



日本私立大学連盟

未来を先導する  
私立大学の  
将来像

平成30(2018)年4月

# 未来を先導する私立大学の将来像

## 【目 次】

はじめに .....	1
1. 大学を取り巻く環境の変化 .....	2
(1) 産業構造の変化	
(2) 大学教育の役割	
(3) 人口減少社会の到来	
(4) 地方創生とグローバル化	
2. 大学教育のあるべき姿 .....	4
(1) 大学が育成すべき能力	
(2) 私立大学の多様性と特色を活かした教育カリキュラムの編成と独自性の創出	
3. 大学全体の規模・配置 .....	6
(1) 大学全体の規模	
(2) 地域ごとの大学の配置	
(3) 大学の連携・統合	
4. 国公立大学の機能・役割と公財政支出のあり方 .....	7
(1) 国公立大学の機能・役割	
(2) 新たな公財政支出のあり方	
5. 私立大学の将来構想の実現のために .....	9
(1) 私立大学の将来構想 [私立大学への提言 (自らの姿勢)]	
(2) 私立大学の将来構想を実現するために必要な国の支援 [国・政府への提言]	
(3) 大学教育を支える社会の役割 [産業界への提言]	
【付録1】「私立大学の将来構想の策定に向けた加盟大学における取り組み等に係る アンケート」結果概要 .....	15
【付録2】私立大学における将来計画の取組状況と多様な将来構想 (一例) .....	27
【付録3】高等教育関連データ .....	65

## はじめに

現在、政府は「地方創生」「人づくり」を重要政策として掲げており、大学改革が重要なテーマとなっています。8割の学部学生を擁する私立大学に対する期待が高まっているのと同時に、私立大学の教育研究の成果についても厳しい視線が向けられ、大学がどのような教育を行い、学生がどのような力をつけたのか「学修成果」を可視化する等、教育の質保証に対する取り組みをわかりやすく社会に開示していくことが求められています。

また、18歳人口の減少に伴い、4割近くの私立大学が定員割れとなっている現状について、一部の新聞報道等により、多くの私立大学が経営難に陥っているのではないかとの懸念が社会に広まりつつあり、私立大学の経営やガバナンスの強化が喫緊の課題となっています。

そのような背景のもと、中央教育審議会においては、2040年頃を見据えた高等教育の将来構想について、大学全体の規模や国公立の役割分担、設置者の枠を超えた連携・統合も視野に入れた検討が進められています。

このように私立大学を取り巻く環境が急激に変化する中、日本私立大学連盟では、総合政策センター政策研究部門会議において、私立大学自らが私立大学の将来の方向性を示すことが重要であるとの認識のもと、「私立大学の将来構想」についての検討を重ね、私大連の考え方として本提言をとりまとめました。

検討に当たっては、多様性・独自性を持つ私立大学の実態に基づく実効性のある提言とするため、各加盟大学自身が認識している強みや将来の方向性等を把握するためのアンケートを実施しました。

その結果、多くの加盟大学が、将来（2040年頃）を見据え、それぞれの特色を活かしながら地域や社会、企業、大学と連携した教育研究活動の構想を立てていることが明らかになりました。

また、アンケートでは、私立大学が担っている主な役割として7つの役割を取り上げ、自らの「強み」と「将来（2040年頃）の方向性」を問いましたが、多くの大学が同じ役割、例えば「世界（グローバル化）を視野に入れた取り組み」や「地域社会に貢献する人材の育成」を志向している傾向はあるものの、規模や地域等によってさまざまな特色や機能の違いがみられました。

したがって、結果的に私立大学は、その自主性において、それぞれの多様性を活かしながら大学教育の果たすべき役割を分担し、ゆるやかな棲み分けを行っていることがわかりました。

本提言は、大学を取り巻く将来の環境の変化を踏まえ、大学教育のあるべき姿や大学全体の規模や配置について考察し、国公立大学の機能・役割等について明示しています。その上で、加盟大学の将来ビジョン等をもとに、私立大学自らの将来に向けた姿勢として「私立大学の将来構想」を示すとともに、それを実現するために必要な国や産業界、社会からの支援について提案します。

平成30（2018）年4月  
一般社団法人日本私立大学連盟

## 1. 大学を取り巻く環境の変化

### (1) 産業構造の変化

私立大学が将来構想を提言する背景にある第一の理由は、「第四次産業革命」と呼ばれる大きな変化である。人間の歴史は、「蒸気」という動力が出現した第一次産業革命、「電気」「石油」による大量生産が実現した第二次産業革命、「コンピュータ」が登場した第三次産業革命を経てきた。そして、第四次産業革命では、さまざまな「もの」がインターネットにつながりそれを人工知能（AI）が制御するようになる超スマート社会（Society 5.0）が誕生する、とされている。2030年から2040年、社会に大きな変化が起こることは間違いない。

すでに2015年のデータにおいて、AIやロボットによる代替可能性の高い労働人口の割合は、英国35%、米国47%に比べ、日本は49%というデータがある<sup>1</sup>。しかし企業のIoT（Internet of Things）導入状況で見ると、米国は40%を超えているが日本は20%程度となっている。今後の導入意向では、米国、ドイツともに80%程度で、日本は40%程度にとどまっている<sup>2</sup>。代替可能性が高い労働人口が多いにもかかわらず、実際の代替は進んでいない現実が読み取れる。

第四次産業革命で必要になる分野は、第一は、データ解析を活用する仕事である。保守点検、カスタマイズ、オーダーメイド方式の健康管理や治療等が多くなるとされている。第二は自動車、住居、衣服等のシェアリング・エコノミーである。第三はロボットの活用、そして第四はITによる金融テクノロジーだという<sup>3</sup>。

### (2) 大学教育の役割

しかし数字上の競争に意味があるのかどうかを、常に問わねばならない。代替可能労働人口をIoT導入によって「代替」に切り替えるだけが方策ではない。代替不可能な、人間にしかできない質の高い仕事は、「人と人とのコミュニケーション」「最先端技術の開発」「文化・芸術」「ホスピタリティ」等を要素とする仕事であり、その分野において新たな職業が生まれる可能性がある。そうした分野の雇用は引き続き存在するだけでなく、その分野で職能を深めることのできる新たな能力が必要となる。その新たな能力を拓くことこそ、これからの大学の役割なのである。

当然、その新たな能力の中には、人間の歴史が長い間築いてきた、個を超えて社会や世界の困難に眼を向けること、格差の現実を解決していくこと、地球環境の持続可能性を考えること等、人としてのあり方を絶えず問う姿勢が、埋め込まれていなければならない。科学技術が発展すればするほど、人間と社会についての見識の高さと深さが、同時に必要になるからである。このような洞察力に富んだ思考力はAIによる代替がもっとも不可能な領域であり、その領域をこれからは、教育の役割の最先端に位置付ける必要がある。これを従来の言葉で「リベラルアーツ」と名付けて

---

<sup>1</sup> 中央教育審議会大学分科会（第138回）・将来構想部会（第7回）合同会議（2017年10月25日）配付資料「高等教育の将来構想に関する資料」p.2

<sup>2</sup> 総務省「IoT時代におけるICT産業の構造分析とICTによる経済成長への多面的貢献の検証に関する調査研究」（2016）

<sup>3</sup> 内閣府白書『日本経済2016-2017－好循環の拡大に向けた展望－』（2017.1.17）pp.73-74

も良いが、そのあるべき内実は、受動的に教養を授けられることではなく、主体的で洞察力に富んだ思考力の育成であろう。

このことは、同時に教員の資質や能力の高度化が求められることを意味している。学生の相対的な学力低下を補う細やかな教育指導、リカレント教育への対応等、これからの社会において教員に求められる資質能力はますます高度化、多様化することが予想されるため、今後の大学教育に果たす役割において、教員の養成については早急な対応策を講じなければならない。

### (3) 人口減少社会の到来

AIによる代替を進めることと、思考力を含めた代替不可能な分野で職能を深めること、この両方がとりわけ日本には必要である。その理由は人口減少で、日本では少子高齢化により人口減少が急速に進むことは明白である。2015年の総人口は1億2,709万人、生産年齢人口（15歳～64歳）は7,728万人であるが、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、総人口は2040年に1億1,092万人、2053年に1億人を割り、2060年には9,284万人、また生産年齢人口は、4,793万人にまで減少すると見込まれている<sup>4</sup>。そのうち18歳人口は2017年の約120万人が、2040年には約88万人まで減少する可能性がある。

人口減少は、移民によって補填される領域もあるが、傾向が大きく変わることはないだろう。生産年齢人口は定年の延長や高齢者の労働により推計より増える可能性があるが、18歳人口はおおむね推計通りであろう。大学関係者が視野に入れておくべき人口減少問題は、まずは18歳人口の減少だが、高度化への対応による社会の安定のためには、大学入学者の年齢層を拡げていく努力が、社会、企業、大学の三方向から必要になる。

日本はOECD諸国で国際比較をすると、2015年における25歳以上の短期高等教育機関への入学者の割合が、平均33.9%に比してわずか4.6%で、25歳以上の学士課程への入学者の割合が、平均16.6%に比してわずか2.5%である。30歳以上の修士課程への入学者の割合も、平均26.3%に比して12.9%である<sup>5</sup>。総じて高等教育機関への社会人入学者の割合が低い。この事実は、変化が早い社会に対し、多くの社会人が高度な能力や粘り強い思考力で対応していくことを困難にする可能性があり、「人生100年時代」と言われる時代の到来には、社会の不安定要素になる。何歳になっても学び直しができるリカレント教育体制を、政府と企業と大学が協力しながら、早急に構築する必要がある。

### (4) 地方創生とグローバル化

地方創生は、現在、大学の課題として取り上げられることが多い。しかし地方創生とグローバル化は、それぞれ分けて考えるのではなく、今後起こり得るさまざまなリスクの回避を目的に、学生や大学の多様性を確保するための基盤として一体的に取り組むべきであろう。それには、人の流動化を教育研究の発展の機会ととらえ、大学教育を設計し直す必要がある。流動化は世界中

<sup>4</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（2016）

<sup>5</sup> 中央教育審議会大学分科会（第138回）・将来構想部会（第7回）合同会議（2017年10月25日）配付資料「高等教育の将来構想に関する資料」p.11

で起こっている。すでに日本の高校生たちが海外の大学に進学しはじめている。欧米にある大学とは限らない。アジアに進出した欧米の大学や、アジア各地の先端的な大学に有能な日本人が流出している。このことは、日本の大学が競争力や特色を伸ばし損なっていることを示している。

一方、日本国内では、かつて地方から大都市圏の大学に進学していた高校生たちが、出身地とその周辺の大学に進学する傾向が強まったことで、むしろ流動性が低くなっている。首都圏の大学への進学者の70～80%が首都圏の出身者である。東京23区の大学の定員規制は、流動性のさらなる低下を目的にしたもので、日本社会の流動性の喪失を懸念する。米国に象徴的に現れている保護主義的な政策も、世界中で起きている人の流動化に逆行している。このような政策は、リスク回避のための多様性が確保されないばかりか、わが国の教育研究、さらには産業の発展やイノベーションの創出を阻害することになりかねない。

地方創生とグローバル化を一体のものとして考えた場合、まず日本人学生の海外留学を地方においても、地方自治体や大学が支援をしながら推進または継続すべきである。これは語学教育の側面のみならず、学生の将来の仕事上の能力開発という面からも、効果的かつ重要な教育方法だからである。地方の生産者が諸外国の企業やマーケットと結びつく可能性は、今後さらに高まる。

仕事の場の流動化、市場の流動化、そして教育や研究の流動化という変化を考慮すべきであろう。流動化は均一化のことではない。むしろ、日本の教育や研究が特色を持ち、世界の中の多様性のひとつとして位置付けられることで、海外から留学生を招くことができ、教育と研究の流動化が進む。教育と研究の有効な流動化のためには、欧米の大学との対等な競争環境を創っていく中で、日本の各大学は「日本だからこそ」の特色と、各大学の特色を強化しなければならない。

また、これまで地方の私立大学は、地域活性化の源泉となる人材育成や地域産業の発展に大きく貢献してきた。少子高齢化の急速な進展に伴い地方創生の対応が深刻な政策課題となっている現状において、さらに地方の私立大学の知の拠点としての機能を強化することが重要となる。地方創生の施策として、大都市と地方の人の流動化を進めるとともに、地方の私立大学を地域の将来ビジョンとして「地方戦略」の中核に位置付け、地方の知の拠点としての機能を高めることが必要である。地方の私立大学と地方自治体との連携を強化し、全国の若者や海外からの留学生を惹きつけるような魅力ある取り組みによって地方創生が実現されるよう国は支援しなくてはならない。

このように、地方の教育研究機関が特色を持つことで、地方と大都市圏の流動化が進む。大都市圏の大規模大学は内部に多様性を持っており、その多様性を地方の各大学も競争ではなく協力のもと日本全国において創り出すことによって、地方在住の学生が高等教育機関を選ぶ際の選択肢は全国に広がるはずであろう。地方創生は、地域で生まれた子供たちを「その地域に閉じ込める」ことによってではなく、全国に選択肢を広げることではじめて成し得るのである。

## 2. 大学教育のあるべき姿

### (1) 大学が育成すべき能力

大学は、学生に急速な世界の変化を認識させ、理解させる仕組みを構築しなければならない。より複雑で速度が早く流動性に富んだ社会の、今日と未来、過去と現在、変わるものと変わらぬものを、専門分野の内と外で示していく必要がある。

大学が育成すべき能力は、第一に、人間としてのあり方を常に問う主体的で洞察力に富んだ思考力であり、第二に、AIによる代替が不可能な分野で新たな職能を深めることのできる柔軟性であり、第三に、過去と現在、変わるものと変わらぬものを知った上で、今日と未来の変化を理解し適切かつ主体的に判断する能力である。そして第四に、さらなる流動化に備えて、地域（世界における日本、日本における各地域）を熟知し、日本及び地域が持っている資源を活用し、その独自性を表現する能力である。各私立大学は、これらの能力を育成していくためにも、それぞれの建学の精神に基づいた多様で個性的な教育に取り組み、大学改革を推進すべきである。

また、大学が育成すべき能力を考えたとき、日本の大学の存在理由を明確にしていく上で重要なのは、日本の大学でしかできない教育プログラムを各大学が持つことである。それは、どこの国や民族の者であろうと、日本についての知識、日本特有の方法と価値観と日本語力を身に付けることができるようなプログラムであるべきであろう。それを成し得てこそ、日本の教育が世界に多様性を付け加えることができるようになる。

従来、日本の大学は欧米の大学の学問分野とカリキュラムを受け入れ追随することが、その存在理由であった。しかしAIによる産業革命下では、一方で消費の個人化が進むが、他方、技術とデジタル・ネットワークの面では基準の統一化が進む。追随と模倣のみでは、日本の大学に進学する理由はなくなる。欧米の大学はアジアに組織を拡げつつある。しかし現在の日本の大学が、同じ方法をとっても競争力はない。それは日本の大学ならではの研究と教育の特色がまだ十分確立していないからである。大学は、現在の政府や産業界が求める人材像に沿った教育に終始するのではなく、将来の社会の変化を見据えながら、日本の特色を表現する教育を考えていくことが重要である。

## (2) 私立大学の多様性と特色を活かした教育カリキュラムの編成と独自性の創出

それでは、これまでの大学教育の何を維持し、何を变えていかななくてはならないのか。なすべきことは、私立大学が目指している多様性の計画的な構成である。そのために各大学が行うべきことは、各大学ならではのカリキュラムを編成することであろう。今後、大学の流動化や再編が起こることが予想される。私立大学はその独自性を先鋭化させていく必要がある。

そのためにも国は、私立大学の特色や学部の特徴を削ぐような画一化誘導を行ったり、類型的な枠組みを導入するのではなく、それぞれの大学の独自性を活かす方向で支援すべきであろう。また、各大学はその特色や多様性を広く社会に認知させ、社会から支えられる大学となるためにも、積極的に情報公開し、コンプライアンスの徹底により、私立大学の経営倫理の確立を目指していかなければならない。

私立大学はいくつかの点で、特色を活かすことができる。たとえば立地する場所である。日本列島の各地方は気候・風土や歴史・文化が多様で、その多様性に基づいた地域学はそれぞれの教育研究の基礎にすることができる。そこから特定の分野を伸ばし、新たな学部を創ることも可能であ

ろう。交通の不便さは寮生活による集中的な教育にふさわしい。グローバル化においても、大都市圏の大学のグローバル化と地方の大学のグローバル化は、異なった特色を創ることができる。必要なのは、画一化に向かわざるを得なくなる規制ではなく、立地も含めた独自性を創り出すことで、おのずから地方創生に向かう道であろう。

グローバル化についても、欧米と同じ大学になるためのグローバル化ではなく、使用語は英語を前提にしつつ、日本でしか創れない大学の特色を活かしたグローバル化に、すぐにでも対応する必要がある。

### 3. 大学全体の規模・配置

#### (1) 大学全体の規模

第四次産業革命等、産業構造に大きな変化が起こる今後の日本全体の大学進学者数を考えた場合、大学全体の将来の適正規模も考えておく必要がある。国立大学は、限られた人数に多額の費用を投下して一握りの人材を育成している。しかしこれからの変化に対応するには、従来は進学できなかった生徒たちも含めて、分厚い中間層が社会の担い手となるよう、方向付ける必要がある。現在、大卒と高中卒との間に経済的・社会的格差と機会の不平等が存在し、かつ拡大的に再生産されている。学生数が減ることを理由に大学数を減らせば、この格差は一層動かし難くなる。課題は、大学に進学しない（できない）青年層が進学を希望しているのであれば、いかにそれを実現するのかであって、それらの層を高等教育から排除することではない<sup>6</sup>。

すなわち、今後の社会の担い手を、生涯を通して育てることが日本の発展にとって必須となり、高等教育はより一層重要になるのである。したがって、現に高等教育への進学率の受け皿として機能している私立大学のボリュームを、安易に低下させることは避けなければならない。

現在の進学率は、日本の18歳人口をもとにして推計されているが、日本の18歳人口の動態のみで大学の規模を検討するのは、もはや適切ではない。短期大学から四年制大学へのさらなる移行、専門職大学の誕生、社会人や留学生の受け入れ動向まで視野に入れ、推計することが求められる。さらに、推計のみではなく、日本の知識基盤社会の高度化と社会の安定を目的とした、より広い年齢層及び、より広い世界からの大学・大学院進学者を前提に、必要な条件を設定した上で、どの程度の学生数を現在の大学で受け入れられるか、むしろその限界を算定すべきである。

#### (2) 地域ごとの大学の配置

既述したように、日本列島各地の多様性に基づいた地域ごとの大学の配置についても、考えておく必要がある。その際も、地域ごとの18歳人口の割合だけではなく、幅広い年齢層や留学生の可能性も含め、各地域の進学率を考えるべきである。まず、地方であれ大都市圏であれ、そこに立地していること自体に価値があり、特色がある。各大学が連携してそれぞれの強みを伸ばし、弱みを補完していくことが重要である。また地域ごとの大学の配置については、都道府県単位ではな

---

<sup>6</sup> 『IDE 2018年1月号』 吉岡知哉「大学にとって政策とは何か」pp.18-19



く、通学圏や交通圏を加味した、より広いブロックで考えなくてはならない。

その上で、多様性に基づいた地域学を教育研究の基礎にすることができる。そこから特定の分野を伸ばし、新たな学部を創る可能性も生じる。グローバル化はたとえば、地域の生産者と連携した海外市場の開拓や、特定のスポーツに特化した国際的なコーチや審判の育成等が可能である。大都市圏の大規模大学はその内部で多様性を確保し、大都市圏ならではのグローバル化を推進しているが、今後、地方の中規模、小規模大学は、それぞれの特色や強みを活かしつつ、その地域によって同一の学部や学科（医療やスポーツ、芸術等を含む学問分野）が集中・重複しないよう「棲み分け」を行うことも視野に入れなければならない。自主的な連携を推進する中で、プラットフォーム等の形成によって、スケールメリットを活かした多様な教育カリキュラムを編成できれば、地域における学生の選択肢は広がる。

### (3) 大学の連携・統合

「(1) 大学全体の規模」「(2) 地域ごとの大学の配置」の検討において、現在の大学の規模を維持できない、あるいは維持することが質の低下につながると思われた場合、私立大学は主体的に連携・統合を考える必要がある。私立大学の公立大学化は、すべての私立大学に適用してよいものではない。私立大学の公立大学化が単なる経営困難な大学の救済策として講じられ、公立大学が増えるのであれば、後々地方自治体の経済を圧迫しかねない。むしろ大学間連携を経た「統合」か「撤退」のどちらかを選ぶことが迫られてくる。その際にも、「(2) 地域ごとの大学の配置」で述べたような、各大学の特色を活かした棲み分けと連携を進めておくことで、統合を考えることが可能になる。また、自らの経営判断により学生の募集停止を行う場合、最も重要なことは学生のセーフティネットをどのように構築するかである。学生が全員卒業するまで大学が存続できるのか、もしくは他大学への引継ぎ等するのか、学生の修学の機会が奪われないよう適切な措置をあらかじめ講じておく必要がある。

連携には多様な方法がある。ひとつは、すでに行われている放送大学を含む大学間の連携や、大学コンソーシアム内での単位互換である。また、教員が、複数の大学とそれぞれ雇用契約を結び、各大学の責任の下で業務を行うことが可能となるクロスアポイントメント制度を活用する等、ゆるやかな連携を継続し、あるいはそこから順調な統合に移るためにも、教員の所属組織と学生の所属組織の分離を進め、教員を異なる組織で共有する仕組みも検討に値する。

異なる特色を持つ大学が連携しあるいは統合して海外拠点を持つこと等も、今後の可能性のひとつとして考えておく必要がある。すなわち、連携・統合を日本の私立大学の多様性の縮減や規模の縮小と考えるのではなく、むしろさらなる多様性の展開を進めるための方策として考えるべきであろう。

## 4. 国公立大学の機能・役割と公財政支出のあり方

### (1) 国公立大学の機能・役割

私立大学は、学部学生の約8割の教育を担っている。さまざまな学生に対し門戸を開き、多様性に富んだ教育をすることをその役割としており、それぞれの建学の精神に基づき、社会に根ざした以下のような教育を実践してきた。

- ① 高度な知識基盤社会を支えるための多様性を持った高等教育の場の創出と維持
- ② 社会人としての幅広い教養と思考力の涵養
- ③ 先駆的な試みとしてのグローバル人材の育成
- ④ 諸地域における地域人材の育成
- ⑤ 通信教育やエクステンションスクールを含めた生涯学習
- ⑥ 国公立大学に先駆けた、女性の高等教育の実施
- ⑦ 課外活動や研究所活動を含めた日本文化・芸術の発展とスポーツ振興

また同時に、私立大学は、一見するとすぐに役に立つとは思えないような個人の自由な発想に基づく独創的な教育研究によって、社会に活力と発展をもたらしてきた。

国立大学法人とは別に、私立大学法人(学校法人)が設置されているのは、「官の支配を受けず」「民の知恵に基づき」「多様性に富んだ」教育研究事業を展開するための「民による公共性・公益性をもった機関」が必要であるからにほかならない<sup>7</sup>。

その趣旨を踏まえれば、私立大学は、個や国家の思惑を超えて社会や世界に眼を向け、人間や地球環境のあり方を絶えず問う批判的な精神により、今後の世界のリスクを回避できる多様性と実践的な教育を保持し続け、主体的で洞察力に富んだ思考力を育てる役割がある。また、人口減少が加速し、先の読めない複雑化した社会の中で、わが国の労働生産性を高めていくためには、一部のエリートだけではなく、私立大学の教育研究の多様性によって複雑な社会の変化に対応できるよう国民の知的水準を底上げし、一人ひとりの労働生産性を大幅に引き上げることが求められる。そのために、幅広い年齢層に及ぶ中核人材の教育機会を保障することも、私立大学の役割である。

国立大学については、その授業料や教育研究費の大部分が国費で賄われている以上、教育活動と研究活動における投資効果を検証しなくてはならない。真に必要な分野に限られた資金・資源を集中させるとともに、大学の規模も含め、その役割を見直すことが必要である。日本全体のことでは、超スマート社会(Society5.0)の実現に向け、巨額の予算・多くの研究者・大型装置・巨大な施設を必要とするビッグサイエンスが必要な時代にあっては、国家的なバックアップなしに研究を進めることが、極めて困難になってくる。国はそのような先端的な研究を行うための場所・装置・仕組み等を準備する必要があり、それとともに、学部教育の大部分を担っている私立大学の研究と研究者養成機関の質を高めることが、国全体の教育研究の質の向上やイノベーションの創出力の強化につながると考えられる。大学全体の教育・研究を高度化させるために、国立大学及び国立の諸機関は先端的な研究を実施するための装置や場所を独占するのではなく、多くの研究者に提供する役割があるのではないだろうか。国費により設置された研究設備において、国公私に関わらず、研究者・教員が協働して研究を進めていくことで、研究と教育に新しい活気と流れを創っていくことができる。

そのような流れの中で、研究者を目指す学生たちが私立大学の大学院で学びながら、国立大学

<sup>7</sup> 連盟経営委員会『「官から民への転換」を目指す高等教育改革－私立大学の一層の活性化のために』(2006) p.5

が提供する場で研究を行う等、大学院教育についても国公私を越えて、協働していくことを考えるべきである。

## (2) 新たな公財政支出のあり方

既述の通り、わが国が発展していくためには、人口減少が加速している現代においては、国民全体の知的水準を底上げすることが肝要であり、教育費負担を軽減して経済格差と教育格差との負の連鎖を断つことが喫緊の課題となっている。この課題を解決するためには、大学生の8割近くを擁する私立大学の教育費負担を軽減し、その教育の質を高めることが必要であり、かつ効率が良いと思われる<sup>8</sup>。

しかし、現状においては、国立大学と私立大学の間には学生一人当たりの公財政支出に1.3倍という不合理な格差が存在しており、それが、授業料等の学生納付金の格差をもたらしている。さらに、国立大学の学生の30%が授業料減免の対象になっているのに対し、私立大学の学生は約2%に過ぎない等、ここにも大きな国私間格差が存在している。これは、単なる大学間格差というよりも、納税者間に著しい不平等があることを意味している。ある高名な研究者によれば、「政府は、国立大学に対する公財政支出から1.9倍の便益を受けるのに対し、私大生からは10.1倍の便益を受ける」<sup>9</sup>と指摘している。にもかかわらず、設置形態の違いに依る大きな格差が存在していることには何の合理性もない。

大学全体がその教育の質を高めることを目標とするならば、独立行政法人化して国立大学法人となった国立大学は、今後は私立大学と対等な環境で競争するべきではないだろうか。そのために、まずは、既述のような私立大学と国立大学間の格差（納税者間の不平等）を解消する必要がある。国立大学の授業料を現実適合的なものとするとともに、私学助成を増額し、可能な限り授業料の平準化を図ることを前提として、自らの目的に沿った大学を選ぶ学生個人の能力や経済状況に応じた個人補助型の修学支援を充実させるという体制へと転換すべきである。

一人の人間が学んでいくことについて、その学生が所属している大学が国立か私立かという設置形態の違いは問題とはならない。個々の大学における教育研究活動を通じた個人の多様な能力の向上に国や政府が設置形態の違いを越えて支援していくという考え方に転換する時期にきているのではないだろうか。

そのためにも、私立大学は、自ら、社会の納得を得る教育改革の姿と健全な大学経営状況を積極的に開示していく必要がある。

## 5. 私立大学の将来構想の実現のために

「4. 国公立大学の機能・役割と公財政支出のあり方」で示した私立大学の将来構想を実現するためには、今後、私立大学は何をなすべきか。また、それを実現するために必要な国の支援、産業

---

<sup>8</sup> 『IDE 2018年1月号』 鎌田 薫「国の政策の中での大学」p.8

<sup>9</sup> 『大学の条件：大衆化と市場化の経済分析』 矢野真和（2015）p.180

界・社会の協力について、下記に提言する。

#### (1) 私立大学の将来構想 [私立大学への提言 (自らの姿勢)]

##### **提言 1. 私立大学の役割と多様性の保持**

私立大学は一部のエリートだけではなく、私立大学の教育研究の多様性によって複雑な社会の変化に対応できるより多くの国民を育成し、一人ひとりの労働生産性を大幅に引き上げることが求められる。また、私立大学は、幅広い年齢層に及ぶ中核人材の教育機会を保障し、国民の知的水準を底上げする役割がある。そのための知識・技術の創造拠点を、大学の独自性に沿って創ることも、私立大学の役割である。

##### **提言 2. 「主体的で洞察力に富んだ思考力の育成」と教育プログラムの協働開発**

私立大学は、人間と社会についての高くまた深い見識を持った「主体的で洞察力に富んだ思考力の育成」に努める必要がある。その上で、AIによる代替が不可能な分野で新たな職能を深めることのできる柔軟性、歴史を知った上で未来の変化を理解し適切かつ主体的に判断していく能力、流動化に備え、地域（世界における日本、日本における各地域）を熟知し、その独自性を応用し表現する能力を育成すること、そのために必要な教育プログラムを協力して開発することが重要である。

##### **提言 3. 類型化ではない「棲み分け」と「連携」の自主的な構築**

国公立大学は類型化を行いつつあるが、国が私立大学のあり方に類型的な枠組みを導入することも慎むべきである。私立大学は固定的な類型化ではなく、自らが大学の「強み」や「特色」を明確にした上で、いくつかの機能や役割の比重の置き方の違いによってゆるやかに役割を分担し、多様性を確保することが重要である。また、地方の中規模、小規模大学は、それぞれの特色や強みを活かしつつ、その地域によって同一の学部や学科（医療やスポーツ、芸術等を含む学問分野）が集中・重複しないよう「棲み分け」を行うことも視野に入れなければならない。自主的な連携を推進する中で、プラットフォーム等の形成によって、スケールメリットを活かした多様な教育カリキュラムを編成できれば、地域における学生の選択肢は広がる。

##### **提言 4. 地方創生とグローバル化の一体的な推進**

グローバル化は大都市圏の大学にのみ必要な施策ではない。地方の生産者が諸外国の企業やマーケットと結び付く可能性は今後さらに高まる。地方創生とグローバル化を一体のものとして考え、一方では地方自治体や大学が日本人学生の海外留学を支援し、一方では海外からの留学生を地域ぐるみで受け入れる方法を検討すべきである。また、地方創生の施策として、大都市圏と地方の人の流動化を進めるとともに、地方の私立大学を地域の将来ビジョンとして「地方戦略」の中核に位置付け、地方の知の拠点としての機能を高めることが必要である。

#### **提言 5. 「日本だからこそ」の特色と各大学の特色の強化**

教育研究や技術開発の有効な流動化のためには、欧米の大学との対等な競争環境を創っていく中で、日本の各大学は「日本だからこそ」の特色と、各大学の特色とを強化すべきである。個々の私立大学が建学の精神や大学を取り巻く諸環境（規模、地域、歴史等）を踏まえ、独自の、確固たるビジョンと中長期計画を策定する必要がある。

#### **提言 6. 多様な年齢層を受け入れるリカレント教育の整備**

超スマート社会（Society 5.0）の誕生等、新しい社会の出現に向けて、大学入学者の年齢層を拡大していく努力が、社会、企業、大学の三方向から必要になる。大都市圏の大学のリカレント教育、地方の大学のリカレント教育、そして世界中からアクセスできるオンデマンド型リカレント教育を見据え、さまざまな方法によるリカレント教育を検討する必要がある。

#### **提言 7. 大学間連携の推進**

すでに行われている放送大学を含む大学間の連携や、大学コンソーシアム内での単位互換等、国公私間も含めた積極的な連携を推進すべきである。教員の所属組織と学生の所属組織の分離を進め、教員を異なる組織で共有する仕組みも検討に値する。連携・統合は、私立大学の多様性の縮減や規模の縮小を目的とするものではなく、さらなる多様性を展開するための方策として考えるべきである。

#### **提言 8. 積極的な情報公開とコンプライアンスの徹底**

私立大学は教育の質の向上に努め、第三者評価を受け、その成果を社会に積極的に情報公開し、業務の遂行全てにおいてコンプライアンスを徹底していくことが求められる。情報公開とコンプライアンスの徹底によってこそ、社会から支えられる大学となっていく。そのような循環を生み出さなければならない。こうした観点から、各私立大学は、コンプライアンスの徹底により、私立大学の経営倫理の確立を目指すとともに、質保証と情報公開の具体的な方策について、常に明確な計画とロードマップを持つ必要がある。

### **(2) 私立大学の将来構想を実現するために必要な国の支援 [国・政府への提言]**

#### **提言 1. 私学助成と個人補助型の修学支援措置の拡充**

社会の安定のために多様性を確保し、また、幅広い年齢層の人々の教育機会均等を保障し、国民の知的水準を底上げすることが、私立大学の役割であるとすれば、経済的要因に左右されることのない大学進学の世界機会均等、国立大学偏重の政府予算の改善、設置者の違いに起因する不合理で不公平な格差の是正を図るとともに、私立大学の自主性に基づいた多様な教育研究活動を推進するための私学助成の拡充が必要である。国立大学の授業料を現実適格的なものとするとともに、私学助成を増額し、可能な限り授業料の平準化を図ることを前提として、学生個人の能力や経済状況に応じた個人補助型の修学支援を充実させるという体制へと転換すべきである。

## 提言 2. 東京 2 3 区の大学の定員抑制に対する例外措置

私立大学の定員や学部・学科の新設を立法等により規制する措置を講ずることは、学問の自由や教育を受ける権利に対する重大な制約となる。また、今般の東京一極集中の是正策として講じられた東京 2 3 区の大学定員抑制は、大都市圏と地方の流動性を低下させ、わが国の教育研究、さらには産業の発展やイノベーションの創出を阻害することになりかねない。仮に、東京一極集中是正策を行う場合であっても、謙抑的な内容とし、かつ、短期間の一時的措置とすべきである。

## 提言 3. 大学の独自性を活かす教育研究面への支援

これからは、主体的な思考力、新たな職能を深めることのできる柔軟性、変化を理解し適切かつ主体的に判断していく能力、日本や地域の独自性を熟知し応用し表現する能力が必要となる。それらの能力育成のためには、地域や分野によって異なる教育方法が開発される必要がある。教育研究への支援には、現時点での特定の課題や産業政策の視点からではなく、独自性という視点から評価する指標を創っていくべきであろう。均一化された大学教育とならないよう、各大学の独自性を活かすことのできる方向へ、教育研究に対する支援をシフトしていくことが重要である。

## 提言 4. 新たな教育基盤整備のための財政面への支援

幅広い年齢層や多様な国籍の学生が個々の特性に合った教育を受ける時代に入るに従って、大学 I R（インスティテューショナル・リサーチ）の必要性が非常に高まっている。ビッグデータと、各大学が独自に設計した e ポートフォリオの組み合わせによる指導ツールの開発が、今後は必要になるであろう。そのような新たな教育基盤の整備のために、支援を組み替えるべきである。

## 提言 5. 大学設置基準や私立学校法の改正

学部の壁を超え、基礎的なスキルや幅広い教養を身に付けさせる等、大学内における流動性や横断性を活用した独自の教育が可能となるよう、定員管理を学部ごとではなく大学全体で行う方法に切り替えるのが望ましい。同時に、他大学との連携をやすくするためにも、専任教員の雇用契約制度に関わる大学設置基準の見直しや私立大学の主体的な連携・統合を行う際の移管手続きを簡便にするための私立学校法の改正が必要である。

## 提言 6. 専門人材の設置・養成における財政面への支援

私立大学の教育研究が、産官学による連携を強化し、社会で十分な貢献を果たすには、大学と地方をつなぎ事業の進捗を管理する地方創生コーディネーターやインターンシップ等を通して地域の企業との関係性づくりや地域全体の教育基盤をプロデュースする専門人材が重要な役割を果たす。私立大学に対する財政面での支援を産学連携コーディネーター等、専門人材の設置・養成に拡げる必要がある。

### **提言 7. 国費により設置された研究設備等の国公私間における共同利用の推進**

大学全体の教育研究を高度化させるために、国費により設置された研究設備については、国公私に関わらず、研究者・教員がより自由に利用できるよう推進すべきである。国公私の研究者・教員が協働して研究を進めていくことで、研究と教育に新しい活気と流れを創っていくことができる。

## **(3) 大学教育を支える社会の役割 [産業界への提言]**

### **提言 1. 個々の私立大学教育への正しい理解と協力**

教育の問題は産業界を含め社会全体の問題である。産業界や社会は、私立大学を十把一絡に判断して批判するのではなく、各私立大学の改革の実態を知って、正しい理解による評価をすべきであろう。それが、教育のレベルを上げることになる。また、企業には求める人材像を一方的に大学に期待するだけではなく、そのような人材を育成する教育プログラムの開発やキャリア教育に資するインターンシップ等、大学教育への寄附等の財政支援を含め積極的な協力を要望する。

### **提言 2. 地方創生への積極的な参画**

地方創生は大学と企業、地域が連携して当たらなければ成し得ない。地方創生の行方を地元生徒たちの地元の大学進学に委ねるのではなく、企業が積極的に進出し、雇用を創出し、大学や地域と連携することではじめて若者の定着につながる。

### **提言 3. 社員のリカレント教育への参加の推進**

現代社会においては、生涯を通じて、常に最新で最高度の知識・理論・技能を身に付け、その能力を向上させ続けることが必要とされている。将来誕生する超スマート社会（Society 5.0）を人間的で健全なものにするためには、洞察力に富んだ思考力の育成が必須である。各私立大学においては、社会人が学ぶことが可能なさまざまなプログラム等を提供する等、社会人教育に対する取り組みを推進してきたが、今後さらに社会人の学びを普及・発展させるためには、企業がリカレント教育を受けた有能な社会人を雇用する考えを持ち、また、多くの働き手のリカレント教育への参加を推進する体制を整備する必要がある。

### **提言 4. 大学院修了者の積極的な雇用**

学生の大学院への進学を妨げている要因は、大学院とりわけ博士課程修了者への企業の雇用の考え方にある。より専門的で、しかも応用力のある対応が必要になるこれからの社会では、博士等の学位の価値は、世界的にも高くなる。企業は、日本の知識基盤社会を絶えず変革する上でも、大学院進学者の増加が重要であることを認識し、積極的な雇用を推進すべきである。

### **提言 5. 大学や大学院における成績を重視した採用活動**

企業は採用の方法において、より成績を重視した採用活動に力を入れるべきである。現在の私立大学の教育において単位を取得するためには、計画性、自己管理、主体性、意欲、調査力、情報リテラシー、文章力、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力が必要となっている。その傾向がさらに進むことを考えれば、大学の成績を採用基準から切り離す必要はない。それには、私立大学が、それぞれ成績の評価基準を定め、学修成果を可視化する等、成績に対する信頼性の確保に努めることが求められる。企業が大学や大学院における成績を重視した採用活動を行うことによって、産業界や社会が必要とする能力の育成に、大学も重点を置くことができ、教育の質の向上に良い循環が期待できる。



---

【付録 1】「私立大学の将来構想の策定に向けた加盟大学における  
取り組み等に係るアンケート」結果概要



## I. アンケート実施概要

### 1. 実施概要

- (1)調査対象：加盟法人 109 法人  
 (2)調査期間：平成 29 年 9 月 26 日～10 月 30 日  
 (3)回答法人数：78 法人（うち 1 法人は大学毎に回答）／109 法人（回収率：71.6%）  
 (4)調査内容：「私立大学の担っている主な役割」（以下 7 項目）に対する加盟大学の強みや将来の方向性について

- ① 知識基盤社会を支える高度で多様な教育の提供
- ② 若者が充実した人生を送るための能力の涵養（キャリア教育、社会人基礎力の養成等）
- ③ 世界（グローバル化）を視野に入れた取り組み（グローバル人材の育成、世界レベルの研究の実践等）
- ④ 地域社会に貢献する人材の育成
- ⑤ 社会に向けた知的・文化的活動の推進（生涯学習の機会の提供、公開講座の開講等）
- ⑥ 社会の意識改革に向けた主導的な取り組み（ダイバーシティ推進、働き方改革等）
- ⑦ 日本の文化・芸術の発展とスポーツの振興

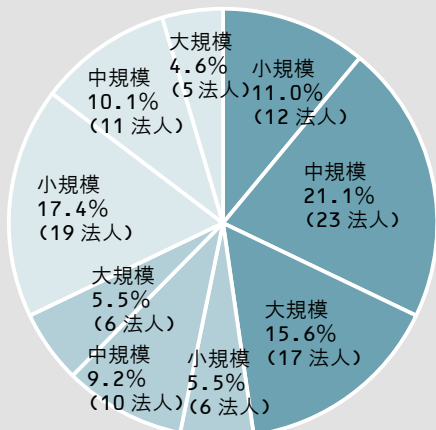
- (5)地域区分：東京（東京都に所在の法人）、近畿圏（京都府、大阪府、兵庫県に所在の法人）、それ以外の地域（上記以外に所在の法人）で区分  
 (6)規模区分：小規模（～2,999 人）、中規模（3,000～9,999 人）、大規模（10,000 人～）で区分  
 ※学生収容定員数（学部＋大学院）

## II. 加盟法人の構成割合

### 1. 加盟法人（109 法人）の構成割合

- 連盟加盟法人の特徴を地域で見ると、その約半数（47.7%〔52 法人〕）が東京に所在している。また規模で見ると、加盟法人の約 4 割（40.4%〔44 法人〕）を中規模法人が占め、大規模法人（25.7%〔28 法人〕）を合わせると、中・大規模法人が 7 割弱（66.1%〔72 法人〕）を占める。

〔加盟法人の構成割合〕



規模区分／地域区分	東京	近畿圏	それ以外の地域	法人数
小規模（～2,999人）	12	6	19	37
中規模（3,000人～9,999人）	23	10	11	44
大規模（10,000人～）	17	6	5	28
合計	52	22	35	109

東京：東京都所在  
 近畿圏：京都府、大阪府、兵庫県所在  
 それ以外の地域：上記以外の地域に所在  
 ※法人所在地で区分  
 ※加盟法人数（109 法人）

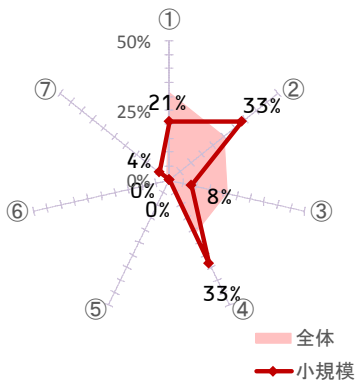
### Ⅲ. アンケート結果概要

#### 1. 現在、加盟校が重視している役割について

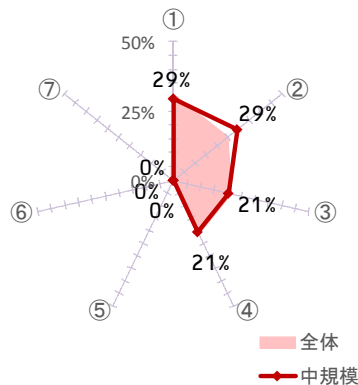
(1) 7つの役割のうち、最も重視している（1位）と回答のあった役割

##### ① 規模別

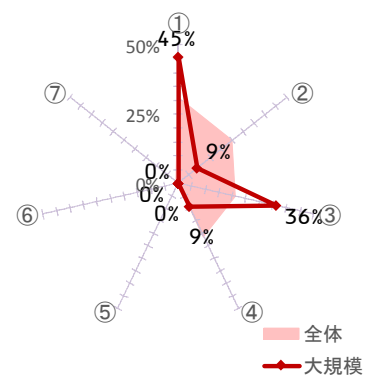
〔小規模(24 大学)〕



〔中規模(34 大学)〕

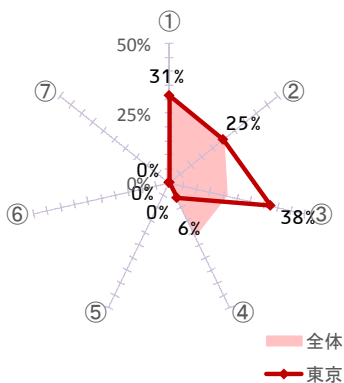


〔大規模(22 大学)〕

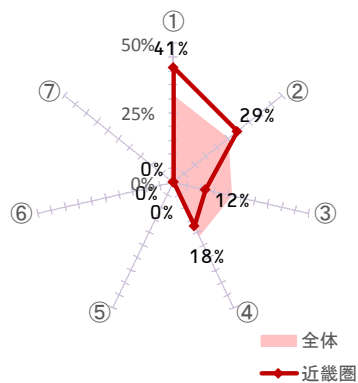


##### ② 地域別

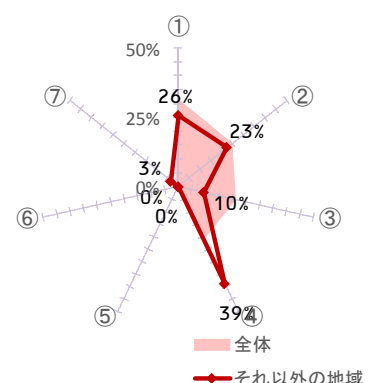
〔東京(32 大学)〕



〔近畿圏(17 大学)〕



〔それ以外の地域(31 大学)〕



- ① 知識基盤社会を支える**高度で多様な教育の提供**
- ② 若者が**充実した人生を送るための能力の涵養**（キャリア教育、社会人基礎力の養成等）
- ③ **世界（グローバル化）**を視野に入れた取り組み（グローバル人材の育成、世界レベルの研究の実践等）
- ④ **地域社会に貢献する人材の育成**
- ⑤ **社会に向けた知的・文化的活動**の推進（生涯学習の機会の提供、公開講座の開講等）
- ⑥ **社会の意識改革**に向けた主導的な取り組み（ダイバーシティ推進、働き方改革等）
- ⑦ **日本の文化・芸術**の発展と**スポーツ**の振興

#### 【全体】

- 「⑤社会に向けた知的・文化的活動の推進」「⑥社会の意識改革に向けた主導的な取り組み」を最も重視していると回答した大学は一つもなかった。
- 「⑦日本の文化・芸術の発展とスポーツの振興」を最も重視していると回答した割合は非常に低かった(1%)。

#### 【小規模】

- 「②若者が充実した人生を送るための能力の涵養」(33%)、及び「④地域社会に貢献する人材の育成」(33%)を最も重視していると回答した割合が他の規模に比べて高かった。

#### 【中規模】

- 「①知識基盤社会を支える高度で多様な教育の提供」(29%)、「②若者が充実した人生を送るための能力の涵養」(29%)、「③世界(グローバル化)を視野に入れた取り組み」(21%)、「④地域社会に貢献する人材の育成」(21%)のいずれについても、【全体】と同様の割合であった。

#### 【大規模】

- 「①知識基盤社会を支える高度で多様な教育の提供」(45%)、及び「③世界(グローバル化)を視野に入れた取り組み」(36%)を最も重視していると回答した割合が他の規模に比べて高く、「②若者が充実した人生を送るための能力の涵養」(9%)、及び「④地域社会に貢献する人材の育成」(9%)を最も重視していると回答した割合が低かった。

#### 【東京】

- 「③世界(グローバル化)を視野に入れた取り組み」(38%)を最も重視していると回答した割合が他の地域に比べて高かった。

#### 【近畿圏】

- 「①知識基盤社会を支える高度で多様な教育の提供」(41%)及び「②若者が充実した人生を送るための能力の涵養」(29%)を最も重視していると回答した割合が他の地域に比べて高かった。

#### 【それ以外の地域】

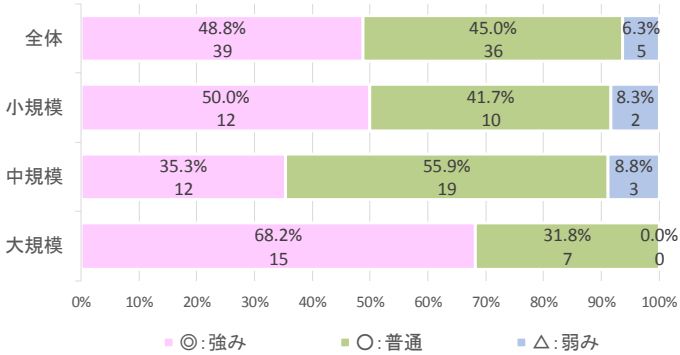
- 「④地域社会に貢献する人材の育成」(39%)を最も重視していると回答した割合が他の地域に比べて高かった。

## 2. 役割別の分析

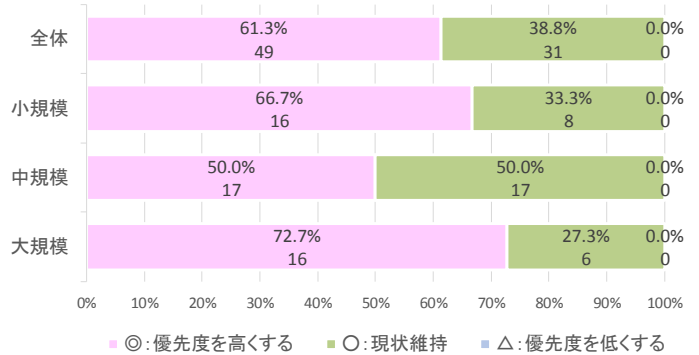
### (1) 知識基盤社会を支える高度で多様な教育の提供

#### ① 規模別

【現在の状況】

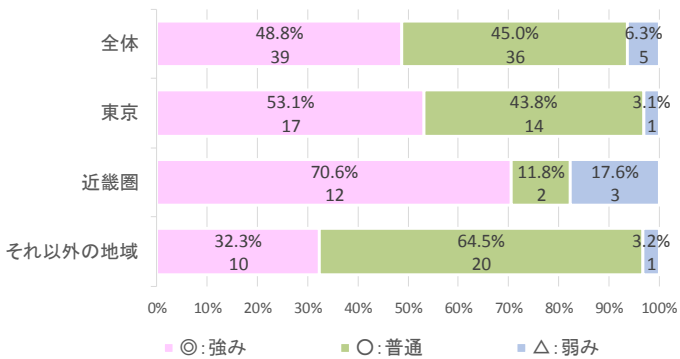


【将来(2040年頃)の方向性】

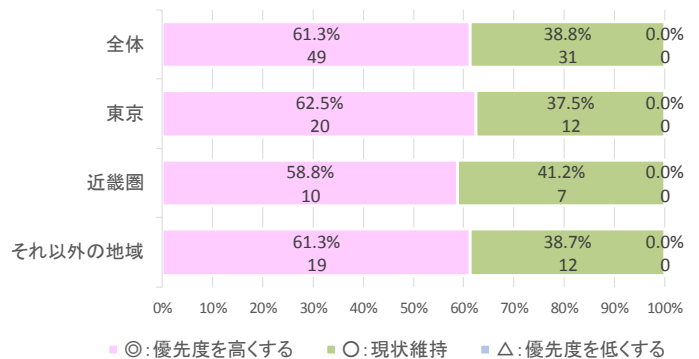


#### ② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



#### 【全体】

- 将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。
- 将来の方向性について地域による違いはあまりみられなかった。

#### 【中規模】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低く(35.3%)、「弱み」と回答した割合が最も高かった(8.8%)。

#### 【大規模】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高く(68.2%)、「弱み」と回答した大学は一つもなかった。
- 将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(72.7%)。

#### 【近畿圏】

- 現在、「強み」とした回答の割合が他の地域と比べて最も高かった(70.6%)。一方で、現在、現在、「弱み」とした回答の割合も最も高かった(17.6%)。

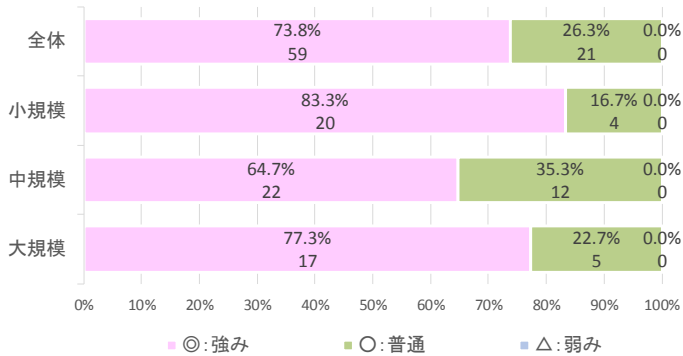
#### 【それ以外の地域】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低かった(32.3%)。

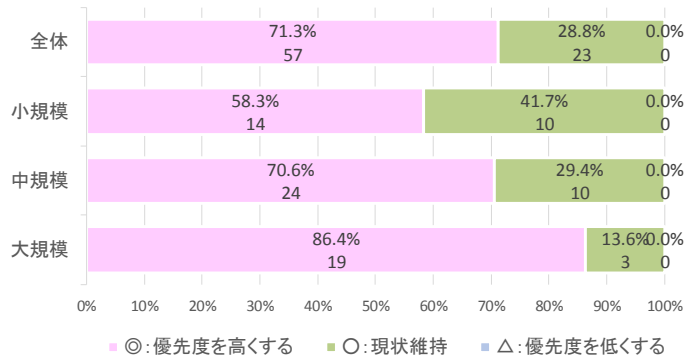
## (2) 若者が充実した人生を送るための能力の涵養（キャリア教育、社会人基礎力の養成等）

### ① 規模別

【現在の状況】

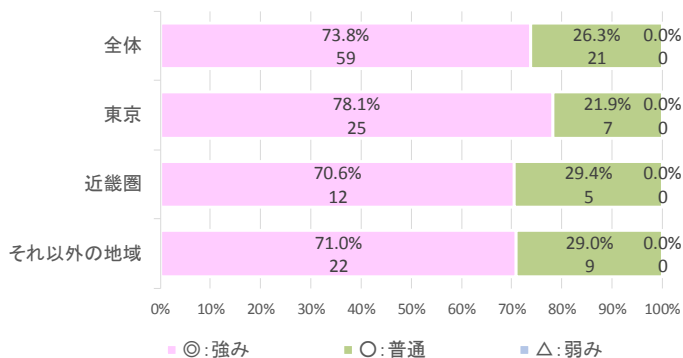


【将来(2040年頃)の方向性】

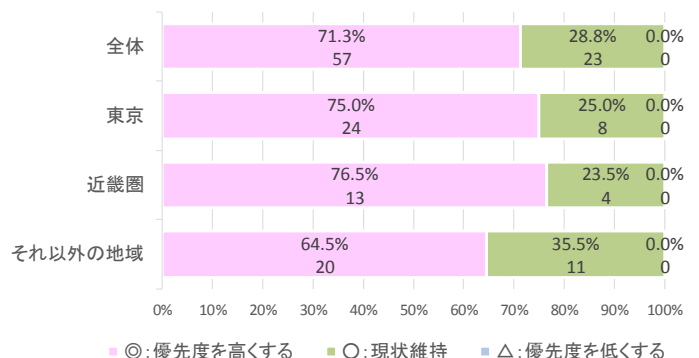


### ② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



#### 【全体】

- 将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。
- 現在、「強み」と回答した割合と、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が、他の役割と比べて全体的に高かった。
- 地域による違いはあまりみられなかった。

#### 【小規模】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(83.3%)。

#### 【中規模】

- 現在、「強み」とした回答の割合が他の規模と比べて最も低かった(64.7%)。

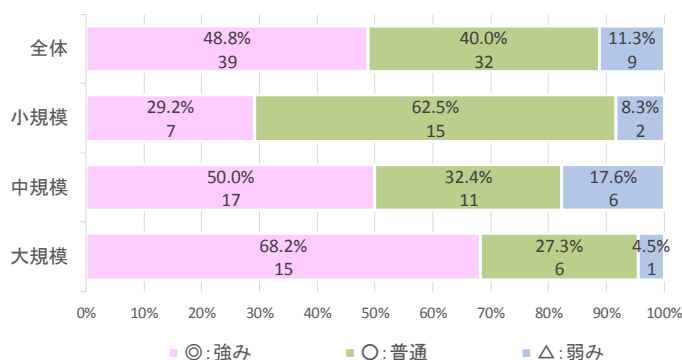
#### 【大規模】

- 将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(86.4%)。

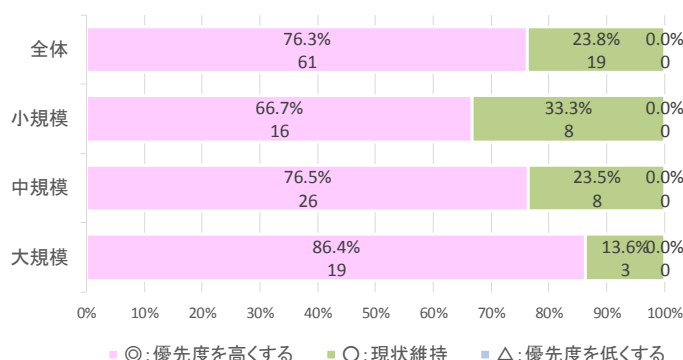
### (3) 世界（グローバル化）を視野に入れた取り組み（グローバル人材の育成、世界レベルの研究の実践等）

#### ① 規模別

【現在の状況】

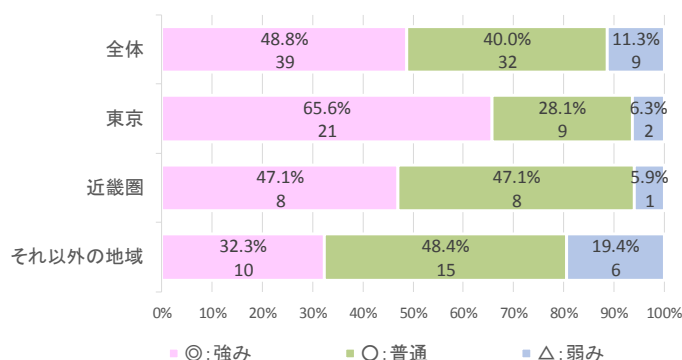


【将来(2040年頃)の方向性】

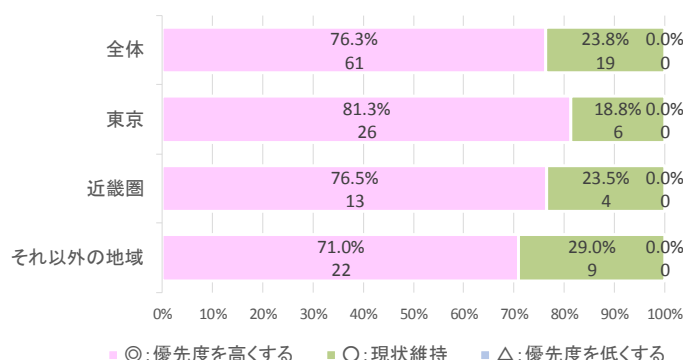


#### ② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



#### 【全体】

- 規模が大きくなるにつれ、現在、「強み」と回答した割合と、将来、「優先度を高くする」と回答した大学の割合が高くなった。
- 将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。

#### 【中規模】

- 現在、「弱み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(17.6%)。

#### 【東京】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の地域と比べて最も高く(65.6%)、また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合も最も高かった(81.3%)。

#### 【それ以外の地域】

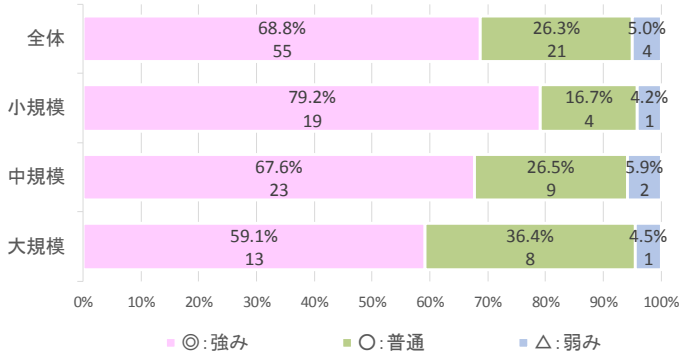
- 現在、「強み」と回答した割合が他の地域と比べて最も低く(32.3%)、また、「弱み」と回答した割合が最も高かった(19.4%)。



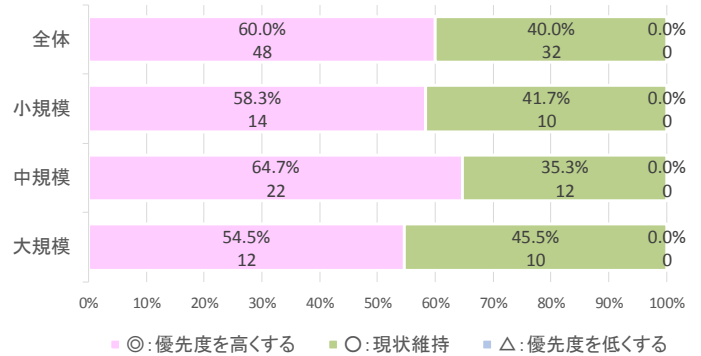
## (4) 地域社会に貢献する人材の育成

### ① 規模別

〔現在の状況〕

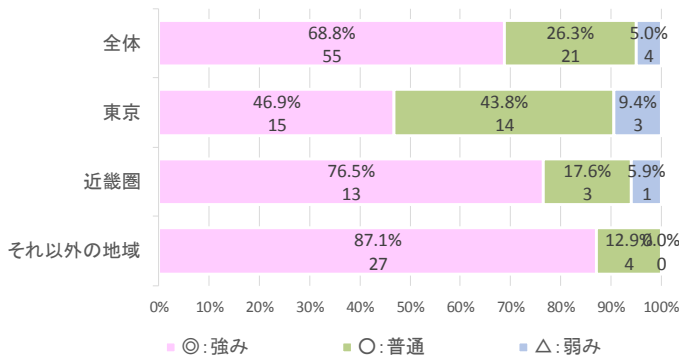


〔将来(2040年頃)の方向性〕

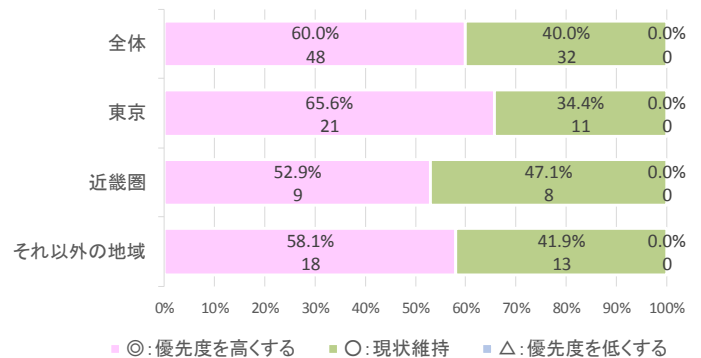


### ② 地域別

〔現在の状況〕



〔将来(2040年頃)の方向性〕



#### 〔全体〕

○ 将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。

#### 〔小規模〕

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(79.2%)。

#### 〔大規模〕

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低く(59.1%)、また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の規模と比べて最も低かった(54.5%)

#### 〔東京〕

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低く(46.9%)、「弱み」と回答した割合が最も高かった(9.4%)。また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の地域と比べて最も高かった(65.6%)

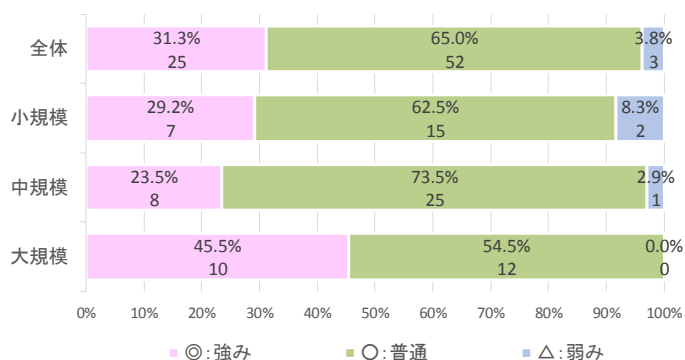
#### 〔それ以外の地域〕

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の地域と比べて最も高かった(87.1%)。

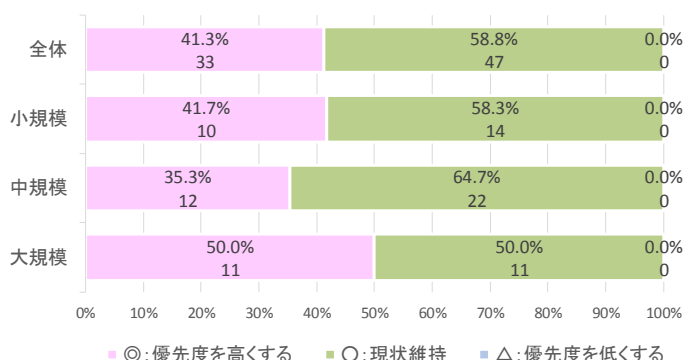
(5) 社会に向けた知的・文化的活動の推進（生涯学習の機会の提供、公開講座の開講等）

① 規模別

【現在の状況】

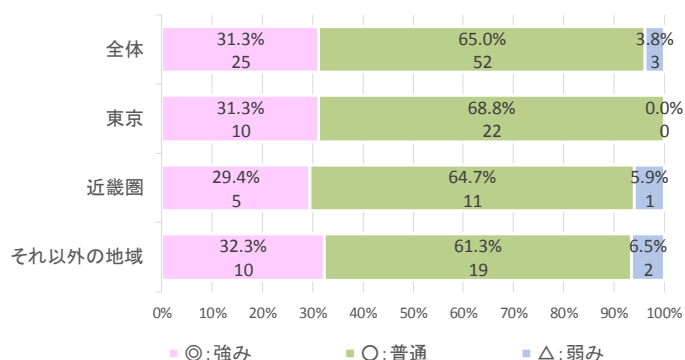


【将来(2040年頃)の方向性】

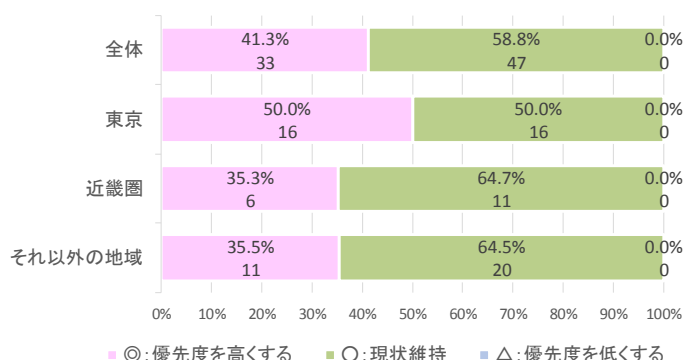


② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



【全体】

- 現在の状況について地域による違いはあまりみられなかった。
- 将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。

【小規模】

- 現在、「弱み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高かった(8.3%)。

【大規模】

- 現在、「強み」とした回答の割合が他の規模と比べて最も高く(45.5%)、また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合も最も高かった(50.0%)

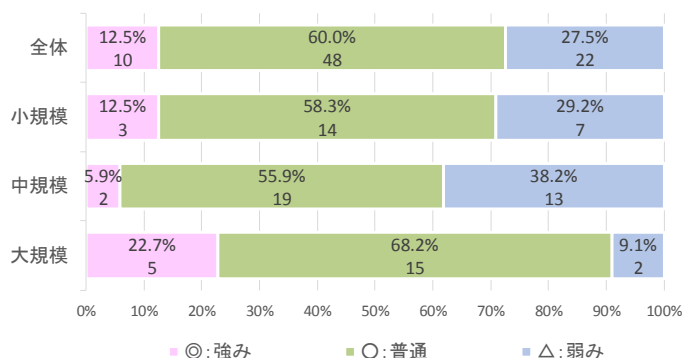
【東京】

- 将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の地域と比べて最も高かった(50.0%)。

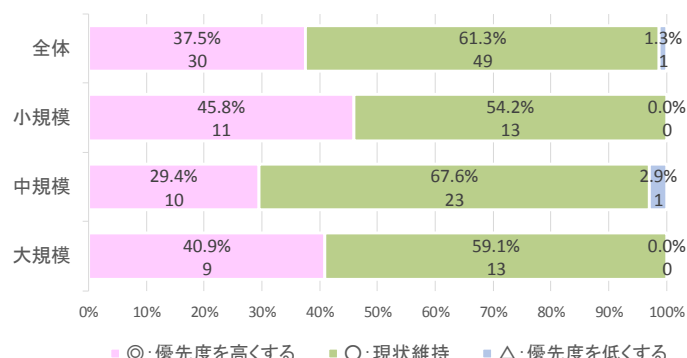
## (6) 社会の意識改革に向けた主導的な取り組み（ダイバーシティ推進、働き方改革等）

### ① 規模別

【現在の状況】

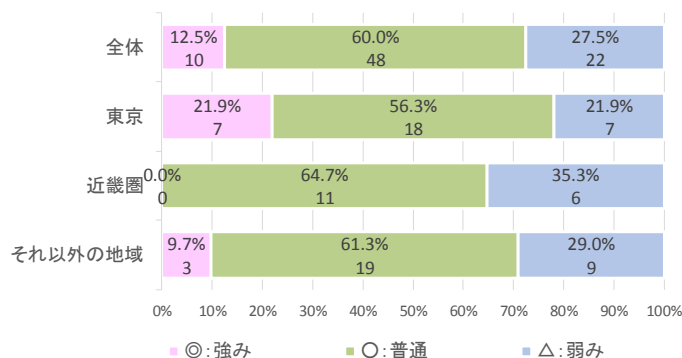


【将来(2040年頃)の方向性】

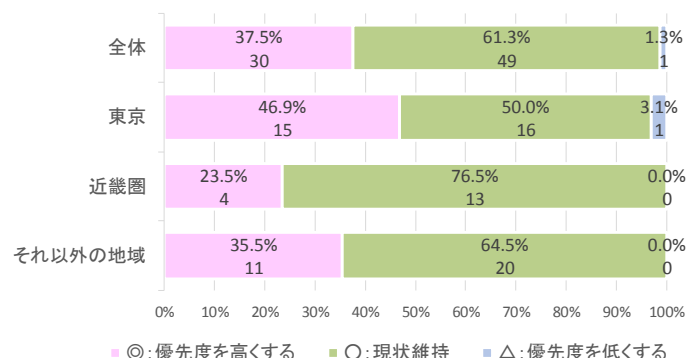


### ② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



#### 【全体】

○ 現在、「弱み」と回答した割合が他の役割に比べて最も高かった(27.5%)。

#### 【小規模】

○ 将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の規模と比べて最も高く(45.8%)、将来、「優先度を低くする」と回答した大学は一つもなかった。

#### 【中規模】

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低く(5.9%)、「弱み」と回答した割合が最も高かった(38.2%)。

#### 【大規模】

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高く(22.7%)、「弱み」と回答した割合が最も低かった(9.1%)。

#### 【東京】

○ 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も高く(21.9%)、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が最も高かった(46.9%)。

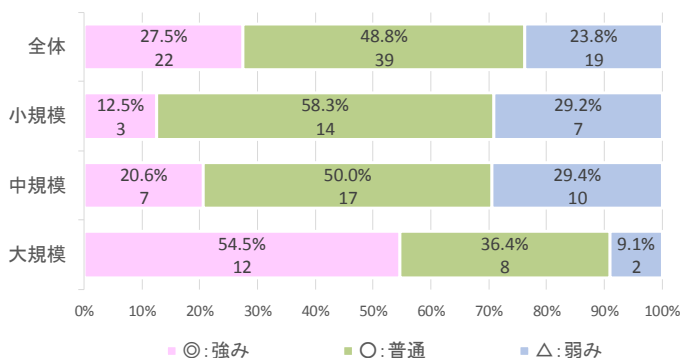
#### 【近畿圏】

○ 現在、「強み」と回答した大学は一つもなく、将来「優先度を高くする」とした回答の割合も他の地域と比べて最も低かった(23.5%)。

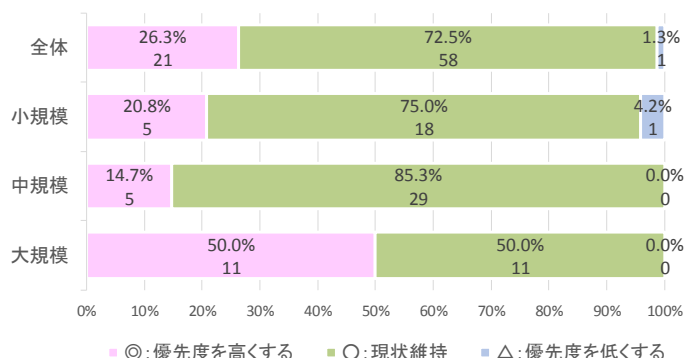
## (7) 日本の文化・芸術の発展とスポーツの振興

### ① 規模別

【現在の状況】

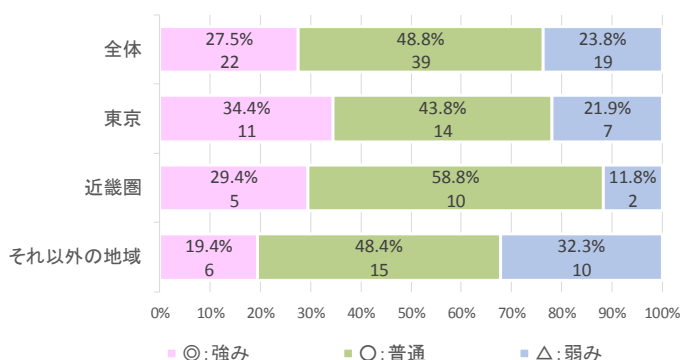


【将来(2040年頃)の方向性】

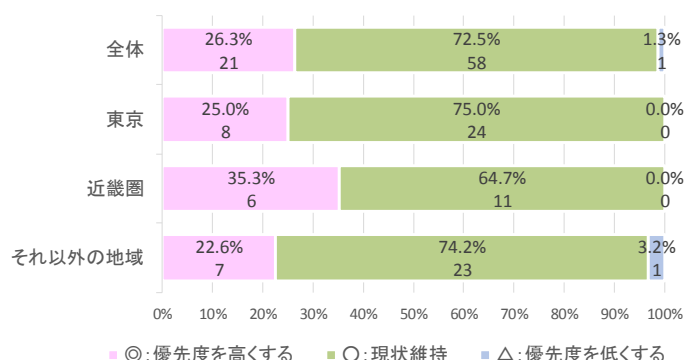


### ② 地域別

【現在の状況】



【将来(2040年頃)の方向性】



#### 【全体】

- 規模が大きくなるにつれ、現在、「強み」と回答した割合が高くなった。
- 現在、「弱み」と回答した割合が他の役割に比べて比較的高かった。

#### 【小規模】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の規模と比べて最も低かった(12.5%)

#### 【中規模】

- 将来、「優先度を高くする」と回答した割合が他の規模と比べて最も低かった(14.7%)。

#### 【大規模】

- 現在、「強み」とした回答の割合が他の規模と比べて最も高く(54.5%)、また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が最も高かった(50.0%)。

#### 【東京】

- 現在、「強み」と回答した割合が他の地域と比べて最も高かった(34.4%)。

#### 【近畿圏】

- 将来「優先度を高くする」と回答した割合も他の地域と比べて最も高かった(35.3%)。

#### 【それ以外の地域】

- 現在、「弱み」と回答した割合が他の地域と比べて最も高く(32.3%)、また、将来、「優先度を高くする」と回答した割合が最も低かった(22.6%)。

---

**【付録2】 私立大学における将来計画の取組状況と  
多様な将来構想（一例）**

早稲田大学／法政大学／根津育英会武蔵学園（武蔵大学）／  
芝浦工業大学／関西大学／東北学院（東北学院大学）／  
皇學館（皇學館大学）

※ 多くの加盟法人（大学）が策定している多様な将来構想（計画）のなかで  
ごく一部を一例としてとりあげたものです。

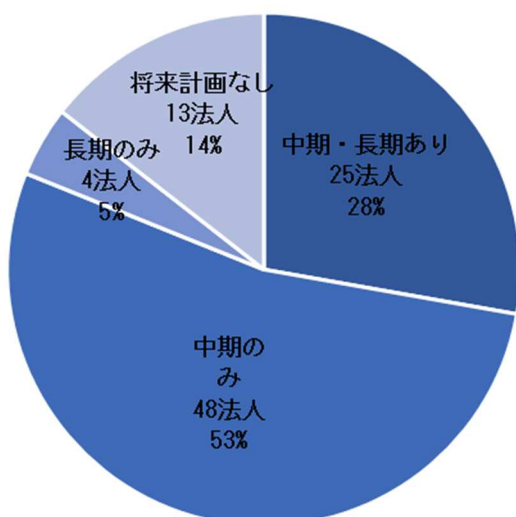


## 私立大学における将来計画の取組状況

- ① 中期計画を策定している：73 法人（うち、学校法人として策定 44 法人、大学として策定 29 大学）
- ② 長期計画を策定している：29 法人（うち、学校法人として策定 17 法人、大学として策定 11 大学）
- ③ 中期計画を策定し、マイルストーンを設定し、毎年度評価している：36 法人
- ④ 中期計画を社会に公表している：54 法人

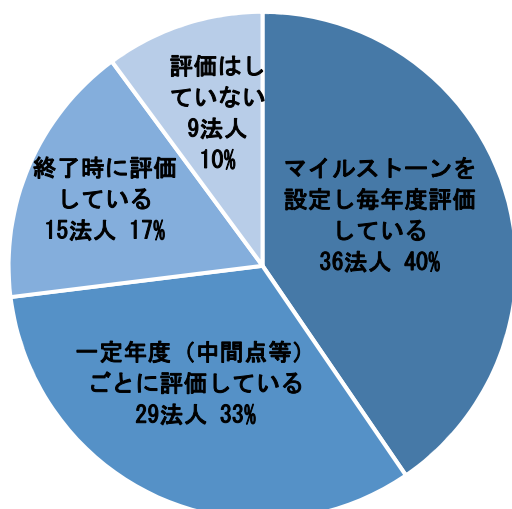
出典：連盟経営委員会「学校法人の将来計画(中期・長期計画)にかかるアンケート」  
(平成 29 年 3 月実施、回答 89 法人/108 法人)

### 1. 加盟法人の将来計画の策定状況



- 中期・長期を問わなければ、86% (77 法人) の法人が将来計画を策定している。
- 将来計画を策定できていないと回答した 13 法人 (単年度計画のみ作成している法人を含む) においても、8 法人が検討立案中で、ほぼ全ての法人が策定ないし検討している状況にある。

### 2. 中期計画の達成状況の評価の実施



- 中期計画の達成状況については、73% (65 法人) の法人が評価を実施している。
- うち、「マイルストーンを設定して毎年度評価している」と回答した法人が 40% (36 法人) あった

# 学校法人 早稲田大学

## Waseda Vision 150



2018年3月





## <Contents>

Waseda Vision 150

早稲田大学 5つの柱

1. グローバルリーダーの育成
2. 世界に貢献する研究
3. 地域との連携強化
4. 早稲田文化とスポーツの新たな展開
5. 持続的発展を支える大学の仕組み構築

### 早稲田大学教旨

#### 1

### 学問の独立

— 世界へ貢献する礎 —

#### 2

### 学問の活用

— 世界へ貢献する道 —

#### 3

### 模範国民の造就

— 世界へ貢献する人 —

To Our Stakeholders

## グローバルユニバーシティをめざす 新たなステップへ。

2032年に迎える早稲田大学建学150周年の節目に向けて、私たちは、あるべき大学の姿を追求してきました。

“Waseda Vision 150”の名のもとに2013年度から実行に着手したこの改革の取り組みは、5年を経過し、今年度より新たなステージに入ります。

「私たちが真のグローバルユニバーシティとなり、広く地球社会に貢献するために、今年度、何をなすべきか。」こうした観点から、5つの重点項目を中心に本年度の事業計画をまとめました。

海外からの留学生の受け入れと海外留学への送り出しの増加、少人数・対話型の授業や体験型学習の拡充など、学びの環境は大きく進化しています。早稲田らしさの源泉であるダイバーシティの確保、研究・文化・スポーツ面でのさらなる飛躍、教育研究の発展を可能にするガバナンス体制の一層の強化にも取り組まなければなりません。

私学の経営環境がますます厳しくなる中で、“創立150周年の早稲田”のあるべき姿を実現するために、さらなる改革を続けてまいりますので、ぜひとも私たちの取り組みへのご理解を賜り、一層のご支援、ご協力をお願いいたします。

鎌田 董

早稲田大学総長

# WASEDA VISION 150

## 4つのVision

**Vision 1**  
教育・研究

世界に貢献する  
高い志を持った学生  
人間力・洞察力を備えた  
グローバルリーダーの育成

**Vision 2**  
教育・研究

世界の平和と人類の幸福の  
実現に貢献する研究  
未来をイノベーションする独自の研究の推進

**Vision 3**  
教育・研究

グローバルリーダーとして  
社会を支える卒業生  
校友・地域との生涯にわたる連携の強化

**Vision 4**  
大学経営

アジアの大学のモデルとなる  
進化する大学  
進化する大学の仕組みの創設

## スーパーグローバル大学創成支援「Waseda Ocean 構想」の10年間で、

◆ 学生数

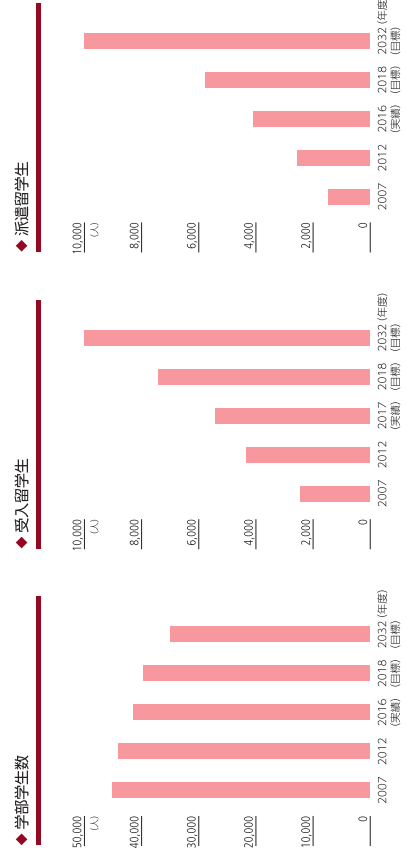
学部生	2007年度	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	45,066人	43,974人	41,512人	39,667人	35,000人
学部生2割減、大学院生6割増					

◆ 受入留学生

5月1日時点	2007年度	2012年度	2017年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	2,435人	4,331人	5,413人	7,396人	10,000人
年度内通算		5,110人	5,490人	7,156人	9,396人
受入留学生10,000人の達成					

◆ 派遣留学生

派遣留学生	2007年度	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	1,456人	2,541人	4,086人	5,776人	10,000人
学生全員が海外留学					



◆ 外国語による授業割合

学部	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
大学院	6%	10%	12.4%	50%
大学院	9%	17.6%	21.4%	50%

◆ 受入研究費

受入研究費	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	96億円	103.8億円	125億円	200億円

### 研究事業の自立化

◆ 社会人教育

社会人教育	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	34,944人	42,982人	44,150人	80,000人

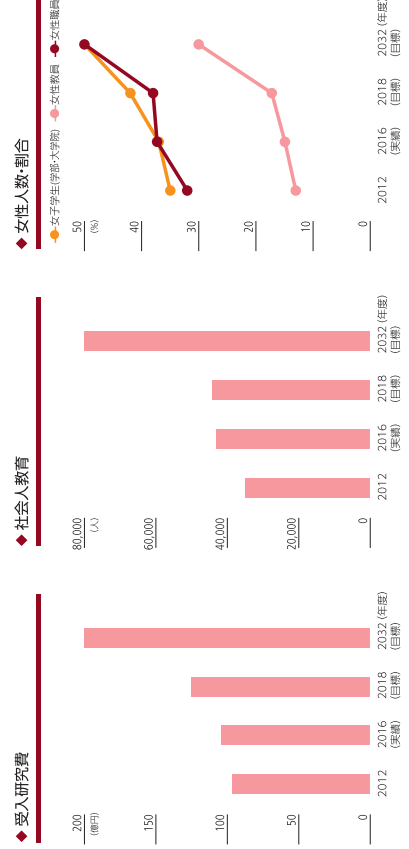
### ノンディグリー教育の充実

◆ 寄付金

寄付金	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
	32億円	37.6億円	50億円	100億円

◆ 女性人数・割合

女性人数・割合	2012年度	2016年度実績	2018年度目標	2032年度目標
女子学生(学部・大学院)	18,800人(35%)	18,286人(37%)	20,240人(42%)	25,000人(50%)
女性教員	226人(13%)	254人(14.9%)	300人(17.2%)	600人(30%)
女性職員	32%	37.3%	38%	50%



## 1. グローバルリーダーの育成

### 多様な個性が世界に羽ばたく

本学は、2017年12月時点で、91の国・地域、795の大学等と協定を締結し、高度な国際的学術交流を進めています。

世界と密接に繋がる早稲田の地に、国内外のあらゆる国・地域から、多様な文化的背景とさまざまな価値観を持った人材を迎え入れ、グローバルな視点を持ち「意智」[志]「実行力」を兼ね備えたリーダーとして、世界各国・日本全土に送り出すこと。これが早稲田のめざすところであり、改革構想の初めは教育にあります。

#### ◆「世界から早稲田へ」の環境整備

特定の国を対象とした特別奨学金AO入試の導入や英語学位プログラムの拡大によって、世界中から学生を招き入れる体制の整備を進めてきました。

2018年度はこれをさらに推進し、新たな英語学位プログラムのとして、基幹・創造・先進の理工3学部における国際コースの拡充、社会科学部「ソーシャルイノベーションプログラム(TAISII)」の開講、大学院法学研究科「現代アジア・リサーチ」LL.M.コース(Waseda LL.M.)の新設、大学院文学研究科「国際日本学」LL.M.コース(Global Japanese Literary and Cultural Studies, 略称Globeat-J.)の新設、大学院スポーツ科学研究科修士課程に「Health and Exercise Science」を取り組む「Sport Management」研究領域の設置を行います。

#### ◆「日本から世界へ」の環境整備

グローバル人材には、外国語の修得のほか基礎的な学術的素養を身に付ける必要があります。2017年3月には新語学教室棟(29号館)が完成し、「Tutorial English」や「WASEDA式アカデミックリテラシー」の全学展開を進めていますが、引き続き基礎的教育のさらなる環境整備に努めます。

また、海外留学をめぐす学生に向けて、留学前予約型奨学金の創設や奨学金給付対象の拡充にも積極的に取り組んでいます。

#### ◆多様性の中でのリーダー育成

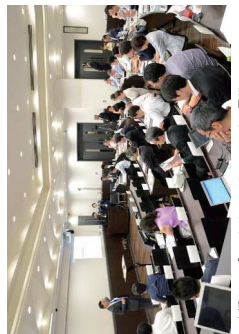
複雑で多様なグローバル化社会に送り出す人材に、リーダーとしての素養を身につけさせるため、「人間力・地力強化プログラム」の整備や「リーダーシップ教育プログラム」の設置を進めます。また、社会人のリカレント教育の充実をめぐし、日本橋キャンパスにおける「WASEDA NEO」の本格実施に入ります。「WASEDA NEO」は、次の時代を創るリーダーが真のイノベーションを起こすための「共創の場」を提供するという産学官協働の新しい試みです。



Tutorial English 授業風景



2017年3月に完成した新語学教室棟



日本橋キャンパスに創設したWASEDA NEOの展開

## 2. 世界に貢献する研究

### 学際的視点で地球規模の問題解決をめざす

学問の枠組みを超えて、地球上の困難な問題の解決に寄与し、世界の発展に貢献する。そのような未来の実現に向けて進んできた早稲田の取り組みは、文部科学省の研究大学強化促進事業として、最高評価を得ました。

2018年度は、さらなる研究業績の充実と国内外の研究機関との連携強化を進めます。

#### ◆Waseda Vision 150を加速するWaseda Ocean構想

2014年度スーパーグローバル大学創成事業(Type A)として採択された「Waseda Ocean構想」は、世界の先進的な大学とつながり、世界中の優れた研究・教育者と学生たちが自由に往来する早稲田大学の構築をめざしています。モデル拠点として選定した7つの分野に引き続き集中投資を行い、それら拠点が生産する形で国際的な教育と研究を推進し、世界における本学のリーダーシップの向上を図ります。

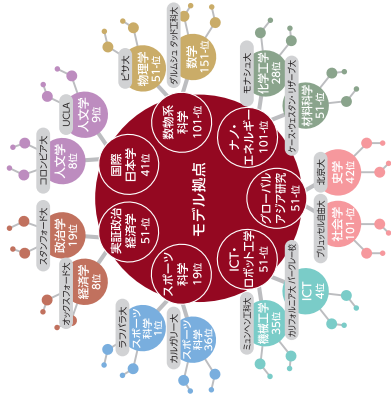
#### ◆新研究開発センターの建設

2032年の目標として掲げている外部資金獲得額200億円の実現に向けて、「新研究開発センター」の建設を行っています。これにより、人文科学、社会科学、理工科学の枠を超えた学際研究を推進するとともに、これまで以上に産業界との連携を図り、研究活動の自立(事業化)をめざします。

#### ◆データ科学総合研究教育センターの活用

2017年度に設置した「データ科学総合研究センター」は、大規模データの解析や課題探索の拠点として、幅広い専門領域において研究のコンサルティングとサポートに積極的に関わり、データサイエンスを活用できる研究者の育成と早稲田の研究水準の向上に貢献します。

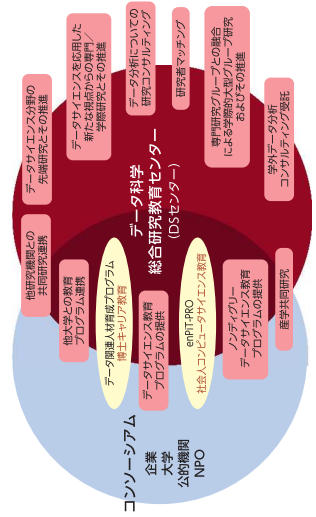
また、文部科学省事業「データ関連人材育成プログラム」および「成長分野を支える情報技術人材の育成拠点の形成(enPII)」に採択された2つの活動とも連携し、学内にことまらず産業界・他大学と広く協働しながら進めていきます。



7拠点和世界有力大学とのネットワーク ※QS World Ranking by Subject, 2017を基に作成



新研究開発センター



データ科学総合研究教育センターの全体像と主機能

### 3. 地域との連携強化

## グローバルな視点で地域の活性化に寄与

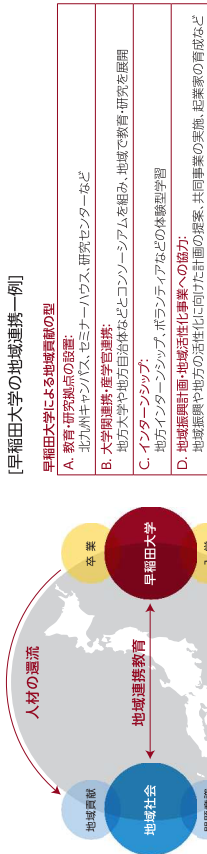
地域の活性化や地方のまちづくり、文化の発展をグローバルな視点でリードする。これも早稲田が考えるグローバルリーダーの在り方の一つです。

#### ◆地域連携入試の推進

地方から早稲田に進み、卒業後日本各地で活躍する有為な人材を育成します。  
2018年度は、新思考入試（地域連携型）の第一期生が入学し、所属学部の学びに加え「地域への貢献」をテーマとした新たな地域連携型プログラムに参加します。また、北九州地域の高校を対象とした、新思考入試（北九州地域連携型推薦入試）の第一期生も入学します。また、地方学生の経済的負担軽減のために、首都圏以外の国内高等学校出身者を対象とした入学前予約採用給付奨学金、「めざせ！ 都の西北奨学金」を大規模に拡充します。

#### ◆地域連携教育の推進

首都圏からの入学者や世界各地からの留学生が、地域連携の取り組みや地方でのインターンシップ体験を通じて地方で活躍できる道筋を確立します。また、日本各地で展開する地方創生型シグタングの役割を強化するとともに、各地の校友の力添えを背景にボランティアをはじめとした学生の活



地域との連携強化：新思考入試（地域連携型）



岩手県田野畑村「恩恵の森」で森林活動（地域交流）

### 4. 早稲田文化とスポーツの新たな展開

## キャンパスのミュージアム化とアスリート支援を両輪に

2018年度も、文字通り文武両面から、早稲田らしさを追求する文化とスポーツの施策に取り組みます。

#### ◆キャンパスのミュージアム化

学内に数多く有る優れた芸術作品や学術的に高い価値を持つ研究資料を、広く一般・地域社会にも開放します。

#### ◆「早稲田大学歴史館」開館

2018年3月には、1号館1階に早稲田の「現在・過去・未来」をわかりやすく展示する「早稲田大学歴史館」をオープンします。

#### ◆「早稲田アリーナ」竣工

2019年3月に竣工予定の多機能型スポーツアリーナ「早稲田アリーナ」。早稲田最大の地下空間を持ち、旧記念堂を凌ぐ規模で、スポーツや記念式典での活用はもちろん、新たに学習支援施設「ラーニング commons」や「スポーツミュージアム」も併設します。

#### ◆東京オリンピック・パラリンピック支援

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、早稲田在籍・出身アスリートへの出場に向けた支援を強化します。また、早稲田アリーナの公式練習場としての活用、イタリアチームのトレーニング利用に向けた所沢キャンパス整備、東京都と連携したボランティア支援などの体制を整えます。

#### ◆「早稲田アスリートプログラム」

学生アスリートが、学業とスポーツへの取り組みを両立するためのプログラム「早稲田アスリートプログラム」を、日本版NCAAにおけるアカデミックサポートのモデルケースとして浸透させていきます。



早稲田大学歴史館

大隈重信の事業をはじめ、草創期の功労者の秘蔵エピソード



早稲田の今と未来を俯瞰できるエリア



早稲田アリーナ内「スポーツミュージアム」



早稲田アリーナ断面図

## 5. 持続的発展を支える大学の仕組み構築

### サステナブルであるためのガバナンス体制づくり

国内・海外大学との競争が激しさを増す中で、本学が教育・研究を持続的に発展させるためには、総長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠です。

これまでも本学は、あるべきガバナンス体制の構築をめぐり、学内外の評議員により構成された「ガバナンス諮問委員会」や、総長、副総長、常任理事による「ガバナンス検討委員会」における検討を通じて、ガバナンス体制の確立に努めてきました。本年度はこの動きを一層加速させ、早稲田を支える学内外のステークホルダーのご期待に応えてまいります。

#### ◆総長選挙制度の抜本改正と総長選挙の実施

大学運営における学外意見の尊重・反映の必要性はますます高まっています。こうした視点から、本年実施される総長選挙において、20年ぶりに総長選挙制度を抜本改正し、決定選挙人の学外者比率を高めることや総長候補者の選出を立候補制とするなど、より公正で開かれた総長選挙をめざします。

#### ◆法人運営のガバナンス体制の改革

機動的な意思決定および業務執行の効率化を推進し、大きく変化する時代の要請に的確に対応することは大学運営の要です。国公私立大学をはじめとする多くの組織体でのガバナンス改革の潮流を踏まえ、権限・ミッションの明確化、法人組織・会議体の改革、内部統制の充実を引き続き取り組んでいきます。

#### ◆業務執行システムの整備

欧米の大学におけるグローバルスタンダードともいえる「SAP」を基盤とする財務システムを日本の大規模私立大学で初めて導入します。また最先端のITを活用し業務プロセスの自動化を行う、RPA（ロボティック プロセス オートメーション）を先駆的な取り組みとして展開します。こうした施策によって、単なる業務改善に留まらない、新しい時代の教育・研究の基盤を支える大学事務の革新をめざしていきます。

#### ◆財務体質の強化と収支構造の改革

教育・研究費の整備・向上のために、産学連携の推進、外部資金の積極的導入、収益事業の充実に引き続き取り組み、財務体質の強化を進めます。また2018年度は、資産運用の一部についてこれまでより積極かつ長期的な運用をめざしている「Waseda Endowment（ワセダ・エンダウメント）資金の名称」への投資を進め、将来へ向けたより強固な財政基盤の構築をめざします。



#### 校友62万人の参画

##### 大学との関わり

法人業務の  
業務決定機関  
監事

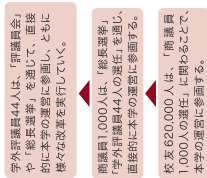
評議員会  
44人  
47(3年分36人)

専任理事89~91人  
学外評議員44人  
常任理事22人  
(1)プロック別選出)

総長1,000人  
学外からの推薦と大学への推薦  
校友会出身推薦は30人(評議員会推薦専任員)30人

校友正会員(約52万人)

総長選挙を通じて校友62万人の大学運営への参画



## 学校法人 早稲田大学

〒169-8050 東京都新宿区戸塚町1-104

本学の情報は下記のWebサイトでもご覧いただけます。

本学Webサイト

<http://www.waseda.jp/top/>

事業計画書・報告書Webサイト

<https://www.waseda.jp/top/about/work/reports>

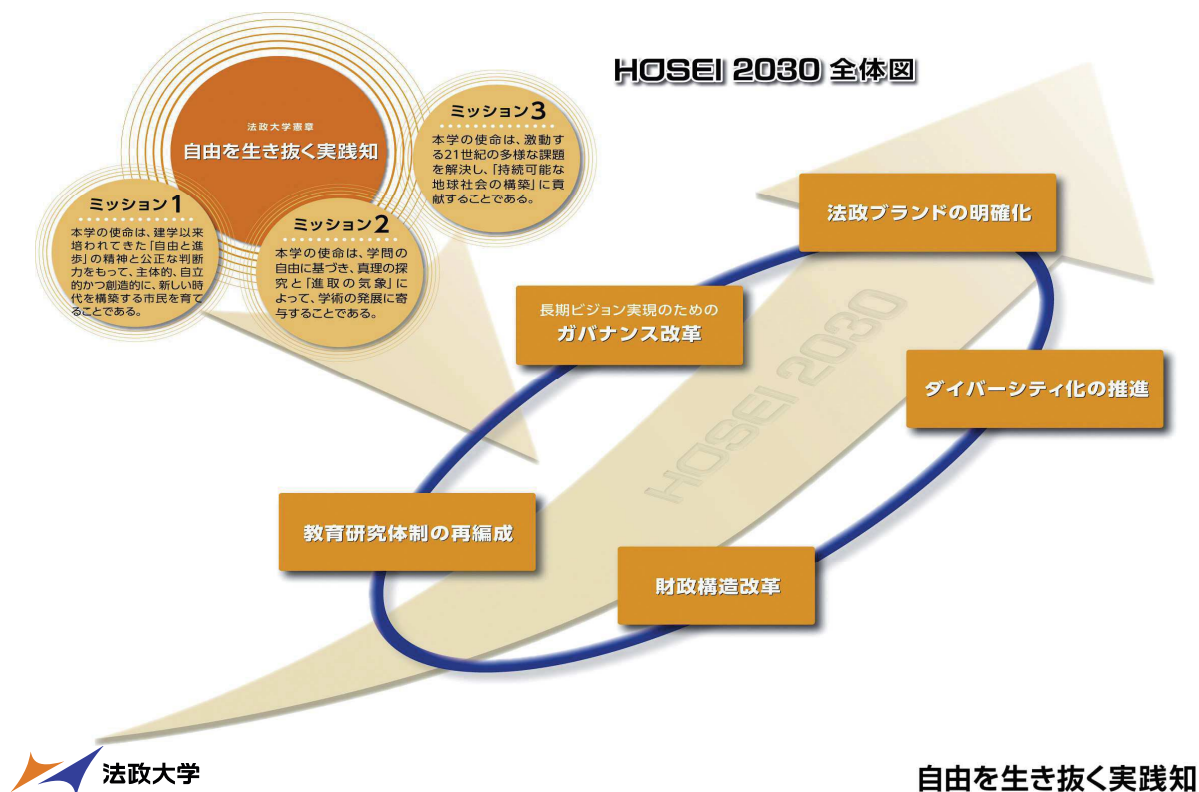


**法政大学**  
HOSEI University

- 1、長期ビジョン策定
- 2、長期ビジョン実現のためのアクションプラン策定
- 3、アクションプラン実行のためのHOSEI2030推進本部設置

©Copyright Hosei University

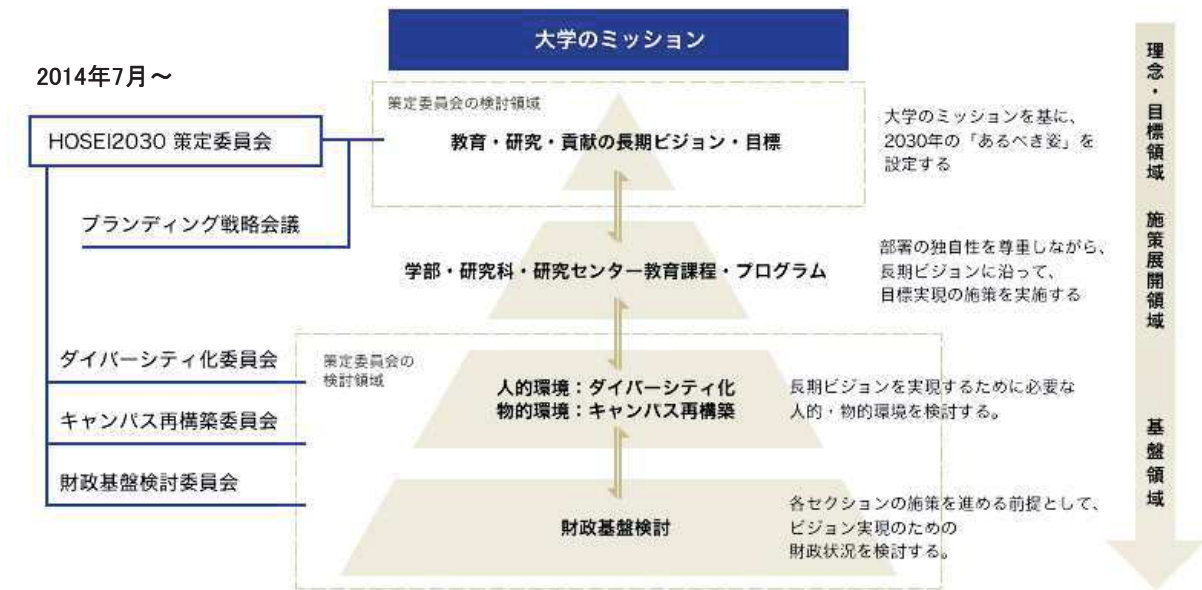
## 長期ビジョン「HOSEI 2030」



©Copyright Hosei University

# 将来を見据えた長期ビジョン「HOSEI2030」の策定

2030年の法政大学のあるべき姿を構想し、その目標に向けた、かじ取りを開始



自由を生き抜く実践知

©Copyright Hosei University

## 2016年4月 法政大学憲章の制定



### 自由を生き抜く実践知

法政大学は、近代社会の黎明期にあって、権利の意識にめざめ、法律の知識を求め多くの市井の人びとのために、無名の若者たちによって設立されました。

校歌に謳うよき師よき友が集い、人びとの権利を重んじ、多様性を認めあう「自由な学風」と、なにもにもとられることなく公正な社会の実現をめざす「進取の気象」とを、育んできました。

建学以来のこの精神を受け継ぎ、地球社会の課題解決に貢献することこそが、本学の使命です。

その使命を全うすべく、多様な視点と先見性をそなえた研究に取り組むとともに、社会や人のために、真に自由な思考と行動を貫きとおす自立した市民を輩出します。

地域から世界まで、あらゆる立場の人びとへの共感に基づく健全な批判精神をもち、社会の課題解決につながる「実践知」を創出しつづけ、世界のどこでも生き抜く力を有するあまたの卒業生たちと力を合わせて、法政大学は持続可能な社会の未来に貢献します。



## 社会に対する約束

### HOSEI2030と法政大学憲章の制定

2030年、法政大学は創立150周年を迎える。18歳人口減少、高等教育のユニバーサル化、グローバル化など急激な社会環境変化のただ中で、長期的視野から持続可能な大学運営を展開するために、本学では2014年7月より、2030年を展望する長期ビジョン (HOSEI2030) の策定に取り組んできた。策定作業の先駆けは、これからの時代に向けて本学が果たす役割と個性、すなわち「法政ブランド」の明確化である。絶えざる変化と流動化の時代であっても、本学がその原点と方向性を見失わず、教育と研究の理想を創造的に追求し、社会的責任を果たしていくために、1年半の時間を費やして「ブランディング戦略」に取り組んだ。そして、教職員、学生、卒業生らとの多種多様な議論を経て、ここに、社会に向けた本学の約束を表す「法政大学憲章」を制定した。

©Copyright Hosei University

# 2016年度 16のアクション・プラン作業部会設置

- 1 アクティブ・ラーニング / 実践知育成の学び
- 2 社会人の学び直し・市民教育
- 3 テニユア・トラック制度化
- 4 持続可能社会構築に向けた研究体制
- 5 若手育成のための大学院－研究所連携
- 6 校友ネットワークの世界展開
- 7 附属校の将来ビジョンプロジェクト
- 8 財政規律のシステム構築
- 9 財政支出削減
- 10 大括り化
- 11 授業科目のスリム化
- 12 大規模授業のオンライン化システム構築
- 13 ダイバーシティ化推進
- 14 ブランディング推進チーム
- 15 法政ミュージアムの実現
- 16 法政スポーツ強化のためのプロジェクト

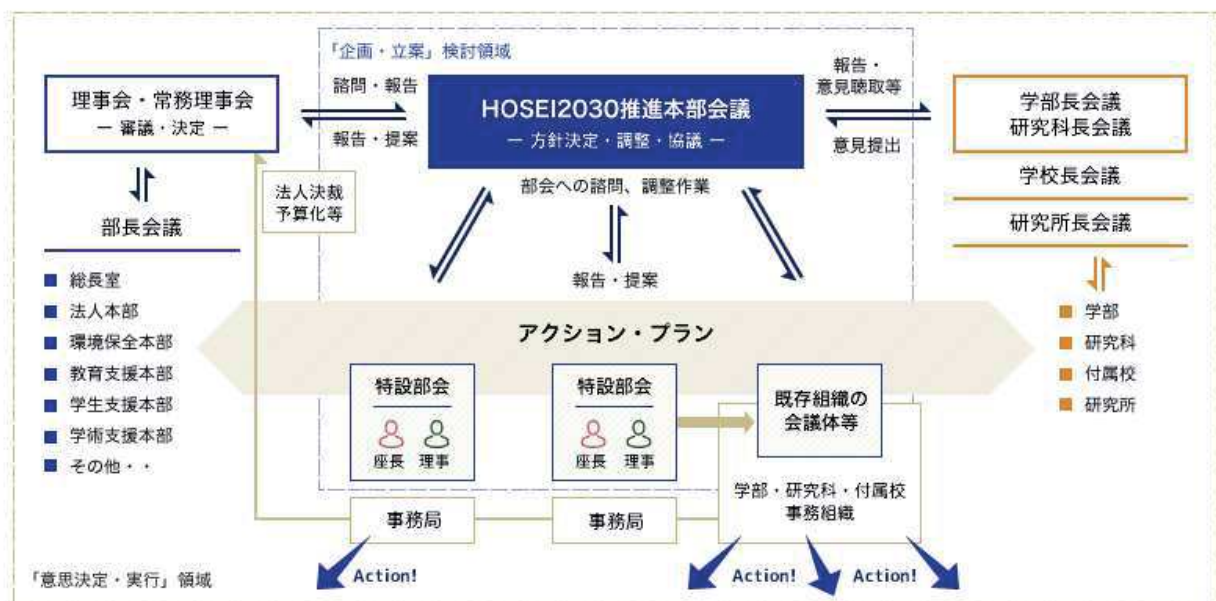
理事会の取り組み: キャンパス再構築、中長期財政支出削減策全体を「策定委員会」がとりまとめる。

©Copyright Hosei University

# 2017年度 HOSEI2030推進本部の設置

## アクションプランの実行へ

### ■ アクション・プラン実行段階



©Copyright Hosei University



# 根津育英会武蔵学園における中期計画の方向性

第三次中期計画は、「建学の三理想」に立ち返り、創立100周年に向けて、これから学園が実行する諸施策です。



## 「第三次中期計画」で目指すべき学校像

### 武蔵大学

異文化を理解し未来を創造する気概あるグローバル市民の育成  
～創立100周年に向け原点に立ち返り、建学の三理想の継承と未来への変革を目指す～

### 武蔵高等学校 中学校

- 正統的リベラルアーツ&サイエンス教育を実践する学校
- 生きる力を育み、多様な生き方ができる生徒を育てる学校
- 『世界』とつながる学びを提供し、真のグローバルを目指し教育を実践する学校
- 生徒が志望する大学への進学を支援する学校
- 大学、社会との繋がりの中で教育を考え、発信し、教育改革をリードする学校

## 「第三次中期計画」における戦略的事項

大学	高校・中学	学園共通
<b>リベラルアーツ教育を基盤としたグローバル市民の育成</b> <b>1.国際化に向けた教育力の向上</b> ①国際化に対応した教育理念 ②国際化に対応した教育課程の導入 ③国際化推進のための教員任用 ④多様化する時代に即した教育課程の編成 ⑤所属組織の再編成 ⑥新しい教育方法の導入 ⑦国外協定校の拡充および留学の促進 ⑧国際交流を促進する滞在型施設 ⑨入試制度の見直しによる新しい層の獲得 ⑩新しいグローバルリーダーの育成	<b>グローバル化に対応した人材を輩出するためのリベラルアーツ教育の構築</b> <b>1.リベラルアーツ教育の深化</b> ①中高一貫校としての中等教育のあり方を再定義したカリキュラムの風直し ②学校行事の再検討 ③教員および生徒の研究奨励の充実 ④教育施設設備の充実 <b>2.グローバル化対応</b> ①帰国再入学導入プログラムの整備 ②国外研修制度の再構築 ③国内外進路学習機会提供 ④卒業生による人的支援の充実	<b>高質な教育を実現するための学園ガバナンスとマネジメント</b> <b>1.経営と教学の一体化</b> ①大学/高かがガバナンスの確保 ②中期計画の浸透と実行 <b>2.迅速な意思決定ができる教学組織</b> ①学長/校長のリーダーシップの確立と全学的な教学マネジメントの確保 <b>3.教学組織の機能化とそれに適合する事務組織</b> ①学生・生徒等の便宜と業務の機能化という視点による教学組織の検証と再構築 ②直題業務および事務室配置を検証し、最適な組織運営体制の再構築 <b>4.100周年記念事業の実施</b> ①建設事業(高中新棟建設、朝霞クラブハウス建設)



# 「第三次中期計画」における経常的重要事項

## 能力ある大学としての社会的評価と認知度の向上

- 教育研究組織・環境の整備**
  - 図書館の学電機能の拡充
  - 大学新棟の検討と既存教室の整備
  - 朝霞グラウンド第二次整備計画
- 学生・卒業生支援の拡充**
  - 世界に雄飛する人材への奨学金の拡充
  - キャリア支援の強化
  - 就職率の向上、有為な人材の輩出
  - 卒業生との連携強化
- 大学の知名度の向上**
  - 教育の過程および成果の総合的把握
- 多様な広域活動の展開**

大学

## 生徒の学習能力の強化、学習意欲を引き出す教育の実践

- 学ぶ意欲に溢れる新入生の確保**
  - 入学入学式・入学式での強化
  - 卒業生による人的支援の充実
- 進学実績の向上**
  - 学ぶ意欲を引き出すカリキュラムの見直し
  - 国内外進学情報提供強化

## 教員の研究・教育力の高水準維持

- 教員の教育研究向上のための時間の確保**
  - 教員の研究環境改善

高校 中学

## 組織人事制度の改革

- 専任教員の採用および任用制度の再構築**
  - 人事委員会による採用決定と、学長/校長による任用制度の再構築
  - 教員評価の制度化
- 専任教員数の見直し**
  - リベラルアーツ教育カリキュラムの深化/学部改組に連動する教員組織再構築
  - 適正教員数と最適な雇用形態
- 事務職員採用および任用制度の再構築**
  - 組織開発/活性化が不断に行える人事計画
  - 職員人事評価制度の問題点の整理と改善
- アウトソーシングの見直し**
  - アウトソーシングの業務対象とその規模の再構築
- 内部監査による業務監査結果を含めた業務の見直し作業を行い、部局の適正な人員数の設定**
- 大学教員の研修制度の再構築**
  - 研究成果の向上と教育方法の向上
- 事務職員等の育成・研修制度の再構築**
  - OSD(Staff Development)の体系化
- 新しい給与制度**
  - 教員評価制度に連動した教員給与制度の構築
  - 職員給与制度の見直し
  - 教職員給与制度の実施

学園 共通

## 社会的責任

- 社会貢献の推進**
  - 高い倫理観と人権意識の醸成
  - 修学支援体制の整備
  - 男女共同参画の促進
  - 地域連携の促進
- 安定的な大学運営**
- 大学運営システムの強化改善**
  - ガバナンス体制の強化
  - 内部質保証の改革
- 4,000人規模の大学としての財務安定化**
  - 教育研究を支える財務体質の強化

## 教育環境の整備

- 心身サポートの強化**
  - 心身サポート体制の拡充と健康管理の強化
- 教育環境の充実**
  - 奨学金制度の見直し
  - 課外活動支援体制の改善
  - 卒業生による人的支援の充実

## 安定的な高校・中学校運営

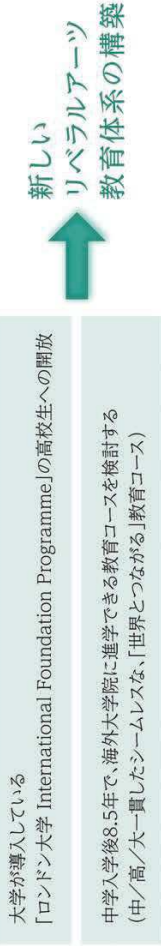
- 安定的な高校・中学校の運営の促進**
  - 卒業生・企業による経済的支援の充実
  - 運営基盤の強化
- 校内施設の有効活用**
  - 校内施設の利用率向上

## コンプライアンス、社会的責任

- コンプライアンス体制の改善と運用**
  - 教職員行動基準の整備
  - 人権委員会の再構築
  - 個人情報保護体制の再整備
  - 啓蒙活動の徹底
- リスクマネジメント**
  - JIS Q 31000を踏まえたリスク管理規程の見直しと、事業リスクマネジメントシステムの構築
  - 危機管理対応マニュアル(教職員、学生、生徒)の随時更新と防災備品の充実
  - 災害発生時の広域対応
- 内部監査の強化**
  - 監査計画に基づく定期的な監査(巡回監査)の実施
  - モニタリング、監査
  - 三様監査の強化
- 教職員の安全と健康の確保**
  - 教職員の安全と健康の確保のため、法人、大学、高校が連携した対策の策定
- 社会的責任の履行**
  - ISO260000準拠の活動指標の設定

# 「第三次中期計画」における学園内の教育連携

武蔵中学校・武蔵高等学校では、国内大学のほか海外大学、さらに海外大学院への早期進学につながる教育の仕組みの構築が課題です。また、武蔵大学では外国語で授業を受け、海外大学の単位の修得や学位を取得し、特に海外の大学院へ進学する質の高い学生の育成が課題として挙げられます。これら双方の取り組みを世界に向け、21世紀の課題を担う国際人を育てるために、学園内での設置校間の連携を一層強め、プログラムや施設の共同利用等を進めていきます。



## 建学の三理想

- 1.東西文化融合のわが民族理想を遂行し得べき人物
- 2.世界に雄飛するにたえる人物
- 3.自ら調べ自ら考える力ある人物

大正11(1922)年の旧制武蔵高等学校創立時に「建学の三理想」を掲げました。

## 創立者 根津嘉一郎と本学園の歴史



創立者  
初代 根津 嘉一郎 Kachiro Nezu

明治、大正、昭和にわたり財界で活躍した根津嘉一郎(初代、1860～1940)は、加賀登麦酒(カブトビール)の現アサヒビール、サッポロビール)や日清製粉などの社長を歴任。このほか、東武鉄道や東京地下鉄道(現東京メトロ)など日本国内の多くの鉄道敷設や再建事業に携わり、「鉄道王」と呼ばれました。根津は「國家の繁栄は育英の道に淵源する」という信念のもと、有為の人材を育成する理想的な学校として1922(大正11)年にわが国初の七年制高等学校である旧制武蔵高等学校を創立。その後の学制改革にともない、1948(昭和23)年に新制武蔵高等学校、1949(昭和24)年に武蔵中学校、武蔵大学となりました。



## 世界に学び、世界に貢献するグローバル理工学人材の育成

芝浦工業大学は、100周年を迎える2027(平成39)年に、アジア工科大学のトップ10に入るという目標を設定しました。これは、2014(平成26)年、私立理工系大学として唯一、スーパーグローバル大学(Top Global University)に文科省から選定されたことを意識したものです。創立100周年に向けての大学戦略「Centennial SIT Action」を発表し、世界のグローバル理工系大学に向かって進むため、次の5項目からなる取り組み課題を据えました。

### 1 理工学教育日本一

Institute for the very best education in engineering and sciences

### 2 知と地の創造拠点

Center of Excellence for global and regional researches

### 3 グローバル理工学教育モデル校

Top global university for technological education

### 4 ダイバーシティ推進先進校

Institution to celebrate diversity and inclusion

### 5 教職協働トップランナー

University administration based on faculty & staff partnership



大学の使命 University Mission

世界に学び、世界に貢献する  
グローバル理工学人材の育成

これらの取り組みに対し、常に数値データ(KPI:Key Performance Indicator)をもって行程を管理し、PDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクル展開による目標達成に臨みます。そして、100周年には真のスーパーグローバル大学たることを目指して、「常に前進する文化の醸成」をモットーに教員と職員と学生が協働で前進していきます。

1

## 1 理工学教育日本一

Institute for the very best education in engineering and sciences  
2016年7月文科省より「理工学教育共同利用拠点」に認定

### 教育の質保証

Quality assurance of education

→ 「学生に何を教えたか」ではなく

「学生が何を学んだか」を大切にする教育

More emphasis placed on “what is learned” than  
“what is taught.”

### 学修成果の把握

Assessment of learning outcomes

→ 学びの過程を記録し、自分の成果を振り返ることのできる  
ポートフォリオの構築 e-portfolio

2

## 2.1 知の創造拠点 研究力

Center of excellence for advanced research

世界レベルの研究拠点の形成

World premier research center

個人レベルの独創的研究と国際共同研究も推奨

Promotion of innovative research and international collaboration

**KPI:** 年間論文件数 Research papers published: 600 per year

## 2.2 地の創造拠点 社会連携

Center of excellence for regional cooperation

地域の自治体や、中小企業との連携と共同研究

Promotion of collaboration with local government and regional companies

**KPI:** 企業共同受託件数 Number of academia-industrial collaboration: 300 per year

3

## 3. グローバル理工学教育モデル校

Top global university for technological education



私立理工系唯一のスーパーグローバル大学(2014年

採択)として、日本のグローバル理工学教育を牽引

To lead global engineering education in Japan,

as the only one technical university selected in top global university project

教職員のグローバル化

Nurturing staff and faculty members with global mindset

**KPI**

日本人学生海外経験率 Japanese students going abroad: 100%

留学生比率 Ratio of foreign students: 30%

学生英語力 English Level of students: CEFR B1 (TOEIC 550)

4

## 4 ダイバーシティ推進先進校

Institution to celebrate diversity and inclusion

教育も研究も多様性の中で大きな効果が得られる

Diversity enriches educational experience and drives research innovation.

多様性の受容 Diversity and inclusion

多様性: 国籍、人種、宗教、文化、男女、年齢、身体的特徴

Diversity: nationality, race, religion, culture, gender, age, physical disability

**KPI:** 男女共同参画 Gender equality

女性教員比率 Ratio of female faculty: 30%

女子学生比率 Ratio of female students: 30%

5

## 5. 教職協働トップランナー

University administration based on faculty & staff partnership

教員と職員が一体となって、教育、研究、および大学運営を協働で推進

To promote education, research and university administration through collaboration between faculty and staff members

**KPI** 教育GP獲得件数: 日本一

Number of government grants to support university reform: top in Japan

職員力: 日本一

Staff empowerment: top administrative performance in Japan

6

ビジョンに込めたメッセージ

## 未来を問い、そして挑戦する。

Kandai Vision 150を取りまとめる作業は、思いがけず「ビジョンの意味するもの」を考える機会ともなった。

KU Vision 2008-2017を改めて紐解くと、長期ビジョンの位置づけは次のように定義されている。

- ・将来のあるべき姿を示すもの
- ・戦略や計画を策定する際の方向性を示唆するもの
- ・中長期的な視点を持つ将来のある時点における到達目標となるもの

我々は、ここに

「構成員一人ひとりが、将来を見据え、今、何を成すべきかを考え、コミュニケーションを図る契機となるもの」を加えたい。

このような定義は、もしかすると一般的ではないかもしれない。

しかしながら、私学においては、自由闊達な議論こそが活性化の源ではなかったか。

そのため、Kandai Vision 150は対話形式で将来像を示すこととし、1つのテーマと4つのサブテーマからなる問いを設けた。

具体的な問いは、次のとおりである。

- ・テーマ：多様性の時代を、関西大学はいかに生き抜き、先導すべきか。
- ・サブテーマ

**教育：**変化を続ける社会に、関西大学はいかなる人材を送り出すべきか。  
**研究：**学の実験を問われる時代に、関西大学はどんな知を提示できるか。  
**社会貢献：**社会貢献のあり方において、「関大らしさ」はどこにあるか。  
**組織運営：**より柔軟で堅牢な組織となるために、関西大学はどう変わるべきか。

今般、この問いに応じ示した将来像は、一つの答えである。ただし、唯一の答えではない。予期困難な時代にあつて、未来を問い、対話を重ね、答えを模索し挑戦する姿こそ、我々のめざすべき将来像なのだ。

問いは依然として開かれたままである。次に探求の途に就くのは、ビジョンの実質化を担う各構成員であり、その一人ひとりに期待とエールを込めて、このメッセージを送りたい。

次期長期ビジョン策定専門部会  
 座長 永田 眞三郎

# KANDAI Vision 150

Kansai University since 1886



# I 学校法人関西大学の将来像(20年)

## KANDAI 150 Vision Kansai University since 1886

「Kandai Vision 150」の骨格は学園全体の将来像と4つのテーマで構成する。内容としては、夢があり、今日的な使命、将来像、価値観といったものが感じられるものとする。陳腐化を回避するため将来の環境変化を踏まえつつも普遍性のあるものとする。

- ステークホルダーが共有する方向性
- 社会に向けたメッセージ

**学園の理念**  
(建学の理念)

**建学の精神**

**学 是**  
学の実化  
(学理と実務との調和、国際的精神の涵養、外国語学習の必要、体育の奨励)

今日的に解釈し将来像として提示

学校法人関西大学の将来像(20年)

## 全体の将来像 『めざすべき関大大人像』『めざすべき学園像』



2016  
現 状

2026  
10年後

2036  
20年後

「学校法人関西大学の将来像(20年)」の実現に向け、前期10年のめざすべき方向性を示したものを「各分野の政策目標(10年)」と位置づける。

将来像を補う  
数値イメージ

各分野の政策目標(10年)

- ① 教育(大学・大学院)
- ② 教育(併設校)
- ③ 研究・社会連携
- ④ 国際化
- ⑤ 学生の受入れ
- ⑥ 学生支援
- ⑦ 就職・キャリア
- ⑧ 組織運営

テーマ

## 多様性の時代を、関西大学はいかに生き抜き、先導すべきか。

全体の将来像

20年後の世界は、情報通信技術や交通網の更なる進展により、多方面にわたる領域でポータルレス化が加速しているであろう。同時に、グローバルゼーションとローカリゼーションが共存し、均質化と多様化が並列的に進行していると予測される。

日本に目を向ければ、「ヒト・モノ・情報」の首都圏への集中と、一部の地方都市への分散という状況に直面する。加えて、少子高齢化が極端に進んだ社会となり、深刻な労働力不足に陥っていることが懸念される。また、あらゆる分野で国際競争力の強化とグローバル人材の育成が強く求められよう。その一方で、地域における様々な課題を発見・解決し、地域社会に貢献できる人材の育成も必要となるのは間違いない。

このように、20年後は単一の価値観では対応することのできない多様化した社会となり、個人が主体的かつ自立的に未来を切り拓いていく必要に迫られる時代になると考えられる。

前途に待ち受けている困難な時代状況に対し、本学園としては、自然と調和した、平和で希望に満ちた社会を探究し、それらめざしたゆめめえを、これらを実現する人材の育成に努めていく。初等教育から高等教育までを担う一大総合学園として、多様な文化とその価値観を尊重し、柔軟かつ幅広い視野で物事を捉え、「考動力」と「革新力」をもって、新たな世界を切り拓こうとする、強い意思を有する人材を数多く輩出することで広く社会に寄与したい。

そのためには、高度な専門分野における教育・研究・社会貢献活動を通じて、様々な学問・文化を体得することのできる環境を整える。同時に、あらゆる面で多様性を重視し、これに対応できる包容力のある学園をめざす。明治初期の日本を法治国家として整備し、市民にも法の精神やその意味を普及させ、新たな時代の礎を築こうとした創立者たちの志を未来に受け継ぐためにも。

サブテーマ

教 育

変化を続ける社会に、関西大学はいかなる人材を送り出すべきか。

研 究

学の真価を問われる時代に、関西大学はどんな知を提示できるか。

社会貢献

社会貢献のあり方において、「関大らしさ」はどこにあるか。

組織運営

より柔軟で堅牢な組織となるために、関西大学はどう変わるべきか。

## 教育の将来像

**テーマ** 変化を続ける社会に、関西大学は  
いかなる人材を送り出すべきか。

20年後の日本では、異文化と向き合い、それを理解・尊重しながら共存することが求められることになる。関西大学は、そうしたグローバルな社会を生き抜くために、「考動力」と「革新力」を備えた人材の育成をめざす。

生き抜く力を養うためには、夢を持ち、その夢を現実に向けようとする、しなやかな、しかし、したたかな意志が必要となる。また、他者への理解と配慮も忘れてはならず、自らの責務を果たしつつ、他者に対して公平に接するとともに、公正な判断が行えなければならぬ。そのためには、幅広い教養と高い専門性を修得し、人格の陶冶を図るといった本来の教育目標に加え、予測不可能な社会の中で困難を克服することのできる「考動力」と、新たな価値を創造し、多様性を生み出すことのできる「革新力」を身につけさせることが必要になる。

本学園では、このような「考動力」と「革新力」を養成する教育を展開するため、単なる知識の教授に留まらず、国際交流

や地域交流を通じて多様な価値観の中に身を置き、主体的・協働的に学修する教育プログラムをこれまで以上に整備し、学理と実際の更なる調和を図る。併せて、自らが気づいて立つ国や地域の歴史と文化に対する理解を土台に、俯瞰的な視野の確立を促す教育プログラムを充実させ、国籍や年齢を超え、本学園に集う全ての人たちに広く提供する。

生き抜く力を育む教育の実践に向け、われわれ教職員は目的を共有し、総力を結集して取り組まなければならない。高度な知識や専門的なスキルを有する教職員が緊密に連携することで、大学・大学院・併設校の各教育方針・教育目標の下、個性ある学生・生徒等の育成に全力を投入し、できる体制を構築する。



## 社会貢献の将来像

**テーマ** 社会貢献のあり方において、  
「関大らしさ」はどこにあるか。

関西大学は、社会貢献で得られた成果を教育・研究に付加して新たな社会的価値を生み、多様な連携対象と学内外の資源が相互に循環することにより、自らも成長し続けたいと考えている。したがって、こうした関大社会貢献を全学挙げて実践していくことをめざす。

社会が多様化・複雑化する中で、本学の社会貢献は、多様な社会的価値を生むものではないければならぬ。本学のシーズを活用した従来の社会貢献を更に進化させ、本学と社会との間で新たな知識、経験、価値等が行き来することにより、大阪や関西エリアに留まらず、地域や国の枠組みを越えて社会の成長に寄与する社会貢献モデルを構築・実践していく。

「学の実化」を学是とする本学は大阪の地で誕生し、これまでこの地域に育まれてきた。総合学園として幅広い年齢層に対し教育機会を提供するとともに、多様な知識やノウハウを地域社会に還元し、産官連携を通じて企業や各種研究機関と新たな価値

## 研究の将来像

**テーマ** 学の実化を問われる時代に、  
関西大学はどんな知を提示できるか。

実業と信頼のある研究機関として、関西大学は、新しい時代を創る研究活動に取り組んでいく必要がある。したがって、多様化する社会の中で、未来を切り拓く研究力を育成・実践する場となることをめざす。

少子化をはじめとする大きな環境変化により、大学間競争が激化する。就職のための技術や技能の習得を含めた教育に重きを置く大学がある一方で、教育と研究の双方を重視する大学もあり、今後は一段と二極化が進むであろう。本学は、これまでの優れた研究実績を更に飛躍させ、豊富な研究体験に支えられた教育を提供する大学であり続けなければならない。

研究活動を通じて得られた成果を教育活動に反映させ、学園全体の教育力の向上を図る。この循環と蓄積により、高い専門性を有する人材を輩出し社会に貢献することが、本学の学是である。「学の実化」を實踐することになる。取存のフィールドを超えた新たな分野の開拓も含め、多様で独創的・革新的な研究を志向し、地

域レベルの研究とともに世界レベルの研究の場を創出していく。関西には長きにわたる歴史があり、地域の文化、伝統、経済等、あらゆる領域が研究材料として存在している。それらの記録、保存、分析や活用を研究課題として模索し、地域の活性化と発展をめざすことは、大阪の地に根付いた本学の使命である。同時に、その成果を世界の様々な問題の解決のため活用していく。

更に、本学の研究は、総合大学であることの利点を活かして学内外のネットワークを有機的に活用し、国内のみならず世界の動向をより敏感に受け止めて進めていく。世界各地の大学との協定等による大学間連携の推進、研究者交流の活性化、人材育成・共同研究の促進等を図りつつ、未来を切り拓く知の創造拠点を形成する。



## 組織運営の将来像

**テーマ** より柔軟で堅牢な組織となるために、  
関西大学はどう変わるべきか。

関西大学は、持続的な発展を遂げるため、柔軟な組織運営とそれを支える堅牢な財政基盤の確立をめざす。

本学は今後、既存事業の改善を図りつつ、選択と集中により優先順位を決めて迅速に計画・実行する体制、構成員同士が互いに認め合い、絶えず前進する風土を持つ組織を築き上げる必要がある。そのためには、年齢、性別、国籍等にとられない多様な人材活用と、意思決定及び施策実行の迅速化を可能とする組織作りが欠かせない。より一層の権限委譲も不可欠であり、緊急の課題に対しては全学挙げて優先的に取り組める体制を構築しなければならぬ。

また、18歳人口が減少し、回復の見込みがない状況にあって、日本人学生対象の学納金収入が財源の大部分を占めることは、大きなリスク要因となるので、収入源の多様化も重要な課題である。研究と社会連携事業の財政的な自立策も大いに検討の余地があり、外部資金を用いた研究、社会連携のあり方を模索する。

や知見を培い磨きかけてきた。大阪に所在することは今や本学のアイデンティティとなっており、世界に誇るべき歴史や文化を有するこの地域への貢献を一段と強化・深化させていきたい。同時に、地域社会への貢献で得られた成果を本学に還元することにより、教育・研究における新たな社会的価値を生むサイクルを確立する。加えて、これらの実績を世界レベルで展開し、他の地域や国・機関の社会的な課題解決にも貢献できるよう、率先してリーダーシップを発揮していく。

本学を拠点として多様な社会的価値が生まれるよう、構成員の「学び」「探究」と社会への「還元」「実践」が循環し、それらがスパイラルアップするような高水準の社会貢献を果たす。



更に、学園機能の大部分が集中する千里山キャンパスは、交通至便の地にあつて、広大な敷地と豊かな自然を有している。全国でも指折りの恵まれた教育環境を拡充し、より地域に溶け込んだキャンパス創り、即ち欧米の大学キャンパスに見られるような「地域のキャンパス化」をめざす。

本学は将来に向け、盤石な組織体制と財政基盤を確立することで、高次元の教育・研究・社会貢献活動を支えていく。校友をはじめとするステークホルダーとも一体となった学園を創造するとともに、全ての関大人が固いネットワークで結ばれ、本学への帰属意識や満足感・期待感を高めることで、組織力をより強固なものとする。





# II 各分野の政策目標(10年)

## 20年後の数値イメージ

※は2015年度の値を示す

項目	1996年度	2015/2016年度	2036年度	備考	
学生・生徒数	学部	27,024人	28,568人	24,600人	18歳人口の減少とともに、大学の2層化が更に進むと予測される。このため、学部・学部の再編・統合を進め、専攻・専修の間の連携の強化を図る必要がある。
	大学院	1,035人	1,779人	5,000人	高度な専門能力を有する人材の育成に貢献する。また、国際化の推進による学生の多様化の促進を図る必要がある。
大学・大学院教員数	(小計)	28,059人	30,347人	29,600人	
	併設校	2,142人	4,823人	5,000人	少子化の進展に伴う影響は目立たないものの、海外現地校・日本人学校・全寮制の学校など、特色のある併設校を設けることで、ブランド力の向上と質の維持が必要となる。
(合計)	30,201人	35,170人	34,600人		
専任教員(特任外国語・体育講師含む)		583人	768人	980人	教育の質向上に向けた方策の一つとして、ST比を改善させていく必要がある。
	専任教員との学部学生比率	1:46	1:37	1:25	
外国人学生(交換入籍学生、外国人研究生、加科生、短期受入生を含む)		220人	1,127人	9,000人	学生構成の多様化と国際化を図るため、外国人学生を大きく増やしていくことが必要となる。
	海外派遣留学生	154人	979人	16,000人	多くの学生が卒業・修了まで、何らかの形で海外留学を経験することが必要となる。
国際化	外国語による授業の割合	—	2.3%	25%	高い国際通用性の確保が必要となる。
	学部	—	—	50%	
研究活動	大学院	—	1.7%	—	
	博士課程学位授与数(課程博士)	5	26	120	課程博士の学位授与者数の向上が必要となる。
研究業績(論文、書籍、学会発表等)		—	1,965	4,000	研究活動の質的・量的発展が必要となる。
	収入	約2億円	約8億円	約50億円	研究・社会事業の発展を図るため、外部資金・競争的資金により研究事業、社会連携事業の財政的自立を促すことが必要となる。
研究事業・社会連携事業	支出	約11億円	約19億円	約50億円	学生源・教員層による約39億の収支差化に対処する必要がある(研究、社会貢献の収入は除いた金額)。
	購買収入の多様化(寄付金、資産運用等)	—	—	+19.5億円	
財政基盤の確立	支出の抑制	—	—	-19.5億円	

【数値イメージの位置づけ】  
ここに記載した数値は、20年後の学園をイメージするために、将来像の文書では表現しづらい内容を間接的に補うものです。そのため、確定的な目標値を示すものではなく、本学園の持続的な発展に向け、将来の環境変化を十分踏まえつつ、構成員が何をすべきかを考え、取り組んでいくための数値イメージです。

## II-1 教育(大学・大学院)

### 政策目標1

「考動力」「革新力」を育成するための教育の深化  
①学生が自ら学修を進めるための仕組みの構築 ②教員や学生への支援体制構築  
③教学IR機能の強化とその活用

### 政策目標2

主体的な学修を促す教育改革における学生参画の更なる推進  
①学生による学修成果の点検・評価の仕組みの整備 ②学生の学修支援参画の積極的推進  
③学修支援者としての学生の育成

### 政策目標3

複数キャンパス連携型学習環境の充実  
①岡大ユニバース学習環境の構築 ②学習空間や設備の充実  
③教育・学修コンテンツの開発

### 政策目標4

リーダーを養成する大学院教育課程の実質化の推進  
①教育研究力の向上 ②高度専門職業人の養成  
③専門職大学院における教育内容の更なる向上

### 政策目標5

大学教育のユニバーサルデザイン化の推進  
①学びやすい環境の提供 ②学生相談・支援体制の充実  
③バリアフリー化の推進

## II-2 教育(併設校)

### 政策目標1

特色ある教育を展開するための教育改革の推進  
①教育内容の特色化・差別化 ②アクティブ・ラーニングの活用  
③実践的な能力育成 ④外部資金獲得による教育改革の推進

### 政策目標2

“つながり(連携)”の強化  
①特徴ある一貫教育プログラムの構築 ②生徒等の“つながり(連携)”の強化  
③教員・教諭の“つながり(連携)”の強化

### 政策目標3

国際教育の拡充  
①イマージョン環境の構築 ②海外協力校との交流拡大  
③国際感覚に優れた併設校教員の養成

### 政策目標4

情報発信体制の確立  
①戦略的な情報発信体制の構築 ②地域連携による情報発信

## II-3 研究・社会連携

## 政策目標1

教育と研究の高度な相互連関性を高めるための研究ガバナンス体制の拡充

- ① 研究機構による研究力の結集と高度化
- ② 選択と集中、重点化
- ③ 総合的な研究ガバナンス体制
- ④ 研究・教育・社会貢献の連関の高度化

## 政策目標2

次世代を担う若手研究者と起業家の育成

- ① 博士課程後期課程学生にとって魅力的な支援の充実
- ② 専門人材の進路の複線化・多様化の確保
- ③ アントレプレナーシップ教育

## 政策目標3

地域の課題解決に資する社会貢献事業の推進

- ① 地域研究の拠点化と持続的な取組
- ② 連携自治体との地域課題に対する協働と教育研究への貢献
- ③ 社会貢献事業による人材育成

## 政策目標4

高大連携事業と高大接続政策を見据えた新たな展開

- ① 高大連携事業の更なる展開・充実
- ② 学校インターナレッジの更なる充実・展開
- ③ 地域連携事業としての高大連携事業の展開

## II-4 国際化

## 政策目標1

インターカルチュラル・イマージョン・イマージョン・イマージョン・イマージョンの構築

- ① 外国語教育(英語)の大改革
- ② イマージョン空間の創出

## 政策目標2

世界を舞台に活躍する学生の育成

- ① イマージョン体験型派遣留学・研修の推進
- ② 海外協定大学の拡充と部局間協定の推進
- ③ 併設学校との18年一貫グローバル人材養成

## 政策目標3

海外展開による交流促進

- ① KU OVERSEAS PROGRAMの開発と展開
- ② 海外教育拠点としての海外サテライトの拡充

## 政策目標4

オープンでボーダレスな受入体制の実現

- ① 大学院「国際コース」の開発と展開
- ② 外国語(英語)による授業科目・コースの拡充
- ③ 外国語(英語)で学位を取得できるコース・プログラムの開発と展開

## 政策目標5

国際化構想の実現に向けたイノベーションの推進

- ① 英語による教育技術の向上
- ② 国際通用性を確保するための人的基盤の充実
- ③ 国際化推進に向けた組織改革の推進

## II-5 学生の受入れ

## 政策目標1

多様な背景を持つ入学者獲得施策の構築

- ① 多様な文化圏からの留学生獲得
- ② 社会経験豊かな社会人の獲得
- ③ 近畿圏以外からの入学者増

## 政策目標2

グローバル化に対応した学生獲得の推進

- ① グローバル化に資する素養のある入学者獲得に向けた入試制度の展開
- ② 海外からの入学者獲得に向けた募集活動の展開
- ③ グローバル化に対応した学生獲得のための組織・体制の整備

## 政策目標3

高大接続改革に対応した入試制度の整備

- ① 大学入学者希望者学力評価テスト(仮称)への対応
- ② 併設校・推薦指定校制度の見直し
- ③ 高大接続・高大連携のための組織の検討

## 政策目標4

入学者選抜について検証する体制の強化

- ① 入学者選抜の検証と改善の推進
- ② 分析・検証結果の教育へのフィードバック

## 政策目標5

入学者選抜諸施策を推進する広報展開

- ① 多様な背景を持つ入学者獲得のための広報展開
- ② 高等学校との連携・接続強化による情報発信
- ③ 海外に向けた情報発信の強化

## II-6 学生支援

## 政策目標1

課外活動による豊かな人格形成と地域社会との信頼構築

- ① カイザーズブランドの地域展開
- ② 「関西大学=ボランティア」を新たなブランドイメージに
- ③ 課外活動環境の充実
- ④ 国際化の推進

## 政策目標2

安全・安心な学生生活を保障する支援策の充実

- ① 正課外教育プログラムの拡充
- ② 単なる安価な寝食の場から、安全・安心かつ快適な「教育寮」に
- ③ 健康増進支援の充実

## 政策目標3

奨学支援事業の発展的展開

- ① 学費給付奨学金制度の安定的運用
- ② 「輩の集い倶楽部」による「学線」の構築
- ③ チャリティ文化の醸成

## II-7 就職・キャリア

### 政策目標1

#### 組織的・体系的なキャリア教育の確立

- ①体系化されたキャリア教育の開発をめざしたキャリア教育支援センター（仮称）の開設
- ②キャリア教育を通じたグローバル人材養成の推進
- ③総合学園としての系統的なキャリア教育体制の構築

### 政策目標2

#### 戦略的就職支援の確立

- ①戦略的就職支援体制の構築
- ②就職支援のためのOB・OGをはじめとした人材バンク制度の構築
- ③外国人留学生・大学院生を対象とする就職支援体制の構築



## II-8 組織運営

### 政策目標1

#### 多様な人材が集い、新たな可能性を拓く、柔軟な組織基盤の構築

- ①多様な人材が活躍できる組織体制の構築
- ②教育研究力を最大限に発揮できる仕組みの構築
- ③教職協同の下で、能力を最大限発揮できる柔軟な仕組みの構築

### 政策目標2

#### 多様なステークホルダーとの対話と迅速な意思決定の両立

- ①事業の立案・検証機能の充実
- ②意思決定スキームの更なる整備
- ③ガバナンス体制の整備

### 政策目標3

#### 学縁を基にした人的ネットワークの拡充とブランド力の向上

- ①強力なコミュニケーションの形成
- ②ステークホルダーとの良好な関係の構築
- ③ブランディング展開の最適化

### 政策目標4

#### 財政基盤の強化と予算編成体制の再構築

- ①新たな教育研究活動を支える多様な財源の確保
- ②長期ビジョンの達成に向けた効果的な予算執行
- ③予算編成体制の再構築

### 政策目標5

#### キャンパス特性にあわせた持続可能な施設・設備の整備・充実

- ①将来的なキャンパスの検討など、ターゲットキャンパスブランドデザインの実現
- ②安全・安心で環境に配慮した緑豊かなキャンパス
- ③地域と世界に開かれた活気あふれるキャンパス
- ④情報基盤の整備・充実

## Kandai Vision 150

発行元：学校法人 関西大学

〒564-8680 大阪府吹田市山手町3丁目3番35号

発行日：2016年11月4日

# TG Grand Vision 150

(東北学院中長期計画)

及び

## 第 I 期中期計画

(2016～2020 年)

ゆたかに学び 地域へ 世界へ

－よく生きる心が育つ東北学院－

### 目次

TG Grand Vision 150 の策定にあたって	1
I. TG Grand Vision 150 (東北学院中長期計画)	2
II. 第 I 期 (2016～2020 年) 中期計画	7
A. 学校法人東北学院	8
B. 東北学院大学	9
C. 東北学院中学校・高等学校	15
D. 東北学院榴ヶ岡高等学校	19
E. 東北学院幼稚園	21

## TG Grand Vision 150 の策定にあたって

学校法人 東北学院  
理事長 松本 宣郎

ここに東北学院中長期計画 TG Grand Vision 150 を策定、公表する運びとなりました。学校法人東北学院（以下、「本院」という。）が、2036年の創立150年を見据え、存続・発展してゆく導きの糸としての、明確な理念と方針を示したものであります。これより後本院は、このビジョンに則ってさまざまな事業を展開してゆく所存であります。

TG Grand Vision 150 がめざしているものは、そのモットー「ゆたかに学び 地域へ 世界へ 一よく生きる心が育つ東北学院」に示されているとおり、東北学院の卒業生が「地の塩、世の光」として地域に世界に活躍するための「ゆたかな学び」、とりわけ「よく生きる心」を育む学び、を在学期に十全に提供し、自らのものとさせること、です。それは、東北学院の建学の精神にもとづいた人間教育・人格教育の継続・発展にほかなりません。

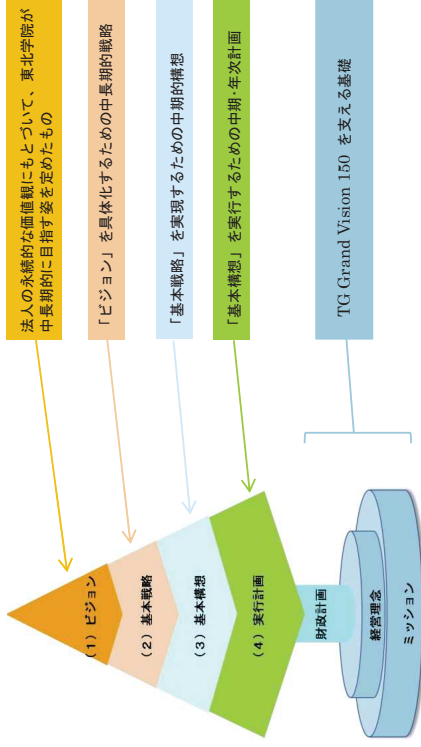
しかし、同時に、TG Grand Vision 150 は、伝統のなかから新しい東北学院を創造することをめざします。それが、基本戦略としての「新しいTGブランドの確立」です。東北学院が現在もっているブランド力に新しい要素を付加し、東北学院のブランド力をさらに強化していこうというものです。その中核となるのは「教育の質保証」と「学生・生徒第一主義」であり、地域や社会のニーズへの敏感な対応です。

あらためていうまでもなく、日本の私立学校は、少子化の時代にあって、大変厳しい状況に直面しています。TG Grand Vision 150 は、東北学院が明確なブランド色を打ち出し、地域におけるプレゼンスをさらに高めることで、この危機を乗り越え、さらには危機をチャンスに変えるための計画であります。それは、単なる願望の表明、夢想ではありません。本院は、このTG Grand Vision 150 を着実に実施していくことで、東北学院が新たな発展をとげることが可能であると確信し、そのための強い覚悟をもっています。

本院を構成するすべての方々、TG Grand Vision 150 及び第I期中期計画の趣旨と内容を共有し、それぞれの立場から、その目標達成に向けての推進力となってくださいますよう、切にお願いするものであります。

## I. TG Grand Vision 150（東北学院中長期計画）

### 1. TG Grand Vision 150 の構成



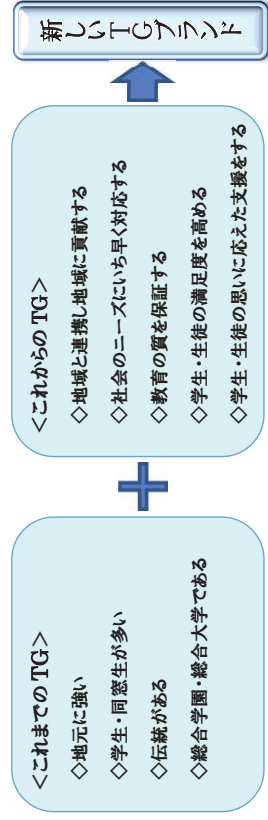
#### (1) ビジョン

**ゆたかに学び 地域へ 世界へ**  
一よく生きる心が育つ東北学院一

メインビジョン「ゆたかに学び 地域へ 世界へ」は、東北学院の教育がなによりもまず「学びのゆたかさ」を目指すことを示している。卒業生は、ゆたかな学びのうえに、「地の塩 世の光」として地域に世界に貢献する。  
また、サブビジョンの「よく生きる心が育つ東北学院」は、「ゆたかな学び」の中核は「よく生きる心」を育むことであることを示している。

#### (2) 基本戦略

ビジョンを具体化するための基本戦略は「新しいTGブランドの確立」とする。現在のTGブランドに5つの要素を新たに加え、新しいTGブランドを確立する。



### (3) 基本構想

- ① TG Grand Vision 150 の全体期間（20年）を5年ごとに第Ⅰ期～第Ⅳ期に分け、それぞれについて中期計画を策定する。また、＜新しいTGブランドの確立＞については、第Ⅰ期～第Ⅳ期ごとの達成目標を定める。【「3. TG Grand Vision 150の工程」参照】
- ② 第Ⅰ期（2016～2020年）中期計画は＜新しいTGブランドの構築＞を旨とし、基本構想の柱となる5つの領域と領域ごとの基本施策を下記のとおり定める。  
なお、5つの領域は全体期間（20年）を通じて継続するものとし、基本施策については各期ごとに見直しを図るものとする。
- ③ 学校法人東北学院、東北学院大学、東北学院中学校・高等学校、東北学院榴ヶ岡高等学校、及び東北学院幼稚園は、この5領域・基本施策に基づく第Ⅰ期（2016～2020年）中期計画を策定し、各部署が立案・策定する実行計画（Action Plan）の基礎となる施策方針を提示する。

＜領域＞	第Ⅰ期（2016～2020年）中期計画における領域と基本施策 ＜基本施策＞
教育・研究	・よく生きようとする心を育て、支える教育を続ける。
	・社会的ニーズにいち早く対応した教育体制・プログラムを整える。
	・教育成果に関する質保証のためのシステムを構築し、機能させる。
	・学生・生徒の満足度を高め、愛される学校となる。
	・学生・生徒の主体的・能動的な学習への支援態勢を整える。
社会貢献	・質が高く、特色ある研究を推進する。
	・開かれた学校として地域社会の多様なニーズに幅広く対応する。
教育環境	・地境と連携した取り組みを推進する。
	・快適な教育・学生生活環境を整える。
組織運営	・学生・生徒の多様なニーズに対応したきめ細かい支援を行う。
	・新たな価値を創造する、イノベティブな組織文化を育てる。
学生・生徒募集、広報	・ガバナンス体制を整え、迅速で責任ある決定を行う。
	・多様で優秀な学生・生徒を受け入れる。
	・東北学院全体としてのブランド発信力を強化する。

### (4) 実行計画 (Action Plan)

基本構想で示された基本施策を実現するために各校の各部署が策定する計画であり、各期全体を通じての「中期計画」と単年度ごとの「事業計画」（別冊）から構成される。

## 2. TG Grand Vision 150 を支える基礎

### (1) ミッション

#### ＜建学の精神＞

東北学院の三校祖、押川方義、W・E・ホーイ、D・B・シュネーダーは、東北学院の建学の精神を、宗教改革の「福音主義キリスト教」の信仰に基づく「個人の尊厳の重視と人格の完成」の教育にあるとした。

その教育は、聖書の示す神に対する畏敬の念とイエス・キリストにならう隣人への愛の精神を培い、文化の発展と福祉に貢献する人材の育成を目指すものである。

#### ＜教育の基本方針＞

東北学院は創立以来、本法人に所属する各教育機関において一般の教育・研究活動と共に福音主義キリスト教に基づく宗教教育を一貫して行ってきた。

今後ともそれぞれの教育機関は、正規の学校行事としての礼拝と正課必修としてのキリスト教教育を不変のこととして実施していくものとする。

#### ＜スクールモットー＞

「地の塩 世の光」

「LIFE LIGHT LOVE」

「LIFE, LIGHT AND LOVE FOR THE WORLD」

### (2) 経営理念

#### ＜学校法人東北学院の経営理念＞

学校法人東北学院は、建学の精神の堅持を根本理念とし、次の三つの基本方針により教育事業の経営にあたる。

1. 教育事業を安定的に持続させる経営
2. 社会的に適切と評価される経営
3. 社会に対して説明責任をはたす経営

### (3) 財政計画

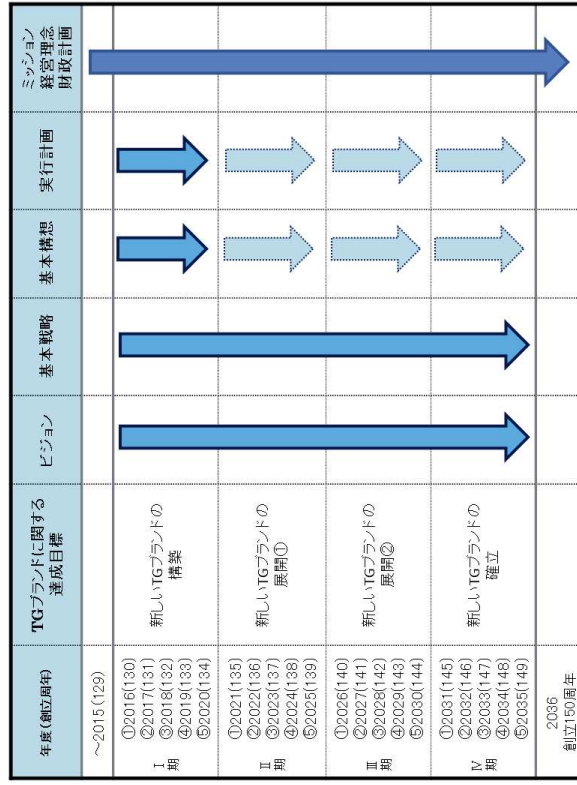
#### ＜東北学院中・長期財政運営の基本方針＞

財政運営の基本方針を示した「東北学院中期財政フレーム」は、現在第Ⅱ期（平成26～28年度）が進行中であり、ここでは、安定的財源を確保し、借入金に依存することなく、収支の均衡を図りながら、人件費や主要な経費（教育研究経費及び管理経費）への適正な配分を目標としている。経常費補助金算定の基礎となる入学者の定員管理が厳格化され、帰属収入の大半を占める学生生徒等納付金の確保が困難となる中、収入増に向けての諸方策の実施、支出の削減等により、第Ⅱ期の最終年度である28年度までは、ほぼ目標値を達成できる見通しである。

その後、継続して第Ⅲ期（平成29～31年度）の「財政フレーム」の策定を視野に入れており、そこでもこれまでの財政運営の基本方針を踏襲する予定であるが、大学部門の総合キャンパス整備計画及び学部再編計画をはじめとして、各部門において今後想定される教育改革の具体的内容が確定していないため、現時点では具体的な収支見通しを提示することはできない。今後、計画が具体化した段階で改めて財政計画を策定することになるが、将来に向けての投資的支出が経常的支出を過度に圧迫することのないよう十分配慮した財政運営を行うという基本方針を今後も堅持する。

### 3. TG Grand Vision 150 の工程

ビジョン及び基本戦略は、TG Grand Vision 150の全体期間(20年)継続するものとし、その期間を4期に区分した5年ごとの達成目標を下記のとおり定める。財政計画は、運営の基本方針を示した中期財政フレームを継続する。



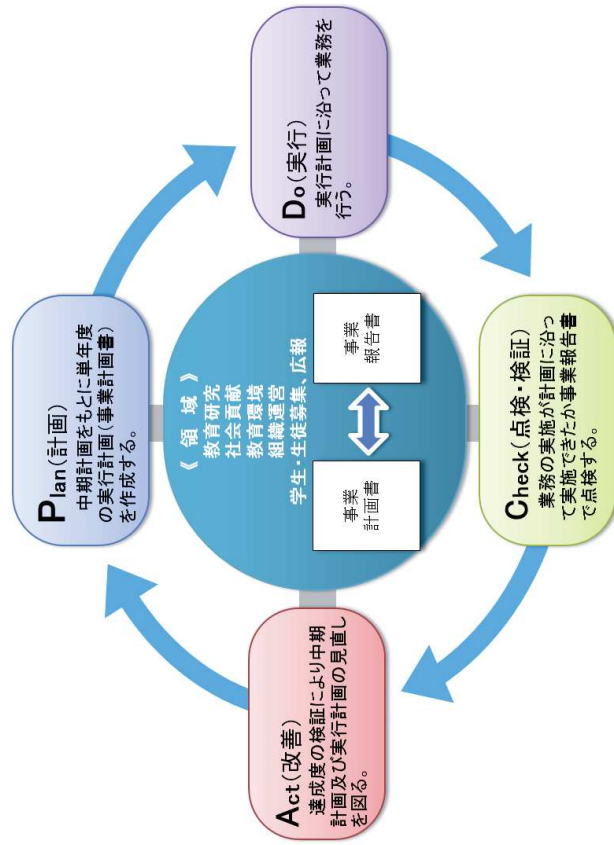
## II. 第 I 期 (2016～2020 年) 中期計画

### 1. 計画の策定

学校法人東北学院、東北学院大学、東北学院中学校・高等学校、東北学院榴ヶ岡高等学校及び東北学院幼稚園は、TG Grand Vision 150 の第 I 期基本構想において示された 5 つの領域及び領域ごとの基本施策に基づいて中期計画を策定し、各部署が立案・策定する実行計画 (Action Plan) の基礎となる施策方針を提示する。

### 2. 計画の実行及び検証

TG Grand Vision 150 (東北学院中期計画) の第 I 期 (2016～2020 年) 中期計画に沿った、5 つの領域及び領域ごとの基本施策に基づく計画の実行及び検証を行う。



## A. 学校法人東北学院

学校法人東北学院は、TG Grand Vision 150 の基本構想で示された 5 領域の基本施策を踏まえ、第 I 期 (2016～2020 年) では各領域において以下の施策方針をもって中期計画とする。

### 《教育・研究》

- (1) 建学の精神に基づくキリスト教教育の支援と推進
- (2) 東北学院史資料センターの活動強化
- (3) 『東北学院の歴史』の発行と活用

### 《社会貢献》

- (1) デフォレスト館等の歴史的建造物の維持管理と紹介
- (2) 本院の果たした歴史的役割や遺産に関する情報発信の強化

### 《教育環境》

- (1) 東北学院総合キャンパス整備計画の策定
- (2) 大学キャンパス整備計画の推進

### 《組織運営》

- (1) 迅速かつ適切な意思決定のための体制強化
- (2) 東北学院企画委員会を主体とした本院の将来計画・経営計画の策定
- (3) 危機管理体制の充実
- (4) 「東北学院人事制度」の順次の導入及び定着
- (5) 大学キャンパス整備計画に伴う人事配置の検討
- (6) 戦略的政策立案型職員育成

### 《学生・生徒募集、広報》

- (1) 効率的で実効性のある広報一元化に向けた体制の整備
- (2) 各種広告媒体を活用した本院全体についてのプレゼンス広報の展開
- (3) 本院ホームページの内容・構成についての不断の見直し



## B. 東北学院大学

東北学院大学は、TG Grand Vision 150 第 I 期（2016～2020 年）の基本目標＜新しい TG ブランドの構築＞の達成に向けて、体系的・一体的な 3 つのポリシー「ディプロマ・ポリシー（学位授与の方針）」、「カリキュラム・ポリシー（教育課程編成・実施の方針）」、「アドミッション・ポリシー（入学者受け入れの方針）」を新たに策定し実行に移すことにより、高大接続教育の充実とともに大学教育の質的転換を図ることを最重要課題とする。さらに、本学は、新しい TG ブランドの柱となる「教育の質保証」、「学生の思いに添える支援」、「学生の満足度の向上」、「地域との連携と地域への貢献」、そして「社会的ニーズへのいち早い対応」を強く意識しながら、基本構想で示された 5 領域での基本施策を踏まえ、各領域において以下の施策方針をもって中期計画とする。

### 《教育・研究》

#### （1）建学の精神に基づくキリスト教教育の継続

東北学院の営みのすべてが建学の精神を基盤にしてなされなければならないことを絶えず構成員が確認する。このことを教職員と学生との間に浸透させる。学生のために礼拝とキリスト教の授業を継続・充実させ、教職員はそのために常に配慮を怠らないものとする。

- ① 建学の精神やスクールモットーの周知、東北学院の教育理念への理解の深化
- ② 高大連携・高大接続教育の推進による中・高・大一貫キリスト教教育プログラムの充実
- ③ 『東北学院の歴史』を利用する自校教育科目の設置と授業への組み込み

#### （2）教育の質的転換

最新の教育改革の成果を取り入れ、教育の質を充実させる。多様な学生に対してきめ細かな教育を行い、専門的職業人を育てる。在学中に専門的資格を取得できる機会を拡大するため、資格の種類を増やし、そのためのカリキュラムを整える。

- ① 新しい「ディプロマ・ポリシー」及び「カリキュラム・ポリシー」の策定と実行
- ② 「就職に強い大学」としてのブランド強化のための教育プログラム開発
- ③ 課題解決型学習（PBL：Problem Based Learning）等、能動的学習（アクティブ・ラーニング）の積極的導入とその質的向上
- ④ ICT 教育、e-learning の推進

- ⑤ 成績評価方法としての GPA（Grade Point Average）の採用
- ⑥ 学修成果を多面的・客観的に測定するための方法（ポートフォリオ、ルーブリック等）の開発・採用
- ⑦ TG ベーシックの推進と質的向上、全学的な共通カリキュラムの完成と検証
- ⑧ 東北学院大学における教育の中核としての教養教育・人格教育の強化・広報
- ⑨ ホーイ記念館に設置するラーニング・コモンズ（学修支援施設）の運用・活用、担当部署の設置
- ⑩ 学生のために懇切丁寧な授業を追究
- ⑪ 学生による授業評価のより綿密な活用、表彰実施と改善計画の義務化
- ⑫ 教員の資質向上活動（FD：Faculty Development）の実施継続、明確な目標により実施計画を設定・実行
- ⑬ 専門教育科目の見直し・カリキュラムのスリム化

#### （3）グローバル化対応

グローバル化の全学的基本方針を踏まえ、長く交流のあるアメリカ合衆国の Ursinus, Franklin & Marshall 両大学との学生交換を続けるとともに、ヨーロッパ、そして中国・韓国・東南アジア諸国の大学との教育研究の提携・協力を進め、相互の人的派遣を促進する。

- ① グローバル人材養成のための教育プログラム整備
- ② 受入れ留学生増加（受入れ留学生と協定校の増加、英語授業の増加、留学生数整備）
- ③ 海外留学促進（協定校の増加と目標値の設定、語学力習得支援、奨学金充実）
- ④ 国際交流に関する数値目標の策定

#### （4）教員の研究強化

教員の研究活動を活性化し、外部資金を大幅に増強し、その研究成果を目に見える形で社会に発信する。学生たちに最新研究の進行過程に触れさせ、その成果に関わる知的喜びを与える。

- ① 教員の研究実績の向上
- ② 業績による教員評価制度の構築
- ③ 大学院教育改革の推進
- ④ 科学研究費等の外部資金の獲得促進
- ⑤ 研究推進支援体制の整備（研究推進課の設置等）

## 《社会貢献》

『地の塩、世の光』のスクールモットーの実践を目指し、大学で学び、身につけた知識と教養を生かして世界と日本の平和、幸い、豊かさのために働く人材を育てる。

- ① 文部科学省に採択された「地（知）の拠点整備事業」（COC：Center of Community）および「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」（COC+）の事業による地域社会との連携及び貢献
- ② 講座類の充実継続
- ③ 『震災学』発行継続
- ④ 提携自治体・企業数を拡大（同窓会諸グループとの協力関係構築）
- ⑤ リエンジェーションセンターの設置検討
- ⑥ 社会人再教育（大学院研究科、履修証明プログラム、コース制等構築）
- ⑦ ポラテニアセンターの設置
- ⑧ 地域（近隣町内）住民との交流活発化～学生・留学生を交えた地域交流イベントのキャンパス内外での実施

## 《教育環境》

### （1）土樋キャンパス整備、キャンパス統合計画

土樋キャンパスに段階的に各学部全学年を集め、一貫教育を施す体制を整える。仙台の中心地に高度な学問の府としての都市型総合大学を実現する。

- ① ホーイ記念館完成後のキャンパス構想の推進、建設計画策定（法人と合同）、2・3・4・7号館の撤去、新棟建設
- ② 90周年記念館改築の検討
- ③ TGU モールの整備
- ④ 泉キャンパスからの移転計画策定・実行
- ⑤ 工学部施設の改修
- ⑥ 土樋周辺地の獲得・利用に関する法人と協議・検討（図書館・博物館・学院史資料館の将来構想）
- ⑦ 現施設のリニューアル（食堂、トイレ、教室諸設備、学生交流エリア）
- ⑧ バリアフリー施設整備の促進
- ⑨ 図書館の将来構想
- ⑩ セキュリティ体制の強化・充実

## （2）学生支援

学生に快適な大学、ことに女子学生に心地よいキャンパスづくりを目指す。充実した授業、利用できる施設、憩えるスペースが豊富なキャンパスで、学生のキャンパス滞在時間を拡大する。

- ① 給付奨学金枠の拡大
- ② 学修意欲を引き出すための仕掛けの工夫（表彰、イベント等）
- ③ キャンパス滞在時間の拡大のための工夫
- ④ IT 環境の整備
- ⑤ 課外活動の活性化・充実（ポラテニア、サークル、イベント等）～スポーツ奨学金、表彰、応援制度、施設整備
- ⑥ オリエンテーションキャンプ、グループ主任による適切な指導
- ⑦ わかりやすい授業、成績評価の透明化と説明責任の明確化
- ⑧ 障がい者支援、2016年度「学生総合保健支援センター」設置
- ⑨ 学生の希望に応える就職支援の強化
- ⑩ キャリア形成支援の強化～インターンシップ（TG 内インターンシップも含む）の促進、同窓会・企業人との提携強化
- ⑪ 学内外の人権侵害（ハラスメント、フラックバイト等）からの学生の保護
- ⑫ 退学者を防ぐ対策促進、個別相談をしやすい環境作り
- ⑬ 快適なキャンパスづくり
- ⑭ 新しいタイプの学生寮の構想、設置

## 《組織運営》

### （1）教学組織・運営の見直し

豊かな人格と教養を培い、社会に貢献し、激動の現代において問題を発見し、解決してゆける人材を育てる総合大学を実現するために、現代に即応できる新しい学部学科を設置する。

- ① 小学校教員養成課程設置
- ② 2018年度実施に向けた新学部・学科構想策定（専門職業人養成、資格授与の種別拡大）、学生定員と教員基準値の見直し
- ③ 大学院研究科の強化、改組を含む組織の見直し
- ④ 副学長の増員
- ⑤ 特任講師制度の拡充
- ⑥ 嘱託教授制度の見直し、非常勤講師の削減

- ⑦ 各部（学務・学生等）の位置づけ・決定権限の見直し、委員会の重複部分解消、連絡・情報共有の確実性・迅速性の改善
- ⑧ “不適格”教員対策の強化
- ⑨ 教員の新規採用制度の検討、柔軟な任期制による採用の検討
- ⑩ 職場環境の維持・改善（ハラスメント防止や禁煙等）

## （2）事務組織の見直し

学生サービスの向上・充実と効率的な組織づくりを目的として、組織の見直しと改編を行う。

- ① 学生サービスの向上・充実に向けた大学事務組織の見直し
- ② 職員の資質向上活動(SD：Staff Development)の強化（目標の設定、FDとの連動）
- ③ 学長室の機能充実
- ④ 情報収集・分析による政策提言(IR：Institutional Research)機能の強化とIR室の設置

## 《学生・生徒募集・広報》

### （1）入試改革・学生確保

大学の建学の精神に共感し、この大学で学ぼうという明確な意志を持つ学生を求める。「よく生きる」意識をもち、大学の学びによって自らの能力を育て、独立した社会人として生き抜く力を獲得しようとする学生を求める。自らの将来設計をすでに描いている学生、大学4年間、様々な経験をすることによって、将来の道を見出そうと思っている学生、いずれにも対応できる教育体制を用意する。

- ① 新しい高大接続の理念、大学入試制度改革への対応
- ② 新しい「アドミッション・ポリシー」の策定と実行
- ③ WEB出願の推進
- ④ 多様な学生確保、多様な入試方法の検討
- ⑤ 厳格な定員管理
- ⑥ 戦略的志願者確保手段の追求（入試課と他部署との情報共有、協働による戦略策定）

## （2）広報戦略

大学の現状をリアルタイムにメディアにメディアを通じて発信する。大学が関わるイベント、学生の活動、教員の教育研究活動のニュースを常時プレスリリースする。魅力的な広報誌編集。現況に加えて、東北学院の未来図、近未来的イベントをこまめに発信してゆく。

- ① 学内情報の迅速かつ一元的な収集及び発信
- ② 大学に関する多角的広報の推進
- ③ メディアの革新に対応した新しい広報の開発

# 将来ビジョン140 中期行動計画

平成27年度～平成31年度

皇學館大学

## 将来ビジョン・中期行動計画の策定について

皇學館大学では、このたび「皇學館大学140教育研究ビジョン」及び「中期行動計画」を策定いたしました。

この将来ビジョン・中期行動計画は、本学1次中期計画答申(平成17年12月)における建学の精神の基本・大学の目標の再確認、学部・学科・研究科の設置目的、教育成果の自己点検活動及び現在取り組んでいる「経営改善計画」(平成22年度～平成26年度)の成果を踏まえ、本学が我が国の高等教育機関としての社会的使命を果たし、社会のニーズを踏まえた人材育成・地域貢献機能を担うにふさわしい、平成27年度以降の将来ビジョンを策定したものです。

策定に当たっては、次の点に留意しました。

- ① 現代日本の課題を直視し、社会の要請に真摯に応える教育を推進し、18歳人口再減少期においても学生・保護者・高校教員等から信頼され、選ばれる教育機関としての魅力ある将来ビジョンであること。
- ② 「皇學館大学140教育研究ビジョン」を学内外に分かりやすく具体的に周知できるように、デジタル化、図示化等表現方法を工夫して印刷物、ホームページ等を用いて発信すること。
- ③ 「皇學館大学140教育研究ビジョン」に基づく具体的な施策を、実施完結時期を明示して中期行動計画とすること。

なお、自己点検評価委員会と連携し、「皇學館大学140教育研究ビジョン」に基づく具体的な施策の進捗状況を管理し、その成果を評価してまいります。



皇學館大学 学長  
清水 潔  
Kiyoshi Shimizu

## 目次

将来ビジョン・中期行動計画の策定について	1
〔将来ビジョン〕	
「皇學館大学140教育研究ビジョン～本学の歴史・伝統と地域志向～」	2
教育目標	2
養成する人材像	3
中期行動計画	3
1 大学教育の質的転換・質の向上と保証	4
2 グローバル人材の育成 → 異文化理解と日本文化発信能力の養成	7
3 地域再生の核となる大学・地域貢献人材育成	7
4 産業界など多様な主体、国内外の大学等と連携した教育研究	8
5 研究推進・国際化推進	8
6 組織・運営基盤の強化	9



## 「皇學館大学 140 教育研究ビジョン」～本学の歴史・伝統と地域志向～」

皇學館大学の歴史・伝統とは、本学創立、再興以来の意志を受け継ぎ、本学に関わった先人たちが建学の精神に基づき、種を蒔き、育て、開花させてきた優れた教育内容とその教育成果(＝人材輩出)に寄せられた信頼・信用の別名であると考えます。私たちに課せられた使命は、将来に亘って、この先人の志を受け継ぎ、先人が築き上げてきた信用・信頼を継承してゆくことにあります。これこそが、皇學館大学の歴史と伝統の継承であります。

そのためには、今後とも、我が国固有のことは、文学、歴史、神道、思想文化に関わる教育研究を基礎としながら、我が国の持続的発展を担う、優れた中核的人材を育んでいくことが必要とされています。

現在我が国は大きな構造的変化に直面しています。グローバル化や情報化の進展、少子高齢化などの社会の急激な変化は、社会の活力の低下、経済状況の厳しさの拡大、地味層の格差の広がり、日本型雇用環境の変容、産業構造の変化、人間関係の希薄化、格差の再生産、固定化、豊かさの変容など、様々な形で我が国社会のあらゆる側面に影響を及ぼしています。さらに、知識を基盤とする経営の進展、労働市場や就業状況の流動化、情報流通の加速化や価値観の急速な変化などが伴い、個人にとっても社会にとっても将来の予測が困難な時代が到来しています。

本学が、本学の立地による地域社会に貢献しながら、我が国と世界の安定的、持続的な発展に重要な役割を担うためには、学生たちがこのような未来社会を生き抜く上で必要とされる能力の養成を主眼とした、教育課程の体系的な編成、弾力的な履修方法、そして教育方法の改革、改善を主たる内容とする学士課程教育の質的転換を遂行し、学士力を保証することが必要不可欠であると考えます。

今、私たちに、未来への自らの責務と可能性を自覚し、真摯に教育改革に取り組むことが求められています。また、グローバル化の加速する社会において活躍できる人材育成の重要性が増していることは論ずるまでもありません。グローバル人材の土台として重要なものは、我が国の歴史や文化や国柄に関する知識や理解、多元的な文化の受容性、あるいは認知的能力、倫理的・社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力とされています。

持続可能な活力ある地域の形成も喫緊の課題です。本学が本学の立地している地域再生の核となるとともに、地域の未来を担う有為な人材の育成に責任を持つことが求められています。

私たちは、高等教育機関に期待されている人材養成の観点から、本学の教育内容・教育方法・学生支援体制等を全学的に見直し、その改善策を中期行動計画としてここに可能な限り具体的に提示いたします。

研究面におきましては、研究開発推進センター機能を強化し、特に「神宮並びに神道研究の学術情報拠点の形成」事業、「日本古典の研究」及び「地域課題の解決を目的とした研究」の推進に取り組んでまいります。

私たちは、この「皇學館大学 140 教育研究ビジョン」を学生諸君他、本学関係者と共有し、以下の「教育目標」及び「養成する人材像」を掲げ、教育と研究と学びの改革、充実に取り組めます。

### 教育目標

- 1 神道の精神に則り、我が国の歴史・伝統に基づいた文化を究明し、祖国を愛する心を教育培養するとともに、社会有為の人材を育成します。
- 2 生涯を通じて学び続ける意欲を持ち、主体的に考える力を持った人材を育成します。
- 3 教育・保育・公務員・福祉・企業・神社・地域貢献等社会の様々な領域で、他者と協働し、中核的人材として貢献できる人材を育成します。



### 養成する人材像

- 1 生涯学び続け、主体的に考え、行動できる人材。
  - 2 日本人としてのアイデンティティを備え、グローバル社会で活躍する人材、イノベーションを創出する人材、地域再生の核となる人材。
  - 3 異なる言語、世代、立場を超えてコミュニケーションできる人材。
- 以上、上述した教学の将来ビジョンは次の6つの事業に集約することができます。

- 1 大学教育の質的転換・質の向上と保証
- 2 グローバル人材の育成 → 異文化理解と日本文化発信能力養成
- 3 地域再生の核となる大学、地域貢献人材育成
- 4 産業界など多様な主体、国内外の大学等と連携した教育研究
- 5 研究推進・国際化推進
- 6 組織・運営基盤の強化

(注)

高等教育を修了した者にふさわしい能力(「学士力」)とは、

- 知識や技能を活用して複雑な事柄を問題として理解し、答えのない問題に解を見出していくための批判的、合理的な思考をはじめとする認知的能力
- 人間としての自らの責務を果たし、他者に配慮しながらチームワークやリーダーシップを発揮して社会的責任を担いうる、倫理的、社会的能力
- 総合かつ持続的な学修経験に基づく創造力と構想力
- 想定外の困難に際して的確な判断をするための基盤となる教養、知識、経験とされています。

### 中期行動計画

中期行動計画においては、現状の3学部2研究科1専攻科における教育の質的転換・質保証に取り組むことを最優先課題とし、以下の計画・施策を着実に実行する。

大学には、これまでの延長上ではなく将来を見据え、教育機能を強化するための大胆な改革を実施することが求められている。そして取り組んだ教育の質的転換を可視化することが求められている。

大学教育には、従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒に becoming になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を見出し解を見出していく能動的学修(アクティブ・ラーニング)への転換が必要である。

学生には事前準備・授業受講・事後展開を通して主体的な学修に要する総学修時間の確保が不可欠であり、大学として学生の総学修時間数増加に資する具体的な施策を講じる。

従来の教育とは異なるこのような学修のためには、学生に授業のための事前準備、授業の受講や事後の展開を促す教育上の工夫、インターンシップやサービズ、ラーニング、留学体験といった教室外学修プログラム等の充実や学生の自主的な勉強会組織化への支援が必要である。



# 1 大学教育の質的転換・質の向上と保証

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
1. 学長を中心とした全学的な教育マネジメント体制の構築(全学的な方針に基づいた教育課程の構築)	①現状を多面的に調査・分析し、統合・スリム化を行う。	教育学習会議(企画部)	※平成27年度より新体制実施	↑			
	②教育委員会必須議事項目・必須報告事項の構築・ルール化	総務部	↑				
2. 学長を中心に推進する体制を整える(学修期間・教育の成果等に関する情報の収集)	①大学の現状を多面的に調査・分析し、本学運営や教育改革等、本学運営に資する情報を提供するため、大学内の様々なアンケートを一時的な形式で実施(数値化・可視化する、そのための調査項目・様式の開発を行う)。	教育学習会議(企画部) 教育開発センター 学生支援部	↑				
	②現在、学内で実施している学生対象アンケートの目直しと新たな18に資するアンケート(即入生アンケート)他各学年次のアンケートの実施(改善・改善活動の成果把握のため)	学生支援部(教務)	↑				
3. 学生指導の質的転換	①学生学修実態調査と調査結果に基づいた学生指導体制の構築	学生支援部(教務)	↑				
	②学修ポートフォリオ(マナフォリオ)を活用した学修行動把握と学生指導体制の構築	学生支援部(教務)	↑				
4. 学生の学修成果の把握	①外部の標準化されたテスト等による学修成果の調査・測定(アセスメント・テスト、外部テスト(TOEIC等)の導入)	教育学習会議(企画部)/教育開発センター/学生支援部	※平成27年度より新体制実施	↑			
	②学修ポートフォリオの活用	教育開発センター	↑				
5. シラバスの改善	①準備学履(学履・修履)に必要な時間の明記	学生支援部(教務)	↑				
	②授業の到達目標・評価基準を明記(全教員・非常勤含む)	教育開発センター	↑				
6. 教育の質向上に関するPOCAサイクルの確立	①学生による授業評価アンケートの有効活用(授業改善への具体的な活用方法を明確化する。例えば担当委員会議/学履内容等)	学生支援部(教務)	※平成26年度より新体制実施	↑			
	②教員の教育面における評価制度(顕彰/改善計画の策出)	教育開発センター	↑				
7. 教育課程の体系性整備	③学内の教育改善に取り組み教職員又は組織を支援する体制	教育開発センター	↑				
	④教育方法転換のためのFDやワークショップの実施	教育学習会議(企画部)	※平成26年度より新体制実施	↑			
8. 教育課程及び教育方法の改善	①全教員が自ら推進する体系性・有機的連携を確保するために履修系統図又はナンバリングを実施する。	学生支援部(教務)	※平成26年度より新体制実施	↑			
	②3-7のポリシーの目直し(一貫性・具体性)と教育課程への実質的な反映	学生支援部(教務)	※平成26年度より新体制実施	↑			
	③科目連携による教育目標の実現(科目マトリックスの作成、履修引書の作成(英語等))	教育学習会議(企画部)	↑				
	④GPAを全学部等で、選考判定・選考動向の指標として活用する。	学生支援部(教務)	※平成26年度より新体制実施	↑			
	⑤各学部の特色を活かした地域の課題解決学修の必修化(8単位以上)、学生の主体性を引き出す学修展開の導入(顕彰)にも記載	学生支援部(教務)	↑				
	⑥学生の主体性を引き出す教育方法・教育内容の改善、FDの課題として、アクティブラーニング(体験型授業や双方向授業、ワークショップ型授業)の計画的導入に取り組み。	教育開発センター	↑				
	⑦関連事項	教育開発センター	↑				
		教育学習会議(企画部)	※平成26年度より新体制実施	↑			

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
8. 教育課程及び教育方法の改善	④各学部の専門教育課程・「学部横断型の教育課程」を、学生が主体的に選択履修することにより、学生一人ひとりが各自の目指す進路に合わせて在籍学部・学科での学びを柔軟に活かした多様な進路を実現する。	教育学習会議(企画部) 学生支援部(教務)		↑	※平成20年度から年度別進路の進捗を把握		
	⑤中核的職業人養成教育プログラム(1・2年次のビジネス基礎力養成+3年次からの課外講座との有機的連携)(平成28年度より導入済)	教育学習会議(企画部)		↑			
9. アクティブラーニングの質的な導入による教育方法の改善	①正課教におけるアクティブラーニング(反転授業等)の導入	教育開発センター		↑			
	②導入専用組織(教員及び事務)の明確化、具体的な数値目標設定と教育効果測定	教育開発センター		↑			
10. 第三者評価に向けた自己点検・評価の開始	③平成26年度卒業に対する自己点検・評価(修業年限(平均27年)・期間(3学期制)・卒業率(平成26年度)・就職率(平成26年度)・入学率(平成26年度)・学内自己点検委員会活動(学生)・学内自己点検委員会活動(教員)・第2回における評価重点事項等を踏まえた自己点検評価活動を計画する。	自己点検評価委員会(企画部)		↑			
	④外部評価委員会の開催	自己点検評価委員会(企画部)		↑			
11. 正課外における教育・体験プログラムの改革・改善	①現状行事等活動状況把握に基づく見直し・改善		↑				
	②在学中の多様な経験・機会を確保、課外教育プログラムの充実のための担当委員会議・審議の活性化		↑				
12. 学生支援体制の改革・改善	①学生の学修期間の実績や学修行動の把握をアンケート調査により行う。	教育学習会議(企画部)		↑			
	②学生参加型の社会活動に関する情報の一元化(参加のためのポータルサイト/ガイダンス)・体系的な体制の構築・周知を行い、単位制度の質的向上を図る。→学生の学修期間の増加・履修指導と学修支援のあり方の点検・見直し、点検・評価のための目安として、具体的な学修期間を設定する。	教育学習会議(企画部)		↑			
	③学生参加型の社会活動の拡充と成果の申渡(外部)への発信	教育学習会議(企画部)		↑			
	④学生費の充実	学生支援部		↑			
	⑤学生指導体制(指導教員制、クラス担任制)の充実	学生支援部(教務)		↑			
		教育学習会議(企画部)		↑			

## 2 グローバル人材の育成 - 異文化理解と日本文化発信能力の養成

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
1. 学内グローバル人材育成ワーキンググループ発案(平成25年6月18日中間報告)の実行と展開	①海外(短期)派遣学生数の増加策の促進(多様な留学・海外体験プログラム)の提供、事前事後研修プログラム、行事の整備、ガイダンス機能の充実等(奨学金、留学奨学金制度など)	学生支援部	↑	↑	↑	↑	↑
	②海外の大学との単位互換に係る大学間交流協定締結の促進(ダブルディグリーに係る協定)	各学科	↑	↑	↑	↑	↑
2. 学生の留学促進	③セメスター制や入学時期の弾力化等を通じた国際化の促進	学生支援部	↑	↑	↑	↑	↑
	④英語1年以上の日本人学生に対し、在学中の海外留学(海外の大学における単位取得を目的としたものに限る。)の必修化に向け取組を進める。 必要項目、履修要項、シラバスに記載	教養課程会議 コミュニケーション学科 学生支援部 (教養・入試)	↑	↑	↑	↑	↑
	⑤海外留学中の学生に対する経済的支援を実施する。奨学金の拡充、授業料等の減免その他の経済的支援を徹底化する。	学生支援部 (教養・学生)	↑	↑	↑	↑	↑
3. 英語教育プログラムの基本的見直し	⑥海外でのインターンシップを実施する。	学生支援部(教養)	↑	↑	↑	↑	↑
	⑦履業方向上、海外留学に対応した英用英語運用能力向上のための体系的なカリキュラム整備	教育開発センター コミュニケーション学科	↑	↑	↑	↑	↑
	⑧英語学習環境の整備	学生支援部(教養)	↑	↑	↑	↑	↑
	⑨コミュニケーション学科、教育学科等の英語実習単位数の見直し		↑	↑	↑	↑	↑

## 3 地域再生の核となる大学、地域貢献人材育成

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
1. 地方自治体からの経済的・人的支援の拡充の取組	①補助金等の支援の拡充	研究開発推進センター 地域連携推進室	↑	↑	↑	↑	↑
	②学部等又は研究科の正業の教育課程の編成にあたって、地方自治体・地元産業界等から意見を聴取する機会を設ける。	地域連携推進室	↑	↑	↑	↑	↑
2. 地域再生の核となる大学づくり、地域課題解決の推進	③地域課題解決のための教育プログラムの導入検討 ④地(市)の風気整備事業等(伊勢志摩定住自立圏共生大学教育プログラム)による地域人材育成	教育開発センター 学生支援部(教養)	↑	↑	↑	↑	↑
	⑤地域における教育支援、教育研究の一環としての教職員・学生による授業・生徒等への教育活動の積極的推進	全学 地域連携推進室	↑	↑	↑	↑	↑
3. 大学開放事業の推進、大学の生涯学習機能の強化	⑥修習証明プログラムの再開(修業者獲得) プログラム策定にあたり、地方自治体・地元産業界等から外部委員として意見を聴取する機会を設ける。地元の企業、経済団体、自治体と連携した教育プログラム(社会人のための学び直し)のための修習証明プログラムの作成、実施	各学部・学部 学生支援部 (教養)	↑	↑	↑	↑	↑
	⑦卒業前後の世代をまたがる対話型キャリアの再形成を目的とした学習機会の提供(修習証明プログラム等)		↑	↑	↑	↑	↑
	⑧高齢者向けの生涯学習事業		↑	↑	↑	↑	↑
	⑨大学の施設利用方法等につき一元的に情報を発信する。現状の開放時間等についても再検討する。	図書館等 企画部(広報)	↑	↑	↑	↑	↑



- その他)
- 学生募集方針に基づいた優秀な学生への授業料減免基準・奨励の見直し
  - 受講科目数に応じた柔軟な授業料システム(画面は留年学生に対して適用を検討する)

## 5 研究推進・国際化推進

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
1. 民間企業等との共同研究、民間企業からの委託研究の促進	地域課題の解決を目的とした研究の推進 ①歴史文化観光資源領域 ②自然環境・野生動物保護 ③地域経済・産業領域 ④地域福祉・教育資源領域 教員個人の研究ではなく、大学等が組織として認めた研究であるという点、地域からの要請重要	教育開発センター 研究開発推進センター 地域連携推進室	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
2. 研究成果の産約象徴的体制の構築	③三重県内の博物館等との共同研究の推進 ⑥神宮並びに神道研究の情報拠点の形成 ●神宮、神道に関する文献資料の収集整理 ●神宮、神道研究の国際情報発信センター機能の整備	研究開発推進センター	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
3. 研究成果の基盤となる発信	③全国的、広域的な業界別団体又は企業と協定等を締結し、当該協力関係の下、企業との共同研究及び、企業から委託研究の獲得を目指す(受入総額100万円以上)	研究開発推進センター 神道学科	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
4. 観光的研究資金の獲得支援体制構築	①情報提供等、事務局の支援強化	研究開発推進センター	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
5. 海外の大学との連携等グローバル化は教育現場の下での質の高い教育研究	①海外の大学と単位互換に係る大学間交流協定の締結を推進する。 ②海外の大学と教員又は研究者の人事交流に関する大学間交流協定締結を推進する。 ③海外の大学への研究員の派遣 ④海外の大学との共同研究の実施 ⑤MOOC及びIMOCの活用促進 ⑥語学方向上のためのSD(他大学等との共催で実施するSDや海外の大学での研修を含む。)を実施する。	学生支援部(教務) 研究開発推進センター 人事	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑

## 6 組織・運営基盤の強化

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
1. 戦略的教員人事計画	①既存学部(学)・学科・コース等の教員の定員と今後の社会のニーズを踏まえた教育内容の検討と他校(計画)・分野別又は外協関係との連携も視野に入れている。 ●将来計画に基づいた退職教員補充方針の閣内決定 ②教育研究科における退職年齢を超える専任教員の割合の改善と改善計画の実施 ③今後の専任教員配置方針の遵守と年齢構成の適正化 ※【J内】は取寄先員におけるS/T比 1)文学部(全体):32名 [40名] ●神道学科:8名 [38名] ●国文学科:9名 [40名] ●国史学科:8名 [40名] ●コミュニケーション学科:9名 [40名] 2)教育研究科:27名 [38名] 3)現代日本社会学部:14名 [35名]	教務委員会 各学科 学生支援部 (教務)	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑

## 4 産業界など多様な主体、国内外の大学等と連携した教育研究

行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
4. 地元自治体との大学の地域貢献等を含む関係連携協定事業の強化、具体的取組の推進	①三重県知事、伊勢市長と学長とのトップ懇談会の定期開催 ②三重県博物館との連携協定に基づく連携事業の推進 ③社会人入学者数を増やす上で障害となっている現状の体制における問題点を洗い出し改善する。	企画部 研究開発推進センター 学生募集戦略会議 学生支援部(入試)	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
5. 社会人学生の入学促進	①地域(社会・産業・行政)と大学との戦略的連携強化 (産学連携のための部署(産官共等)を設置し、専任教員又は専任の職員を配置する。 ②学部等又は研究科の正副の教育課程の編成にあたって、全国的、広域的な業界別団体又は企業から意見を聴取する機会を設ける。担当委員会・組織の明確化 ③全国的、広域的な業界別団体又は企業から業務家教員を迎え、単発の講義ではなく、半年又は一年を通じた体系的な授業科目をさらに充実する。 ④全国的、広域的な産業界の企業と定期インターンシップ(2週間以上)の受入先企業・団体の開拓	研究開発推進センター 地域連携推進室・学生支援部(教務) 学生支援部(教務) 学生支援部(教務)	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑
2. 他の国内大学等との連携	①他の大学(大学、短期大学、高等専門学校をいふ)との交流協定(特許を含む)に基づく単位互換制度を設ける。 ※教員が大学との連携協定の締結も検討する。 ②他の大学等との交流協定(単位取得又は研究を行うことを原則とする)等に基づく学生の派遣、受入について県内大学との交流を検討する。 ③他の大学等と協定を締結し、他の大学の教員と協同で教育プログラムや教材の開発等を行い、当該大学等において、その成果に基づく授業科目を実施する。④当面、神道、国文及び国史での連携交流を推進する。 ④他の大学等と協同でFD又はSDを実施する。 ⑤他の大学等との協定等に基づく学内施設、設備の共同利用を実施する。県内大学間の共同利用を検討する。 ⑥特定の研究課題について、他の大学等との協定等に基づく共同研究(実施にあたり、学内の委員会等で審議し、決定したものを、研究成果を基盤とした必要等の作成を義務付けているもの。大学等の決定により協定等を締結しているものでもあっても当該大学が主体とならない共同研究等は除く)を検討する。	地域連携推進室 学生支援部 教育開発センター 教育学科等 研究開発推進センター	↑	↑	↑	↑	↑
			↑	↑	↑	↑	↑





行動計画	具体的施策	責任者・担当部署	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)	平成31年度 (2019)
2. 学内経営資源(学料予算、教室、施設、専任教員配置等)の重点再配分	教員研究室、実習教室等施設、設備の使用状況確認と効果的な利用促進、再配置		↑				
3. 教員教育業績評価制度(評価基準の検討と導入)	大学として自大学の教員に求める役割、責務・専門性を学内外に明らかにする。 ●評価に際しては教員の自己評価を取り入れる。 ●教員の役割の機能分化 ●FD活動の評価	教務運営会議		↑			
4. 補助金を活用した教室の増設(改修計画) ※私立大学協会改修基金(総合支援事業「私立学校施設整備補助金」)	① 文学部	備財		↑			
5. 財政基礎の強化	② 学内無線LAN設備 ③ 入学定員620名の安定の確保 ④ 4年間の進学率減少率(4%以下) ⑤ 教育の質的指標に伴う特別教育予算の充実 ⑥ 財務指標(学風収支差額比率+10%)の達成 ⑦ 第3期中経費削減計画(～平成28年度)の推進 ⑧ 人件費比率(教員、職員)の目標値の設定と目標値内での人事計画実行	情報 学生募集戦略会議 学部・学科 学生支援部 学長 財務部(会計) 総務部(人事)	↑		↑	↑	↑
6. 事務部門業務量の改善及び効率化	既存業務の見直しと効率化、職員の仕事能力の向上(大学の重点推進事項を確実に推進できる組織づくり・人づくり)	各事務部局長		↑			





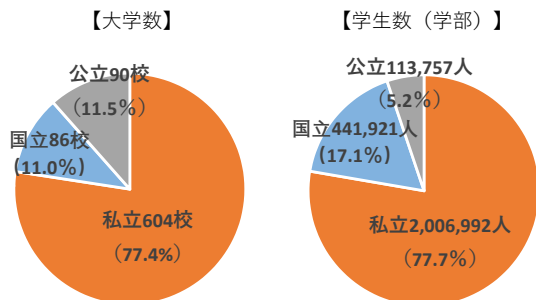
---

【付録3】 高等教育関連データ



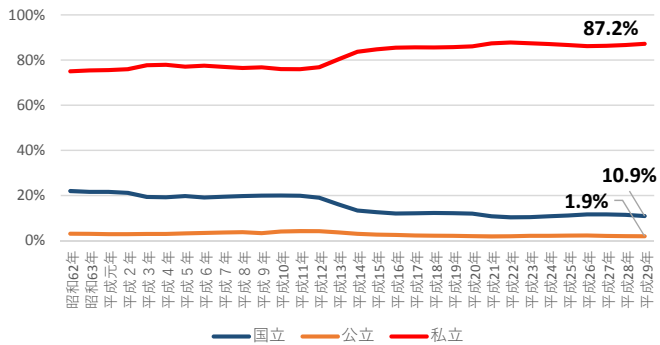
## 私立大学がいかにも多くの、また多様な大学生の教育を担っているか

大学数と学生数（平成29年度）



（出典）文部科学省「平成29年度学校基本調査」より連盟事務局作成

国公私別留学生（学部）の割合

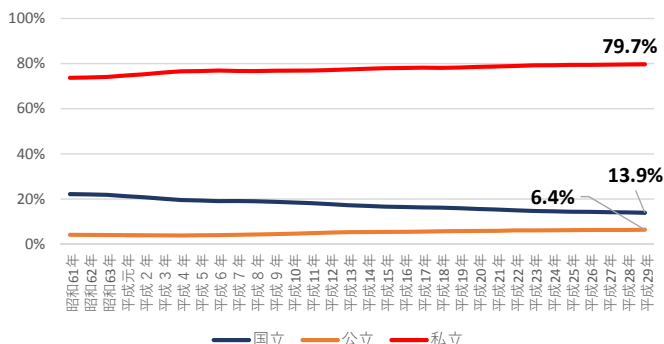


（出典）文部科学省「学校基本調査」より連盟事務局作成

約8割の学部学生の教育を担っている私立大学

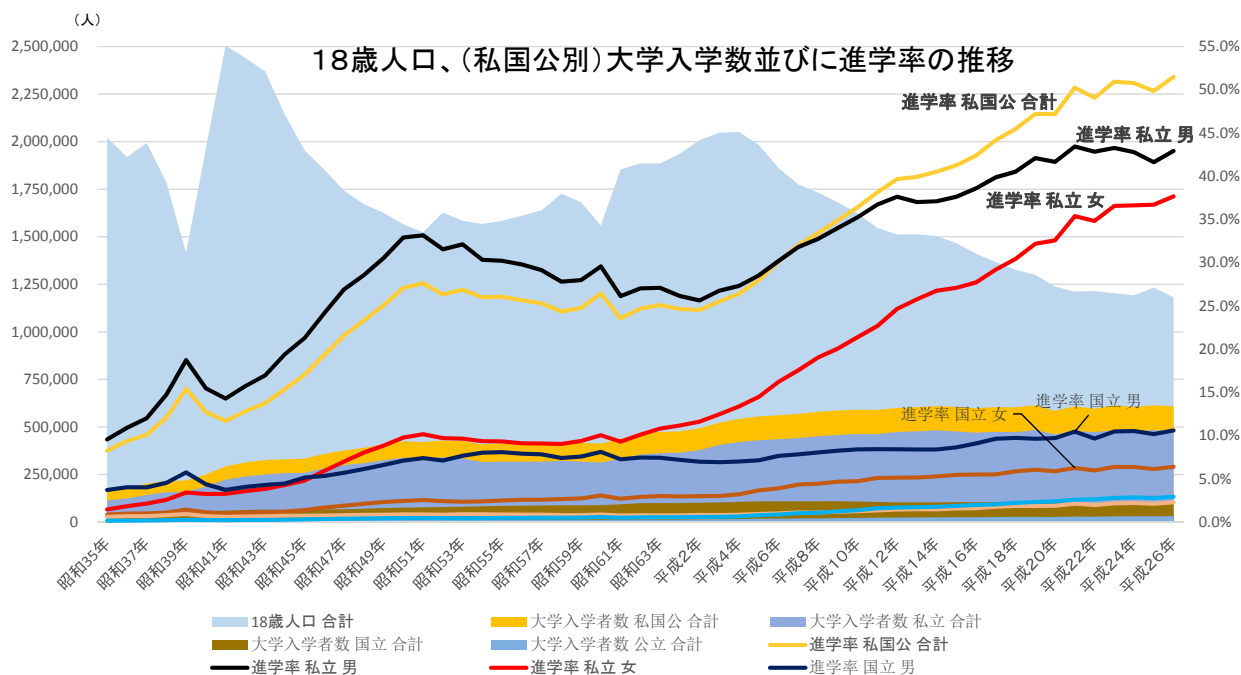
留学生の約9割、女子学生の約8割を受け入れ、多様な学生の教育をこれまでも、これからも担っていくのは私立大学

国公私別女子学生（学部）の割合



（出典）文部科学省「学校基本調査」より連盟事務局作成

## 私立大学はどのような貢献をしてきたのか

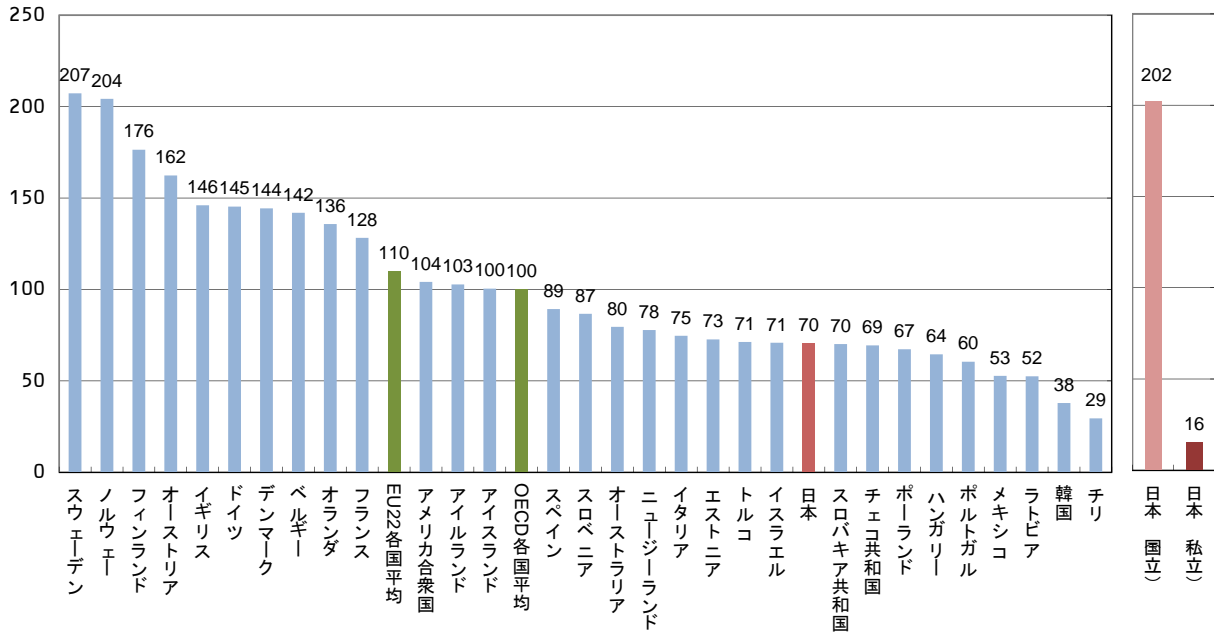


（出典）“18歳人口”は「高等教育統計データ集[第三版]（広島大学高等教育研究開発センター）」の「進学該当年齢人口（全国、男女別）」、「大学入学者数」は学校基本調査に基づき私大連事務局にて作成。

“分厚い中間層”を  
これまでも、そしてこれからも支える **私立大学**

経済的・社会的効果を踏まえ、諸外国では高等教育にどれくらい投資をしているのか

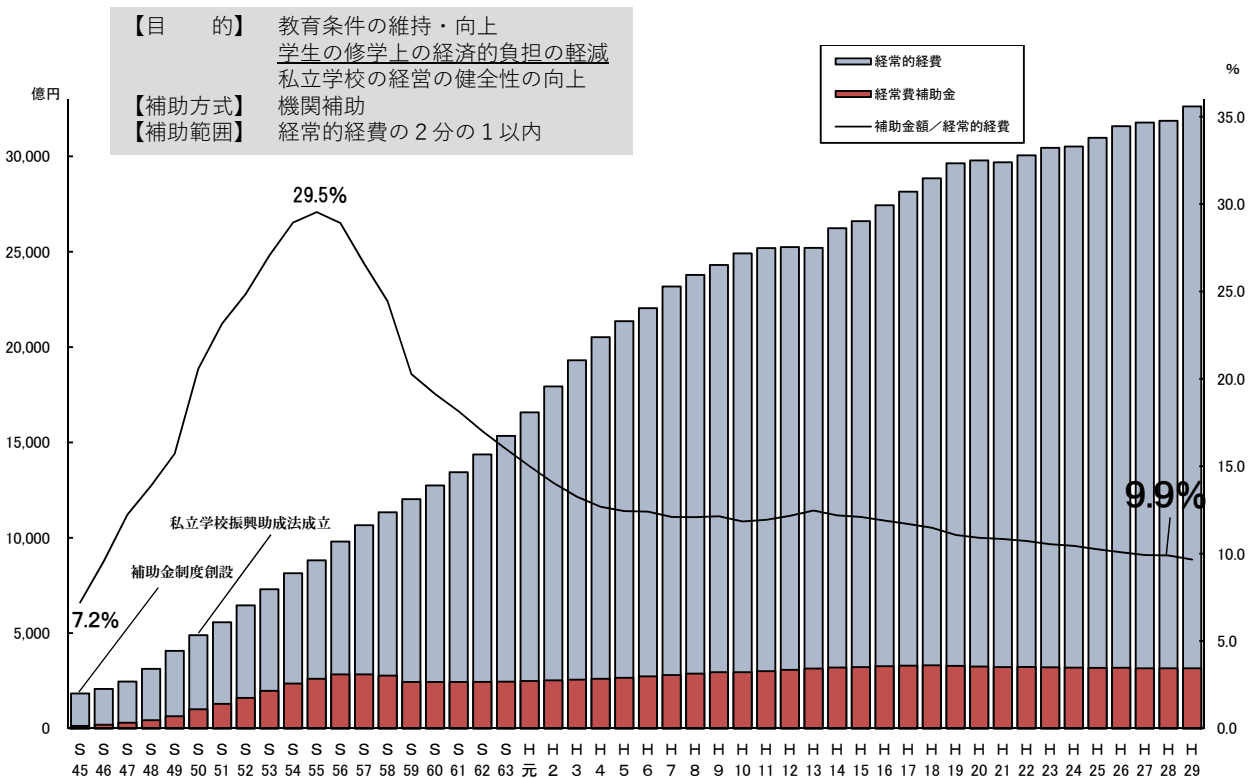
(万円) 学生一人当たり公財政支出の国際比較 [高等教育機関] (2013年)



出典：OECD「図表でみる教育」OECDインディケータ（2016年版）より作成（2013年データ）  
 ※OECDは、日本の公的・私教育機関別の学生一人当たり公財政支出は公表していない。そのため、国立大学については、各法人の『財務諸表付属明細書』（平成27年度）における「運営費交付金当期交付額」「運営費交付金以外の国等からの財源措置の明細（施設費の明細・補助金等の明細）」を合計し作成、私立大学については、『今日の私学財政（大学・短期大学編）』（平成28年度）「大学法人」の「事業活動収支計算書（大学部門）」の「経常費等補助金」と「施設設備補助金」の合計から「地方公共団体補助金」を除いて作成。  
 ※OECDのデータは各国通貨による算定結果を購買力平価（PPP）で米ドル換算したものであり、その額に日本のPPPレート(102.74円)を掛けて円に換算した。

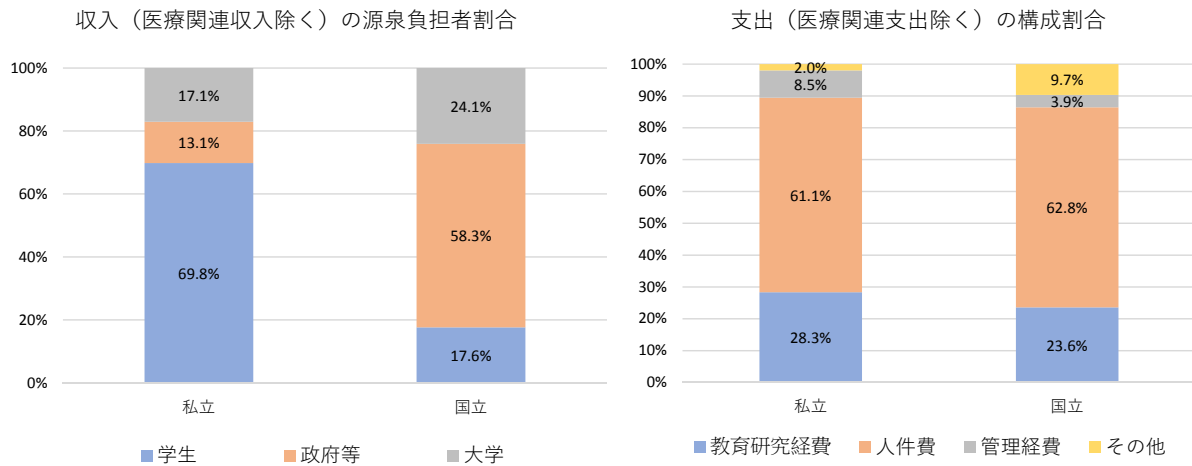
最高水準の国立大学    最低水準の私立大学    その格差    約13倍

私立大学等経常補助金とは何か



教育研究経費等の経常的経費が増加するなか、補助割合は減少の一途を辿っている。

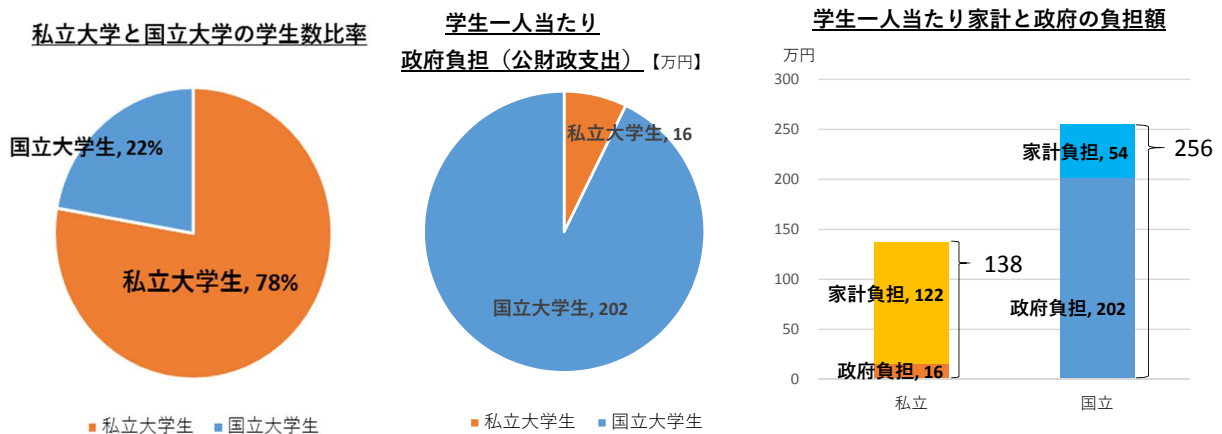
## 私立大学と国立大学との財政構造の違いは何か



「今日の私学財政（平成26年度：大学法人：消費収支計算書）」（日本私立学校振興・共済事業団）並びに「国立大学法人等の平成26事業年度決算について（損益計算書）」（文部科学省）に基づき日本私立大学団体連合会にて作成。  
 ※収入について、「私立」は附属収入から医療収入（資金収支計算書）を、「国立」は附属病院収益を除く。  
 支出について、「私立」は消費支出の部合計から医療経費支出（資金収支計算書）、減価償却額、退職給与引当金繰入額を、「国立」は診療経費を除く。

支出構造 医療関係部門を除くと**大差なし**  
 収入構造 **私立大学 7割 学生納付金** **国立大学 6割 公財政支出**

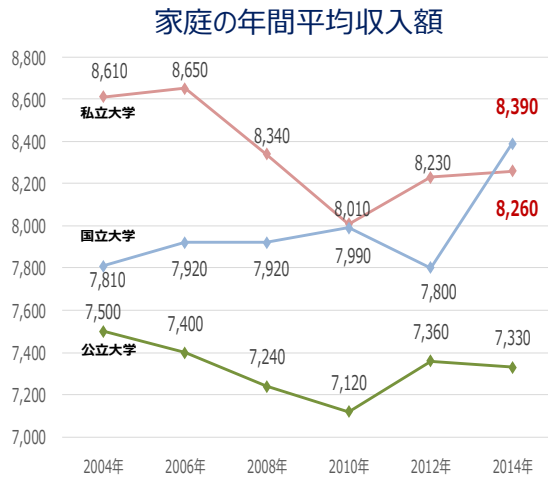
## 私立大学と国立大学の費用は誰が負担しているのか



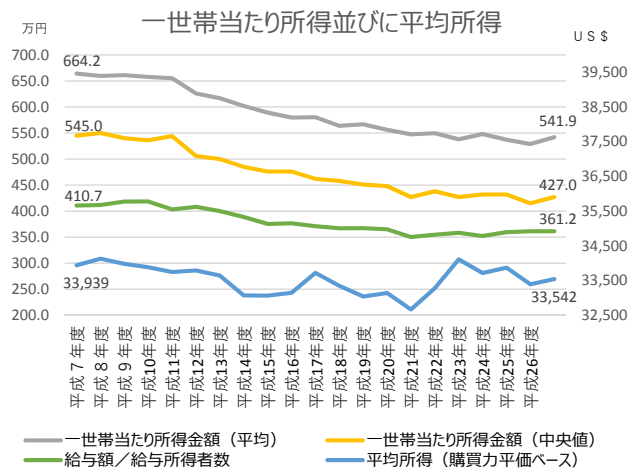
研究経費を度外視しても、国立大学生は、54万円を納付して256万円（運営費交付金以外の公財政支出等も勘案した経常的経費は323万円）相当の教育を受けていることになる。私立大学生の家庭は122万円の学納金に対して138万円（経常費補助金以外の公財政支出等を勘案した経常的経費は152万円）相当の教育しか受けていない上に、国立大学生に対する公財政支出の一部を負担していることになる。国立大学の授業料を低廉に抑えているのは、国立大学生全員に給付型奨学金を一律給付するのと同じの効果を有している。

**最大の問題は、国立大学と私立大学との間の格差それ自体よりも、むしろ、**納税者間に著しい不平等を生じさせていることにある。****

## 依存してきた「家計」はどのような現状にあるのか



出典：日本学生支援機構「平成26年度学生生活調査」より作成



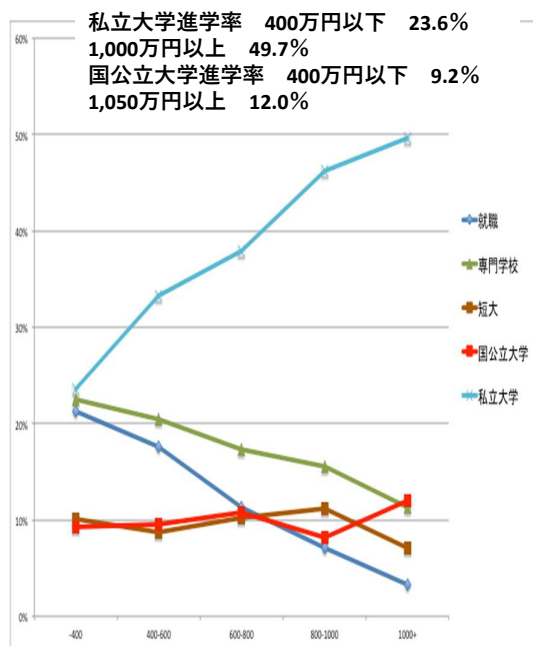
出典・参照：教育費負担の実態調査結果（日本政策金融公庫）  
国民生活基礎調査（厚生労働省）  
民間給与実態統計調査結果（国税庁） OECD

**国立大学生の家庭の年間平均収入額（839万円）は、私立大学生の家庭の年間収入額（826万円）を上回っている。受験準備のための経費負担能力の差が反映しているものと推測される。**

授業料及び入学金が抑制され続けるなか、学生の家計支持者の平均給与の減少に伴う家庭からの給付の減少、学生の収入自体の減少を受け、**大学・短期大学の学生数に対する奨学金貸与割合は、ここ10年間で約1.5倍に増大している。**奨学金への依存度の高まりは、学生の親や保護者をはじめとする家計支持者の負担（親負担）の限界の現われである。

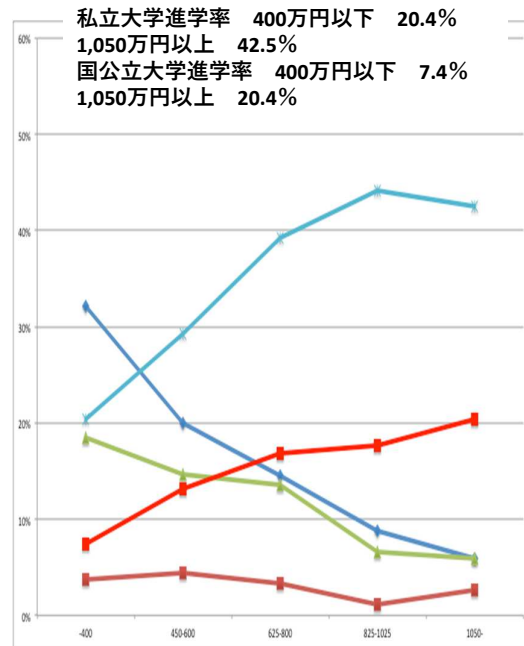
## 所得階層別高卒者の進路にはどのような違いがあるのか（2006年と2012年の比較）

### 私立大学進学率には大きな格差、国公立大学進学率の格差は拡大



#### CRUMP2006年調査

学術創成科研（金子元久研究代表） 東京大学・大学経営・政策センター、サンプル数は4,000



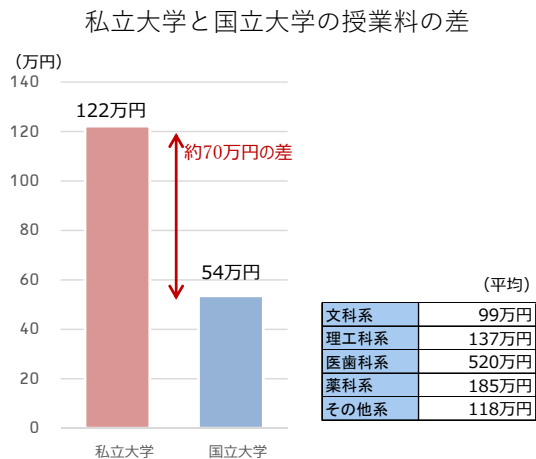
#### 2012年高卒者保護者調査

文部科学省科学研究費基盤（B）「教育費負担と学生に対する経済的支援のあり方に関する実証研究」（小林雅之研究代表）、サンプル数は、1,064

※小林雅之教授作成資料による。

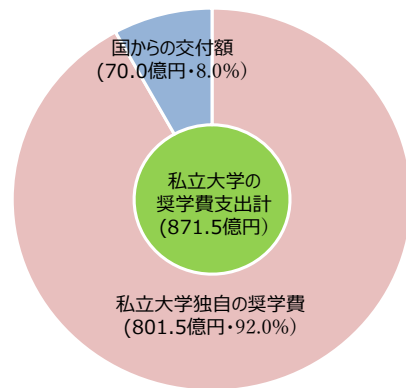


私立大学は修学支援にどれくらい取り組んでいるのか



出典：私立大学の授業料については、日本私立大学団体連合会「学生納付金等調査（平成28年度入学生）」より作成

私立大学における奨学金支出に占める国費の割合（2015年）



出典：『平成28年度今日の私学財政（大学・短期大学編）』（平成27年度資金収支計算書）等をもとに作成

国費で維持されている国立大学と異なり、**私立大学の「授業料」（約122万円）には、「施設設備費」（約20万円）や「実験・実習・体育費」「教育充実費」（約15万円）等が含まれており**、それらの必要経費を学生から徴収しなくてはならない。

私立大学と国立大学の授業料の差額である約70万円は、実質的には、国立大学生に国がその差額相当分の給付奨学金を措置していることにほかならない。

大学生の8割近くを擁する**私立大学は、相対的に低所得者層の子弟が多いこと**と、国公立大学との授業料差額を埋め合わせる必要があることから、**独自の奨学金制度を創設し、871.5億円に上る学生の修学支援を行っている**（2015年度実績）が、近時の財務状況を反映して漸減傾向にある。

**私立大学による独自の奨学制度に対する国からの支援は、奨学金支出総額（871.5億円）の8.0%、70.0億円にすぎない。**

政府負担による学生の修学支援制度にはどのようなものがあるのか

制度名	補助方式	規模	私立		国立	
授業料減免制度	機関補助	平成29年度文部科学省概算要求額	164億円	一人当たり0.4万円	350億円	一人当たり5.0万円
		対象人数	7.3万人	28.7人に一人	6.5万人	9.2人に一人

※機関補助：支援を行う「機関」に対する補助（私立大学については支援額の2分の1）

金額、対象人数のいずれにも存在する国私間格差

**国私間格差を埋めるため私立大学は自前の奨学金制度を設定**

制度名	補助方式	メリット	デメリット
奨学金	貸与型 個人補助	財源が小額で済む、あるいは多額を支給するまたは対象者を多くすることが可能。無利子や低利子の場合には利子補給で公的補助となる（日本学生支援機構奨学金第1種は無利子、第2種は有利子で3%が上限）。	返済のための手続きが煩雑である。返済及び管理費用も発生する。未返済問題（デフォルト）が発生するため、その対応が課題（日本の返済率は高い）。ローン回避傾向を発生させる恐れがある。
	給付型 個人補助	進学や修学支援効果が貸与型に比べて大きい。返済の義務がないため、回収問題が発生しない。授業料減免など用途を指定した方法も可能。	財源が課題となる。小額または少数者にしか支給できない。効果が大きい分、受給基準の設定が困難である。受給資格者にすべて支給できない恐れがある（優先順位が必要となる場合がある）。返済の義務がないため、公平性の観点から、支給の理由を明確にする必要がある。誰が誰に支給するのか、支給主体と受給主体を明確にする必要がある。奨学金の効果について、卒業後の状況などを把握する必要があるが、あまり実施されていない。

※個人補助：支援を受ける「個人」に対する補助。

機関補助との比較において、アクセス機会の均等化、アクセスにおける世帯所得等の影響の緩和、行政コストの削減、大学の事務負担の軽減、学費価格設定の適正化（市場化）、学生本人による学費負担の自覚の促し等を指摘する意見がある。

「メリット、デメリット」については、小林雅之氏（東京大学大学総合教育研究センター教授）作成資料よりとりまとめ。



総合政策センター 政策研究部門会議 委員名簿

部門長

田中優子 法政大学 総長

委員

風間規男 同志社 政策学部教授  
 倉林眞砂斗 城西大学 城西国際大学副学長・環境社会学部教授  
 渡部直樹 慶應義塾 常任理事  
 油井雄二 成城学園 学園長  
 松本亮三 東海大学 観光学部教授  
 齋藤泰治 早稲田大学 学生部長・政治経済学術院教授

(平成30年3月現在)

一般社団法人日本私立大学連盟 加盟大学一覧

あ 愛知大学	皇學館大学	聖路加国際大学	東北公益文科大学	文教大学
青山学院大学	甲南大学	専修大学	東洋大学	法政大学
亜細亜大学	神戸海星女子学院大学	仙台白百合女子大学	東洋英和女学院大学	ま 松山大学
跡見学園女子大学	神戸女学院大学	創価大学	東洋学園大学	松山東雲女子大学
石巻専修大学	國學院大学	園田学園女子大学	常磐大学	宮城学院女子大学
追手門学院大学	国際大学	た 大正大学	獨協大学	武蔵大学
大阪医科大学	国際基督教大学	大東文化大学	獨協医科大学	武蔵野大学
大阪学院大学	国際武道大学	拓殖大学	豊田工業大学	武蔵野美術大学
大阪女学院大学	駒澤大学	筑紫学園大学	な 名古屋学院大学	明治大学
大阪薬科大学	さ 実践女子大学	中央大学	南山大学	明治学院大学
大谷大学	芝浦工業大学	中京大学	日本大学	桃山学院大学
か 学習院大学	順天堂大学	津田塾大学	日本女子大学	桃山学院教育大学
学習院女子大学	城西大学	天理大学	ノートルダム清心女子大学	や 山梨英和大学
関西大学	城西国際大学	東海大学	は 梅花女子大学	四日市大学
関西学院大学	上智大学	東京医療保健大学	白鷲大学	四日市看護医療大学
関東学院大学	昭和女子大学	東京経済大学	阪南大学	ら 立教大学
関東学園大学	白百合女子大学	東京歯科大学	姫路獨協大学	立正大学
京都産業大学	聖学院大学	東京情報大学	兵庫医科大学	立命館大学
京都精華大学	聖カタリナ大学	東京女子大学	兵庫医療大学	立命館アジア太平洋大学
京都橘大学	成蹊大学	東京女子医科大学	広島修道大学	龍谷大学
共立女子大学	成城大学	東京農業大学	広島女学院大学	流通科学大学
久留米大学	聖心女子大学	同志社大学	フェリス女学院大学	流通経済大学
慶應義塾大学	清泉女子大学	同志社女子大学	福岡大学	わ 和光大学
恵泉女学園大学	西南学院大学	東邦大学	福岡女学院大学	早稲田大学
敬和学園大学	西武文理大学	東北学院大学	福岡女学院看護大学	

(50音順)

\* 本提言は、私大連 web サイト(<http://www.shidairen.or.jp>)よりダウンロードが可能です。



日本私立大学連盟

平成30(2018)年4月

一般社団法人日本私立大学連盟 広報情報課

〒102-0073

東京都千代田区九段北4-2-25 私学会館別館7階

<http://www.shidairen.or.jp/>

[koho@shidairen.or.jp](mailto:koho@shidairen.or.jp)

tel. 03-3262-8672 fax. 03-3262-4363