

## 地域主権化時代・地域創生時代の大学像と大学経営戦略を考える —地域経営学・地域経営の視点から—

藤永 弘  
(札幌学院大学名誉教授)

### 1. はじめに

地域主権化時代・地域創生時代、第4次産業革命時代等の新しい時代に当たって、大学は、常に正しい「時代認識」に基づいて、学術研究(学術の創造と継承)・教育・社会貢献(研究と教育を通じての社会貢献)を担う持続可能な「継続的事業体としての大学」、の創生に向けて、新たな大学像(大学経営理念・建学の精神を含む)に基づいて、長期・中期・短期の「事業計画と財務計画」を策定し、大学の経営者、教員・職員がそれらを共有し、連携・協働しながら、大学を取り巻く各種ステークホルダーの理解を得ながらの戦略的な大学経営が求められている。

私は、過去の私立大学経営の経験、私立大学及び公立大学での研究・教育・社会貢献を担ってきた経験から、大学問題に当たっては常に次の点を考えながら大学のあり方を考えている。

- ① 大学とは、「学術の研究と教育」と「研究と教育を通じての社会貢献」を担う「知の拠点(知の創造と継承)、学びの場・学び直しの拠点」として、学術の研究と教育を担う「継続的事業体」である。したがって、「継続的事業体としての大学」・「持続可能な大学」としての大学経営に当たっては、常に「大学の歴史から学び」、「大学の現実を直視し、考え」、「大学の未来をデザイン」する必要がある。
- ② 大学とは、「学術の研究、教育、社会貢献」を担う「知の拠点(知の創造と継承)、学びの場、学び直しの場」として「社会制度・社会システム」の一つであることから学術の研究と教育を通じて「社会の多様なニーズに応える大学であると共に、社会をリードする大学である」ことが要請される。
- ③ 大学とは、地域主権化時代・地域創生時代を迎えて、「地域に根差した大学であると共に、世界に拓かれた大学」であると共に、「社会のニーズに応えると共に、社会をリードする大学」であることが要請される。したがって、大学は、「研究の拠点・知の拠点、学びの拠点・学び直しの拠点」として、学術の研究、教育を通じて、持続可能な地域社会の創生に向けて、多様な価値観を有する、「多様な人財の育成」が要請される。

### 2. 21世紀を迎えるにあたっての大学像について

私は、20世紀末に21世紀を迎えるにあたって、当時の「時代認識」と「21世紀の大学像」について、藤永弘編著『大学教育と会計教育』(創成社、2004年9月20日)の第5章

「21世紀の大学像と会計教育の展望と課題」322頁～324頁で、次のように「時代認識」を行うと共に、「21世紀の大学像」について述べた。

### (1) 時代認識について

21世紀は、「グローバル化時代、高度情報化時代、価値観の多様化時代、地域環境保全の時代、生涯教育・生涯学習の時代、世界各国との共生の時代」等といわれる。また、グローバル化と同時に、地方分権化の進展が求められる時代でもある。このように21世紀はまさに変革の時代、多様化の時代であることから、大学に対しても社会からの多様なニーズ・期待が要請されることになる。

したがって、大学は、21世紀の多様な社会的ニーズを適切に察知し、社会的ニーズに適切にこたえらるとともに、社会をリードする大学であることが求められる。また、大学は、変革の時代の多様な社会的ニーズに応えるためには、従来の「横並び的、均一的、画一的、同質的な一律の大学」から、多様なニーズ・期待を反映し、また多様なニーズ・期待に応えるために、大学は、「多様な教育理念、教育目標、多様な設置形態の大学」が展開されることになる。

また、大学への進学率の上昇に伴い、大学はM.トロウによる高等教育システムの段階的移行（トロウ・モデル）のように「エリート型大学」から「マス型大学」へ、そして現在は「ユニバーサル・アクセス型大学」へ、そしてさらに「ユニバーサル・アテンダント型大学」へと移行している。同時に18歳人口の減少に伴い大学は全入時代に入ろうとしている。

大学教育においては、今まで経験したことのない初めての「ユニバーサル・アクセス型大学での教育」・「ユニバーサル・アテンダント型大学での教育」への挑戦が要請される。そしてユニバーサル・アクセス型大学・ユニバーサル・アテンダント型大学に適合的な「教育課程及び教育方法・教授法の研究」と共に、「大学教員・職員の意識改革」が要請される。

さらに一方で、科学技術の著しい進歩・発展の中で、大学は、リカレント教育、リフレッシュ教育という生涯教育・生涯学習の場、学び直しの場合として、学部・大学院教育の再構築、高度職業人育成の大学・大学院、アカデミックな研究者育成の大学院と共に、行政・産業界などのあらゆる社会組織の中で働く研究能力を有する人材育成するための大学院等、「国民の誰でも、何処でも、何時でも必要な時に学べる大学・大学院」が必要となる。21世紀の大学像としては、正に変革期の時代、多様化の時代と言われる21世紀においては、学術研究及び教育において「多様な社会的ニーズ・期待に応えると共に、学術研究と教育を通じて社会をリードする大学が要請されると言える。

すでに各大学では、従来の「横並び型大学」ではなく、社会の多様なニーズに応えるための大学改革、大学の再構築が盛んに行われているが、21世紀に要請されている「大学像」を次のように考えた。

### (2) 21世紀の大学像について

- ① 自国の学生を対象とした大学・大学院から、グローバル化時代を反映した「世界各国の学生を受け入れる大学・大学院」へ

- ② 地方分権化を反映した地方の大学から、新たな地域の研究・教育発信基地としての「地域の大学・大学院」へ
- ③ エリート型大学・マス型大学から、進学率の 50%を超えた『ユニバーサル・アクセス型大学・ユニバーサル・アテンダント型大学』へ
- ④ 横並び的・均一的・同質的な大学・大学院から「社会の多様な学習・教育ニーズ・期待に応える大学・大学院」へ
- ⑤ 研究機関としての大学院から「高度職業人養成機関としての大学院・専門職大学院」をも含む多様な大学院へ
- ⑥ 大学院は、「アカデミックな課程博士」を育成する大学院のみでなく、産業界・経済界等社会のあらゆる分野で活躍する「実業界の課程博士」をも育成する大学院へ
- ⑦ 誰でも、何時でも、何処でも必要な時に学べる「生涯学習の場・学び直しの場」としての大学・大学院へ

このように 21 世紀の大学は、「社会の多様なニーズに応える大学であると共に、社会の進むべき方向を示し社会をリードする大学」として社会的役割を担うことになる。そのためには、各々の大学が、横並びでなく、大学の社会的機能である「学術の研究、教育そして社会貢献」を果たせる「大学独自の特色ある大学」に進化・再構築する必要がある。大学の教育改革は、現在、社会の注目の中で「大学の自己責任」において行われているが、21 世紀の大学像を描き、大学経営者、教員、職員が共有して、大学づくりを行う必要がある。

大学は、今まで経験したことのない多様な学生（留学生、社会人等）、多様な履修者（フルタイムの学生、パートタイムの学生等）を受け入れることから、「徹底した、多様な教育課程と教育方法・教授法の研究」が要請される。大学人としての力量、真価、見識が問われる言っても過言でない。また同時に、「教員の意識改革と自己研鑽」が求められることになると見解を述べた。

### 3. 現在の時代認識について

現在に時代認識については、前述の「時代認識」に更に加筆すべき事項は、「第 4 次産業革命」と称される「IT、IoT、ビックデータ、ロボット、AI（人工知能）等の技術革新」の発展である。この問題は、理工学系大学、大学院・学部・学科の問題だけでなく、文系（社会科学系・人文科学系）をも含むすべての分野に係るものである。第 4 次産業革命の下での技術革新を正確に理解し、これら技術革新をリードすると共に活用できる「社会制度、経済社会システムを変革・進化」させることが求められている。これは、「社会のニーズに応え」と共に、社会をリードする大学」としての文系・理系共通の大学の責務でもる。

技術社会の変遷について「産業技術研究所」は、次のように述べている。

#### (1) 技術社会の変遷

技術社会は、①「狩猟社会（Society 1.0）」→②「農耕社会（Society 2.0）」→③「工業社会（Society 3.0）」→④「情報社会（Society 4.0）」（ICT、IoT による製造業の革新や生産性

の向上を図る技術社会) →⑤「超スマート社会 (Society 5.0)」(イノベーションによって新たな社会の創造や社会のありようを変える社会) に変遷している。

また「超スマート社会 (Society 5.0)」については次のような社会としている。

## (2) 「超スマート社会 (Society 5.0)」とは

これからの超スマート社会については次のような社会であるとしている・

- ① 「CPS (Cyber Physical System) における知覚・制御を可能にする『人間拡張技術社会』
- ② 「革新的な AI 用ハードウェア技術と AI による『応用システム技術社会』
- ③ 「情報入出力用デバイスおよび高効率の『ネットワーク技術社会』
- ④ 「マスカスタマイゼーションに対応できる『次世代製造システム技術社会』
- ⑤ 「デジタルものづくりに向けて『革新的計測技術社会』

このような社会における大学の研究、教育は、文理融合された研究、文理融合された教育が必要となる。最近、科学の「生命科学と自然科学」への分類、工学の分野別工学を統合した「総合工学」、経営学分野での経営学・会計学・商学・経営工学・経営情報科学等の統合・融合された「広義の経営学・総合経営学・統合経営学」等の学術分野の統合・融合・総合等の従来の学術分類にとらわれない学術の研究・教育が行われる必要がある。最近では、工学分野での「総合工学」、新たな「生命科学」など学際的統合による研究・教育が盛んに行われている。専門的な「個別知」と共に「総合知」が求められているとも言える。

## 4. 大学を取り巻く現在の社会

現在、大学を取り巻く社会環境は大きく変化している。このような新たな社会のニーズに応えながら、社会をリードする責務を大学は担わなければならない。「知の拠点 (地の創造と継承)、学びの場・学び直し」の場」として各大学は、学術の研究及び教育の進化、発展を図らねばならない。同時に、大学間の連携、協働による学術の研究及び教育環境の創造も必要になる。大学を取り巻く社会の変化を整理すると次のように考えられる。

- ① 「急激な人口減少 (少子高齢化・生産人口減少、都市人口の増加と地方人口の減少、世界規模での人口増大) の進行に伴う産業構造や雇用形態等の変化の社会」
- ② 「グローバル化とローカル化に対応可能な意識改革と人材育成の社会」
- ③ 「高度情報化 (IT、IoT、AI 等) に伴う新技術の導入と活用の社会」
- ④ 「価値観の多様化、生き方の多様化と共に、個の確立の必要な社会」
- ⑤ 「中央集権型社会から地域主権型社会」(地域創生：都市創生と地方創生)
- ⑥ 「学術研究や教育の多様化、学術研究の学際化・学術の融合化・学術の総合化、学術の横断化社会」
- ⑦ 「教育制度の多様化と教育制度の再編化社会」(義務教育学校、中等教育学校、大学の一法人複数大学制度、私立大学の学部単位での事業譲渡、小規模大学の公立化、専門職大学・大学院等)

- ⑧ 「国立・公立・私立大学の財政危機と大学の学術研究と教育振興のための専門経営者登場社会」
- ⑨ 「地球環境保全社会」（再生エネルギー等の循環型社会の創生）
- ⑩ 「国家財政・地方財政危機の社会」（国家及び地方の財政再建・財政自立化、選択と集中）

## 5、地域経営学の定義

新しい時代を迎えて、既存の学問領域の進化・発展、他学問領域との連携・協働、文理融合等と共に、「新たな学問領域の創造」が求められている。その一つに、日本学術会議経営学委員会での「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会」がある。この分科会では、地域主権化時代、地域創生時代における新たな「地域経営学の学術的な理論構築」に向けて議論を行ってきた。また同時期から、札幌学院大学と青森公立大学の在職時代の同僚を中心に「地域経営学会」を創設し、地域経営学の理論構築と実践的な研究・調査を行っている。

### (1) 地域経営学の定義

地域経営学の定義は、地域経営学とは、精神的・経済的に自立した（自律を含）「持続可能な地域社会の創造」を地域経営の理念として、「地域住民の幸福な生活の視点」から、地域社会を構成する各種利害関係者（ステークホルダー）と連携・協働して、有形・無形の「地域特性、地域資源を活かした地域価値の創造」のための「科学的知識の体系」として考えている。

### (2) 地域経営学の内容

- ① 「地域経営学」は、地域社会全体を「一つの地域経営主体（継続的事業体）」として、「地域住民の幸福な生活の視点」から、地域社会の経営を担うと共に、地域社会を構成する「各種経営主体（各種継続的事業体）」が連携・協働して、有形・無形の地域社会の特性・および地域社会の資源を活かした「地域価値の創造」のために、地域経営理念に基づく長期・中期・短期の地域経営課題の設定とその解決を図ることを目的とする。
- ② 「地域経営学」は、地域社会全体を一つの地域経営主体として「地域社会全体の価値の最大化・最適化」を目指すと共に、地域社会全体を構成する各種個別経営主体は地域社会全体の価値の最大化・最適化を志向しながら、「各種個別経営主体の個別価値の最大化・最適化」を目指す。
- ③ 「地域経営学」での地域社会を構成する各種経営主体（各種継続的事業体）の中には、「地方公共団体（自治体）、私企業。公企業、学校、病院、組合、NPO、家庭など」が含まれる。
- ④ 「地域経営学」の地域価値には、分類目的により各種の分類が考えられるが、「社会価値」、「経済価値」、「組織価値」から構成される。「社会価値」は、地域の有形・無形の歴史、地域の文化・芸術、地域の宗教、地域の生活様式などで、「経済価値」は、有

形・無形の地域資源、人的資本、地域の財源、資金・キャッシュフロー、投資などで、「組織価値」は、地域の各種制度・組織、地域住民の意識価などから構成される。

⑤「地域経営学」での地域価値の創造は、「特定地域社会内での地域価値の創造」のみならず、他の地域社会間との連携、協働の相乗効果による「特定地域価値の創造」と「広域地域価値の創造」経営」をも目指す。

## 6. 新時代の大学像の構築について

### —新時代の大学像の構築に当たっての大学教育改革の基本理念—

大学は、前述のように、学術の研究と教育により社会のニーズに応えると共に、社会をリードする「社会制度・社会システム」の一つであることから、常に、現代社会の正確な時代認識を踏まえて、持続可能な地域社会の創造に向けて、持続可能な大学を創造するために、大学の特性・大学の資源(有形・無形及び潜在的な資源)を活かした大学像の構築が大学の経営者、教員、職員に求められる。大学像の構築に当たって考慮すべき事項を如何に掲げる。

#### (1) 学術の研究を踏まえた、学部生、大学院生の課題探究能力の育成による教育の質の向上

- ① 初等教育、中等教育での自ら学び、自ら考える教育を基礎に課題探究能力（課題設定と解決能力）の育成
- ② 新しい時代の大学教育に対する大学教員の意識改革と共に、大学の教育目的・方針、教育課程と教育方法を踏まえた教員の教育内容・教育方法の研究と共有化
- ③ 大学院教育については、社会人、外国人を含む大学院教育ニーズに応えると共に、大学院教育の高度化を図り、国際的にも評価される教育研究拠点を構築する。

#### (2) 教育研究システムの柔軟化—大学の独自性・自律性・自立性の確立—

- ① 大学における画一的、均一的な履修、学修、修了システムを改め、学部生、大学院生の能力、適性、学修目的に対応した主体的な学修が可能な弾力的な教育・学修システムの確立
- ② 国際社会、地域社会や産業界との積極的な連携・交流（国際交流・地域交流）を推進するためのシステムの構築

#### (3) 持続可能な大学であるために大学経営能力を有する専門的経営者による大学経営と大学組織運営体制の確立

- ① 大学は、「知の拠点、学びの場、学び直し」の場」として、学術の研究、教育の高度化を図るために、新しい知識、技術、学問、文化等を継続的に創造していくシステムの確立
- ② 大学に経営・運営に当たっては、大学の主体性と自己責任の下で、学術研究・教育の学際化、融合化、総合化を図り「社会のニーズに応えると共に、社会をリードする大学システム」の確立

(4) 大学経営・運営の多元的評価システムの確立と公開（『大学経営統合報告書』による公開）—大学の特性、個性に応じた独自の学術研究システムの確立と公開—

- ① 大学の「特性、人的・知的資源」を活かした学術研究、教育の質向上を図ると共に、国際社会、地域社会の理解と支援を得ながら、大学の社会的評価を高めるシステムを確立する
- ② 大学は、大学経営・運営の自己点検・評価の充実を図ると共に、第三者評価を含む大学の多元的な評価を行い、行政・監督機関のみならず社会に対して『大学統合報告書』を公開するシステムを確立する。

## 7. おわりに

最近、日本私立大学連盟から『未来を先導する私立大学の将来像』が平成 30 年（2018）年 4 月に公表され、公立大学協会から『時代を IEAD する公立大学—公立大学の将来構造に向けての議論の方向性と可能性—』が 2017 年 5 月に公表され、国立大学協会から『高等教育における国立大学の将来像（中間まとめ）』が平成 29 年（2017 年）7 月に公表されている。また、文部科学省からも『今後の高等教育の将来像について』が平成 30 年（2018 年）に公表されている。また、経済同友会、日本経済団体連合会などからも大学経営に関する意見等が公表されている。

私立大学、公立大学、私立大学は、知の拠点（地の創造と継承の拠点）、学びの場、学び直し（人財育成・人材再育成の拠点）として、各々の大学の特色・特性を活かした持続可能な大学の創造のための大学像の構築と大学経営戦略（長期・中期・短期の大学事業計画と長期・中期・短期の大学財務計画を両輪とした大学経営戦略）に基づいた大学経営を行う重要な時期に至っていると言える。

特に、持続可能な地域創生のために地域特性・地域資源を活かした地域価値創造のための地域経営に取り組み、地域総合戦略に基づく実装に「民・産・官・学・金・言・土」が連携・協働して取り組んでいる。地域の大学は、持続可能な地域社会の創生のための「地域の知の拠点・学びの場・学び直し（場）」として重要な社会的役割を担わねばならない。

地域主権化時代、地域創生時代を迎えて、まさに地域の大学は、持続可能な地域社会の創生に向けて、個々の大学は、「持続可能な大学」であるための「21 世紀の大学像の構築能力」とそれに基づく「大学経営能力」（長期・中期・短期の事業計画と財務計画の作成と経営能力）の真価が問われている。