

財政シミュレーションモデル(イメージ)

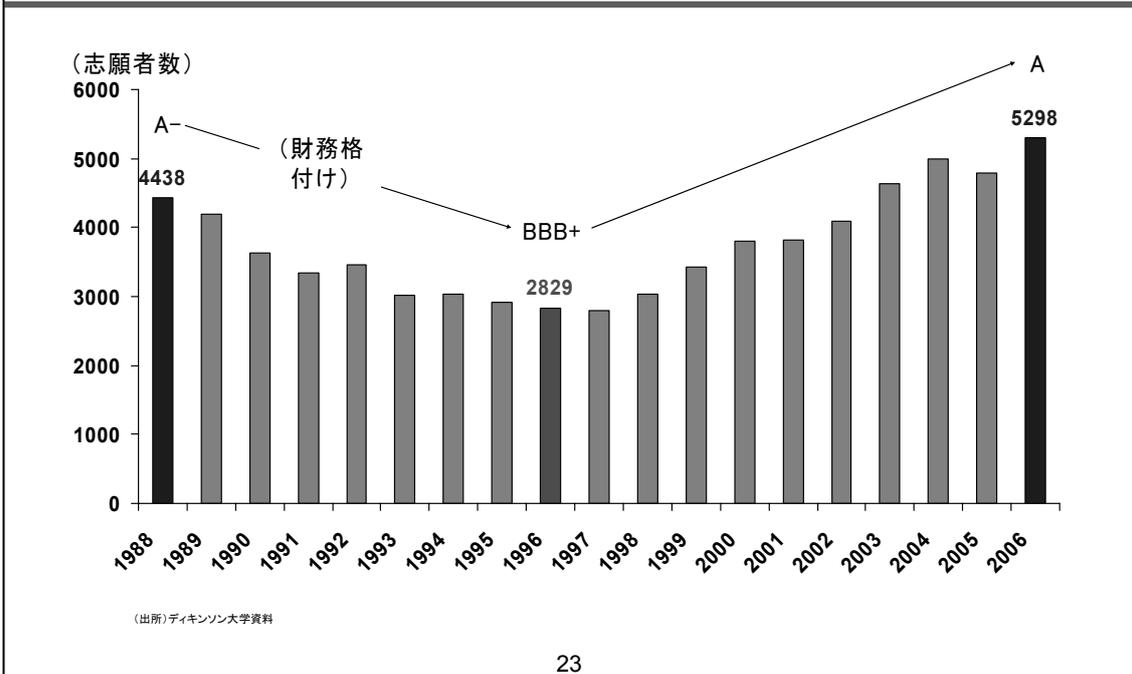
〔今後10年間の増減に関する想定〕

		(百万ドル)					
		2008	2009	2010	2011	2012	
志願者数:	[-5]%上昇 ▲	授業料・手数料	220	239	249	262	280
一人当たり学納金:	[6]%上昇 ▼	政府助成	70	74	82	88	88
寄付金:	[3]%上昇 ▲	基金の繰入	26	26	26	30	36
基金からの繰入:	[5]%上昇 ▼	寄付	23	24	26	36	26
教職員数:	[3]%上昇 ▼	経常収入計	388	415	439	475	494
一人当り教職員人件費:	[3]%上昇 ▲	教育	142	155	164	173	180
教育研究経費:	[6]%上昇 ▼	研究	66	71	77	82	84
管理経費:	[-5]%上昇 ▲	学術支援	45	51	53	56	74
		学生サービス	45	49	54	57	63
		経常支出計	407	440	472	499	534
		経常外収入	-1	62	129	87	239
		純資産の増減	-20	37	96	63	199
		純資産(期首)	863	843	881	976	1,039
		純資産(期末)	844	880	976	1,039	1,238

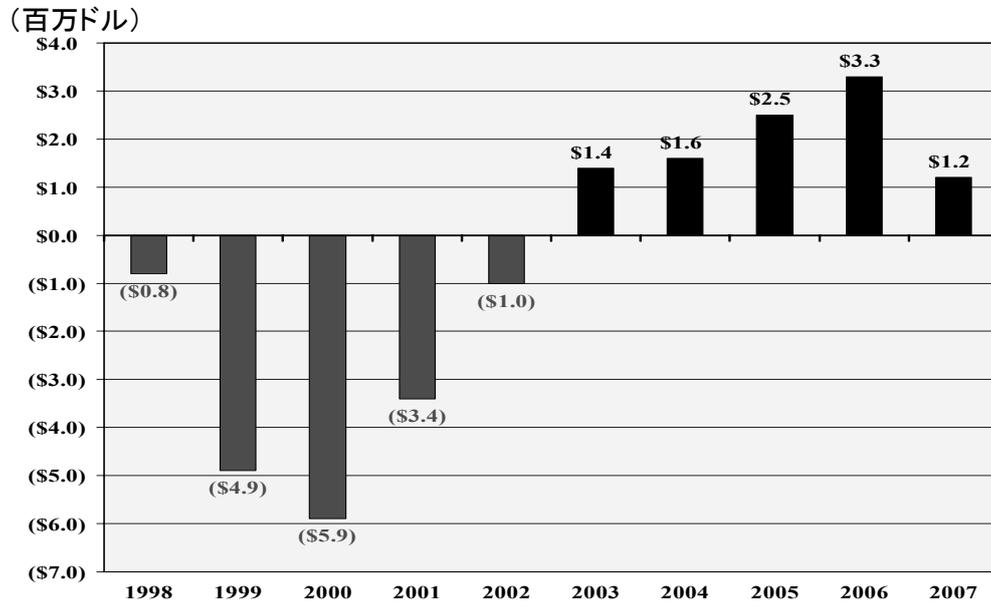
(注) 経常予算の数値はイメージであり、実際の大学の数値そのものではない。
 (出所) デイキンソン大学での財政シミュレーションモデルのデモンストレーションをもとに単純化して図示。

22

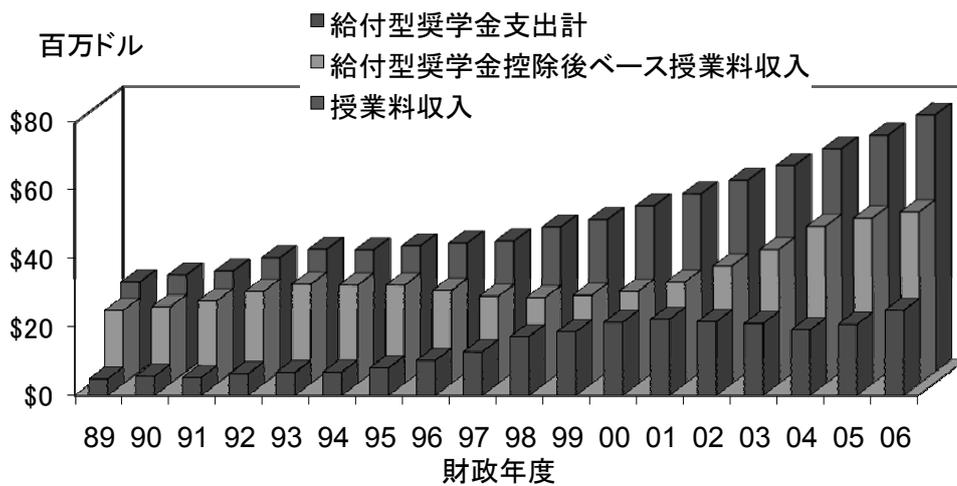
再建策の成果(1): 志願者数の回復



再建策の成果(2): 財政の改善



(出所)ディキンソン大学資料



(出所)ディキンソン大学資料

The 4. 要約と結論 *Research*
中長期計画(戦略的計画)
Foundation of
の日米比較 *of*
Universities in Japan

26

<u>アメリカ</u>		<u>日本</u>
<ul style="list-style-type: none">・学内外のステークホルダーが多数関与・時間をかけて検討	策定プロセス	<ul style="list-style-type: none">・経営陣と企画・財務部門が中心的役割・比較的短期間で策定
<ul style="list-style-type: none">・経営戦略を計画に反映・戦略的指標を活用し単純化	経営・財務戦略との関連	<ul style="list-style-type: none">・財政計画が中心・総括的
<ul style="list-style-type: none">・ディキンソン大学	事例	<ul style="list-style-type: none">・グッドプラクティスの例

27

3. パネルディスカッション

「中長期計画を通じた大学のコア・バリューの強化」

<パネリスト> (敬称略、五十音順) 今村正治 (学校法人立命館総合企画部長) / 岡村伸生 (学校法人松山大学常務理事・経営企画部長兼薬学部事務室事務長) / 劉文君 / 渡辺孝 (学校法人文教大学学園理事長)

<司会> 小林雅之 (東京大学大学総合教育研究センター教授) / 片山英治

〔第一部〕中長期計画の概要と策定の背景

司会 パネルディスカッションに移らせていただきます。まず、第一部といたしまして、本日、講師としてお迎えいたしました学校法人の3名のパネリストの方々に、各法人における中長期計画の概要と策定の背景について簡単にご紹介いただきたく存じます。

最初に、学校法人立命館総合企画部長の今村正治様、よろしくお願いいたします。

1) 立命館における中長期計画の概要と策定の背景

今村 皆さん、こんにちは。立命館の今村でございます。

立命館はちょうど今2011年から2020年までの計画を作っております。昨年の春からとりくんで、どうやら2年ぐらいかかりそうな雰囲気です。策定の途中ですので、内容の話はできませんが、どのように作っているのか、なぜそういう作り方をしているのかという話をさせていただければと思います。

立命館のくわしい紹介はパワーポイントを見ていただくだけで省かせていただきたいと思います。

立命館の中長期計画、第1次、第2次は相当昔のことです。そして、私どもが再び中長期計画に目覚めたのは1980年代でございます。第3次計画、第4次計画、第5次計画、そして2001年から2006年までは、中長期計画についてどうしようかなと言っている間に5年過ぎた感じがいたしますが、いろいろなことをやりながらも、2006年に再び現行の中長期計画を策定し、そして現在次のプランを練っている最中というのが変遷でございます。今日は、これまでの改革の成果を話すのではなく、むしろ「反省」についても話すということが中心になろうかと思っておりますので、この辺も見ていただくことにしたいと思います。第3次長計の内容を列挙しております。特に、3長では新しい学部や附属高校の改革もありましたけれども入試改革にも力を入れてきました。第4次長計では大型公私協力方式としてのびわこ・くさつキャンパスへの展開、理工学部の拡充移転とともに、移転後の衣笠キャンパスにおける政策科学部の創設をおこないました。さらに、法人合併による付属高

校の拡大をしてきたということも大きな特徴でございます。第5次長計で言いますと、びわこ・くさつキャンパスに、京都から経済・経営2学部を移転させ、文理融合キャンパスという新しい展開を行いました。そして、2000年に、学園創立100年を記念した立命館アジア太平洋大学の創設ということでございます。それから、特に小学校の開校、新しい学部展開として、映像、生命科学、薬、スポーツ健康科学とずっと学部の創設を行っております。他に、研究機構の創設、グローバルCOEプログラム、グローバル30に選ばれたことなど2000年以降からこれまでの動きとしてあります。

私は、立命館に勤めて大体30年になるんですけども、学生時代にちょうど立命館の改革にとって大きな意味をもった1979年の学費の値上げ提起に学生代表でかかわっており、以来、なぜかこういう場に必ず立ち会っている感がいたします。APUの開学、BKCへの移転、のときは学生部におりまして、その後APUの創設にも参加し、現地で7年間働いておりました。その後、財務、総務に籍を置き、そういう立場から全学の課題にかかわってまいりました。これが2000年以降の新しい改革、特に大学院の改革を中心としているのがこの10年間の特徴だろうかと思います。

我々が、「30年の変化」を指標にして話すことが多いのは、79年に学費の方式を根本的に変えた年だからです。4カ年学費にし、再び学費の値上げをするときには、4カ年の成果と向こう4カ年の目標を示すという方式に転換したのです。自慢にもなりません、この79年から今日に至るまで1年も休まずに学費を上げてきた大学であります〔今村氏注：2011年学費についてはこのフォーラムの後、学費据え置きが決定された〕。その間、学生数については、2万3,000人から4万9,000人という大きな拡大を遂げたわけでございます。

この改革をどう見るか。1つは、3日前にふと「あ、そうか」と思ったことがあります。立命館の30年と申し上げましたけれども、30年前、79年のときの立命館のリーダーは恐らく今日4万9,000人の学校ができているとは全く思わなかっただろう。恐らく当時4万9,000人の学校を作りたいと言え、どうかしていると言われたらと思う。80年代の立命館の教学、財政の共通の数値目標は、「学園規模問題」と我々は立命館用語で呼んでいますけれども、「都市型中規模2万人」が目標でした。当時1万5,000人規模からスタートしておりましたので、2万人規模が適正だ、そして、京都の1キャンパスで2万人の規模を達成することが当面の目標だということでやってきたわけです。しかし、それもはるかに超えていったわけであり、したがって、立命館は常にそうなんですけれども、恐らく5年先もわかっていなかったのではないかと、10年先も全然見えていなかったのではないかとということでもあります。

じゃあ、それは大変行き当たりばったりだったのか、刹那的だったのかというように考える向きもあるかと思いますが、それを支えてきたのが、今お示ししているポリシーなんです。1つは、学園規模という問題。これは、「教学と財政の接点」という言い方をしておりましたけれども、規模拡大というのは、単に量的なものではないのだ、常に教学条件の改善や、教学改革と一体であらうとしてきたと。このことは大変重要で、学生規模

だけふやせばよいという改革をすれば、みんな頑張れなかったと思います。

2 つ目は、ネットワークの政策を重視したことであります。これは、後で触れます財政政策ともかかわっておりますけれども、大型公私協力方式や産学協同、もともと立命館はこういうことは全くやらなかった大学であります。このことに目覚めて取り組み始めたわけであります。

もう 1 つは、国際化・国際連携でございます。我々は、国際化の最も遅れた大学という自覚のもとに 80 年代をスタートしましたが、絶えず先進であろうとし続けたことが、ここに列挙しておりますさまざまな国際連携事業に結びつき、2000 年には APU、アジア太平洋大学の創設にまでいきついたわけでございます。

それから、理工系拡充展開です。今は生命、薬、そして医科学系への展開を図ろうとしております。そして、人文系の展開、エンロールマネジメント（入試政策）、就職支援、こういうことが、先ほど申し上げましたように、確かに展開は急で、そんなことは数年前に考えていなかったじゃないかということをして急にやりだすという面はあるんですが、しかし、そのことは、私が申し上げた学園規模問題に合致しているかどうか、国際展開に合致しているかどうか、あるいは人文社系の展開、理系の展開にマッチしているかどうか、常にそのことを意識していたからこそ、急な展開にも対応してやり抜いてくることができたというのが、立命館の 30 年の改革だろうというふうに思いますし、そのことを支えてきた力というのは、教員職員と一緒に働く、立命館でもよく使われる「教職協働」という言葉であり、また学生参加ということだと思えます。

そして、30 年の間に一貫教育は当時 1 校しかなかった附属中高を増やしてきたわけですが、これも学生数比の 20% は附属校という戦略的目標を掲げてやってきたことの成果と思っております。

最後に、学費財政政策です。30 年間の新規事業については、最大限学費依存ではなく外部資金を中心として取り組むんだということを決意してやってきましたし、事実、数千億円プロジェクトをこの 30 年やってきましたけれども、学費依存率は 10% ぐらいにとどめることができています。しかし、残念ながら、学費も上がり続けているというのが現状でございます。

立命館は 2004~05 年ぐらいから様々な問題に直面しました。これは急速な改革のある種の、代償とも言えますし、ひずみとも言えると思えますけれども、学内がガタガタし始めた時期でございます。たとえば、2008 年に生命科学部の定員問題をめぐって、管理運営に適切を欠くということで文部科学省から補助金の 15 億円の減額を受ける。このようなことが生起するなかで、我々は立命館の改革について根本的な見直しを迫られたのです。この「見直し」過程と連動しながら、今行っている新中期計画策定をどう進めるのかということが、大きな流れなのです。

どういう分析をしたか。情勢の大きな変化がありました。それから、学園自身の大きな変化がありました。学園の拡大にともなって、2000 年以降の採用者が教職員の半分を占め

るなど、層の交代がおこってきた。いいかえれば、改革のポリシーを共有する職員や教員が減ってきたということも言えるわけであります。そして、巨大な発展をもたらしたというリーダーシップは、非常に大事なことでありますけれども、反面、現場レベルの参加や討議が不足する傾向がつよくなる。情勢に対して機敏に対応するという点で頑張ってきたんですけれども、逆に、学内の十分な合意形成を得るという努力を怠ったのではないかという批判が出てきたわけでございます。政策の重要性や必要性ということがまずあって、これをやるべきだということは先行するのだけれども、そのことによってどういう影響が現場にもたらされるかについての、慎重な検証が不足したのではないか。こういうことについてこの間の全学で議論を積み重ね、さまざまな反省と総括をしてきたということです。

そして、そういう中で今後の改革のありようとして5つの柱を掲げたわけでございます。2020年を射程に置いて大局的な検討を行い、それを具体化するアクションプラン、これが中期計画になるわけですが、重点課題の射程を低くして計画を図ろうということに我々はチャレンジしているわけでございます。

総長・理事長室は2010年3月に再編し、総合企画室に名称を改めるということになったわけでございます。そして、名前を改めただけではなくて、教員の室長と職員の部長、2名を長にして2010年4月からスタートをしたわけです。

立命館の企画部門は3つの変遷を経ています。立命館の主要な改革を成し遂げてきたのは調査企画室というところでございます。これを、もっと情勢に機敏に対応したいから、もっとトップに直結したところで仕事をすべきだということからつくったのが総長・理事長室です。これをこの間の反省から解体して、新しくつくった総合企画室。これは、総合調整機能を果たすことや現場での改革を応援する、上から流すのではなくて、下から引き上げてくるということを中心とした組織に生まれかわろうとしたというのが、この総合企画室の考え方です。

2020年を目指す学園ビジョンのリードの言葉として、「クリエイティング・ア・フューチャー・ビヨンド・ボーダーズ」、「自分を超越る、未来をつくる」という言葉を掲げています。すべての学校から集まった、教職員を含む代表からなる委員会をたちあげて、2回合宿を持ちまして、たくさん会議もしまして、作ったものです。とにかく参加・参画ということで、いろいろなことをやまして、年がら年じゅう、毎週のように各現場に出向いて行ったり、勉強会を開いたり、それをまたニュースにしたり、ウェブで流したりということで、大変忙しい毎日を今も送っております。

今の中期計画も非常に頑張って作ったんですけれども、事務局がまず文章を作って現場へおろす、修正意見を聞いて修正意見を直す、また現場へ返すというプロセスを繰り返したことになったんですけれども、今度の計画は、全学から集まったメンバーで白紙から作り上げましょうというものです。そのためには、ライブ感、現場感ですね、その場で決めている、その場でみんなで話し合っているということが、実感できるような運営をしようという工夫しました。あと、参加・参画、内発性の尊重ということとともに、トップのリーダ

ーシップをどう発揮するか、まず、トップが、「私はこうしたいんだ」ということを提起して、それにもとづいて具体化するというプロセスを今回は取りませんでした。したがって、トップには全員の討論の状況を見きわめながら、そこで、必要なリーダーシップを発揮する、方向づけを行うという非常に高度なマネジメントが今求められているわけです。現在、150 ページに及ぶ学園ビジョン・中期計画の「中間まとめ」をようやく発表しました。大変厳しい意見も一杯、出ております。さらに、これらを踏まえまして意見集約をしたところ、これも 200 ページになりました。この 200 ページの意見集約を、さらに今度は、各委員会の代表による要綱づくりへと今向かおうとしております。

学園の構成員、関係者による参加・参画を基本とするもので、2020 年をビジョンの達成期間とし、前半期を 2015 年までと置いたアクションプランを作るとりくみは、まだ、中間段階にさしかかったところではあります。

新中期の策定は 5 つの委員会、そして特別委員会、学園財政調査検討委員会の 7 つの委員会です。第 2、第 3、第 4、第 5 は、まさに現場感覚の委員会です。この委員会には、学校、キャンパス、教員、職員の違いを超えて合計 200 名の教職員が委員として参加しました。第 2 委員会は教学、第 3 が学生支援、第 4 が研究、第 5 が学園づくりという委員会構成になっております。第 1 委員会は、第 2 から第 5 までの委員会を包括するフレームづくりをおこないます。そして、特別委員会は理事だけで構成されていまして、キャンパスコンセプトの明確化とキャンパス展開、キャンパス整備を理事として判断をしていくという委員会になっています。そして、最後に財政。新中期全体にわたる財政計画を練り直すということで、これも今やっております。この 7 つの委員会が今同時に動いている状況でございます。私が今、事務局長をしておりますのは第 1 委員会です。各委員会とも学部長理事が委員長、職員の部次長が事務局長というコンビでやっておりますけれども、第 1 委員会の第 2 回、第 3 回のアジェンダをここに示しております。こんな形で膨大な資料を出して、朝から晩までこうやって検討しているわけです。18 歳人口動態をどう見るかと、本当に 18 歳人口は急減するのかというような議論で半日費やしたり、様々な検討をしたりしているわけです。

まとめに入ります。学園ビジョンと新中期策定の視座ということで、最近、総長のメッセージを出しました。3 つの点、つまり、規模拡大ありきではなく質の向上、それがまず我々のあらゆる計画の基本なのだ。もう 1 つは、学生の満足度を高めるために、教職員の満足度を高めることが重要であること。3 つ目は、質の向上と教職員・学生の満足度を高めるために、新たなキャンパス像を描く必要があるのだという 3 つを掲げております。特に、この 30 年の間、中長期視点からほとんど改革できなかった京都のキャンパスの整備をこの計画では重視していきたいと考えております。

また、今度の計画では、新しい財政政策と計画の一体性の追求をしなければなりません。、財務部と協力をしながら 2020 年までの財政計画をしっかりとって、今度の中長期計画は財政一体型でやろうということ考えております。

最後に赤で書いているのは、片山さんがどこかで書かれているのをちょっとパクった文章で、今あちこちで使わせてもらっています。「学生 最も辛辣で冷静な教育の評価者、未来の支援者、最強の広報部隊、最大の脅威、最も大きな存在であり、かつ脅威」、なにより学生の成長に責任をもつ計画でなければならないということを痛感させてくれます。

我々としては、そういう経過がありまして「中間まとめ」では、たくさん意見が集まっているんですけども、まだ立命館の未来がはっきり見えている提案にはなっておりません。これからぜひ今の閉塞状況の日本の教育を打破できるようなプランにしたいと思っております。

どうもありがとうございました。（拍手）

立命館における学園政策づくり
学園ビジョンR2020&新中期計画



立命館総合企画部長 今村 正治

R RITSUMEIKAN

+R 未来を生み出す人になる。

学校法人 立命館

理事長 長田 豊臣
総長 川口 清史



R RITSUMEIKAN

立命館大学

衣笠キャンパス・京都

大学

- 法学部
- 産業社会学部
- 国際関係学部
- 政策科学部
- 文学部
- 映像学部
- 国際インスティテュート

大学院

- 法学研究科
- 社会学研究科
- 国際関係研究科
- 政策科学研究科
- 文学研究科
- 応用人間科学研究科
- 言語教育情報研究科
- 先端総合学術研究科



立命館大学

びわこ・くさつキャンパス(BKC)・滋賀

大学

- 経済学部
- 経営学部
- 理工学部
- 情報理工学部
- 生命科学部
- 薬学部
- スポーツ健康科学部
- 文理総合インスティテュート

大学院

- 経済学研究科
- 経営学研究科
- 理工学研究科
- スポーツ健康科学研究科
- テクノロジー・マネジメント研究科(MOT大学院)



立命館大学

朱雀キャンパス・京都

大学院

- 法科大学院
（法務研究科）
- 経営大学院
（経営管理研究科）
- 公共政策大学院
（公務研究科）



R RITSUMEIKAN

立命館アジア太平洋大学

大学

- アジア太平洋学部
- 国際経営学部

大学院

- アジア太平洋研究科
- 経営管理研究科

APU Shape your world
Ritsumeikan
Asia Pacific University



R RITSUMEIKAN

立命館の中長期計画 歴史的変遷

第3次長期計画 1984～1990

第4次長期計画 1991～1995

第5次長期計画 1996～2000

新世紀学園構想 2001～2006

2010年の立命館 中期計画 2007～2010

学園ビジョンR2020 & 新中期計画
2011～2020



CHALLENGE & INNOVATION

第3次長期計画 1984～1990



1988年 国際関係学部開設

R RITSUMEIKAN



CHALLENGE & INNOVATION
第3次長期計画 1984～1990



1988年 立命館中学・高等学校の移転、男女共学化

R RITSUMEIKAN

1869
1900
1910
1920
0
0
0
70
80
1988
2000
2010

CHALLENGE & INNOVATION
第3次長期計画 1984～1990

入試制度改革、多様化入試の導入

1985年 志願者5万人を割る * 47,291人

- 留学生入試 導入(1986)
- スポーツ特別選抜入試、帰国生徒入試 導入(1987)
- 論文重視入試、数学重視入試、ヒアリングを課す英語重視入試 導入(1989)
- 文芸特別入試、理工学部数学重視入試 導入(1990)
- 同一学部受験チャンス拡大(1991)

1991年 志願者数が10万人を上回る * 100,283人

R RITSUMEIKAN

1869
1900
1910
1920
1930
1940
1950
1960
1970
1980
1990
2000
2010

CHALLENGE & INNOVATION

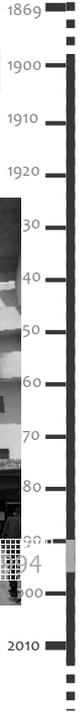
第4次長期計画 1991~1995



びわこ・くさつキャンパス

政策科学部
洋洋館（衣笠）

1994年 びわこ・くさつキャンパス(BKC)開学:理工学部の拡充
政策科学部開設



CHALLENGE & INNOVATION

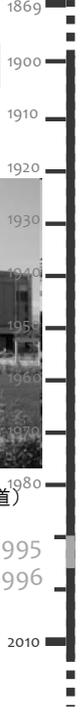
第4次長期計画 1991~1995



立命館宇治中学・高等学校（京都府）

立命館慶祥中学・高等学校（北海道）

法人合併による付属校の拡大



CHALLENGE & INNOVATION
第5次長期計画 1996~2000



BKC クイーンスタジアム



BKC アクロスウイング

1998年 経済・経営学部をBKCへ移転、新展開

R RITSUMEIKAN

CHALLENGE & INNOVATION
第5次長期計画 1996~2000



2000年 立命館アジア太平洋大学(APU)創設

R RITSUMEIKAN

CHALLENGE & INNOVATION

新世紀立命館学園構想～中期計画 2001～2010

独立研究科の開設

- 応用人間科学研究科 (2001)
- 言語教育情報研究科 (2003)
- 先端総合学術研究科 (2003)
- 法務研究科 (法科大学院) (2004)
- テクノロジー・マネジメント研究科 (MOT大学院) (2005)
- 経営管理研究科 (経営大学院) (2006)
- 公務研究科 (公共政策大学院) (2007)



朱雀キャンパス

1869

1900

1910

1920

1930

1940

1950

1960

1970

1980

1990

2001

2007



CHALLENGE & INNOVATION

新世紀立命館学園構想～中期計画 2001～2010



守山中・高等学校 (滋賀県)



生命科学部棟：サイエンスコア



映像学部棟：充光館

- 情報理工学部開設 (2004)
- 立命館小学校開校 (2006)
- 立命館守山高等学校 (2006)
- 中学校 (2007) 開校
- 映像学部開設 (2007)
- 生命科学部・薬学部開設 (2008)
- スポーツ・健康科学部開設 (2010)

1869

1900

1910

1920

1930

1940

1950

1970

1980

1990

2004

2010



CHALLENGE & INNOVATION

新世紀学園構想～中期計画2001～2010

21世紀の緊急課題である自然科学系6領域に特化した組織的取組み



立命館グローバル・イノベーション研究機構の設立(2008年4月)



*現在 22プロジェクト

CHALLENGE & INNOVATION

新世紀学園構想～中期計画2001～2010

文部科学省選定(2007-)
世界水準研究拠点Global-COEプログラム



- 日本文化デジタル・ヒューマニティーズ拠点
- 歴史都市を守る「文化遺産防災学」推進拠点
- 「生存学」創成拠点



CHALLENGE & INNOVATION

グローバル30 2009~2020

国際化拠点13大学

2009年 国際化拠点として採択された13大学

東北大学

筑波大学

東京大学

名古屋大学

京都大学

大阪大学

九州大学

慶応義塾大学

上智大学

明治大学

早稲田大学

同志社大学

立命館大学

R RITSUMEIKAN

STATUS

立命館-30年の変化 1

	1979年		2009年
大学数	1	➡	2
学部数	6	➡	15
大学院数	6	➡	18
附属校数	1	➡	5
協定大学・機関数	1	➡	379

R RITSUMEIKAN

STATUS

立命館-30年の変化 2

	1979年		2009年
学部学生数 (APU)	22,416	➡	33,212 APU(5,783)
大学院学生数 (APU)	158	➡	3,327 APU(301)
児童・生徒数	1,348	➡	6,640
合計	23,922		49,263



STATUS

立命館 30年間の改革 1

☆教学と財政の接点としての「学園規模」問題

- 「都市型中規模2万人」規模(80年代目標)からの飛躍
- 規模拡大は常に教学条件の改善、教学改革と一体であろうと
してきたから、みんな がんばれた>

☆ネットワーク政策、地域政策

- 大型公私協力・産学協同、地域振興とともにある学園づくり

