

よって、企業、後ほど紹介します6つの企業が5つの大学で講座をやりました。これは参加者でいろいろ議論した末に、今の学生に根本的に欠けている主体性について、やっぱりここをちょっと鍛えていく必要があるんじゃないかということになりました。主体性を引き出さないと教育効果は期待できないということで、入学時のモチベーションが一番高いので、1年生にやろうということを決めております。その中で、ここが一番おもしろいところなんですけれども、先ほど、主体性を引き出すということですので、一人一人の判断、個々の学生に自身の判断をさせるという設計をしています。したがって、チームワーク、グループワークなんですけれども、チームの合意に埋没させないということを重要なポイントだというふうに考えました。「リアルな企業事例」から興味を広げるということで、後ほどご説明をいたします。

学生と社会人の最大の差は「説明責任」です。説明責任を果たすための思考スキルの重要性を伝えるということも重要視いたしました。

ここに特徴がございます。また、企業の負荷を軽減しようということも重要な要素でございました。ですから、15コマ内に2企業の事例をとという形でプログラムの設計をいたしました。それで1年生に実施するということで、入学時の意欲が一番高いタイミングの人たちにこれをやろうということです。これは、大学側に提案をすると、学内ではいろいろと議論がございました。「3年がいいんじゃないか」という意見が圧倒的だったんですけれども、やっぱり意欲が一番高い1年生がいいのではないかなと我々は考えたわけでございます。

この表が、事例です。青山学院さん、明治大学さん、上智大学さん、立教大学さん、東京理科大学さん。今回のこちらの主催者の1つである野村証券さんにもご参画をいただいた形になっています。コマ数は、12コマから19コマ。人数は40名から50名というのが大体のスタイルでございました。

例えば、この図は資生堂さんからのテーマです。これはFOGBARという実際の商品ブランドの担当者として、競合ブランドからトップを奪うためにはどうしたらいいかということ提言しろというのをテーマにして、実際にそのお仕事をやった国内化粧品事業のブランドマネージャーが実際に出てくるという形です。この表は、学生からの提案の中身。

それから野村証券さんは、よりよい社会を実現するための投資対象を示せという形でございました。この表が、学生からのリアクションでございます。

時間の関係がございますので、このあたりにつきましても、まだお話ししたいことはございますけれども、それは後のフリーディスカッションに回したいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

司会 福原様、ありがとうございました。

## 〔第二部〕 中長期計画でステークホルダーズと大学を創る

### 1) フィードバック

**片山** パネルディスカッション第二部では、第一部におけるパネリストの方々のプレゼンテーションと私どもの研究報告をもとにテーマを立てながらディスカッションを進めてまいりたいと思います。小林・片山が共同司会を務めます。よろしくお願いいたします。

改めて、パネリストの方々を紹介します。皆様より向かって左から、学校法人立命館総合企画部長の今村正治様、国立大学法人三重大学学長の内田淳正様、学校法人日本福祉大学常任理事の篠田道夫様、学校法人國學院大學財務部長の杉崎正彦様、株式会社ベネッセホールディングス代表取締役副社長兼 CFO の福原賢一様の以上五名でございます。(拍手)

議論に入る前に、フィードバックといたしまして、第一部でのパネリストの方々のプレゼンテーションに対するコメントをお聞かせいただきたいと思います。時間の関係上、お二方に限定させていただきまして、まず内田さんにお伺いしたいと思います。先ほどの私立大学の方々並びにベネッセさん、企業のプレゼンテーションをお聞きになりまして、どのようなことにお感じになりましたでしょうか。お願いいたします。

**内田** 立命館の話は、非常に興味深いところがありました。我々、非常に参考にせないかんといい気はします。あまりやり過ぎたらいかんと、それは感じました。

ただ、トップダウンとボトムアップをどうバランスをとるかというところは、リーダーとして非常に大切なところではあるのだけれども、印象としては、いささか後退したのではないかなというのが私の印象であります。せっかく立命館が1つのモデルとして大学改革の旗頭として進んでいたのが、なぜ後退というか、後退じゃないのですけれども、そうせざるを得なくなったのかというところは、ちょっと知りたいなと思います。教員の評価でどこまで踏み込めたのか、踏み込み過ぎたのかという点について、本当のところを知りたいなという気がしました。

**片山** ありがとうございます。また後で今村様にお答えいただければと思います。続きまして、今度は福原さんのほうに伺います。国立大学や私立大学の方々のプレゼンテーションでお感じになられたことをお聞かせいただけますでしょうか。

**福原** 大変コンプリヘンシブなプレゼンテーションだったなというふうには思います。

私事ですが、私、7年前まで野村証券に奉職をいたしておりまして、2000年から4年ほど野村の金融経済研究所の所長をやっておりました。当時、この中でごらんになった方はいらっしゃるかどうかわかりませんが、『財務からみた大学経営入門』という翻訳

本も出させていただいたことがございます。

当時、大学さんにもときどき行かせていただいていたのですが、その頃に比べると、最近、こういうフォーラム自体が開かれるということもそうなんですけれども、大変意欲的なお取り組みがあるなということと、やはり生き残り戦略というのがますます身近になっている様も、きょうは拝聴させていただきました。

企業経営者の観点からいたしますと、中長期計画に対する取り組み方で、ちょっと足りない部分もあるかなと感じておる次第でございます。また、そのあたりは後ほどフリーディスカッションでもお話ができればと思っております。ただ、きょうは大変参考になりましたし、極めて興味深く拝聴させていただきました。ありがとうございました。

**片山** ありがとうございます。そうしましたら、福原さんのお話はもう少し後で伺うことといたしまして、今村さんに若干お答えをいただければと思います。お願いいたします。

**今村** 内田先生からのエールとも何とも言えないご指摘をいただきました。出てくる前に、当然、これは大学としての報告になりますので、担当の副総長ですとか、教学担当常務理事ですとか、しかるべき人にこのパワーポイントは見せて、立命館としては決して自慢しません、いろいろなことをぶち上げたりしないのでということ約束してきました。第3次、第5次長期計画までの立命館のありようというのは、とにかく非常にセンセーショナルなこと、あるいは先見的なことをやってきたと思います。私自身も、APUで7年間、仕事をさせていただきました。ある種の一点突破的なことですね。そのことは、立命館の高度成長期においては、どうしても必要だった。例えばびわこキャンパスやAPUをつくるんだということに本当に全学が一丸となって、力を集中する。それをやり切ったら立命館全体の教学全体の水準が上がるんだと信じてやってきた。そのことが全学でできたことに、立命館の発展があったと私は思います。

ただ、そうやってつくられてきたものが非常に大きなフィールドになってきて、これまでのように一点突破でやるという形ですと、必ずしもうまくいかない。やはりどこかが忘れられてしまうということになります。新しい事業については一生懸命やるんだけど、本当に日常の教育・研究、日常の学生生活というものを、冷静に、しっかり分析し、その向上に向けてとりくんできたのかということが問われたのではないかなと。そこにもう一度、我々は眼を向け、現場を見て、日々の教育・研究というものをちゃんとレベルアップしないといけない。改革には、しっかりしたフォローが必要だということ。このことを立命館は反省を込めて、今回のR2020に策定に臨んだわけです。ですから、一見後退のように思えるかもしれませんが、立命館は本当の実力をつけた学校にまだなっていないと思いますし、大阪の展開にすべての力をかけてやるんだというようなやりかたではなく、京都・滋賀の教育をよくするためにも大阪が必要で、3つのキャンパス創造という考え方から大阪の活力ある教学をつくらうと。こういう立て方が、非常に新しい方式

ではないかなと思っております。

片山 今村さん、ありがとうございます。

## 2) ステークホルダーズと大学を創るための中長期計画の活用：具体的方策

片山 今の今村さんのお話をイントロとして、次のトピックに移らせていただきます。それは、ステークホルダーズを巻き込んで大学の中長期の戦略をどう作っていくかです。今村さんのお話は、過去の高度成長から、今後、10年、20年の大学の成長というのをどうとらえるかという非常に大きなテーマを中長期計画というツールなりに盛り込んだ事例ではないかと、前回のフォーラムに続いて伺って感じているところでございます。

アメリカでは「戦略的計画」と呼ばれ、日本では「中長期計画」と呼ばれている、この2つは同じだろうかということ、私どもは日米比較を通じて検討をしてみました。大学によって差異があるかと思うんですが、私どもの総括としては、アメリカの大学の計画の中に戦略性を忍ばせているのに比べると、日本の大学の計画は割と総花的という印象がございまして。つまり、中長期計画イコール戦略的計画ではないと理解しております。

そこで、戦略性を持たせるために、私どもは、ステークホルダーズを巻き込んでいくということと、さきにご紹介したさまざまなツールを使うということを考えてわけです。

以上を踏まえ、次にステークホルダーズを巻き込むためにどのような取り組みが必要かということを考えてまいります。ここで、ステークホルダーズを冒頭で整理したように学内と学外と大きく2つに分けてみたいと思います。

### (1) 学内のステークホルダーズと大学を創るための諸方策

片山 まず学内に焦点を当てまして、杉崎さんに、プレゼンの中で一部お話のありました、学内の教職員等のステークホルダーズをどう巻き込んでいくかということについて、どのような取り組みが必要とお感じになっているかをお聞かせいただけますでしょうか。

杉崎 國學院大學では、先ほど申し上げたとおり、中長期計画をつくるときには理事会が主導的に動きまして、その下の委員会に教職員が参画することによって計画を練り上げていく、あるいは実施していくということをしてきたわけですね。

そういった中では、教員と職員、それも一部ということになるかもしれませんが、ステークホルダーを巻き込んでいるのかもしれませんが、なかなか全体的な広がりにはなっていない部分もあるのかなと思いつつ、皆さんの話を聞いておりました。

ただ、これは少し視点の違った話になるかもしれませんが、学内の、特に職員につきましても、目標管理制度という評価制度を導入して、そういった中でビジョンだとか中長期、各課の計画だとか、最終的には個人目標や計画に取り組む癖が身につ

ありますので、そういった意味では、事務系の中では比較的受け入れやすい体質があるのではないかと考えております。

ただ、教員を巻き込むとなると、1つの改革に対しても必ず反対の人が何人かいて計画がなかなか進んでいかないということがあります。教学の執行部では、ある改革案を提案する場合、提案する改革案を教授会等で審議し、反対意見を十分に引き出し、どんな意見があるかをよく見極めた上で、反対する先生を説得して、最終的には改革を実現していくとも行っているようです。

そういった意味では、学内でもなかなか難しい問題は、國學院の中ではまだあるのではないかと思います。

**片山** そうした中で、先ほどご紹介のあった財務シミュレーションモデルというのはかなり説得力を持つというか、効果を発揮したという理解でよろしいでしょうか。

**杉崎** 今の話はそこに直接結びつける話ではないのですが、國學院大学の消費収支比率で60%を超えるような人件費比率になっておりまして、一般的には50%程度かと思いますが、この人件費比率を10%引き下げるということで、組合がないものですから、人件費問題特別委員会を発足させ、そこでは教授会の代表、職員の代表と理事会が話し合うという形をとりました。

10年くらい前で、ちょうど僕が國學院大学に入って、最初にした仕事はその議論でした。そのときのシミュレーションで収入がどうなるか、学生数と授業料でほとんど収入が決まってしまうので、そういった1つ1つの数値を詰めるところから、その委員会でいろいろな議論を重ねていきました。

國學院大学は、当時、第二部（夜間部）の比率が非常に高い大学だったんです。その第二部（夜間部）をどう活用して、学生を確保して収入を減らさないようにするかというような方策と、学生が減っていった場合でも、何とかやっていける人件費の体質だとか、そういうものを十分に検討していったということです。最終的には教職員の人数にも及びましたし、教員数が、設置基準の最低数の（国立はもっと多いんでしょうが）当時の國學院大学は1.35倍ぐらいいたのを1.05倍ぐらいまでに落としていくと言う提案をしました。その過程で職員も減らしていくというような議論もかなり真剣に闘わせて、合意の上、実際には12~13年かかっていると思いますが、各分野の定年退職者をどう補充していくかという細かな計画まですべて教学担当理事がつくりまして、それを教職員で共有した形で合意しまして、実施してきたということです。

**片山** ありがとうございます。では、同じ学内のステークホルダーズをどう巻き込むかという方策について、篠田さんにお伺いしてよろしいでしょうか。

篠田 先ほど図を使って少し説明をした学内のシステムというのは、いわば確立した政策や中長期計画を、いかに教育計画だとか予算計画だとか事務局の業務計画に具体化をしていくのか、そういう過程を通じて浸透をさせていくという面で申し上げまして、そのことがまず非常に重要だと思うわけですね。

つまり、一般論として、ペーパーで中長期計画を理解するというのでは、特に、それを執行すべき学内、内部者としては限界があると思います。やっぱりそれを実際の行動にいかに移せるかということ、自分自身の目標に落とせるかどうかというのが肝心で、これがどのくらいの比率で教員とか職員に浸透しているかというのが、多分、中長期計画が力を持っているところとそうでないところの分かれ目になるのじゃないかなと思います。その仕掛け自身は、各大学によってやり方は千差万別あるし、私立も国立も全然違うと思うんですけども、そのやり方をいかに工夫するのかということが、実践的な意味では非常に大切です。中長期計画を、ステークホルダー、特に学内の教職員が本気になって、その目標を実現をするという意味で、行動にまでいかに組織できるかというのが非常に重要だと思うんです。

一方で、政策を作る方、これもなかなか難しいというか、要するにボトムアップというのは非常に重要で、私どもも1つの中長期計画をつくるにはやっぱり1年とかをかけてやるわけですね。幾つかの委員会を作って、そこに教員とか職員も参加して、先ほどIRのところでお話がありましたベンチマークみたいなことも、その委員会で調査をしてやっていく。

ただ、そういうボトムアップだけでいい長期計画ができるかというのと、必ずしもそうではなくて、部門部門にいる方は自分の部門をよくしたいという思いは非常に強いわけですけども、必ずしも大学全体の資源とか投下すべき重点だとか、今、何が求められているかということ判断できるわけではないので、そういう寄せ集めただけではなかなか抜本的なといいますか、革新的なものにならない。

そこで、企画部とかトップのところの采配とか判断とか統括とか、このあたりが非常に重要なところになってきます。特に新規事業をやっていく場合には、私どもも新しい学部をつくったりする場合には、下からの持ち上げというよりは、まず上からテーマを出して、こういう大学をつくっていく、こういう方向で進出したいという構想を出して、それに基づいて具体案を作成する。つまり、テーマによってやり方を変えていかないとなかなかうまくいかない訳です。

ただ、その策定過程はやっぱりちゃんと公開する、それから提案制度とか、意見が言える仕組みとか、議事録なんかも含めてオープンにしていくとか、いろいろなそういう仕組みを通して、構成員の参加をなるべく心がけていかないとだめだと思います。この策定をする上での参加の度合いというのが、恐らく浸透の度合いというか、自分も意見を言った計画だというふうになるのかならないのかという非常に大きなところで、そのあたりの工夫が非常に重要な所だと思います。

しかし、トップダウンは一概にいけないかというのと、なかなか中長期計画が根づいてい

ないところでは、やっぱりトップダウンでまず出していくというのが非常に重要だと思いますし、長期計画で走っているところについては、むしろアイデアを募集する意味での参画というのをどんどん広げて成功している、例えば京都女子大学だとか、私ども、幾つか実態調査をして勉強したところがありますけれども、そういうすぐれた取り組みをしているところもあります。だから、そのやり方自身はいろいろ千差万別、あるんじゃないかなと思います。

**片山** ありがとうございます。今のお二方からかなり多くの示唆が得られたかと思えます。スタッフ、職員の方々に対する、杉崎さんのほうからは目標管理制度といったもので、常に大学の全体なり目標というものを考えるという習慣、癖というようなお話がございましたし、財務シミュレーションのお話もございました。篠田さんのほうからは、いかに浸透させるかというさまざまな手法として、先ほどのプレゼンにあったように事業計画づくりに落とすといった話、今はボトムアップとトップダウンを組み合わせるとか、参加を促すさまざまな手法を通じて浸透させるといったご紹介をいただけたかと思えます。

## (2) 学外のステークホルダーズと大学を創るための諸方策

**片山** そこで、学内の議論もまだあるかと思うんですが、学外のほうに移らせていただきます。学外につきましては、まず最初、プレゼンで、地域、特に地方公共団体、企業などと積極的に取り組みをされているという紹介を、三重大学に関して内田さんからございましたけれども、いかに学外のステークホルダーズを巻き込むかということについてのお考えなり、取り組みをお聞かせいただけますでしょうか。

**内田** その前に、一言だけ。学内のことで、職員については、あまり意識を共有化することへの障害はないと私は思っていますが、教員については、そのような共通の意識を持つという方が無理というか、持たなくていいのではないかと思います。教員というのは、教育と研究にそれぞれ自分の分野というか、その特徴を出して動いてもらうことが大事であって、経営等に一生懸命興味を持ってくれということではないのではないかな、そういうものを持たない人が教員になっているのではないかなと、私はそういうふうに思っております。そこ（経営についての教員の意識共有）はなかなか、どういうふうに取り組んだらいいかというのは難しく、もう取り組まない方がいいのではないかなとも思えます。トップダウンでいって、それから決めて、あと、皆さんで協力、説明責任は取るというようなスタンスでいいのではないかなと、今、感じております。

学外については、私は、やはりきっちりネットワークをつくるのが大事だと思います。大学中心のネットワークをつくるということで、私なりに月に1回、内田塾という、ちょっとおこがましいですけども、私の名前をつけて、塾長として地域の企業の人、それから行政の人、60~70人を集めて、皆さんといろんな議論をしております。

具体的に何を議論するというよりは、やはりお互いの情報交換をするということが一番大切だと思います。企業が求めているものと、大学が提供できるものは、かなりディスクリパンシーがあります。企業は、やはり短期的に、2年ぐらいで成果物が出ないと連携することにあまり期待ができない。

大学は、10年スパン位で考えていて、そんな2年で何ができるんや、というようなスタンスの教員が圧倒的に多い。そこは短期でできるものと長期でしなければならないもの、ということの仕分けをどうやって情報交換を通じて行うかということが、私は、地域の連携を成功させる1つの決め手ではないかと思います。

そういう意味では、三重県というのはある意味で恵まれていて、中小企業が多いのだけれども、三重県には、やっぱり三重大学しかないと言ってしまうだけでも、ほとんど三重大学しかないと思っていただけたらいいと思いますので、そういう意味の連携は非常にとりやすいと、こういうふうに思っています。

**片山** ありがとうございます。今の内田先生の情報交換に関するお話は、趣旨説明において引用したステークホルダーズの定義としての「価値の交換」を想起させるなど大変示唆に富んでいたと思います。引き続きまして、今度は立命館の今村さんに、学外のステークホルダーズについて伺えればと思います。お願いいたします。

**今村** 学内のことで発言させてもらっていいですか。感じていたのは、トップの登場の仕方と事務局の登場の仕方というのがあるなと思っています。トップの考えがわからんからまずそれを示せ、トップの顔が見えないという人と、トップが先にやってしまったら現場が創造的にやることないじゃないかという人がいます。

これは事務局も同じで、どうせ事務局で結論を考えているんだろうと言われる場合と、事務局がさっさとやっしまえば、教学現場はすることないじゃないかということがあります。それぞれの段階で、政策形成に向かいながら、いかにトップと事務局がうまく絡むか。特に、トップが役割を果たすべき時期というのは、恐らく各大学のカルチャーによって違うんじゃないかなと思います。最初から引っ張っていくケースもあれば、全体の意見を受けとめて最終的に判断をするというときに出てくる場合もあるし。

今回、事務局として気を使ったのは、立命館は2003年にできた総長・理事長室をトップダウン的だということで解体して、総合企画部をつくったものですから、私どもの立場は非常に微妙なんです。ですから、何か結局おまへたちはトップのためにやっているのか、現場からはトップの意を呈してやっているのかと、思われることもあったわけです。

ラグビーでいうラインアウトみたいなものですね。あまり「こうだ」とははじめからきれいに整理せずに、割と中間的な提案も含めて自由に検討してもらうことの良さというのは、今回、かなり学ばせてもらったんですね。それが政策形成を各ステークホルダー、学内ステークホルダーが自分事化するということですね。職員で言えば、自分の部局をどうした

いかということが大きい関心ですので、そのこととのつながりを重視することです。また、プロセスを共有するために、インナーコミュニケーションに政策提起ぐらい同じぐらい多くの時間を使う、労力を使ってみんなに知らせることが重要だなということ、そういうことを感じました。

学外ですが、今回は中期計画全体についてのさまざまな問題について学外の意見を積極的に聴取するというはやっていないんですが、やってよかったのは、学園ビジョンにかかわるところは、卒業生に対する意見集約を行いましてかなり多数の意見が出されました。それは、今度の「Creating a Future Beyond Borders」という我々の新しいビジョンを策定する過程で、立命館が大きくなったうえでの希望や期待、問題点はかなり出されましたので、それは我々は非常に励まされたという思いがあります。

また、あわせて学生からも意見を募集しました。従来の学生の自治組織からの意見だけではなくて、一般学生からもさまざまなアンケート等を通して、ウェブ等を通して意見を聞くという、そういうコメントをもらうという作業をしたので、これはビジョンを形成する上でも大きな役割を果たしたと思っています。

**片山** ちょっと突っ込ませていただきたいのですが、校友からいただいた意見は、学内のステークホルダーズと特にどういった点が違うとお感じになりましたか。

**今村** 社会的な目線で見ている方が多いので、やっぱり大きな点で言うと、立命館のこれまでの歴史に対する思い、特に世代によりますけれども、大阪ではなく京都を中心に頑張りたいという意見などもありました。あるいは学費の面ですとか、あるいは教職員のサービスだとかですね。それは、やはり学内議論からはなかなか出てこないような意見が出てきたなというふうには思っています。

**片山** 学生についてはどうでしょうか。

**今村** 学生は、自治会等を通して来る意見よりは、もう少し素朴な意見が多いように思います。ですから、それこそ食堂を何とかしてほしいとか、そういう非常に学生生活の中で感じるさまざまな素朴な意見をたくさん聞くことができたと思っています。

**片山** ありがとうございます。学外に関してもお二人から大変貴重な意見をいただきましたが、学内だけとは違った観点を得られるという、割とポジティブなとらえ方だったのではないかなと思います。

### (3) 学外のステークホルダーズの視点

**片山** そこで福原さんにお伺いしたいんですが、今の学内、学外のステークホルダーズの

巻き込み方というものを企業というお立場でごらんになっていて、いかがお感じになられましたでしょうか。

**福原** 特に、先ほど内田先生のコメントで、教員はもうそんなことをぐちゃぐちゃ考えなくてもいいというお話があったんですけど、内田先生ほどの強いリーダーシップを持ったトップがいらっしゃる組織はそれでもいいのかなと思うんですけど、一般的には、なかなか難しいと思います。私は、大学というのは、研究者の養成の場であると同時に、教育機関であると思います。

教育機関は何かというと、あまり営利企業的言い方はよくないのかもわかりませんが、これはサービス業だと私は思います。つまり、よって立つ収入はだれから来ているのかというと、これは学生あるいは保護者から来ているわけです。そうしますと、一つ一つの教育の質が、本当に、いわゆる顧客満足度を与えているかどうかということは、相当厳しく問われなくてはいけないのではないかなと思っております。

営利企業と非営利企業というのは、基本的にはほとんど何も差がなくて、ただ富の分配の仕方が違うということだけで、非営利企業も、いわゆる収入的な成長のないところには発展はない。したがって、停滞は衰退と同義語だと思います。したがって中長期計画、先ほどちょっと申し上げたときに、何が足りないかということ、やはり成長へのビジョン、それから先ほど杉崎さんのほうから数値的なお話があったのでちょっとほっとしたんですけども、きょうのプレゼンの中に数値目標を入れていらっしゃるところは1つもなかったというのが、ちょっと残念だったですね。

私は、野村証券時代に会社のお金でアメリカのビジネススクールへ留学させてもらって、MBAを取得いたしましたけれども、大変ショッキングだったのが、教授の評価を学生がやるというところがあって、そこで学生に評価されない教授は去らざるを得ないと。当然、ビジネススクールというのは教育機関であるという側面のほうが強いんだろうと思いますけれども、そうしたところがまずステークホルダーは一体だれかということ考えたときに、最重要は、特にサービス業にとっては、これは顧客です。したがって、従業員とか株主とかいろんなステークホルダーがいますけれども、最も重要なのは顧客だというのが、やっぱり伸びている企業の基本的な考え方だろうというふうに思います。

また、営利をむさぼればいいのかということもございません。実は、ベネッセというのは日本最大の介護事業のオペレーターでございます。今、210カ所の老人ホームをやっております。私自身は社長で3年やっておりました。そのときに、よく言われる質問として、福祉に営利企業が入ってくるのはいかがなものかとか、福祉でもうけるのはどうだというふうに言われるんですけども、顧客の満足度なき営利のむさぼりは、長続きしない。したがって、退場する企業、例えばコムスンのような企業が出てきました。私は、よく職員、特に営利法人で働いたことがないケアスタッフというのが7,000名、8,000名いる中で、彼らに言っていたのは、顧客満足度と両立する利益の成長は、我々にとって誇りだという

ふうによく言っておりました。

ステークホルダーがだれかということ考えたときに、中長期戦略のいろはの「い」の字だと思いますけれども、最優先のステークホルダーはだれかということ、やっぱりはっきり確定させたほうがいいんじゃないかなと思います。

それから、どうも組織というのは個別最適解に走って全体最適解に貢献することがないということが起こりがちです。そういう組織は成長しないと断言していいと思います。したがって、企業サイドで中長期計画をつくる時は、当然、数値目標、これはコミットメントですから基本的には守らなくちゃいけない。したがって、レビューをきちんとやる。

いただいた資料の中で、篠田さんの資料、私、大変興味深く見たんですけども、中長期計画の評価を毎年きちんと実施していないところが5割あるとここに書いてございます。レビューをしない中長期計画はあり得ないと思います。したがって、ステークホルダーズの巻き込みの仕方の前に、ステークホルダーとは一体だれか、それから目指すべき数値は何か、それを評価する仕組みは何か、それをきちんと対外的に発表すべきツールは何か、きちんと理解が得られているのか、そこのフィードバックをとることも必要だろうというふうに思っております。

すみません、ちょっと生意気な言い方をして大変恐縮なんですけれども、そのあたりを強く感じました。以上です。

片山 ありがとうございます。

#### (4) 追加コメント

片山 恐らく、皆様ご意見があるかと思うんですが、どなたか、今のご意見、議論の中でつけ加えたいこととかはございますでしょうか。・・・今村さん、お願いします。

今村 今のご意見に対して、反論ではなくて、おっしゃることはまさにそのとおりだと思います。問題は、大学という経営体において、それをどうやってやるかということ。アメリカの大学、韓国もそうですね。私は韓国の大学に友人が多いのですが、話していて「ベンチマーク」という言葉が、あえて大げさに言うと5分間しゃべったら10回ぐらい出てくるぐらいベンチマークが好きです。ベンチマークばかりでどうするんだみたいなぐらい数値目標を持っています。

今回の計画には、幾つかの項目では数値目標を挙げているんですけども、結局全体としての大きな目標の中に数値を入れ込めなかったんですね。入れ込むこと自身が非常に難しいです。入れ込めればいい、例えば次のR2030があるとすれば、そういう次元にまでいけるといいなとは思っていますが。

ただ、今回、大きいと思ったのは、財政計画との一体性ができたことです。つまり、それは経営体として、どんなにあがいても、財政という制限、枠組みというものを持たざる

をえない、この認識はかなり浸透したと思います。今日は財務部は立命館の経理課長がここ来ているんですが、今は、新しい事業を構想するときにはなかなか大変で、財務に細かいシミュレーションをしてくれという要望が出るようになりました。つまり、学部展開をするときに必ず財務シミュレーションを考えるという意識は強まったと思います。それから事業計画の検証ということで、中間評価と年度末評価を実施するようになりました。

こういう財政の検討や、事業の検証は、本当の意味で、今、おっしゃったようにステークホルダーのためになることをしているのであって、何も自分たちの首を絞めるために言っているわけではないわけですよ。そういう努力をみんなでやれば、目標を持ってやればいい学校ができるし、学生にも喜んでもらえるということについての共通理解を進めるということが大切です。これはすごく時間がかかるなと思っていますので、2030ではそうならなければいいなぐらいの視野で考えようと思っています。

片山 内田さん、お願いします。

内田 別に、私が独裁者としていろんなことを執行しているわけでも何でもないのでけれども、やはり教員もいろんな意見のコンセンサスをとろうと思うと、これは全然スピード感がないんですよ。皆いろんな意見を持っているのが教員だから、このコンセンサスをとって進めようと思えばするほど、物事は前へ進められないという現実があります。やはり、このことは大学にとって良いことであるとトップが判断して、それは私個人の判断だけではなくて、理事会とかそういう中で判断すれば、これはそれを先にスタートさせる。あと、私はじめ執行部がきっちり説明責任を果たす。それでも後で、学長は何もボトムアップしてくれていないというような不満があります。それを受け入れていると、私は何もでけへん。自分が教員であったときにもそうだったんですよ。大学の経営なんてあんまり関係ないというのが自分のスタンスで、教育と研究をきっちりやるのが私の役割だと思っていた。それが上になるとちょっとスタンスを変える。

教育について、ステークホルダーの意向を全く配慮しないというのではなくて、皆さん、やはり教育については、教員やからね、これはそれなりの意識を持ってやってくれているし、その評価はしています。ただ、その評価をどう反映させるかということが、まだできていないのです。教員の個人評価はきっちりやっています。各項目について、評価結果が出たときに、私のところへ来るのですが、ああ、そうか、そうかというところで、今のところは終わっている。改善を促す者、優秀な者に対する手当とか、それは出しているんです。まあ、その程度で、今、終わっておる。企業的ではないですけども、大学も企業と一緒にだったら大学の意味がないので、ちょっとその違いは理解していただきたい。

片山 篠田さん、お願いします。

篠田 福原さんからのご指摘、全くもっともなところが多いと思うんですね。やっぱりレビューをしない中長期計画は意味がないと、まさにそのとおりなんですけれども、現在の大学の中長期計画というのは、そういう、何と言うか、ただ方向をぼんと出ただけに終わっているものが結構あるということも、また事実だと思います。その前にご指摘された数値目標が特にはっきりしないということも、目標が具体化されてははっきりしなければ評価もできませんので、多分、そのことも評価を曖昧にしている重要なところではないかと思うのです。

これから我々が中長期計画をつくっていく上では、そのことをかなり留意したものにしていかなければいけない。ただ、中長期計画自体の中でどこまで具体的な目標ができるのか。もうちょっとブレークダウンした計画の中で、具体的な目標を設定していくのか、やり方というかつくり方の問題はあります。掲げている、また公開する中長期計画にあまり細々した目標を出せない、それはかなり企業秘密に属するということもありますので、その辺は工夫の余地があると思うんですけれども。

ただ、一方で大学は認証評価という制度がスタートして、一応、目標をつくって、それについて到達度評価をしていく。特に、この7年のワンサイクルが終わって次のサイクルの場合には、それを非常に重視した評価にしていこうという流れです。これは、文部科学省が言っているだけではなくて、我々というか私も認証評価機関にかかわっているんですが、大学の自立的な目標と評価というのを重視していこうという方向で、努力をしていこうというふうになっております。

それから、学校法人のほうは私立学校法が改正をされて、事業報告と事業計画というのが義務づけられました。これも、やっぱりマネジメントサイクルをつくっていこうとする流れですので、毎年方針を出したら、きちんと到達を評価していこうというシステムです。ただ、これも非常に形骸化をしているという現実があると思うんです。そういう制度も使って、徐々に改善をして、マネジメントサイクルを回していくということが非常に重要なところかなと思っています。

それからもう一つは、教育の問題にどこまでかわれるかということなんです。この中長期計画というのが、そもそもこれは理事会のもの、法人のものなのか、大学の中長期計画なのか、あるいはその両者によってつくられたものなのかという、構造にもよります。学校法人制度というのは、御承知のように法人があって大学があるという構造になっておりますので、企業のようにぱっと指揮命令で動くという組織ではないところで、どのような組織上の工夫をしていくのか。特に、大学の教育改革をどのように進めていくのか、中長期計画のビジョンに従って教育計画をどのように推進していくのかというのは、非常に難しい問題だというふうに思うんですね。

中教審で言えば、学士力の答申が出て、入口から出口まで3つのポリシーが設定されて、それでGPAやシラバスや、今はナンバリングとかということになっているんですけど、日本の大学の教育は、そもそも教育目標に従ってそれぞれの個別の授業をつくるというふう

な風土になっていない。これは、多分、東京大学を筆頭にして、そういう状況じゃないかなと思います。つまり、人材養成目標に従ってちゃんとカリキュラムをつくっていくというふうにするのはなかなか至難の業ではないかと思えます。けども、中長期計画の目標が教育を変えていくことが最大のねらいであり、大学がサービス機関というか教育の機関である以上、大半の大学が、多分、教育で中心的な役割を果たさなければいけない任務を持っていると思うんです。その場合に、中長期計画というのを、教育に浸透させるためにどのようにやっていくのかというのは、これもまた非常に難しい、かつ重要な問題です。

そのためにも、やっぱり教育にもマネジメントというのが絶対に要ると思えます。つまり学部任せで教育が前進をするという状況ではないですから、大学がそれをマネジメントして、コントロールをして、目標をちゃんと定めて、浸透させていくというシステムというのを、教育の部分でもつくらなければいけないんじゃないかなというふうに私は思っています。

片山 ありがとうございます。

### 3) フリーディスカッションと総括

小林 会場からいただいた質問がかなりたくさんあるのですが、全部はとてもお答えすることもできません。それで、幾つか選ばせていただきました。

3 つ同じような質問がありましたので、まずそれについてお答えしていただき、あとは個別のパネラーの方に幾つか質問が来ていますので、それにお答えしていただくということにしたいと思います。

初めに、3 名、ほとんど同じような質問ですが、私と片山、あるいは劉のところに来ています。まず「ベンチマークのための共通のフォーマットをつくらせたら、どこが主体となる、あるいはなるべきと考えられますか」ということで、同じような質問ですが、「我が国において、今後、大学ベンチマークを実施していくためには、各大学が相互に比較可能なデータベースをつくる必要があるが、その場合、どのような機関がデータベースをつくるのがよいと考えますか。また、こうしたデータベースは 1 つだけが、あるいは 2 つ以上並列するのとどちらがいいと思いますか」という質問。それから、「ベンチマークの重要性はもっともであるけれど、現実問題として、どのように活用できるのか。かなり抽象的であるように思われてならない。また、データを得るためには他機関との連携も重要であり、現時点では、そのようなデータが得られないことから、絵に描いた餅になるということを憂える」ということですが、これについて、時間の関係で詳しくは説明しなかったのですが、私の発表資料で言うと 30 ページに、アメリカの大学でさまざまな情報公開システムができているということをお話いたしました。

それで、これは我がセンターで出している「ものぐらふ」という PDF の報告書がダウン

ロードできますので、そこに詳しく紹介してあります。さまざまなレベルであります。連邦政府のレベルのものもあり、これは公開データです。それから、各大学がコンソーシアムをつくっている、あるいはデータを交換するシステムですね。公開はしないのですが、お互いに交換をするシステムをつくっているという例もありますし、あるいは学生調査については、同じようにベンチマークするような学生調査をやっているというような例が幾つもあります。

日本の場合、どう考えればいいのかということですが、これについてもいろいろな考え方があってと思います。例えば、先ほどお話しした中教審では、大学のポートレートということで、ある程度、共通のデータセットをつくろうということで、これはまだ構想段階ですが、かなり具体的に話が進んでおります。ただ、現在のような政治状況ですと、具体的にそれが実現できるかどうかというのは、未知数です。

それから、もう一つは、先ほど篠田先生のほうからありましたけれど、認証評価機関というのは、当然、こういうことをやっておりますので、大学基準協会なり、あるいは高等教育評価機構というところがこういうことをやるということも、当然考えられます。中間組織であります私大連というところが、あるいは私大協といったところがやることも考えられるでしょうし、国大協がやるということも考えられないわけではない。もう一つは、私学に関しては、私学振興財団がきちんとしたデータを持っておりますので、これをもとにして作ることもできるというふうに考えられます。

先ほどのご質問のお答えにもなるかと思いますが、私は、1つだけ作ればよいというふうには考えておりません。やはり、こういうものは複数ないと誤った、かえってミスリーディングになることがあるかと思いますが。

福原さんの数値を出す必要があるという意見について、これは話し出すと非常に長いテーマで、多分、もうちょっとバトルをやらなくともうまくかみ合わないと思いますが、数値を出すことは非常に重要だと思っています。しかし、それをやり過ぎると非常に弊害もありまして、特にパネラーの方も皆さんおっしゃっていたと思いますが、教育については特に難しいわけですね。

この前の政策提言仕分けでも、教員1人当たり幾ら金を使っているか何とかということで、あれ、財務省と文科省がお互い違っていると聞いてやり合っていましたけど、総収入を学生数とか教員数で単純に割ってもほとんど意味はないわけですね。ですから、そういうようなことで、数値を出すことは大事だと思いますけれど、そういうところでも気をつけていかなきゃいけない。そのようなことが、まずこの大学情報データベース関係については言えるかと思いますが。

片山 ちょっと補足してよろしいですか。

小林 どうぞ。

片山 ベンチマーキングのためのデータベースに関して、個人的な意見です。膨大なソフトウェアを購入して大規模にやるということは大学でよく行われるんですけども、ベンチマーキングに関して、私は、エクセルシート1枚から始めるというのもありだと思っています。むしろ、例えば学費を比較するとき、自分は女子大だから女子大同士を比較するというだけでなく、実際には、学生を奪い合っているのは地元の国立大学だから国立大学と比較するといったぐあいに、どことどういう目的で選ぶかというところの議論にエネルギーを割くべきと考えます。私はデータベースについてあくまでツールだと思っておりまして、むしろ大切なことは、たとえば自分の大学にとっての多様性とは何だろうかという検討。自分は工業系大学だから女子学生の比率を高めたいとか、あるいは国際化を目指すから留学生比率を高めたいのか、それとも自分の地域以外からの地域の学生の比率を高めたいのかというぐあいに、それぞれの大学にとって多様性というのは意味が違うわけです。そういうことを、ベンチマーキングという作業をしながら議論していくということの方に、私は意味があると考えております。

もちろん、アメリカの IPEDS のようなシステムがあれば、必要なデータをすぐそこから引っ張ってこれるわけですから、こうしたシステムの構築は中長期的に非常に重要な作業だと思うんですが、個別の大学で行われるべき作業というのは、膨大なデータベースの構築に着手する前に、まずそれを通じて何を実現したいのか、という議論を始めることではないかなと考えております。

小林 次に、これも2件、同じような質問があるのですが「アメリカの大学では、理事会にも学生代表が参加しているということですが、具体的には代表がどのような選出等をされているのか。また、どのような形で理事会に出席したり、計画策定にかかわっているのか教えてください」と思います。それから、「ステークホルダーとしての学生について、アメリカの大学で理事会に学生代表が参加とあるが、参加割合は。日本の場合、中長期計画策定に3%の学生が関与しているが、この数字が何%になれば参加として十分と言えるのか」というようなことですね。それから、「学生が中長期計画に関与したところで、計画策定時には卒業してしまうので、関与するインセンティブは学生にはあまりないのではないかと。あるいは、ステークホルダーとして学生に参加させるために、アメリカではどのようなインセンティブを与えているのか」というような、学生参加についての具体的な質問が来ております。

これ、最初の数値のことですけど、これは先ほど申し上げましたように、まずはこういった参加率とかという調査はアメリカにはまずないと思います。平均を出すことが非常にミスリーディングになるので、こういった数値は逆に出さないわけですね。大学のタイプによっても違いますし、大学の考え方によっても違います。私、もちろんそんなに全米の大学を知っているわけじゃないんですけど、学生代表がいない大学もあれば数名参加している大学もあるというふうに、むしろアメリカの大学は多様性が特徴ですので、ここで平均何人と言ってもほとんど意味をなさないわけです。

むしろ重要なこととして、これに関連してありますのは、例えば学生代表が入ったときにも、投票権1票を理事会で行使できる場所もあればない場所もあるとか、あるいは各大学それぞれに、自分の大学に応じて工夫しているということが重要だろうと思います。

それから、その意味ですけれど、これは先ほどのご質問にも関係するわけですが、もちろんステークホルダーとして大学に学生を参加させるということ自体が重要だということもあるのですが、これはアメリカだけではなくて、イギリスとかヨーロッパの大学も基本的には、学生参加は学生の教育の一環ですね。つまり、大学の自治ということを通して、学生の中から、学生代表が学んでいく。大学は小さなコミュニティですから、そこでのガバナンスでありますとか、政策決定に加わるということで、社会のリーダーを育てているという側面が非常に大きいわけです。

そういう意味では人材養成の一環としてやっているわけで、日本ではこういったものがなくなってしまったというのは、私は、非常に重要だし、残念なことだと思っております。

すみません、この話をすると長くなりますから、これ以上、やめておきますが。今のことで、何か補足はありますか。

**内田** 今、小林先生が言われた最後の方は、私も、人材養成という意味では大賛成ですけれども、それ以前の部分は、日本の大学生というのは、親が学費を出して大学へ来ているわけです。アメリカのみんな自分で学費を出して大学へ来ている学生と、日本の親がかりの学生を比較して、同じ土壌では語られへんの違うかな、というふうな思いが強いです。

**小林** ちょうどいい例なのでお話ししておきますと、大体、アメリカの学生は約4割が成人学生です。それ以外の学生は、大体6割ですけど、この学生は大部分が親がかりです。ただし、今、多くの学生は非常に多額のローンを借りていますので、これは卒業してから自分で払う。そういう意味では、払います。それから、アルバイトもします。そういう形では払っておりますので、日本は、それに比べると7割以上は親がかりですから。ですから、ここでも平均で比べてもあまり意味がなくて、どういう学生を対象にするかということが非常に重要だろうと思います。

ちなみにここにも、私が知っているだけでも何人も、成人学生で自分で授業料を払っている学生が来ていますので、そういう学生は、今の先生の話の聞くとちょっと違和感を持つんじゃないかと思えます。

**片山** 今村さん、お願いします。

**今村** 現役学生からすると、例えば中長期計画というのはインセンティブが働かないのではないかというご意見のように思うんですけど、今度の全学協議会、R2020の議論を学生代表としましたけれども、彼らは非常に立派で、後輩のために何かしてほしいという

意識はかなりあるなという感じでした。

それからもう一つ、今度の学生たちとの交渉・協議を通して思ったことは、私、ちょうど全学協議会のときにスマホで——本当はスマホを見たらあかんのですが、スマホで全学協議会のツイッターを見ていたら、学生の反応がすごくおもしろかったですね。

例えば「学費値上げ反対」と学生代表は言っているけれども、お金を使う施設の要求もするのはおかしいじゃないかという学生も会場に参加しているんですね。非常に意見は多様です。多様なだけけれども、大学側が聞く姿勢を持っていること、改善する姿勢を持っていること。このことは、ウチはいい大学なんだということを宣伝することと違って、勇気が要ることだけれども、そういう姿勢こそが今はとても大事なということを実感しました。よく、ポスターにお金をかける余裕があれば学費を下げてくださいという学生もおります。学生は、自分の大学が完璧だと思っていないわけですね。むしろ、問題点をちゃんと聞く姿勢があるかどうかが大変で、このことを学生参加を通してやるということは、これは非常に意味があるなと思いました。

**小林** 今のお答えで、ちょうどもう一つの質問が「立命館の場合、学生の参加は具体的にどのレベルか」ということで、これはお答えにできれば結構だと思いますが、例えば先ほどアメリカの大学の例で申しましたように、実際、理事会でかなり影響力を持っているのか、その辺のことを、もし差し支えなければお願いいたします。

**今村** 日本の状況はわかりませんが、立命館は、すべての学部で基本的にちゃんとルールに基づいて自治会が選出されております。しかも非常に高い投票率です。全学協議会という制度は、教職員組合と学生と院生の代表と理事会という4者が話し合う組織ですけれども、それがまだ機能しているということが大きな点です。

したがって、代表を通してさまざまな議論をし合うことができます。学生からは、相当いろいろな指摘を受けます。例えば教員整備計画でST比が改善されても、そのことが教員の質の向上につながるのかとか、非常に耳が痛いことをたくさん言われます。去年でしたか、学生の発言をテープにとって常任理事会で流したこともあります。

そういうことで、やはりふだん気づかない指摘、非常に耳が痛い指摘ですね。教職員が相互に言い合えないようなことですね。そういうことを学生に言ってもらえるというのは、大変ありがたいことだなと思っています。

もうひとつは、ソーシャルネットワークを通じたような、もっと生の学生の声の把握。それから、デプスインタビューってやっているのですが、これは任意に学生を数十名選んで、ひとりずつ1時間ぐらいインタビューしてもらいます。学外の人にやってもらいます。結果を聞くと、学生は大学を大変よく見ているなというふうに思います。非常に鋭い。

ですから、いろんなツールを使って、今の学生の意見をいろんな形で聞くということはとても意味があるし、教学組織にとっては効果があることかなと思います。

**小林** ありがとうございました。次に、福原さんへ「意欲のある1年生をターゲットにした Future Skills Project を通じて大学で付加価値として身につける、グローバルに身につける教養とは何とお考えですか」という質問なのですが。内容的なことだと思いますが。

**福原** Future Skills Project に関しては、まずはやはり主体性を引き出そうということ、こういう形のものを設計をしたということです。

また、いわゆる座学で、新しい知識をいろいろと与えていくということよりは、企業の、実際に事業に深く携わってきている人たちが実例をもとにしてお話をし、あるいはその前に、私どもの「クリティカルシンキング」だとか「ロジカルライティング」だとかというテキストは一応勉強してもらった上で、あえて言えばプレゼンテーション力を磨いてもらうというような形だろうと思います。1年生に実施して、実は事前と事後のフィードバックをもらってしまして、そこはビデオで撮って映像としても記録しているんですけども、極めて達成感を感じている学生たちが多く、中には、2単位のためにこんなに苦労させるのは損だとかと思っている学生もいるようですけれども、達成感が強かったようです。

したがって、Future Skills といってもいろいろなものがあるというふうに思いますけれども、まずはやはり、1つは働くということがどういうことかということをイメージしてもらおうということもあろうかと思えます。そういった自分たちがどういうスキルを磨けば、例えばそこで話している企業の人たちって、ある種のあこがれの対象にもなるというところがあって、そういう人材に自分たちが成長していくために何が足りないんだろうかということ、主体的に自問自答してもらおうということも、プロジェクトの成果としては上がってきているようです。

まだまだ始まって半期が終わったところ。今、ちょうど後期へ入っているところですので、このあたり、学生のパフォーマンス等、あるいはフィードバックを見ながら、またまたブラッシュアップしていくという作業があるようでございます。

**小林** ありがとうございました。こういったシンポジウムというのは、いつも大体そうなんですけれど、なかなか話がおもしろくなってきたところで、もう大分時間がたってしまっていて。フロアからも、あるいはほかの質問もまだお答えしていただけていないんですけど、もう時間もそろそろなくなってまいりましたので、パネラーの方には、きょう一番参考になったことは何か、それからあしたから何をしたいのか、お一人ずつ、時間の関係で1分くらいでそれをお願いしたいんですが、よろしいでしょうか。

**今村** どうしても学校現場の視点からは、見えてこない、あるいは意識できないことが多いんですね。きょうは、特に冒頭にありましたベンチマークの話ですとかというのは、もう一度、原点に戻された気がしました。

あわせて、私がこれからやりたいことに関連するんですけど、アジアの大学をもっと凝視すべきだということを、最近、特に思っています。これは、日本の大学全体の反省でもあろうかと思うんですけども、中国、韓国の大学が、この間、やはりベンチマークというものを掲げて改革をしてくまして、評価はいろいろありますけれども、幾つかの点で日本の大学は明らかに敗北をしていると思うんですね。その点で、率直にそれを認めて韓国や中国の大学をしっかり凝視する。我々自身がベンチマークをして、欧米だけではなくアジアからもいいものを学ぶということをしていくことが必要です。非常にひたむきに努力された大学がアジアには多くて、日本の大学を非常にチェックし、マークし、研究された。我々は、そのことをあまり振り返ることなく欧米ばかり見ていたという反省があります。

ですから、ベンチマークといった場合、もう少しそういう視野でも、ピア校といった場合も、もう少しアジア的スケールでも物事を考える必要があるんじゃないかなというふうに思っています。以上です。

**小林** ありがとうございました。内田学長、お願いいたします。

**内田** ベンチマークについては、片山さんが言われたようにかなりセグメントに分けないと、大学と大学といっても、ものすごくそれぞれの中に含んでいるものが違うので、やはりセグメントでどうやって分けて評価していくのが大事だと思います。病院は、今、きちんと病院セグメントとしてやっているの、そういうものを参考にして、学部でセグメントごとのベンチマークを作らないといけないのではと今日は思いました。

また、皆さんの意見を聞かせていただいて、ちょっと私もやり過ぎているのかなという気はしましたね。反省をして、明日からはボトムアップをちょっと重要視せないかなかなというふうな気もしております。

**小林** どうもありがとうございました。篠田さん。

**篠田** きょうのテーマでありますステークホルダーとつくる中長期計画、これは非常に重要な、といいますか、中長期計画推進の根幹だというふうに思います。

だから、学内のステークホルダーの意見集約、ボトムアップというのは重要なんですけども、やっぱり学外のニーズをどのように把握するか。例えば、具体的には高校生だとか、就職先の企業だとか、あるいは大学の周りにはいる自治体だとか。結局、大学を発展させるためには、こういう学外のステークホルダーのニーズにこたえて、大学が本来持っている目的だとか建学の精神に合わせて、それをどのように実現していくかということが極めて大切だと思います。

その点で重要なのは、私も繰り返し言っていますように、ステークホルダーと創るだけではなくて、ステークホルダーと実行できる中長期計画といいますか、要するに課題を共

有し、浸透させるということをいかにやっていくのか。これは、大学にとってなかなか難しい課題なんですけれども、これがなければ中長期計画は生きたものにならない。その仕組みづくりというか、組織づくり、体制づくりというのが、これからも工夫をしていかなきゃいけない中心問題じゃないかというふうに思っております。

**小林** ありがとうございます。では、杉崎さん、どうぞ。

**杉崎** この席に座っていて、そういうことを言うてはいけないのかもしれませんが、非常に参考になりました。明日からの仕事に生かしていきたいと思えます。

特に、今、財務部というか國學院大學は予算のヒアリングの最中でして、毎日切った張ったの話し合いをしている中で、どうしても押さえ込むのが我々の仕事ということになっています。今年は、学長が4月から変わりまして、就職力・教育力・ブランド力というものに、もう少し予算をつけろという指示が出ておりまして、皆さん方からいろいろ聞いた内容が非常に参考になると思いました。

我々は直接教育のところに携わっているわけではありませんけれども、それについても、非常によい、参考になるお話が聞けたと思って喜んでおります。どうもありがとうございました。

**小林** ありがとうございます。それでは、最後に福原さん、どうぞ。

**福原** まず、冒頭におわびを申し上げたいと思えます。パネルということで、あえて議論をちょっと振ろうと思まして、大変生意気なことを皆様方に申し上げたのを、まず冒頭におわびを申し上げたいと思えます。

2点目は、私どもが前回やったシンポジウム、それからきょうのフォーラムを通じて、企業サイドの人間として痛切に反省していることは、企業は採用のときに大学の教育を軽視しているということだと思えます。

私どもも、実は、就職人気企業ということで、募集人員の100倍、1000倍のアプリケーション・フォームが来るという中で、今、日本の企業、大学生ともに壮大なむだをしていると思えます。学生によっては、140社、150社、会社訪問をしていて、しかもそれを3年生からやっているということで、これは企業サイドの大学教育の軽視にほかならないと思っておりますし、私ども教育産業と偉そうなことを言っている、私どもの人事部も、私、最終面接に出るんですけれども、「おまえ、この学生の成績知ってるか」と言うと、全然データをとっていない、何を学んだかも問題にしていない、これでは。

やはり私は、大学サイドの今の努力というのはものすごいというふうに思えます。ただ、どうも日本企業は、大学進学率が上がってから、どうも偏差値のいい大学を、結局はとってしまうという傾向があるんじゃないかなというふうに思っていますし、大学が持ってい

る人を育てる力というのを、もっともっと見つめていかなくちやいけないというふうに思っていますし、そこを軽視してしまうというのは、これは壮大な無駄がこの国の中で行われていると言わざるを得ないと思います。

きょうも含めて、大学サイドの非常に真摯な努力というのを私も大変感ずる中で、経団連を含めて、企業サイドが、あまり表面的な大学に何を求めるんだみたいな話ではなくて、まず隗から始めて、みずからの今までの大学教育の軽視を、私は改めるべきだというふうに思っておりますので、非力ながらそちらのほうには働きかけていきたいなというふうに思っております。以上です。

**小林** 私も、最後に1分間でまとめさせていただきますが、きょう感じたことは、今さらながら日本の大学も結構多様性があるということで、それを一括して話をしてもあまり意味がない。あるいは、内田学長の言われるように、セグメントごとに議論しないとちょっとどうしようもないところに来ているのではないかということ、やはりこれだけ多様化していて、地域連携あるいは顧客満足度最大、成長、世界戦略といういろいろなレベルの大学があつていいと思いますし、それが中教審の機能別分化につながっていくのではないかというふうに思います。

それから、実際、もう一つ、やりたいことですが、平均では議論できないと言いましたが、逆に言いますと、そういうのは、大学の教員としてはそれを学生に言っていればいいんですけど、大総センターとしては、そういうものを実際につくっていかねば皆様の期待にこたえられないということで、これからは、そういったベンチマークをもう少し具体的にしていくことが必要ではないかというふうに思っています。以上です。

**片山** 長時間にわたりパネルディスカッションを続けて参りましたが、おかげさまで何とか無事終えることができました。最後に、パネリストの方々に盛大な拍手をお願いいたします。ありがとうございました。(拍手)

## 6. クロージング

吉見俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）

吉見 東京大学副学長・大学総合研究センター長の吉見でございます。

本日は、皆様、大変長時間にわたり最後まで熱心にお聞きいただきましてありがとうございます。まず、大変お忙しいお時間を割いてご登壇いただきました今村様、内田様、篠田様、杉崎様、福原様、パネリストの先生方に深くお礼を申し上げます。

また、ご多忙の中、これほどたくさんの各界の方々に来ていただきましたこと、誠にうれしく思っております。大総センター長として、またこの会を主催した者の一人として心より御礼申し上げます。

大学総合教育研究センターは、東京大学の教育改革を担っている組織でございますけれども、私どもは、東京大学だけが良くなればいい、東京大学だけ教育改革ができればいいというふうに思っているわけでは全くございません。当然ながら、他の国立大学法人や私立大学、日本の大学すべてと連携していかねばならないし、産業界、各界と深い連携が、大学全体の改革のために極めて重要であると思っております。

本日のお話、ずっと聞かせていただきました。それで、福原さんが最初のパネルで、大学の危機には二つある。一つは存続の危機で、もう一つは存在の危機だとおっしゃいました。私もそう思います。存在の危機とは、もう大学は要らないんじゃないか、果たして大学が21世紀の社会に存在し続ける意味は本当にあるのかということ、私たちは真剣に問われています。例えば日本の大学の今の状況を考えてみても、少子化あるいは大学数の増大、グローバルな競争の中で国民国家としての日本が弱っていく。そして、世界的な競争にどんどんさらされていく。教育はどんどん空洞化しているという声が聞かれるし、大学院の学生たちはどんどん凡人になっているのではないとも言われている。このような状況の中で、大学は存在そのものの危機に直面していると私も思います。

そして、ここでとりわけ重要なのは、このような困難な状況の中で質を落とさないということ。あるいは、もっと上げていく。つまり、学生たちの教育の質、そして学生たちの知的な質というものを、大学は上げていかなければならないわけです。一体、どうすればそれができるのか。それが財務戦略と非常に絡むわけですが、きょうのお話の中に幾つかのヒントがあったと思います。

私を感じましたのは、一言で申し上げれば、大学の最大のポイントは矛盾を力にすることだと思えます。つまり、大学は矛盾の塊である。何の矛盾か。例えば今日も、ボトムアップとトップダウンというお話がありました。ボトムアップとトップダウンは矛盾するんですけども、どちらか1つということではなく、ボトムアップとトップダウン、両方必要なんです。大学にとっては、一気に前進する、立命館が大変華々しくおやりになられたように、一気に前進することも必要ですし、ちょっと立ちどまって足元を固める、協調の基盤をつくることも重要です。これも矛盾するけれども、両方必要なんです。

そして理想の追求と財務基盤、これもしばしば矛盾しますけれども、これを調停することが必要です。それから学問のところでは、大学というのはそもそも専門教育とリベラルアーツの合体。専門教育とリベラルアーツは、大学の発端のところから矛盾しますが、これを調整することで大学がそもそも発展してきたのです。

つまり、様々な矛盾をいかに力に変えるか、これが大学の力だと私は信じております。そして、この力に変えるときに最大のポイントは、多分、中間者といいますか、矛盾しているものを媒介していく、中間をとっていくような、間にいる存在というものがキーになるのではないかと感じております。

本日、たくさんの方々にいらしていただきましたが、素晴らしいのは、大学の教員も学生も、産業界の方も、つまり非常に多様な方がここに集まっていらっしゃる事です。多様な方が同じ大学の問題を考えている。そこに、媒介、中間ということが生まれます。

さて、福原さんのお話から始めましたので、最後もちょっと。ベネッセの会長でいらっしゃる福武総一郎さんは、しばしば「経済は文化のしもべ」ということをおっしゃいます。私は、大変賛成です。ところが、その文化はサステナブルでなければならない。それを支える非常に大きな基盤が大学であると思います。ところが、その大学がサステナブルであるためには、財務とビジョンが組み合わさっていることが必要です。つまり、経済と文化、財務と大学の将来ビジョン、そして教育と経済。それが全部うまくつながっていることが、本日の将来計画、中長期計画、あるいは大学の未来にかけられていると思いますし、こうしたビジョンの中で、あるいはこうした財務戦略の中で、私たちが今後ともさまざまな形で議論を続けさせていただくことが大切で、ぜひここにいらっしゃる方々にご支援いただければ幸いです。

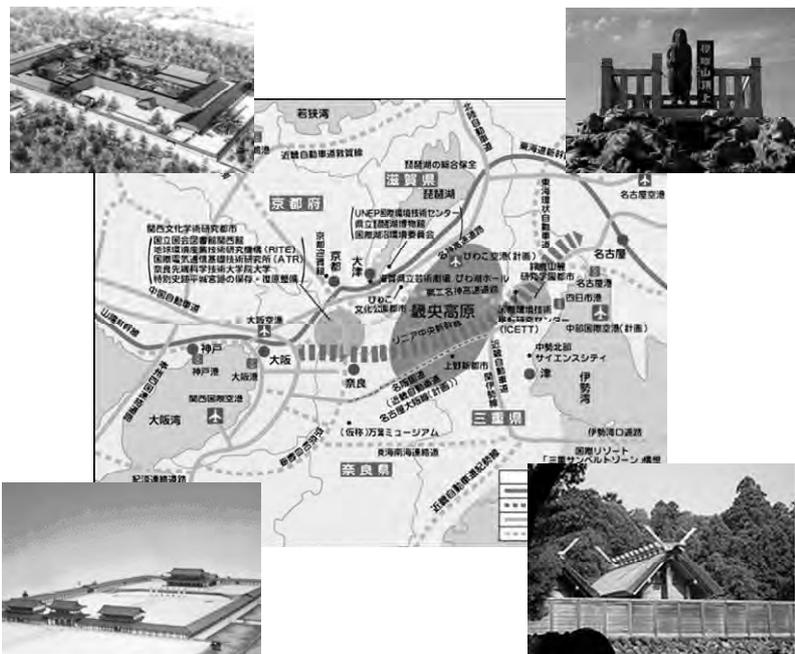
ちょっと長くなりましたけれども、これをもって閉会の辞とさせていただきます。本日は、長時間、まことにありがとうございました。御礼申し上げます。（拍手）

## 三重ってどこ？

- 伊勢の神宮
- F1の鈴鹿
- 志摩の真珠
- 伊賀の忍者
- 松阪牛
- 伊勢エビ、あわび
- 熊野杉



1



2

## 世界一の環境先進大学を目指して

伊勢湾に面し、三翠(波の翠、空の翠、樹の翠)キャンパス



三重大学

大津波対策は？  
どのように情報発信するか

3

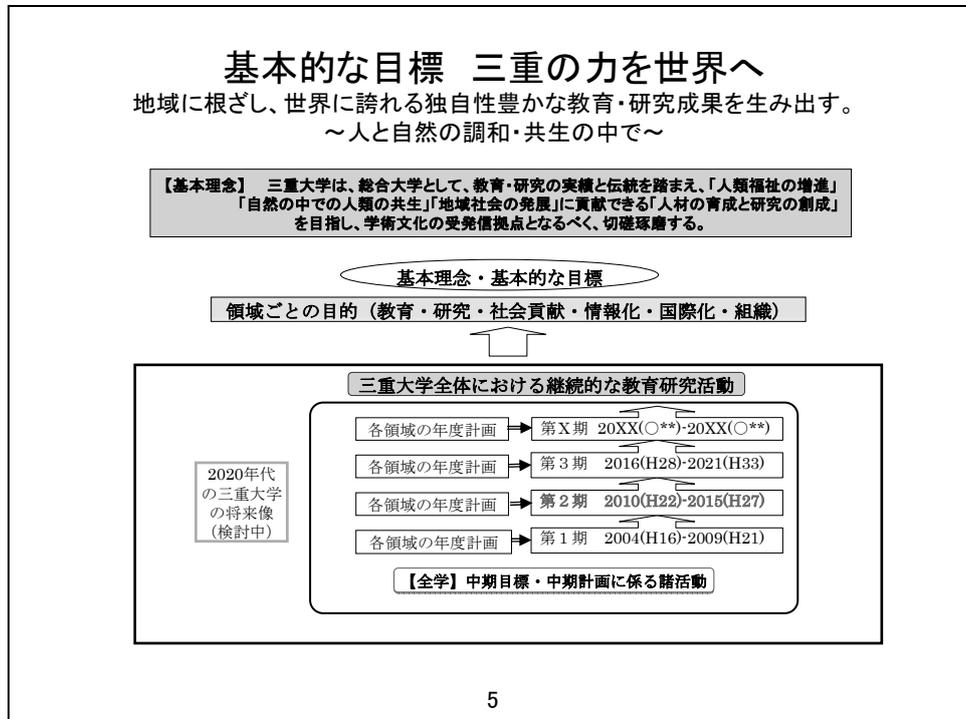
## 歴史を有する一つのキャンパスで、 全学融合を！

人文学部・教育学部・医学部・工学部・生物資源学部・地域イノベーション学研究科

### 教職員、学生の一体感



4



- ステークホルダーズと協働する  
三重大学中長期プロジェクトの事例**
- 教育の充実
    - ☆ 「4つの力」スタートアップセミナー
  - 市民生活の安全・安心への貢献
    - ☆ 「うまし国おこし・三重さきもり塾」
    - ☆ 平成24年1月開院の新病院
    - ☆ 世界一の「環境先進大学」を目指して
  - 活力ある地域づくり
    - ☆ 新たな産学官連携活動体制が発進！
  - 国際交流
    - ☆ ダブルディグリー制度の推進
- 6

**教育 「4つの力」スタートアップセミナー**  
少人数、課題解決型学習



【教育目標】  
4つの力を育成する

- 地域に貢献  
(ローカル)
- 国際的に活躍  
(グローバル)

↓

**グローカル人材  
の養成**

学生総合支援センター

7

**「美し国おこし・三重さきもり塾」**

文部科学省科学技術振興調整費

本学と三重県が協働して  
三重県地域において、  
防災・減災活動を行う人材の養成

養成の対象  
行政・企業に所属する社会人、  
地域の防災活動に取り組む方々



8

## 平成24年1月開院の新病院



### 災害拠点病院

災害医療と救急医療の研究  
家庭医療学の推進

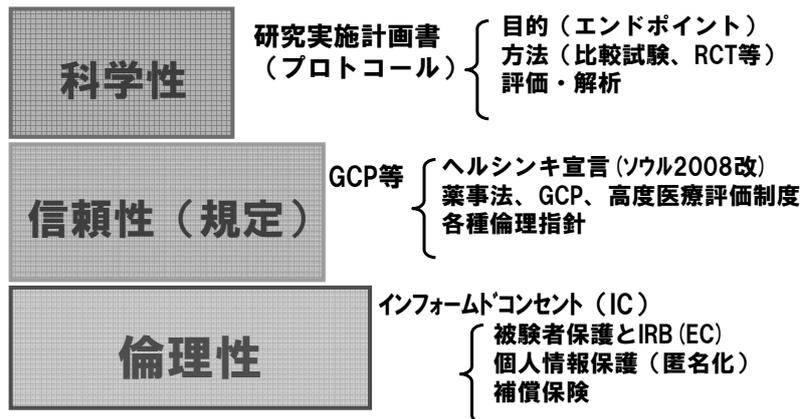
ドクターヘリポート



9

## 臨床試験・治験を適正に行うために

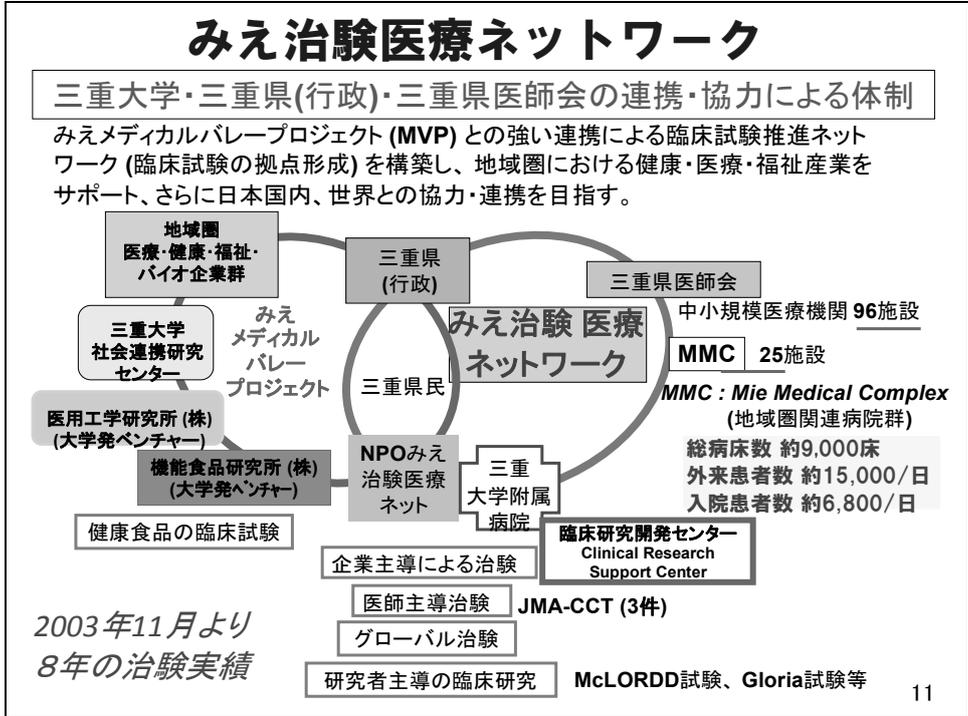
MIE UNIVERSITY



研究倫理委員会 と  
研究チーム (医師、生物統計家、DM、CRCなど支援スタッフ)  
用語と定義

**教育と研修が必要です!**

10



### ■ 三重大学カーボンフリー大学構想～省エネルギー中長期計画～

本学では、世界一の「環境先進大学」を目指して積極的にリーダーシップを発揮していくことが三重大学の社会的責任(USR)と考えており、CO<sub>2</sub>削減目標を以下の通りとし、全学で取り組んでいる。

## エコ大学ランキング全国1位選出

(2010年11月)



**政府**

2020年(平成32年)までに  
1990年(平成2年)比  
CO<sub>2</sub>を25%削減

➔



**三重大学**

2020年(平成32年)までに  
1990年(平成2年)比  
CO<sub>2</sub>を30%削減

□ 環境管理推進センターの設置(平成23年4月)

本学の環境方針に基づき、教育・研究を一層推進するとともに、低炭素活動に積極的に取り組むなど、その実現のための環境活動を推進することを目的として、環境ISO推進室を母体に環境管理推進センターが設置された。

環境ISO推進室

+

カーボンフリー大学構想推進室

➔

環境管理推進センター

12

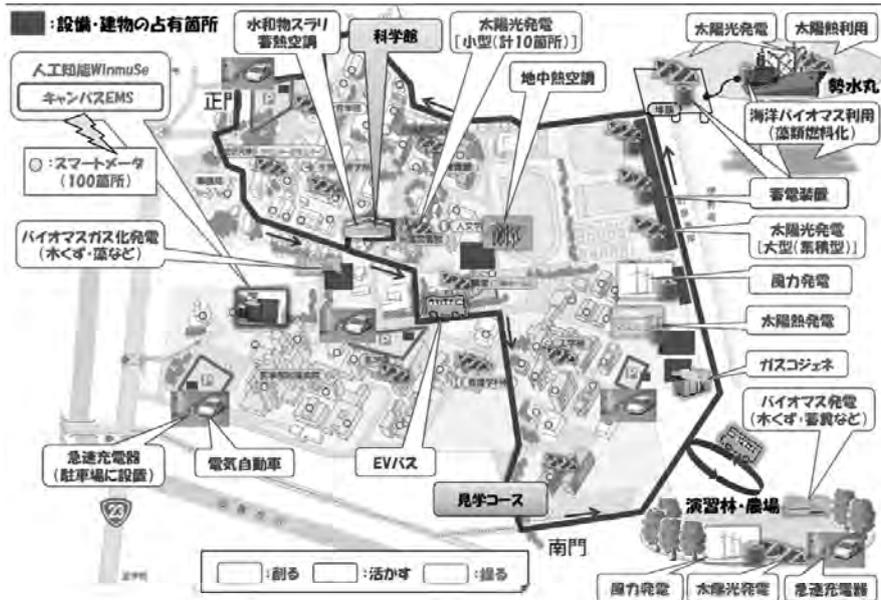
## 環境・情報科学館



- ・スマートキャンパス・コミュニティの情報発信
- ・情報社会の中での学習環境の整備充実
- ・統合的環境研究拠点

13

## 三重大学スマートキャンパス(MIESC)実証事業



14

## 地域を活性化する新たな取り組み

**産学官連携という課題**  
 教育と研究を通じて地域づくりや地域発展に寄与するとともに、地域社会との双方向の連携を推進する。

**行政課題**

- ①産業拡大政策、②防災政策、③インフラ整備政策、④医療・福祉政策、⑤観光政策、⑥環境政策等

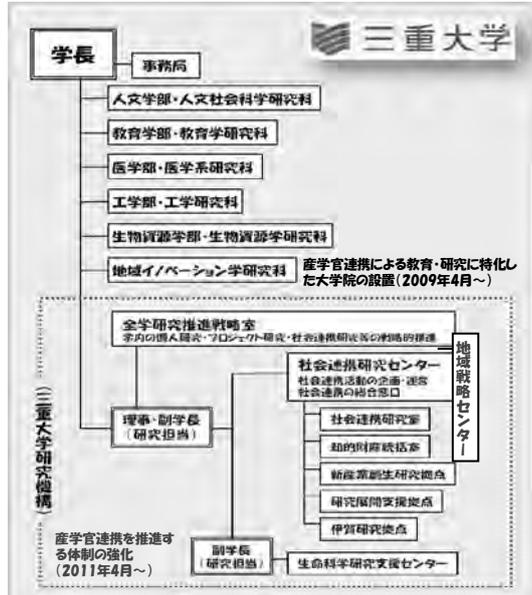
**経営課題**

- ①地域企業の人材および起業家の育成、②マーケティングなど、地域振興の担い手の育成



**三重大学地域戦略センター**  
 RASC(ラスク):  
 Regional Area Strategy Center

野村證券、百五経済研究所と協同



### RASCの独創性・先進性

- 三重大学は、国立大学初の取り組みとして学長が陣頭指揮をとって三重県下の地方自治体を政策面で支援する地域シンクタンク「三重大学地域戦略センター」を設立し、「政策立案・実施支援機関」へと機能展開を図る。
- 本センターが掲げる最終目標は、地域自治体・企業が抱える課題に大学各学部・研究科の知的財産を統括し、自治体・産業界と共に考え、解決法を提示しうる「新たな地域シンクタンク」として機能することである。

### RASC設立による波及効果

**○地域社会への貢献**

自治体、地域住民、地域企業との連携を行う重要な窓口として機能するとともに、自治体の政策策定に対する提言とその実現を支援することを通して、地域社会並びに地域経済の活性化に貢献する「地域シンクタンク」として機能することを目的に設立された。地方大学が地域の自治体・産業界と連携して地域課題を解決するための「実践的なしくみ」を構築する取り組みであり、地域再生に繋がる有効な手段(モデル)となりうる。

**○学生教育とキャリア形成への効果**

地域の自治体・産業界と連携したプロジェクト展開過程において、若手研究者・大学院生が企画・調査等の業務に主体的に携わる。このため、大学院における研究・教育が実践プロジェクトへ活用され、地域イノベーション学研究科の学生への教育効果も高い。産学連携を通じた教育・研究の活性化により、地域課題の解決策をめぐって相乗効果が期待される。つまり、連携先機関や関係企業との共同研究によって、大学院生の就職先拡大にも好影響がある。

**○研究領域の拡大・深化**

自治体・産業界のニーズや、提案に対する自治体・産業界側の反応などから、社会的ニーズを把握することができる。特命チームの一員として地域課題解決に向けた自治体への政策提言型プロジェクトに教員(研究者)が参加することは、社会ニーズのよりの確かな把握につながり、そのことが教員による新たな研究テーマの発見や研究領域の拡大にも資する。

## 第4回東大ー野村大学経営フォーラム 「大学の中長期計画を考える(2)」

### 國學院大學の中長期計画の現状

平成23年11月24日

國學院大學 財務部長  
杉崎 正彦



## 建学の精神

明治維新の際、わが国の急務は、まず、世界の先進国に追いつくことであった。欧米諸国列強の思想、文化、体制の導入が急ぐあまり、欧化万能の風潮が日本全土を覆い、日本古来の思想・文物が顧みられない状態となった。

しかし一方、わが国が独立を全うし、国家の発展を将来に期するためには、思想も文化も体制も、単に欧風の模倣でなく、わが国の歴史・民族性に基づくものでなければならないという気運が興り、國學院大學の母体である皇典講究所は、このような反省の気運を背景として、明治15年に創立された。

11月4日の開業式当日、有栖川宮熈仁親王は、初代総裁として教職員・生徒に対して、次のような告諭を述べられた。

「凡學問ノ道ハ本ヲ立ツルヨリ大ナルハ莫シ故ニ國體ヲ講明シテ以テ立國ノ基礎ヲ鞏クシ徳性ヲ涵養シテ以テ人生ノ本分ヲ盡スハ百世易フベカラザル典則ナリ而シテ世或ハ此ニ暗シ是レ本業ノ設立ヲ要スル所以ナリ」

國學院大學建学の精神はこの告諭の「本ヲ立ツル」ことを基底としている。元学長芳賀矢一博士作詞の校歌は、この精神を正しくうたい、この建学の精神こそ、本学の学問研究・人間教育を特色づけるものである。

(國學院大學ホームページより)



KOKUGAKUIN

## 國學院大學の教育研究上の目的

- 本学は神道精神に基づき人格を陶冶し、諸学の理論ならびに応用を攻究教授し、有用な人材を育成することを目的とする

(國學院大學学則第1条)


3

KOKUGAKUIN

## 國學院大學の沿革

明治15年(1882)11月皇典講究所の創設(千代田区飯田橋)  
 37年(1904)4月専門学校令により「私立國學院」となる  
 大正9年(1920)4月大学令による大学認可  
 12年(1923)5月渋谷(氷川裏)御料地に新校舎完成  
 昭和21年(1946)1月皇典講究所を解散  
 3月「財団法人國學院大學」を設立  
 23年(1948)4月國學院高等学校を設置  
 26年(1951)2月学校法人國學院大學となる  
 27年(1952)9月國學院大學久我山高等学校、同久我山中学校を設置  
 29年(1954)10月國學院大學附屬幼稚園を開設  
 30年(1955)1月國學院大學幼稚園教員養成所を設立  
 7月日本文化研究所を創設  
 35年(1960)4月國學院大學栃木高等学校を開設(38.3姉妹法人として独立)  
 44年(1969)4月國學院幼稚園を開設  
 52年(1977)1月國學院大學幼稚園教員養成所(各種学校)を國學院大學幼児教育専門学校(専修学校)に改組  
 57年(1982)4月國學院女子短期大学を開設  
 平成3年(1991)4月國學院女子短期大学を國學院短期大学と校名を変更し、男女共学制に移行  
 19年(2007)4月國學院大學内に「研究開発推進機構」を設置  
 21年(2009)4月國學院大學内に「教育開発推進機構」を設置  
 平成24年(2012) 創立130周年を迎えます!!!


4

## 國學院大學の創立

### ■ 初代総裁は有栖川宮親王



有栖川宮親王



山田顕義伯爵

5

## 学校法人國學院大學設置校の概要

國學院大學  
東京都渋谷区他

國學院大學久我山高等学校  
國學院大學久我山中学校  
國學院大學附属幼稚園  
東京都杉並区

國學院大學北海道短期大学部  
北海道滝川市

國學院幼稚園  
神奈川県横浜市

國學院高等学校  
東京都渋谷区

國學院大學幼児教育専門学校  
神奈川県横浜市

6



KOKUGAKUIN

## 國學院大學の特徴

- **日本で最初に認可された私立大学のひとつ**  
大正9年4月15日、大学令により認可



8

KOKUGAKUIN

## 國學院大學の概要

渋谷キャンパス

横浜たまプラーザ  
キャンパス

9

KOKUGAKUIN

## 学部の概要

<p style="text-align: center;">文学部</p> <ul style="list-style-type: none"><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">日本文学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">中国文学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">外国語文化学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">史学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">哲学科</li></ul>	<p style="text-align: center;">神道文化学部</p> <ul style="list-style-type: none"><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">神道文化学科</li></ul>
<p style="text-align: center;">人間開発学部</p> <ul style="list-style-type: none"><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">初等教育学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">健康体育学科</li></ul>	<p style="text-align: center;">経済学部</p> <ul style="list-style-type: none"><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経済学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経済ネットワーキング学科</li><li style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営学科</li></ul>

10

KOKUGAKUIN

## その他の組織の概要

大学院

- 文学研究科
- 法学研究科
- 経済学研究科

研究開発推進機構

法科大学院

- 法務研究科

教育開発推進機構

専攻科(神道学専攻)

別科(神道学専修)

 11

KOKUGAKUIN

## 國學院大學(渋谷キャンパス)





 12

## 國學院大學の食堂(渋谷キャンパス)



## 國學院大學の特長



- ・神話『因幡(いなば)の白兔』をモチーフにしてデザインされた。
- ・頭の飾りは榊の葉で出来ている。
- ・キャンパス内で、このマスコットに出会うと、その人に良いことがある。

## 國學院大學の中長期計画

### 國學院大學21世紀研究教育計画

- 3つの慮(おもい)
- 5つの基(もと)い

### 3つの慮(おもい)

- 「伝統と創造」の調和: 伝統文化を継承し、そこに学び新たな価値を創造してゆきます。
- 「個性と共生」の調和: 個性を輝かせると同時に、社会との共生を大切にゆきます。
- 「地域性と国際性」の調和: 自らの生きる地域に貢献し、国際社会での調和をめざします。

KOKUGAKUIN

## 5つの基(もと)い

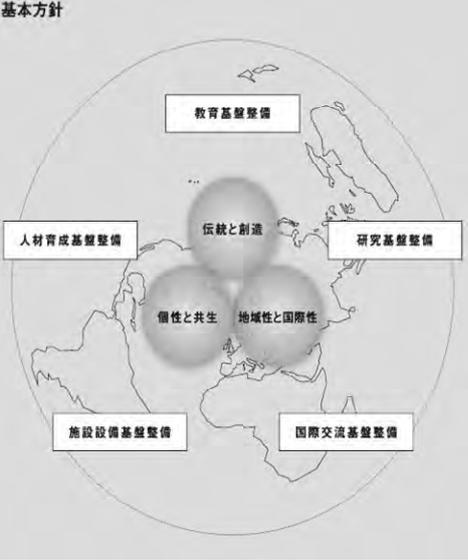
- 教育基盤整備:教育力の向上と教育の質の保証に、大学が組織的に取り組みます。
- 研究基盤整備:研究力の向上と研究拠点の充実、研究成果の発信を一層推進します。
- 人材育成基盤整備:学生の将来的な自立を支援し、卒業生との連携をさらに強固にします。
- 国際交流基盤整備:国際交流の方針に沿った体制を整備し、国際交流を活性化します。
- 施設設備基盤整備:エコキャンパスに努めると共に、更なる充実発展を期します。


17

KOKUGAKUIN

## 3つの慮(おも)い5つの基(もと)い

基本方針




18

21世紀研究教育計画 事業計画と施策

教育基盤整備	研究基盤整備	人材育成基盤整備	国際交流基盤整備	施設設備基盤整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 学士課程教育構築への対応</li> <li>■ 教育の質保証への対応</li> <li>■ 教育開発推進機構運営</li> <li>■ 学士課程と大学院教育の連携</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「組織的な大学院教育改革推進支援プログラム」事業の推進</li> <li>■ 「渋谷学」の総括と展開に関する事業の推進</li> <li>■ 「日本発共存社会モデル構築による世界貢献(共存学)」研究事業の推進</li> <li>■ 外部資金獲得研究事業の推進</li> <li>■ 大学院総合化の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個性ある、活力ある国學院大学生の育成支援</li> <li>■ 日本に強い国學院生の育成</li> <li>■ キャリアサポート体制の充実</li> <li>■ 院友会組織との連携強化</li> <li>■ 卒業生組織のコミュニケーション構築</li> <li>■ 学生支援GP「学生自らが発信する「自史」作成支援」の完遂</li> <li>■ 地域連携の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建学の精神に基づき国際交流指針の策定</li> <li>■ 国際交流指針の検討</li> <li>■ 海外教育機関との協定基準の見直し</li> <li>■ 海外での事業推進における危機管理</li> <li>■ フランチャイズ(国際交流ラウンジ)設置</li> <li>■ 国際交流機能の学内連携強化</li> <li>■ 研究者・教員の受け入れ・派遣体制の確立</li> <li>■ 留学生受け入れ・派遣体制の確立</li> </ul>	<p>★ 中期計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開かれた都市型大学の創造</li> <li>■ 体育館側敷地有効利用策定</li> <li>■ 渋谷キャンパス再開発事業の検証と補完</li> <li>■ 「たまプラーザキャンパス」新学部設備の推進</li> <li>■ 研究・教育に即応する体制作りの検討</li> <li>■ エコキャンパスの推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 学士課程教育構築のための項目検討</li> <li>■ 大学院教育との連携検討</li> <li>■ 教育の質保証への制度構築検討</li> <li>■ 建学の精神を教育に活かすプログラム検討</li> <li>■ 教育開発推進機構の3センター運営・組織・分掌などの検討</li> <li>■ 教育開発推進機構規程策定</li> <li>■ 教育活動における教員評価体制の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的資源、共同利用等に供する施設整備検討</li> <li>■ データベース等の整備検討</li> <li>■ 「高度博物館学教育プログラム」運営体制の整備</li> <li>■ 研究者コミュニティの組織化</li> <li>■ 情報の発信、提供及びその的確な受信の強化</li> <li>■ 「共存学」研究会の運営</li> <li>■ 「国際日本学」研究の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本に関する知識向上プログラム検討</li> <li>■ セミを通して教員・卒業生ネットワークの検討</li> <li>■ Webコミュニティの在り方検討</li> <li>■ 学内ボランティア制度の検討</li> <li>■ 自分史作成プログラムの後継事業検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協定ガイドラインの制定</li> <li>■ 外部資金による研究者の受け入れ体制検討</li> <li>■ フランチャイズ(国際交流ラウンジ)設置</li> <li>■ 在学中の留学を保証する単位認定制度の確立</li> <li>■ 魅力ある交換留学プログラムの検討</li> <li>■ 国際交流機能の学内連携強化推進</li> </ul>	<p>Plan 立案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 渋谷キャンパス体育館側敷地有効利用の策定</li> <li>■ 渋谷キャンパス再開発計画の検証</li> <li>■ たまプラーザキャンパス有効利用の検証</li> <li>■ 研究・教育体制に即応する体制作り</li> <li>■ 国際交流推進のための施設の見直し</li> <li>■ エコキャンパスの数値目標の設定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 教育開発推進機構(3センター)策定と運営</li> <li>■ 学士課程・大学院教育連携ワーキング設置</li> <li>■ 重点教育プログラム導入検討</li> <li>■ 初年次プログラム調査検討</li> <li>■ 教育GP申請</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大学院における共同研究整備</li> <li>■ 大学院招聘研究者制度の拡充</li> <li>■ 「高度博物館学教育プログラム」運営組織構築</li> <li>■ 学士課程教育との連携</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本語能力日本を知る知識向上プログラム策定</li> <li>■ 内定在学者によるキャリアアブラプログラム形成支援</li> <li>■ セミを通して教員・卒業生ネットワークの構築</li> <li>■ 教育実践総合センターの運営</li> <li>■ 地域ヘルスプロモーションセンターの運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ランゲージセンターの施設設備検討</li> <li>■ 魅力ある交換プログラムの実施</li> <li>■ 大学の留学生受け入れ方針策定</li> </ul> 	<p>Do 1 実施 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ORC終了後の過不足施設の調整</li> <li>■ 国際交流推進施設の充実</li> <li>■ 研究・教育体制に即応する体制作り</li> <li>■ 教育・研究基盤整備との連携</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 教育開発推進機構関連規程の見直し</li> <li>■ 重点教育プログラムのカリキュラム化</li> <li>■ 初年次教育・伝統文化・日本語関連プログラム策定</li> <li>■ 質保証システムの構築</li> <li>■ 大学院教育との連携強化</li> <li>■ 人間開発学部完成年度検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「渋谷学」の再構築</li> <li>■ 社寺・企業との地域連携</li> <li>■ たまプラーザにおける展開</li> <li>■ 「渋谷学」プロジェクトの組織化</li> <li>■ ORC後継事業としての位置づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 学内ボランティア制度の導入</li> <li>■ 院友企業人会の創設</li> <li>■ Web上での院友コミュニケーションの開設</li> <li>■ 自分史作成プログラムの成果検証</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 受け入れ研究者の教育参加体制の検討</li> <li>■ 教員派遣の包括的な体制作り</li> <li>■ 国際交流担当教員の任用</li> <li>■ ランゲージセンターの設置検討</li> <li>■ 副専攻「国際交流」の設置検討</li> </ul>	<p>Do 2 実施 2</p> <p>Check 検証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ORC終了後の過不足施設の調整と検証</li> <li>■ 国際交流推進施設の充実と検証</li> <li>■ 研究・教育体制に即応する計画の検証</li> <li>■ 教育・研究基盤整備との連携と計画の検証</li> </ul>  <p>Action 改善</p>

第4回東大ー野村大学経営フォーラム

平成23年11月24日

大学の中長期計画を考える(2)ーステークホルダーズと創る大学ー

## 中長期計画と政策推進型運営

日本福祉大学常任理事 篠田道夫

### 1、日本福祉大学の中長期計画と政策推進型運営

【資料】『大学戦略経営論』(篠田、東信堂、2010年より抜粋)

#### 大学の概況と特徴

福祉を冠した日本初の大学、通学5千、通信7千、社会福祉士・日本一、GP等10件以上

#### 中期計画が策定される経緯

知多半島への総合移転、学募後退の危機、学内対立、バス事故、この克服過程の中から・・・

#### 政策推進型運営機構

学園大学運営体制ー理事会と大学評議会の中に戦略本部を常置、経営と教学の一致。

大学管理体制ー6学部の上に大学評議会を置き全学意思決定、副学長、学長補佐の分担。

事務局組織ー企画局設置、IR推進室、教育開発室、事業開発室など政策重視の組織編成。

執行役員制度ー統一した政策を教職一体で推進、経営・教学・事務機構の統合組織。

#### 中長期計画の柱とその具体化

21世紀学園ビジョンー人間福祉複合系の学園建設を柱に、5つの事業骨格と基本視点。

中期計画・短期計画ーそれを事業の柱として5年～3年計画として具体化。

事業計画ー年度の重点22～23項目。それを事務局が130本の事業企画書に具体化。

### 2、中長期計画、経営実態調査から

私学高等教育研究所、2006年の「理事会の組織・運営・機能・役割実態調査」のまとめ

【資料】「中期計画の実質化」(『カレッジマネジメント』2009年)

中期計画は策定されるだけでは実行されません。計画が浸透し、教育や業務に具体化されることで初めて実質化します。そのためには組織・運営に関する総合的な改革が必要です。

1、中長期計画の意義と必要性／2、中長期計画の策定／3、中長期計画の実際／4、中長期計画を具体化する／5、中長期計画を推進する／6、計画推進のリーダーシップ／7、戦略経営による改革の持続

#### 中期計画の効果

【資料】「計画に基づく経営の確立を」両角亜希子(『教育学術新聞』2009年11月11日)

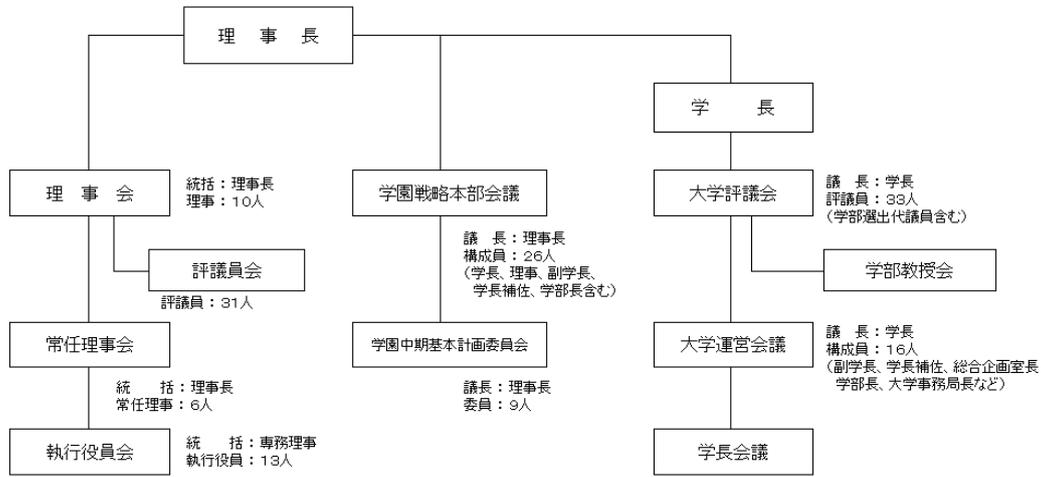
#### 学校法人のマネジメント改善

【資料】「学校法人制度の特質と私学法人ー中長期計画でマネジメント強化を」(同11年7月)

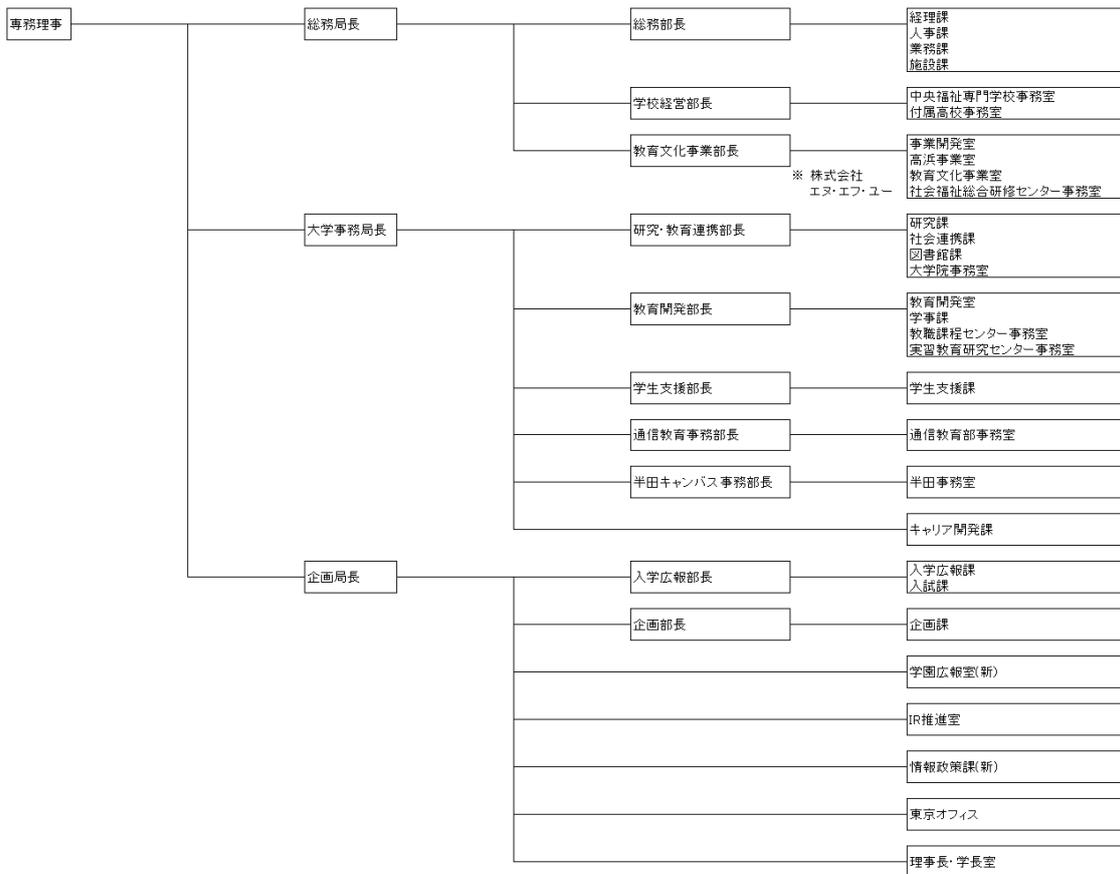
#### 大学における「教学経営」の確立

【資料】「「教学経営」の確立を目指して」(同2011年10月5日)

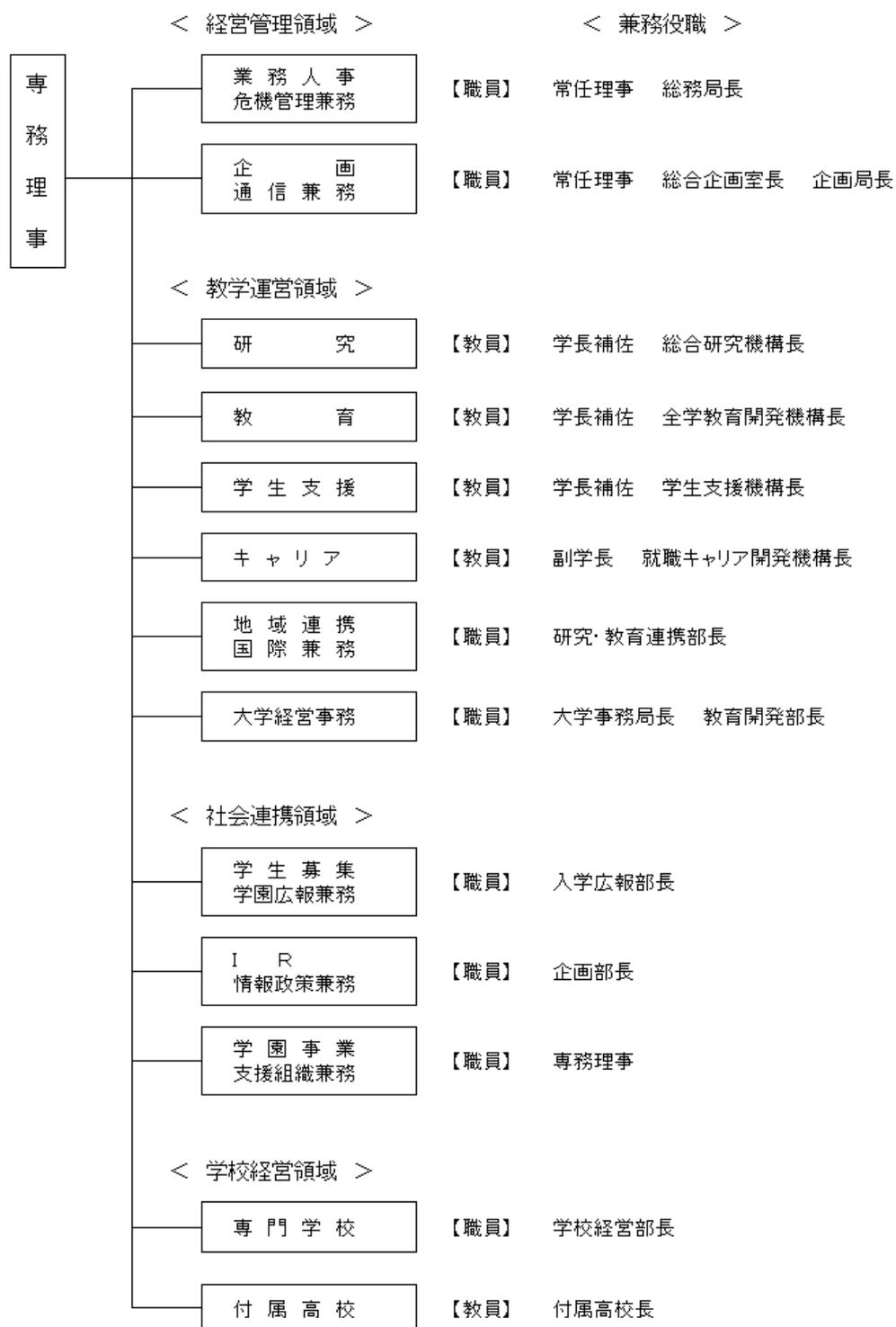
経営・管理運営機構



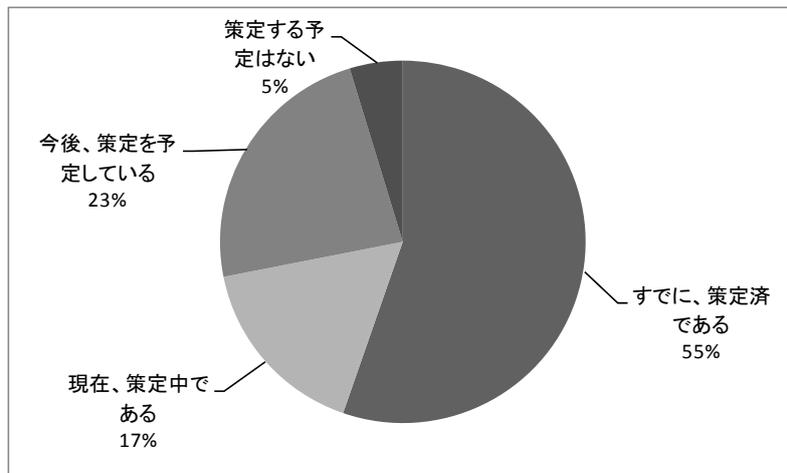
2010年度 事務組織統括



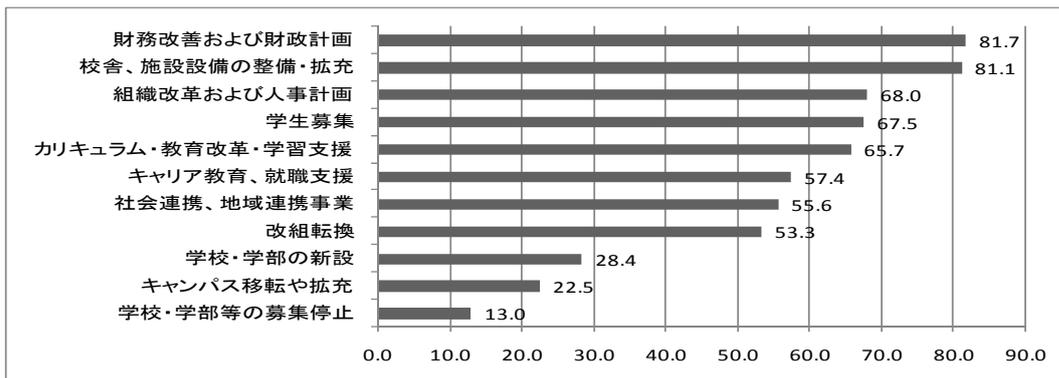
## 執行役員会



図表 4-1 中長期計画の策定

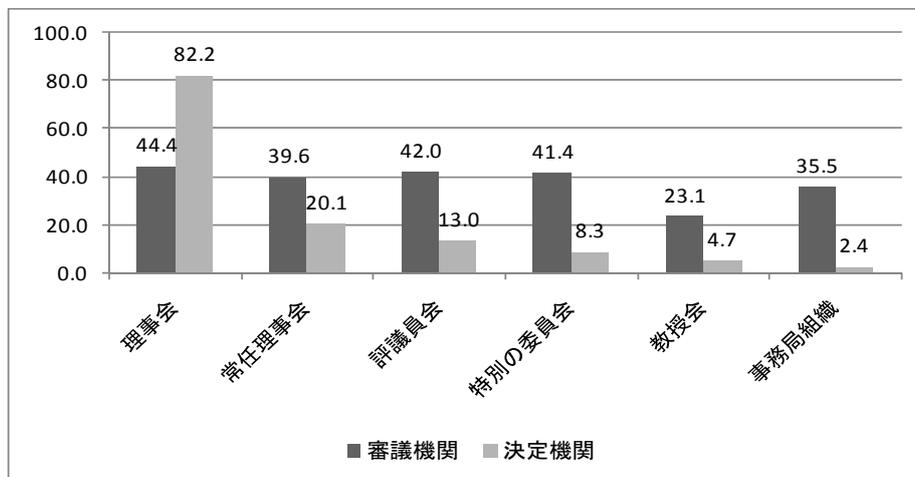


図表 4-2 中長期計画の内容（複数回答、%）



中長期計画策定にあたっての審議機関、決定機関

中長期計画策定の体制（複数回答、%）



《「財務運営に関する実態調査」》私学高等教育研究所、2009年9月（回答 235 法人）

Creating a Future Beyond Borders

# R2020

2020年に立命館学園がめざすもの

学校法人立命館 総合企画部長 今村 正治

ご質問、ご意見、ご用命は以下のアドレスまでどうぞ  
imamuram@st.ritsumeai.ac.jp



立命館学園の構成図



```
graph TD; A[立命館小学校] --- B[立命館中学校]; A --- C[立命館宇治中学校]; A --- D[立命館豊祥中学校]; A --- E[立命館守山中学校]; B --- F[立命館高等学校]; C --- G[立命館宇治高等学校]; D --- H[立命館慶祥高等学校]; E --- I[立命館守山高等学校]; F --- J[立命館大学  
立命館大学大学院]; G --- J; H --- K[立命館アジア太平洋大学  
立命館アジア太平洋大学大学院]; I --- K;
```

立命館学園は、1つの小学校、4つの中学校、4つの高等学校、2つの大学を有しています。



## 立命館の中長期計画 歴史的変遷

- 第3次長期計画 1984～1990 <国際関係学部開設、入試改革>
- 第4次長期計画 1991～1995 <BKC理工学部拡充移転、政策科学部開設、付属校政策>
- 第5次長期計画 1996～2000 <APU創設、BKC経済経営学部移転>
- 新世紀学園構想 2001～2006 <独立研究科開設、小学校創設、G-COE, G-30>
- 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



### 2020年に向けて、立命館学園の行動指標

## 3つの指標

#### ○ 多様なコミュニティにおける主体的な学びの展開

立命館学園は、年齢、性別、国籍を問わず、すべての学習者を取りまく“Border”を越え、ともに高めあふ、学習者を中心としたコミュニティをつくります。  
自らの力で課題を見いだし、解決方法を考え、社会で誇りに実行する、そのための教育を実現します。

#### ○ 人類・自然・社会に貢献する立命館らしい研究大学への挑戦

立命館学園は、国境、時間、価値、分野を問わず、研究を取りまく“Border”を越え、学内外を問わず研究者が集い、互いに高めあふ環境をつくります。  
一人ひとりが自らの課題に集中し、若い研究者が次世代を伸ばせる研究大学をめざします。  
さらにここで得た成果を地域に世界に広く発信し、これからの社会に役立てます。

#### ○ 学ぶことの喜びを実現できる学園づくり

立命館学園は、多くの人とつながり、ともに学ぶ喜びを実感できる学園づくりをすすめます。  
一人ひとりが学ぶ姿とおしてさまざまな“Border”を越え、地域や世界とのつながりを知り、人類や自然とのかかわりを感じ、自らの成長と社会における役割を認識します。



英語で名刺交換 立命館小学校





**学部・研究科**

1 国際化拠点整備事業(G30)<sup>※</sup>をはじめグローバル化へ対応します

基礎科学系(理学部・工学部)・生命科学系(農学部・獣医学部)・工学系(工学部)・経済系(経済学部)・人文系(文学部)・法学系(法学部)・医療系(医学部)・芸術系(芸術学部)・国際系(国際学部)・環境系(環境学部)・健康系(健康学部)・情報系(情報学部)・スポーツ系(スポーツ学部)・看護系(看護学部)・歯学部

2 映像研究科修士課程(2011年度)、  
スポーツ健康科学研究科博士課程後期課程(2012年度)の設置

3 文学部2012年度改革 → 8学域・18専攻へ

4 理工学部2012年度改革 → 4学系・9学科へ

5 理工学系研究科の改革 → 3研究科へ

研究科の再編(理工学系研究科・情報理工学系研究科・工学系研究科)・通学圏の対応(前記研究科設置を伴い)・他系学部との連携(上中下サイエンス連携の展開)

6 新設学部・新設学系研究科、政策科学部・政策科学研究科を  
新キャンパスに展開します

7 人間系新設学系構想を検討します

心理学部、教育系新学部、教育系研究科、人間系修士課程研究科の設置を検討/応用人間科学研究科の設置/言語教育情報研究科の展開

8 社会教育の高度化をはかります

新キャンパスにおける研究施設・学習施設整備/既存キャンパスにおける新設(夜間専攻/アクティビティセンター)など地域社会と連携した産業社会学部の新展開

9 文化遺産情報学拠点(グローバルCOE<sup>※</sup>の将来展開)を検討します

10 共通教育<sup>※</sup>、外国語教育、国際教育を推進します

**R RITSUMEIKAN**

**既存キャンパスの整備**

衣笠キャンパスは、歴史と文化の都市・京都から世界へ発信する伝統と創生の人文系キャンパスを、びわこびわくキャンパスは、世界水準の教育・研究、知見、技術を創出し、世界・地域へ発信するイノベティブ・キャンパスを築きます。それぞれのキャンパスで教室スペースの拡充、学部・研究科の教学改革への対応、教員研究室の増室、課外活動設備の充実、飲食やアクセス条件など、キャンパスの質的アメニティ向上をすすめます。

1 衣笠キャンパスの主要な再整備計画

1. 新入生学習図書館を建設。
2. 学部基本施設の整備。
3. 学生会館の整備。
4. 近隣地に国際教育寮を建設。

2 びわこ・びわくキャンパスの主要な再整備計画

1. 理工学分野施設の拡充。
2. 体育施設の拡充。
3. 近隣地に国際教育寮を建設。
4. キャンパス緑地の再生を計画的に推進。

**R RITSUMEIKAN**




## 新キャンパスの開設に向けて

大阪府茨木キャンパスの2015年度開設をめざします。社会・地域・人間の現在と未来の課題にこたえる諸科学の教育研究キャンパスをめざします。

- 1 経営学部・経営学研究科、建築科学部・建築科学研究科の新キャンパスにおける新展開。
- 2 研究所・研究センターと大学院の一体的拠点の形成。
- 3 大阪・梅田の大阪キャンパスも活用した社会人・大学院教育の新しい取り組みの展開。
- 4 国・地方自治体・地域・産業との連携による施設・スペースを活用、立命館の研究と社会連携のフロントライン機能を表現。
- 5 立命館と世界をつなぐ海外大学オフィスなどを誘致。
- 6 地域と連携・調和したキャンパスづくり。



R RITSUMEIKAN

基本目標の達成に向けた学園づくり

### 社会に貢献し、 社会から支持される学園へ

#### 1 社会への説明責任、多様なステークホルダーへの積極的情報公開

経営学部の情報公開、社会説明責任を高めることのできる意思決定や仕事の進め方など学園運営の透明性を高める取組の推進。

#### 2 教育・研究の社会貢献、校友・父母との連携を強化します

- 1 学園の教育研究活動を地域社会で発信させることによる、社会貢献活動の強化。
- 2 学園の理念を基にした国際平和イニシアチムの活動など、学生・生徒・校友への学園理念の共有、社会への情報発信の強化。
- 3 学生の課外自主活動による地域貢献、社会貢献の取り組みを積極的支援。
- 4 学園全体の卒業生とのネットワーク確保、校友会活動の支援などにより、多面的な社会貢献を促進。
- 5 学生・父母との連携を深め、父母教育協議会と協働した学生支援の取り組み。
- 6 学園の持つ社会的ネットワークを拡大、学園支援を強化。

#### 3 地球環境の負荷低減に取り組みます

教育・研究活動と連携、削減、研究成果の活用による地球環境負荷低減への取り組み。

#### 4 安全・安心な学園をつくります

- 1 教育・研究における安全管理体制の確立。
- 2 教員・学生・大学院生を含めた学習・啓蒙活動の実施。

#### 5 国際貢献を強化します

- 1 教育・研究の国際化の推進、教育・研究の国際展開の推進。
- 2 海外大学との連携の高度化を図り、その国や地域の発展に貢献するとともに、成長を国際社会へ発信。



和歌山新宮市でボランティア

R RITSUMEIKAN

基本目標の達成に向けた学園づくり

## 参加・参画で、互いに力を発揮する学園へ



立命館大学全学協議会 (2011. 10)

- 各大学・学校・部門の自律的運営、分権化を推進します
  - 教育・研究の現場に近いレベルで意思決定ができる組織の整備とそれによる人材育成政策の推進。
  - 組織の見直しと簡素化に取り組むことによる、業務の凝縮や重複の克服。
- 学園運営への構成員の多角的参加を推進します
  - 現場における創意工夫を支援する制度の充実。
  - 学園内外の関係組織との協力関係を強化。
  - 学生との多面的かつ直接的なコミュニケーション。
- 双方向型、参加型、対話型コミュニケーションをはかります
  - 学園の重要課題や情報の共有。
  - 大学・学部・研究科・学校・職場でのコミュニケーションや支援・相談体制の充実。

RITSUMEIKAN

基本目標の達成に向けた学園づくり

## 学生も、教職員も、自己実現できる学園へ



APUベトナムウィーク 2011. 11

- 教職員の勤務実態を抜本的に改善し、ワークライフバランス(WLB)<sup>®</sup>の実現をめざします
  - 教学制度の標準化・簡素化、業務の共有化・標準化・効率化。
  - 大学・学部・研究科の情態をふまえた教員の教育・研究を支援する制度。
- 男女共同参画の実現に取りくみます
  - WLB支援や力量形成支援、管理職の女性比率、女性大学教員比率、男性育児休業取得率の向上。
  - 休業中、復職時の復帰支援プログラム、育児・介護と仕事との両立を支援、経験者との交流など心理面でのサポート。
- 教育・研究の質向上を支える教職員の組織を整備し、人材育成に取りくみます
  - 大学・附属校の教員一人あたり学生数(対比<sup>①</sup>)の改善。
  - 附属校における専任教員比率を高め、教員の組織的教育力を向上させる支援政策を推進。
  - 職員の働き方、役割、求められる力量を明確にし、職員が育つ環境づくりと育てる人づくりの政策化。

RITSUMEIKAN

災害復興支援室

私たちに  
できること

FUKKO +R



R RITSUMEIKAN

## 今回の震災をうけて

教育・研究をととした被災地の復興と日本社会再建への貢献

<http://www.ritsumei.ac.jp/rs/20110311>

---

### 1 東日本大震災の復興支援

1. 災害復興支援室を中心として、5~10年スパンで取り組む復興活動支援。
2. 今後、国内外で同程度の災害が起こった際の復興支援室を中心とした災害時対応、支援の展開。

---

### 2 復興支援に向けた教育・人材の育成

1. 今後、中長期間にかけて取り組むが求められる被災地の復興、日本社会の再建をこころなう人材の育成。
2. 世界との連携を促し、協力しながら行動できる、アジアをはじめとした国際社会に開かれた復興をめざす人材の育成。
3. 復興支援へのボランティア活動など、学生・生活の主体的・行動的な学びの展開、防災・ボランティア教育の取り組み。
4. 一貫教育における防災・ボランティア教育の取り組み。

---

### 3 震災後の新たな社会構築に貢献する研究を促進します

1. 既存の文明・文化論、経済論、科学論を問、なおし、人間と自然の共存、科学技術の発展、エネルギー問題など、新たな人類社会構築へのパラダイムシフトを促進。
2. 過去から蓄積された知を災害からまもり、災害の復興・再建に向けた知の発信と活用。

## 前半期の財政運営基本方針

---

1. 各部門(学校)の資金収支をベースとして、中長期的な固定資産の更新計画等を反映させながら、支出を収入の範囲内とすることにより、半期財政の安定的・持続的な運営を確保する。
2. R2020前半期の5年間の事業計画を見とおした財政計画として運営する。従来にも準じて、計画的な学園運営・財政運営にととめる。
3. 教育・研究の質の向上の推進を支える財政運営を指向する。
4. 財政支出が効果的に質の向上に寄与しているかどうか、学園自身で常に厳しく検証する仕組み(自己評価等)を整備する。
5. 教育・研究の質の向上をはかるため、具体的なキャンパス整備計画、教員・職員組織整備計画、物件費支出計画を策定し、計画にもとづき執行する。
6. R2020後半期以降のさらなる教育・研究の質の向上に向けて、
  1. 学納金以外の収入強化政策
  2. 業務合理化・経費削減政策
 をR2020前半期の財政上の重要課題とする。



R RITSUMEIKAN

**参加・参画と「信頼回復」プロセスー学園ビジョン策定  
<2009. 4～ 2009. 11>**

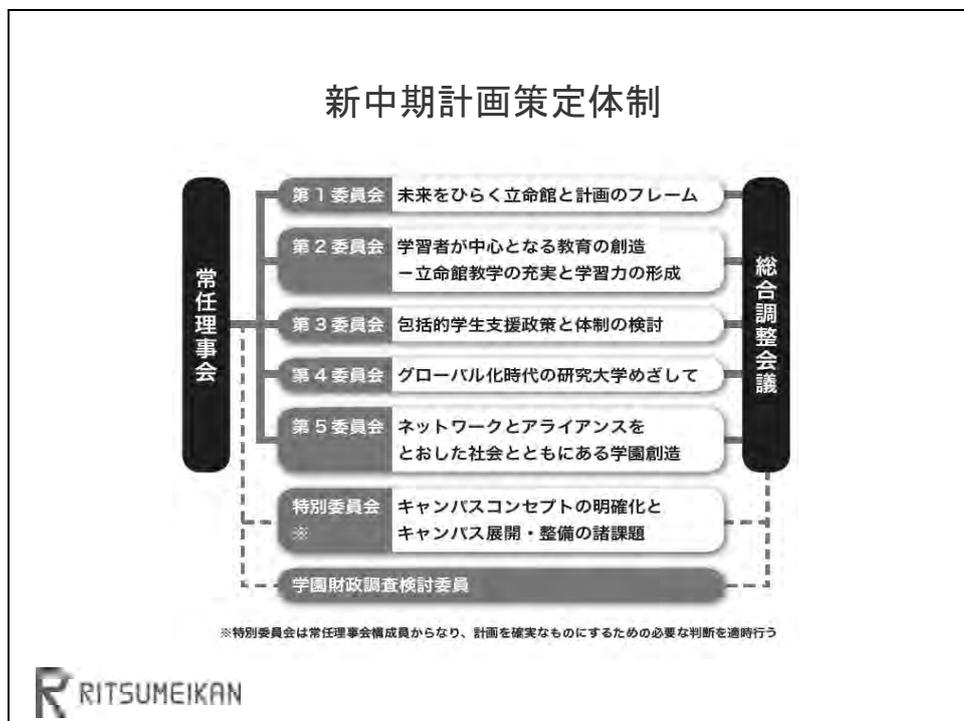
- 2008年4月 生命科学部「特別転籍」問題／2008年6月 補助金減額  
2008年6月 学園の運営に関する特別委員会設置  
2008年9月 『『未来を生み出す人』を育成する立命館へ  
今後の学園創造の方向性と教職員のみなさんへの呼びかけ』総長・理事長  
2008年10月 コンプライアンス委員会報告  
2008年11月 組合団体交渉 10年ぶりの妥結  
**2008年12月 新中期計画基礎資料収集作業チーム発足**  
**2009年4月 総長理事長室廃止、総合企画室設置**  
**2009年5月 スタートアップ会議発足(全学園から中堅若手)**  
**2009年6月 学園ビジョン策定委員会発足**  
2009年10月「信頼関係の構築に向けた常任理事会の取り組みの経過と今後の学園創造論  
議について」  
「学園ガバナンスの総括と今後の課題について」(学園運営の改革に関する検討  
委員会報告)  
**2009年11月 学園ビジョン1stドラフト発表**



**質の向上・教職員体制の整備・キャンパス創造  
ー 新中期計画の検討と新キャンパスの取得  
<2009. 11～2010. 11>**

- 2009年12月 新中期計画各委員会発足(全学園から200名参加)**  
**2010年 6月 学園ビジョン最終案・新中期計画中間まとめ**  
**2009年 7月 キャンパスの将来構想(特別委)**  
※京都衣笠キャンパス狭隘化解決、新しい教学展開、  
大阪茨木キャンパス取得  
2010年10月 新総長選挙規程による総長選挙  
**2010年11月 大阪・茨木キャンパス取得の判断**





### 京都・滋賀・大阪 3大キャンパスの創造

ー新たな教学展開と整備計画<2010.10~2012.3>

2010年12月 キャンパス創造委員会・キャンパス計画委員会 発足

2011年 3月 「未来をつくるR2020ー立命館学園の基本計画  
前半期(2011~2015)の計画要綱」 理事会議決

2011年 3月 キャンパス創造・計画両委員会 中間報告

2011年 5月 キャンパス創造委員会第2次報告

2011年 7月 「未来をつくるR2020」補正版 理事会議決

2011年10月「キャンパス創造の基本構想」

2011年11月 キャンパス創造・計画両委員会 再編稼動  
※大阪茨木新キャンパス開設準備委員会含む

R RITSUMEIKAN



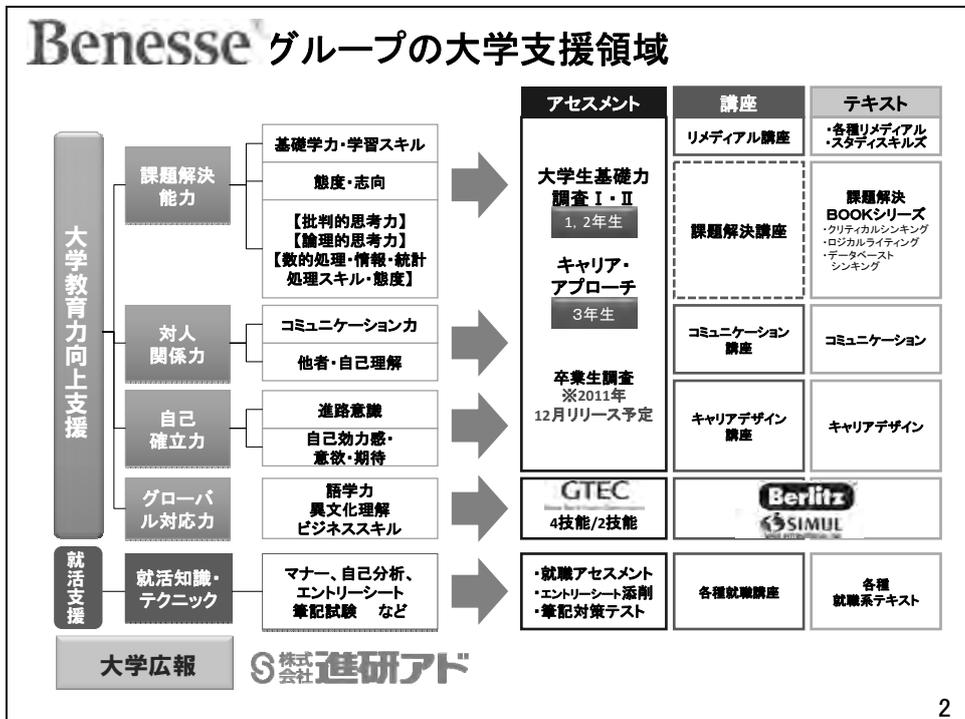
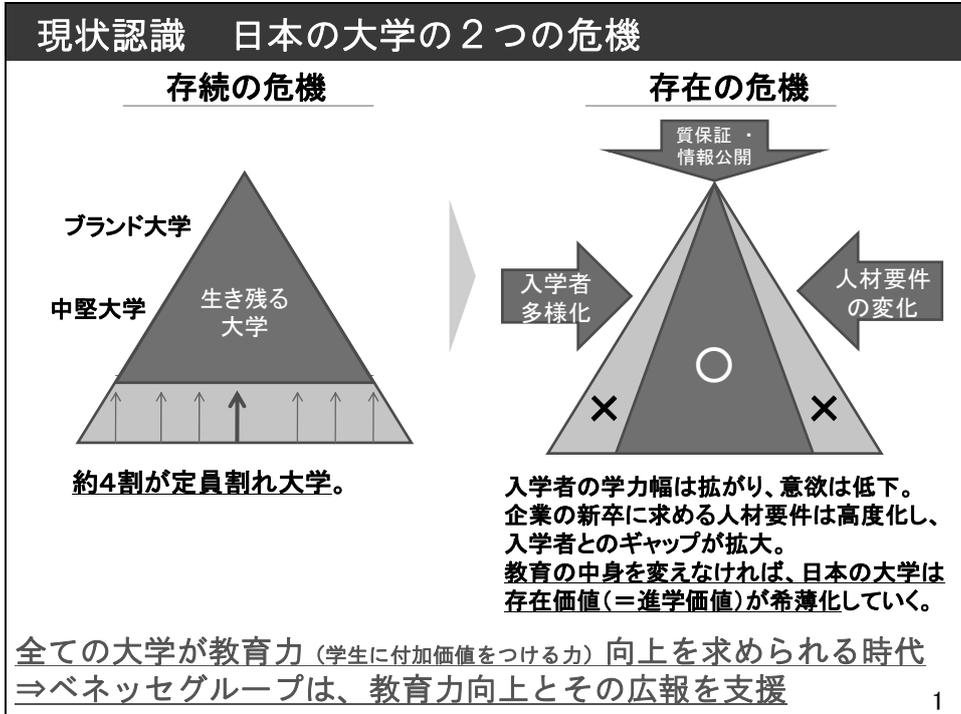
。   
 グローバル化が進む現代社会において、大学という高等教育機関がどのような役割を果たせるのか。その解として、私たちは「教育・研究の質的向上」という基本方針のもとに「多様な共同体」という方向性を打ち出しました。共同体にも、「学びの共同体」「研究の共同体」と様々あります。こうした共同体を形成できる可能性を持つ「大学」に携わることのできる素晴らしさを大切に、未来をつくるために、多くのボーダーを超えていくための、新しい前進を開始しましょう。   
 立命館総長 川口 清史

Creating a Future Beyond Borders

自 分 を 超 え る 、  
未 来 を つ く る 。

 RITSUMEIKAN

<http://www.ritsumei.ac.jp/rs/r2020/>



**大学生基礎力調査(1, 2年生)、キャリア・アプローチ(3年生)の概要**

名称	2010実績	学年固有の質問	学びに関すること	進路に関すること	強みに関すること
<b>1年生</b> 大学生基礎力調査 Ⅰ	90,402名 114大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入学理由</li> <li>・志望度</li> <li>・大学生生活</li> <li>・授業への期待</li> <li>・入試参考情報など</li> </ul>	基礎学力・能力問題	学習習慣、経験・英語学習関連質問 学びへの意識・力を入れた(い)こと  進路に関する意識・進路検討状況・進路不安  職業興味・仕事に求める価値観	社会が求める力を現在どれだけ持っていると思うか
<b>2年生</b> 大学生基礎力調査 Ⅱ	26,032名 63大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長感</li> <li>・充実度、満足度</li> <li>・後輩へのお勧め度など</li> </ul>			
<b>3年生</b> キャリア・アプローチ	48,165名 125大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就職活動関連</li> </ul> * 2012年度に向けて追加項目検討中			

3

**ベネッセの商品紹介**

**ベネッセのサービスで  
どのようなことができるのかをご紹介します**

**測る**

可視化する  
意識させる

**学生フィードバック付きの学生調査**

**スキル化**

意識させる  
育成する

**明示的に汎用的なスキルを鍛える教材**

**体感させる**

意識させる  
育成する

**グループワークで  
自己や将来を考える授業/講座**

4

ベネッセのアセスメント



測る  
可視化する  
意識させる

学生フィードバック付きの学生調査

とは？

1～3年次それぞれに用意されている  
【意識】【対人】【思考】【学力】を測ることができる  
学生向け報告書付きの総合アセスメントです

- ①先生の「学生をどうしたらいい？」のヒントが見つかるツールです
- ②学生の「就職や学生生活どうしよう？」にヒントを与えるツールです

ベネッセのジェネリックスキル育成教材



「大学の学びを深め」「社会で活躍する」ために必要な

思考力を鍛える教材

- ◆ 自学自習で取り組めるワーク形式のテキスト
- ◆ 応用可能な視点、型を徹底的に身につけられる
- ◆ 身近な具体例をもとに学ぶので、内容をイメージしやすい

文章や発表の…  
・主張がよく分からない  
・根拠がない  
・一貫性がない

情報や人の話を聞く時に…  
・何でもうのみにする  
・視野が狭い  
・情報理解力が低い

課題に対して判断をする時に…  
・判断が主観、直感的  
・事実に基づいていない  
・客観的でない

ロジカルライティング

クリティカルシンキング

データベーストシンキング



論理的な文章作成力を養成

- 苦手意識をなくす
- 論理的に主張をまとめる
- 主張と根拠を600字で書く

情報を吟味・理解する力を養成

- 議論を正確に理解する
- 隠れた前提を理解する
- 根拠の確かさを判断する

事実を基に思考する力を養成

- 「状況整理分析→判断」の課題解決のステップとデータに基づく客観的な思考力、判断方法を知る

**ベネッセの授業・講座**

意識  
対人  
思考

## ベネッセのキャリアデザイン (講座・授業)

ベネッセ講座の特徴:「参加型教育」

講義に参加

ワークに参加し、体験する

意識が高まる

自分で選択、行動する

個別に自分の課題を解決する

**授業ノウハウ** ※8コマ以上の連続講座を想定

講座アンケート運用  
コミュニケーションシート(毎回授業終了時に実施するミニレポート)  
座席を変える(毎回グループを変える)  
講義だけではなく、ワーク(個人・ペア・グループ)を積極的に活用  
ご要望により、出欠管理や成績評価支援も可能

**豊富なテキスト**

キャリア授業用  
コミュニケーション能力育成用  
就職活動ガイドブック



※テキストは他にもございます  
※テキストは貴学に合わせた仕様にも変更できます(料金相談)  
※授業・講座は他にもございます  
コミュニケーション、文章講座、ビジネスマナー、基礎学力(言語・非言語)」

〈実績〉  
約200大学、年間約5,000コマ

7

**産学協同就業力育成シンポジウム (Future Skills Project研究会) のご紹介**



**産学協同就業力育成シンポジウム**  
社会で活躍する人材輩出のために「産」「学」がやるべきことは何か

Future Skills Project研究会 産学連携

主催: Future Skills Project研究会  
協賛: 産学協同就業力育成シンポジウム実行委員会  
協賛: 産学協同就業力育成シンポジウム実行委員会  
協賛: 産学協同就業力育成シンポジウム実行委員会

日時: 2011年11月10日(木) 14:30-17:30  
会場: 日経第一ビル(東京都千代田区千代田1-1-1) 10月28日(金) 10:00-12:00

入場無料



**産学協同就業力育成シンポジウム**  
社会で活躍する人材輩出のために「産」「学」がやるべきことは何か

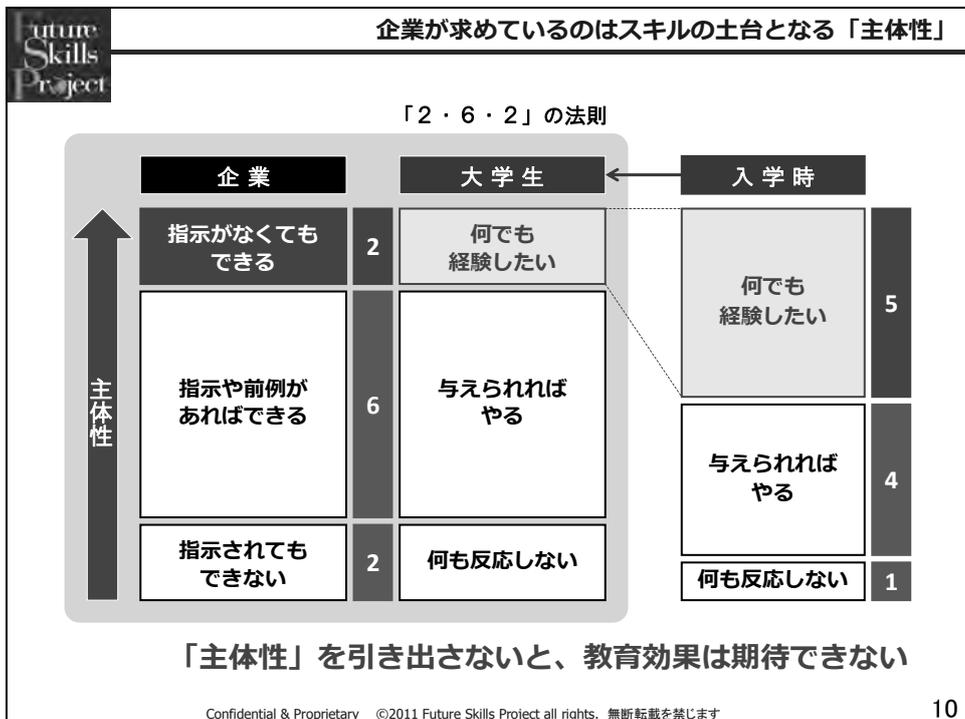
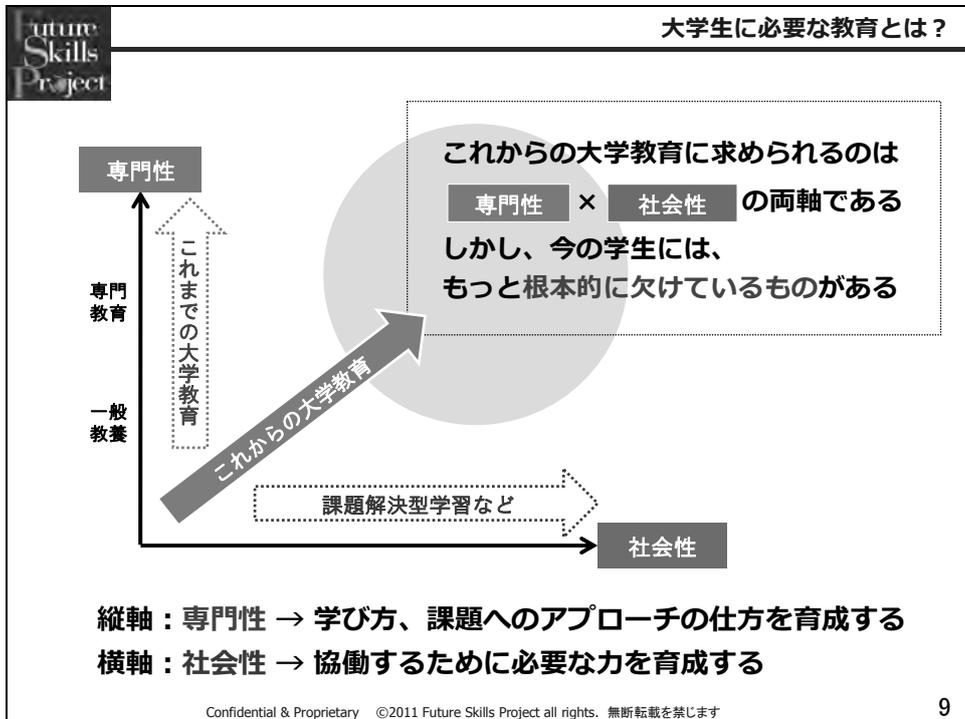
Future Skills Project研究会 産学連携

主催: Future Skills Project研究会 産学連携

日時: 2011年11月10日(木) 14:30-17:30  
会場: 日経第一ビル(東京都千代田区千代田1-1-1) 10月28日(金) 10:00-12:00

入場無料

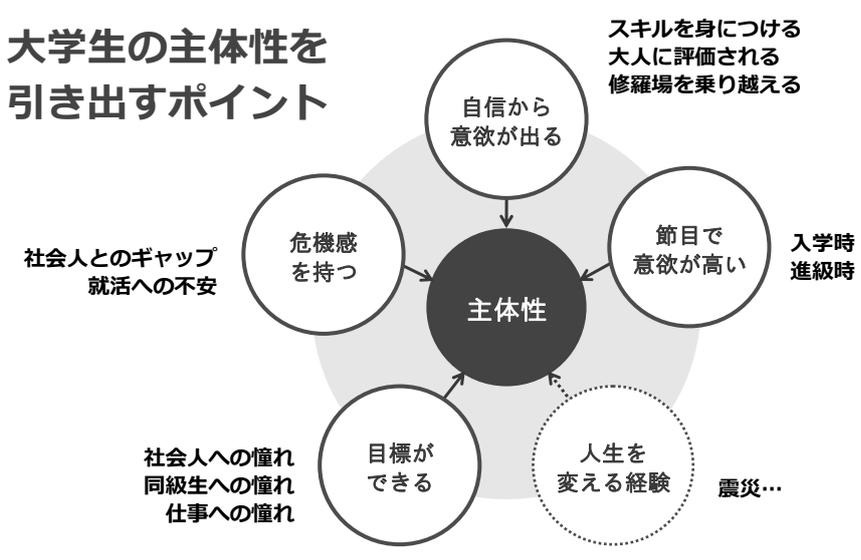
8





「主体性」を引き出すことは可能か？

## 大学生の主体性を引き出すポイント



Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます

11



講座のコンセプト「三兎追う」

### 講座の目的

主体性を引き出す  
自ら考え決定し、自ら行動する

実際の社会を知る  
社会に対する理解・興味を高める

社会で必要な力を知る  
スキルの重要性・自らの課題を知る

### 目的達成のためのコンセプト

一人一人の判断

- 個々の学生に「自身の判断」をさせチームの合意に埋没させない

「リアルな企業事例」から興味を広げる

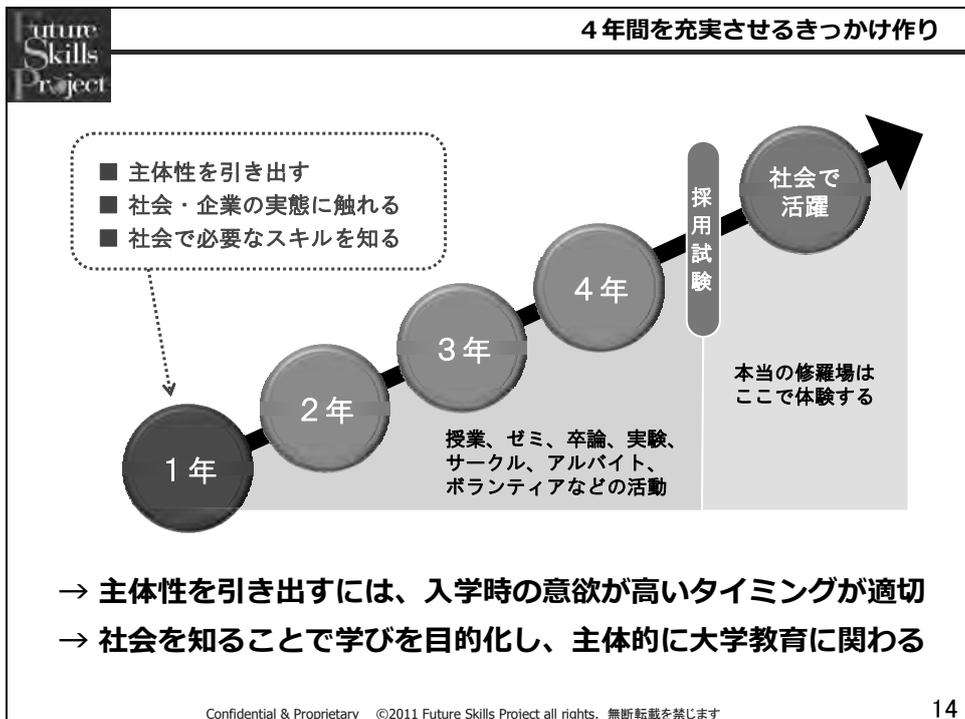
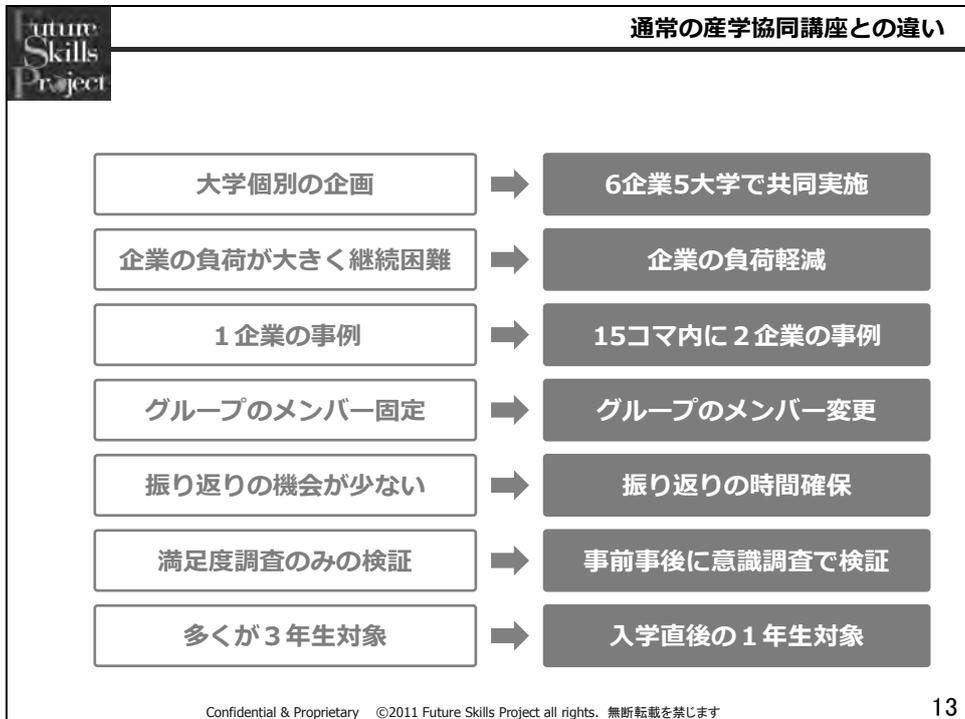
- 企業の事例を基に、社会で働く魅力や困難さを深く理解させた上で、その気付きを社会に対する理解・興味に誘導する

「説明責任」を基軸としたスキル育成

- 学生と社会人との最大の差として「説明責任」を取り上げ、説明責任を果たすための思考スキルの重要性を伝える

Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます

12



future Skills Project		2011年度講座実施概要					
<p>今回の講座では、1大学につき2企業の事例を扱うことを基本に、各大学・各企業の状況に合わせて組み合わせを行っています。</p>							
大学	学部	日程	コマ	人数	協力企業	条件	
青山学院	経営	前期	19	42	資生堂 SHISEIDO x 野村證券 NOMURA	* 寄附講座・単位化 * 1年生対象 * 事前事後に調査	
明治	商	前期	12	49	サントリー SUNTORY x 野村證券 NOMURA	* 単位化 * 1年生対象 * 事前事後に調査	
上智	経済	後期	15	50	資生堂 SHISEIDO x アステラス製薬 astellas	* 寄附講座・単位化 * 学年横断	
立教	経営	後期	15	14	オラクル ORACLE x ベネッセ Benesse	* 経営学部付属リサーチ研究所の講座 * 1年生対象	
東京理科	工	後期	未定	未定	オラクル ORACLE	* 土曜の集中講座 * 1年生対象	
Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます						15	

future Skills Project		資生堂からのテーマ	
			
<p>あなたは、<b>FOGBAR</b>の担当者です。 競争ブランドから首位を奪い、 <b>NO. 1</b>のポジションを、磐石化するための ブランド育成戦略を提案しなさい。</p>			
<p>ズナイデン 房子 国内化粧品事業 マス・マステージブランドユニット ブランドマネージャー</p>			
Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます			16

	<b>学生のプレゼンテーション：青山学院大学</b>	
	1班	<b>イメージ刷新</b> パッケージのバリエーションを増やして飽きない展開
	2班	<b>リピーターと女性客を増やす</b> F O G B A R の使用法浸透と、女性客向けのバリエーション展開・イメージ刷新
	3班	<b>使いやすさUP</b> 商品のノズル改善・セット力強化
	4班	<b>商品認知+使い方の浸透</b> 駅ナカ店とトレインチャンネルを融合した告知展開
	5班	<b>万能ストロング&amp;トライアル率UP&amp;機能改善</b> 「セット力が弱い」イメージを万能ストロングをテコに改善する策
	6班	<b>より多様なニーズを受け入れる商品改善案</b> 男性向けには「自分でセット力」・女性向けには「香り」をカスタマイズできる新展開
	7班	<b>身近なイメージ強調</b> カッコよさにプラスして、手軽感・携帯性を強調。日常に使えるイメージ強化
12	Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます	17

	<b>野村証券からのテーマ</b>	
	<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">あなたは、野村証券の社員です。</p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;">より良い社会を実現するために魅力的と考える投資対象を決め、その根拠も示しなさい。</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆より良い未来を実現する為にすべき投資対象先を知りたい</li> <li>◆お客様を説得するには魅力と根拠が必要</li> <li>◆お客様を説得するには、それ以外に何が必要か？</li> </ul>	
	藤岡 長道 人材開発部シニアHRDアドバイザー	
12	Confidential & Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます	18

	<b>学生のプレゼンテーション：明治大学</b>	
	A班	<b>障害者雇用促進への投資</b> 様々な立場の人々がともに働き、相互に影響しあう社会を「よりよい社会」と定義し、考察
	B班	<b>電子マネーの普及に投資</b> 身近な事例から、日常のわずらわしさを限りなく払しょくすることに着目
	C班	<b>バングラディッシュを支援できる企業への投資</b> 発展途上国の課題を解決することで、まわりまわって大きなリターンを手にする
	D班	<b>未就学児からの英語教育への投資</b> 子どもが夢を持ち、国際的に活躍できるチャンスを増やすことで、個人・社会が豊かになる
	E班	<b>自動翻訳技術への投資</b> 人々が言葉の壁に阻まれず、気軽に行き来・コミュニケーションができる社会につながる
	F班	<b>へき地医療への投資</b> 医療の地域格差をなくすために、技術面・人材面からバックアップする
	G班	<b>海底資源探掘への投資</b> 我が国が資源大国になる可能性に賭ける
<small>Confidential &amp; Proprietary ©2011 Future Skills Project all rights. 無断転載を禁じます</small>		
<b>19</b>		

第4回東大―野村大学経営フォーラム

# 大学の中長期計画を考える(2)

―ステークホルダーズと創る大学―

The Joint Research on the Financial Foundation  
of Universities in Japan

前回のフォーラムは、アンケート調査結果をもとにわが国の大学における中長期計画の現状と課題を取り上げました。今回は、前回のフォーラムでの議論を踏まえ、中長期計画の策定を通じ教職員や学生、卒業生や地域といったステークホルダーズに対する説明責任を果たしつつ共に大学を創っていく将来像について検討を行います。

**日時** 平成**23**年**11**月**24**日(木)  
**13:00~17:00** (開場12:30)

参加費無料

**場所** 野村コンファレンスプラザ日本橋  
東京都中央区日本橋室町2丁目4番3号  
日本橋室町野村ビル5F・6F (5F受付)

**定員** **300**名 (研究者ならびに大学関係者等を対象)

**申込** EメールまたはFAXで氏名、ふりがな、所属、電話番号、メールアドレスを明記の上、下記にお申込み下さい。  
定員に達し次第、締め切ります。

**主催** 東京大学 大学総合教育研究センター 野村證券株式会社

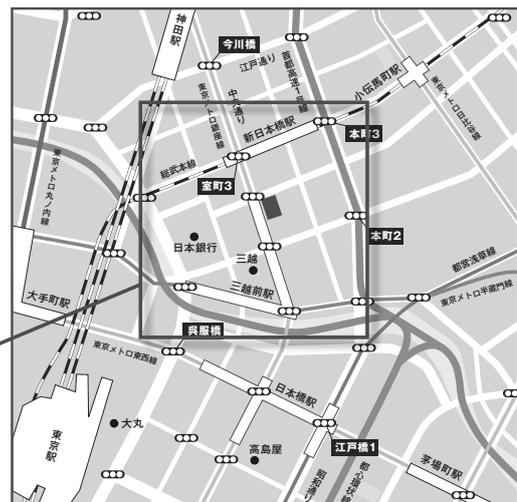
本フォーラムは、東京大学と野村證券の共同研究プロジェクト「大学の財務基盤強化に関する共同研究」の成果の一部を報告するものです。

プログラム

時間	内容
12:30	<b>開場</b>
13:00	<b>開会の挨拶</b> 佐藤慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長） 氏家純一（野村ホールディングス株式会社常任顧問）
13:15	<b>趣旨説明</b> <b>研究報告I「大学の中長期計画を考える：IRとベンチマーキングの観点からの検討」</b> 小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／ 劉文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員） <b>研究報告II「大学の中長期計画を考える：財務シミュレーションの観点からの検討」</b> 服部英明（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村証券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／ 片山英治（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村証券法人企画部主任研究員）
14:15	<b>パネルディスカッション「中長期計画でステークホルダーズと大学を創る（仮題）」</b> <b>〔第一部〕中長期計画の取り組み事例紹介</b> <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）／内田淳正（国立大学法人三重大学 学長）／ 篠田道夫（学校法人日本福祉大学 常任理事）／杉崎正彦（学校法人國學院大学 財務部長）／ 福原賢一（株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役副社長兼CFO） <司会> 小林雅之／片山英治
15:15	<b>休憩</b>
15:35	<b>〔第二部〕フリーディスカッションと総括</b>
16:55	<b>クロージング</b> 吉見俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）

\*プログラム及び講演者、パネリストは事前に予告なく変更する場合があります。

野村コンファレンスプラザ日本橋へのアクセス



<野村コンファレンスプラザ日本橋へのアクセス>

- ・東京メトロ銀座線・半蔵門線「三越前」駅（A9出口直結）徒歩1分
- ・JR総武本線「新日本橋」駅（1番出口）徒歩1分
- ・東京メトロ銀座線・東西線「日本橋」駅（B11出口）徒歩7分
- ・JR各線「神田」駅（南口）徒歩7分
- ・JR各線「東京」駅（日本橋口）徒歩7分

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 16

2012年2月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。