

STATUS

立命館 30年間の改革 2

多様性が命 ー 新しい私立総合学園へ

☆国際化・国際連携 <先進であろうとし続けた>

→ 国際関係学部創設1988、UBCジョイントプログラム1991
アメリカン大学とのデュアルディグリープログラム1994
立命館アジア太平洋大学（APU）創設2000

中国・大学行政管理運営研修など国際協力事業

G-30

☆理工系拡充展開、生命・薬、医療へ

R RITSUMEIKAN

STATUS

立命館 30年間の改革 3

☆人文社系教学展開

→専門職、独立研究科など大学院ー 研究拠点

☆エンロールメント・マネジメント、立命館STYLE

→入試政策、就職支援

☆教職協働・学生参加

→「全構成員自治」、学生相互教育 オリター、ES、RA、(CA)

☆一貫教育

→ 付属校・提携校、新しいコンセプトの小学校設置

R RITSUMEIKAN

STATUS

立命館 30年間の改革ポリシー 4

☆学費財政政策 — 「学費依存構造からの脱却」

- 教学創造こそ財政政策
- 競争的研究資金の獲得、大型公私協力、寄付政策、検定料収入、法人保有の株式会社……

以上の努力により、30年間の新展開事業は、基本的には学費に依存することなく遂行してきた。しかし、学費は1979年以来、上昇を続けている。Ex 学費係数



学園ビジョン2020 & 新中期計画の歩み

立命館の新たな画期

- 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
- 2009年12月 中期計画各委員会発足(全学園から200名の教職員)
- 2010年6月 学園ビジョン最終案・中期計画中間まとめ発表
- 2010年7月 中間まとめ 意見集約
- 2010年秋 要綱案提案・要綱確定へ



学園ガバナンス、今後にむけた課題と中期計画策定

- 社会の大きな質的变化 → グローバル化、人材像の変化
教育の質保証・向上、18歳人口減少……
- 学園の変化 → 2大学に、付属校拡充、10年間で大学教員2倍、職員数200名増、この10年間に採用された教職員が全体2000名の54%を占める、雇用形態の多様化、学生実態……
- 学園の巨大な発展もたらした執行部のリーダーシップ、反面現場レベルの参加・討議の軽視
- 情勢や政策動向への機敏な対応、反面、教学機関の十分な討議や納得を得る努力を怠り、批判的意見を受け止められない
- 政策の重要性、必要性の議論が先行、実施可能性・実務的対応への検討が不十分、現場の「取り残され」感、疲弊感
新規展開の「下流洪水」的受け止め



学園ガバナンス、今後の方向性と中期計画策定

5つの柱

- 1 立命館憲章の尊重と実践ー立命人の基本理念、精神、ミッション
- 2 現代における教学優先の徹底
- 3 教職員・学生の学園創造への参加・参画ー全構成員自治概念の現代化
- 4 学園運営におけるコンプライアンスの徹底
- 5 学内責任と新たなステークホルダー論の確立ー社会に貢献し、社会支えられる学園の創造

学園計画策定のあり方

- 現在の中期計画4年間、かつての長期計画8年間をどうみるか
政策形成過程と合意形成過程としてー 長期計画の利点も組み込む
- ビジョンは2020年を射程において大局的な検討をおこない、それを具体化するアクションプランは重点課題を射程を低くして計画化をはかる



中期計画から、学園ビジョン2020・新中期計画へ

2009年4月、新・総合企画室、始動――。

学園は、特別転籍問題にかかわり社会的に厳しい批判を受けるとともに、文部科学省からも「管理運営に適正を欠く」と指摘され、補助金の減額措置を受けました。このことを直接の契機として学園運営の改革に関する検討委員会が2008年6月に発足し、「学園運営のあり方検討のまとめ」を行いました。検討委員会は、今後も続いていきますが、その取り組みの中で誕生したのが「総合企画室」です。



総合企画室・事業計画課のみなさん。打ち合わせ場にお邪魔しました。



総合企画室会議の様子。毎週月曜日の午後定例開催されている。

新しい参加・参画、教職協働をめざして

R RITSUMEIKAN

総合企画室の発足 政策策定と改革のありかたの改革

これまでの学園政策の進め方とこれからの進み方



R RITSUMEIKAN

R RITSUMEIKAN

[illegible]

学園ビジョン&新中期計画 とりくみの特徴

- 学校、キャンパスを越えて教職員が、白紙からつくりあげる
- 教職員、学生、全学園構成員からの意見集約、父母・校友も含めた参加・参画
 - 現場感・ライブ感生み出すとりくみ、会議の重要性、お膳立て、サポート、広報マンとしての事務局、WEB活用、「顔の見える」ニュースの活発な発行
 - 現場にでかけての懇談 * 機関会議軽視との受け止めも
- 情報収集、資料整理、情勢分析の重要性
 - 「煽らない、押し付けない」、政策化重点化の際に重要
- 参加参画・内発性尊重と総長(トップ)のリーダーシップ
- なにもかも書き込んだ「中間まとめ」(みんなで作った「自画像」)から、各委員会の代表による「骨太要綱」づくりへ
 - * 中間まとめ140ページ、意見集約200ページ



学園ビジョン&新中期計画 策定プロセス

- 学園の構成員、関係者による「参加・参画」を基本姿勢とする。
- 学園ビジョンの達成を2020年とし、2011年から2015年までを「前半期」と位置づけ、計画の具体化をはかる。
- 策定は、委員会方式を採用する。委員会と現場、委員会とトップレベルとの往復をはかりながら具体化する。
- 事務局は総合企画室。担当常務理事は、教学担当・総務担当。
- スタートアップ会議 → 学園ビジョン策定委員会 → 中期計画各委員会 → (中間まとめ) → 委員会答申完成 → 計画要綱案作成 → 全学討議 → 要綱確定 → 2011事業計画、予算編成、各学校での前半期計画の具体化 → PDCAサイクルは、事業計画委員会。



例えば・・・第1委員会 第2回(2月27日)、第3回(3月27日)

第2回

□社会動向、学園の到達点、課題

□APUの課題

□一貫教育の課題

□現在検討が進められている改革
事案

□第1委員会の課題

第3回

□新中期計画のフレーム

□第2～5委員会の検討状況

□第2回委員会以降のとりくみ

□財政の現状について

□グループワーク

？ (18歳)人口動態をどうとらえる
か？

* 2030年に向かって大幅減とい
う推測は正しいか？

* 大学進学率をどうみるか？

* 留学生、社会人の可能性

？ 学園規模・財政の現状をどうみる
かによって、政策の方向性・軸点
設定は大きく異なる。

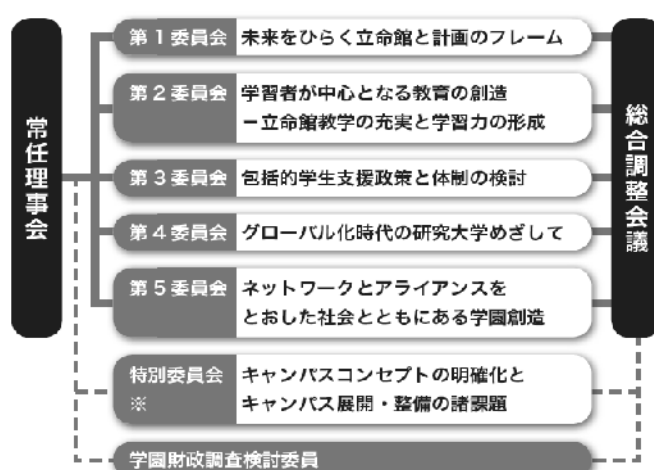
？ OPPORTUNITYは何か？

* 日本の大学進学率は国際的
低水準、地域間格差も大きい、
25歳以上の入学者割合は世界
最低水準、院生の少なさも国際
的低水準

* 『新成長戦略』の人材像

R RITSUMEIKAN

新中期計画策定体制



※特別委員会は常任理事會構成員からなり、計画を確実なものにするための必要な判断を適時行う

R RITSUMEIKAN

学園ビジョン & 新中期計画策定の視座

- 総長メッセージ 質向上／教職員満足度／キャンパス創造
- 学園ビジョンにこめた RのDNA、未来
- 2030年を生き抜くための2020年目標 情勢と方向性

グローバル化、日本の成長戦略、学生・生徒・児童の実態、学術研究の先端、社会のあり方と教育機関、Rの強み・弱み

- 学園のすべてが、つながり、連携し、響きあうこと
ー 多様性が生み出すダイナミズム

附属小中高、国際化、APUなどの委員会をあえて設けず

- 各学校・各学部・研究科の改革を推進、学園全体の課題として位置づけ、限界や制約を乗り越える
- 矛盾の打開・課題の解決 ー 目標と希望の共有
- 新しい財政政策と計画の一体性の追求

☆ 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 学生の成長に責任をもつ計画

R RITSUMEIKAN

R2020

サンカ・サンカクで、未来をうみだそう。

Creating a Future Beyond Borders

自 分 を 超 え る 、
未 来 を つ く る 。

R RITSUMEIKAN

司会 今村様、ありがとうございます。次に、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の岡村伸生様、よろしくお願いいたします。

2) 松山大学における中長期計画の概要と策定の背景

岡村 ただいまご紹介いただきました松山大学の岡村でございます。どうぞよろしくお願いいたします。最初に、松山大学についてのご紹介を少しさせていただきます。

松山大学は1923年に誕生しまして、3年後に90周年を迎えるという大学でございます。愛媛県瀬戸内の温暖な気候のところにございます大学で、今年はNHKのスペシャルドラマ、これは昨年からはじまっておりますけれども、「坂の上の雲」の街の松山ということで、今、全国に松山市が大きくクローズアップされておりますところにございます。私どもの大学は、松山市の中心にあります松山城の北側に文京地区があり、ここに位置しております。私どもの大学は、最初、松山高等商業学校からスタートいたしまして、松山経済専門学校、それから松山商科大学、松山大学へとというふうに関展を続けてまいりました。現在の松山大学には、5学部6学科、それから大学院が4研究科ございます。松山短期大学も平成元年に短期大学部から独立し、商科第2部を設置しておりますが、夜間の短期大学として全国的に観ても数少ない短期大学の1つでございます。

卒業生は、現在6万4,000名を数えております。また、卒業生たちは「温山会」と言う同窓会組織に属しておりますが、その「温山会」といいますのは、私どもの大学の創設の折に3恩人といわれる方々がかかわりを持っておりましたなかで、資金を調達いたしました新田長次郎の雅号から採ったものであります。他のお2人は、松山に高等商業学校をつくろうと熱心に説かれた当時の松山市長加藤恒忠、初代の校長となりました加藤彰廉でございます。特に、松山市長でございました加藤恒忠、雅号「拓川」と申しますが、正岡子規のおじに当たる方でございます。そのような方々のご尽力によって、本来であれば公設民営という形の高等商業学校の設立が想像できたのですが、当時、設置に非常に厳しい折から民間での資金調達を余儀なくされ、その全額を新田長次郎が負担したということでございます。その後、長次郎は大学の経営に対して一切口を挟まず、大学の経営については高等商業学校の皆さんでやってほしいという方針で最後まで臨まれた人物であります。

私どもの大学の建学の精神、これは、現在、「三実主義」というふうに言われておりますが、建学の精神というよりは教育理念と言ったほうが間違いがないというふうに思っております。「真実、忠実、実用」という校訓は、学生や社会人として、どのように人に対するのか、あるいは物事に対するのかということや、生きざま、生き方というものを、在学生や卒業生が身につけてほしいということで、これが第1回の卒業式の折に当時の校長加藤彰廉から出ました訓辞でございました。それが脈々と現在まで続いております。

キャンパスは、文京町キャンパス、それから久万ノ台グラウンド、御幸キャンパスという3カ所に分かれております。3カ所に分かれておりますが、それぞれ特色を持っております。

まして、文京町キャンパスは、校舎等々、本部がございます。御幸キャンパス、久万ノ台グラウンドというのは、体育施設であつたり、あるいは課外活動の施設であつたりというところでございます。本学におきましては、このところ、オリンピック選手が2人続けて出たということもございまして、新設された陸上競技場には2回連続、女子マラソンでオリンピックに出場しました本学卒業生の土佐礼子選手の足型もございます。それから、今回の冬季オリンピックでは、南国出身の選手として初めてスノーボード男子ハーフパイプ種目でオリンピックに出場しました青野令君も現在、在籍中でございます。その他、兵庫県西宮市に「温山記念会館」というセミナーハウスがございます。これは、「登録有形文化財」として認められ、西宮市で第1号の施設として、町おこしの中心施設の1つとして地域の活性化に協力もしておりますし、つい先日、「ひょうごの近代住宅百選」の1つとしても選ばれております。それから、この東京には私どもの東京オフィスが銀座にございまして、今年で開設3年目を迎えますが、東京の顔として活動をいたしております。

それでは、今回の本題に入り、私ども松山大学の中長期計画の概要と策定の背景というところでお話をさせていただきます。

先ほど来、いろいろな形でお話がございました。片山さんからは日本のグッドプラクティスだというふうなお話がございましたが、我々はそのような自負は全く持っておりません。どちらかというと、伝統的な形の財務を中心とした長中期の計画というものを持ってまいったと思っております。私どもの場合は、まず、最初でございますように学費検討資料としての位置づけであったということでございますが、これは私どもが、毎年学費検討をする際に財務シミュレーションを作成し、検討してまいりました。基本的に、財務と経営が同じであるという位置づけでやってきたという立場でございます。現在のような形、これは、現在のような形と申しましても、皆さんにはよくおわかりにならないかもしれませんが、それまでは、実は、下にございますシミュレーションの性格というものが、「穏やかな変革を考慮し、現在の延長線上で将来を投影したものである」ということで、急激な変革がない。あるいは何か大きな事業がないと、このまま推移するという、ある意味、非常に単純なシミュレーションを中心としてまいりましたが、2006年、6年制薬学部を設置というところから、シミュレーションの内容が少し変化してまいりました。

私どもがシミュレーションを重視し始めた契機としまして、1つは18歳人口の減少という問題がございました。もう1つは、地域の特性ということが言われます。愛媛県というところは、進学率は比較的高いところですが、県外への進学者が多く、人材の流失県であります。一方で県民所得は非常に低いというふうな状況がございます。ということは、学費に大きな期待をかけられないといえますが、大きな負担のお願いをすることができないという状況がございました。それと、いま1つは、当時、大学改革が全国各地で進んでおりましたけれども、私どもの場合、ここ数年、学部新設や大学院の設置、それから入試改革等で動きを見せておりますが、2000年のころといえますと、全国でも全く動かない幾つかの大学の1つでございました。そのような背景の中で、基本的に財務と経営

というものを一体化して見ていたということでございます。

歴史を振り返ってみますと、私どもの大学でも財務と経営というスタンスだけではなく、幾つかの経営計画というものが立てられてまいりました。その幾つかのものをこちらの方にお示ししておりますが、この中でも、21世紀に向けてということでキャンパスプラン会議が持たれ、平成年間には「大学21世紀委員会」というものが組織されましたが、その中で、実際に実施することができたのは、教育研究体制のあり方と施設・設備についての2点でございました。財政基盤の確立や管理運営機構の整備というものは、その時点からも置き去りにされてきているというのが現状でございます。以降、平成10年前後ぐらいから、「松山大学懇話会」あるいは「戦略会議」「政策委員会」等々の会議が立ち上げられましたが、どれも議論に終始しただけで、実施に向けた回答が出され、実現したというものはございません。

このような中で、現在どういうふうに私どもが考えていかなければならないかといいますのは、先ほども申しましたように2006年度に新設しました6年制の薬学部の学部学生の確保が財政上の大きな課題となってまいりました。従来は、先ほど申しましたように「穏やかな変革を考慮しながらも現在の延長線で」という考え方であったものが、現実の数字として、入学者数を基本に置いた財務計画というものを立てなければならなくなったということで、非常に収支バランスというものに注意をした計画というものになっております。従来も学生数は基本においておりましたが、定員を満たさないことを考慮することがほとんど無かったのも事実です。

ここまですと、私どもの大学の場合、財政基盤の確保を最重要項目としてまいりましたが、基本的に施設面については、ハードにおける対応がある程度できてきたものの、教学面における計画・実施・検証が長中期の中にあまり反映されていない。要するに、財務と教学の融合という点は非常にお粗末な状況ではないかと反省いたしております。多大な労力をかけながら実施できなかった計画というものも幾つかございますので、こういう点は、今後、我々が反省していくべき点ではないかと思っております。

なぜ実施できなかったことが多いかといいますと、私どもの場合、学長が理事長を兼ねている組織であり、学長が交代するたびに実は方針の変更があつて、永続性、継続性という点が非常に乏しいというところがございます。こういう点につきましては、非常に頭の痛い問題であります。今後の経営を考えますと、そのところは新たな方針を出さなければならないということで、現在、中長期経営計画委員会というものを立ち上げております。これは、学長任期よりも委員の任期を長くして、きちんとした財政と教学が融合できる長期計画を立ててほしいということで、今、組織づくりの緒についております。

これまでは経営と財政が一体化してまいりましたものですから、ある意味で、財政的見地から言えば、資源の投入と集中、それと選択はやってこられたのではないかと思います。ここまでの、一応、私の話は終了させていただきたいと思います。どうもありがとうございました。（拍手）

第3回東大―野村大学経営フォーラム

中長期計画を通じた 大学のコア・バリューの強化

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
岡村 伸生



松山大学について



松山大学正門

松山市の中心部に近く、松山城の麓に広がる静かで緑豊かな文教地に位置している松山大学。

リベラルな学風の中で、創立以来「真実」「忠実」「実用」の3つを合わせた「三実主義」を校訓としています。

積み重ねてきた87年の歴史と、受け継がれてきた伝統の中で、地域社会への貢献を实践し、かけがえのない信頼関係、地域信頼力をはぐくんできました。

2013（平成25）年に90周年を迎えます！



松山大学の歴史

1923 (大正12) 年	松山市出身の新田長次郎氏により松山高等商業学校創設。 初代校長には旧大阪港等商業学校長加藤彰廉氏を選任。
1944 (昭和19) 年	松山経済専門学校と改称。
1949 (昭和24) 年	松山商科大学に昇格、商経学部を設置。
1952 (昭和27) 年	短期大学部商科第2部を併設。
1962 (昭和37) 年	商経学部を発展的に解消し、経済学部及び経営学部を設置。
1972 (昭和47) 年	大学院経済学研究科(修士課程)を開設。
1974 (昭和49) 年	人文学部(英語英米文学科、社会学科)、大学院経済学研究科(博士課程)を開設
1979 (昭和54) 年	大学院経営学研究科(修士課程)を開設。
1981 (昭和56) 年	大学院経営学研究科(博士課程)を開設。
1988 (昭和63) 年	法学部法学科開設。
1989 (平成元) 年	松山大学、松山短期大学 を改称。
2006 (平成18) 年	薬学部医療薬学科(6年制)、大学院社会学研究科(修士・博士後期課程)を開設。
2007 (平成19) 年	大学院言語コミュニケーション研究科(修士課程)を開設。
2013 (平成25) 年	90周年を迎えます！

創立以来80有余年、この間に輩出した卒業生は64,000名を超える。



3

三恩人



新田長次郎(温山) 翁

設立資金として巨額の私財を投じ、我が国の私立高等商業学校では第3番目の設置となる松山高等商業学校(本学の前身)を創設した。
本学園では「学園創設の父」としてその功績が今日に伝承されている。



加藤 恒忠(拓川) 翁

俳人正岡子規の叔父にあたる。友人新田長次郎(温山)翁に設立資金の支援を依頼するなど、設立運動の中心的な推進役として松山高等商業学校創設に多大な貢献をした。



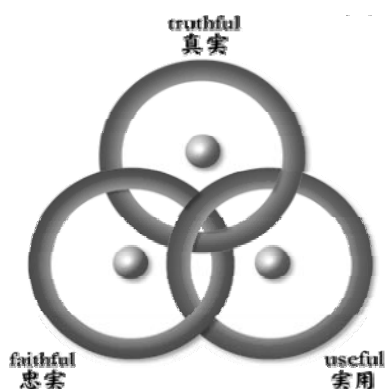
加藤 彰廉 先生

松山高等商業学校創設に際しては、初代校長に就任し、第一回卒業式において「真実・忠実・実用」を説いた訓示は校訓「三実主義」に確立され、人間形成の伝統原理として今日に受け継がれている。



4

建学の精神(三実主義)



校訓

高商初代校長加藤彰廉先生が創唱。
第三代田中忠夫校長により、その
意義が確認強調された。

真実・・・真理に対するまこと

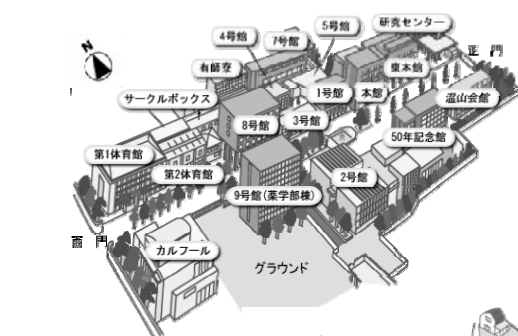
忠実・・・人に対するまこと

実用・・・用に対するまこと



キャンパス

御幸キャンパス



文京キャンパス



久万ノ台グラウンド



西宮温山記念会館



「ひょうごの近代住宅100選」
に選定されました！

東京オフィス(MTO)



2007(平成19)年 銀座に開設。
関東での就職活動の拠点に。



1. 中長期計画の概要と策定の背景

概要

- ・「学費検討資料」としての位置付け
- ・財務の観点からの計画
- ・「消費収支10ヵ年シミュレーション」
- ・平成18(2006)年度に6年制薬学部を設置が契機
- ・シミュレーションの性格は、「穏やかな変革を考慮しながらも、現在の延長線上で将来を投影したもの」



背景

- ・ 18歳人口の減少が大きな契機
- ・ 地域の特性
- ・ 大学改革の遅れ



歴史を振り返って

- ・ 昭和60(1980)年代当初、「キャンパスプラン会議」、「施設計画」と「財政計画」が議論され、幾つかの施設
- ・ 平成年間(1990年代)当初、「松山大学21世紀委員会」
 - ①21世紀に向けての教育研究体制のあり方
 - ②施設の整備
 - ③財政基盤の確立
 - ④管理運営機構の整備
- ・ 平成10(2000)年代前後から
 - ◆「松山大学懇話会(地域社会との親交・地域ニーズを大学の政策に反映)」
 - ◆「松山大学戦略会議(「松山大学懇話会」の発展型)」
 - ◆「政策委員会(学部新設等を検討)」等が設置



現状

- ・平成18年度以降、新設の6年制薬学部設置に伴い、薬学部生の確保が財政上の課題
- ・入学者数に焦点

まとめ

- ・財政基盤の確保が最重要項目
- ・施設計画等ハード面における対応は計画・実施・検証は進んでいる
- ・教学関係等におけるソフト面に対する計画・実施・検証が長中期計画にあまり反映されていない
- ・計画の実施が少ない
- ・経営戦略としての位置づけが弱い
- ・結果として、資源投入の集中と選択の材料

3. 策定・実行プロセス

- ・「学費検討資料」の位置付けから、毎年更新
- ・昨年まで、6月の入試説明会にあわせて学費改定を審議
- ・今年から、より戦略的なものとするために、新年度予算の中で検討
- ・策定期間は3ヶ月未満
- ・内部のみで作成

(従来型)

プロセス

(5月) 原案を経営企画部で作成



常務理事会 原案を決定する



(6月) **学内評議員会** 学内選出の評議員
(教員から15名、職員から7名に加えて教員6名)

↓ 原案の検討を行う

(7月) **評議員会** 評議員会に諮問する (37~45名)

↓ 決定を受けて

全学教授会 教員メンバーの意見を聞く (190名)



理事会 議案として審議し、決定する (12~18名)

理事会の決定を受け、学園報・学内報・H.P.・入学案内等でステイクホルダーに広報する

(今期から)

作成時期

- ・ 8～9月に「財政シミュレーション」を作成

活用対象

- ・ 中・長期経営計画委員会の検討資料
- ・ 新年度事業計画作成における財政的裏付資料
- ・ 学費検討資料

検証

- ・ 毎期の「事業計画」「事業報告」の中でPDCAサイクル

4. 経営・財務戦略とリンク

- ・ 「学費検討資料」が、「経営・財務戦略」を裏付けるもの
- ・ 「学費検討資料」以外の位置づけで検討された「キャンパスプラン会議」「松山大学21世紀委員会」「松山大学懇話会」「松山大学戦略会議」「政策委員会」等がより経営戦略的である
- ・ 戦略的指標の活用、他大学との比較、米国大学のようなベンチマーク等と呼ばれるものではない
- ・ 財務戦略は経営戦略の一部分、全体像を構築
- ・ 事業計画・事業報告において、PDCAサイクルの検証

5. フリーディスカッション

これからの地方大学は、大学としての存在意義を都市部に立地する大学より、より求められ、地方との共生を図っていかなければならない。別の言葉で言うと「都市間競争」が激しくなる中での生き残りがテーマとなる。

具体例

- ◆若者（18～22歳）の定着
- ◆地域との共同