資料２

神戸市外国語大学の今後のあり方検討委員会
答申構成（案）

第１章　はじめに（委員会の設置経緯等）

第２章　審議の進め方と主な論点

第３章　地元経済界・教育界への意見聴取
（１）調査の目的・概要
（２）市内経済団体へのインタビュー調査
（３）市内高校へのインタビュー調査

第４章　基礎自治体（市）として高等教育機関（大学）を設置する意義
（１）市が大学を設置する意義の検討にあたって
（２）市が大学を設置する一般的な意義
（３）神戸市が大学を設置する意義
（４）意義が認められるための条件

第５章　市が大学を設置する意義との適合性
（１）今後の大学を取り巻く状況
（２）神戸市外国語大学の現状を踏まえた条件別の評価
（３）神戸市外国語大学が抱える課題

第６章　高等教育機関の見直し方策
（１）各種方策の比較分析
（２）各種方策の選択可能性（他大学との連携、再編）
（３）各種方策の選択可能性（規模縮小、他大学への統合、撤退）

第７章　おわりに（まとめ等）

１．基礎自治体（市）として高等教育機関（大学）を設置する意義について

…第２回委員会において議論

■市が大学を設置する意義の検討にあたっての整理

教育基本法第７条第１項では、「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するもの」と規定されている。すなわち、大学には、「教育」「研究」「社会貢献」の３つの基本的な役割が制度上明示されている。

近年、人口減少や若年層の都市部流出といった構造的課題を背景として、地方創生は国全体の最重要政策課題の一つとなっている。この間、文部科学省や内閣官房を中心に、「地域における大学のあり方」や「地方創生に資する魅力的な地方大学の実現」に関する議論が重ねられてきた。この議論では、地方を支える「知の拠点」として重要な役割を果たしてきた公立・私立大学に対する期待が改めて整理されるとともに、地方国立大学に対しても地域貢献を新たなミッションとして明確に位置づける必要性が提言されている。

また、中教審答申においては、「地方の高等教育機関が、地域社会の持続的な発展をけん引しながら地方創生を推進していくことは、今後、高等教育機関の果たすべき役割としてより重要となる。」として、2040 年に向けた高等教育機関全体の方向性に、地方創生への寄与を明確に位置付けている。

さらに、文部科学省は、その役割の発揮を制度的に促すため、国立大学の第５期中期目標期間における運営費交付金について、地域性や研究分野の特性等を勘案した配分とする方針を示している。これは、地域貢献が各大学の自主的判断に委ねられた付加的活動ではなく、国の高等教育政策の中核に据えられつつあることを示すものである。

今後、18 歳人口の急速な減少を見据え、高等教育機関全体の規模の適正化が求められる中、公立大学が他の設置形態の大学とどのように役割を差別化していくかは重要な視点である。この点について、総務省が組織した「活力ある公立大学のあり方に関する研究会」の報告書（2023 年 12 月）では、公立大学に期待される役割として、「設立団体をはじめとする地方公共団体と緊密に連携し、一層の地域貢献に取り組むことにより、地域からの期待に応え、社会の変化に対応する役割」が示されている。

以上を踏まえて、本委員会は、公立大学が他の設置形態の大学と役割を差別化し、市が大学を設置する意義を明確にしていくためには、大学一般に求められる教育・研究・社会貢献の役割を前提としつつ、設立団体である市や地域との連携や、教育研究の成果の地域還元を中心的な視点として位置付けることとした。

■市が大学を設置する一般的な意義

①人材育成の必要性に基づく設置

・公立大学は、自治体が地域に必要な人材を育成する目的で設置されてきた。

・神戸市も例外ではなく、現在の地域課題に照らして、どのような人材が必要かを明確にすることで、大学設置の意義が鮮明になる。

②地方財政の原則との整合性

・国公立大学（法人）の設置主体の多くは、広域行政を担う国や都道府県である。一方、基礎自治体である市町村は、地方自治法第２条に規定されるとおり、住民の福祉

の増進を図ることを基本的な役割とし、とりわけ教育分野においては、義務教育の直接の実施主体として位置付けられている。
・このため、市が大学を設置する場合には、地域の強い要請や都市政策との連動が必要となる。

③市民からの評価と存在価値
・単なる人材供給にとどまらず、研究活動や大学の存在そのものが市民にとって価値あるものでなければ、維持は困難となる。
・「大学があって良かった」と市民に思われることが重要である。

④地域ニーズへの的確な対応
・地元の経済界や教育界が、現在の大学を人材養成機関として十分と捉えているかどうかの検証が必要である。

⑤ステータスとしての大学の存在
・地域に付加価値の高い大学が存在すること自体が地域のステータスとなり、ブランド価値向上に寄与する例もある。
・地元進学率が低い場合であっても、全国から学生が集まり、大学の存在が地域の誇りとなっている例もある。

■神戸市が大学を設置する意義

公立大学のうち、特に単科大学は、地域の特定分野の課題や人材需要に対応する「知の拠点」として、地域における特定分野に対する特段の要請に基づき、設置されるべきものと考えられる。そのため、まずは神戸市が神戸市外大を設置した当時の意義について振り返る必要がある。

戦後、1946 年に神戸市が策定した「神戸市復興基本計画要綱」には、市の都市としての性格を「国際的貿易海運都市」と位置付けている。その都市像の実現に向け、外国語大学を設置し、広い国際知識とより高度な外国語能力を備えた人材を育成することは、市にとって特段の意義があったものと考えられる。

一方、現在の神戸市外大を取り巻く状況は、設置当初とは大きく異なっている。外国語・国際系の学部を持つ大学は全国的に増加し、現在では、市内および近隣都市に少なくとも 20 を超える学部が存在している。その中で、他の大学では、複雑化・多様化するグローバル課題に対応するため、語学教育にとどまらず、語学教育と専門教育を融合させた教育カリキュラムを提供している大学も多い。加えて、オンライン学習等による語学スキル習得手段の多様化、ＡＩによる多言語翻訳技術の進展等により、大学における語学教育の位置付けにも変化が生じつつある。

さらに、18 歳人口の減少、ＡＩ・デジタル化の進展等による人材ニーズの多様化、国における理系重視の教育政策の進展に加え、地方創生の推進に伴う地域貢献への期待の高まりなどを背景に、高等教育機関を取り巻く環境や求められる役割は大きく変化している。

このように、神戸市外大の設置当時と現在とでは、大学を取り巻く状況が大きく異なっていることから、現在の神戸市において大学を設置する意義を改めて整理する必要がある。その際、神戸市が国公私立の大学が多数集積する全国有数の大学都市であることを踏まえると、大学設置の意義は、市民への高等教育機会の均等化や若年層の流入、経済効果の波及にとどまるものではない。むしろ、市や地域の要請に応じて、市の産業や福祉等を支える優秀な人材を育成するとともに、教育研究成果を市民や地域社会に還元し、市の持続的な発展と市民福祉の向上に直結する公共的な役割を果たすことに意義があると考えられる。

■意義が認められるための条件

①地域ニーズへの的確な対応ができていること
・地域が求める人材（産業、教育、医療・福祉等）を育成・輩出している。
・設立団体や地域（地域団体・企業等）との連携が十分に図られている。
・市民の進学先として機能している。

②研究・教育成果が十分に市民へ還元されていること
・地域の初等・中等教育機関との連携が図られている。
・公開講座や地域イベントなどを通じて市民へ知的資源が還元されている。
・学生・教員の地域活動（ボランティア、地域振興など）が活発である。

③近隣他大学との差別化が図られ、独自性があること
・他の大学では提供できない専門性や独自性を有している。
・市の特性と連動した教育研究を行っている。

④財政的・運営的な持続可能性があること
・時代の変化に対応し、大学の運営が中長期的に持続可能である。
・自主財源（授業料、外部資金など）や経営努力が見られ、財政構造が維持可能なものになっている。

⑤将来ビジョンと強い改革意欲をもって運営できていること
・社会変化に対応し、常に教育改革や大学運営の見直しを進めている。
・中長期的なビジョンを持ち、地域とともに成長する姿勢がある。

２．神戸市外国語大学と市が大学を設置する意義との適合性について

…第２、３回委員会において議論

■神戸市外国語大学の現状を踏まえた条件別の評価

①地域ニーズへの的確な対応ができていること

【視点】地域が求める人材（産業、教育、医療・福祉等）を育成・輩出している。

○【大学の人材育成方針等における地域貢献の位置づけ】
・再編案も含めた大学の３ポリシーからは、公立大学として重要な地域貢献の役割を大学教育に反映していく姿勢が伺えない。地域に主体的に貢献できる人材を、大学として組織的に育成する方針を明確に示す必要がある。

・新学科構想等の大学の改革案についても、卒業生が身に付ける能力や想定する進路が明確化されておらず、地域ニーズを踏まえた人材育成の方向性が十分に示されているとは言い難い。

○【グローバル人材像の変化への対応】
・大学では「語学力＋α」を重視しているが、実際のグローバル企業において活躍しているのは、必ずしも語学力自体が高い人材ではなく、事業構想力や交渉力、専門分野に関する知見等を有する人材である。他大学が語学と専門分野を組み合わせた教育を展開する中、教育コンセプトを社会背景に照らして見直していく必要がある。

○【文理融合教育の可能性と課題】
・同一法人下にある神戸市立工業高等専門学校（以下、「高専」という。）との連携は、文理融合教育という社会ニーズに対応した新たな教育モデルを構築し、付加価値を生み出す可能性がある。一方、現状の連携は授業の相互開放や共同イベントなど、一般的な大学間連携の水準にとどまっており、同一法人化したメリットが十分に見えない。また、大学が示す改革の方向性では、高専との連携の成果として想定する人材像（出口）が具体化されておらず、現状のままでは、同一法人ならではの成果を伴う連携が進むことは期待し難い。

○【市内就職率の低迷と企業ニーズ等とのミスマッチ】
・経済団体からは、地元経済界への人材輩出に対する高い期待が示されているが、卒業生の市内就職率が継続して低水準であることは課題である。企業との接点強化や学生に対する地元企業の認知向上に向けた具体的な取組が求められる。全国から学生を集め、卒業後に広域的に活躍すること自体は大学としての成果である。他方、その便益が主として市外に及ぶ場合には、神戸市が設置する公立大学である以上、その成果が神戸市内にどのように還元されているのかを説明する必要がある。
・市内で在勤・在学の外国人にはアジア出身者が多く、市内を地盤にする企業も、アジア市場への関心が高まっている。他方、神戸市外大の学科構成は、旧来の語学科が中心であり、地域企業等のニーズとの間にミスマッチが生じている可能性がある。さらに、グローバル企業の東京一極集中が進む中、外国学を基盤とする大学の人材育成方針は、学生の地元定着に結びつきにくい構造となっている可能性もある。

【視点】設立団体や地域（地域団体・企業等）との連携が十分機能している。

○【市政・地域課題との接続の制約】
・教育研究資源の制約や主たる研究領域の特性に加え、現状の３ポリシー及び再編の方向性において、大学組織全体として、教育研究活動を通じて市政や地域課題に主体的に取り組む方針が明確ではない。このため、設立団体や地域との連携を大幅に拡充することは容易ではない。
・大学の改革案においては、「PBL による地域課題の解決」や「市内企業の海外展開支援」等に取り組む方針が示されているものの、市や市内企業のニーズを踏まえた具体的な内容や成果目標が検討されておらず、具体性に乏しい。このため、市の地域課題や地域ニーズを十分に汲み取っているとは言えず、地域の実態とすり合わせた改革案

となっているかは疑問である。

○【地元企業との連携イメージの可視化】
・経済団体、企業の声として、語学教育中心のイメージが先行し、大学とどのような連携ができるのかイメージできない、また、企業との連携窓口が設置されているのかどうかについても認知されていないとの意見があった。教育研究資源の制約や主たる研究領域が外国学であるという特性上、地元企業との接続には一定の制約があると考えられる。今後、企業との連携イメージを具体的に可視化できなければ、企業の課題やニーズに対応していくことは難しい。大学が示す改革案においても、企業との接点強化の方向性や産学連携に関する具体的な目標も見えず、企業との連携の拡充は期待し難い。

○【地域経済への貢献の限界】
・大学の設置目的には、新産業の創出、産学連携、シンクタンク機能、学生等の消費による経済波及効果など様々なレイヤー（枠組み）が考えられる。新産業の創出等を目的とすれば、極めて大きな効果を地域にもたらすことも期待できる。一方、大学が示す経済効果が、単に学生を消費者と捉えたものにとどまることを踏まえると、外国語の単科大学が経済波及効果により地域経済へ貢献し得る範囲には限界がある。

【視点】市民の進学先として機能している。

○【進学動機形成の不足と大学の特性の影響】
・区域内志願率・入学率は、政令市が設置する公立大学では低い水準にある。市内高校向けの入試広報や模擬授業等の一定の取組は行われているが、市内高校へのインタビュー調査結果では、これらの取組が神戸市外大への進学動機の形成につながっていないことがうかがえる。
・他方、市内志願率の低さには、専門領域が特化していることにより進学先として関心を持つ生徒層が限定されること、全国唯一の公立の外国語大学として全国から学生を集める特性の影響も考えられる。このため、市内志願率の大幅な改善の余地は限定的である。

○【グローバルな教育環境の弱さ】
・市内高校へのインタビュー調査では、グローバルな学びを志望する生徒にとって、日常的にグローバルな環境に触れる機会に対するニーズの高さがみられた。他方、神戸市外大は、学部段階での留学生の受入れがほぼなく、国際的なキャンパス環境を十分に訴求できているとは言い難い。
・大学の新学科案には「異なる言語的・文化的・技術的背景を持つ人間同士の共生のあり方を学際的見地から研究・教育する」とのコンセプトが示されているが、学部に留学生が在籍していない現状の教育環境との間には乖離があり、進学希望者の関心を惹くことができるのか疑問がある。

②研究・教育成果が十分に市民へ還元されていること

【視点】地域の初等・中等教育機関との連携が図られている。

○【地域教育支援の広がりの制約】

・市内高校へのインタビュー調査では、地域における知の拠点として、探究学習等を支援する役割への期待が示された。今後、理系人材の強化が求められる中、高大連携においても文理横断的な学びが重視されると考えられるが、高大連携の実績に鑑みれば、現状の教育研究分野のみでは十分な対応が難しい可能性がある。このため、高専との連携をさらに深め、高校等との連携へ発展させていく工夫が必要である。

○【地域の教育機関を支える人材の輩出】
・教育界の教員不足が顕著な中、兵庫県や神戸市内の公立の教育機関への教員の輩出状況は、直近の実績としては多いとは言えないものの、神戸市の英語教員の６人に１人が同大学の卒業生であることは、神戸市外大が果たしてきた成果として評価できる。

【視点】
・公開講座や地域イベントなどを通じて市民へ知的資源が還元されている。
・学生・教員の地域活動（ボランティア、地域振興など）が活発である。

○【市民還元の拡充余地の制約】
・地域貢献の取組として、語学講座の提供、市の各種イベント、国際スポーツ大会や国際学会等の会議への学生の通訳ボランティア派遣など、外国語大学ならではの特性を生かした取組はみられる。一方、教育研究資源や主たる研究領域の特性を踏まえると、市民還元を大幅に拡充する余地は限定的である。

○【地域貢献を組織的に推進するガバナンス面の課題】
・地域貢献の取組が、３ポリシーとの関係性において、全学生を対象とする取組としてカリキュラム上に位置付けられていない。現状、地域貢献の取組は、意識の高い優秀な学生の自主的な活動に依存する部分が大きく、大学、教員が十分主体的にかかわってこなかったのではないかと考えられる。
・教員評価制度は、教員の意識改革に有効な方策と考えられており、他の大学では既に一般化している。しかし、神戸市外大では、業務実績に応じた評価制度がいまだ整備途上であり、教員が教育研究活動を通じて地域貢献に取り組むためのインセンティブが十分に機能しているとは言えない。こうした状況を踏まえると、地域貢献を組織的に推進するためのガバナンスにも課題がある。

③近隣他大学との差別化が図られ、独自性があること

【視点】
・他の大学では提供できない専門性や独自性を有している。
・市の特性と連動した教育研究を行っている。

○【大学の独自性の低下】
・市内高校へのインタビュー調査では、公立大学であること、小規模の単科大学ならではの専門性の高い語学教育、模擬国連などの特色ある教育活動等が大学の独自性として挙げられた。
・高等教育の無償化施策の進展により、将来的に国公私立の授業料負担が均衡していく可能性もある。公立大学の学費のアドバンテージが失われれば、公立大学であること自体は、中長期的な独自性や優位性として機能しにくくなるおそれがある。

・市内及び近隣市において、外国語・国際系の学部を有する大学が数多く存在し、神戸市外大が従来強みとしてきた領域も、必ずしも固有のものではなくなってきている。
・模擬国連やAlumniプロジェクトなどの特色ある教育活動が３ポリシーに基づく学生全体を対象としたものなのか見えにくい。これらの活動が特定の関心を有する学生に対する取組にとどまる場合は、他大学との差別化要因として評価し難い。

○【差別化要因の不足】
・神戸市外大では、「語学＋α」の学びとして、専門教育を担うコース制を導入しているものの、外国語・国際系学部を有する多くの大学が語学と専門性の組合せを強化している中、将来にわたり他大学との差別化要因としては弱い。実際、市内高校へのインタビュー調査でも、「語学を学ぶ大学」という認識が先行し、その先の専門性やキャリアにつながる価値が十分に訴求できていないとの指摘もある。一方、「語学＋α」の拡充が十分な差別化につながらない場合、かえって教育研究資源が分散し、強みである語学教育の優位性が相対的に低下するおそれがある。このため、他大学に埋没しない独自の「＋α」を検討する必要があるが、学生のニーズ等に鑑みると、今後のグローバル教育のあり方としては、むしろ「語学＋α」から「専門＋語学」の学びに転換すべきとも言える。
・前述のとおり、学部段階での留学生の受入れが進んでおらず、国際的なキャンパス環境の訴求をしにくい点も、差別化上の課題である。

○【大学が示す改革案の課題】
・大学の改革案に示される「多文化共生」「日本語教員養成」等は、県内・市内の複数の大学が既に取り組んでいる領域である。改革案では、どのような特色が打ち出せるのかが明確でなく、他大学との差別化が十分とは言い難い。また、学生を継続的に確保できるだけのニーズの検証も見受けられず、現行の教育研究資源の延長線上で実施できる範囲を示したものと受け止めざるを得ない。

④運営的・財政的な持続可能性があること

【視点】
・時代の変化に対応し、大学の運営が中長期的に持続可能である。

○【環境変化に伴う学生確保の懸念】
・18歳人口の急速な減少に加え、理系重視の教育施策の展開は、外国語学部の単科大学である神戸市外大の将来の持続可能性に大きく影響を及ぼすものと考えられる。結果として、2040年には神戸市外大の志願者の主な母集団と考えられる文系高校生数が半減する可能性がある。さらに、語学系統学部の志願者数は、減少傾向にあることを踏まえると、外国語学部の単科大学にとって、学生の継続的な確保は今後大きな課題となる。

○【ＡＩの進展による進学希望者への訴求の課題】
・ＡＩ技術が急速に進歩する中、語学教育を主とする大学が、学生や社会にどのような価値を提供できるのかが具体的に示されていない。ＡＩは極めて速いスピードで進展する中、高度な語学教育の学術的価値自体は低下するものではないが、市内高校へのインタビュー調査において学びのニーズの変化が示唆されているように、「語学教育

を中心とする学び」が今後学生からどの程度求められるかは見通し難い。

○【明確な特色を打ち出す必要性】
・前項で整理したとおり、神戸市外大が提供する「語学＋α」の教育内容は、特別な差別化要素とは言い難い。外国語学部の単科大学として教育研究資源が限られる中で、高専との連携強化や、海外ネットワークを活用した海外大学とのダブルディグリー・プログラムの実施等、今後相当明確な特色を打ち出さない限り、中長期的な持続可能性の確保は難しいと言える。
・現状、国際関係分野には一定のニーズがあるとしても、他の大学も国際関係などのグローバル教育の特色化に取り組んでおり、大学間の競争は激化している。他大学と同様の取組を行うだけでは、将来にわたり競争優位性を確保することは難しい。

○【小規模単科大学として考え得る制約】
・神戸市外大は、学生同士や教員と学生の距離の近さ、少人数教育等、小規模単科大学としての強みを生かしてきたが、人口減少が進む中では、小規模大学は、構造上、学生確保に課題が生じやすい。
・また、外国語学部の単科大学の構造自体を変更することは容易ではない。他大学との競争に耐え得る抜本的な教育改革が必要となった場合、教育研究資源が限られる小規模単科大学では、改革の幅には制約があり、教育研究体制の再構築までの実行スピードにも限界があると考えられる。

【視点】
・自主財源（授業料、外部資金など）や経営努力が見られ、財政構造が維持可能なものになっている。

○【自主財源拡充の制約】
・外国語大学に限らず、特に文系大学においては、外部資金の拡充には一定の制約がある中で、科学研究費助成事業（科研費）の採択や企業との共同研究、受託研究など外部資金の獲得について、他の外国語大学と比較して一定の努力は認められる。
・一方、企業連携の課題や、教員評価制度の未整備等により外部資金獲得のインセンティブが機能しているとは言い難い実態を踏まえると、今後、外部資金を含む自主財源の拡充には限界がある。

○【市の財政負担と設置意義の説明責任】
・自主財源を大幅に拡充する余地には限界があることから、現状の運営費の半分近くを神戸市が財政負担する構造は、容易には変え難い。市の限られた財源をどのように配分するかは市民の重要な関心事であり、今後、財政的な持続可能性を維持するためには、教育研究成果の地域への還元などを通じて、市が外国語大学を設置し続ける意義を示し、市民の納得を得られる状況を形成する必要がある。

⑤将来ビジョンと強い改革意欲をもって運営できていること

【視点】
・社会変化に対応し、常に教育改革や大学運営の見直しを進めている。

○【現行の取組の延長線上での限界】

・国際関係学科の新設、学部コース制の再編、高専との連携による文理横断・分野横断型教育の推進など、一定の取組は進められてきた。しかしながら、地元経済界・教育界からの認知は、「語学教育中心の大学」という枠を超えておらず、教育内容の魅力が十分に訴求できていない。語学スキル習得手段の多様化やＡＩの進展等により、語学を学ぶニーズは大きく変化しつつあることから、現行の取組の延長線上では、将来にわたり学生に選ばれ続けられるとは言い難い。

○【改革方針の具体化の遅れ】

・2018 年に公表された中教審の「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」答申以降、各大学では、2040 年を見据えた大学のあり方が検討され、近年、様々な大学改革や教育プログラムを打ち出す動きが相次いでいる。例えば、大阪公立大学においては、秋入学で、半数を留学生とし、英語のみで授業をする“分野横断型”の新しい教育課程を開設し、自治体や企業と連携した課題解決型の演習科目を多く提供していくことを発表している。また、大学全体でも 2030 年度までに留学生の受入数を現状の３倍とする目標を掲げているところである。

・一方で、神戸市外大は、現時点で将来を見据えた改革方針の具体化には至っておらず、危機感や改革意欲が十分とは言い難い。本来、小規模な単科大学であることから、学長や執行部のリーダーシップのもと、改革の検討・意思決定が行える素地があるはずであるが、その強みが十分に発揮されていない。

【視点】
・中長期的なビジョンを持ち、地域とともに成長する姿勢がある。

○【中長期的ビジョンと実効性】

・市の提示する中期目標に対応して、2030 年度を計画期限とする第４期中期計画を策定し、グローバルな視点を持ちながら、持続可能な地域社会の発展に寄与することに力点を置く姿勢は示している。他方、前述のとおり、再編案も含む３ポリシーや改革案との間には乖離がみられ、取組の実効性には課題がある。

・また、中期計画に掲げる目標（指標）については、多くの取組で目標を上回る成果を挙げていることは評価できる。一方、中期計画に掲げる目標設定は大学のガバナンスに関わるものであることから、今後、将来にわたって公立大学としての意義を果たしていくため、大学を取り巻く状況の変化等を踏まえて、目標水準（指標設定）のあり方についても、継続的に検証することも求められる。

■神戸市外国語大学が抱える課題

課題１．地域との連携、教育研究成果の地域還元の制約

・外国語学部の単科大学であることによる教育研究資源の制約や、主たる研究領域が外国学であるという特性から、市政との連動や地域課題への対応、地元産業・地元教育機関との接続には限界がある。

・単科大学では志願者層が限定されることに加え、全国唯一の公立の外国語大学として広域から志願者を集める特性もあるため、市内志願率の向上には限界がある。

・グローバル企業の東京一極集中が進む中、外国学を基盤とする大学の人材育成方針が地元定着に結びつきにくい構造となっている可能性がある。

課題２．大学の独自性の低下

・外国語系・国際関係系の学部が市内及び近隣の大学に数多く設置される中、設置当時と比較すると、大学の強みであった領域の固有性が低下しており、「語学＋α」の教育内容についても差別化が十分でない。
・語学スキル習得手段の多様化やＡＩ技術の急速な進歩等により、語学教育そのものに対する学生のニーズが変化しており、他の大学が「語学＋専門」の組み合わせを強化する中、教育コンセプトを社会背景に照らして見直していく必要がある。
・市内高校からは語学教育の専門性の高さが大学の特色として認知される一方、「語学＋α」の拡充が差別化できなければ、教育研究資源の分散を招き、語学教育の優位性が相対的に低下するおそれがある。

課題３．将来的な持続可能性への懸念

・18 歳人口の急速な減少に加え、国の高校改革、高等教育改革を通じた理系人材育成の強化の方針に大きく影響を受ける可能性がある。他大学が特色ある取組を打ち出す中、今後相当な特色を打ち出さない限り、将来にわたる学生確保は困難となるおそれがある。
・今後、他大学との競争に耐え得る抜本的な教育改革等が必要となる場合、教育研究資源が限られる小規模単科大学では、改革の幅には制約があり、教育研究体制の再構築までの実行スピードにも限界がある。

課題４．ガバナンス・改革推進体制の課題

・現状の地域貢献の取組は、意識の高い学生の自主的な活動に依存する部分が大きい。地域貢献の視点が３ポリシーに反映されておらず、教員評価制度も未整備であるなど、ガバナンス上の課題が見受けられ、教員による主体的な地域貢献の取組の実効性の確保が十分でない。
・2018 年のグランドデザイン答申以降、各大学が環境の変化を踏まえ、2040 年を見据えた大学改革や特色ある教育プログラムを打ち出している。一方、神戸市外大では、現時点において中長期的な改革方針の具体化に至っておらず、大学として大胆な改革を推進する体制や姿勢が十分でない。

以上のとおり、整理した課題は、一部、大学のガバナンス強化により解決できる余地はあるものの、本質的には、外国語学部の小規模単科大学という大学構造に起因する課題である。そのため、現行の教育研究体制のままでは、これらの課題を解決することは困難であり、将来にわたり市が大学を設置する意義との適合性が認められるとは言い難く、抜本的な見直しの方策を検討する必要があるとの整理に至った。

３．高等教育機関の見直し方策について

…第３回委員会において議論

■各種方策の比較分析

１．他大学との連携

メリット	・教育研究資源（教員、科目、施設設備など）の共有・相互活用により、教育研究機能の充実や効率的な大学運営に資する可能性がある。 ・複数大学の専門分野の組み合わせにより、文理融合・分野横断型の共同教育プログラムの開発などが実現できれば、社会ニーズに対応した人材育成に寄与することが期待される。 ・大学間連携によるキャリア支援や実践的な学修機会の充実等により、地元企業や地域との接点を強化できれば、教育研究成果の地域還元につながる取組を推進できる可能性がある。
デメリット	・組織間の綿密な調整が必要であり、負担が増大する。 ・連携に必要な教育研究資源が限られる場合、連携の継続性や発展性に課題が生じ、実質的な連携が伴わず形骸化するリスクがある ・成果が連携そのものによる効果なのか、各大学が個別に進めてきた取組の成果なのかを判別しにくい場合があり、方策の効果検証が難しい面がある。 ・他大学との連携に過度に依存することになれば、大学の独自性が損なわれる可能性がある。
市政への影響	㊉実質的な連携が実現できれば、他大学の多様な教育研究資源を活用することにより、大学の教育研究資源を補完し、地域ニーズへの対応力の強化や、教育研究成果の地域還元が拡充できる可能性がある。 ㊉市外の大学との連携については、交流人口の増加が期待される。 ㊀実質的な連携が伴わない場合、また大学間の方針に乖離が生じる場合、教育内容の充実や教育研究成果の地域還元に向けた取組は限定的となる。 ㊀連携事業の展開に伴い、大学の運営費が増加し、市の財政負担が増大する可能性がある一方で、連携による成果は定量化が難しく、費用対効果の検証が課題となる。
留意点	・連携先との理念・目的の一致が必要 ・実質的な効果を発揮し得る連携の枠組みの検討が必要 ・大学連携の成果を可視化する手法の検討

２．再編（改組）

メリット	・既存の強みを活かしつつ、社会ニーズに対応した教育研究領域へ展開できれば、大学としての機能強化につながる可能性がある ・教育研究領域の拡充や教育内容の見直しにより、学生にとってより魅力ある学びを訴求できれば、学生募集力の強化につながる可能性がある。 ・地域ニーズや行政課題に応じた学部・教育課程の改組ができれば、地元企業・市との協働の余地が広がり、地域の知の拠点としての役割を発揮しやすくなる。
デメリット	・改組にあたり、カリキュラム開発、必要な教員の確保に加え、改組の規模が大きくなるほど、施設・設備整備などの一定の初期投資も増大する可能性がある。 ・新たな教育内容に対応する過程で、既存教員の専門分野と改組後の教育研究分野との間に不整合が生じる場合、雇用調整が必要となり、教育研究体制の再構築に時間を要する。 ・改組に伴う教員体制の変更により、在学生のゼミや卒業研究の指導体制に影響が生じる可能性がある。
市政への影響	㊉地域ニーズや行政課題に応じた学部・教育課程の改組ができれば、地域の知の拠点として、地域の活性化に資する可能性がある。 ㊉市内産業との連携強化、地域課題に対する実践的な学修機会の充実などが実現できれば、学生の地域への理解が深まり、地元定着の促進につながる可能性がある。 ㊀改組に伴い、大学の運営費が増加し、改組の規模が大きくなるほど、市の財政負担が増大する可能性がある。 ㊀18 歳人口が急速に減少する中、改組が他大学との差別化につながらず、単なる学部の重複等にとどまる場合、市内他大学との競合が強まり、限られた学生層が分散することで、市内全体の高等教育機能の維持に影響を及ぼすおそれがある。
留意点	・18 歳人口の急速な減少を踏まえた学生確保の見通しの検証が必要 ・投資に見合った成果が見通せるか慎重な検討が必要 ・市内他大学における学部・学科の設置状況や学生募集の状況を踏まえ、競合の有無や影響について確認が必要 ・在学生の不利益を避ける適切な移行措置や丁寧な説明が必要 ・文部科学省の認可をはじめとした制度的手続きや教員体制の整備に数年単位での準備期間が必要

３．再編（総合大学化）

メリット	・教育研究資源の拡充により、文理融合・分野横断型教育の推進など、時代や地域のニーズに合わせた教育研究の多様化と高度化が図られれば、大学の魅力が向上する可能性がある。 ・教育研究資源拡充の方向性によっては、市や市内産業との連携強化の可能性が高まる。 ・既存の強みを活かしつつ、新たな教育研究領域の展開により、より多様な人材ニーズに対応した人材育成が可能となる。
デメリット	・文部科学省による厳格な設置認可手続きが求められるため、実現のハードルが高い。 ・新学部設置にあたり、施設・設備の整備、必要な教職員の確保など、多額の初期投資が必要となる。 ・投資に見合う学生数の確保ができなければ、財政的な持続可能性が損なわれる。
市政への影響	㊉市内高等教育の充実により、一定の若年層の流入や、地域の知の拠点として、地域の活性化に資する可能性がある。 ㊉市内産業との連携強化、地域課題に対する実践的な学修機会の充実などが実現できれば、学生の地域への理解が深まり、地元定着の促進につながる可能性がある。 ㊀施設整備、教職員の新規雇用、教育研究費の増加など、大学の運営費が大幅に増大し、さらに多額の市の財政負担が生じる。 ㊀18 歳人口が急速に減少する中、新たな学部の設置が他大学との差別化につながらず、単なる学部の重複等にとどまる場合、市内他大学との競合が強まり、限られた学生層が分散することで、市内全体の高等教育機能の維持に影響を及ぼすおそれがある。
留意点	・18 歳人口の急速な減少を踏まえた学生確保の見通しの検証が必要 ・投資に見合った成果が見通せるか慎重な検討が必要 ・市内の他大学の設置・運用状況（競合の有無） ・文部科学省の認可をはじめとした制度的手続きや教員体制の整備に数年単位での準備期間が必要

４．規模縮小（定員削減）

メリット	・教員１人あたりの学生数の減少により、指導の質が向上し、教育成果の充実が期待される。 ・教育資源の集中により、重点分野への投資が可能となり、特色ある教育展開が可能になる。 ・段階的な定員調整により、今後の 18 歳人口の減少に対応し、教員配置や施設整備の長期的な最適化が図られる。
デメリット	・学生数減少により授業料収入が減少し、財政的な不安定要因となる。また、収入減少に見合う支出削減（学生数が変数となる物件費は限定的であるため主に人件費）ができない場合、財政バランスが悪化する。 ・定員削減に併せて授業科目数を削減すると、学生の多様な学びの機会が縮小し、高等教育機関としての魅力が低下する。 ・教員の配置転換や雇用調整が発生する可能性がある。 ・対外的に縮小傾向の認識が広まることにより、大学としての競争力（ブランド力）への影響が懸念される。 ・受験倍率の激化により、受験生に敬遠され、志願者数の減少による選抜機能の低下のリスクがある。
市政への影響	㈠公費負担の軽減が可能となり、他の行政サービスへの資源配分が容易になる。 ㈡基準財政需要額の減により、実質的な市税負担が増加する可能性がある。 ㈢定員削減の規模によっては、地域の高等教育機会の縮小による若年層の流出（域外からの流入の減少）や、地域活力の低下を招く可能性がある。 ㈣大学のリソースの構造自体に変化がないため、既存の教育研究体制に課題が生じた場合には、根本的解決にはつながらない。
留意点	・地域の教育ニーズや将来の人口動態を踏まえた慎重な定員設定 ・定員削減に伴う教育内容の見直しや、学生募集戦略の再構築

５．規模縮小（大学院特化）

メリット	・研究力の強化と大学院教育の質の向上が期待でき、高度専門人材の育成が可能となる。 ・大学院教育体制の充実により、社会人のリカレント教育・リスキリングの推進や、他大学院との単位互換の進展なども期待される ・研究活動の比重が高まることにより、外部資金や国からの政策的支援を受けやすくなる。
デメリット	・学部との接続が失われることにより、進学先としての魅力が相当訴求できなければ、大学院の定員充足は難しい。 ・地域との連携・交流機会（公開講座、ボランティア、地域イベントへの参画など）が減少し、地域貢献機能の低下が懸念される ・過剰となる人員や施設設備の整理が必要になる。
市政への影響	㊉公費負担の軽減が可能となり、他の行政サービスへの資源配分が容易になる。 ㊀基準財政需要額の減により、実質的な市税負担が増加する可能性がある。 ㊀地域の高等教育機会の縮小による若年層の流出や地域活力の低下を招く可能性がある。 ㊀地域経済への人材輩出機能の低下、地域との連携・交流機会の減少などを招く可能性がある。
留意点	・詳細な地域ニーズの分析 ・定員未充足を解消する大学院改革

６．他大学への統合

市政への影響	㊉統合先大学より統合に向けた費用負担や、運営費等の一部財政支援を求められるとしても、経常的な公費負担が将来に渡って軽減され、限られた財源を他の重要な政策や市民サービスの向上に再配分が可能となる。 ㊉市内大学との統合の場合、大学が蓄積してきた知的資源や国内外の教育機関等との交流ネットワークが引き継がれ、他大学のリソースと融合することにより、市内に存する高等教育機関としての価値が向上する可能性がある。 ㊀市外大学との統合の場合、地域の高等教育機能の縮小により、若年層の流出の増加（域外からの流入の減少）や、地域活力の低下が懸念される。 ㊀統合後は市の直接的な関与が弱まるため、市として必要な教育機能や地域連携機能が統合後の運営方針の中で十分に担保されるかが課題となる。
留意点	・今後、統合先候補の有無と、受け入れ意欲の有無の精査が必要 ・統合に伴い、教育研究環境等に大きな変化が生じる可能性があるため、教職員・在学生に対して影響への配慮が必要 ・統合先大学との統合の理念、教育研究体制、財政・施設面等の各種協議、関係者との合意形成、文部科学省との協議や認可など多方面にわたる調整が必要なため、実現までに数年単位での準備期間が必要 ・市民や学校関係者（卒業生を含む。）への丁寧な説明が必要

７．撤退（廃止）

市政への影響	㊉公費負担が将来に渡って不要となり、限られた財源を他の重要な政策や市民サービスの向上に再配分が可能となる。 ㊉既存施設の活用又は跡地の利活用による他機能への転換などを通じて、周辺エリアの魅力向上・にぎわい創出につなげることができる可能性がある。 ㊀地域の高等教育機関の定員縮小により、若年層の流出の増加（域外からの流入の減少）や地域活力の低下が懸念される。 ㊀大学が蓄積してきた知的資源や、国内外の教育機関等との交流ネットワークが喪失する。
留意点	・撤退発表後も、在学生が卒業まで安心して学べるよう、最低４年間の運営継続が必要（在学生の学修保障） ・教職員の処遇検討、雇用調整が必要 ・撤退による影響に対する代替施策の検討 ・市民や学校関係者（卒業生含む）への丁寧な説明が必要 ・撤退後の施設・土地等の資産の活用、跡地の利活用の検討

■各種方策の選択可能性（他大学との連携、再編）

他大学との連携

【課題解決への寄与】

他大学との連携は、単科大学として教育研究分野の範囲を広げる方策の一つである。教育研究資源の共有・相互活用により、教育研究機能の充実や効率的な大学運営に資する可能性がある。また、文理融合・分野横断型の共同教育プログラム、大学間連携によるキャリア支援や実践的な学修機会の充実等を通じ、社会ニーズに対応した人材育成や教育研究成果の地域還元が進むことも期待される。ただし、こうした効果を十分に得るためには、単位互換にとどまらず、カリキュラム自体を連携させるなどの体系的な仕組みの構築や、ダブルディグリー・プログラム等の踏み込んだ取組が必要である。

一方で、神戸市外大が抱える課題は、教育研究分野の限定性、地域課題や地元産業との接続の弱さ、他大学との差別化の困難さ、組織としての改革実行力の制約など、外国語学部の小規模単科大学という組織構造に起因する面が大きい。他大学との連携は、現状を改善するための補完的な方策としては有効であるが、これらの根本的課題を直接解決する方策としては限界がある。また、連携による単位互換や共同教育プログラムを実施したとしても、大学そのものの特色が明確でなければ、進学先としての魅力向上には直結しにくく、志願者確保への寄与も限定的となる。

【実現可能性】

制度上、他大学との連携は、比較的取り組みやすい方策であるが、課題解決につながるような実質的な連携を実現させるためには、連携先との連携目的の共有をはじめ、大学間の綿密な調整が必要となる。各地域では大学コンソーシアム等を通じた連携が行われているものの、教養科目の相互提供などにとどまる例も多く、踏み込んだ連携が十分

に図られている事例は限られている。

また、大学等連携推進法人のような強固な連携の仕組みも存在するが、国の基本的な方向性は、地域の国立大学を核とする連携である。国の教育施策において、理系分野が重視される中で、神戸市外大が中心的な役割を担い、強固な連携体制を構築することは、現在の大学のリソースを踏まえると容易ではない。

さらに、連携事業の展開に伴って運営費交付金等の市の財政負担が増加する可能性がある一方、成果が「連携による効果」か「各大学の個別の取組の成果」かを判別しにくく、効果検証が難しい面もある。

【選択可能性の評価】

他大学との連携は、教育研究資源を補完する一定の効果は認められるものの、課題解決への寄与は限定的である。また、制度上は比較的取り組みやすい一方、実質的な連携を継続的に推進し、具体的な成果を挙げるには課題が多く、実現可能性も十分とは言い難い。

したがって、他の見直し方策と組み合わせて検討する余地はあるものの、単独の方策として、将来にわたり公立大学としての意義を十分に果たし続けるための選択肢と位置付けることは相当難しい。

再編（改組）

【課題解決への寄与】

既存の強みを生かしつつ、社会ニーズに対応した文理融合、分野横断型の教育研究領域へ展開できれば、大学の機能強化や学生募集力の向上が期待される。また、地域ニーズや行政課題に応じて学部や教育課程を改組できれば、地元企業との協働の余地が広がり、地域の知の拠点としての役割を発揮しやすくなる可能性もある。

一方、本委員会においては、現行の教育研究資源の延長線上での改革には、限界があることを指摘してきた。しかし、大学から示された改革案は、語学系学科を従来の枠組みのまま維持する内容であり、抜本的な再編案とは言い難く、現行の教育研究資源の範囲内で実施可能な取組を示したものと受け止めざるを得ない。また、地域や地元企業が抱える課題との接続や、学生が卒業時に身につける能力、卒業後の進路等について具体性を欠いている。さらに、多文化共生、日本語教員養成、ＡＩに関する教育等の提案についても他大学との差別化が十分に明確化されておらず、学生や企業等のニーズに関する検証も示されていない。このため、現時点の改革案は、大学が抱える課題を解決し得る改組案とは認め難い。

【実現可能性】

新学科設置は、文部科学省の設置認可の対象となり、2040 年に向けた 18 歳人口の大幅な減少が見込まれる中、設置認可の厳格化が想定される。特に、国の高等教育全体において、理系重視の方向性が示される中、文系分野の新学科設置には相当なハードルがあるものと考えられる。

また、改組に伴い教員確保や教育環境整備等が必要となれば、市の財政負担が増大する可能性があり、財政負担に見合う学生確保の見通しや地域貢献の成果等について、厳格な検証が必要になる。

さらに、18 歳人口が減少する中、公立大学として改組を行う場合には、市内の高等教育全体への影響（他大学との単純な競合、私立大学への圧迫等）にも配慮が必要である。そのため、地域のニーズを十分に踏まえ、他大学との明確な差別化が求められるが、改革案で示される多文化共生の分野は、既に市内の複数の大学が取り組んでおり、十分な差別化を図ることは容易ではない。

課題解決に必要な改組には、抜本的な教育研究体制の再構築が必要であるが、現時点の改革案や教員評価制度が未整備であることを踏まえると、大胆な改革を着実に推進するガバナンスも十分に確立されているとは言い難い。

【選択可能性の評価】

再編（改組）は、大学から示された改革案を前提とする限り、構造的な課題の解決への寄与は極めて限定的である。また、改革を実行するうえでの課題も見受けられるため、現状では抜本的な改組の実現可能性は乏しいと言わざるをえない。

したがって、現時点では、当該改革案を前提とした改組を、有力な選択肢として位置付けることは困難である。ただし、将来にわたり選択肢を完全に否定するものではなく、現行の教育研究体制の枠組みにとどまらない抜本的な改組を検討できるのであれば、選択肢になり得る。

再編（総合大学化）

【課題解決への寄与】

総合大学化により、既存の強みを生かしつつ文理融合や新たな教育研究領域へ展開できれば、教育研究の多様化・高度化が期待される。また、多様な人材ニーズに対応した人材育成、大学の魅力向上、市や市内企業との連携強化につながる可能性もある。

一方で、総合大学化は、大学全体の機能拡充であり、外国語学部が抱える課題を直接的に解決するものではない。既存学部の課題を残したまま、新たな学部を設置することは考えにくく、検討の順序として適当ではない。総合大学化を検討する以前に、外国語学部のあり方そのものを見直す必要がある。

【実現可能性】

新たな学部の設置は、学生確保の見通しや社会的要請について厳格な設置認可の審査を要し、改組以上に実現のハードルは高いと考えられる。また、改組同様に、他大学との競合も少なからず生じ得る。さらに、現在の大学の立地や敷地面積を考慮すると、施設面での制約も大きく、単独で総合大学化することは難しいと考えられる。

単科大学という構造上、新たな教育研究分野を設けるためには、教職員の増員、教育研究費の増加、施設整備等、多額の初期投資が必要となり、市の財政負担が大幅に増加

する可能性が高い。最終的には、総合大学化に伴う多額の財政負担を神戸市として受容し得るかが論点となる。

【選択可能性の評価】

再編（総合大学化）は、一般論として一定のメリットはあるが、外国語学部のあり方については、なお課題が残る。また、大学を取り巻く環境が厳しさを増す中、新学部設置の実現可能性にも大きな課題がある。

したがって、再編（総合大学化）を、現実的な選択肢として取り上げることは、非常に困難であると考えられる。

■各種方策の選択可能性（規模縮小、他大学への統合、撤退）

規模の縮小（定員削減・大学院特化）

【課題解決への寄与】

規模縮小は、18 歳人口の減少に対応し、教育研究資源の重点化等を図る方策として一定の効果が考えられる。定員削減による少人数教育の充実や、大学院特化による研究機能の重点化などのメリットも考えられる。

一方で、規模を縮小しても、大学の教育研究資源の構造自体が大きく変わるわけではなく、現行の教育研究体制の課題を踏まえると、根本的な解決にはつながらない。むしろ、学生数や教育課程の縮小により、公立大学として地域に果たす機能がさらに低下するおそれがある。

【実現可能性】

定員削減自体は、制度的上実施し得る方策であるが、学生数の減少に伴い授業料収入が減少する一方、教職員人件費や施設維持費などの固定的経費を短期間で大きく削減することは容易ではなく、財政リスクを伴う。定員削減を検討するのであれば、定員削減に見合った教員配置等を含む教育研究体制の再設計が必要である。

また、こうした見直しには既存の教育研究体制を前提としない抜本的な経営判断が求められるところ、これまで指摘してきたガバナンス上の課題も踏まえると、定員削減を現状のまま有力な選択肢として位置付けることは難しい。

大学院特化については、一般に文系の大学院単独で安定的に学生を確保することは容易ではない。神戸市外大の大学院においても、定員充足率は現状７割を下回っており、内部進学者が一定の割合を占めることを踏まえると、学部廃止した場合には大学院の定員未充足がさらに深刻化するリスクが高い。

【選択可能性の評価】

規模縮小（定員削減・大学院特化）は、課題の根本的解決につながらず、地域に果たす機能の低下や財政リスク等のマイナスの影響も大きい。このため、有効性や実現可能性の両面で課題があると考えられる。

定員削減については、連携と同じく他の見直し方策と組み合わせて検討する余地はあ

るものの、規模縮小を単独の方策として、将来にわたって神戸市外大が公立大学としての意義を果たし続けるための選択肢として位置付けることは困難であると考えられる。

他大学への統合

統合が実現すれば、神戸市外大が蓄積してきた外国学等に関する知的資源や海外協定校等との交流ネットワークを、統合先大学が有する多様な教育研究資源と結び付けることで、教育研究活動の充実や学生の学修機会の拡大につながる可能性がある。大学を取り巻く状況が今後さらに厳しさを増すことが見込まれる中、大学単独での抜本的な改組が難しいのであれば、他大学への統合は、具体的な検討の対象となり得る選択肢である。また、大学全体として、高等教育機能を強化する意欲を有する受入れ大学が存在するのであれば、有力な選択肢になり得る。

大学進学志望者や保護者の視点では、語学に加えて別の専門性を身に付けられることが求められており、多様な分野を学べる総合大学が選ばれる傾向にある。神戸市外大が有する語学教育の強みを、総合大学の中にうまく統合ができれば、大きな効果も期待できる。

外国語大学と総合大学の統合の類似事例としては、2007 年 10 月に大阪外国語大学が大阪大学と統合し、大阪大学外国語学部が発足した例がある。同学部は、統合後も日本語を含む 25 言語の専攻を有する、国立の総合大学の中で唯一の外国語学部として、大阪外国語大学が蓄積してきた外国語教育・研究の機能を承継している。

次に、統合を検討する際の留意点について、数点言及する。他大学への統合は、受入れ先となる大学の存在を前提とする方策である。統合に際しては、教育研究面の効果や財政上のリスク等についてデューデリジェンスが行われるため、統合先から見て魅力ある大学であることが重要である。このため、統合先に訴求できる大学の魅力を磨き上げるとともに、ガバナンスの強化を図り、大学運営の改善を進める必要がある。

また、統合先が市域外の大学となる場合には、神戸市がこれまで運営費交付金を通じて支えてきた教育研究の成果や大学が有する国内外のネットワークを市として失う可能性がある。また、周辺に多くの大学があるとしても、市域外への移転が伴う場合には、まちのにぎわいのみならず、地域が有している教育機能も失われることになるため、まちづくりの観点を含めて、影響を十分に見極める必要がある。

加えて、統合により大学が長年蓄積してきた無形資産（大学としてのブランドや知見等）が毀損される可能性にも十分留意が必要である。統合を検討するにあたっては、市として維持すべき教育研究機能（失ってはならない機能）が何かを整理する必要がある。

さらに、現在同一法人下で運営する高専の取り扱いについても整理すべき課題である。仮に、高専を法人運営から切り離す場合には、同一法人化によって構築した効率的な運営体制を活用できなくなるデメリットについても考慮する必要がある。

なお、統合の手法としては、当初から全ての組織や機能を一体化する方法に限らず、

段階的に移行する方法も考えられる。どのようなプロセスで統合を進めるかについても工夫が必要である。

また、学校法人への事業譲渡による設置者変更については、地方では公設民営や私立大学の公立化の事例があるが、神戸のような大都市部においては、公立から私立への設置者変更の可能性も否定できない。私立大学の中には、神戸市外大の教育研究分野に魅力を感じ、自らの大学に不足する学問分野を補うという観点から将来の経営判断として有用と考える大学が存在する可能性はある。ただし、学校法人への事業譲渡を検討する場合には、大学が保有する建物や敷地の扱い、市の財政負担の整理も必要となる。

撤退（廃止）

他大学への統合については、実現可能性の精査を含めた検討が必要であるものの、学生の学びの場を維持できる可能性があることに加え、市内の高等教育機能全体の観点から一定のプラスの面も見込まれ、具体的な検討の対象となり得る選択肢であるとの整理を行った。これに対して、撤退（廃止）は、地域、在学生、教職員、卒業生をはじめとする関係者に対する影響が大きい方策であり、その影響の大きさを踏まえ、相当慎重に考える必要がある。

したがって、撤退（廃止）を検討する前に、国公私立を問わず、学校法人への事業譲渡（設置者変更）なども含め、まずは他大学への統合の可能性を検討すべきであると考える。

また、仮に統合が実現しなかった場合の方向性については、統合の検討には一定の期間を要することが見込まれるため、その間に現行の教育研究体制の枠組みにとどまらない抜本的な改組案を検討できるのであれば、改組は選択肢となり得る。一方で、抜本的な改組の実現も見込み難い場合には、最終的には撤退（廃止）についても、現実的な選択肢として検討せざるを得ないであろう。