

「平成 23 年度未来経営戦略推進経費  
(経営基盤強化に貢献する先進的な取組)採択事業」

## 学部横断型プロジェクトによるガバナンス改革



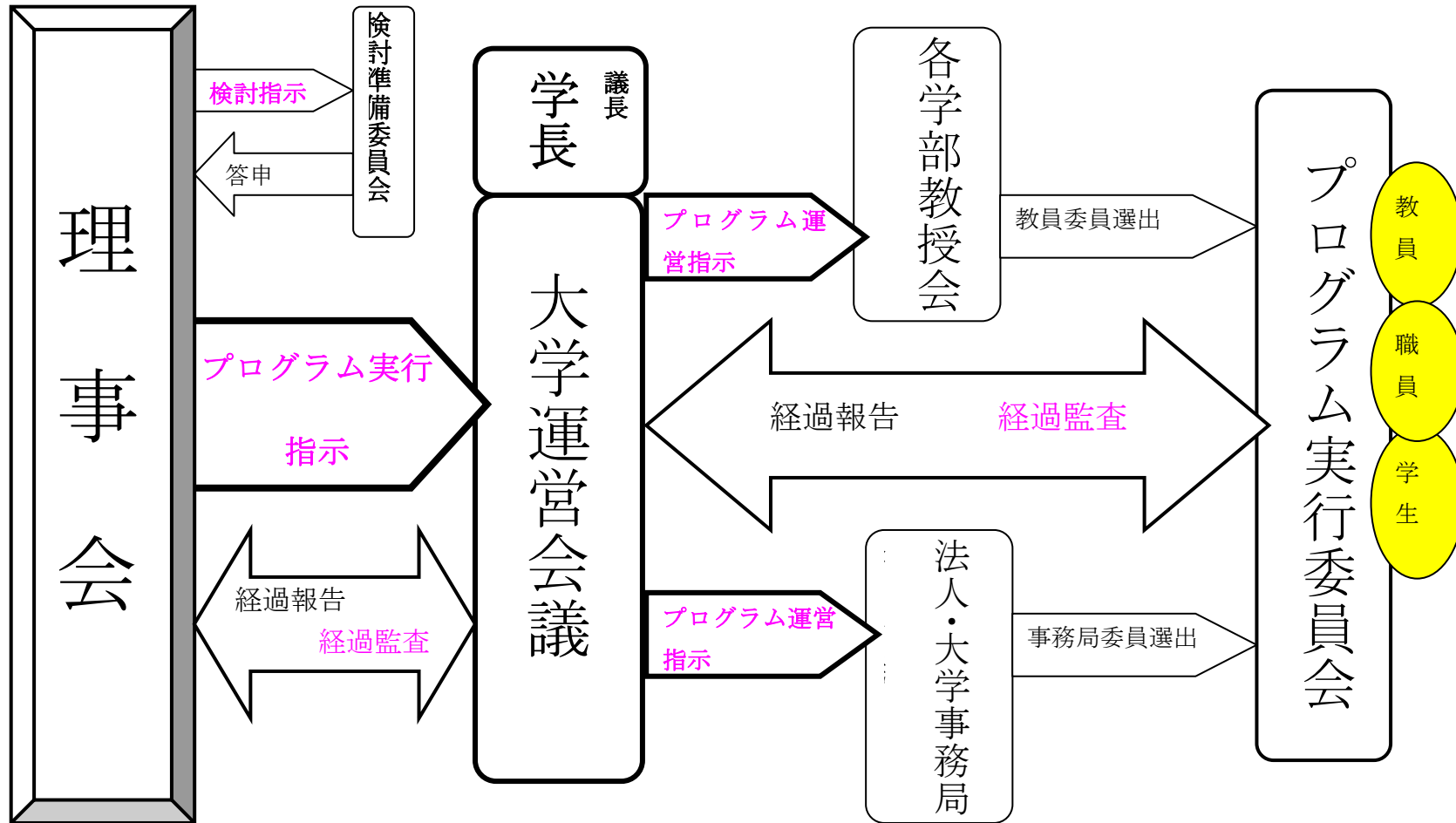
「新・文明の旅」プログラムの実施を踏まえて

文京学院大学

## (1)本プロジェクトの趣旨

- 1) この取組プログラムは、大学のグローバル化という国の掲げる施策に沿ったものであり、その実行手段こそが大学ガバナンス改革を目指すものである。これは学校法人文京学園理事会が発案・提案した、理事会主導型大学経営未来戦略の取組であり、文京学院大学の教育理念を実現するための新たな運営組織体制を具現化したプロジェクトである。
- 2) 学生がどの学部にも所属していても、主体的に取り組む姿勢を培うことで能動的な活動力と人間力向上を図るものであり、また全学で取り組むことで学部という垣根を越えた学生間、教職員間、学生・教職員間との交流を活性化させることになる。また教員・職員・学生が協働しての三位一体体制で実施する教育システムは、新しい大学運営の在り方を示す一つのモデルとなる。
- 3) 理事会・学長のリーダーシップに基づく教員・職員・学生協働の「三位一体体制」は、全学部教員の大学経営・大学運営に対する意識の醸成、大学事務局職員の大学経営・大学運営への関与と関心を引き出し、また学生においては、勉学に対する意欲の向上はもとより、様々な環境にいる人々との積極的なコミュニケーション能力の養成にも必ず繋がっていくものと思われる。よって、このプロジェクトは従来の各自学部の利益でなく、常に大学経営方針に沿い、大学全体の利益を優先させる運営を根付かせるための、理事会主導型プロジェクトであり、この組織運営は確実に「ガバナンス改革」に直結していくものと確信する。
- 3) 理事会・教員・職員・法人(管理部門)が一丸となって経営基盤を強化していくためには、その取り組みに直接関わり、教育内容を共有し、皆が心から喜び、取り組める輝いたものであることがとても肝要と考えた。
- 4) このように大学においても、経営陣(理事会)が方針を打ち出し、それを学長指導の下、三位一体体制で実行する。すなわち縦割り体制組織を一体化させ、運営する組織行動が、これからの私学経営には不可欠であると考えます。

(2) 学部横断型プロジェクト管理体制フローチャート



### (3) 全学的三位一体運営体制組織の課題

- 1) この取組は理事会主導型教育システムの導入であることと、2 キャンパス 4 学部に通科目を同時間に配置する学部横断型プロジェクトによるプログラムであることから、全学協働組織体制での運営が条件となり、そのため実行委員の組織に各学部から教員を選抜し、各学部体制の縦ラインに、大学統一の横串ラインを貫く組織運営体制および教育システムとする必要がある。
- 3) 実行委員メンバーは、各学部の教員および大学担当理事のほか、事務局においては、大学の現場事務局のみならず、法人管理部門の職員も組み入れることで、三位一体体制が整うと考えた。また同時に、事務局職員が関わることの有効性の検証も課題とした。
- 4) 三位一体体制の運営を確立するため、履修学生においても、受講だけではなく、プログラム運営にも参加し、活動することで、学生の勉学意欲向上と何事にも挑戦する姿勢を培うことも目的課題とした。
- 5) 理事会および学長は、運営実行過程における経過監査を必ず月に 1 回行う管理体制を目指した。

### (4) 全学的三位一体運営組織の課題対応

- 1) 理事会の諮問機関(検討準備委員会)に素案作りと実行の有効性を答申させ、それを検討し、プロジェクト実行の決定を下した。  
次いでプロジェクトの趣旨を大学運営会議(学長、学部長、研究科委員長、理事、事務局長)に理事会提案実行事項として説明し、それを受けて学長から各学部学部長(教授会)に実行指示と実行委員の選抜を行うよう通達し、実行委員会が組織された。なお、これを受けて、実行委員に対して、学長より委嘱状を交付した。
- 2) 事務局からの委員は、大学事務局両キャンパス 13 部署より選出し、さらに法人管理部門からは、企画室、経理部、人事課より委員を選出し、大学全体で取り組む体制とした。  
よって、実行委員会委員は、理事 1 名、副学長 1 名、教員 8 名、職員 2 2 名の計 3 2 名に選抜学生も加えて構成され、さらにプログラムの講義においても事務局委員に授業担当を割り振り、グループワークにおけるファシリティ等の授業サポートを実施し、また授業時間以外に教職員協働で学生のプレゼン指導サポートも行った。

- 3) 三位一体の組織体制でプロジェクトを運営することにより、職員が教育の一端に携わり、教育を通じて学生への理解を深められることは、非常に有意義なことである。また学生も教育を通じて身近な存在の職員がいることは、事務局の門戸がさらに広がったことを意味し、今まで以上の学生サポートが可能となり、より良い学生サービスが行える体制となった。
- 4) このプログラムの実施運営にあたり、プロジェクトメンバーを4つの委員会(授業計画・学生選定委員会、学生派遣検討委員会、経費検討委員会、広報・募集委員会)と3つの部会(トルコ部会、ブルガリア部会、ルーマニア部会)に振り分け7チーム編成とした。  
プロジェクト全体委員会は理事会および学長の業務指示を受け、教員・職員・学生(担当部会・委員会)が協働で様々な意見を出し合い、協議し、項目ごとに目標と達成時期を決定した上で、それぞれの委員会・部会が実動する運営体制とした。各委員会・部会は必要に応じてチーム会議を開催し、業務遂行状況を月に1回の全体委員会で報告し、点検作業を行うこととした。次に実行委員会はその経過報告を学長(大学運営会議)に報告し、経過監査を受け、最後に学長が理事会に報告し、経過監査を受けるチェックシステムとした。理事会および大学運営会議での経過監査において、指摘事項あるいは再考事項があった場合には、速やかに実行委員会に差し戻し、再構築を指示する組織運営体制として業務を遂行した。

## (5) 学部横断型教育システムの意義

- 1) このプロジェクトの最大の意義は、本学の今後の推進テーマである、学部横断型教育システムの導入により、ガバナンス改革を確立することである。学長のリーダーシップの下、各学部の専門教育と並行し、本学独自の目指すべき人間力、コミュニケーション能力養成教育を明確化するとともに、グローバル化に対応できる人材をどの学部においても育成可能なシステムであることを、受験生に対して、具体的に分かりやすく広報し、新たな文京学院大学としての魅力を打ち出すことで、志願者の増加を果たしていくものである。  
また、全学部からの教員、数多くの部署からの職員が協働して運営する、まったく新しい大学教育の姿勢であり、このシステムが今後の私学運営を担う体制と確信する。
- 2) この学部横断型教育は、「新・文明の旅」プログラムを第一段階とし、その経験・成果をベースとして、第二段階として文京キャリアインスティテュート(BUNKYO GCI 後述)を来年度の実施を目指し、現在計画中である。  
この2つの学部横断型プロジェクトを三位一体で組織運営することにより、「学部横断型教育システム」を本学の基幹教育として位置づけ、それを新たなアドミッションポリシーとして周知し、志願者増を成し遂げていく方向である。

## (6) 「新・文明の旅」プログラムの方針と課題

- 1) 近年若者は、安定した日本の内側に目を向けて、以前のように海外に目を向けなくなりつつあるのが現状である。また、多様な学力差のある学生を受け入れるため、学士課程教育の中で、より多くの学生がそれぞれの能力を高め、社会に貢献できるようになる具体的な取組を目指した。
- 2) このプログラムは単なる海外研修ではなく、多様な国々の文化を受け入れ、同世代と共に考え、外に向かって自己や日本を発信し、多様な情報をキャッチし、新たな創造ができる人材を養成する、新しいタイプの双方交流プログラムである。
- 3) 派遣対象国も従来の欧米型ではなく、新興国をも意識し、ユーラシア諸国をターゲットとした。
- 4) 講師においては、外部講師を3カ国それぞれの生きた真の情報を学生に提供可能な人材という観点から、訪問国出身者中心に招聘を検討した。
- 5) 履修対象者が在学1・2年生と新1年生となるので、事前内容告知と募集活動（特に受験生）方法が大きなテーマとなった。
- 6) 2キャンパス・全学共通プログラムのため、講義形態をTV会議システムで実施することとした。


**第一回 新・文明の旅プログラム 社会が求める真の学士力を養成**

トルコ・ルーマニア・ブルガリア



学士力(人間力)	今回の取組の達成目標	各国大使館による全面的支援 正規の教育課程 全学共通科目 専攻・専修科目 多彩なプログラムコース グループワーク ディスカッション 連続学習、スカイプ CTT活用
①知識・理解	多文化・異文化そして社会と自然に関する汎用的基礎力を身につける	<div style="border: 2px solid blue; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;">           ユーラシア大陸の欧米以外の国々との継続的な国際交流・学士力養成教育            トルコのアナトリア大学            ブルガリアのソフィア大学・クルゾフ大学            ルーマニアのクーズブ大学と学生間交流、教職員交流            各国大使館による全面的支援            新・文明の旅実行委員会            (全学教職員で組織)         </div>
②汎用的技能	コミュニケーションスキルと問題解決力を身につける	
③態度・志向性	自己管理能力、協調性、リーダーシップ、国際市民としての社会的責任を身につける	
④統合的領域	異文化への積極性と創造的思考力を身につける	
⑤最終達成目標	外に向かって日本を発信し、多様な情報をキャッチし、新たな創造ができる人間を形成する。	

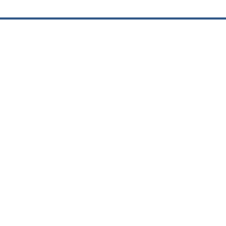
学士力向上の流れ



第一回 2012年2-3月



第二回 2013年2-3月



第三回 2018年2-3月



第四回 2021年2-3月



第五回 2024年2-3月

**取組のコンセプト**  
 ユーラシア大陸の様々な国々の学生との双方向交流の取組を継続的に行うことを通して、多様な異文化に触れ、学士力と国際力を身に付けた学生を育成する教育システムを構築した。

**見込まれる成果**  
 欧米の視点からのみではなく、ユーラシア大陸に位置する国々の学生との交流とその前後に付随する学習活動から、多様な視点を学び自己と日本を発信できる人材を養成できる。

**成果の検証について**  
 「新・文明の旅総合講義」の中で、帰国後、各国関係者等招いて、成果報告会を実施し、一般学生へフィードバックを行うとともに、学生評価アンケートを行い第2回派遣プログラムのベースとする。またPDCAサイクルで、達成目標と成果を測定・検証して改善していく。

**学内への波及効果**  
 多様な学生一人一人の学士力と国際性を養成する効果だけでなく、相手先大学との交流を通じて文化・教育分野の相互理解はもとより、三位一体教職協働の取組みとして学内への様々な波及効果は計り知れない。

## (7) 「新・文明の旅」プログラムの課題対応

- 1) 第1回派遣対象国を東欧・西アジア地域とし、かつ様々な文化と深い歴史にも拘らず、日本との外交交流が比較的浅い印象のある3カ国（トルコ、ブルガリア、ルーマニア）に絞り、その国々の情勢、教育事情、留学状況などを駐日大使館を通じて情報を収集した。また双方交流を目的としているので、派遣先大学選定の条件として日本語学科および日本文化等の研究団体がある大学をリサーチし、最終的にトルコ：アンカラ大学、ブルガリア：ソフィア大学・ベリコタルノヴォ大学、ルーマニア：アレクサンドルイオンクーザ大学に決定し、直接アプローチを行い、受入れの内諾を得た。
- 2) プログラム履修希望学生に対して、目的意識、コミュニケーション能力、勉学意欲等を測る課題レポートと面談を実施し、選抜した。また講義においては派遣各国の講師を招聘し、常に生きた情報と思考を学生に与え、後半は主に発信力養成のプレゼンワークを施す内容とした。
- 3) 外部講師については、大使館の協力、指導を受け、3カ国の大使館員を中心に、日本企業就労者、大学院留学生の方々を中心に依頼をした。
- 4) プログラム開始の前年度から学内学外活動として、駐日ブルガリア共和国大使講演会や駐日トルコ共和国大使講演会を開催し、本学学生はもとより、高校教員や地域社会の方々にも参加して頂いたり、各大使館主催の催事に学生共々協力活動をしたり、またそのことをHP掲載やオープンキャンパス、高校教員説明会等で報告した。さらにリーフレットやチラシを制作し、高校訪問での説明と受験生に送付し、対外PR活動も行った。
- 5) TV会議授業システムを一般講義室に導入し、「新・文明の旅」プログラムがスタートした。

 文京学院

# 「新・文明の旅」プログラム

"Road of Eurasian Civilizations" Project -Bunkyo Gakuin Students Overseas Study Tour-

**■新・文明の旅プログラムについて**  
 学生を中心に捉えた教育を行ってきた本学は、「教育力日本一」という“てっぺん”を目指すことの象徴として、15年間に及ぶ長期プロジェクトを企画し、実施していきます。外に向かつて、日本を発信し、多様な情報をキャッチし、新たな創造ができる人間の形成を目指します。

**■新・文明の旅プログラムでは**  
 2024年の文京学院創立100周年まで、ユーラシア大陸を東ヨーロッパから中国そして朝鮮半島まで、3年に一度2週間～3週間で3～4カ国を訪問します。トルコからスタートし、ユーラシア大陸にあるロシア、インド、及びその周辺諸国を訪れ、それぞれの国の文化や風土にふれ、同世代の学生と交流し、多様な文化や歴史を学ぶとともに、学生が日頃学び身につけた事柄を伝え、交流します。

**■「新・文明の旅」プログラム15年間の予定（第1回～第5回訪問国および候補国）**

<p>第1回 2012年2～3月 トルコ・ブルガリア・ルーマニア</p> <p>第2回 2015年2～3月 ウクライナ、ベラルーシ、バルト三国等</p> <p>第3回 2018年2～3月 カザフスタン、ウズベキスタン、トルクメニスタン、キルギス、タジキスタン、ロシア等</p> <p>第4回 2021年2～3月 ネパール、ブータン、ミャンマー、 Bangladesh、タイ、インド等</p> <p>第5回 2024年2～3月 モンゴル、韓国、中国等</p>	 <p>全5回の予定ルートMAP</p>
--	---

**■「新・文明の旅」プログラム2011講義の様子**  
 各国大使館員をはじめとする、各国出身の講師陣を招いて講義が行われました。（前期15回・後期15回）







**■2012年 第1回「新・文明の旅」プログラム派遣実施の様子**  
 2012年、第1回「新・文明の旅」プログラムが実施されました。（派遣生：17名 研修期間：2012/2/29～2012/3/16）







<アンカラ大学(トルコ)、ソフィア大学(ブルガリア)、ヴェリコタルノヴォ大学(ブルガリア)、アレクサンドルイオンクーザ大学(ルーマニア)の学生と交流を促る派遣生たち>

## (8) 「全学的三位一体体制取組による経営基盤への効果」

### ①全学的取組効果

- 1) 本学における全学的取組、学部横断型教育とは、大学として理事会が方針を打ち出し、各学部による専門教育とは別に、大学独自の共通教育指針を明確化し、学長主導の下、各学部での教育に固執しがちな教員に「大学全体の経営管理体制」についての意識を常に持たせた。
- 2) 取組運営過程において、本学の大学運営会議(学長議長)に対してプログラム実行委員会より経過・成果報告を月に1回実施し、これに対する監査を行うことにより監視体制を整備し、大学運営における学長権限を強化させると共に、学長の各学部教員・職員・学生に対する統率意識の向上にも繋がった。
- 3) この三位一体体制で、通常は合同で協議することが少なかった各学部の教職員がシラバス、外部講師選定、訪問国および派遣大学のリサーチ、プレゼン指導方法など懸命に議論することで、各学部の垣根を超え、また教員・職員の意識を一つに纏め上げることができた。
- 4) 大学の運営方針に教員・職員が協働し、取組の成功に向かうことの重要性、成し遂げることの充実した達成感を再認識し、教育の重要性とすばらしさを教職協働で理解できたことは、今後の大学運営として価値あるものとして捉えることができた。  
よって、この取組体制は、何ものにも代えがたい大きな「経営基盤の強化」に繋がった。
- 5) 大学として全学共通の根幹教育として位置づけたこのプログラムは、事前に駐日トルコ共和国大使館、ブルガリア共和国大使館、ルーマニア大使館から様々なアドバイスや現地大学の情報提供を受けたり、大使館主催の催事に教職員はもとより学生も参加協力させていただくなど有意義な親善活動を展開してきた。その結果、相互の厚い信頼関係が築かれ、本学での大使講演会開催や学生の現地国研修招待が実現し、さらに大使館員の本学大学院への入学など、このプログラムから派生した3カ国との関係は、単なる大学の国際交流に留まるものではなく、本学の活動エリアの拡大とグローバル化の発展を導く結果なり、大学としての経営基盤強化の一役を担った。
- 6) この取組みを行ったことで、教育プログラム以外に全学学生活動活性化サポートプロジェクトとして、「てっぺんフォーラム」、「キャリアてっぺんフォーラム」、「ステューデントリーダーズフォーラム」などを構築し、学生を様々な視点から評価していく取組を実施し、学生の意欲向上に結び付けている。また内部質保証システムの中で「外部評価懇談会」、「大学評価懇談会」さらに「自己点検評価活動」など、すべて学部横断・全学活動(横串を入れた全学一体活動)に繋ぐことができしており、学部ごとではなく常に全学で大学運営を考える仕組みが定着しつつある。



## ②プログラム広報効果

本取り組みの実行について、大学公式ホームページでの公表、大学パンフレットでの掲載、さらに文京ケーブルテレビの放映、東京新聞での記事紹介、雑誌「カレッジマネジメント」（リクルート）の取材、「教育学術新聞」（日本私立大学協会）の取材他、多くのマスコミに取り上げられた。また、学内での「オール文京フェスティバル」「大学評価懇談会」「入学式での学生プログラム報告」や高校教員を招いての入試説明会でも学生の報告発表を予定している。これらの活動を通じて、「Bunkyo GCI（後述）」と併せて、本学が今後目指して行く「学部横断型教育システム」を幅広く説明し、新たな市場を開拓し、更なる募集強化を図っていくことは、大学の経営基盤を強化させる大きな原動力として位置づけている。

## (9) 「学部横断型プロジェクトによるプログラム第二段（Bunkyo GCI）の構築」

### 1) 目的

学部横断型プロジェクト第一段による「新・文明の旅」プログラムから得た運営体制と学生への教育効果をベースとして、グローバルな舞台で活躍できる専門性と英語力、および国際性を身に付けた人材の育成を目指し、同様に理事会提案による第二段学部横断型の教育システムとして「文京グローバル・キャリア・インスティテュート」（Bunkyo GCI）を来年度の実施を目指し、準備段階に入っている。

### 2) 概要

本学が擁する外国語学部、経営学部、人間学部、保健医療技術学部の4学部の教員と職員が、同様に学部の垣根を超えて共同で開発するもので、全学部の学生を対象とする。学部で行う本来の専門知識の修得と並行し、GCI科目（グローバル英語科目、英語以外のグローバル専門科目、グローバル留学科目、グローバル・キャリア科目）合計100単位を開設し、およそ30単位を修得させる仕組みである。この単位修得者には「Bunkyo GCI」の修了証を発行し、学内ダブルメジャーを意識した履修プログラムである。

### 3) 学部横断型組織

Bunkyo GCIも、「大学ガバナンスの改革」を意識して、学部の縦割り教育にこだわらない横断的組織として運営するため、学長権限の下、Bunkyo GCI 設立委員会を設置し、各学部に対して横断プログラム遂行の責任意識を醸成し、管理体制の強化を図り、また、委員会には外部よりグローバル教育の専門家も委員として招聘した。

#### 4) 外部団体への協力要請

このプログラムは国内外でのインターンシップも行うことから、グローバル化が進んでいる企業や大使館関係に意見を求めたり、協力を頂くなど、社会が求めているグローバル人材像をタイムリーにリサーチし、反映させることを念頭におき、カリキュラムを策定している。

#### 5) 「Bunkyo GCI」のコンセプト

- ①多様化するグローバル社会における共通のコミュニケーション言語であるグローバル英語の修得
- ②英米文化圏に加え、次代のグローバル化で大きな役割を担う、アジア、ユーラシア地域の理解
- ③学部専門分野を英語で学ぶことで、専門英語(特定目的英語)の修得
- ④短期海外研修や海外留学を通じたグローバル英語と国際感覚の醸成
- ⑤実践的なキャリア教育と海外インターンシップなどを通じたグローバル・キャリア開発

以上の5つをコンセプトにしている。

#### 6) 経営基盤の強化

学部で修得する専門分野の知識をベースに、「Bunkyo GCI」を並行して学ぶことによって、多様化するグローバル化時代に求められる人材を養成していくものである。「Bunkyo GCI」は、「新・文明の旅」プログラムの経験を生かして、ここでも学部横断型プロジェクトを組織して実施運営をしていく。

履修定員を75名としてスタートする方針であり、そのため3学部の定員をそれぞれ増員計画中である。定員を増員することで、経営基盤の一つである財政にも大きく貢献する。この75名と「新・文明の旅」プログラム履修者約50名を大学の新たな核的・牽引的學生とし、そこから他學生に対して様々な波及効果が生じると確信している。なお、「新・文明の旅」プログラム履修者は学内選抜をしていたが、「Bunkyo GCI」は、本学への志願時点で希望の可否を問い、選考することで、従来よりもワンランク上の學生を確保することを可能としている。

この「Bunkyo GCI」プログラムにおける増員計画を新たな財政基盤の強化につなげ、両プログラムのさらなる内容充実を図っていき、これを将来的には拡大していくことを視野に入れている。この「新・文明の旅」プログラムと「Bunkyo GCI」を並行実施することにより、2つの教育プログラムを本学の基幹教育として位置づけ、「新・文明の旅」プログラムの派遣成果と併せ、大学内外で説明会を実施するなどして、受験生、保護者、高校教員はもとより企業社会に至るまで、積極果敢に広報活動を実施し、新たな市場への學生募集活動を展

開していく。さらに、企業インターンシップおよび就職企業先の新たな開拓にも傾注し、より良い本学学生への就職活動環境を整備していく方針である。

## (10) 「本取組が大学ガバナンス改革、経営基盤強化の他大学のモデルとなりうると考える理由」

### ① 教職協働による学部横断プロジェクトの確立

教職協働、「教員・職員・学生の三位一体体制」は、理事会主導型であることにより、教員の大学運営に対する意識の醸成、職員の大学運営への関与と関心を引き出し、また学生の勉学に対する意欲の向上に繋がって行く。とくに学部の縦ライン体制に横ラインを打ち抜いていく学部横断型のシステムは、大学の一致団結した経営体制の確立であり、そのことが今後の私学経営にはなくてはならない形態と考える。大学における各学部の専門教育の重要性は当然のこととして、それと平行し、全学共通の基幹教育である2つの学部横断型プログラムを打ち出し、その教育が今何故必要とされているか、またどのような人材を育て上げることを目的としているのかを、いかに明確に社会に唱えることができるかが、本学経営の将来を左右すると考える。

理事会と学長がいかにリーダーシップを発揮し、権限を行使し、責任を明確化し、「専門教育」と「大学としての独自の基幹教育」とをコラボレーションして、オリジナリティ溢れ、魅力ある大学に構築していくかが大学経営の最重要課題と認識し、今回の取組を行った。

各自の学部の利益でなく、大学全体の利益を考えることのできる「ガバナンス改革」への第一歩である。

よって、単なる大学の組織変更ではなく、通常大学の組織の縦ラインにどのようなシステムを構築し、横ラインとして組込み、その運営を学部横断型プロジェクトとして推進できるかが、ガバナンス改革推進の重要ポイントであると考えられる。

### ② 教員・職員共通理解のプログラム

本学の学部横断型教育システムは、幅広い実践型の教育内容であることから、様々な視点からこのプログラムを策定する必要があると考え、学長指示の下、教員・職員が協働でプログラムを構築した。大学の教育プログラムに事務局が協働し、その運営にも携わっていることは大学において画期的な試みであると思われるが、その体制を築き上げたこと自体がガバナンス改革を推進する原動力となっている。すなわち三位一体型体制のプロジェクトが組織化されなければ、このプログラムは運営できてはいない。この体制下において教員・職員が共通理解の下、プログラムを運営することで、教職員が共に同じ目的を持ち、学生を教育・指導することによる責任感を育み、それを達成させることへの充実感を培ったのである。また、このプログラムは、通常科目のように学生を教育し、評価を与えるだけではなく、プロジェクトの

運営そのものが成功したか否かの判定も下されるため、教職員が一丸となって協働せざるを得ないプログラムであったことに着目していただきたい。この運営組織の構築と教職員の協働意識を持たせるには、理事会の経営方針の明確化と学長のリーダーシップが不可欠であり、これが正にガバナンス改革の根幹であり、大学運営の基盤強化に繋がるものと確信している。

### ③学部横断型教育の学生への効果

各学部から派遣された本学学生たちは、それぞれの学問領域を深めると同時に他学部の学生達と情報を共有し、互いの知識を提供あるいは補いながら、それぞれが他者へ対しての尊敬を生み、協調性を育みながら、集団としての団結力を短期間のうちに醸成できた。

これは、帰国後の離れたキャンパス間の相互交流が盛んになり、各学部間の相互理解を深めるなど、学内学生生活を活性化させ、大学生活の充実度が増し、大学の魅力を向上させている。よって、同プログラムは、単なる海外研修プログラムではなく、人間力、学士力、団結力、協調性をも高めていく参加型のアクティブラーニング教育モデルと考えられる。



トルコ・アンカラ大学でのプレゼンテーション



ルーマニア・アレクサンドル・イオン・クザ大学でのプレゼンテーション



ブルガリア・タルノヴォ大学でのプレゼンテーション



ブルガリア・ソフィア大学でのプレゼンテーション

#### ④学生の自主的交流活性化

訪問国学生との交流を、スカイプ、SNS等ICTを活用して継続的に行うことにより、長期間教育効果を発揮する交流プログラムでもある。実際に、旅を終えた直後、学生たちは訪問国大学生とネット上で日々連絡を取り合い、またプライベートでも来日した学生と交流し、ホストファミリーとしても活動している。

なお、トルコ共和国より今回の派遣活動が評価され、各国から学生200名を招聘し行われる交流事業に、また同様にブルガリアのタルノヴォ大学学長からはサマースクールにそれぞれ招待を受けた。

#### ⑤教員・研究交流

今回訪問した各大学から、教員相互の交流、共同研究の話など、様々な協定締結の依頼が来ており、本学では、さっそく本年度の予算にこの共同研究の費用を計上した。学生のみならず教員間との双方向の交流は、全学的規模で将来まで継続すると考える。

また本学では、今までの共同研究プロジェクトとは別に、ユーラシア地域の大学研究者との国際共同研究を進める計画があり、この新しいプロジェクトにも、ここでの成果が積極的な役割を果たしていることになる。

世界的にも米国主導の脱却、欧州での経済行き詰まりが表面化している今、新興国が多数存在するユーラシア地域との様々な交流は、大学教育において今後必要不可欠であり、本学のさらなるグローバル化への躍動となり、このことが本学のステータス向上を果たし、経営基盤の強化にも貢献すると考える。

上記の④にも記したとおり、各訪問大学における本学への交流期待度は計り知れず、欧米の大学とは日本に対する意識と期待に相当の温度差が感じられる。よって大学の国際交流もさらなるグローバル化が必要であることを痛感した。

#### ③ 学部横断型プロジェクト「Bunkyo GCI」プログラムとの繋がり

従来の欧米やオセアニアなどの英語圏から離れて、ユーラシア地域の大学との交流を軸とした教育プログラムによって、語学・発信力・人間力を高めていく教育目標を掲げる取組みはまだ少ない。その点においても他大学にとって先端的モデルとなると考えており、また本学でも今後推進していく、学部横断型プロジェクトによる「BUNKYO GCI」プログラムの必要性を再認識した次第である。

### ⑦理事会および学長のリーダーシップと信頼関係

各学部の縦ラインに根幹となる横ラインを打ち込むこの学部横断型プロジェクトによる教育プログラムは、理事会ならびに学長のリーダーシップがなければ、成し遂げることはできない。

大学経営の将来像をしっかりと描き、本学に相応しい経営方針、教育方針を理事会が責任を持って指示し、それに基づいて学長が総指揮を執り行う体制が必要となる。

私学の経営環境と内容は、各大学によって様々であると思われるが、全学三位一体体制の構築の前提は、各学部および事務局の理事会・学長への信頼がなければ、大学一丸の道は険しく、厳しいものになると思われる。