、瀬戸キャンパスを手に入れて新学部をつくることができました。慶応の場合では薬学部、関学では教育学部、上智では看護学部、広島修道では保育栄養などの新分野を増やしています。広島修道の場合、共学ですが、どちらかといえば、男子のイメージの強い大学です。こうした新分野が増えることに加えて、附属の女子中高もできるので、女子学生をさらに増やしていく可能性も広がったように見えます。また、そういう新たな価値の想像とともに、当然スケールメリットもあります。上智と聖母の場合はそれほど増えていませんが、それ以外の事例では合併前後を見ると、1,000 とか 2,000 人の単位で学生数が拡大しています。また、地理的にも近いケースが大半を占めています。

なお、キリスト教系の大学は特有の事情があるようです。南山と聖霊の場合もそうだったようですが、「理事長にクリスチャンコードがあるので、適任者がどうも見つかりにくい。だから合併してしましましょう。」というような形の合併が幾つかあります。来年、上智が中高法人4つと合併するのですが、立地も全国各地に分散しており、なぜ合併するのかと思ったら、理事長のクリスチャンコードが大きな要因のようです。ですから運営自体も、そのまま別になされるそうです。いわゆる後継者問題と広くとらえれば、こうした点も合併のメリットと言えるかと思います。

## 合併の課題

合併することでこうしたメリットがある一方で、課題もあります(澤木, 2001, 地域科学研究会, 2015 など)。第一は、不採算部門の抱え込みです。吸収合併と言っても、再建不能なほど深刻な状況にまで陥った大学はどこも引き受けませんが、自前での経営が厳しくなっているので、合併を検討していることもあり、吸収される側は定員割れの問題を起こしており、自分ではどうしようもなくなっている場合が多い印象です。修復可能な程度の収支の悪化傾向はありますが、たとえば、校舎の建て替え、耐震対応、それらのための積み立てなどは余裕がなくてできていないケースは多いです。つまり、こうした大学や短大を吸収する大学は、新学部へ移行する前の期間に発生するコスト(学年進行で卒業させて廃止するため)だけでなく、校舎の建て替えなどもコストも負担しなければならない、相当の持ち出しが多くなるという課題はあるかと思います。

センシティブな問題ですが、移籍教員とその処遇の問題も発生します。たいいていの場合、学部学科構成が異なる相手は選びますが、合併した大学同士は、学納金の違いもあれば、教職員の給与も当然異なります。給与の差だけではなくて、教員として採用されるときも基準なども全く違っており、その人たちの処遇をどうしていくのかというのが、重要なポイントになります。いくつかの事例を聞いたところ、ケースバイケースのようですが、そうした判断やその伝え方等によって、学内に禍根を残すこともあるようです(澤木, 2001)。合併の効果を高めていくためにも、そうした亀裂は作らないに越したことはなく、できるだけ多くの教職員が納得

する形で進めていかなければなりません。

しかし、こうしたデメリットが、メリットよりも上回ると判断されているので実際に合併が行われています。吸収合併でも対等合併でも基本的な考え方は同じかと思いますが、対等合併の場合は、よりデメリットが小さい者同士が一緒になるのではないかと思います。こうした合併が成り立つ条件の様なものを考えてみますと、ひとつには、共通の土壌というのがある気がします。突然に合併に至ったわけではなく、長年の交流など、信頼関係が構築されていることも重要です。また、デメリットを吸収できるだけの強い大学が吸収している傾向があるということです。経営体力もありますし、こうした経営を進めるキーパーソンの優秀さ、事務能力の高さなども必要になります。一方の吸収される側については、かなりひどい経営状況ではパートナーに選ばれないですし、相手側から「欲しい」「吸収してもいい」と思われるような何らかの魅力をもっているというのも重要です。

合併の本当の効果は、随分先にならないと分かりませんが、少なくとも、今見てきた例については、学生募集もよくなっており、いろいろなよい効果が出ているかなと思います。ただ、それほど合併数は多くないし、今後も、ある程度は増えるとは思いますが、経営状態が厳しくなる大学が増えるから、爆発的に増えるかという点、そういうことはないと思っています。むしろ、本当に厳しいところでは、近年、公立法人化する例も出ています。

## 私学の公立化（設置者変更）

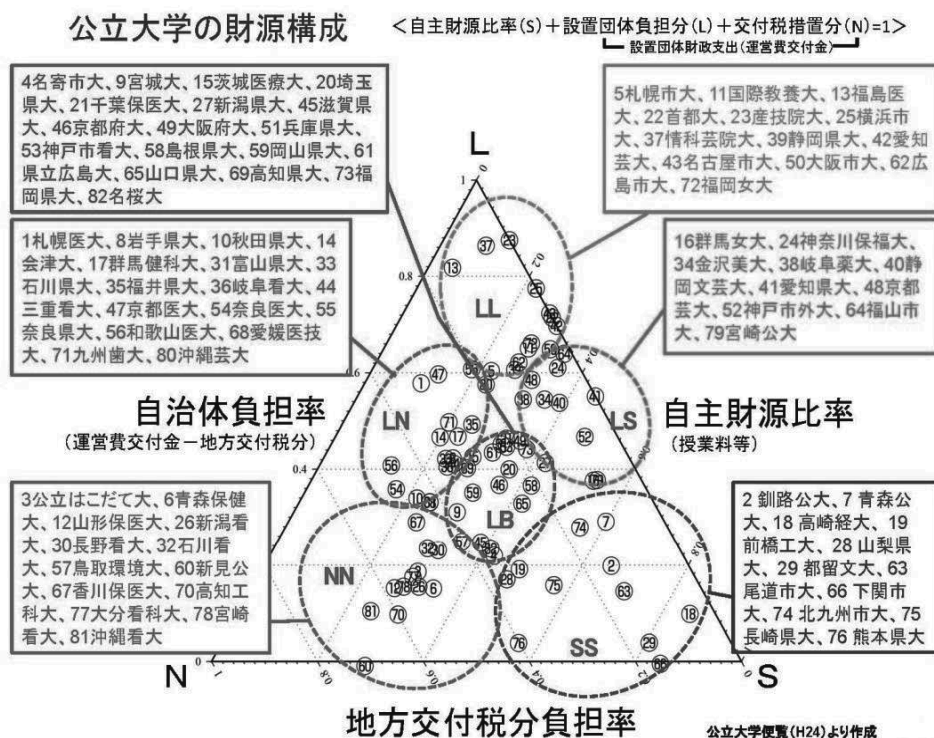
はじめに申し上げておきたいのは、自治体と何の関係もない私学を突然、公立化しているわけではありません。図表3に書きましたように、地方自治体と私立大学のかかわり方で、公私協力方式と公設民営方式があります。経営環境が厳しい地域では、なかなか自発的に私学は増えません。そこで自治体が土地や補助金を出して私学を誘致する、あるいは自治体自身が最初に作る場所までやって、あとは運営してください、という形で、地方に私学が増えてきたという実情があります。これまでに公立化した5大学はいずれも後者の方式、すなわち公設民営方式の私学です。もともと私学が経営するには厳しい立地なので、自治体が負担をして作ったが、やはり運営はなかなかうまくいかなかった。しかし、自治体としても多額の投資をしたので、つぶすわけにもいかない。たとえば、鳥取環境大学では県100億、市100億、高知工科大学では県250億などの投資をしています（高橋，2009）。平たく言ってしまえば、そういう事情で、公立化が起こっています。また、公立化しても、財政が厳しい地域の場合、それほど県の負担も増えません。公立大学協会の出している冊子（図表4）をみても、財政規模が小さい自治体の場合、地方交付税の負担率が高い傾向があるのが確認できます。そういうわけで、県の負担もそれほど増えず、国立大学並みに学費を下げることができ、定員割れも解消しているケースも多くあります（たとえば、木村，2013）。これまでの公立化の事例に関しては、いわば国民全体で広く薄く負担をすることで、本当に厳しい地方の進学機会が確保したと捉えられ、

図表3 地方自治体と私立大学のかかり方の2つの方法

- ①公私協力方式
- 地方自治体が学園の敷地の提供や補助金を出して地元で私立大学を誘致。約130校が誕生、1985年以降の新設の40%を占める。
  - 少子化で定員割れを起し、2010年に三重中京大学と愛知新城大学が募集停止。
  - 立命館アジア太平洋大学の様な成功例は少数派。
- ②公設民営方式
- 地方自治体が敷地、校舎、施設などを整備するが、運営は学校法人が行う。職員の多くはその地方自治体の職員。
  - 1992年以降、8校誕生し、そのうち、5校が公立大学法人化（2009年高知工科大学、2010年静岡芸術大学、名桜大学、2012年鳥取環境大学、長岡造形大学）

※木村（2013）、高橋（2009）等を参考に作成

図表4 公立大学の財源構成



(注) 公立大学ファクトブック 2012 より抜粋

そのこと自体はそれほど大きな問題ではないようにも思いますが、こうした方式がやみくもに広がっていくのであれば、それは問題ではないかと考えています。公設民営方式で作られた私学は多くないですが、公私協力方式の私学は多く、もし、こうしたタイプの大学で公立化が広がっていれば、かなりのインパクトを持っていくのではないかと思います。実際に 2016 年度には山口東京理科大学、成美大学の公立化が予定されており、ほかにも 4 大学ほどが公立化を検討中と聞いています。様々な事例をみていると、私学とは何だろうか、と改めて疑問に感じたりすることもあります。厳しくなった場合の究極の救済策が公立化しかないというのは、少しゆがんだ状況の様な気がします。

## 高校法人との合併

さきほども申しましたように、水平統合ではなく、垂直統合、例えば、高校以下との合併は、図表 5 にもお示ししたように増えています。

図表 5 近年の大学と高等学校との合併例

2008 年	松商学園+松本松南学園， 関西大学+福武学園
2009 年	都築学園+都築インターナショナル学園， 佛教教育学園+東山学園 谷岡学園+清陵学園
2010 年	関西学院+千里国際学院， 福岡大学+九州女子高等学校 佐藤栄学園+北海道佐藤栄学園
2011 年	中央大学+横山山手女子学園， 東洋大学+京北学園
2013 年	大妻学院+誠美学園， 常翔学園+常翔啓高学園
2014 年	大阪医科大学+高槻高等学校
2015 年	龍谷大学+平安学園

基本的に、この手の合併話は、高校側から大学にこういう話は持ち込まれることが多いようです。つまり、大手私大の傘下に入って運営を安定させたいという高校が非常に、今増えています。大学側はそうした申し出の中からパートナーを選ぶ立場にあります。当然のことながら、大学側もより良い学生を安定的に入学させたいという意図があります。少子化なので、一般入試だけでは、学生の平均的な質は下がってしまうし、一般入試の倍率や偏差値を下げたくないという思惑もあります。そのため、指定校推薦、提携校、系列校など、大学によって呼び名は様々ですが、いろいろな形で高校との連携をする動きは非常に活発です（土田，2008；宇津木，2012 など）。なぜ、指定校推薦等では不十分で、あえて学校法人の統合というハードルの高いことをしないとイケないのかと尋ねますと、指定校制度では、高校側からみれば、五月雨式にいろいろな大学・学部から大量に案内が来るので、その大学にあった生徒を選んで送る余裕も

ない。また、大学側からすれば、校風にあった子が来ない、一般入試では合格できない子が推薦される等の不満があります。また、こうした連携では、大学側が高校教育にも関与できないので、折角やるなら、きちんと組んでやれる中学・高校を見つけたい、作りたいと大学側が考えているようです。

また、東京都は典型ですが、少子化で高校の定員増や新設を認めていない自治体が多いという事情もあります。既存の学校を変えていくというのは相当のパワーがいることなのですが、新しいものがつくることが認められていないので、既存のものを吸収するという形を取らざるを得ないという側面もあるようです。

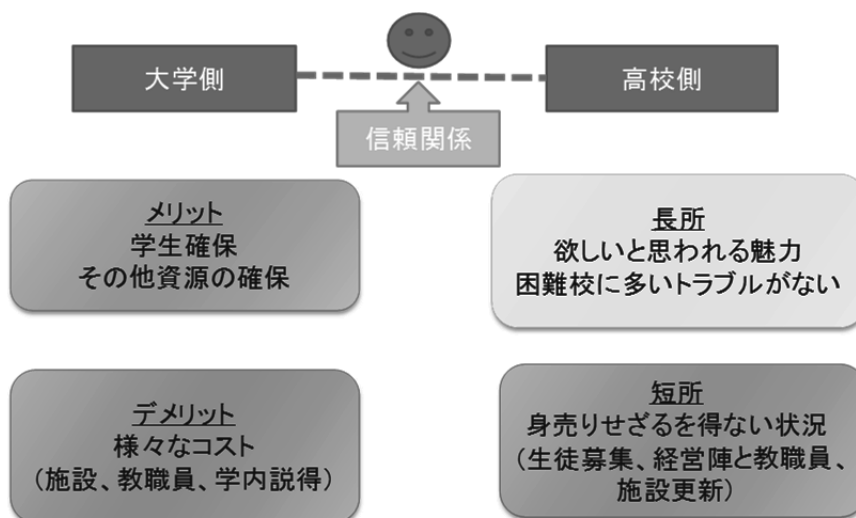
そういった中で信頼関係を築いていけるような高校をつくって、一貫教育をしながら良い学生を大学に送ってほしいということで、大手私大と中学・高校法人が合併する動きが出てきています。

では、多くの申し出の中から、大学はどのように相手を選んでいるのでしょうか。図表6に、合併が成立する条件を書いてみました。大学側のメリットから考えますと、さきほど申しました学生確保以外にも、それ以外の資源の確保もあります。東洋大学の事例ですが、ここは少し特殊で、もともと同一法人だったのが一回離れて、また合併したのですが、白山キャンパスに隣接する高校の土地を得たことで、大学のさらなる発展につなげています。東洋大学に実際に行ってみれば、この土地も欲しかったのだなというのはすぐ感じることはないかと思います。高校も新しい校舎になりましたし、人気もあがったようです。

ただ、メリットがある一方で、デメリットとしては、さまざまなコストが掛かります。多くの場合、“身売り”する高校というのは、そうせざるを得ないような状況に陥っているわけです。まず、生徒は集まってないし、そういう状況をつくってきたのは、今の経営陣と教職員です。また施設の更新ができてないケースも多いです。こういったものを抱えるデメリットがあるわけです。お金はかかりますが、施設は作り直せばよいですが、人の問題はそれほど簡単ではありません。合併で高校の質を上げて、進学校化していくケースが多いですが、〇〇大学付属となることで、自動的に人気が出て、高い質の生徒が集まるという単純な話ではありません。より高いレベルの大学に進学させるためには、授業の内容やレベルを変え、教職員の質もさらに向上させていくことが必要です。簡単に首を切って、人を入れ替えるわけにはいかないのです。そこは大きなチャレンジとなるケースもあるわけです。

また、学内説得も必要になります。合併は、もちろん経営事項ではありますが、実際の内容をみると、高大連携、入試でどういう学生をとるかという教学事項も深く関連した課題です。そのため、教授会にかけるかどうかは大学によって様々でしょうが、教学側の説得というか、教職員が理解して受け入れ、協力してくれないと、その後もうまく回っていきません。学内説得というコストも大学側にそれなりに発生してくるものだと思います。

図表6 合併が成立する条件



選ばれる高校側としても、欲しいと思われるような魅力を持っていることが不可欠です。たとえば、特徴的な教育をしている。立地がよく、経営さえ立て直して附属校化したら、自大学に来てくれそうな場所にある。現状は定員割れしているが、定員が埋まれば、独立採算ができてそうな規模である等々です。そうした何らかの魅力を持っていることに加えて、経営困難校に多いトラブルを抱えていないことも、吸収する大学側からすれば非常に重要です。たとえば、経営陣のトラブル、教職員の労使問題、生徒の問題等のない学校がよいわけです。

そういう、双方にとってのメリット、デメリット、長所、短所の折り合いがつくところで合併が成立するか否かが決まっているのではないかと思います。実際に合併に至ったケースでは、信頼関係を築いていける相手を慎重に選んで、合併後も様々な努力をしているように見えます。そのため、これまでのケースをみると、高校側は、大手大学への進学ルートもでき、教職員も頑張っても変わってもらったり、新しい人を入れたりすることで、人気もレベルも大きくアップさせるのに成功した事例が多いように思います。

高校以下の法人を吸収するケースはもう少し増えていく可能性も感じています。また、今回は詳しく検討できませんでしたが、専門学校と合併する事例も、地域や分野（たとえば看護）を限定すれば一定ニーズはあるかと思えます。大学同士はおそらく、現状の条件のままではそれほど大きく増えないのではないかと思います。吸収してほしい大学は間違いなく増えるでしょうが、引き取り手となる大学はそれほど多くないですし、引き取った欲しい大学の多くは、地域的には厳しいところに立地しており、強い私学はむしろ都市部に多いです。そういう現実的な制約もあり、経営困難校を吸収合併で何とかできるほど単純な問題ではないように思います。

## 大学間連携

次は連携の話に移りますが、こちらはあまり詳しいお話は用意していません。まずはコンソーシアムからみていきます。必ずしも、連携イコール地域連携というわけではないのですが、コンソーシアムをみると、地域を中心に広がっていて、設置形態をこえた活動しています（図表7）。自治体、地元企業のコンソーシアムへの参加も多く、45団体中、21団体で高等教育機関以外の団体の加盟があります。とくに多いのは、下記の団体です。

教育ネットワーク中国 56, 学術・文化・産業ネットワーク多摩 41, 大学コンソーシアム石川 32, 大学コンソーシアム京都 20, 相模原・町田大学地域コンソーシアム 18, ふじのくに地域・大学コンソーシアム 15, 大学コンソーシアムおおい 13（団体名、高等教育機関以外の加盟団体数）

図表8にはコンソーシアムの設置時期を示しましたが、2000年代に入ってから増えています。内容としては、単位互換事業、学生交流事業、高大連携事業（公開授業・講座、フェア等）、生涯学習事業（公開講座等）、地域連携事業、研修事業（FD、SD等）、共同イベントの実施などです。中心業務は自大学でやるのが当然なので、その周辺の事業が多いですし、どの大学でも行うニーズがあるが、複数大学で協力してその労力を下げつつ、効果をあげられるような分野と言えるかと思います。

しかし、実際にどの程度、行われているのかについては、実態がよくわからないので断言しづらいところですが、活発に活動を行っているのは一部ではないかと感じています。そもそもHPから情報をほとんど得られないですし、過去の紹介記事も、その時々で状況が変わるので意外と参考にできないこともわかりました。事務局が輪番制であることが多いので仕方のない面もあるのかもしれません。複数の大学関係者にうまくいっている連携例、がんばっている事例を尋ねても、京都コンソーシアムばかりが挙げられる状況です。また、かつて中心的だった単位互換事業は、一定のニーズは今もあるが、単位CAP制導入の影響が大きく、規模は縮小傾向のようです。また、大学のランク差があるので、参加大学の負担と効果の問題もあります。例えば、高大連携は、大学のレベルの差もあるので、いろいろなイベントやったときにも、参加する大学に限られるようです。競争しつつ協力するというのはメリットも大きいように思うのですが、実際は難しい面が多々あるようです。また、自治体側も首長が変わると方針が一転してしまうという問題もあるようです。このように、コンソーシアム自体は増えていますが、どこまで活動が実質的になっているかという点で、疑問も残ります。

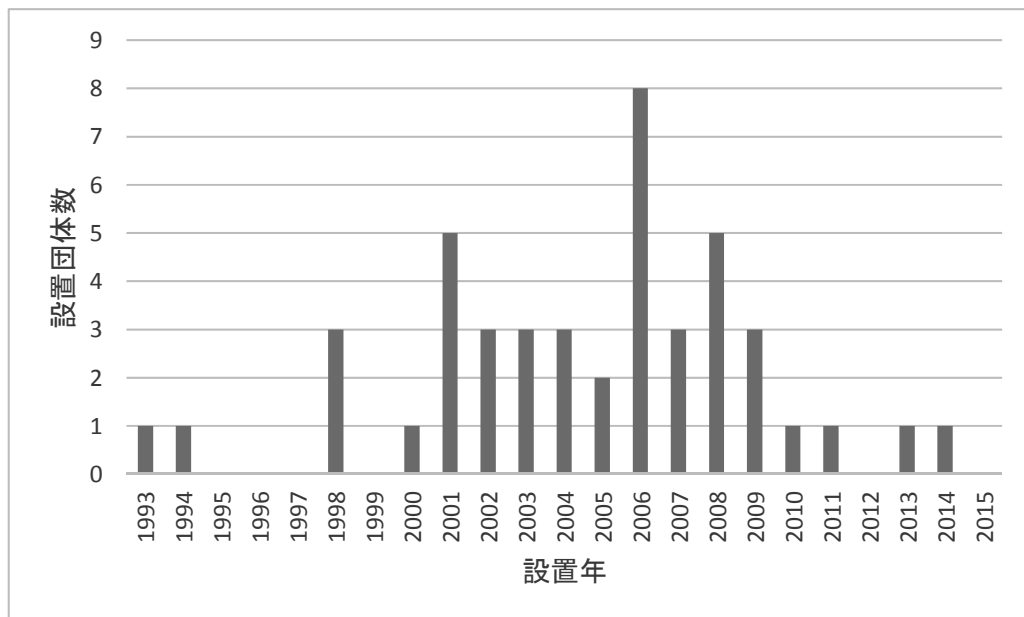
図表7 コンソーシアムの立地 (35 都道府県で 45 団体)



(出典) 全国大学コンソーシアム (2015) より抜粋



図表8 コンソーシアムの設置時期



(注) 全国大学コンソーシアム (2015) より筆者作成

図表9 競争的補助金による連携推進

事業名	年度	申請数	採択数
戦略的大学連携支援事業	2008年(H20)	94 総合的連携型(地元型) 24 総合的連携型(広域型) 35 教育研究高度化型 35	54 総合的連携型(地元型) 15 総合的連携型(広域型) 22 教育研究高度化型 17
	2009年(H21)	119 総合的連携型 76 質保証特化型 43	38 総合的連携型 25 質保証特化型 13
大学間連携共同教育推進事業	2012年(H24)	153 地域連携 76 分野連携 77	49 地域連携 25 分野連携 24
地(知)の拠点整備事業(COC)	2013年(H25)	319	52
	2014年(H26)	239	25
知(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)	2015年(H27)	56	40

(注) 文部科学省ホームページより筆者作成

## 競争的補助金による連携

また、競争的補助金による連携も進んでいます（図表9）。申請数を見ると、COCプラスは特殊なので除外して考えますが、それ以外は申請数が飛躍的に伸びています。2008年、2009年の戦略的大学連携支援事業の事例を詳しく検討したことがあるのですが、この時は新規立ち上げ型のプロジェクトが多く、こういった補助金誘導で、枠組みの構築がかなり進んできた印象があります。

ただ、これも、どこまで自主的に、実質的にやっているのかを、担当者以外の大学関係者に聞くと、「お付き合いだから」といった話がよく出てくるのも現実です。また、インタビューの中で、大学の方が言っているのは、短期間の競争的資金で支えようというのは、そもそも難しいというような話もたくさん出てきました。連携については、地域連携を中心に、さまざまな枠組みは増えているが、その実態は多様で、まだよくわかりません。競争関係にある大学同士の連携活動をどのように支えていくか。短期補助金型でない可能性として具体的にどういう形がありうるのか。このあたりは重要な論点となるかと思いますが、もう少し具体的な事例を詳しく検討してみないとはっきりした結論は言えませんので、今後の課題にさせてください。

最後、駆け足になってしまい、申し訳ないのですが、以上で、私の発表にしたいと思います。ありがとうございました。

### 【参考文献】

- 市川太一（2007）『30年後を展望する中規模大学—マネジメント・学習支援・連携』東信堂。
- 市川太一（2015）「教職協創による継続的な改革」『私学経営』No.484。
- 宇津木聡史（2012）「私立中高の付属校化の背景に難関大学の長期戦略あり—安田教育研究所 安田代表に聞く！」『学研・進学情報』。
- 木村誠（2013）「地方大学の使命と課題を見据え、公立大学に転換—鳥取環境大学に見る公設民営私大から公立大学法人への転換のねらい」『学研・進学情報』。
- 澤木勝茂（2001）「法人合併を受けての大規模改革—南山大学の改組と学部新設」『大学時報』。
- 全国大学コンソーシアム協議会（2015）『全国大学コンソーシアム 取り組み事例集』。
- 大学法人研究会（荒井克弘編）（2013）『市場化時代における大学法人の研究—経営ユニットとしての法人組織の連携・統合・解体』。
- 地域科学研究会・高等教育情報センター「大学・短大・高校の連携と協働—ネットワーク型大学経営の新展開」（2015年4月21日資料）。
- 土田健次郎（2008）「中高系列化の意味と課題」『大学時報』。
- 両角亜希子（2016a）「私学経営の選択」『IDE 現代の高等教育』No.577, 2016年1月号, 35-41頁。

両角亜希子 (2016b) 「18 歳人口減少と私学経営・政策の課題」『ECO-FORUM』Vol.31 No.2,  
2016 年 1 月号, 3-9 頁。

# 大学の適正規模・範囲を考える

—セッション2の司会をして—

渡部 芳栄  
(岩手県立大学)

本稿では、2015年11月3日に行われた第43回研究員集会のうち、「大学の多様な形態から「適正」を論じる：連携統合を事例として」と題して行われたセッション2について、まず各論点提起の概要を簡単にまとめた後、当日は集会の全体的な構成上の都合で触れることができなかった公立大学の連携統合について紹介しつつ、所感を述べたい。

## 1. 山倉健嗣氏論点提起

初めに「組織の多様な在り方に関する論点提起：組織間関係・連携論からのアプローチ」と題して、経営学がご専門の山倉先生（横浜国立大学）から問題提起を頂いた。ご本人もこれまで経営学や組織関係論等から大学を見たことはなかったとお話しされており、チャレンジ的な論点提起であった。筆者にとっては専門外ということもあり、加えて、非常に盛りだくさんの内容でありきれいに整理するのは難しいが、以下のようなことをポイントに挙げ話されたと理解した。

まず、自大学だけで全て完結することは難しい時代になってきており、大学間連携・統合は避けられなくなってくるだろうという認識があった。そして大学間連携・統合は、何を目的とするか、どういう形の連携・統合を選択するか、そこに至るまでにどのようなプロセスを経るかが大事であるというお話があった。お話の中で、組織間関係論から4つのパースペクティブ（資源依存、組織セット、制度化、学習）を適用して大学間連携・統合を考え、そこから導き出される視点を提供頂いた。また、東芝とモトローラの連携の事例も紹介いただきつつ、大学間連携・統合への示唆も話されたが、これらの組織間関係論等からの理論や企業における連携の実際から得られた重要な点は、パートナーをいかに選択するか、誰が対境担当者（外交官的役割）になるか、他大学から新しいことをどのように学習するか（価値を創造するか）、学習と結びついた信頼が得られるか、パワーバランスをどうするか、トップ（学長・執行部等）がいかにコミットメントするかなどであるという。最後に、昨今の議論においては制度的なアプローチが多く、学習やパワー（バランス）といった組織間関係論の成果をもっと活用すべきというアドバイスを頂いた。

## 2. 白川優治氏・立石慎治氏論点提起

続いて「連携・連合を通じた大学の新たな形態を考える：国立大学の実際」と題して、白川先生（千葉大学）・立石先生（国立教育政策研究所）から問題提起を頂いた。国立大学の将来像・高等教育や大学のあり方を検討するために、国立大学の連携等（連携・連合・統合）の現状と管理職の意識に関する調査の結果の報告があった。

国立大学をめぐるには、大学間連携を誘導するエクセレンス形成等の政策を受けて、近年では教育活動における連携（連合大学院・共同教育課程）や、研究・教育支援における拠点化も進み、また、設置形態を超えたものも含む地域内連携や国際連携、同分野連携なども進められてきた。第3期においてもそうした状況は進みながら、大学特性や序列を前提とした連携が進められようとしていることも特徴の1つとして挙げられていた。他方、管理職の連携等に対する意識については、決定木分析を用いて連携等を効果的と考える管理職の特徴を明らかにしていた。連携自体を肯定的にとらえる学長や、過去の連携の実績から効果を実感している学部長は連携を効果的とみる傾向がある一方、統合については学長・学部長ともにほとんどイメージができていないことなどが示された。自己革新性を内在する教育研究活動、またそれを行う大学において、結局のところ、教育・研究にとって意味があるか、社会貢献につながりそうだと思う初めて連携の効果が認識されるのは、原点に戻った構図だという説明がなされた（統合については、外在的な要因がほとんどで、管理職の意識からはほとんど立ち上がってこないものである）。まとめに、今後の効果的な連携等のためには、内外に存在する要因や専門・序列・機能等の特性による連携を認識し、あえて連携等をしないという選択肢も認めつつ、選択しようとする人々を支える、あるいはその努力を妨げない仕組み（制度・政策等）が重要であるとのことであった。

## 3. 両角亜希子氏論点提起

最後に「私立大学の連携統合」と題して、両角先生（東京大学）から問題提起を頂いた。一定の強制力を働かせることができる国公立とは違い、自主的に行わざるを得ない私立大学の連携等（特に統合）について、実態とそこへ至るプロセスについて、インタビュー調査に基づいて論点を提起して頂いた。

学校法人の合併については、1990年代後半以降一定程度あるものの大学法人同士の合併（水平合併）は多くなく、高校以下の学校を持つ法人との合併（垂直合併）が増していることが示された。不動産を自由に売却できないなどの理由で多くはない水平合併であるが、1995年からあるいくつかの事例について紹介があり、そのメリットと課題について整理された。合併の条件的なものとしては共通の母体を持つなどの類似性が挙げられ、新規価値創造や規模の拡大などのメリットが考えられる一方、特に教員の採用基準や処遇等の違いに起因する問題が発生し

やすい。他方、増加している垂直合併は高校側から申し込む例が多いが、大学側は自大学に合う生徒を育成するための手段としてそれを受け入れるようである。しかし、その合併が成立するかどうかは、大学側のメリット・デメリット、高校側の長所・短所の折り合いの中で決まっているということであった。今後垂直合併は増えていくと思われるが、水平合併は（吸収してほしい大学は増える一方）引き受ける側の大学が多くないこと、地域的な偏りがあることなどから一定数以上は増えないだろうという見解が示された。そうした条件や制約があることから、合併に対する政策誘導を検討するならば、様々なコストを引き受け吸収する側の立場から見た検討が必要であることを強調された。なお、連携については多数あること、近年の競争的資金の影響もあり地域連携は一定数存在するが、どれだけ実質的に機能しているかは不明であることなどが示された。

#### 4. 所感—公立大学の統合に触れながら—

当日は、時間があれば公立大学の連携に触れるようにと丸山センター長からも依頼を受けていたが、幸いにもセッション 2・3 を通して積極的な質疑・意見交換が行われた。代わりにここで公立大学の統合について簡単に紹介しながら、所感を述べたい。

1964 年から 1972 年の間に国立大学に統合（移管）される事例は 6 大学 7 学部において存在したが（高橋，2009，119 頁），その後統合の話題が上るのは法人化の議論と並行して起きる 2000 年前後である。その時の特徴としては、法人化を検討していた地方自治体のほとんどが「複数の公立大学（四・短大）を設置して」おり、「財政削減効果の大きい再編・統合と一体の問題と位置づけている」ことであった（光本，2003，37 頁）。その後，2004 年度から数年にわたっていくつかの自治体で実際に統合が進められたが，その狙いはやはり財政削減であったと思われる。しかし，実際には学長ポストが減らせる程度の思惑しか想定されていなかった例もあり（石渡他，2005，31 頁），どれだけ戦略を持っていたかはよくわかっていない。いずれにせよ，公立大学の統合は，地方公共団体自らの権限が及ぶ自前の大学を減らす以外には，ほとんど形式としては考えられず，実際にも見当たらなかった。

直近においては，大阪府立大学と大阪市立大学という設置者を越えた統合の議論が本格化してきているが，1 大学とするか，その場合にはどちらに統合されるのか，対等に合併されるのか，それとも大学はそのまま法人を統合するのかなど，不透明である。そしてその不透明さの理由は，統合の目的が教育研究の発展ではなく，二重行政の解消であるからであろう。山倉氏の提示した「目的」「対境担当者」「学習」，白川氏・立石氏の指摘した「自己革新性」の重要性が浮き彫りになり，また両角氏が明らかにした様々なメリット・デメリット等の折り合いの中で統合が決定される学校法人の統合と比べて，上からの強制力の中で統合が決定される場合の実質的な統合とは何かということを考えさせられた。結局のところ，当事者である執行部や教職員の意識や行動が重要なのだらうと感じた。また，連携についても同様だろうと思われる

が、特に地域連携の場合は連携相手が競争相手であることも多く、さらに複雑な戦略が求められそうである。

さて、適正規模や適正範囲はミクロ（個別大学）の問題であると同時にマクロの問題でもある。私学が多い日本において、自主的な連携・統合及び拡大等と、結果としてのマクロの適正規模・範囲の問題は、当日ディスカッションの中でも出た「適正配置」の問題と併せて、引き続き検討していくべき難しい問題であると感じた研究員集会であった。

#### 【参考文献】

- 石渡嶺司・各務滋（2005）「大学「公立合併大学」全10校の成否」『AERA』18(13), 29-31頁。  
高橋寛人（2009）『20世紀日本の公立大学』日本図書センター。  
光本滋（2003）「公立大学の法人化問題」『教育學研究』70(1), 36-42頁。

## 第 43 回研究員集会セッション 2 を司会して

大膳 司  
(広島大学)

第 43 回研究員集会のセッション 2 は、「大学の多様な形態から「適正」を論じる：連携統合を事例として」と題して行われた。このセッションでは、経営学の立場から山倉健嗣先生（横浜国立大学）に、国立大学の実態については白川優治先生（千葉大学）と立石慎治先生（国立教育政策研究所）に、私立大学の実態については両角亜希子先生（東京大学）に「私立大学の連携統合とガバナンス」と題して報告いただいた。各講師の報告内容については、各講師から報告いただくことになっているため、ここでは、講師のプロフィールと一受講者として学んだことや考えさせられたことを記述しておきたい。

### 1. 山倉健嗣先生：

「組織の多様な在り方に関する論点提起：組織間関係・連携論からのアプローチ」

#### 1.1 プロフィール

現職：横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授

1950 年千葉県生まれ。横浜国立大学経営学部卒業。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。横浜国立大学経営学部専任講師・助教授・教授・学部長、大学院国際社会科学研究院院長を経て、現職。専門は経営戦略論，組織論，組織間関係論。主な著書に『組織間関係』（有斐閣，組織学会高宮賞受賞）『新しい戦略マネジメントー戦略・組織・組織間関係』（同文館）などがある。

#### 1.2 講演内容

本人は、企業の経営の専門家であって、大学の経営については素人であるが、この度の発表の準備をしながら、大学の経営といった新たな研究テーマに気づかせてもらった、とおっしゃっておられたのが印象的であった。

講演内容は全般的に高等教育研究者にとって刺激的で、特に、大学の存続・成長のためには、大学が自身の強みを確認し、大学を含む他の組織との関係をうまく生成し展開していくことが重要である、という指摘には改めて考えさせられた。本研究員集会のテーマで考えれば、もし「自分で足りないことがあれば、他から補完すること」が大切であり、ここに、大学間の連携や



統合が求められる根拠が有る，という点である。さらに，企業の事例や組織間関係論の成果を学習することが必要との指摘もあった。

## 2. 白川優治先生と立石慎治先生：

「連携・連合を通じた大学の新たな形態を考える：国立大学の実際」

### 2.1.1 白川優治先生のプロフィール

現職：千葉大学 普遍教育センター 准教授

1978年岡山県生まれ。2008年3月，早稲田大学大学院 教育学研究科 博士後期課程単位取得退学。早稲田大学 教育・総合科学学術院助手，千葉大学普遍教育センター助教を経て，2013年5月より現職。千葉大学学内において，アカデミック・リンク・センター兼務教員，大学院人文社会科学研究科兼務教員，新教養学部創設準備室室員，認証評価対応部会委員などを兼務。学外においては，広島大学高等教育研究開発センター客員研究員，日本学術会議上席学術調査員，大学基準協会大学評価委員会幹事などを歴任。主な共著書に，『教育格差の社会学』（耳塚寛明編，有斐閣，2014年），『教育機会均等への挑戦－授業料と奨学金の8カ国比較』（小林雅之編，東信堂，2012年）など。専門は，高等教育論，教育社会学，教育行財政。

### 2.1.2 立石慎治先生のプロフィール

現職：文部科学省国立教育政策研究所高等教育研究部 研究員

2006年九州大学教育学部卒業。2011年広島大学教育学研究科教育人間科学専攻修了，博士（教育学）。2010年10月より東北大学高等教育開発推進センター助教，2013年7月国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター研究員及び高等教育研究部研究員（併任），2015年より現職及び生徒指導・進路指導研究センター研究員（併任）。2014年から広島大学高等教育研究開発センター客員研究員。専門は，高等教育論，キャリア教育論。主要論文として，「大学教員のキャリアと能力形成の課題：総合的能力の獲得に及ぼす個別能力・経験・雇用形態の影響に着目して」『高等教育研究』第16集（2013年，丸山和昭・猪股歳之と共著），「どのようなキャリア教育が高校生の学習意欲の向上をもたらすか」『国立教育政策研究所紀要』第143集（2014年）。

## 2.2 講演内容

両名は，若手高等教育研究者である。国立大学における連携・連合の実態と，学長と学部長を対象に実施された連携等に関するアンケート調査データを用いて連携に対する学長・学部長の意識が明らかにされた。国立大学間で連携・連合する理由は，エクセレンスを求められる各国立大学にとって，教育・研究活動水準の向上，地域拠点の形成，情報共有，運営の効率化等が重要となっている。学長は，社会貢献手段として他大学との連携に効果を感じており，他大

学との統合には効果を感じていない。すなわち、統合は運営の効率化の手段である。

### 3. 両角亜希子先生：「私立大学の連携統合とガバナンス」

#### 3.1 両角亜希子先生のプロフィール

現職：東京大学 准教授

1997年慶応義塾大学環境情報学部卒業。2003年東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。産業技術総合研究所技術と社会研究センター研究員，東京大学大学総合教育研究センター助手，助教を経て，現在，東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース講師を経て現職。博士（教育学，東京大学）。最近の著書・論文は、『私立大学の経営と拡大・再編－1980年代後半以降の動態』（東信堂，2010），「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース『大学経営政策研究』2011年3月，第1号，21-38頁，「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『大学論集』2014年3月，第45集，65-79頁など。

#### 3.2 講演内容

今後，18歳人口が減少していく中で，私立大学は経営問題解決策として統合・連携が重要な課題となってくる。今までは，大学間の統合（合併）はそれほど行われてこなかったが，高校以下の法人を吸収するケースが増えている。私立大学間での連携は，単位互換，学生交流，生涯学習事業，研修事業など，があるが，活発に実行されているとは言いがたい。

### 4. 感想

18歳減少社会，低成長時代の大学は，各機関にとっても，その機関を支える社会にとっても，適切な目的を定め，その目的に沿って効率的な行動を起こすことが大切である。大学の連携・統合はそのための有効な手段の一つである。

これまで，日本の学生数は拡大し続けてきており，私立大学にとって経営環境は悪いとは言えなかった。そのため，報告者からもあった通り，私立大学間の連携・統合は活発ではなかったと思われる。しかしながら，今後は18歳人口の本格的な減少期に入り，大学機関もその構成員も何らかの経営努力が求められる時期に入った。私は，「大学の生き残り・機能の最大化を目指して，学長はリーダーシップを発揮し，構成員に指示し，大学構成員は，自身の利益最大化を目指して，協力すべきである。」と思う。

人口減少社会の中で，大学関係者（管理者，大学教職員，学生）は，大学という社会制度と緊張感を持って付き合っていくことが肝要ではないだろうか。

コメントとディスカッション

## コメント

石橋 晶

(文部科学省高等教育局)

ご紹介いただきました文部科学省高等教育局の国立大学法人支援課で課長補佐をしております石橋と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。まず国立大学の関係を踏まえながらお話をさせていただき、先ほどまた厳しいご質問も出ておりましたので最後はそれに関しても私がお答えできる範囲でコメントさせていただこうと思っております。

私はこの4月に文部科学省に3年ぶりに戻ってまいりまして、それまで兵庫県の教育委員会におりましたのでちょっと大学の世界から離れておりました。ただその前も実は高等教育をやっておりましたので、間が3年空いたという状況で戻ってきたのですが、最初の羽田先生のお話の中で言葉にさせていただいてその通りだなと思ったのですが、まず戻ってきて最初に感じたのが、この高等教育政策に関して、なぜ大学と文部科学省の議論、中央教育審議会の議論も含めて、それが不在という状態で議論が進んでいるのだらうという、いわば残念な気持ちでした。この何年間かの変化を聞いていますと、やはり一番大きいのはこの経済の停滞状況を大学によって打破しようという政府全体の思いがあまりにも強くなっていて、本当にそれが可能なのか、可能ではないのかとかいう議論の前に、大学に対する圧倒的な期待感がある。多分、受け止めていただく大学側も、またそれを当然、政策的に支えなければいけない文部科学省も、その状況を見ているしかないような状況になっているのではないかというのが、私が4月に戻ってきた正直な感想でした。

そこで着任後、その2カ月後までに国立大学経営力戦略をまとめるというのが、私に最初に課された大きな宿題だったのです。先ほど羽田先生に「誰が書いたのか」と言われてちょっとドキッとしたのですけども、これに関しても正直、賛否両論があると私は思っています。私は、書きながら本当に悩みました。ただ何とかしてこの経済最優先のように見える議論を少しでもアカデミア寄りに戻したいという思いがありましたし、それをこの国立大学経営力戦略の中に少しでも入れたかったというのがありました。それから今回この課に着任して初めて国立大学法人という、12年前に初めて法人化された国立大学の経営というものを考えるという立場になったときに、法人化したということがどういうことなのかを考えるべき時期でもあると思いました。この12年、各大学が戦略的に教育研究活動を展開していただくための「法人化」だったはずですが、今ここにお集りの国立大学の関係の皆さまの中には「そんな12年だったかな」と疑問に思われる部分もあると思います。文部科学省もその「法人化」をうまく咀嚼し、それに対する対応が本当にできたのか、

という 12 年だったようにも思います。それは国立大学の皆さまの中にも「国立学校時代と、あまり変わらなかった」というイメージをもっておられる方もおられるのではないかと思います。

それは、運営費交付金という形で、文部科学省を通して予算要求していくというこのプロセスを考えていったとき、結局、文部科学省と国立大学のやり取りというのはあまり大きくは変わらなかったのではないかと思います。でも本来ならば法人化を生かしたやり方を双方で模索していかなければいけなかったのではないのかなというのが、着任した4月の段階で初めて国立大学法人の運営の支援に携わることになった私が国立大学の経営に関して感じたことだったのです。

この国立大学経営力戦略には、法人化した意義を明確に意識して、自律的に経営をしていくというメッセージを、文部科学省に対するメッセージとしてもそういう視点を捉え直していかないといけないという思いを入れています。さきほど「まずは私学から再編統合の時代に突入する」という話がありましたが、この高等教育界が「先を見通せない時代」に突入していく中で、国立大学も強くなっていくことが必要ですし、高等教育界全体をどうリードしていくのかという観点は重要です。この「経営力」という言葉は、あまりこれまでの大学界では使われず、文部科学省も使ってこなかった言葉ですが、ここは一旦、まずはアカデミアの世界の中でこの大学運営というものを、経営というものをどう考えたらいいかということ、大学の皆さんと文部科学省が一緒になって考えていけたらいいなと思ったというのがこの国立大学経営力戦略の私なりの思いでした。

この「国立大学経営力戦略」が、どれほどのインパクトがあるのかということは、今は全く分かりません。ただ、例えば今日もこうやって呼びいただいたのが、国立大学経営力戦略に書いてあったワンフレーズの「大学間の連携」、それから「専門分野間の連携、連合」というところだったのだということを書いていただくと、大学関係者の皆さんに響いた部分があったのかなと思ったりもしております。一方でこの連携の問題も、以前打合せをしたときに小林先生から「文部科学省ではそういう議論はしないのか」というご指摘がありました。私自身はそういう議論が必要な時代に来ていると思います。ただ今、非常に難しいなと思うのが、国立大学を巡る議論は、国立大学経営力戦略のように、経済界からの期待「大学は経済界から投資すべき投資先だ」というような議論とは別に、経済財政諮問会議という会議において歳出改革が議論をされています。文部科学省の大きな予算は三つです。義務教育国庫負担金、それから科学技術振興調整費などの科学技術関係の予算、そして国立大学法人運営費交付金になります。この三つは必ず議論の俎上にあがり、いかに歳出改革ができるか、要は予算の削減ができるかという議論になるわけです。経済財政諮問会議の場には文部科学大臣も招集され、議論をしていくこととなります。今回の運営費交付金に関する議論は、財政制度等審議会の建議にも盛り込まれましたが、自己収入をいかに獲得するか、例えば産学連携等収入や寄付金収入の拡大という話、それから例えば

クロスアポイントメントをすることによって企業からのお金が人件費としても充当できるようなどの議論があります。それとは別に、大学間連携も取り上げられています。大学間連携のところも歳出改革という文脈で議論が行われていますので、何を言われるかというところと「これでどれくらいのコスト削減になるのか」という議論です。他方、文部科学省としては、大学間連携は強みを掛け合うことや、弱みを強みで補完し合うことを念頭においておりますので、議論の基本が違うという認識です。ただ、そのような状況の中であるため、文部科学省においては、戦略的に大学間連携をしようという議論は行われていないと再認識し、また今日一日お話を伺ってきて、国立大学関係者の皆さんが戦略的にお考えになって大学間連携や、分野間連携は積極的に行っていくべきだというポジティブなメッセージにどこかで変えていきたいな思いました。

本日、いろいろな考え方、コンセプト、それから哲学もご紹介がありましたので、これを政策の中の言葉に置き換えて、国立大学の関係者の皆さんが戦略的に使っていていただけのような後押しが出来るか。それは予算なのか、そういうムーブメントなのかというのは私の中で、明確な答えがあるわけではないのですが、こういう財政難の状況の中で、このムーブメントで強みを生かし合うようなことができればよいとも思いました。

その中で、政策をつくるときにも、本日、「押しつけ」ではない政策が話題に出ておりましたが、欧州と同様日本でも意識しなければいけないことです。大学の戦略となると当然、大学の中で自発的に議論されていく中で出てくるべきことだと思うので、そこは政策を考える側としては大事にしたい部分と考えております。

一方で大学側の戦略ですので「是非大学で考えていただければ」みたいなことを言うと、一方で批判を受けるのは、結局、文部科学省は丸投げかと、政策を丸投げかというような話にもなるので、そのバランスが本当に難しいなと思いつつやっています。そこは実は今まで、もしかしたら足りなかったのかなと私も反省するのは、結局、大学の皆さんと文部科学省がどこまで対話をしてきたのだろうということです。

何を今、悩んでおられて、考えておられるのかということと、文部科学省が霞ヶ関の中で圧力がかかっている事柄を共有し、そこから次のステップをポジティブにつくっていくということが、情報共有も含めて非常に少なかったのかなと思っています。大学の皆さんとゆっくりお話をするという機会も含め、文部科学省のメッセージの出し方も含めて、対話をしながら次の政策を考えて、要は文部科学省が何か言うということではなくて、対話から政策を生み出すことができたらいいなと思っています。具体的な例は、通知の書き方一つ考えなければならぬという話でもあるのですが、人文社会系の関係で議論となりました通知一つをとっても文部科学省の思いは大学の皆さんと共有していただければいいのですが、ああいう出し方をしてしまったというのは、こちらのそういうコミュニケーション不足があったのではないのかなというふうに思っていて、そこはやっぱり反省すべきところではあります。

最後にいろいろ厳しいご質問もある中で、整理が不十分な点もありますが、地方創生の

お話の中で、また地方における国立大学、私立大学の役割というご議論がありました。国立大学だけでも 86 あり、ご案内の通りそれは小さな体育の単科大学から教員養成系の大学から大きな総合大学まであるわけです。

それぞれが特に地方に立していれば、当然その地方のその地域で必要とされている大学像もあり、そこにあるまたミッションがあり、それはおそらく、例えば東京大学とは違うという状況だと思うのですが、これを 86、やっぱり全体を一括して評価してきたこのシステムとか、一括して交付金を配分してきたこのシステムというのが本当にいいのかなという考え方はそろそろとって行ってもいいのではないかなというふうに私自身は感じていません。文部科学省はそこまでまだきちんと公式に言えるほど議論が熟していないので、私自身はそういう思いを今、持ちながら考えているところです。

そのときに地方公共団体にとっての大学というのが何なのかというのは、これもまた別の文脈かもしれませんが、やっぱり議論をしていかなければいけないのかなとっていて、兵庫県に 3 年間出向している間に、例えば神戸大学とか、兵庫教育大学との付き合い方と、兵庫県立大学との付き合い方と、それぞれたくさん違いもありますが、結構、兵庫県って全国で四番目に大学が多い県なのです。そういう全体を見た兵庫県庁なり県教育委員会として大学とどうお付き合いしていくのかというのは、あまり明確なビジョンはなかったように感じています。まだそういう場面、段階に至っていないのかもしれないのですが、そろそろさまざまな地方公共団体の中でそのような議論を一緒につくって行けるようなフェーズもまた考えていかなければいけないのかなというふうに思った次第です。

それから私立大学がどこまで生き延びていけるかという観点は、言葉としては不適切のように思いますが、今後の 10 年、20 年があるのかと、山本先生からご質問いただきましたが、文部科学省としてはもう経営が危ないという大学に関しては学生を救済するというのを基本にしています。なので、非常に冷たい言い方をするとその私立大学は、もちろん高等教育と一緒に担っていたださっていますが、どういう経費を差し上げられたかというところを踏まえると、そこはオーナーさんというか、立ち上げられた方がどうそこを最後、整理されるかということにお任せするしかないのかなという考え方を取ってきています。

なので、今は事前に来るだけそういう急激に破たんに行かないよという政策をとっていますが、高等教育全体の大学の数の問題と、学生さんの数の問題とを突き合わせて、本当にこの規模がいいのかとか、これから私立大学がどうあるべきかという議論はまだ高等教育の中でも十分にされていないなという認識です。

どれくらいの規模が適正なのかというのは、さっきもご議論ありましたが、私としては需要と供給のバランスというのはあるとっていて、文部科学省の公式見解としては高等教育の今の規模は決して大きくはない、むしろまだまだ小さくて、これが拡大してもいいのではないかという考え方をとっています。それは社会人だったり、留学生だったり、18

歳に限らない多様な人材をもっと受け入れていくべきではないかというその大前提に立って考えておりますので、今、縮小しようという考え方は取っておりません。でも実際そうなるのか、ということをもう少し緻密な議論をしていかなければいけない時期に来ているのかなというふうに思っています。ご質問について、すべてコメントできたかどうか分からないですが、このあとの議論も聞かせていただきながら、勉強させていただければと思っています。本日はありがとうございました。



# 大学の統合・連携とガバナンス

－研究員集会司会者の目から－

山本 眞一  
(桜美林大学)

## <歴史に学ぶ統合・連携>

このたびの研究員集会では「大学の統合・連携とガバナンス：地域分散，適正規模，機能分化の在り方を巡って」というテーマの下，近年の大学改革の中でもそのガバナンスに係る諸問題が話し合われた。基調講演2件と論点提起3件さらにコメンテーターの指摘の内容については，別稿でそれぞれ発表者自身から紹介されているであろうからここでは省略し，ディスカッションの時間に司会者として務めた観点から，印象に残ったことを書き留めることとしたい。

コメンテーターを務めた文部科学省の石橋晶さんの話にもあったように，今日の大学改革の状況には，さまざまな問題が複雑に絡み合っており，例えば国と大学との関係，大学と経済との関係，大学と地方創生の関わり，私立大学の役割などそれぞれが独自の課題を抱えるとともに，政策担当者グループ内部においても，文部科学省だけではなく，官邸や財界など強力なアクターがさらに力を増し，政策の受け手でありかつ大学改革の担い手である大学も大きな影響を受けている。また，影響を受け続けているうちに，かつてのアカデミック・コミュニティの内部にも，政府による改革政策に抵抗するだけではなく，これを利用して大学発展を図ろうとする関係者も力を増し，大学内部のガバナンス構造も大きな変化を来している。

このような状況の中で，今回のテーマである統合・連携はまことに時宜を得たものであった。しかし同時に大学の生き残りをかけた競争が想像以上に激しく，また深刻になってきていること，また大学運営の実務上も常に念頭に置かれるべきテーマであることが分かった。しかし，長年の経験の上に積み上げてきた大学の理念や役割について反省することなく，流行の仕掛けにのみ注目するのは考えものである。我々は，統合・連携についても，それが間違った方向に進まぬよう，過去の歴史に学ぶ必要があるのではないだろうか。それには，戦後高等教育改革の中で生まれた国立大学の設置経緯をもう一度振り返ってみることが適当であろう。

新制大学の出発点で立てられた一県一大学の方針は，あちらこちらで悲喜こもごもの経緯を経て，今日に至ってもなお解決しがたい問題を抱えている。旧制大学，旧制専門学校，旧制高校，師範学校，高等師範学校など，それこそ中教審の昭和38年答申が言うように「歴史と伝統を持つ各種の高等教育機関を急速かつ一律に，同じ目的・性格を付与された新制大学に切り換えたことのために，多様な高等教育機関の使命と目的に対応しえないという点に求められる」ということが，問題の本質をよく表している。もちろん，この答申が言うのは，何も国立大学

だけのことではない。公立や私立、とくに後者については、戦前期には中等教育機関であったものが、戦後の高等教育の発展の中で、大学へと昇格を果たしたのも少なくはない。また昭和 30 年代半ば以後の高等教育の爆発的拡大の中で生まれた新設大学には、もはや戦前期の大学とは理念を共有するのは事実上難しいと考えざるを得ないものも含まれる。しかしそれにもかかわらず、教育基本法や学校教育法それに大学設置基準に至るまで、各大学は制度として共通であるという擬制の上に成り立っている。

### <統合・連携の問題点にも配慮を>

しかし、国立大学に統合された戦前期の高等教育機関は、それらの相互の差異が比較的小さく、また機能が多様であったがゆえに格差意識がより先鋭化し、これが大学運営に困難を来したことも少なくない。当初は戦前期にあったキャンパスをそのまま利用したものが多かったこともあり、制度的には一つの大学として統合されたものの、実際には大学としての一体性を保つことが難しかったのではないかと加えて、同じ大学の中で、旧制大学にその淵源を持つ部局は、大学院博士課程を備えた講座制の予算が措置され、教育・研究上の条件が相対的に恵まれていたのに対し、そうでない部局そして戦後教育改革の中で生まれた一般教育担当部局（教養部を含む）は、学科目制の下に留め置かれ、永らく格差問題に苦しめられた例も多い。平成初期に、大学設置基準の弾力化を機に国立大学の教養部がほぼ一斉に改組されて学部やセンターに模様替えしたのも、教養教育の理念に基づく改革動機に加えて、実利的な格差解消の意味合いもあったことを忘れてはならない。また、昭和 40 年代から 50 年代にかけて盛んに行われた国立大学のキャンパスの統合移転も思い浮かぶ。統合移転は、制度的な統合・連携でないが、誰の目からも明らかな物理的な統合であり、そこにはさまざまな利害が絡むものである。中には、跡地に別の国立大学を新設したり、また統合移転に至らなくて現在まで複数のキャンパスを抱えたりしている国立大学もある。

新世紀に入ってから、遠山プランや法人化を期に、統合した国立大学が少なからずある。その理由はさまざまであろうが、最大の動機はおそらくは、政府の方針に協力することによって財政上のメリットを受けたいとするものであろう。それらの統合が果たして大学をより強くするものであったのか、新たな混乱の火種を抱えることになったのかは長期的な視点で精査することが必要であろうが、大きくなればそれなりに、ガバナンスの複雑化に対処することが迫られる。一県内の統合・連携だけでもさまざまな問題が生じている中、県を越えるような広域的な統合・連携が果たして目論見通りの成果を生み出すものかどうかは、甚だ疑わしい。

私立大学の統合移転には、改革目的一辺倒の国立大学とは異なり、経営上の必要に迫られた切実なものを感じる。両角亜希子氏の発表の中で、日本の私学が小規模であることの指摘があった。数多くの私立大学の中で入学定員 300 人以下のものは、全体の 40 パーセントに及び、これらの中に定員割れや赤字を抱えているところが多いという。経営が健全なうちに複数の学

校法人が統合できれば、何らかのメリットが生じるであろうし、現に性格の似通った法人同士の合併の例もいくつかはある。しかし今後はどうなるであろうか。私立大学の公立大学化という奇策によって、経営問題を解決した事例もあり、今後もさまざまな手立てが採られるであろうが、根本に大学入学定員が 18 歳人口の減少に比べて多すぎるという原因があり、いずれはわが国全体の大学収容力の縮小議論が避けて通れない問題となるだろう。

コンソーシアムは全国にさまざまな事例があり、また、競争的補助金による連携推進も進められている。しかし、大学本来の目的が教育・研究であるとすれば、補助金獲得のための活動に私学がどれほど付き合えるかどうかは不明である。現に、横並び意識の強い国立大学では競争的資金の獲得のため多数の応募があるのに対し、私立大学ではさほどではないという現実がある。この先のことは分からないが、補助金による誘導にも一定の限度があると理解すべきであろう。

### <大きいことはいいことか？>

さて、大学はこの先、さらに統合・連携して将来を切り開いていくべきであろうか。この議論の根底には、「大きいことはいいことだ」という暗黙の了解があるようであるが、これは果たして正しい認識なのであるか。今回の研究員集会の問題意識の中に、組織の適正規模というものがあり、この点については必ずしも議論の時間は多くなかったと記憶している。しかし、組織が大きくなれば加速度的にその運営には困難が伴うことは確かなことである。統合するよりも、特色ある大学や部局がさらにそのメリットを活かしつつ、適正な規模を保って発展を目指すという方向も十分に考えられるであろう。また、困難を避けるためには、部局の自治を含め、部分組織の裁量の余地を広げることが必要であろうが、これは文部科学省が推奨する理事長・学長のリーダーシップや意思決定権限の明確化とは矛盾することにならないか。あるいはそもそもリーダーシップ論にこそ瑕疵があるというべきか。

似たもの同士が統合すれば、運営の複雑化を避けることができるかもしれない。しかし、これも大学数を含めて高等教育の縮小をめざす行財政改革の一環だと知れてしまえば、底の浅い議論にならざるを得ない。また、戦後間もなくから今に至るまで、大学改革論議の底流にある「種別化」議論は、今でこそ個性化・多様化の要請の中、あまり大きな抵抗はないのかもしれないが、昨今の大学における職業教育の議論を聞くにつけ、判断を誤れば依然として混乱の大きな種を撒いてしまうことになるだろう。

以上のようなさまざまな問題を抱えつつも、研究員集会に集まる関係者は、統合・連携の問題を、組織改革や実利的・技術的な議論に留めるのではなく、18 歳人口減少、グローバル化、知識基盤社会化という近未来の高等教育環境を見据えつつ、広く高等教育システムの在り方として深く議論する必要があると感じる次第である。

## セッション3の司会を担当して

藤村 正司  
(広島大学)

セッション3では、まずコメンテーターの石橋氏(文部科学省高等教育局 国立大学法人支援課課長補佐)から、先の「国立大学経営力戦略」(2015.6.16)を執筆された時の思いを率直に吐露された。論点は、(1)近年の大学改革の方向性が官邸主導であり、経済停滞の打破のために大学に過剰な期待を寄せていることに違和感を覚えること、(2)大学間連携も効率化の視点でのみ捉える財政諮問会議に対して、連携・連合によって相互の強みを生かせるようにポジティブなメッセージを込めて国立大学を後押ししていきたいこと、大学間連携は決して押しつけではなく、自発的な議論を大切にしてほしいことなどであった。そのためには、(3)本省として大学の管理者が何を悩んでいるのか、悩みを共有していく対話が必要であること。

他方で、(4)国立大学は規模も一律でないから、これまでのように国立86大学を一括して交付金を出してきたことはそろそろ考え直す時期であること、(5)私立大学の統廃合について学生は救済するが、急激な破綻に行かないように私学は自己管理すべきであること、(6)「適正規模」については高等教育の規模はまだ大きくない(社会人や留学生をもっと受け入れるべき)という立場であるとコメントされた。

その後、フロアからは、(1)遠山プラン後に行われた国立大学の合併をどう評価するのか、(2)統合・連携(共同教育課程、ジョイント・ディグリー等)に伴う質保証のあり方はナショナルなレベルで議論すべきではないか、(3)大学の連携・統合を通して達成できる価値とは何かなど質疑が出され、パネラーから適確な応答がされた。全体に、大学の統合、組織再編、大学間・専門分野間での連携や連合を前向きに考えましょうという雰囲気であったように思う。

以下は、司会者としての思いつくままの感想である(司会は、山本先生が仕切って下さって、私はもっぱら司会席で聞き役であった)。

まず、合併の評価については、法人化後に統合してシステム的にはうまくいっているということだが、大学・学部にも長い伝統で培われた固有の「組織文化」があり、組織内部には強い絆がある。大方の教員が入れ替わらない限り、統合される側には心理的葛藤は存在するようにも思う。個人的な印象に過ぎないが、前職で教養部改組や学部改組を経験してそう思う。

また、「官邸主導型高等教育改革」が法人化の趣旨に反するという議論もあった。一般に、法人化は大学の自律性を促す仕組みだと理解されているが、これは誤解であると思う。話は逆で、法人化は新制後の懸案の大学管理問題を精算し、国立大学への統制を強化するための法律である。背景には国立大学に対する不信感があり、国立大学をエージェンシーにし、公募申請型の

支援と中期計画・目標を使って「代理人問題」（情報の非対称性）を解消することにねらいがある。法人化のお陰で、財布のヒモを握る政府は、大学の生み出す果実と引き替えに、官邸の意図を組織の末端まで貫徹できるようになった。デフレ経済下の高等教育政策が「官邸主導型」になるのは、12年前に予見できたように思う。実際、自己点検評価から外部評価、質保証へと大学の「規律化」を促す統制が進んだ。

しかし、大学の合併や大学間のボトムアップな連携・連合は、国立大学の「規律化」やマニュアル化した大学改革論から脱却する糸口になるように思う。とは言え、国立大学の合併（単科大学の総合大学への吸収）は法人化前後にほぼ完了した。私立大学については、両角氏が指摘されたように家業を自分の代で潰すことはあり得ず、余程の Win-Win ゲームでない限り、今後も進むとは思えない。両角氏の資料によれば、大学法人同士の合併数は1994年以後わずか9件に過ぎない。ところが、大学法人と高校法人の合併（系列化）が22件と多い。まさしく、生き残りのための戦略的<高大接続>だと受け止めた。

他方、不明を恥じたというか意外であったのは、二つの基調講演からアメリカの大学で合併が進まず（自然淘汰）、合併は政府の統制の強いヨーロッパの国立大学で進行している事実を知ったことであった。たしかに、ベン・デービッドやボックの本には、競争とオートノミーは書いてあるが、合併については扱われていない。ヨーロッパの国立大学で現在進行中の合併の動機は、公財政の逼迫、規模の経済、シナジー効果、世界大学ランク入りなど様々であろうが、大学の自律性に固執しては、競争に勝てないというのが各国政府の判断なのであろう。ただし、ヨーロッパの大学の歴史は古いから、合併の評価は相当の長い年月を要しよう。

翻って、わが国で着々と進んでいるのは、大学間の連携・連合である。その現状を整理された白川・立石氏の報告によれば、連合大学院は14件（1990～）、共同教育課程13件（2012～）、共同利用・共同拠点77件（2015年4/1現在）の他、地域内連携、国際連携、同分野の専門連携、大学間連携の実績がある。第3期中期計画・目標素案には、設置形態を超えた連携等の進展が見られると言う。たしかに、大学間連携であれば、大学のオートノミーを維持できる。石橋氏の執筆された「国立大学経営力戦略」は、この流れを捕まえて機能強化のための組織再編、大学間・専門分野間の連携・連合を勧めている。「壁の花」ではなく、積極的に良きパートナーを探すことである。大学同士だけではなく、美術館や博物館との連携も可能かも知れない。

大学間・異業種間の連携・連合は、白川氏が整理されたようにエクセレンス形成、相互補完性、効率化を動機にして第3期にますます増加していくのであろう。したがって、大学間の共同教育プログラムが有効であるとか、質保証は大丈夫なのか？という懸念は、今後の重要な課題になるに違いない。ただ、連携・連合が組織論から見て興味深い現象だと思うのは、なぜ連携・連合が「急速に」普及しているのかと言うことである。この問いは、山倉氏が報告された制度主義（組織は流行に従う）で説明できるが、佐藤郁哉『現代演劇のフィールドワーク』にアメリカの社会学者ディマジオが唱えた「組織フィールドの構造化」が紹介されている。

「組織フィールドの構造化」が説明するのは、政府による公共政策（政府の芸術支援）プロ

グラムについて、個々のプログラムについて直接・間接的に与える効果やその是非についての議論—連携が成果を生んだか否かとか、シナジー効果があるのか—ではない（アウトカムの評価は困難だと思う）。むしろ、連携・連合プログラムやコンソシアムによって、組織間でコミュニケーションや交渉、セミナー、ワーク・ショップなど情報交換が増え、連携や連合の名の下で大学間に新たな序列化、階層化（中心—周縁化）、系列化（両角氏が報告された私立大学・高校連携）が生み出され、共通の目的や利害を共有する「組織フィールド」が大学界に形成されることである。加えて、連携・連合には、政府のお墨付きによる“組織防衛”，あるいはセーフティ・ネット機能があるという説である。

テーマに掲げた大学の「適正規模」については、文部科学省は「大学過少論」の立場と思うのだが（ただし、私学は救済しない）、フロアからの質問に対して羽田氏がリプライされたように、政策論として議論の俎上に上げることは難しいように思う。なぜなら、入り口から見れば、大学進学率 50%は、国際的にも低く、教育の機会均等論や格差是正論からすれば進学率の低い県はもっと上がって良い。つまり、アクセスの点では「大学過少論」が優勢である。もっとも、デフレ経済で親世代の平均年収が下がっているのだから、進学需要は顕在化していない。

しかし、出口から見れば、景気回復基調の昨今でも、大卒の 2 割近くは無業で卒業しているから、「大学過剰論」が説得的である。また、大学教育を受けるに値する 18 歳人口の能力には「適正規模」があるはずだと強弁しても、すでにその「適正規模」を超えた（？）現在では学力の低い学生を市民として育てるのが大学教育の使命であるという見方もある。いずれにせよ、政策では統制できない 18 歳人口減と需給調整のなかで、「大学過小論」と「大学過剰論」、平等と効率が混在しているのが現状だと思う。

最後になったが、本日登壇して下さった先生方、コメンテーターの石橋課長補佐、司会者の先生方、そして遠方から参加して下さったフロアの先生方に感謝申し上げます。

## 研究員集会の概要

## プログラム

テーマ：大学の統合・連携とガバナンス  
～地域分散，適正規模，機能分化の在り方を巡って～

会場：広島大学 学士会館 2階 レセプションホール

### 11月3日(火)

12:30～ 受付

13:00～13:20 開会

副学長挨拶

坂越 正樹 (広島大学理事・副学長 (教育・平和担当))

センター長挨拶・

丸山 文裕 (広島大学高等教育研究開発センター長)

趣旨説明

セッション1 -基調講演-

司会 夏目 達也 (名古屋大学)

大場 淳 (広島大学)

13:20～14:10 基調講演1

目指すべき機能の分化・強化と大学の適正な規模・範囲・形態を考える

羽田 貴史 (東北大学)

14:10～15:00 基調講演2

大学の多様な形態：連携統合に関する国内外の取り組みから

小林 信一 (国立国会図書館)

15:00～15:15 休憩

セッション2 -論点提起- 大学の多様な形態から「適正」を論じる：  
連携統合を事例として

司会 渡部 芳栄 (岩手県立大学)

大膳 司 (広島大学)

15:15～15:50 論点提起1

組織の多様な在り方に関する論点提起：組織間関係・連携論からのアプローチ

山倉 健嗣 (横浜国立大学)

15:50～16:25 論点提起2

連携・統合を通じた大学の新たな形態を考える：国立大学の実際

白川 優治 (千葉大学)

立石 慎治 (国立教育政策研究所)



- 16:25～17:00 論点提起3 私立大学の連携統合  
両角 亜希子 (東京大学)
- 17:00～17:10 休憩
- セッション3 –コメントとディスカッション–  
司会 山本 眞一 (桜美林大学)  
藤村 正司 (広島大学)
- 17:10～17:30 コメント 石橋 晶 (文部科学省高等教育局)
- 17:30～18:30 ディスカッション
- 18:30 閉会の辞
- 18:45～20:45 懇親会  
(情報交換会) 於：ラ・ボエーム (広島大学学士会館1階)

## 第43回 研究員集会参加者名簿(敬称略, 所属は集会当時のもの)

### (挨拶)

坂越 正樹 (広島大学)

### (基調講演者)

羽田 貴史 (東北大学) 小林 信一 (国立国会図書館)

### (報告者・司会者・コメンテーター)

夏目 達也 (名古屋大学) 渡部 芳栄 (岩手県立大学)  
山倉 健嗣 (横浜国立大学) 白川 優治 (千葉大学)  
立石 慎治 (国立教育政策研究所) 両角 亜希子 (東京大学)  
山本 眞一 (桜美林大学) 石橋 晶 (文部科学省高等教育局)

### (参加者)

安部 有紀子 (大阪大学) 中山 実 (東京工業大学)  
伊藤 彰浩 (名古屋大学) 二宮 皓 (比治山大学)  
大森 正信 (広島大学) 二宮 祐 (日本工業大学)  
加野 芳正 (香川大学) 原田 健太郎 (島根大学)  
川島 啓二 (九州大学) 久野 吉光 (日本シヨトーカー研究所)  
齊藤 貴浩 (大阪大学) 廣内 大輔 (岐阜大学)  
堺 完 (日本私立学校振興・  
共済事業団私学経営情報センター) 堀田 泰司 (広島大学)  
坂詰 貴司 (学校法人芝学園) 松下 尚史 (岡山理科大学)  
佐藤 直由 (東北文化学園大学) 丸山 恭司 (広島大学)  
新谷 康浩 (横浜国立大学) 南 浩司 (日本私立学校振興・  
共済事業団私学経営情報センター)  
妹尾 涉 (国立教育政策研究所) 茂里 一紘 (海上技術研究所)  
田中 正弘 (筑波大学) 劉 文君 (東洋大学)

### (高等教育研究開発センター)

丸山 文裕 大場 淳  
黄 福涛 佐藤 万知  
大膳 司 村澤 昌崇  
秦 由美子 小入羽 秀敬  
藤村 正司 施 雨丹  
渡邊 聡

## **Summary Report of the Seminar in Research Institute for Higher Education**

This report is a summary of the 43<sup>rd</sup> study seminar of Research Institute for Higher Education, Hiroshima University which was held in November 3, 2015 at Higashi-Hiroshima campus. The theme of the year was “Integration of Universities and Their Governance” in which the location, size and functions of universities were examined. The last two decades the Ministry of Education tried to integrate some national universities into smaller number institutions which were aiming at achieving efficiency of management and financing and strengthening the activities of research and education. But unfortunately their positive consequences have not been clearly shown yet.

This seminar tries to examine Ministry’s policy of integration and reveal their effects. The first inaugural lecture examined the diversification and strengthening of university functions in Japan. The second lecture showed the study results of some cases of university integration in the United States and European countries. Then three researchers discussed some issues on integration of universities: the first examined from the view of organization theory of industries; the second from the case of national or public universities; the final from the case of private universities. Finally the comments were made by policy maker who is in charge of policy implementation of universities from department of higher education, Ministry of Education.

## 執筆者紹介（執筆順）

\*所属は研究員集会時点のもの

まるやま 丸山 はた 羽田	ふみひろ 文裕 たかし 貴史	広島大学高等教育研究開発センター長・教授 東北大学高度教養教育・学生支援機構教授・副機構長、 総長特別補佐（研究倫理）大学教育支援センター長/キャ リア支援センター長/学際融合教育推進センター長 国立国会図書館・専門調査員/調査及び立法考査局 名古屋大学高等教育研究センター・教授 広島大学高等教育研究開発センター・准教授 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院・教授 千葉大学普遍教育センター・准教授 国立教育政策研究所高等教育研究部・研究員 東京大学大学院教育学研究科・准教授 岩手県立大学高等教育推進センター・特任准教授 広島大学高等教育研究開発センター・教授 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課・課長補佐 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科・ 教授 広島大学高等教育研究開発センター・教授
こばやし 小林 なつめ 夏目 おおば 大場 やまくら 山倉 しらかわ 白川 たていし 立石 もろずみ 両角 わたなべ 渡部 だいぜん 大膳 いしばし 石橋 やまもと 山本	しんいち 信一 たつや 達也 じゆん 淳 けんし 健嗣 ゆうじ 優治 しんじ 慎治 あきこ 亜希子 よしあき 芳栄 つかさ 司 あき 晶 しんいち 眞一	
ふじむら 藤村	まさし 正司	



大学の統合・連携とガバナンス  
～地域分散，適正規模，機能分化の在り方を巡って～  
—第43回（2015年度）研究員集会の記録—  
（高等教育研究叢書 133）

2016(平成 28)年 7 月 25 日 発行

---

編者	広島大学高等教育研究開発センター 〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2 電話 (082) 424-6240 <a href="http://rihe.hiroshima-u.ac.jp">http://rihe.hiroshima-u.ac.jp</a>
印刷所	株式会社ニシキプリント 〒733-0833 広島県広島市西区商工センター7-5-33 電話 (082) 277-6954

---

ISBN 978-4-902808-97-1

---

Mergers and co-operation of universities and their governance:  
geographical distribution, optimal scale and functional differentiation

Proceedings of the 43<sup>rd</sup> R.I.H.E. Annual Study Meeting  
(Nov.3, 2015)