

特集

新しい時代における大学の連携・協働

濱 名 篤

Received: 10 January 2023 / Accepted: 20 January 2023

— <要 旨> —

本稿の目的は、関西国際大学（以下では「本学」という）が取り組んできた様々な大学間連携・協働の事例を通じて連携・協働の類型化を行い、これからの中小私立大学にとっての大学間連携・協働の可能性について明らかにすることである。

大学間連携・協働を行うメリットがどこにあるのかはそれぞれの大学の置かれた状況によって異なるが、中小規模の私大においてそのメリットが何なのか、どのような類型が望ましいのかを事例を紹介しながら論じていく。これまで文部科学省が想定してきた大学間連携は同一地域内を想定していたと考えられる。しかし、学生募集の競合相手とならない他地域の大学との連携（“スープの冷める距離連携”）の可能性も十分に考慮すべきであろう。

国際間連携においても、1対1の国際間連携だけでなく、国際コンソーシアムの形成や利用の可能性は大きい。連携・協働の在り方は目的やテーマ、さらには置かれた状況の中で各大学が戦略的に選択したり、組み合わせたりしていくことが望ましい。

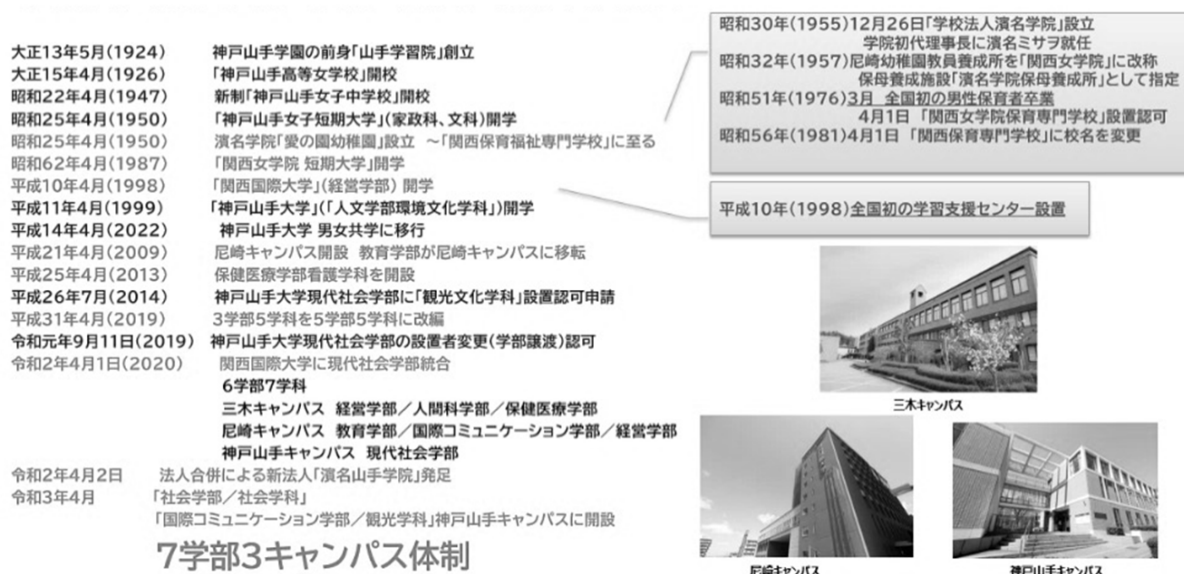
最後に、本学が経験した学部譲渡方式による法人合併の経緯についても付言している。

1. 関西国際大学の概要

関西国際大学は三木市で昭和62（1987）年に開学した後、平成21（2009）年に法人の発祥の地である尼崎に二つ目のキャンパスを設置、令和2（2020）

年4月1日に神戸山手大学の事業譲渡を受け、それが現在の神戸山手キャンパスとなり、現在三つのキャンパスから構成されている。本学は募集停止した現代社会学部を含めて7学部をもち、経営学部のみが2キャンパスに分散して配置されている。大学院は修士課程（人間行動学研究科、看護学研究科）と博士課程（看護学研究科）をもつ。このうち、人間行動学研究科は尼崎と三木に分置、看護学研究科は三木のみという配置になっている。

法人の中には保育福祉専門学校、中学校と高等学校、認定こども園を設置している。図1は法人の歴史を整理したものである。旧濱名学院の歴史は青字で、旧神戸山手学園の歴史は黒字で、合併後の歴史は赤で記載している。旧濱名学院は昭和25（1950）年に幼稚園を設置したのが発祥であるので、旧神戸山手学園のほうが法人としての歴史が長く、まもなく創立100年を迎える。関西国際大学は令和2（2020）年の4月1日に神戸山手大学の学部（現代社会学部）譲渡を受けて、神戸山手大学を大学としてまず統合し、その翌日に法人統合をする段階をふみ、全国初の学部譲渡方式による大学の統合の事例になった。



出所：関西国際大学学長室提供

図1 学校法人濱名山手学院 関西国際大学概要

2. 大学連携・協働の必要性

大学の連携・協働の必要性と重層化について、本学の多様な連携・協働の現状を紹介していきたい。現在の高等教育政策は、政府の資源配分における選択と集中が強まり、弱小大学に対しては市場からの退場を促進する政策が規制緩和政策と並行して行われており、本学のような中小私大は非常に多くの困難な状況を抱えた時代になっているといえる。最近、大学の合併が円滑に進んでいないように見える背景には、規制緩和の仕方に問題があるのではないかとという仮説をもって、某官庁からヒアリングを受けた。その際に、筆者は果たしてそうなのかとむしろ疑問を呈した。大学設置基準は令和4(2022)年10月に改正されたが、大手のスケールメリットには全然手つかず状態のままであり、理工系を含む総合大学、とりわけ首都圏、大都市圏の大学に有利な市場構造が維持されている。これが少子化、コロナ禍でさらに厳しさを増してきている。

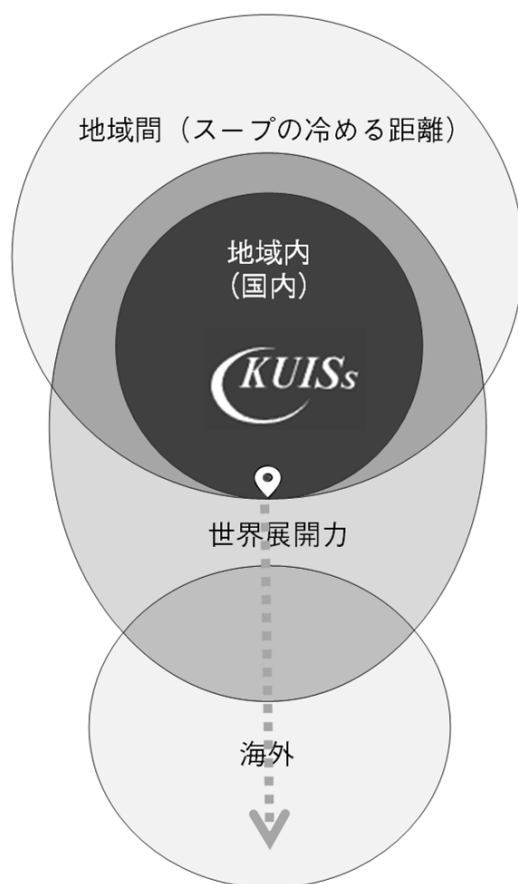
今回の大学設置基準改正で規制緩和が大規模に進んだが、これにはメリット、デメリットの両方あると思われる。

近年、文部科学省からスーパーグローバル大学創成事業(SGU)」に続き、平成4年度の「地域活性化人材育成事業(SPARC)」、さらに「10兆円ファンド」といったスキームが続々とでてきている。高等教育における資源配分の“選択と集中”政策は強化されており、中小私大からみると、有力大学に資源が集中する政策に見受けられる。アンブレラ型の一法人複数大学方式が登場し、有力国立大学同士の合併が出現し、10兆円ファンドを巡って有力国立大学の合併まで取り沙汰されている。こうした状況の一方、地方では、小規模、文系私大の存続はきわめて厳しくなっており、全国の私立大学の半数近くが定員割れを起こしている状態である。このままでは、小規模、文系の私立大学が復活できる状況に向けた規制緩和になっているとは思えない。

本学は法人合併後の令和2(2020)年以降でも3,000人規模の大学である(関西国際大学は2019年度まで収容定員2,000人規模で中の下ぐらいの規模。旧神戸山手大学も1,000人程度)。合併前から、収容定員2,000人規模では、持続して安定した経営を続けていくことが非常に難しいと認識していた。自学単独で困難なら他大学と連携・協働して可能性を拡大するしかないというのが、筆者が学長に就任した当時から考えていたことであった。ただし、どの大学と連携・協働を進めていくかは重要な判断を伴った。

3. 大学連携・協働の類型化

本学では多様な方式で他大学と連携・協働を行っているが、大学間連携・協働を類型化すると図2のように整理できる。



出所：筆者作成

図2 大学連携・協働の類型化

① 地域内連携

② 地域間連携（“スープの冷める距離”連携）

本学の例では、（一社）学修評価・教育開発協議会（後述）や国際大学間の未来ネットワーク（城西国際大学、九州国際大学、本学）といった連携である。

③ 国際連携：本学の例では、ACP（Asian Cooperative Program）

④ 国内連携（地域内・地域間）×国際連携

本学の例では、大学の世界展開力プログラム「産官学連携ベンチャー・エコ・システム創成による起業家育成国際協働カリキュラム」

①の「地域内連携」は同一県内など近距離における連携であり、全国各地で展開する地域コンソーシアムがこれにあたる。文科省は地域コンソーシアムのスタートアップを促進した時期があり、COC+でめざした連携もこのタイプであった。大学等連携推進法人を制度設計する際にもこうした近距離の連携を想定していると思われる。

②の「地域間連携」では、国内であっても、同一県内ではなく他地域の大学等との連携が考えられ、筆者は“スープの冷める距離連携”と呼んでいる。地域が離れたところでの連携は、対面で日常的に学生同士が交流することは難しいが、遠隔学習や集中型プログラムでの連携は可能であり、近隣校ではないので学生募集上の利害対立が生じないのがメリットである。

③の「国際連携」は海外の大学等の連携であり、単独大学との連携もあれば、海外大学とのコンソーシアムやネットワークを形成する連携もありえる。

④の「国内連携（地域内・地域間）×国際連携」は国内連携（①や②）と国際連携（③）を組み合わせてネットワーク化して連携・協働する類型である。

以下では、本学におけるそれぞれの種類の事例を紹介する。

① 地域内連携

本学の場合、一般社団法人コンソーシアムひょうご神戸が地域内連携である。

このコンソーシアムは、平成17（2005）年11月11日に開催された兵庫県下大学学長会議において「県下大学コンソーシアム機能の強化」について意見交換がなされたことに端を発し、平成18（2006）年6月12日に発足した。その後、設立10年を節目として平成28（2016）年4月1日に一般社団法人となり、兵庫県下の31大学、7短期大学・短期大学部、1高等専門学校の計39校、学生総数約10万人を母体に活動している（同コンソーシアムWEBより <https://www.consortium-hyogo.jp/establishment/>）。現在、国際交流、学生交流、地域交流、社会連携、高大交流、研修交流及び教育連携の各事業について、6つの事業委員会（国際交流委員会、学生交流委員会、教育連携

委員会、キャリア委員会、高大連携委員会、FD・SD委員会)を設けて事業を展開している。筆者が学長就任直後に、兵庫県下学長会議で議題に取り上げられたことが発端となり、発足以来、今日まで理事を務めてきている。年4回が原則の理事会には、役員を務める学長達本人がほとんど出席している。兵庫県知事、神戸市長、JASSO 理事長には、参与を務めていただき、行政からの委託事業を受託していることなどに加え、地元企業の賛助会員との関係も良好である。

② 地域間連携

地域間連携の例としては、(一社)学修評価・教育開発協議会があげられる。他にも、任意団体である、国際大学間の未来ネットワーク(城西国際大学、九州国際大学、本学)もあるが、ここでは前者について紹介する。2012年度に採択された文部科学省大学間連携共同教育推進事業「主体的な学びのための教学マネジメントシステムの構築」での取組みに端を発し、平成28(2016)年5月に一般社団法人として設立した。目的としては、「高等教育機関(大学及び短期大学)における教育の質の向上を図り、地域社会の発展に貢献すること」とし、会員校は共愛学園前橋国際大学、富山国際大学、北陸学院大学/北陸学院大学短期大学部、宮崎国際大学/宮崎学園短期大学、本学となっている。事業としては、以下の事業を行っている(<http://www.jheds.or.jp/>)。

- (1) 学生の学修成果の評価方法の開発・普及
- (2) 学生ならびに社会人を対象とした教育プログラムの開発
- (3) 学生の能力判定に係る試験の開発・活用
- (4) IR(インスティテューショナル・リサーチ)の普及促進
- (5) 本法人が開発し認定する資格の付与
- (6) 会員相互ならびに諸団体との相互連携および交流
- (7) その他、本法人の目的を達成するために必要な事業(定款より)

事業は、もともとは学修成果の評価からスタートしており、もう一つの問題関心は教育プログラムの開発である。加盟校の共通点はすべての大学が教員養成を行っているというところである。地域内の大学との連携・協働は、国公立にはあてはまらないかもしれないが、私立大学同士では学生募集の競争相手とどこまで連携・協働ができるかという点でやはり限界はある。し

かし、地域間連携では、各大学が開発したプログラムを地域を越えた他大学に提供しても、それらの大学は学生募集上のライバルではないのでデメリットは発生しない。本学の IR ではすべての学生から収集する各種適性検査やテスト結果、アンケート、成績などをパネル化し、学生が提供する情報の 9 割以上をパネルデータ化している。事業では、これらを活用した IR のノウハウを共有することを重視している。

最近の取り組みとして、留学生を中心とする国内留学もある。留学生から見ると国内留学は十分魅力になりえる。留学生にとって、一地域のみでの滞在で日本を深く理解した実感を得ることは難しいと想像できる。留学するそれぞれの地域が離れていれば、異なる地域事情を経験することができるため、国内留学を始めた。ただし、現在、国内留学は、コロナ禍と、短期滞在の宿舎を各大学が自前で持っていないことが障壁となっており、広く活用されているとは言い難い。教育プログラムとしては、本学が防災士養成の講座を開講しているため、そこに他大学から短期集中で来学して講座を受講するようなケースもある。また、オンライン授業の相互提供も少しずつ始めている。さらに、共同で FD、SD を運用し、相互での参加、あるいはテーマに基づいたオンラインでの参加も少なくない。入学時に学生の初期的な能力を把握するためのテスト開発も共同で行っている。IR 研修会も、定期的に実施している。

この協議会は令和 4 (2022) 年の 4 月に大学等連携推進法人に認定を受けている。本学がこの制度を利用しようと思った狙いは、連携教職課程を作ろうと考えてのことであった。同時並行で大学等連携推進法人を申請（正確には届出）し、本学が一般社団法人としての法人格をすでに取得していたことから、簡単な定款変更だけで認められた。

連携教職課程は四国の 4 大学が連携教職課程の準備を進めているのとはほぼ同時並行で、鳴門教育大学から情報提供を受けつつ準備をしたが、実現には至らなかった。第一の理由は、今まで自大学の科目で課程を取ることができたのが、連携教職課程になると自大学以外から 8 単位以上の科目を修得しなければいけないという規制のためである。学生にとっては対面ではなく遠隔科目を履修するメリットがなければ、本学内でも賛同を得ることは難しく、これは他大学も同様であった。他大学の学生を採点する負荷が増えることに教員たちからも反対の声があり、コンセンサスを得る過程は難航し、現在の段階では連携教職課程は実現していない。

③ 国際連携

いくつか地域を越えた個別大学との連携をしている大学は珍しくはない。本学も国際を冠する大学であり、現在、海外の13か国・地域にある68大学と連携協定を結んで交換留学等を行っており（2022年11月現在）、大学の規模からみればパートナーの数は少なくない。

本学の国際連携の中で特筆すべき事例は、東南アジアの有力大学とのコンソーシアムである Asian Cooperative Program (ACP) を組んでいることである。インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナム、フィリピン、ミャンマーの15大学と本学とで組織し、地球規模で、「安全・安心」が希求されている中で、東南アジアの協定校とグローバルネットワークを構築し、地震、津波等の自然災害を主なテーマに「安全・安心」なアジアの発展をマネジメントできる人材を育成するために、以下のような連携・協働を行っている。

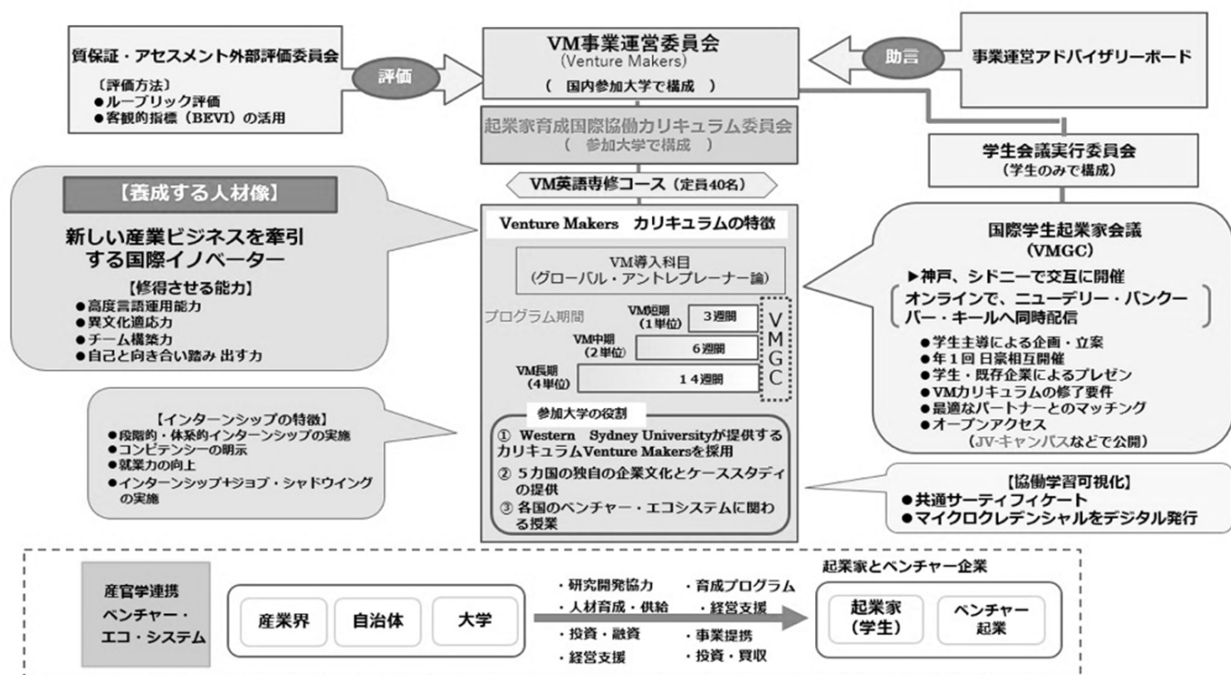
①セーフティーマネジメントをテーマとした海外オフキャンパスプログラムの共同開発・実施、②セーフティーマネジメントをテーマとしたコアカリキュラムの構築、③セーフティーマネジメントをテーマとしたグローバル共同研究プロジェクトの実施、④学修成果の評価方法の開発と教育の質保証 (<https://www.kuins.ac.jp/international/acp/index.html>) である。インドネシアのガジャマダ大学、アトマジャヤ・ジョグジャカルタ大学、マレーシアのウタラ・マレーシア大学等が現在中心的メンバーになっているが、この連携は本学が防災士教育に力を入れていることが原動力になっている。防災士は民間資格であるが、近年防災士に対する社会的関心は国内でも高まっている。この分野での教育・研究ノウハウをアジアの大学と共有しようと呼びかけたところ、東南アジアの有力大学も含めて参加をしてくれた。日本は防災先進国であり、とりわけ本学のある兵庫県は阪神・淡路大震災でさまざまな経験をしており、本学周辺にも関連施設がたくさんある。それらの資源も活用して、安全・安心をキーワードにしたコンソーシアムを形成できた。コロナ禍によって令和4（2020）年からは遠隔プログラムでの実施となっていたが、令和5（2023）年からは対面に戻す予定である。コロナ以前は対面プログラムを毎年1、2回開催してきており、日本と東南アジアのどこかの大学のキャンパスで、学生たちがフィールドワークを行ない、安全・安心をテーマとするPBL型のプログラムなどを実施してきた。例えば、防災教育のコンテンツをその国・地域に合ったかたちで作っていく課題を、多国籍グループ、小グループに分かれて取り組むといった内容である。

さらに、こうした蓄積に基づきサーティフィケートプログラムを作るこ

とも広がりつつある。マレーシアのウタラ・マレーシア大学（UUM）と本学での進捗が最も早く、次いでガジヤマダ大学と徐々に進んでいる。それは各大学の科目と ACP の共同開発の科目から構成され、自大学での履修に加え、前述したように現地でホスト大学に学生たちが集まってオフキャンパスプログラムを履修し、サーティフィケートを与える仕組みである。海外とのネットワークを活用する途が、本学からみた国際連携の成功例であると考えている。

④ 国内連携（地域内・地域間）×国際連携

前述の 2 種類の国内連携と国際連携を全部つなげて実現しようとしたのが、令和 4（2022）年 9 月に採択された、文部科学省が進める「大学の世界展開力強化事業」である「産官学連携ベンチャー・エコ・システム創成による起業家育成国際協働カリキュラム」である。アントレプレナー養成を国際連携プログラムの一環として行うという趣旨であり、メインパートナーはオーストラリアの西シドニー大学をはじめとする 14 大学とし、シドニーの大学が Innovation Dojo と名付けられた機関と連携して行っているプログラムを、日本とインド、カナダ、イギリスの大学に拡大して発展させていくものである。海外で始められている起業家マインドを育成するためのプログラムと連携し、発展させていこうという狙いである。しかし、このプログラムの実施にあたっては、関西国際大学一校単独でこのプログラムに参加できる十分な英語能力を備えた学生を安定して送り出せるのか、といった点に不確定要素もあったため、他の国内大学と国内プラットフォームを構築する運びとなった。1 校は前述の（一社）コンソーシアムひょうご神戸のメンバーである神戸芸術工科大学、もう 1 校は（一社）学修評価・教育開発協議会のメンバーである宮崎国際大学をお誘いし、“スープの冷めない”地元校と“スープの冷める”距離の連携校と国内の 3 大学でプラットフォームを作ったのである。この 3 校連携で海外の大学とさらに連携する構造になり、これに地元の産官からの協力体制を得ることができた。神戸市はスタートアップ起業家育成を実現するスタートアップ都市形成を目指しており、関西経済同友会からも協力・賛同を得ることができた。Innovation Dojo は日本に Innovation Dojo Japan という組織を置いており、既に神戸市との連携を開始していたので、国内での実施体制の準備は比較的容易であった。



出所：関西国際大学学長室提供

図3 5カ国（英・加・豪・印・日）による国際協働プログラム

教育内容は5カ国連合で、Venture Makers カリキュラムを作って、短期、中期、長期（といっても4単位であるが）、それぞれのカリキュラムを作成して実施する。その上で神戸とシドニーで交互に学生起業家会議を開催していく。起業家とベンチャー企業を結びつけるための事業運営委員会、それにカリキュラム委員会を作っていく内容となっている。この事業は神戸市の政策にも合致しており、イノベーションキャンパス、JV-キャンパスという場を作り、オンライン教育コンテンツも活用しながら、教育展開を国際的に推進する。ある意味で単独大学では実現が難しいものについても可能性が現実化でき、マイクロ・クレデンシャルの発行を今後実施していく準備を進めているところである。

4. なぜ連携・協働を進めるのか

連携・協働を進める理由は何なのであろう。

第1の理由は、個別大学では十分確保できない、人的、知的、物的資源を補完できることではないだろうか。

第2の理由は、連携主体に法人格があると、産官からの資金提供や委託事業などの協力を受けやすいことがある。文部科学省が推奨する大学等連携推

進法人というスキームは、同一地域における連携をイメージして作られたものと思われる。令和3(2021)年の1例目の大学アライアンスやまなし(山梨大学、山梨県立大学)は県内の連携だが、令和4(2022)年4月の認定を受けた2例では、本学を含む(一社)学修評価・教育開発協議会も、四国地域大学ネットワーク機構(徳島大学、鳴門教育大学、愛媛大学、香川大学、高知大学)も県域を越えた“スープの冷める距離連携”である。

本協議会の場合は、学外資源の有効活用をして、単独校ではできない事業の実行やコストダウンが可能になり、DX化の進行でますます可能性が広がったと考えている。コロナ禍によってDX化は間違いなく加速し、単位互換についても相手大学まで足を運ぶ必要性は減少している。さらにオンデマンド授業が普及すればその可能性はさらに広がっていくだろう。

このような状況にあって、文科省が大学間連携・協働をさらに推奨・振興していくのならば、連携・協働のハードルをさらに下げる工夫と、連携・協働するインセンティブを提供することが期待される。教育上の効果が大いに期待できるためである。

5. 学部譲渡方式による大学・法人合併

最後に学部譲渡方式による大学・法人合併について説明しておこう。学校法人濱名山手学院と関西国際大学の場合は、令和2(2020)年の4月に合併をした。

経緯を説明すると、最初平成30(2018)年の春に、旧学校法人神戸山手学園から中高の経営引き受けの打診があった。前向きに協議を開始し、文科省の私学部参事官付に相談をしたところ、中高だけの譲渡では不十分であり、残った神戸山手大学のみで事業を継続していくことが可能かという課題も合わせて解決すべきであるとの点が浮かび上がってきた。そして、法人合併をするのが現実的な方策として提起された。平成30(2018)年の5月から本格的に協議を開始した。1カ月で覚書を結び、11月に基本合意協定、翌平成31(2019)年3月22日に法人合併の契約調印をし、4月に合併となった。合併プロセスは順調に進んだと思っている。存続法人は濱名学院であったが、法人名は濱名山手学院と変えることになった。

旧神戸山手学園は外部負債こそなかったが現預金は枯渇し、中高の定員割れ等を主要因として経営は行き詰っていた。一方で、旧濱名学院は関西国際大学のキャンパス立地が尼崎と三木の2か所で、兵庫県の中心神戸市か

ら見るとそれぞれが周辺部に位置していた。50 km程度離れた両キャンパスは車で1時間、公共交通機関を使うと1時間以上かかるので一体的運用は難しい。筆者は両キャンパスの中間にある神戸にキャンパスがあればと長年考えていた。加えて、収容定員規模を3,000人規模まで拡大することなしには、安定した経営が困難であるという認識もあった（少なくとも2020年まではそのような状況であった）。

ところで、私学同士の合併の最大の障壁は建学の精神であると、よく私学関係者にいわれる。しかし建学の精神は統合させられるのだろうか。旧山手学園の建学の精神は「自学自習」と「情操陶冶」、旧濱名学院は「以愛為園」と当然異なる。合併協議の中でそれらを統合しようとしたが、なかなかうまくいかなかった。過去にも、中高法人の合併の際に、一方を完全否定した結果、合併後にしこりが残った話も耳にしていた。協議の中でも、これはメンツの問題もあるし、最後まで譲らないと考えて、筆者から各学校園の建学の精神はそのまま尊重し、各建学の精神を包摂するような、新たな“教育ミッション”を定めることを提案した。過去の歴史は変えられないが、未来は変えられるという発想はどうかと語り、何とか同意が得られた。20年4月2日の新法人第1回理事会で“学校法人濱名山手学院教育ミッション”は正式に決定をした。



出所：関西国際大学学長室提供

図4 濱名山手学院教育ミッション

その内容は「他者を尊重しつつ、主体的・能動的に自らの人生を切り開くことができる人間を世界に送り出す」ということで、図3に示したように、旧神戸山手大学は4月1日に関西国際大学に統合したので「以愛為園」、中高はそのまま「自学自習、情操陶冶」で、その上に教育ミッションを作った。これは教職員のミッションステートメントであり、具体的に、Communication（対話、伝達）、Consideration（熟慮、考察、思いやり）Commitment（参画、貢献）の三つのCが実行できる人間の養成を目標とした。関西国際大学は平成19（2007）年春にディプロマポリシーを全国の大学でいち早く公表した大学で、Can do型のKUISs学修ベンチマークという名称である。大項目の6つの力を身につけさせるループリック型の評価を用いて、学生自らの到達目標として自己評価し、教員との確認をしながら4年間蓄積していく。このシステムと3つのCの関係を後付けた。Communicationとは多様性理解とコミュニケーションスキルを身につけることによって実現できる。Considerationをするためには問題発見、解決と専門知識の活用をすることで実現可能になる。そして、社会や世界にCommitmentするためには、自らを自律して社会貢献するマインドがあってコミットできるというように説明を補った。結果的に、関西国際大学のKUISs学修ベンチマークと教育ミッションを論理的につなげることに成功したと自負している。

6. これからの中小規模大学にとっての連携・協働

最後に、これからの地方、中小大学にとっての連携・協働について私見を述べたい。

一つは、文科省や国の資源配分の偏りに対しては、非常に違和感を持っている。10兆円ファンドの話が進んでいるが、研究の拠点をこれから国策的に作らざるを得ないことは理解できるが、私学助成全体で2,900億円しかない中で、25年先までの保証が得られる10兆円ファンドが出てきたことには驚きを禁じ得ない。過去の文科省予算を思い出すと、修学支援制度ができたおかげで学生たちは救われたが、引き換えに、高等教育予算の中でのトレードオフで、他の予算は抑制された。

次に、大学設置基準に内在するスケールメリット性は全く見直されない設置基準改正となった。他方、教育未来創造会議がST比（大学の教員1人当たりの学生数）の問題に突然関心を持った点は意外であった。設置基準改

正でも残ったスケールメリット状態の中で、規制緩和をどう活用していくかというところは気がかりである。規制緩和の適応の可否は中教審にワーキンググループを設け判断するとの報道であるが、果たしていつまでその体制が維持されていくのかは不透明である。

とはいえ、中小大学にとっては連携・協働は活用していかなければならないであろう。他方、学生の多様化はどんどん進んでいる。この傾向は大学の偏差値ランクや規模にかかわらずみられる。中小規模校では対応が難しい。それに加え、学習環境がDX、コロナで大幅に変わってきている。社会からの人材育成についての具体的要求も変化してきている。本学のような規模の大学にとっては、学びの中で問題意識に目覚める、あるいは自己効力感に目覚めるための経験学習といった機会を拡充していかなければならない。単独大学だけでは限られた資源しか持たないため、この課題をどう解決していくかが問われる。資源や機会の相互利用は非常に重要であり、学生にとって、多様性を実感して、経験を通じての能動性、主体性の涵養と、課題発見、解決ができるような力をつける仕組みがさらに必要になっていくのではないだろうか。

大学が地域から消滅する事態は、その地域の地盤沈下や衰退に直結しかねない。中小規模の大学であっても、地域の産官と連携し、学生に機会と可能性を提供し続けるためには、多様な大学間連携が広がり、大学教育・研究を活性化していくことが益々必要となっているのではないだろうか。

連携・協働の在り方に模範解答はない。各大学が置かれている状況を踏まえ、目的や内容に基づき最適のパートナーを地域内外から発見し、戦略的にふさわしいパターンを選択あるいは組み合わせることで実行していくことが今後益々重要になっていく。