

—「考動力」あふれる人材の育成拠点をめざして—

# 学園のミッション・ビジョンに基づく 長期戦略計画策定・実施への取組

～学校法人関西大学におけるトータルマネジメントシ  
ステムの構築とPDCAサイクル確立への試み～



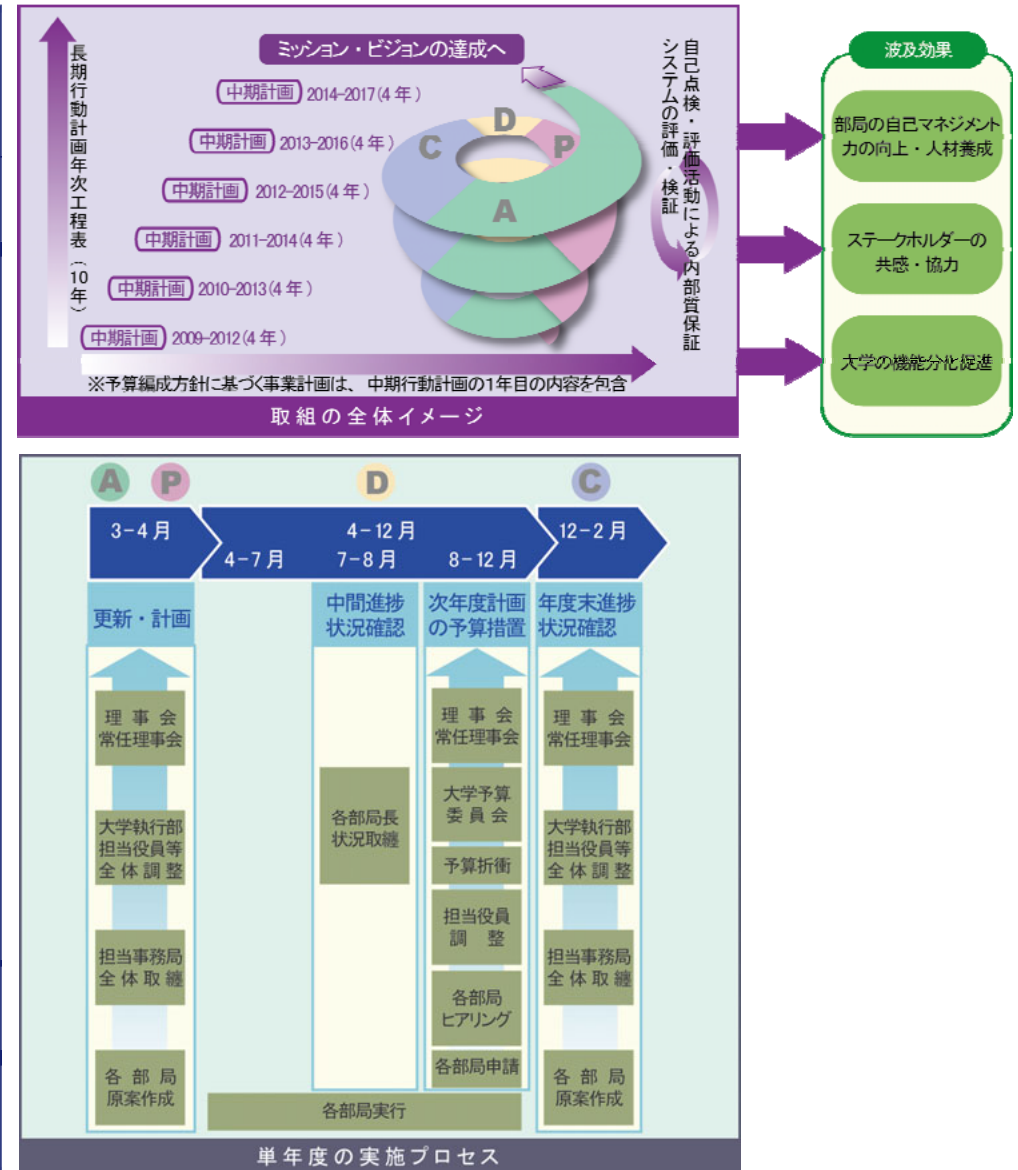
関西大学

# 学園のミッション・ビジョンに基づく長期戦略計画策定・実施への取組に係る概要図

## 将来構想の全体像



## 取組概念図



## Introduction 学校法人関西大学の概要紹介

- I 取組実施の背景
- II 意思決定システム構築からビジョン、行動計画策定までの道のり
- III 長期ビジョンの策定
- IV 長期ビジョンの具現化 ー長期行動計画の策定ー
- V ビジョナリーマネジメント  
ーミッション・ビジョンに基づく中長期行動計画ー
- VI 長期ビジョン・長期行動計画の共有化・実質化
- VII 本取組における効果及び取組実施におけるポイント
- VIII 今後の取組の展開と課題



# Introduction 学校法人関西大学の概要紹介

## 幼稚園から大学院まで ー国内外に拠点を有する総合学園ー

### 千里山キャンパス

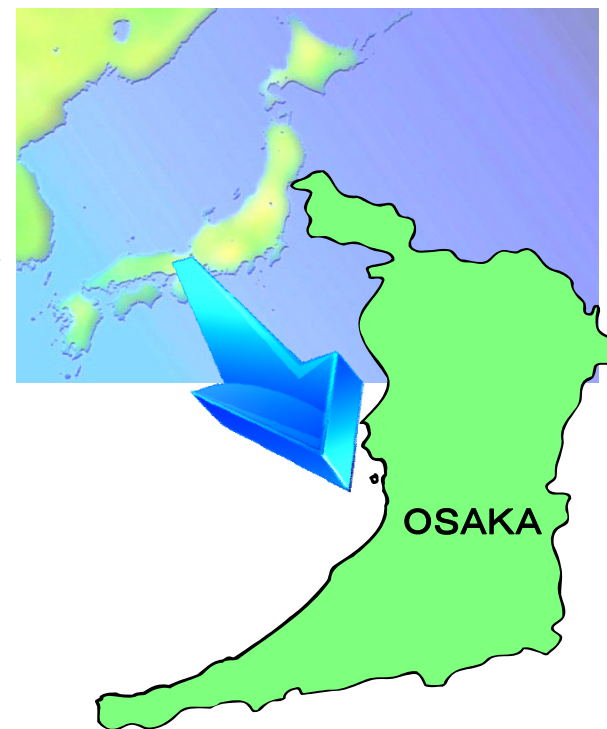
法学部／文学部／経済学部／商学部／社会学部／政策創造学部／外国語学部  
／システム理工学部／環境都市工学部／化学生命工学部

法学研究科／文学研究科／経済学研究科／商学研究科／社会学研究科／理工学研究科  
／外国語教育学研究科／心理学研究科／東アジア文化研究科／ガバナンス研究科

法科大学院／会計専門職大学院／臨床心理専門職大学院

留学生別科(日本語・日本文化教育プログラム進学コース)

関西大学第一高等学校・第一中学校／関西大学幼稚園



### 高槻キャンパス

総合情報学部／総合情報学研究科

### 高槻ミューズキャンパス

社会安全学部／社会安全研究科  
関西大学初等部・中等部・高等部

### 堺キャンパス

人間健康学部

### 北陽キャンパス

関西大学北陽高等学校・中学校

### 天六キャンパス

### 中之島センター

### 東京センター

### 海外拠点

日本EU研究センター(ベルギー)  
上海オフィス、バンコクオフィス  
台湾オフィス

### 学生数

学部学生27,896人 大学院学生1,840人 専門職大学院学生411人 併設校生徒等4,400人

### 教職員数

大学専任教員738人 併設校教員317人 事務職員503人

※2011年5月1日現在の人数



# I 取組実施の背景

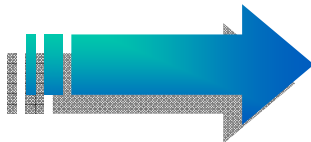


従来、本法人のガバナンスは経営と教学が「車の両輪」のように、連携しつつも干渉し合わない関係であった。しかし、私立学校法の改正及び高等教育機関を取り巻く競争的環境の激化を受け、①迅速な意思決定と責任ある執行・管理体制の強化、②合意形成の適正手続と教職協働、③経営と教学の一体化、④情報開示と説明責任という観点から、全学的なガバナンスの再構築を行った(理事会の最終意思決定機関化、常任理事会の設置、学部長理事制の導入、学部長・研究科長会議の教学最終意思決定機関化など)。

同時に、13学部、12研究科、3専門職大学院、8併設校を擁する総合学園へと発展する過程において、本法人の運営に当たっては、多様なステークホルダーを視野に入れつつ、学園全体の将来像を明示し、構成員が目指すべき方向性を共有することが重要との認識に至った。そのため、再構築したガバナンスを有効に機能させ、限られた資源を活用し、個性輝く学園へと自己革新する原動力として、**ミッション・ビジョン、中長期の行動計画、予算制度、自己点検・評価活動、人事制度(目標管理)が連動したトータルマネジメントシステムの構築**が喫緊の課題となった。

- ◆ 18歳人口の減少(大学全入時代)
- ◆ 国立大学の法人化(2004年4月)
- ◆ 私立学校法改正(2005年4月)
- ◆ 競争と評価の時代
- ◆ グローバル化の進展
- ◆ 変容する社会

高等教育機関を取り巻く環境の  
変化・競争的環境激化



個性・特色を明確化し、大学間競争を生き抜くために

**ガバナンスの強化とそれを動かすための  
マネジメントシステムの構築をめざす。**

経営理念の策定  
長期ビジョン及びそれに基づく  
中長期行動計画の策定  
トータルマネジメントシステムの構築

## Ⅱ 意思決定システム構築からビジョン、行動計画策定までの道のり

2004年12月 ～ 2005年1月	「学校法人関西大学における中長期戦略構想策定体制」を立ち上げ、経営と教学が一体となった意思決定システムを導入。「戦略会議」（理事会の諮問機関）、「基本構想推進会議」（学内構成員による理事長の諮問機関）、「経営審議会」（学外有識者による理事長の諮問機関）を設置した。	2008年1月 ～	答申を踏まえ、戦略会議のもとで長期ビジョン策定に着手。3月18日開催の戦略会議において、答申をもとに「KU Vision 2008-2017～学校法人関西大学の長期ビジョン（将来像）～」の素案を作成、3月27日開催の理事会に提出した。
2005年5月	学校法人関西大学の経営理念、基本方針を策定し、これに基づく行動計画を策定した（当初は中期4年、短期1年のみ）。	2008年4月	素案に対するパブリックコメントをステークホルダー（教職員、学生、校友会、教育後援会、PTA）から募集
2006年11月	基本構想推進会議において、学長から10年後の関西大学をどうするかを教学と法人が一体となって検討したいとの提案あり。	2008年5月	パブリックコメント結果（意見とその回答）を戦略会議において報告するとともに、ホームページで公表。ステークホルダーからの意見（約200件）をもとに、素案の内容を修正し、長期ビジョン原案の作成
2007年3月	第23回戦略会議（3月26日開催）において、学園の長期的な将来像として、誰もがわかるもの、構成員が一丸となってめざすものを策定し、答申することを目的として、戦略会議の下に「長期ビジョン検討委員会」を設置することを決定した。	2008年7月	理事会（7月24日開催）において、長期ビジョンを承認後、ホームページ及び刊行物で公表
2007年4月	長期ビジョン検討委員会の発足	2008年10月	ガバナンスの再構築を行う。中長期戦略構想策定体制を改組し、理事会の最終意思決定機関化、常任理事会の設置、学部長理事制の導入などとともに、教学ガバナンスの改革も実施（学部長・研究科長会議の教学最終意思決定機関化、全学的な観点から企画・立案する教育推進・研究推進・社会連携・国際の4部の設置など）
2007年7月	戦略会議において中間報告を行った。	2009年1月	常任理事会の下に「長期行動計画策定プロジェクト」を発足。原案策定後、パブリックコメントの実施及び意見とその回答をホームページで公表
2007年12月	戦略会議において最終報告（答申）を行った。	2009年10月	10月29日開催の理事会において、長期行動計画を承認後、ホームページ及び刊行物で公表

# Ⅲ 長期ビジョンの策定

## 長期ビジョン検討委員会の概要

- ◆長期ビジョン検討委員会要項を整備し、以下の基準により人選を行った。

### 【人選の基準】

10年後の学園を担う中堅・若手の教職員を中心として構成することとした。

### 【構成】

常務理事1名、副学長1名、学長補佐1名、教育職員から学長が指名する者若干名、高中の教諭から校長が指名する者1～2名、事務職員から理事長が指名する者若干名

### 【任務及びその期間】

- ・本委員会は、本学園の長期ビジョンについて検討し、戦略会議に答申する。
- ・本委員会は、長期ビジョンの策定に必要な情報の収集、学内外の諸機関等へのヒアリング、事前調査、参考意見の聴取などを行う。
- ・本委員会は、2007年度中に答申を作成し、戦略会議へ提出した時点でその任務を終了する。

- ◆全体会議と分科会、事務局打合せの3形態によりプロジェクトを推進した。また、会議では座席を指定せずフリーディスカッションを行いやすいようにし、メーリングリストを活用する等、構成員間のコミュニケーションを重視した。

## 委員会での検討プロセス

- ◆ 10年後の環境予測や学園像のイメージについてブレインストーミングを行う。
- ◆ 戦略策定構造(ビジネス・ヒエラルキー)に基づき、ビジョンとは「こうなりたいという目標を描いた将来像であり、構成員が判断に迷ったときの方向性をわかりやすく示す北極星」とであると定義し、委員間における認識の共有化を図った。
- ◆ ビジョン策定方法及びスケジュールについて整理を行った。
- ◆ ビジョンのフレームを検討。めざすべき方向性として「大きな目標(スローガン)」を掲げ、それを支える5つのビジョン項目群により構成することとした。
- ◆ 5つのビジョン項目群は、①目標別・キーワード別に定める、②オリジナリティを出す、③選択と集中により優先順位を明確にしたうえで、重点課題を抽出し到達目標を掲げるという方針を定めた。
- ◆ 戦略会議に中間報告を行った。
- ◆ 教育、研究、学生支援、社会連携・生涯教育、経営の5つの分野別に分科会を設置し、ビジョン項目群策定のための戦略課題抽出作業を行った。
- ◆ 分科会の検討結果を事務局で取り纏め、正副委員長と事務局において、「めざすべき方向性」のフレーズ案とビジョン項目群案を作成し、全体会議での議論を行った。また、これに際し、「長期ビジョン実現のための改革の基本方針と検討課題」も作成した。
- ◆ 戦略会議に最終答申を行った。



# IV 長期ビジョンの具現化 — 長期行動計画の策定 —

## 1 長期行動計画の策定

長期ビジョン策定時と同様、プロジェクト方式により取り組むこととし、常任理事会の下に「長期行動計画策定プロジェクト」を設置した。

### 【プロジェクトの人選の基準】

長期ビジョン検討委員会の構成は次代を担う中堅・若手を中心としたが、長期行動計画策定プロジェクトについては、経営執行の立場にある者、学園の内外に精通したベテランの教職員で構成することとした。

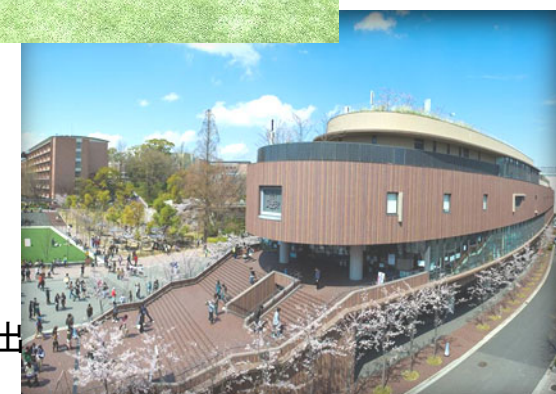
### 【プロジェクトメンバー】

専務理事1名、常務理事2名、常任理事2名、副学長1名、学長補佐1名  
事務職員（局室長、次長、補佐）6名



### 【策定プロセス】

- ◆ 2009年1月、長期行動計画プロジェクト活動開始
- ◆ 教育、研究等8つの分野ごとに担当を決め、長期ビジョン検討委員会で提示された「長期ビジョン実現のための改革の基本方針と検討課題」をもとに重点政策の方針を検討した後、基本方針及び具体的行動計画の原案を作成した。
- ◆ 2009年6月末に長期行動計画の原案を完成させ、7月に常任理事会へ提出
- ◆ 2009年9月から10月にかけて、ステークホルダーに対しパブリックコメントを募集
- ◆ パブリックコメントの結果をまとめ、分析を行い、意見を反映させたものを常任理事会へ提出
- ◆ 2009年10月29日の理事会にて承認、長期行動計画を策定。学内外へ公表





# Ⅳ 長期ビジョンの具現化 ー長期行動計画の策定ー

## 2 長期行動計画の構造

- ◆ 教育改革、併設校の教育改革、研究改革、社会連携・生涯学習改革、国際化、学生支援改革、大学入試改革、組織・運営基盤の構築の8つの分野を設定し、各分野における基本方針、根拠・背景を説明
- ◆ 各分野における重点政策としての長期行動計画39項目の設定と各長期行動計画における策定根拠・背景の説明
- ◆ 各長期行動計画の具体的施策と年次計画案の明示

【付表2】「長期行動計画一覧表」

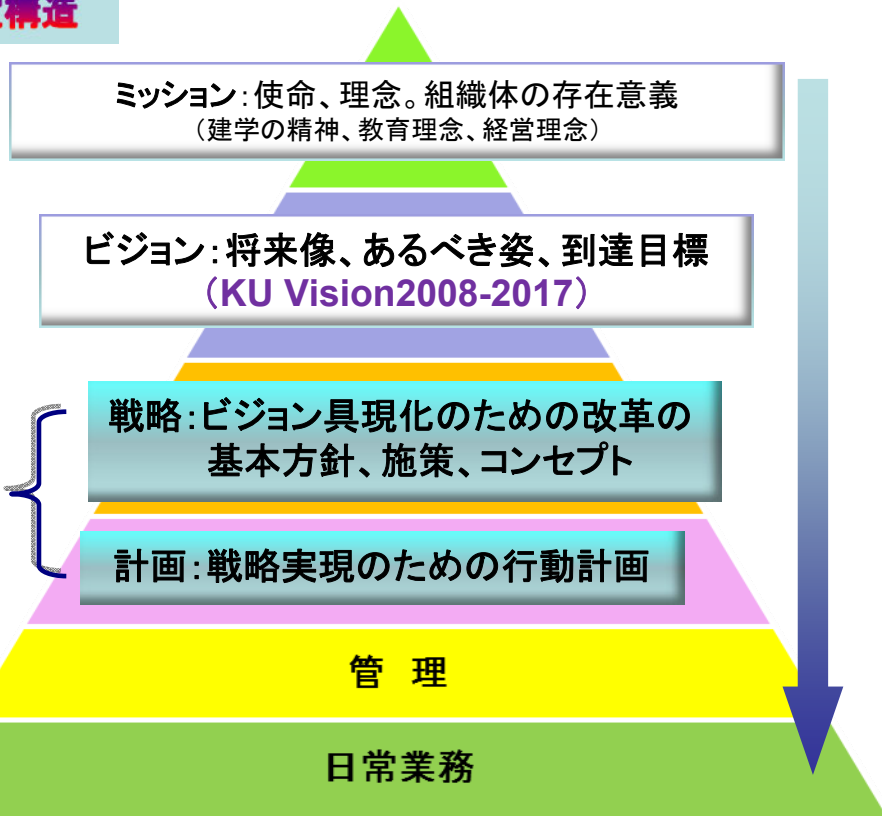
分野名	分野における基本方針、根拠・背景	長期行動計画	各計画における策定根拠・背景	具体的施策	年次計画案(イメージ、目安として示している。)															
					2009 (H21 年度)	2010 (H22 年度)	2011 (H23 年度)	2012 (H24 年度)	2013 (H25 年度)	2014 (H26 年度)	2015 (H27 年度)	2016 (H28 年度)	2017 (H29 年度)							
1 教育改革 (大学・大学院)	<p>【分野における基本方針】 教員・職員・学生の三者協働体制のもと、共通教育、とりわけ高大接続に配慮した初年次教育を充実しながらアクティブな学修姿勢の土壌を形成しうる教育環境の整備を図るとともに、学部専門教育との密接な連携による「知的循環」システムを構築することにより、「専攻力」あふれる人材を育成する。また、「鍛えられた研究力」に支えられた大学院教育の活性化を図り、生涯教育の機能(ソーシャル・ネットワークの拡充)をも併せ持つ「ゴイング・コンサーン」としての学園構築をめざす。</p> <p>【根拠・背景】 大学に課せられた使命のうち、「教育」については、構成員がその重要性を認識していたものの、これまで「研究」を優先してきたことは否めない。 しかしながら、高等教育のユニバーサル化が進む中で、学力や個性において多様な学生を受け入れることとなった現在、「教育」にかかる比重が増してきており、一部の上位層の学生だけを対象とした教育・研究活動では、高等教育は成り立たなくなっている。 一方、大学院における教育においては、従来からの定員未充足問題が依然として解消しておらず、社会人や留学生のニーズに対応したカリキュラムや制度等のソフト面と受け入れのためのハード面の整備が急がれる。また専門職大学院においても同様に多くの課題を抱えている。 平成20(2008)年12月24日付中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では、高等教育におけるグローバル化・ユニバーサル化を踏まえ、学士課程教育における3つの方針の明確化とその質保証に向けた対応が迫られている。この答申内容を十分に踏まえた上で、今後の教育活動及びFD活動における基礎を「何を教えるか(How to Teach)」から「何ができるようになるか(How to Learn)」というグローバルな流れを踏まえたものへとシフトしながら、本学の実情に合った教育改革・改善案を策定していかなければならない。</p>	1 学部におけるカリキュラム改革 (「躍動的な「知的循環」システムの構築」、「専攻力」あふれる人材の育成拠点)に対応)	これまで本学には、カリキュラム開発や学部横断的なプログラム開発に関する調査・研究を担う専門機関がなく、授業等の共通科目は委員会体制で運営してきたため、一貫的・継続的な検討ができていたとは言い難い。教育推進部のもとに新たに設置された「教育開発支援センター」では、平成21(2009)年4月からそこに配置された専任教員が中心となり、各学部との緊密な連携のもと、調査・研究活動に基づく共通教育を主としたカリキュラム・プログラム開発を継続的に展開していく体制が整った。これにより、「豊かな授業」と「高度な専門的知識・能力」を一体的に修得させるためのプログラムを開発し、「専攻力」あふれる人材育成をめざす。	① 教育開発支援センターにおける共通教育等のプログラム開発体制の強化、充実 ② 高大接続に配慮した全学的な初年次教育プログラムの充実 ③ グローバル化に対応した国際理解教育(外国語教育を含む)の充実 ④ 教職支援センターにおける教職等免許・資格関係科目の整備・充実 ⑤ 新たな学部横断型プログラム(副専攻等)の開発																
		2 博士課程前期・後期課程におけるカリキュラム改革 (「躍動的な「知的循環」システムの構築」、「専攻力」あふれる人材の育成拠点)、「教育を支える」【鍛えられた研究力】に対応)	本学の博士課程前期・後期課程における定員未充足が顕著な課題となっており、なかでも総合・再編の検討と社会人学生の受け入れのためのプログラム開発が喫緊の課題となっている。今後、特に前期課程においては、研究推進機関としての役割を保持しながらも、高度な専門能力を持つ卒業生と社会人大学院生の積極的な受け入れを主とする生涯教育の機能へとシフトさせていく。	① (前期) 共通科目の開設と横断型教育プログラムの推進 ② 学部と大学院前期課程の5年一貫制度の充実とそれに対応したカリキュラムの開発 ③ (後期) プロジェクト型共同研究による研究指導の充実 ④ (共通) 社会人大学院生受け入れのための教育課程の工夫 ⑤ (共通) 優秀な外国人留学生の受け入れ促進のための教育課程の工夫																
		3 教育の質保証システムの構築 (「躍動的な「知的循環」システムの構築」、「専攻力」あふれる人材の育成拠点)、「教育を支える」【鍛えられた研究力】、「ソーシャル・ネットワークの拡充」に対応)	中央教育審議会の平成20(2008)年12月24日付「学士課程教育の構築に向けて」(答申)では、学士課程教育の構築を喫緊の課題であるとの認識に立って、ディプロマ・カリキュラム・アドミッションの各ポリシーの明確化とその質保証を求めている。高等教育のグローバル化・ユニバーサル化が進む中、学習成果を重視する国際的な流れを踏まえつつ、学士の水準の維持・向上のため、教育の質を保証するシステムの構築を図る。	① 「FD」活動の推進ーHow to TeachからHow to Learnへの転換ー ② GPAの実質化ー成績評価の厳格化と学習支援制度の充実ー ③ ICT及び外部リソースの活用を通じた教育システムの構築 ④ 「FD」と連動した「SD(スタッフ・ディベロップメント)」の開発と大学間連携の推進																
		4 学部・研究科の再編・新設と特設の専門職大学院構想について (「ゴイング・コンサーン」としての学園)に対応)	本学の戦略構想に基づき、多様なニーズに対応した学部・学科・研究科及び専門職大学院の再編・新設計画の策定を継続的に検討する必要がある。 いわゆる「2010プロジェクト」以降も、引き続き既存学部・研究科の再編・新設について、定員未充足問題を踏まえた検討を行うとともに、教員組織のあり方を踏まえた今後の専門職大学院のプランニングも検討し、併せてそれらのキャンパス再配置についての将来デザインをたてることにより「ゴイング・コンサーン」としての学園づくりをめざしていく。	① (学部) 既存学部の再編・新設の検討 ② (大学院) 既存研究科の再編・新設の検討 ③ (専門職) MBA・MOT・教職等の新たな専門職課程設置検討 ④ 今後の教員組織のあり方についての検討 ⑤ 再編・新設後のキャンパス再配置の検討																

# IV 長期ビジョンの具現化 — 長期行動計画の策定 —

## 3 戦略策定構造と学園の将来構想全体像

長期ビジョン策定プロジェクトで整理した戦略策定構造(ビジネス・ヒエラルキー)に基づく実際の長期ビジョン・長期行動計画の関係は次のとおりとなっている。

### 戦略策定構造



ビジョン実現のための改革の基本方針となる「長期行動計画」を策定

### 本学におけるミッション、ビジョン、長期行動計画





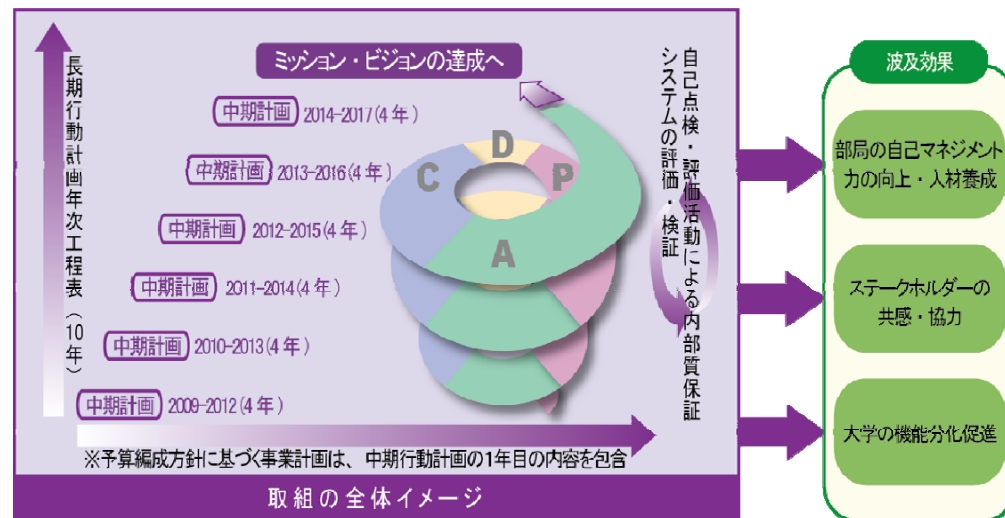
# V ビジョナリーマネジメント —ミッション・ビジョンに基づく中長期行動計画—

## 1 マネジメントの実施体制について

【取組の全体イメージ(右図)】

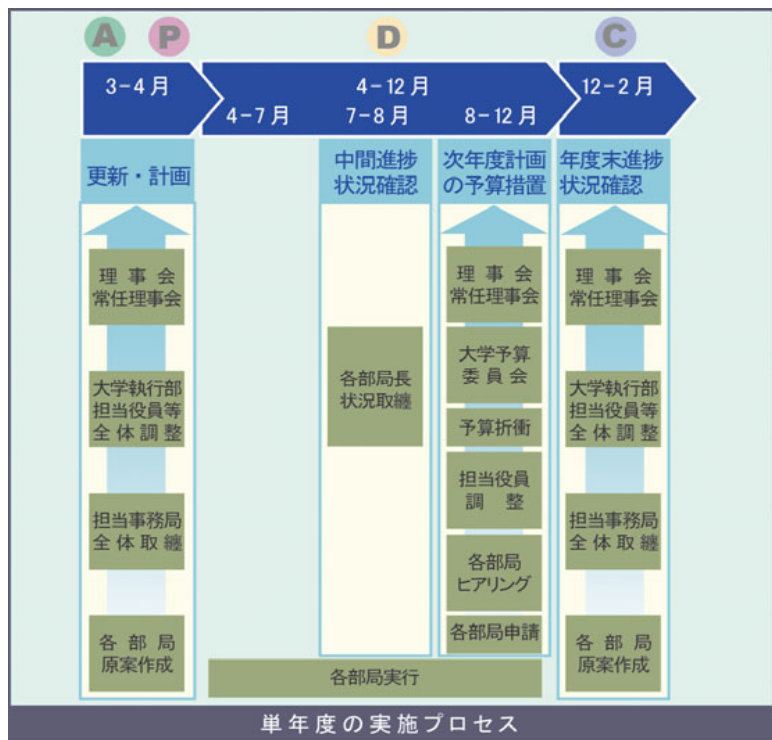
長期行動計画を踏まえた中期行動計画を策定・実施し、毎年ローリング方式により計画の更新を行っている。2010年度では155件、2011年度では143件を掲げて改革に取り組むことで、ミッション・ビジョンの達成を目指している。また、中長期の行動計画のPDCAサイクルは、これまで2年に1回行ってきた自己点検・評価活動や、職員の人事制度(目標管理制度)等と連動させることで、当該マネジメントの作業効率を勘案しつつ、実行性を確保した体制としている。加えて、再構築後のガバナンスが、中長期の行動計画と実際の成果との結びつきを一層強くしている。

なお、現在進行中の長期行動計画は、常任理事会の下に専門の部会を設け2012年度から2013年度の2カ年にかけて、中間総括と状況変化を勘案した計画の見直しを行うこととしている。



### 【単年度の実施プロセス(左図)】

- ・「更新・計画(3月～4月)」は、各部署が長期行動計画との関連性や成果を明示した中期行動計画原案を作成し、担当事務局が取り纏め、大学執行部及び担当役員による全体調整を行った上で、常任理事会・理事会の議を経て承認される。なお、中期行動計画の構成は、主に標題、開始年度・終了年度、計画の概要、4カ年の実施プロセス、期待される効果、所要経費の項目から成り立っている。
- ・「中間進捗状況確認(7月～8月)」は、各部署局長の下で進捗管理が行われ、必要に応じて計画の調整がなされる。
- ・「次年度計画の予算措置(8月～12月)」は、予算編成の過程において、中期行動計画のうち予算措置を要する項目に関し、財務局が財務担当役員の下で単年度の予算編成方針・事業計画として取り纏め、予算折衝、大学予算委員会、常任理事会、理事会の議を経て承認される。
- ・「年度末進捗状況確認(12月～2月)」は、各部署において当該年度の計画進捗状況報告原案を作成し、担当事務局が取り纏め、大学執行部及び担当役員による全体調整を行った上で、常任理事会・理事会の議を経て承認される。これを受けて、ローリング方式により、3月～4月に「更新・計画」を行うことでPDCAサイクルを回している。

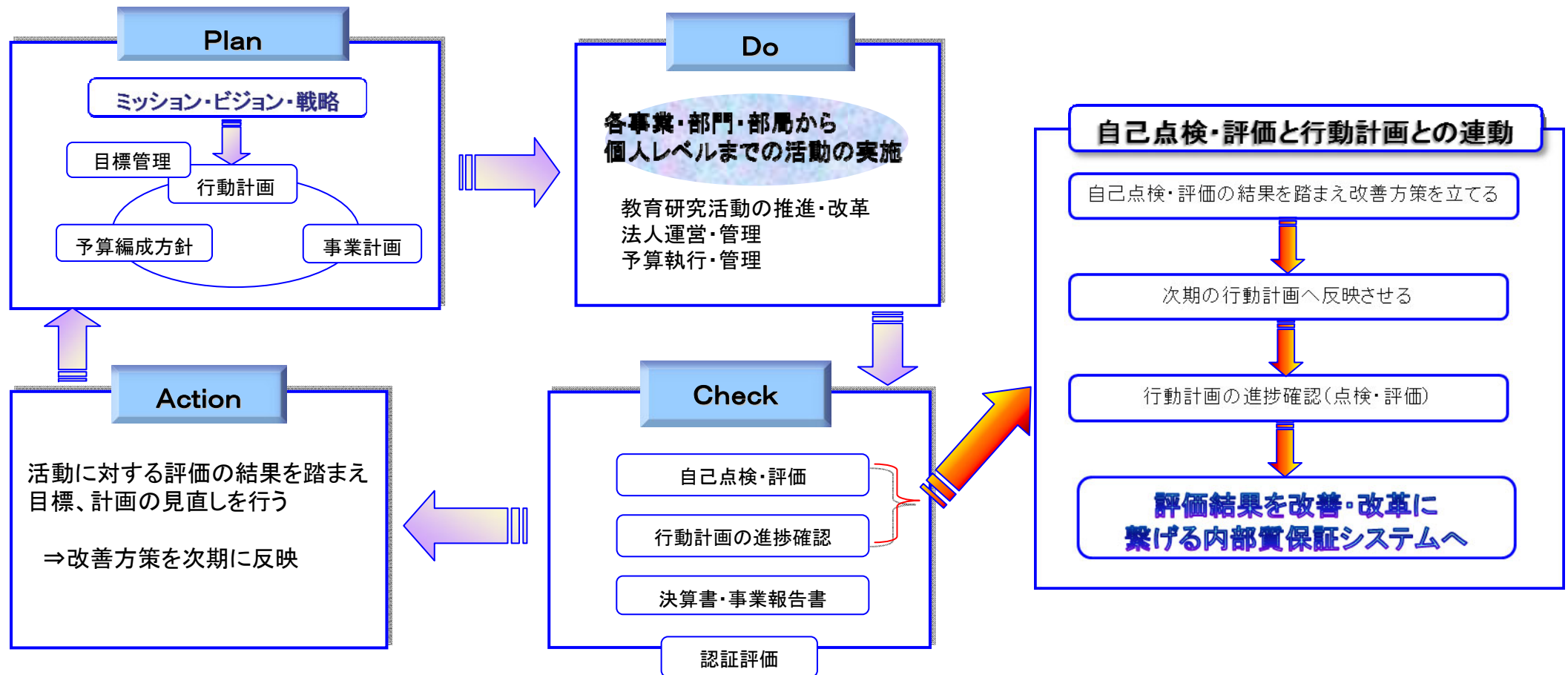




# V ビジョナリーマネジメント —ミッション・ビジョンに基づく中長期行動計画—

## 2 内部質保証システムの確立 —PDCAサイクルを強化し、自己点検・評価結果を改善・改革に繋げる—

ミッション・ビジョンに基づき、中長期行動計画を策定し、それに基づいてPDCAサイクルを実行する。その中では、毎年度の事業計画や予算編成方針、職員の人事制度である目標管理(MBO)とも連動させ、トータルなマネジメントシステムを構築することとした。また、自己点検・評価活動のPDCAサイクルとの連動も図っている。具体的には、自己点検・評価の結果明らかになった課題について、重点事項を中心に「将来に向けた発展・改善方策」の中期行動計画化に取り組み、評価結果を改善・改革に繋げる内部質保証システムの確立を目指した。そして、そのプロセスそのものも点検・評価を行っていくこととした。



# VI 長期ビジョン・長期行動計画の共有化・実質化

長期ビジョン・長期行動計画の導入目的の一つは、目指すべき将来像を共有し、選択と集中により限られた資源を有効活用することにある。そのためには、いかに長期ビジョン・長期行動計画に関する認識の共有化を図り、構成員が体現して行かかが課題となる。とりわけ、総合大学は多様な価値観を持つ構成員から成り立っていることもあり、当該取組みに係る最も大きな課題の一つと考えている。

この点は、本学も同様の困難を感じており、これまで必ずしも十分な成果を得られているわけではない。しかしながら、「長期ビジョン・長期行動計画」を実施主体の各層における日常業務へとブレイクダウンさせる仕組みづくりにより、進むべき方向が明確になることで構成員の意識改革に効果を上げている。

## 1 中期行動計画との連動

中期行動計画は毎年度ローリング方式により更新しており、この更新作業プロセスの過程において、中期行動計画が、長期行動計画における基本方針、根拠・背景、具体的施策との関連性を意識し、連鎖したものとなるように常任理事会等において精査している。

## 2 予算制度・事業計画との連動

長期行動計画と連鎖した中期行動計画は4年の計画であるが、当該年度の計画のうち予算措置が必要なものについては予算編成方針・事業計画として取りまとめるように予算折衝等において調整を図っている。

## 3 自己点検・評価活動との連動

長期ビジョン・中長期行動計画に基づくタスクベースでのマネジメントサイクルの成果について、標準的な10の評価基準に、「研究活動」と「国際交流」という独自の評価基準を加えた12の機能別に自己点検・評価を自己点検・評価委員会において行っている。また、重要な「将来に向けた発展方策」は、中期行動計画化を図ることで長期ビジョン・長期行動計画の示す方向性との調整がなされている。

## 4 人事制度との連動

事務職員の人事制度の根幹をなす目標管理制度については、年度当初の目標設定に際し、長期ビジョン・中長期行動計画に基づき、部門方針、部門目標、部署目標、個人目標を連鎖させている。

## 5 長期行動計画の中間総括・見直し

長期ビジョンを実現するための戦略である長期行動計画は、2012年度から2013年度にかけて中間総括・見直しを行うこととしており、法人及び大学のトップ層と実施主体とのコミュニケーションを促進させ、構成員に一層の参画意識を喚起させる機会としても位置付けている。これを実施するため、常任理事会のもとに設置した専門部会では、法人・教学のトップ層を中心として全学的に教職協働で作業を進めているところである。なお、当該専門部会の作業は、長期行動計画の内容だけではなく、中長期行動計画の仕組み、進め方等に関する課題についても洗い出しを行い、当該マネジメントシステムのさらなる改善に繋げることも企図している。

# Ⅶ 本取組における効果及び取組実施におけるポイント

## 1 本取組により見込まれる効果

- ◆長期ビジョン・長期行動計画により、構成員全員が学園の将来に対し、同一レベルで同一の認識を共有し、共通の方向に向かって努力することが可能となる。これにより、本学の特徴がより明確になり、大学の機能別分化が促進される。また、中期行動計画をローリング方式で毎年更新を行い、自己点検・評価活動等とも連動させ、教育研究資源を適切かつ継続的に把握分析し可視化を図ることで、全構成員が強みと弱みを共有でき改革の効率化が期待できる。
- ◆当該の取組は、学内外の環境変化への対応を意識し、全体として一定の方向性と継続性を保ちながら、中期行動計画の策定及び実施の主体である各部局に対し、自主性と柔軟性を確保するものとしている。これにより、各部局の自己マネジメント力が培われるとともに、行動計画の達成への意欲を高める効果が期待できる。
- ◆学園全体のビジョンや中長期の行動計画等を学内外に様々な媒体を通じて積極的に発信し説明責任を果たすことで、学園の教育理念や将来構想に対する社会的認知が高まる。これにより、志願者増、入学者増につながり、ひいては財政基盤の確立に貢献する波及効果が見込まれる。

## 2 これまでの成果

- ◆5項目の長期ビジョンを策定し、それを踏まえ、8分野・39計画、146の具体的施策及び年次計画からなる長期行動計画を策定した。そして、その長期行動計画に基づき中期行動計画を作成・実施し、2010年度では155件、2011年度は143件を掲げて改革に取り組んでいる。
- ◆策定した長期ビジョンや長期行動計画はパンフレットを配布するとともにホームページを通じて広く公開している。
- ◆関西大学ブランドのさらなる価値向上をめざして、2009年4月から新しいコミュニケーション・マーク「Global 'KU'」とタグライン「THINK × ACT」(シンク・バイ・アクト)を導入。ビジョンを端的に表し、かつ、本学の価値を感覚的に伝え、望ましいイメージを醸成するブランディング・デザインとして活用している。

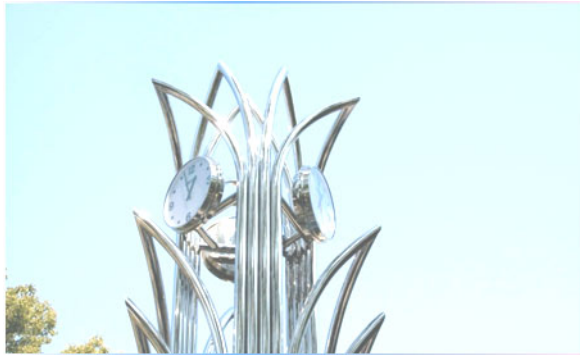


## 3 取組実施におけるポイント

- ◆ビジョナリーマネジメント(ミッション・ビジョンに基づくマネジメント)の概念の導入
- ◆プロジェクト方式の採用。プロジェクトマネジメントの実行(人選、工程表作成・進捗管理、対話重視の会議運営スタイル等)
- ◆ステークホルダーへのパブリックコメントの募集。全構成員の理解と共感を得るための仕組みづくり
- ◆行動計画におけるローリング方式の採用。状況変化にも柔軟に対応したPDCAサイクルの構築を可能とする仕組み
- ◆ミッション・ビジョンの明確化、行動計画の策定により、大学総体としての特色・目標を明確化し、自己点検・評価活動とも連動させることで教育研究の質の向上を図る。



# VIII 今後の取組の展開と課題



教育研究の質向上  
持続可能な学園運営

自己点検・評価による継続的なPDCAサイクルの検証

- ▶ 目標と実態の差異分析
- ▶ 成否の要因分析

長期ビジョンの実現に向けた、より戦略的な予算編成制度の検討

長期ビジョン・長期行動計画の一層の浸透を図るため、ビジョン推進部署とその広報戦略を担うブランディング推進部署との連携のあり方の検討

長期ビジョン及び長期行動計画の中間見直し作業

- ▶ 達成度評価という視点でのマネジメントシステム
- ▶ 目標のより明確な可視化

これまでの10年間の総括と次の10年間を見据えた新たな長期ビジョン・長期行動計画の策定



社会を見つめ、変化に挑む。  
「考動」する関大人が世界を拓く。

堺キャンパス



高槻キャンパス



千里山キャンパス



高槻ミュージズキャンパス