

第2章

# 行政・企業・大学等を取り巻く環境分析

- 1 公民連携の背景
- 2 企業による社会的課題解決の歴史
- 3 大学による地域貢献促進の政策的経緯

## 1 公民連携の背景

### (1) 民間事業者等との協働に取り組む必要性

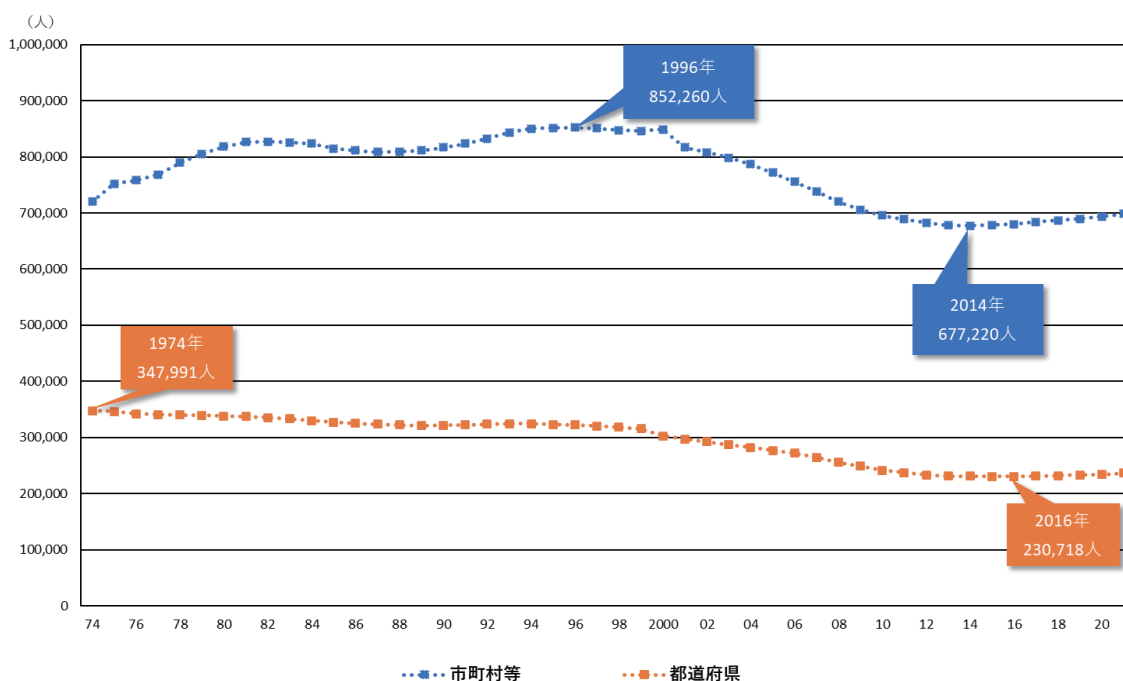
#### ① 自治体職員数の動向<sup>25</sup>

市町村等<sup>26</sup>の職員数は、緩やかに増加と微減を経て1996年に1,554,581人に達した。その後大きく減少し、2016年で約1,236,485人、1996年に比べ約318,000人減少している。都道府県職員数は市町村等より10年早い1987年に1,744,787人となった後になだらかに減少している。

#### ② 一般行政職員数の動向

市町村等の一般行政部門職員数は、1996年をピークにその後大きく減少している。2014年以降増加傾向に転じているものの、ピーク時よりも約175,000人減少している。一方の都道府県職員数も、市町村等職員数ほどではないものの約117,000人減少し、長期に渡って減少傾向で推移している。

図表 14 一般行政部門職員数の推移



(出典) 地方公共団体定員管理調査 (総務省) を元に(株)アール・ピー・アイが作成

<sup>25</sup> (出典) 地方公共団体定員管理調査 (総務省)

<sup>26</sup> 市町村等には指定都市、その他市町村 (特別区を含む)、一部事務組合等を含む。

## ③ 自治体階層別非正規比率

自治体正規公務員が減少している一方、非正規公務員は増加している。2020年と2016年と比較すると、都道府県、市区、町村で非正規職員の割合が増加している。なお、政令市の非正規割合が低下しているのは、県費負担教職員に関する給与負担等が都道府県から政令市に移譲されたことの影響が大きいと考えられる。

図表 15 2020年自治体階層別非正規比率

	非正規公務員	正規公務員	合計	非正規割合
都道府県	162,492	1,402,744	1,565,236	10.4%
政令市	70,060	348,498	418,558	16.7%
市区	363,993	770,396	1,134,389	32.1%
町村	81,111	137,982	219,093	37.0%
一部事務組合等	16,817	102,400	119,217	14.1%
合計	694,473	2,762,020	3,456,493	20.1%

(出典) 非正規公務員は地方公務員の会計年度任用職員等の臨時・非常勤職員に関する調査結果(総務省)(2020年4月1日現在)、正規公務員は令和2年地方公共団体定員管理調査(総務省)(2020年4月1日現在)を元に㈱オール・ビー・アイが作成

図表 16 2016年自治体階層別非正規比率

	非正規公務員	正規公務員	合計	非正規割合
都道府県	138,393	1,500,778	1,639,171	8.4%
政令市	58,046	234,513	292,559	19.8%
市区	356,789	762,302	1,119,091	31.9%
町村	73,499	137,634	211,133	34.8%
一部事務組合等	データ非公開	102,036	—	—
合計	626,727	2,737,263	3,261,954	19.2%

(出典) 非正規公務員は地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査結果(総務省)(2016年4月1日現在)、正規公務員は平成28年地方公共団体定員管理調査(総務省)(2016年4月1日現在)を元に㈱オール・ビー・アイが作成

## (2) 国や東京都の動向

### ① 骨太方針 2015

日本政府がまとめる「経済財政運営と改革の基本方針 2015 ～経済再生なくして財政健全化なし～」(以下、骨太方針)(2015年)において「公的サービスの産業化」というキーワードが登場した。

2015年の骨太方針によれば、公的サービスの産業化とは、公共サービス(医療・介護、子育てなどの社会保障サービスを含む。)及びそれと密接に関わる周辺サービスについて、民間企業等が公的主体と協力して担うことにより、公共サービスの選択肢を多様化するとともに、サービスの効率化、質の向上を実現することと定義されている。

また、公的サービスの産業化へのアプローチ方法として、「社会保障をはじめとする公的サービスの産業化の推進」、「多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進」、「民間資金、民間ノウハウの活用」、「公的ストックの有効活用」、「オープンデータ化等を通じた新サービスの創造」の項目に整理されている。社会保障分野をはじめ、従来外部委託が行われていない定型業務などについても大胆にアウトソーシングしていくこととし、経済再生を通じて財政再建を図る考えが示された。

同様に、同年8月に公表された総務省の「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」でも、行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進に言及されている。

### ② 総務省・自治体戦略 2040 構想

総務省は2017年に「自治体戦略 2040 構想研究会」を立ち上げ、2018年7月報告書を取りまとめた。報告書では新しい公共私相互間の協力関係を構築する『プラットフォーム・ビルダー<sup>27</sup>』へ転換することが求められるとされた。

人口減少と高齢化に伴って、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、一人暮らし高齢者世帯や共働きの核家族の増加による家族の扶助機能の低下、市場の縮小による民間事業者の撤退やサービスの縮小などといった状況になる。このため、新しい公共私相互間の協力関係の構築により、暮らしを支えていくための対策を講じる必要があるとし、『プラットフォーム・ビルダー』として共・私が必要な人材・財源を確保できるように公による支援や環境整備を求め、自治体職員には関係者を巻き込み、まとめるプロジェクトマネジャーの役割が期待されている。

<sup>27</sup> 人口減少と高齢化を要因として、公共私それぞれの暮らしを支える機能が低下するなかで、新しく生まれつつある「公」(スマート自治体化)、「共」(地域を基盤とした新たな法人)、「私」(シェアリングエコノミー等)の相互の協力関係を構築し、暮らしの維持に必要な支援や環境整備を行う者。

### ③ 経済産業省 21世紀の『公共』の設計図

また、2019年8月に経済産業省が公表した「21世紀の『公共』の設計図」の提言では、政府だけが公共サービスを担うことの限界に触れ、新しい公共サービスにおける行政の役割は、これまでの提供者からファシリテーターへと変わることが期待された。

ここでいうファシリテーターとは、サービスが自動的に提供されるよう、サービス供給の構造を再設計し、実行を後押しする主体と定義づけし、個人に直接公共サービスとして供給する提供者の立場から転換することを意図している。

### ④ 東京都 未来の東京戦略

東京都は2040年代を見据えて策定した「未来の東京戦略」の中のビジョンにおいて目指す都庁のイメージを示している。その中で「都庁自らも変貌を遂げる」と題し、社会課題に関心をもつ社会的起業家やスタートアップと連携して働く職員像が描かれている。

#### 職員が、民間企業と協働して社会課題の解決に取り組んでいる

- 東京が抱える行政課題の解決に、ソーシャルアントレプレナー（社会的起業家）や課題解決型のスタートアップが活躍している。
- 都庁職員の仕事の仕方自体も、民間企業と協働するスタイルが定着している。
- 社会貢献の意欲や高い志を持つと同時に、イノベーションを生み出す専門性を有する人材が次々と都庁に入り、活躍している。

#### 定型業務の大半をAIが担い、職員は政策のイノベーションを生み出すことに注力する組織に変貌している

- デジタル都庁が実現、国や自治体、民間企業等のデジタル連携により、都民は手続きがほぼ必要なくなり、あらゆるサービスを効率的に享受している。
- デジタル人材などの高度人材の採用や、民間企業やほかの地方自治体などとの活発な交流により、政策イノベーションを次々に生み出す強固な組織になっている。

その実現のために、高い専門性とコミュニケーション能力を備えた人材の育成、ICT環境の刷新や人事・財務・契約などの制度の改革、都庁のデジタルシフトなどを通じ利便性・有用性・効率性を追求し、民間の発想・技術・知見を融合させ、民間とのスクラムで政策イノベーションを生み出す都庁へ変革するとしている。

（出典）東京都「『未来の東京戦略』ビジョン」より抜粋

## 2 企業による社会的課題解決の歴史

### (1) CSRの始まり<sup>28</sup>

1979年にマーガレット・サッチャーは保守党政権が誕生すると、前政権の労働党政権時代の高福祉政策を撤廃する一方、個人と市場を重視し、民営化、規制緩和、減税などを通じて大きな政府から小さな政府への転換を図った。サッチャリズムを支えた新自由主義と呼ばれる経済思想は規制のない自由主義経済を理想とし、犯罪行為に対する取締りを除けば、あらゆる市場への規制は排除すべきであるという考えに立脚している。

しかし、市場経済路線の弊害が目立ってきたイギリスでは、1997年に発足したブレア政権の下で、経済効果と社会的公正の両立を志向する資本主義への転換が試みられた。ブレアは企業の社会的責任である、いわゆるCSRの推進に積極的な姿勢を示し、2001年に貿易産業省内にCSR担当大臣のポストを新設して、各省の政策とCSRの体系化を進めた。

また、価値観の異なる国々が協働して、共生社会の実現を目指す欧州連合(EU)では、社会結合がキーワードとなっている。1990年代の欧州では、若年層の失業問題や社会的排除が深刻化しており、企業にはこれまで以上に社会的な役割を担うことが求められた。このような社会情勢の中で注目を集めたのがCSRであった。

### (2) ISO26000(社会的責任のガイダンス規格)<sup>29</sup>

2010年にISO26000が発効されたことを受け、組織の社会的責任や責任ある行動への期待感から、CSRに対する意識や取組内容に変化が生じた。ISO26000は、すべての組織を対象とする社会的責任に関する世界初の国際規格である。社会的責任は、組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任を指す。

- ア 健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献
- イ ステークホルダー(利害関係者)の期待への配慮
- ウ 関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重
- エ 組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される行動

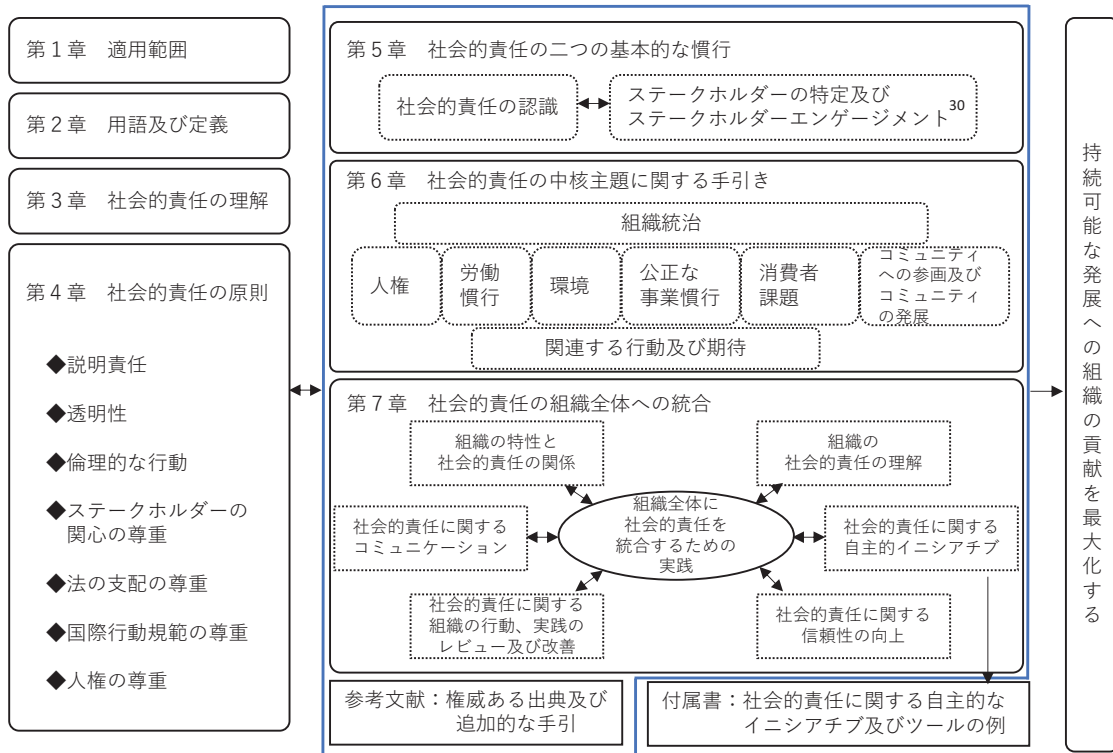
企業が市民社会の一員としてさまざまな課題に取り組み、社会的価値が創出されると、企業のビジネスチャンスも広がり、その結果、社会と企業双方のサステナビリティが向上するという認識が企業社会に醸成されつつある。

<sup>28</sup> (出典) 価値共創時代の戦略的パートナーシップ(法政大学人間環境学部教授 長谷川 直哉)

<sup>29</sup> (出典) 日本語訳 ISO 26000: 2010 社会的責任に関する手引(日本規格協会編集)

図表17 ISO26000の概念図

図表 17 ISO26000 の概念図



(注1) 活動には、製品、サービス及びプロセスを含む。

(注2) 関係とは組織の影響力の範囲内での活動を指す。

(出典) 日本語訳 ISO 26000: 2010 社会的責任に関する手引 (日本規格協会編集) をもとに(株)アール・ピー・アイが一部加筆。

<sup>30</sup> ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会的責任を認識し、ステークホルダーとの信頼関係と協働関係を構築しながら、意思決定に反映すること。



### (3) マイケル・ポーターによる CSV の発表

アメリカの経営学者、マイケル・ポーターは、2011年に戦略的 CSR を発展させた CSV 「共通価値の創造」を発表した。共通価値とは、「社会と経済の双方を同時に発展させることを前提としたものであり、コストを意識した便益を意味する。この定義に基づく共通価値の創造とは、企業が社会的ニーズや課題に取り組むことで社会的価値を生み出し、その結果、経済的価値が創造される」と定義されている。

社会的価値とは、環境及び社会側面のサステナビリティ（持続可能性）を意味し、経済的価値とは企業の存在に不可欠な利潤である。共通価値の創造とは、環境及び社会側面のサステナビリティを高めつつ、自社の利益も併せて実現するというアプローチである<sup>31</sup>。

ただし、CSV はビジネス上の競争戦略の一手法であり、CSR とは元来位置づけの異なる CSV は CSR に取って代わるものではない。従って、CSV に取り組んでいれば企業の社会的責任（CSR）が免れるわけでもなく、CSV に取り組んでいてもいなくても、CSR が必要不可欠であることに変わりはない<sup>32</sup>。

### (4) 日本における CSR<sup>33</sup>

日本の企業社会では、公正な事業活動により税金を支払い、雇用を増やすことが企業の社会的責任であるという考えが支配的だったが、1956年に経済同友会が公表した「経営者の社会的責任の自覚と実践」の決議を我が国における CSR の基点とする意見がある。

この決議の背景には、当時公害問題を契機に高まった企業不信への危機感があると考えられる。しかし、そこで主張された社会的責任とは企業の維持を目的とした経済的責任であった。

その後、経済同友会は、2003年に公表した第15回企業白書『『市場の進化』と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて－』において、これまでの方針を改めて CSR 重視の方針を打ち出した。この企業白書では、CSR が企業にとってコストではなく社会ニーズの変化を価値創造へと結びつける投資である<sup>34</sup>と述べられており、CSR に対する現代社会の認識と一致するものである。

<sup>31</sup> (出典) 注釈 28 と同じ。

<sup>32</sup> (出典) 「CSR と CSV に関する原則」の提言 ～ ISO26000 の視点から～ (一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター (ヒューライツ大阪) 一般財団法人 CSO ネットワーク)

<sup>33</sup> (出典) 注釈 28 と同じ。

<sup>34</sup> 第15回企業白書 (経済同友会) プレスリリース  
[https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326\\_1.pdf](https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_1.pdf) (最終確認日: 2023年1月31日)



### (5) CSV と日本の「三方よし」

「三方よし」とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、近世から明治期に活躍した近江商人の経営理念である。売り手よしとは、利益を出せること、買い手よしとはお客様により商品やサービスを提供すること、世間よしとは社会のためにより事業を行うことを指す。これら3方向により行動を促すことで、好循環を生むことを目指している。

三方よしの理念をもって「日本には古くから CSV の精神が根付いている」といわれることもある。しかしながら、三方よしのうち、「世間よし」とは基本的に社会貢献を指し、近江商人は利益が貯まると、無償で橋や学校を建てるなどして世間に貢献したと言い伝えられている。これは慈善活動の考え方であり、CSV よりも CSR に近いといえる。

これに対し今日 CSV で期待されているのは、ビジネスを通じたインパクトの大きい貢献であり、社会課題を解決しながらビジネスを成長させていくことである。社会課題の解決のみならず、企業利益をあげることが求められている<sup>35</sup>。

### (6) 「ゼブラ企業」の登場

企業価値が10億ドル以上のスタートアップをユニコーン企業と呼び、長らく起業家にとって成功の目標と考えられてきたが、2010年代の半ば頃から「ゼブラ企業」というキーワードが語られるようになった。ゼブラ企業とは、企業利益だけでなく環境問題や貧困、持続可能性などの社会貢献も目指す企業を指す。相反する2つを両立させようとする姿が、白黒模様のゼブラ（シマウマ）のようだと捉えられている。

深刻化する経済格差のアンチテーゼ（否定するための反対の主張）として、ゼブラ企業はアメリカで生まれた。以前から社会貢献を仕事にする動きはあったものの、多くはNPO法人などが小規模に取り組むケースであった。社会的課題にスピード感をもって臨むためにはしっかりビジネスとして位置づける必要があるが、従来の投資家の思考では最短で株式上場することが期待されており、企業利益と社会貢献の両立は理解されにくいという課題があった。

しかし近年、日本でも専門のベンチャーキャピタル（未公開のベンチャー企業等に出資する投資会社）が誕生するなど、資金調達で支援する仕組みも整いつつある。さらに、日本の若い世代は小さい頃からICT環境の中で育ち、学校ではSDGs関連の授業を受け、課題解決型の学習をしており、Z世代<sup>36</sup>の起業には社会性が含まれることが多いといわれる。こうした環境の変化により国内でもゼブラ企業の拡大が期待されることから、今後公民連携のパートナーとなる若い企業の誕生が予見される。

<sup>35</sup> 日本発、経営戦略「J-CSV」の可能性（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任教授 名和高司）  
[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/16955353](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/16955353)（最終確認日：2023年1月29日）

<sup>36</sup> 2000年代生まれを中心に、1990年代後半から2010年代前半までに生まれた世代をさす。Z世代は、生まれたときにはインターネットが広く普及しており、成長過程でスマートフォンやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などが次々と登場した世代である。技術革新に敏感で、抵抗感なく情報発信・収集ができ、SDGs、地球環境、社会貢献、芸術などへの関心が高いという特徴をもつとされる。

### (7) 公益重視の新たな企業形態

日本政府は令和4年6月7日の閣議決定において新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画を定め、新たな法制度の必要性の有無について検討することとした<sup>37</sup>。

具体的には、米国のパブリック・ベネフィット・コーポレーション（PBC<sup>38</sup>）を参考にしている。米国では、2010年から2017年までの間に7,704社のベネフィットコーポレーションが設立されており、全米に広く拡大している。ベネフィットコーポレーションへの投資額も、5年間で6倍に、1件当たりの投資額も4倍に増加している。

<sup>37</sup> (出典) 内閣官房ウェブサイト 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf) (最終確認日: 2023年1月31日)

<sup>38</sup> 株主の利益に加えて、公益目的と、顧客、従業員、コミュニティなど、企業の行動によって大きな影響を受ける人々の利益を考慮する営利法人。

### 3 大学による地域貢献促進の政策的経緯

#### (1) 大学の第3の使命<sup>39</sup>

OECDの報告書『知識社会に向けた第3期教育』（2008）（原題“Tertiary Education for the Knowledge Society, Vol. 1 & 2”）では、知識型社会においてますます高等教育（継続教育を含む）が重視されるとして、大学の多面的な役割を実現するための改革を提言している<sup>40</sup>。

第1の使命である教育、第2の使命である研究と比して、第3の使命については教育や研究のように、ひとくくりにできない諸活動が存在しており単純明快な用語をあてることが難しい。日本では、大学の第3の使命については、大学の社会貢献という言葉が当てられることが多い。教育基本法の改正を受けた2007年の学校教育法の大幅な改正において、大学の目的規定も改められ、新たに「社会の発展に寄与する」ことが大学の目的として追加され、社会貢献という言葉につながっていった。

これまで教育と研究を中心としてきた大学は、外の世界との関係を構築する大学の諸活動が大学の現代的な役割として欠かすことができないという認識が広がる一方、地域側も、大学は研究や教育を通じた知の拠点としてほかの手段では提供困難なインフラを持っており、地域社会に関わる諸課題の解決において大学を巻き込むことが重要という認識が広がっている。

#### (2) 政府による大学と地域の連携促進策

文部科学省は、大学間で連携して地域における大学の役割を強化することや、大学と地域の企業・団体との結びつきを強化する取組を支援してきた。総務省も2012年より域学連携事業により、地域活性化に大学のマンパワーが関わることを推進するための支援に着手した。

<sup>39</sup> (出典) 大学が地域の課題を解決する ポートランド州立大学のコミュニティ・ベースド・ラーニングに学ぶ (龍谷大学副学長、龍谷大学政策学部教授 白石克孝。ポートランド州立大学行政学部教授 学部長 西芝雅美。龍谷大学政策学部教授、地域公共人材・政策開発リサーチセンター長 村田和代 編)

<sup>40</sup> (出典) OECD MULTILINGUAL SUMMARIES 知識型社会のための高等教育 日本語要約  
<https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/43879649.pdf> (最終確認日：2023年1月29日)

図表 18 大学と地域の連携促進事業

年度	事業名	内容
2002 ～ 2004	地域貢献特別支援事業 【文部科学省】	地方公共団体と大学との将来にわたる真のパートナーシップの確立、大学全体としての地域貢献の組織的・総合的な取組の推進など、大学の地域貢献を一層促進する観点から実施 <sup>41</sup> 。
2003 ～ 2007	特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP） 【文部科学省】	国公私立大学の優れた取組に支援。他大学の取組の参考になり、高等教育の活性化が促進されることを目的に実施 <sup>42</sup> 。
2004 ～ 2007	現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP） 【文部科学省】	社会的要請の強い政策課題に関するテーマを設定し、これに対して各大学、短期大学、高等専門学校が計画している取組の中から、国公私を通じて優れた取組に支援。選ばれた取組を社会に広く情報提供し、高等教育全体の活性化が促進されることを目的に実施 <sup>43</sup> 。
2006 ～ 2010	地域再生人材創出拠点の形成プログラム 【文部科学省】	大学等有する個性・特色を活かし、将来的な地域産業の活性化や地域の社会ニーズの解決に向け、地元で活躍し、地域の活性化に貢献し得る人材の育成を行うため、地域の大学等が地域の自治体との連携により、科学技術を活用して地域に貢献する優秀な人材を輩出する「地域の知の拠点」を形成し、地方分散型の多様な人材を創出するシステムを構築 <sup>44</sup> 。
2008 ～ 2009	戦略的大学連携支援事業・大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム 【文部科学省】	国公私立大学間の積極的な連携を推進し、各大学における教育研究資源を有効活用することにより、当該地域の知の拠点として、教育研究水準のさらなる高度化、教育活動の質の保証、個性・特色の明確化に伴う機能別分化と相互補完、大学運営基盤の強化等とともに、地域と一体となった人材育成の推進を図ることを目的に実施 <sup>45</sup> 。
2012 ～ 2014	産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業 【文部科学省】	産業界のニーズに対応した人材育成の取組を行う大学・短期大学が地域ごとにグループを形成して、地元の企業、経済団体、地域の団体や自治体等と産学協働のための連携会議を設置して取組を実施することにより、社会的・職業的に自立し、産業界のニーズに対応した人材の育成に向けた取組の充実を図る優れた大学グループの取組を国として支援 <sup>46</sup> 。
2012 ～ 2013	域学連携事業 【総務省】	大学生と大学教員が地域の現場に入り、地域の住民やNPO等とともに、地域の課題解決又は地域づくりに継続的に取り組み、地域の活性化及び地域の人材育成に資する活動 <sup>47</sup> 。
2013 ～ 2014	地（知）の拠点事業（大学 COC 事業） 【文部科学省】	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、課題解決に資するさまざまな人材や情報・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に実施 <sup>48</sup> 。
2015	地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+） 【文部科学省】	大学 COC 事業を発展させた事業。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を創出するとともに、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実施する大学の取組を支援。2016・2018・2019年度にフォローアップ実施 <sup>49</sup> 。

<sup>41</sup>（出典）平成 15 年度文部科学白書  
[https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286794/www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpab200301/index.html](https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286794/www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200301/index.html)  
（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>42</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 特色ある大学教育支援プログラム（特色 GP）  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/gp/002.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gp/002.htm)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>43</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP）  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/gp/004.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gp/004.htm)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>44</sup>（出典）国立研究開発法人科学技術振興機構ウェブサイト 地域再生人材創出拠点の形成  
<https://www.jst.go.jp/shincho/socialsystem/program/020000.html>（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>45</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/senryaku2.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/senryaku2.htm)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>46</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sangyou/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sangyou/index.htm)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>47</sup>（出典）総務省ウェブサイト 「域学連携」地域づくり活動  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_gyousei/c-gyousei/ikigakurenkei.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/ikigakurenkei.html)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>48</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 平成 25 年度「地（知）の拠点整備事業」の選定状況について  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/1337841.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1337841.htm)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）

<sup>49</sup>（出典）文部科学省ウェブサイト 地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/)（最終確認日：2023 年 1 月 29 日）