

# 龍谷大学第5次長期計画の取り組み

## — 大学経営改革の先進事例 —

「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」

私たちが未来への扉を開く

平成24年4月20日

龍 谷 大 学

## 取り組みの概要

龍谷大学では、1975年から長期計画に基づく大学運営を行っており、現在、**第5次長期計画（5長）**を推進している。

5長は、2010～2019年の全学的な行動計画であり、『**グランドデザイン（GD）**』において改革の方向性を示し、GDに基づく『**アクションプラン（Act-P）**』を策定している。また、Act-Pを事業として具体化するための『**実施計画案**』、『**実施案**』をそれぞれ策定し、段階的な構造をとることで、事業推進の実効性を高めている。

5長におけるAct-pでは、学部のキャンパス移転や新学部の設置といった**全学的な取り組み**をはじめ、**各部局で推進する取り組み**（教育、研究、社会貢献、大学運営、財政・施設整備）が計画されており、実施計画に基づき、事業が実施されている。それぞれの事業実施にあたっては、各事業の**進捗状況管理を十分に行う**とともに、**到達目標の策定や評価サイクルの導入等、大学執行部のリーダーシップ**のもとに各事業が推進されるよう、**プロジェクトマネジメントの体制**を構築している。

また、5長における各事業を積極的に発信し、大学への社会的な評価を取り入れることによって、**新たな龍谷ブランドの開発**にも注力している。さらに、5長各事業の成果が効果的に創出されるよう、各部局の事業を全学的に共有するための**インナーコミュニケーション**を重視しており、各事業を網羅した印刷物を全学に配付し、5長各事業の共有化を図っている。

これら5長各事業を実施するにあたり、大学財政の安定性を担保するため、「**財政基本計画**」の見直しを図り、**財政的な裏付け**をもって各事業が推進できるよう**長期的な財政計画**を定めて運用している。

# 1. 龍谷大学における長期計画の歴史と課題

## 【長期計画に基づく本学の発展】

龍谷大学では、これまで社会の変化や、文教政策の動き、受験動向などに対応して大学の創造と発展を図るべく、計画的かつ全学的な長期計画を、過去4次にわたって策定してきた。それぞれの長期計画では、大学の基盤整備、規模政策、教学展開、研究目標等を掲げ、その目標実現や課題解決に向けた取り組みを行っており、本学の大学改革の礎となっている。

## 【今までの長期計画】

- **第1次長期計画**（1975～84年）→マspro教育の改善、マスタープランの策定等
- **第2次長期計画**（1985～90年）→瀬田キャンパスの開設、理工学部・社会学部の開設等
- **第3次長期計画**（1991～99年）→国際文化学部の開設、龍谷エクステンションセンターの開設等
- **第4次長期計画**（2000～09年）→理工学部・社会学部の新学科開設、人間・科学・宗教総合研究センターの開設等



## 【第5次長期計画(2010年～)を展開する上での課題】

第4次長期計画の到達点として、教育・研究・エクステンション領域など、時代の変化に応じた多くの成果を創出した。しかし、大学執行部を中心とするマネジメント体制や個々の事業を連携させることによる相乗効果の発揮といった点に課題が残り、次期長期計画を大学全体としての統合的な改革に結びつけるためには、これらの課題に対応する必要があると認識した。

## 2. 第5次長期計画の構想ーグランドデザイン①ー

### 1. 第5次長期計画(2010-19年度)の構想

これまでの長期計画における到達点や課題を踏まえ、大学を取り巻く環境が厳しさを増す中、自律的な大学運営体制の確立をめざし、全学的な行動計画および10年間の行動指針として第5次長期計画(5長)を策定した。5長の構想にあたっては、本学の「使命」や5長の「基本方針」を示すとともに、「2020年の将来像」「課題と改革の方向性」を明示した『グランドデザイン』を策定した。

#### 使命

龍谷大学は、建学の精神(浄土真宗の精神)に基づく、すべての「いのち」が平等に生かされる「共生(ともいき)」の理念のもと、「人間・科学・宗教」の3つの領域が融合する新たな知の創造に努めるとともに、人類社会が求める「次代を担う人間」の育成を図り、学術文化の振興や豊かな社会づくり、世界の平和と発展に貢献することを使命とする。

#### 基本方針

##### (1)教育にかかる基本方針

建学の精神に基づいて、「平等」、「自立」、「内省」、「感謝」、「平和」の意味を深く理解し、豊かな人間性と共生(ともいき)の精神を涵養するとともに、人間教育、教養教育、専門教育を通じて、「広い学識」と「進取の精神」を持って人類社会に貢献する人間を育成する。

##### (2)研究にかかる基本方針

総合大学としての多様性と学際性を生かし、伝統と地域を基盤にした特色ある研究や国際水準の強みのある研究に取り組み、国際的な学術文化の向上と科学技術の振興、地域社会の発展に寄与する。

##### (3)社会貢献にかかる基本方針

社会の要請に応じて、産業界や行政、NPO、NGO等と連携を図りながら、社会人等に対して、生涯にわたる多様な学びの機会を提供するとともに、研究や社会連携活動を通じて持続可能な社会形成に寄与する。



## 2. 第5次長期計画の構想ーグランドデザイン②ー

2020年の  
将来像

1. 建学の精神に基づく人間教育によって、豊かな人間性と創造性を育み、広い学識と進取の精神を培い、共生(ともいき)の精神を備えた人間を養成し世界に誇ることができる教育力のある大学になる。
2. 正課・課外活動を通じて、学生の主体的な活動を積極的に支援するとともに、学生自らの人間的な成長を促し、自律的に行動する学生を輩出する大学になる。
3. 地域社会と国際社会に貢献することのできる優れた研究基盤を形成し、教育を重視する大学を実現し、社会の幅広い分野で貢献しうる有為な人間を輩出する大学になる。
4. 長い歴史に育まれてきた伝統や京都・滋賀という地域を基盤にした特色ある研究を展開するとともに、総合大学ならではの学際的かつ個性豊かで国際的に通用する研究を推進する。そして、その成果を大学における研究・教育のみならず、広く社会全体に還元することにより地域に貢献するとともに世界で躍動する大学になる。
5. 学生・教職員のそれぞれが、国際的な交流や共同研究をおこない、教育・研究の国際化をさらに進め、多文化共生キャンパスを展開するとともに、教育・研究・社会貢献において、情報基盤が整備された広範な国際的ネットワークを有する大学になる。

## 2. 第5次長期計画の構想ーグランドデザイン③ー

### 改革の課題 と方向性

#### 【教育】

1. 教学組織の見直しと既存学部 of 教学改革・新学部創設
2. 学士課程教育の充実と学位の質保証
3. 教育の国際化の推進
4. 就職支援の充実
5. 入学者の質を重視した新たな入試戦略の構築

#### 【研究】

1. 重点研究施策「強みのある研究」と「特色のある研究」を推進するための環境整備
2. 適正な研究評価制度に基づく研究員制度の柔軟化と研究資金の重点配分
3. 社会から評価される研究の推進と外部資金の確保、研究成果の社会に向けた発信力強化

#### 【社会貢献】

1. 地域社会への貢献
2. 産官学連携の推進
3. 社会貢献活動における新たな拠点形成

#### 【大学運営】

1. 大学執行部体制の整備
2. 大学広報機能の強化・充実

#### 【財政・施設整備計画】

1. キャンパス施設整備計画と財政について

これら『改革の課題の方向性』で示された5分野において、具体的な実施手段等を示した『**アクションプラン**』を策定し、所管する部局を中心に事業展開に向けた取り組みを行っている。

また、事業成果を創出するための工夫として、**全構成員の総力で改革に取り組めるよう、第5次長期計画でめざす改革の方向性を全構成員が共有し、大学執行部のリーダーシップに基づく事業推進体制のもとで、実効性のある取り組み**となるよう留意しながら、各事業の推進及びプロジェクトマネジメントに取り組んでいる。

### 3. 事業の具体化に向けた工夫－段階を踏んだ事業展開－

#### <事業展開の段階的な具体化措置>

5長の構想段階である『ランドデザイン』から、『アクションプラン』、『実施計画案』、『実施案』まで、各事業の具体化を4段階で整備し、事業の実効性を高めている。

#### ① ランドデザイン

↓ 本学の使命を確認し、5長の基本方針や10年後の到達イメージ、改革のあり方等を提示。

#### ② アクションプラン

↓ ランドデザインに基づいた改革の方向性や実施手段、責任所在、実施時期等を包括。

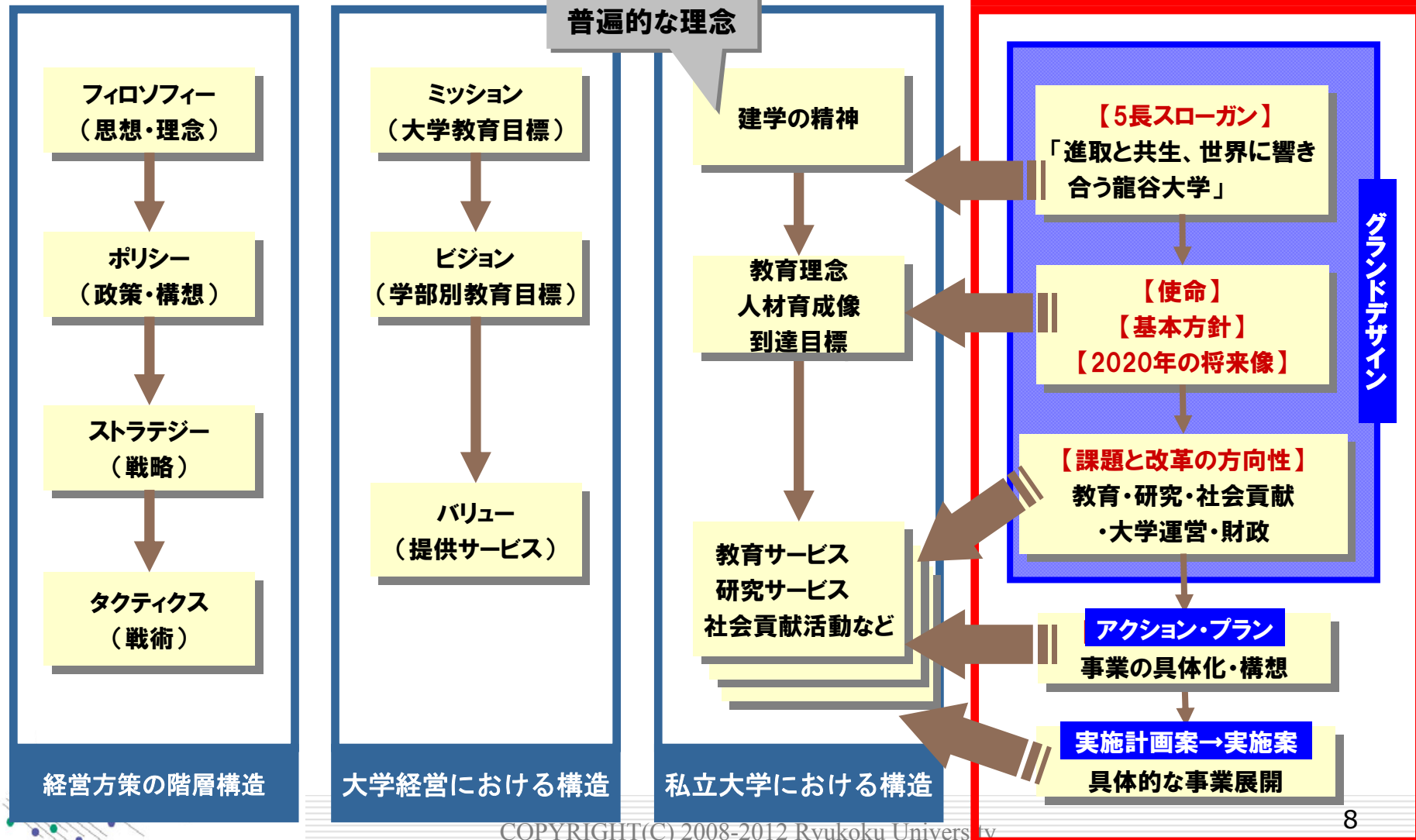
#### ③ 実施計画案

↓ アクションプランに基づいた事業展開計画を具体的に明示。

#### ④ 実施案

マイルストーン、予算、所管部局、事業実施後の見通しや成果目標などをとりまとめた最終的な事業の実施計画プラン。

# 4. 第5次長期計画の構造





## 5. 学内構成員の共通認識を醸成するための方策

### ① 学内構成員の改革意識の醸成

5長を通じた大学改革を担うのは学内の構成員であり、その構成員間における改革意識の発揚と当事者意識が事業の成否を左右する。5長「グランドデザイン」の策定にあたっては全学的な審議が重ねられ、「アクションプラン」における具体的な実施手段の策定には、**各部局の内発的な検討に基づき計画立案がなされているものも多い**。これらのことから、**学内構成員は必然的に5長事業の推進に主体性を持って関わる**こととなり、**学内構成員それぞれが事業を実施する主体者として取り組む仕組み**となっている。

### ② 学内構成員が関与するための工夫(事例)

例えば、5長の検討課題である『大学広報機能の強化・充実』では、大学広報に関する常設委員会である「広報委員会」(副学長、担当理事、学長室長、入試部長、その他指名委員/事務局:学長室<広報>)のもとで、『広報基本戦略』を策定し、「学内広報基盤の整備」「戦略的情報発信の強化」「ブランディング活動の推進」という方向性を示している。これらの『広報基本戦略』を学内構成員が理解し、全学的な取り組みとして推進できるよう、学内構成員への広報研修の実施や各部局による「広報計画」の提出、学内構成員による主体的なブランド浸透活動の促進など、事業の推進が担当部局のみにとどまらず、学内構成員のそれぞれが5長検討課題である『大学広報機能の強化・充実』に関与するよう工夫している。

### ③ インナーコミュニケーションの充実

学内の全ての構成員が教員・事務、専任・嘱託、管理職・一般職・専門職など、立場や役割の違いを超えて、等しく5長改革の目的や背景、事業内容を理解し、その事業成果の創出に向けて努力する共通意識を発揚することが必要である。5長諸事業を実施する際には、通常、学内審議決定機関の審議を経ることから、**学内構成員は教授会や事務ラインを通じて5長諸事業の実施状況を把握**しており、事業によっては学内構成員から意見聴取する機会を設ける等、学内構成員も内容を理解した上で事業が実施されている。

また、全ての大学構成員が、平易にかつ正しく5長改革を理解することを目的に、**学内浸透冊子「Concept Book」を作成して学内構成員に配付**しており、構成員の誰もが5長改革の共通認識のもとに、事業の推進に取り組んでいる。

## 6. 5長諸事業を推進するための体制

### 【5長推進体制】

#### 1. 「中期計画推進委員会」の設置

第5次長期計画の各事業を策定し、全学的な推進を図ることを目的に、大学執行部の下に「中期計画推進委員会」を設置。本委員会は学長が委員長となり、学内理事(副学長、事務局長、総務局長、学部長、学長室長)を中心に構成。

#### 2. 「5長推進会議」の設置

中期計画推進委員会の運営を円滑に図るための調整会議体として「5長推進会議」を設置。事業推進を図る上で、各部局と大学執行部間における調整・協議機能を担う。同会議は担当副学長が座長となり、学内理事(学部長から3名、学長室長)を中心に構成。

#### 3. 財政的裏づけに基づく事業展開

「財政基本計画」を策定し、大学財政の健全性と安定性を維持した上で、5長財源を確保。

### 【プロジェクトマネジメント体制】

#### 1. 事業分類

5長事業は、中期計画推進委員会が所管する「**全学的事業**」と既存部局の「**所管事業**」に大別される。既存部局の所管事業については改革の方向性を共有するため、同委員会構成員である担当理事が大学執行部と既存部局の意思疎通を図りながら事業実施に取り組んでいる。

#### 2. プロジェクトマネジメント体制の構築

①進捗管理、②事業所管部署・責任者の明確化、③到達目標の策定、④評価指標・評価基準の設定、⑤評価サイクルの導入からなるプロジェクトマネジメント体制を構築。

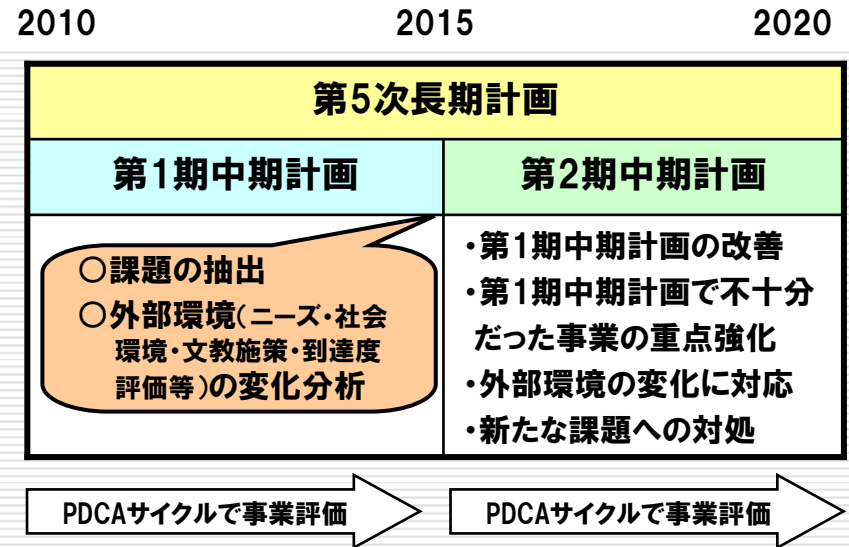
#### 3. ねらい

計画的な事業推進に留意し、大学執行部が5長事業の全体像を常に把握できる体制を整備。

# 7. プロジェクトマネジメントによる事業展開

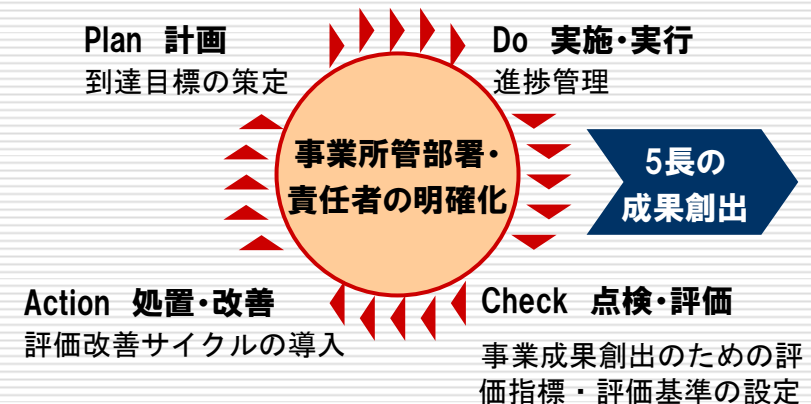
## ① 中長期計画方式とローリングプラン方式

第5次長期計画(10年間)は、第1期中期計画(前半5年間)と第2期中期計画(後半5年間)の2期に区分する「中長期計画方式」を採用している。また、外部環境の変化に迅速に対応できるように定期的に計画の見直し・修正を行うローリングプラン方式を採用している。第1期中期計画終了時点での成果と課題、新たなニーズ、外部環境の変化に合わせて計画を修正し、第2期中期計画を編成することとしている。



## ② PDCAサイクルの確立とプロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントの概念を取り入れることで、今後展開する各事業の実施責任の明確化、進捗管理の徹底、目的達成度の評価を経た課題の改善を実践している。このことにより、5長全体で着実な成果の創出を可能としている。



## 8. 各事業の主体性の確保と責任所在の明確化

### ① 事業の進捗管理を行うことによる主体性の確保

- 各部局が実施する事業の進捗状況について、5長推進会議(座長:副学長)がヒアリングを行い、各部局に今後の方向性等についてのフィードバックを実施
- 事業の進捗管理を行うことにより、各部局の構成員が主体性を持って事業の推進や改善に取り組むことを徹底

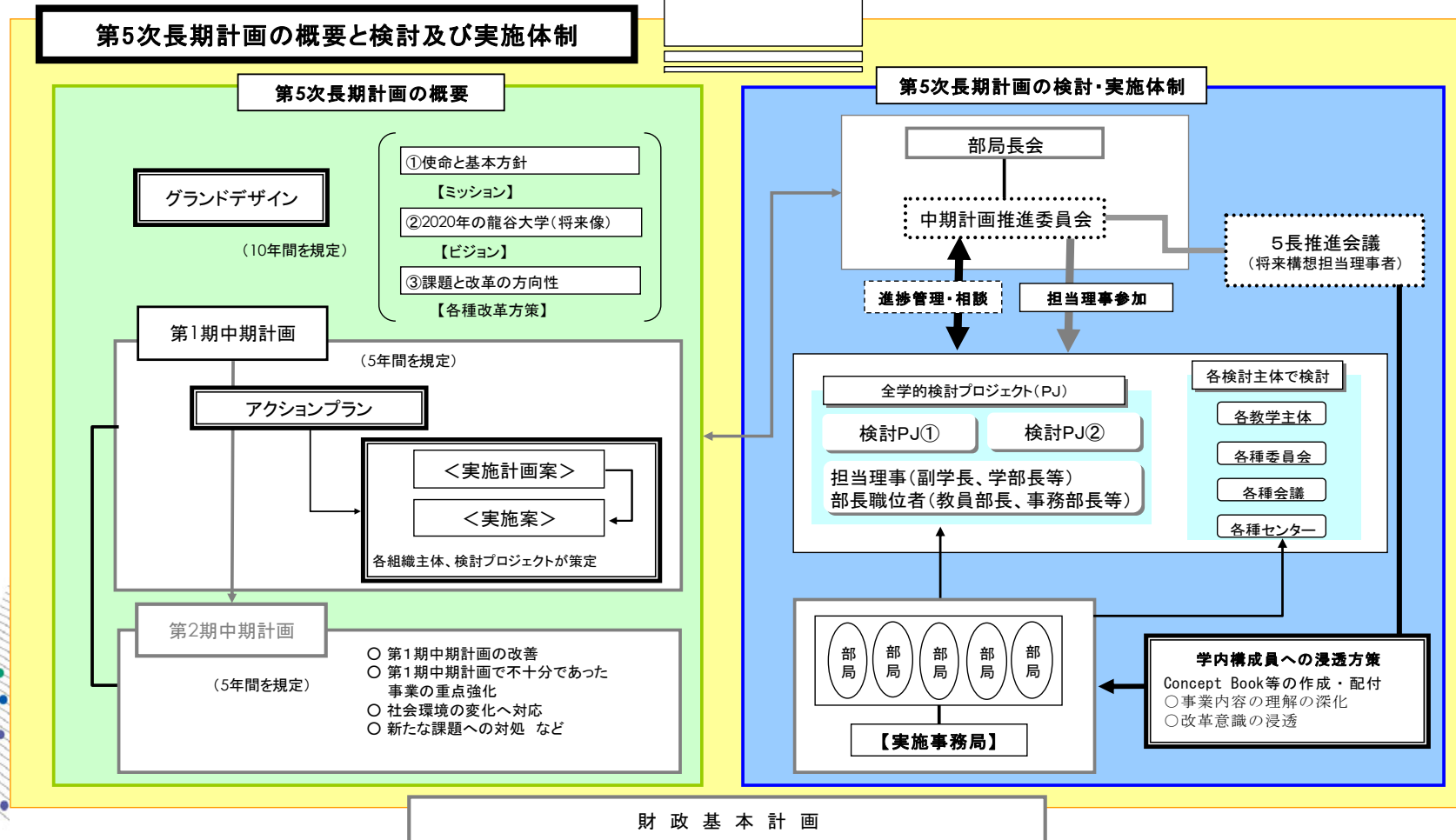
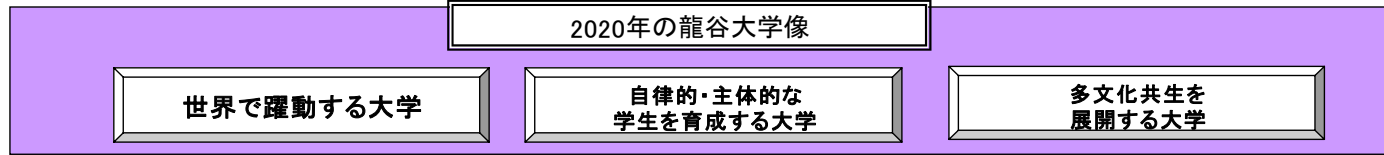
### ② 事業実施責任の明確化

- 事業を所管する部局と実施責任者を明確にするとともに、5長のグランドデザイン及びアクションプランの中における当該事業の位置づけを明確化
- 事業の実施完了時点における到達点と評価基準をガイドライン化

### ③ 執行責任を明確化

- 各事業を所管部局だけに任せることなく、大学執行部の理事が担当理事として関与することによって、事業の執行責任を大学執行部が担う体制を整備
- **大学執行部と事業所管部局が一体となった改革体制を整備**

# 9. 事業推進体制のイメージ





## 1.0. 5長におけるこれまでの主な取組成果①

### 1) 国際文化学部のキャンパス移転決定

→大学の国際化を牽引する「多文化共生キャンパス」の実現を目指し、2015年4月に国際文化学部を瀬田キャンパス(滋賀県大津市)から深草キャンパス(京都市伏見区)へ移転することを決定

### 2) 「農学部(仮称)」の設置決定

→「食の循環」にかかる教学展開を通じて「食の安心・安全」及び「持続可能な社会」の実現を図ることを目指し、2015年4月に「農学部(仮称)」を瀬田キャンパス(滋賀県大津市)に設置することを決定

### 3) トップマネジメント改革

→副学長(常務理事)の増員や、「専務・常務理事会」の新設や「常任理事会」の見直し、担当理事制度の実質化など、法人運営・大学運営の執行体制を強化

### 4) 「財政基本計画」に基づく5長事業の推進

→安定した大学財政のもとで、5長の推進に資する財源を確保するため、「財政基本計画」をもとに、『教員・事務職員定員枠(人件費枠)』、『財政検証システム(財政ガイドポスト)』を改訂し、5長期間の『長期財政計画』を策定

## 1.0. 5長におけるこれまでの主な取組成果②

### 5)「3つのポリシー」(学位授与の方針/教育課程編成・実施の方針/入学者受入の方針)の策定

→8学部・1短大・10研究科それぞれにおいて「3つのポリシー」(学位授与の方針/教育課程編成・実施の方針/入学者受入の方針)を策定し、本学における教育の質保証、教育力の向上に関する取り組みを実施

### 6)大学広報機能の充実と強化

→「広報基本計画」を策定し、新たな龍谷ブランドの開発と浸透に関する取り組みを展開

### 7)自己点検・評価活動の実質化と教員評価制度の導入・推進

→「自己点検・評価制度」を設け、学部等の学内各機関が独自に自身の諸活動への点検・評価を実施し、教員については「教員活動自己点検」を実施することで、諸活動の改善・向上を推進

### 8)事務職員養成に資する人事制度改革の実施

→大学運営を担う事務職員養成を目指し、事務職員の「資格制度」「給与制度」「評価制度」「研修制度」「管理職による面接制度」等による総合的な人事制度を構築

→ これら一連の事業展開により、魅力ある教学を創造し、「2020年の龍谷大学像」の実現をめざしている。