



特集

# 大学連携に挑む

大学間の連携が活発化している。複数の大学が共同で学部が設置できるよう学校教育法の改正も検討されている。高等教育機関を取り巻く環境が激変する中、自前主義だけではなく、各大学の資源を活かし、アライアンスを組みながら、新しい分野に取り組んだり、教育や研究の質を高めていく工夫が必要になっている。しかし、他の大学と連携することは、企業でもそうであるように、これまでとは異なったマネジメント上の工夫が求められる。今回は、大学連携時代に、各大学はどのように取り組むべきかを整理するとともに、一歩先に進んでいる大学院連携の事例をレポートする。

# 大学間連携と大学のあり

清成忠男 法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

## はじめに

このところ、大学間連携が多様に活発化している。本稿では、大学間連携多様化の背景を探り、連携のあり方と、個別の大学が連携にどのように取り組むべきかについて検討を加える。



## いま、なぜ大学間連携か

大学間連携の現実、きわめて多様である。だが、これは大学の世界だけではない。産業界において広く生じている現象である。

いま、多くの産業において成熟化が進んでいる。企業は生き残りを賭けて新しい分野に挑戦し、脱成熟化をはからなければならない。しかも、グローバルな競争にさらされている。

一般に、成熟産業においては、非価格競争が支配的である。品質競争が中心になり、製品・サービスの差別化が重視される。そして、製品・サービスの品質を確保するために、企業間の競争と協調が同時並行的に進む。

企業の戦略としては、次の三点が重視される。(1)製品・サービスの質、(2)ビジネス・モデル、(3)ブランドである。ただ、こうした戦略を推進するとしても、個別企業の単独の努力には限界がある。

20世紀の後半期以降、科学技術の先端化・専門化が進んだ。しかし、現実の問題を解決するためには、各分野の融合をはかることが不可欠である。融合によってイノベーションを進め、脱成熟化をはからなければならない。ただ、すべての分野を一つ

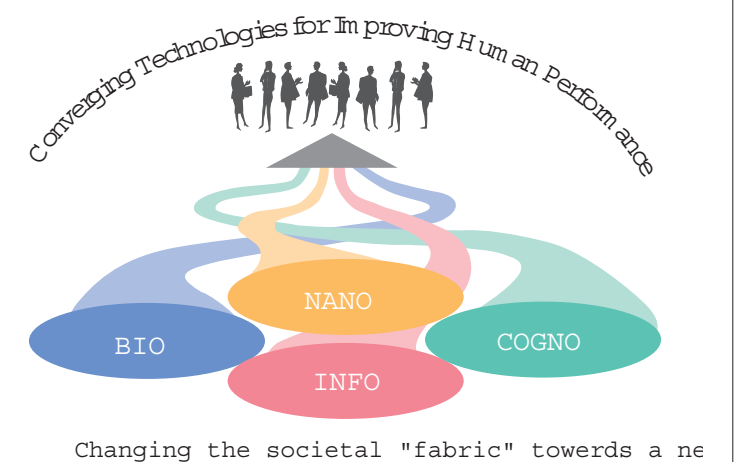
の企業が抱え込むわけにはいかない。自ずとコア・コンピタンスとネットワークが展開するようになる。企業において戦略的提携が重視されるようになり、それとの関わりでM&Aも進む。

こうした状況を象徴的に示しているのが、別図である(図表1)。人類のパフォーマンスを改善するためには、技術の融合が必要なのである。バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、認知科学、インフォメーションテクノロジーの融合革命が進みつつある。社会的な「結びつき」の変化で新しい構造が生ずるのである。

もちろん、こうした分野の融合に大学が関わるのは当然である。連携は企業を越え、産業連携が展開する。さらにいえば、連携は空間的な集積として展開する。いわゆるクラスターである。しかも、IT時代の今日では、クラスターは特定の地域を越える。クラスター間の共鳴現象が生ずる。

以上のような連携の状況は基本的な流れである。大学の世界においても、連携の波は広がっている。教育研

図表1 Converging Revolutions



究の質の確保、新しい分野への進出、生き残りを賭けた協同事業、再生のための連携、等々、すでに多様な広がりを見せている。強者連合ともいべき積極的な連携もあれば、破綻回避のための消極的連携もある。点と点の連携に始まり、線としての展開、さらにクラスターのように面としての連携に至ることもある。そして、連携は大学を越える。共通しているのは、連携による機能強化である。次に大学の例から、連携の状況を確認しておこう。

## 2 積極的<sup>2</sup>大学間連携

まず、前向きに教育研究力を強化するための積極的な大学間提携を取り上げよう。

### (1) 点と点の連携

複数の大学が特定の目的を達成するために行う連携。こうした連携はきわめて多く、かつ多様である。例えば、最近では連立連携が目立っている。同様の設置形態の大学が組む例としては、早稲田大と東京女子医大、関西大と大阪医科大・大阪薬科大などがある。設置形態を越えた例としては、公立の札幌医大と国立の室蘭工大、名古屋市立大と国立の名古屋工大の連携がある。また、教育面の連携としては、公立の会津大と私立の京都外語大の例がある。大学院教育の分野では、東京大、京都大、慶応義塾大、早稲田大の相互交流が発表されている。

こうした連携は枚挙にいとまがないが、現実にはどの程度深まり、効果があるかについてはバラつきが大きいといえよう。

さらに、国境を越えた大学間の連携も最近では急激に増加している。

### (2) 線的連携

単なる点と点という連携を越えて、参加大学がやや多く、厚味のある線という形の連携がある。国公立5芸大の連携がその典型例である。東京芸術大、金沢美術工芸大、愛知県立芸術大、京都市立芸術大、沖縄県立芸術大の5芸大の連携である。また「スーパー連携大学院」計

画には、北見工大、弘前大、秋田県立大、長岡技術科学大、富山大、信州大、中央大、電気通信大、三重大、大分大などが参加している。2010年度に東京都内にキャンパスを開設する計画である。

また、教職大学院を協同で設置するのも、このタイプの連携である。

いずれも、多くの大学の連携によって、個別大学の教育研究能力の限界を突破しようというのである。

### (3) 面的展開の連携

大学が特定の地域に複数集積し連携することの効果は、外国においてはすでに明らかである。知的創造の場が形成されるのである。その結果、集積は大学を越える。シリコン・バレーがその典型例である。

それでは、IT時代にもかかわらず、なぜ知的集積が進むのか。インターネットで伝達されるのは、デジタル化された形式知に過ぎない。暗黙知はインターネットでは伝達されない。しかも、暗黙知の創造がきわめて重要なのである。

暗黙知は、異質人材の集積から生まれる。異質人材の交流によって知的摩擦が生じ、新しい暗黙知が創造される。そうした創造の場を求める人が集まる。たしかに暗黙知の形式化は絶えず進む。同時に、特定の地域において、新しい暗黙知が常に創造される。そこにクラスターの意義がある。もちろん、クラスターとリンクしていれば、どの地域に居住していても知的創造は可能である。

したがって、現在、大学を集積させ、基礎研究を推し進め、それをベースにして科学技術の融合をはかり問題解決を進めるといった試みが世界各地に生じている。

わが国においても、文部科学省による知的クラスター創成事業が2002年度から開始されている。I期は18地域指定され、その一部はII期に入っている。

### (4) コンソーシアム

大学間連携の一形態であるコンソーシアムの数はすでに50を越えている。その多くは地域的に形成されている。京都コンソーシアム、ネットワーク多摩などがその代表例である。地域間競争の手段としては有効である。ただ、

地域内でライバルの大学がどのように協調するかは必ずしも確ではない場合が多い。また、地域社会の教育ニーズと関わりなく、大学の都合で形成されたものが少なくない。

ただ、大学間連携にとどまらない例もある。NPO法人三鷹ネットワーク大学推進機構がそれである。民・学・産・公のネットワークであり、基本的には市民側の発想に基づいて設立されたものである。三鷹市がインフラを提供し、15の高等教育機関が市民等の生涯学習に対応している。研究機関や企業などの賛同会員も40を越え、産学連携も行われている。趣旨に賛同した大学等が参加するため、地域外からの参加が多くなっている。

## 3 破綻回避<sup>3</sup>の大学間連携

最近では、破綻回避のための消極的な大学間連携の必要性が議論の対象になっている。全体的に見れば、大学教育に対する需要は供給を大きく下回っている。その結果、大学間競争が激化し、入学定員割れが生じている大学が増加している。入学定員割れが生じて、国公立大学の経営が破綻するおそれはない。だが、私立大学においては、入学定員割れは学校法人の経営に大きな影響を及ぼす。しかも、入学定員割れは、地方の中小規模の大学において著しい。

そこで、入学定員割れ大学の地域別分布を見ると、別表(図表2)の通りである。入学定員割れ校の比率は、全体ではほぼ4割に達している。異常に高い水準であるといえよう。地域別には、四国が87.5パーセントと最も大きく、中国、東北がこれに次いでいる。これに対して、東京と南関東が低い水準にある。

入学定員割れは収入減を意味する。そこで、入学定員

図表2 私立大学・入学定員割れ大学の地域別分布(2007年度)

※単位:校、( )内は定員割れ校の割合

地域	充足率70%未満	充足率70%~100%未満	定員割れ校計	総数
北海道	4 (16.7%)	7 (29.2%)	11 (45.8%)	24
東北	4 (13.8%)	13 (44.8%)	17 (58.6%)	29
北関東	6 (27.3%)	4 (18.2%)	10 (45.5%)	22
南関東	2 (2.8%)	16 (22.2%)	18 (25.0%)	72
東京	4 (3.8%)	12 (11.3%)	16 (15.1%)	106
甲信越	2 (10.0%)	9 (45.0%)	11 (55.0%)	20
北陸	2 (20.0%)	3 (30.0%)	5 (50.0%)	10
東海	13 (20.0%)	19 (29.2%)	32 (49.2%)	65
京都・大阪	8 (11.4%)	16 (22.9%)	24 (34.3%)	70
近畿	6 (14.0%)	11 (25.6%)	17 (39.5%)	43
中国	12 (33.3%)	12 (33.3%)	24 (66.7%)	36
四国	2 (25.0%)	5 (62.5%)	7 (87.5%)	8
九州	8 (14.8%)	21 (38.9%)	29 (53.7%)	54
合計	73 (13.1%)	148 (26.5%)	221 (39.5%)	559

※資料:日本私立学校振興・共済事業団

充足率が70%未満という大幅定員割れ大学の比率を見ると、全体では73校、13.1%に達している。しかも、中国と北関東において、その比率が高い。

とにかく、入学定員割れが続くと収入減が著しく、コストは下方硬直的であるために赤字が発生する。赤字が累積し、資金がショートすると経営破綻に陥る。もっとも、フローが悪化しても、ストックに余裕があればただちに破綻することはない。赤字の大学法人は年々増加しており、2006年度には16の法人(32.4%)に達している。収入に対する赤字幅が20%以上という法人も30に及んでいる。

そして、自立再生が困難になりつつある法人は58(11.1%)に達しており、うち9法人は破綻寸前の状況にある。

こうした経営困難法人のほとんどは、地方圏に立地している。最近では、学生の大都市集中が一段と進んでいる。とくに東京一極集中が著しい。このことは、地方圏からの学生の流出を意味する。地方圏においては、少子高齢化の進展によって人口減少が著しいうえに、学生が流出するのである。経済活動が停滞している地域から、経済活動が活発な地域に学生が移動するのは当然の成り行きである。流出を抑制することは容易ではない。

こうした地域問題は、いわば構造問題である。志願者の確保のための大学の個別対応には限界がある。大学は、生き残りを賭けて連携せざるをえない。場合によ

ては、連携から合併に進むこともある。合併によってスリム化するとともに、質の高い総合大学へと転換する可能性がある。

もちろん、こうした合併については、建学の精神を無視しているのではないかという批判が予想される。だが、志願者が入学定員を割っており、全入という状況に陥っているとすれば建学の精神はすでに空洞化している。のみならず、定員割れが続くとすれば、大学の公共性すら問われかねない。私学助成の根拠も否定されることになる。

今後、生き残るための大学間連携が次第に重視されるようになるだろう。

## 4 連携のあり方と大学の対応

大学間連携は、大学力の強化のために有力な手段であるかもしれない。だが、それは必ずしも成功するとは限らない。ここでは、連携にあたって留意すべき事項を

整理しておこう。この場合、連携そのもののあり方と連携に対する個別大学の対応という大別して2つの論点がある。

大学間連携は、一過性であっては意義が薄い。永続する連携という視点から見れば、さしあたり次のような論点を挙げることができよう。なお、2大学ないし3大学が特定の目的のもとで連携する場合には、目的に照らして連携の仕方を検討すればよい。以下では、多くの大学が参加する連携について検討しておこう。

- (1) 目的が明確であること
- (2) 競争関係にある大学がどのように連携できるか事前に見極めておくこと
- (3) オーガナイザーと参加大学の関係を明確にしておくこと
- (4) 連携組織の事務局体制と財政基盤を確保しておくこと
- (5) 連携組織としての戦略と独自の事業モデルを有していること
- (6) 連携組織における責任の所在と参加大学の役割が明確であること
- (7) 参加大学のすべてに利益があること
- (8) 組織運営にあたってガバナンスに配慮すること。

現実には、目的が必ずしも明確でない連携が少なくない。親睦団体のようなコンソーシアムも散見される。「つき合い」で何となく連携というのでは、「もたれ合い」になってしまう。これでは、成果はほとんど期待できない。

最重要の問題は、大学間の利害調整である「全入時代」の到来とともに、大学間の競争は激化している。補完関係にある大学の連携は問題ないが、競争関係にある大学がどのように連携するか。この点を詰めておかなければならない。

また、各大学は同格であるとしても、機能のうえではオーガナイザーが存在しなければ動かない。参加大学との関わりを明確にしておく必要がある。そして、活動を活発にするためには、強固な事務局体制と資金が不可欠である。

そのうえで、連携地域としての独自の戦略と事業モデルを用意しておかなければならない。事業モデルのもと

で、それぞれの大学が役割を自覚し、責任をもって参加する必要がある。

コアになる大学が参加大学の特徴を把握し、調整することも必要になるだろう。コミュニケーションを通じて、事業の全体計画を策定することになる。

そして、参加大学のすべてに参加による利益がなければならぬ。一方に利益があっても、他方にメリットがなければ、連携は続かない。競争関係にある参加大学が、連携によってどのようにメリットを生み出すかは、簡単な問題ではない。

それだけに、連携の運営にあたっては、ガバナンスに留意しなければならない。意志決定の透明性が必要であり、チェックの仕組みも用意しておかなければならない。しかも、ステイクホルダーは、参加大学だけではない。教育対象はもちろんのこと、広く社会に理解され、受け入れられなければならない。連携の内容について、情報公開に配慮する必要がある。

ところで、参加する個別の大学としては、参加の前提として、連携のメリットとデメリットを十分に検討しておかなければならない。参加についての戦略的判断が重要なのである。さらにいえば、自校の事業モデルのなかに大学連携を組み込んでおくことが望ましい。

個別大学も連携組織も、教育研究活動の質的向上を通じて、ともに新しいブランドを確立すべく努力することを長期的に重視すべきである。連携がクラスターの形成につながれば、地域の優位性が確保され、効果は大きい。

## 5 アメリカの事例

大学間連携は、特殊日本的な現象ではない。アメリカにおいても、多様に展開している。ここでは、その一端を紹介しておこう。

大学間連携の主要な形態として、地域コンソーシアムとクラスターを挙げることができよう。地域コンソーシアムの目的は多様である。機能分担と相乗効果で教育の幅を広げ地域問題争いで優位に立とうとするもの、研究開発を共同で行うもの、資材の共同購入でコストダウン

をはかるもの、等々、多岐にわたっている。

機能分担で教育の幅を広げる例としては、マサチューセッツ州やカリフォルニア州のリベラルアーツ・カレッジのコンソーシアムがある。また、研究開発をベースにしたクラスターの例も多い。

以下では、テキサス・メディカルセンターとライス大学の例を紹介しておこう。

テキサス・メディカルセンター(以下TMCという)とライス大学はテキサス州ヒューストンに立地している。両者は道路をへだたて隣接している。

TMCは世界最大の「医療都市」(City of Medical)である。医療と教育・研究の最も精緻な複合集積である。約1080エーカーの土地に46の非営利機関が立地している。公的機関と民間機関がそれぞれ半数を占めている。大学は11、病院は13、それぞれ立地している。大学の内訳を見ると、テキサス大学医学部、ベイラー医科大学、テキサス健康大学など医療系の大学が多い。学生数はフルタイム33150人、パートタイム75000人に達している。病院の医師は10000人以上、患者数は550万人、うち外国からの患者数は10000人、ベッド数は6500である。大学間、大学と病院間のコラボレーションが多様に展開しており、年間の研究支出総額は10億ドルに達している。医療の現場と大学の基礎研究が直結している。また、小規模ながらアメリカでも有数の研究型大学であるライス大学がTMCと数多くの共同研究開発を行っている。

TMCは「知力の都市」というべき大規模なコミュニティーであり、神戸市の「医療産業都市」のモデルになっている。

### むすび

大学間連携は、個別の連携からコンソーシアム、知的クラスターまで多岐にわたっている。だが、その本格的展開は今後である。現在は、目標を明確に設定し、試行錯誤で運営のあり方を確立していく段階である。

(注) Converging Technologies for Improving Human Performance, NSF / DOC - sponsored report, Edited by M. C. Roce and W. S. Bainbridge, 2002