

一法人複数大学制度の導入にあたっての意義・必要性についての各協議体の見解

小樽商科大学・帯広畜産大学・北見工業大学

国立大学の一法人複数大学制度については、調査検討会議（第1回）の配布資料において示されているとおり、「経営基盤の強化と効率的な経営の推進のため」、「複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有できるようにするため」等の意義・必要性の観点から中央教育審議会をはじめ各種政府の文書に提言されております。また、本年6月に国立大学協会がとりまとめた「国立大学の機能強化を促進させる組織・ガバナンスとそれに資する法・制度改正等の在り方（論点整理）」においては、一法人複数大学制度の一義的な目的は教育研究機能の強化にあるとした上で、「統合した法人内での専門分野の再編による教育研究機能の強化や特色の明確化、分野を超えた連携方策等をより戦略的に実行することが可能となり、法人全体の教育研究の高度化やシナジー効果を生み出し、イノベーション創出の促進と国際競争力の強化につながることを期待できる」、「各大学が地理的にある程度離れている場合であっても、ICTの活用やシステムの共通化・共同化を図ることにより、資源の有効活用、コスト削減、業務の効率化・合理化等を通じた経営基盤強化が可能になる」との期待される効果が明示されており、一法人複数大学制度の基本的なメリットは整理されているものと理解しております。

北海道の三大学は、上述の政府及び国立大学協会における国立大学の将来像に関する検討経過を踏まえ、国立大学として北海道経済・産業の発展に一層貢献するために一法人複数大学制度は北海道においても以下のメリットがあると判断し、この経営改革構想を推進しているところで

(1) 北海道経済・産業は、農林水産業の持続的な成長、ものづくり産業・食関連産業の振興、中小企業・地域商業の活力再生、海外への食品の輸出拡大等、第一次産業、第二次産業、第三次産業が複合的に連携して課題解決への対応を図る必要がある状況に直面しており、これら課題解決に資する学問分野「商学」「農学」「工学」を担う三大学は、今後、それぞれの教育研究機能を強化することはもとより、一大学単独では成し得ない教育研究連携事業を一層推進する必要があります。これらの機能強化を図るためにはその財源が必要となりますが、現在の一法人一大学の形態においては、各大学のそれぞれのミッションに基づく独自の重要事業を推進することが当然優先され、特に「大学間連携」の財源を十分に捻出することは極めて困難な状況です。また、各種補助金等を活用する従来型の連携事業では補助金等交付の終了に伴い事業の更なる継続性・発展性を見込むことはできません。一法人複数大学方式の経営統合による経営面での効率化・合理化により、統合後の新法人の戦略的な経営方針の下で、生み出した財源を安定的・継続的に教育研究に還元することが可能となります。

(2) 三大学は、開学以来、「商学」「農学」「工学」を担う単科大学ならではの強み・特色を生かして有為な人材育成及び地域貢献に取り組んできた長い歴史と多くの実績を有しており、各地域の皆様方のご理解・ご協力や各同窓生の皆様方の愛校心に支えられて現在があります。また、今後とも三大学の関係者の皆様方の期待にしっかりと応えつつ教育研究機能の強化を図る必要があります。一大学になる統合は、これまで国立大学では海洋分野の二大学が統合した東京海洋大学のほかは総合大学に単科大学が吸収される形の統合であって、異なる分野の教育研究を行ってきた三つの単科大学が一つの大学に統合した事例はありません。三大学が一つの大学になることは、それぞれの大学が築き上げてきた歴史や文化を断ち切ることになり、現時点で検討することは考えられず関係者のコンセンサスも容易に得られるものではありません。一法人複数大学方式による経営統合は、三大学がこれまで培ってきたアイデンティティやブランドを損なうことのない方法であるとともに、これまでの三大学に対する地域及び同窓会等のご支援を礎にして、

さらに寄附金、企業との共同研究資金等の外部資金拡充方を新法人の経営方針に基づき三大学協働で戦略的に展開することが可能となります。さらに、三大学の一法人複数大学方式による経営統合は、大学の名を捨てることなく教育研究機能の充実を図ることができることを前提に各大学の教職員、各地域の関係者、各大学同窓会等のご理解・ご賛同を得て推進しているものであり、これ以外の方式による経営統合は検討いたしません。

(3) 三大学の経営統合による教育研究上のメリットについて、教育面では新時代に求められる文理融合・異分野融合の知識・技術を有する人材を育成するため、三大学連携の新たな教育プログラムを開発・実践することが容易に可能となります。具体的には、農学系・工学系の学生については社会・企業において専門分野の知識・技術の社会的影響力・有用性が判断できるとともに経営・会計を理解した人材を育成するため、文系の学生についてはビジネス・企業において技術的優位性を把握・評価して適切な投資・融資・マーケティングができる能力を有する人材を育成するため、複数の連携教育プログラムを開発・実践します。これは、各大学（分野）の自主性・自立性を担保しつつ一法人としてその垣根を低くすることで、文理融合・異分野融合の大胆で画期的な連携教育プログラムの開発や三大学共同による新たな教育システムの検討を可能とし、複数の異なる学問分野が存在する従来の総合大学ではこれまで困難とされてきた教学における課題に対して挑戦するものであります。また、研究面においては、学問分野融合による知の社会実装を推進し、イノベーション創発に向けて新たな共同研究・起業化等を容易に提案・実施することが可能となります。具体的には三大学の研究データ（シーズ集、リポジトリ、研究成果等）を一元的に管理して企業等に提供するとともに、企業等の研究者や三大学の産学官連携の担当教員等が結集して分野融合型の共同研究を企画・実施する組織を新法人の下に設立する予定です。この結果、単なる研究コラボレーションでは実現不可能な、新たな産業や雇用の創出を目指すことが可能となります。以上の教育研究に関する取組は、三大学がこれまで国立大学として蓄積した高度な教育研究機能や学生・地域・企業等との強固な信頼関係があるからこそ高いシナジー効果を生み出せるものであり、一法人複数大学方式の大きなメリットと考えております。また、この取組を実現するためには、学長・副学長・現場の教員が目的・ミッションを共有し、学外の意見を取り入れながらPDCAサイクルにより検証・改善することが必要であり、既存の手法である「大学間連携」（往々にして現場の教員レベルの活動で止まり、学長をトップとする組織の取組にならない。）では成し得ないと考えております。

(4) 法人の経営体制について、現在の三大学の役員及び経営協議会の委員は、大学設置地域の関係者、当該大学縁の有識者等を中心に構成され、経営の視点は当該大学及び大学設置地域の発展に主眼を置いております。経営統合後の新法人の経営体制においては、三大学の経営陣が結集することにより、北海道全域の発展を見据えた大学経営が可能となり、三大学の経営改革ビジョン「社会に開かれた経営体制を構築し、社会のニーズに即して三大学の教育研究機能を強化することにより、北海道経済・産業の発展に貢献する」ことが実現できるものと確信しております。

岐阜大学・名古屋大学

岐阜大学及び名古屋大学が位置している東海地域は世界的な企業とそれらを取り巻く中小企業が、県境を越えて強固な経済圏を形成している。一方で、現代はデジタル革命あるいは第4次産業革命の時代であり、産業構造も社会も、大規模かつ急速に変化することが予測されている中、多くの人が東海地域の将来に危惧を抱いている。

このような中、世界、特に米国などにおける地域再生の例を見ても、カギを握るのは地域の有力大学あるいは大学群であり、これが地域創生及び大学機能の飛躍的強化につながって、好循環を作っている。

東海地域においても、今後、国立大学が地域貢献と大学の機能強化を同時に果たすためには、東海地域という広がりを持った空間を想定して、戦略的に大学の事業を進めることが必要である。

このため、主に地域貢献をミッションとする岐阜大学と、主に世界の研究大学を目指す名古屋大学は、これまでの協議の中でこのような目標や概念を理解し、両大学の持てるリソースの共有、相互利用によるスケールメリットを活かした経営の効率化を通じ、地域創生への貢献とともに、世界屈指の研究大学の機能を兼ね備えた新しい大学法人である東海国立大学機構（仮称）構想（以下、「本構想」という）の実現を目指すこととした。

その上で、どのような手法を用いて本構想を実現するのかという点についてであるが、「大学間連携」については、これまでも東海地域において、先端医療開発中部円環コンソーシアム、東海地区大学広域ベンチャーファンド等事例は多数存在している。しかし、従来の水平的な大学連携では、微細な各種システムの相違や利害の違いがあった場合に、それぞれの大学がシステムを改変したり、利害調整を図ったりしてまで連携を推進しようとすることは稀であって、深い協力関係とはなりにくい実情がある。また、大学間の相違についてさばいていく行司役・調整役も不在であった。このため、結果として連携の範囲は限定的なものにとどまっており、大学の機能強化や地域創生に大きな変革をもたらすものにはなっていない。このため、「大学間連携」の手法では、本構想の実現は困難であると判断した。

次に、大学そのものの「統合」、つまり大学合併についてであるが、これまでの大学合併の事例を見ると、一つの大学として法令で求められる整合性を満たすようにするまでに膨大な労力を費やしている。また、単一の大学であるため、大学ごとのシステムの相違を残しておくことも基本的に許容されない。

さらに、大きさの異なる大学間の合併の場合、小さな大学が新たな大学において単なる一つの部局と化し、質の向上に向けた自己改革努力が進まなくなるという側面も見られる。加えて、都道府県の圏域は依然わが国における行政や人々の意識の上で大きな意味を持っているため、本構想のように、県域を超えて大学の機能統合を行う場合には、各県域において、地域のニーズに応じた高度な教育研究機能を有する国立大学が存在することが重要、とする立地地域の声を踏まえると、いずれかの大学に他方の大学を吸収合併し大学の支キャンパスのみを機能として残すという考え方を取ることは、政治的、市民感情的に現状極めて困難である。また、具体的には岐阜大学と名古屋大学は工学、農学等の共通する部局を持つものの、それぞれ地域貢献と世界の研究大学という異なるミッションを有し、教育目標に差異がある。したがって、単一の大学になったことのみを理由として組織の全面的な再編統合を強行し、教職員を再配置するといったことは非現実的である。実際に、このような理由もあり県域を超えた国立の総合大学間の大学合併はこれまでも例がない。

しかしながら両大学は、基本的な認識として、①岐阜大学及び名古屋大学単体では今後の機能強化には限界があり18歳人口予測からも衰退の可能性すらある、②東海経済圏は県域を越えた密接な連携がすでに成立しており、かつ世界的企業とそれを支える中小企業が多数ある、③

予想される産業構造の大きな変革への対応とデジタル革命や超高齢・少子社会における発展的な未来社会創造のため、東海地域の国立大学はその推進力として大きな役割を果たす責任があり、同時にその責任を果たすことにより地域創生と世界屈指の研究大学としての機能を強化することが可能である、と考えている。

したがって、東海地域の国立大学の連携・統合が必要であると考えているが、連携・統合にあたっては一定期間内に具体的な体制を整え一歩を踏み出す必要があるため、積極的な合意が可能な岐阜大学と名古屋大学との間でプロトタイプを創出することとした。次の段階では一法人複数大学の枠の中で順次他の国立大学の参加を促すことも検討している。

本構想においては、各県に置かれた総合大学としての岐阜大学、名古屋大学の教育研究等の機能は維持しつつ、従来の水平的な大学連携では不可能な、機構としての戦略に沿った垂直的かつ継続的な調整機能を発揮することにより、これまでにはない深度での機能統合とそれによる機構総体としての機能強化を実現していきたいと考えている。このような考え方においては、①東海地域全体を視野においた地域創生のグランドデザインをステークホルダー（国、自治体、産業界、大学等のセクター）間で共創し共有すること、②そのような視点から大学の機能を発展させること、③また両大学が共通理解と機能分担の下で、それぞれの大学の特長を生かしつつ、機構総体で見た際には、新たな研究領域にも果敢に踏み出す形となるような戦略的な教員人事を行うことにより、各大学のミッションの相違を踏まえた、より強みと特長をもった大学となることを目指していきたいと考えている。

静岡大学・浜松医科大学

1. 背景

静岡県に位置する国立大学として、静岡大学と浜松医科大学はこれまでも教育研究などの各分野で様々な連携を行ってきた。しかしながら、18歳人口の減少や、グローバル社会、財政状況の変化、来るべきSociety5.0等に対応するため、国立大学にも様々な改革が要求されている。我々が考える改革の要諦は地域性を生かした大学再編を主とした一法人2大学制度であり、それにより、両大学の機能強化を図るものである。

静岡大学と浜松医科大学は、大学の特色化に向けた機能強化の方向性として類型1「『地域貢献』タイプ」を選択しており、地域貢献なくして国立大学の存続はあり得ない。本県における地域貢献を考えると、静岡県は県内総生産全国7位の県であり、人口減には直面しているものの、多くの可能性を秘めている。東西に長い地理的特徴に加え、政令指定都市である静岡市と浜松市は歴史的背景や地域特性もそれぞれ特長があり、その点も考慮する必要がある。静岡県の政策として、県中部（静岡市）を中心とする「フーズサイエンスヒルズ構想」、県西部（浜松市）を中心とする「フォトンバレー構想」にもそれぞれの地域の特長が表れている。そのため、大学再編に当たっては単なる地域貢献だけではなく、その地域特性を活かした尖端的な大学改革や教育研究の推進を戦略的に行っていく必要がある。

一方で、県全体に対する地域貢献も重要なテーマであることは論を俟たない。この時代の要請に対する大学改革の方略が浜松地区の新大学創設を伴う一法人2大学制度である。

すなわち、この大学再編によって、2大学を持つ新法人の設立と機能強化によって行政と一体となった地域の活性化がより一層促進されると共に、「『地域貢献』タイプ」同士の法人の統合でありながら、世界に発信する新たな成果を生みだせる新大学の創設を目指す。

2. 効果（メリット）

①静岡地域の大学

静岡地区においては、持続可能な社会システムの構築への取り組みやアジア地域との更なる密接な連携に対応した地域に根を張った新しい社会システムに貢献できる教育研究の推進が求められている。

このような中、現在、静岡キャンパスの各部局は静岡県立大学の各部局との連携に舵を切りつつあるが、静岡大学農学部と静岡県立大学食品栄養科学部、薬学部の連携の将来を考える時、浜松地区の医学分野との連携は重要な役割を果たしうる。また、現在は人文社会科学系を中心としている地域人材養成を目指す教育プログラムについても、人口の高齢化が進む中では、医療・看護系分野との連携は不可欠である。

静岡大学におけるキャンパスの現状として、学部学生はいずれかのキャンパスのみで4年間を過ごす体制となっており、両キャンパス間が約80キロ離れていることもあって教学面で既に実質的には独立した運営が行われている点も重要な背景である。

これらを踏まえると、静岡大学、浜松医科大学の統合再編を行うに当たっては、両地区の大学を一つの大学として運営することは、意思決定等において距離的、時間的ロスが発生し、非効率な運営となることは明らかである。したがって、教学上近隣に位置する浜松医科大学と静岡大学浜松キャンパスの浜松地区と静岡地区でそれぞれ一つの大学として運営の方が意思決定の迅速化等、小回りの効いた運営が可能となるほか、大学としての個性をより明確にするとともに、強みをさらに強化し、地域や産業界からの期待に応えることができる。

さらに将来的な発展として、国・公・私を越えた地域大学プラットフォームの形成や地域の高等教育機関・研究機関、産業界、自治体、NPO等との更なる連携強化など、次の段階の新たな再編・統合への展望も視野に入れることが可能となる。

②浜松地域の大学

浜松地域の大学では医・工・情の3学部を有する新しい大学となることで、Society5.0を担う人材の育成や時代の変革を先取りする研究、産学連携が可能となる。

大学再編を伴う連携は、ブランド力を維持するのではなく、さらに高めることに意義があるが、浜松地域の大学は全国初の医科工科系大学として、高いブランド力の獲得を目指す。浜松医科大学は医科単科大学として地域医療に多大な貢献をし、競争的資金を獲得し、地域医療を中核的に担ってきた。まさに激動の時代を生き抜き、地域住民、行政、医師会等から高い支持を得ている。この対応力の強さという利点を生かした上で、医学と工学・情報学との融合により、さらに革新的で先進的な教育、研究、診療、産学連携が展開でき、結果的に高いブランド力を得ることが期待できる。

また、浜松医科大学は1991年に光量子医学研究センターを設置し、2016年には光先端医学教育研究センターへ発展的改組を行った。一方静岡大学浜松キャンパスには50年以上の歴史を誇る電子工学研究所が存在する。さらに今年度、両大学により光医工学共同専攻（博士課程）を設置しており、こうした流れを踏まえ、新たな大学では、分野横断的な工学、AI・ビッグデータ分析のニーズに対応できる情報学、光・電子技術・自動車等地域産業界のニーズや、医療用機器、診断、治療等幅広い領域に関わる医・工・情報の連携分野に精通する人材養成や研究、地域連携が達成される。

さらに、新大学は産学連携の拠点として地域経済界からも大きな期待が寄せられており、医と工の産学官連携の窓口が一本化され、融合領域や境界領域へのシーズ・ニーズの発掘、自治体や企業による寄附講座の設置や企業による新事業への投資、ベンチャー企業創設の加速などが見込まれる。

③法人

静岡大学と浜松医科大学は重複する学部はなく、法人の一元的な経営改革による戦略・専門性及び効率性の強化により、戦略的資源配分、専門性の高い経営方針、資源と事業の共有、情報システムの統合、共同調達等による効率化と事業展開を行う。

また、2の効果（メリット）として挙げた各大学の機能強化や地域貢献を行うことが、ひいては法人全体の利益へと繋がる。単に一法人1大学への統合では、逆に大学としての機動性が失われ、これまで培ってきた各大学のブランド力や特色が損なわれる可能性があり、経営の効率化のみが先行して全体として縮小することを懸念している。

上記のことから、新法人は、「静岡県（全県）に貢献する教育・研究を行い」、さらに「地域の特性を活かした尖端的な特定領域における卓越した教育研究成果を世界に発信し、世界からヒト・もの・金を呼び地域創成に貢献する」ことを使命とする必要がある。そのためには、より地域に特化した尖端的機能を発揮する大学をそれぞれの地域単位で機能強化し（静岡・浜松の大学に分かれることで、より地域に特化した大学としての経営改革を実行し）、それを新法人がその使命に基づいて統括する方式（一法人2大学方式）を採用するのが適切であると考えられる。

3. 既存の手法ではない理由

大学そのものの「統合」である一法人1大学では、東西に長い静岡県において、歴史的背景や地域特性も異なる静岡市と浜松市に複数の学部が存在することになり、現在静岡市と浜松市に分かれたキャンパスを持つ静岡大学の置かれた地理的状況をそのまま持ち越すことになる。

より地域に特化した尖端的機能を発揮する大学を地域にまとめ、それを新法人がその使命に基づいて統括する必要があるため、大学再編を前提とした一法人2大学を検討している。

また、大学再編を伴わない（静岡大学と浜松医科大学のままでの）、既存の大学間連携では、高いブランド力の獲得を目指す全国初の医科工科系大学の創設が見送られ、新たな挑戦の機会が失われる。

一方で、静岡大学の静岡キャンパスと浜松キャンパスでは大学院の一部教育課程が統合されており、他にも留学生向けの「アジアブリッジプログラム」や、学士課程において「地域創造学環」と呼ばれる全学横断教育プログラムをスタートさせている。これら以外にも今まで両キャンパスで培ってきた活動や成果は有形無形問わず数多く存在し、それらを持続・発展させるために、大学再編後は二法人2大学として完全に独立（さらにその上で大学間連携）するのではなく、一法人2大学として同一の運営である必要がある。

さらに、大学間連携では、「地域の特性を活かした尖端的な特定領域における卓越した教育研究成果を世界に発信し、世界からヒト・もの・金を呼び地域創成に貢献する」ことは取り組みやすいが（実際に、浜松医科大学と静岡大学の「光医工学」に特化した共同大学院開講は、単純な連携以上の取り組みであるが）、「静岡県に貢献する教育・研究を行う」という使命を達成するためには、法人が統合し、2大学を統括する必要がある。

以上の通り、大学の統合や大学間連携といった既存の手法では、我々の考える「進化した地域貢献」と「新たな分野での世界への挑戦」という構想は両立できず、一法人2大学がプラットフォームとして適していると考えられる。

奈良教育大学・奈良女子大学

【構想と一法人複数大学制度を用いる理由】

奈良教育大学と奈良女子大学は、優れた教育人材の輩出、高度な専門的力量を持つ女性人材の輩出という異なるミッションを持つ大学である。また、奈良県にはこの他に、様々な強み、特色を持つ国立の高等教育機関や博物館、研究所が存在する（奈良先端科学技術大学院大学、奈良工業高等専門学校、奈良国立博物館、国立奈良文化財研究所）。しかも奈良に大規模な既存の総合大学は存在しない。

そこで奈良教育大学と奈良女子大学は、これら特色ある国立諸機関とのネットワークを強化し、それを将来的に、小規模大学（College）の結集による新たな大学の総合化、「奈良カレッジ」の実現に結びつけようとしている。そしてそのために、一法人複数大学制を有効な制度と捉えている。一法人複数大学制度は、それぞれの大学や機関の持つ強み・特色・文化・伝統・培ってきたブランドを維持しつつ、連携の実をあげることを可能にする仕組みだからである。

そして将来において「奈良カレッジ」の実現を目指す以上、現段階においても、奈良教育大学と奈良女子大学の連携を強化していくにあたって、その雛形を作るべく、一法人二大学を目指すことが適切であると考えた。

加えて現段階において奈良教育大学と奈良女子大学が一法人二大学の実現を目指すのには、次の二つの理由がある。

ひとつは共学大学である奈良教育大学と女子大学である奈良女子大学が、単なる連携の域を超えて一定の融合を図って行こうとすれば、合併という選択はあり得ず、一法人複数大学制の活用という選択しかありえないからである。

いまひとつは、国立大学を取り巻く種々の環境が急速に悪化する中、奈良教育大学と奈良女子大学はそれぞれが持つ教育・研究上のリソースを大幅に融通し合わなければ実現できない大規模な教育改革に取り組もうとしており、それが一定の融合を必要としているからである。それらは教員養成にかかる連携であり、教養教育の共同実施体制の構築であり、共同教育課程としての工学教育課程の設置である。とりわけ最後の工学教育課程の設置は、そのリソースの大幅な相互融通を必要としており、単なる連携の枠を超える改革である。

【一法人複数大学制度におけるメリット】

一法人複数大学制度は、それぞれのミッションのもとに築いてきた異なる教育・研究資源を融合ではなく結合させ、社会から認知されているブランドを維持し、効率化とともにさらなる大学の機能強化を図っていく、新しい大学教育改革の仕組みである。

1 大学としてのメリット

奈良教育大学と奈良女子大学の一法人二大学化においては、具体的に、新学部設置を含む以下の3つの取組を、一体的かつ円滑に実現できるメリットがある。

- ① 教員養成に係る連携にあつては、奈良教育大学（目的養成大学）と奈良女子大学（開放制の大学）が、両者の強み・特色（教職の専門性と教科の専門性）を出し合うことで、高い専門的知識と幅広い視野、高い教養を併せ持ち、学校現場の様々な課題に対応できる確かな実践力を兼ね備えた教員の養成を実現できる。
- ② 工学系共同教育課程の設置にあつては、リベラルアーツに重きを置いた従来にない新しい工学部を構想している。本構想は、奈良教育大学の教育メソッド、奈良女子大学の各学部等の専門性、両大学の多様な教養教育などの強み・特色を基盤として検討している。

工学部を持たない両大学が強みを持ち寄ってこそ、今までにない工学系人材の育成が可能となる。また、経営・運営を一つとすることで両大学の教育面での相乗効果も期待できる。

- ③ 教養教育の共同実施にあつては、奈良に基盤を置いた教養教育を、両大学の教育・研究資源を持ち寄り効果的に実施する。それとともに「奈良カレッジズ」の枠組みを活用し、奈良国立博物館、奈良文化財研究所の資源も持ち寄り、奈良でこそできる教養教育を行う。

2 法人としてのメリット

法人統合においては、情報システムの統合が欠かせない。2つある両大学の情報システムの統合等により、将来的な管理面における維持費の削減が可能である。また、共同研究の促進や設備等の共同利用による経費の削減も可能であり、経営機能の強化が期待できる。

以上のように、全く異なるタイプの大学が教育・研究面でのさらなる機能強化を図るためには、一法人複数大学制度を用いることが現在において最善の策であると考えられる。