



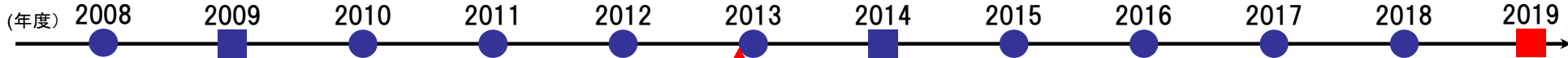
平成24年度 未来経営戦略推進経費
(経営基盤強化に貢献する先進的な取り組み)
採択事業

ミッション・ビジョンに基づく 「新基本構想」の実現をめざして

関西学院大学



新基本構想に基づくマネジメント強化の取組み概要



計画策定

新基本構想 (2009-2018)

新中期計画(前期)

新中期計画(後期)



Plan

Check

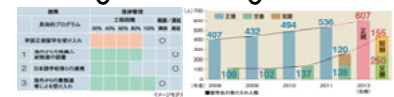
Action

Plan



進捗管理・成果検証

進捗管理(工程段階) (2010~)
 施策のアウトプット評価 (2011~)
 ビジョンのアウトカム評価 (2011~)
 計画全体のインパクト評価 (2012~)
 (ロジックモデルを援用)



指標データベースの構築

- ・評価指標の設定
- ・指標データの収集・蓄積
- ・データベースの学内公開

Do

新中期計画(前期)の成果 2013年2月現在

国際化の進展(海外拠点設置、DD制度拡大、英語授業による学位取得コース設置、協定校拡大、留学生の受入増、派遣増、留学生支援体制充実、国連との連携、CCCプログラム=世界展開力強化事業採択 実践型"世界市民"育成プログラム=グローバル人材育成推進事業採択)

- ・ミッションの共有(「スピリットブック」刊行)
- ・「KG学士力」策定、DP・CPの設定
- ・英語教育の充実(インテンシブコース拡充)
- ・ラーニングアシスタント(LA)制度の導入
- ・ラーニング commons の開設 (2013)
- ・ラーニングマネジメントシステム(LMS)の導入
- ・経営・教学の一体的意思決定
- ・財源を勘案した「選択と集中」の実現
- ・ガバナンス改革の進展
- ・消費収支の大幅な改善

新中期計画(後期)の策定

公表

学外: ホームページ、パンフレット
 学内: 帳票冊子、指標データベース



(新基本構想推進委員会)

新規事業計画

持続的発展に向けた「両立」

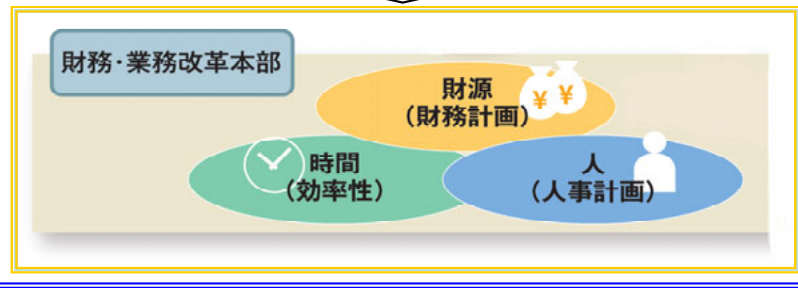
理事会
大学評議会

(財務・業務改革本部)

財政計画

発展のための新規事業

投入する財源等の捻出





学校法人関西学院の概要

関西学院は、1889年に米国人宣教師W.R.ランバスによって神戸・原田の森に創立され、1929年に兵庫県西宮市上ヶ原へ移転した。2012年度には7つのキャンパスに幼稚園から小・中・高・大学・大学院まで10の学校が連なる総合学園へと発展し、その核となる関西学院大学は11学部13研究科に約2万5千人の学生・院生が学んでいる。

2009年度に
聖和大学と合併

聖和大学

(学生募集停止)

聖和短期大学

聖和幼稚園

関西学院大学大学院
11研究科

専門職大学院(2研究科)
司法研究科、経営戦略研究科

関西学院大学(11学部)

**神、文、社会、法、経済、商、
総合政策、理工、人間福祉(2008開設)、
教育(2009開設)、国際(2010開設)**

関西学院高等部

関西学院中学部

関西学院初等部(2008開設)

**関西学院千里国際
中等部 高等部**

2010年度 千里国際学園との合併

**大阪インター
ナショナルスクール**

2010年度
千里国際学園との合併

学生数	※2012年5月1日 現在の人数
学部学生	23,116人
大学院生	1,336人
生徒・児童等	3,339人
教職員数	
大学専任教員	578人
各学校教員	189人
専任職員	374人



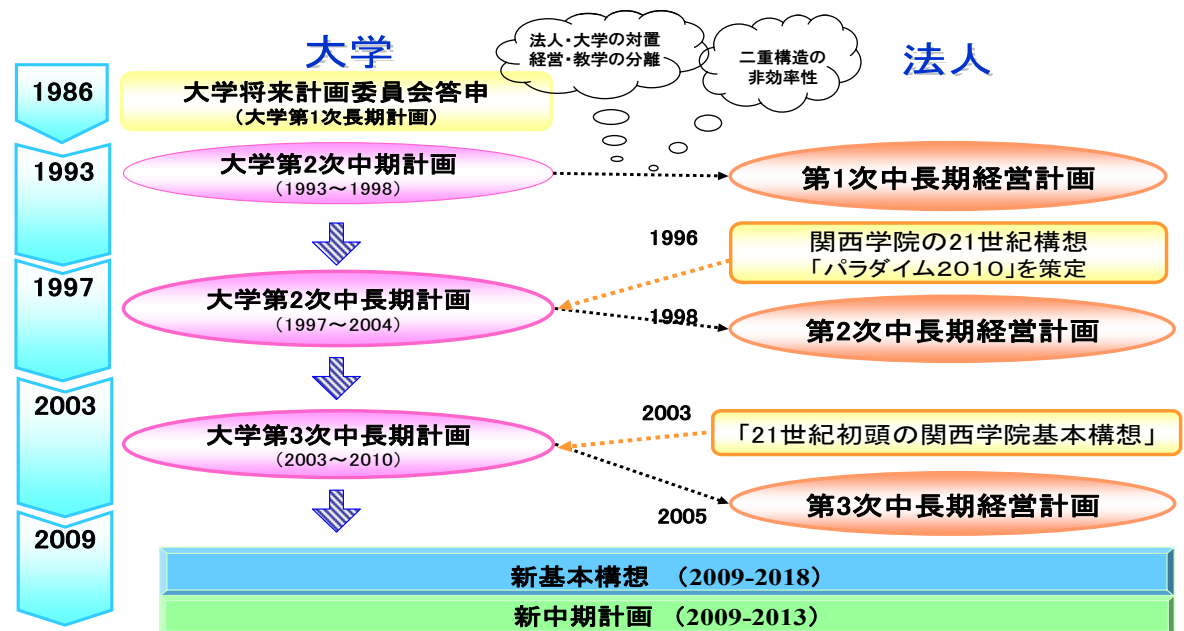
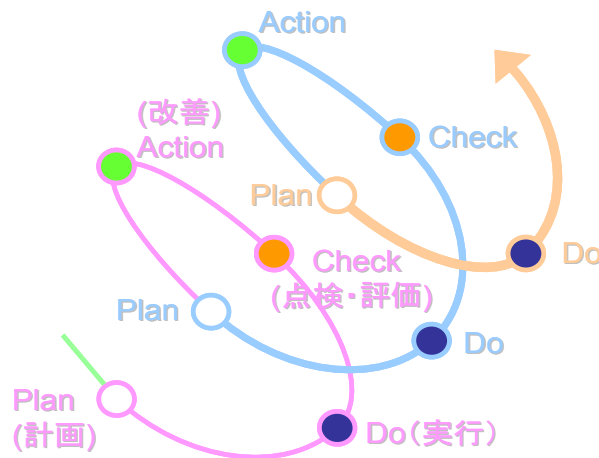
中長期計画の変遷(取組みの背景)

本学は1970年代に経営と教学を分離し、以来40年以上にわたって法人と大学を対置関係においた二重構造が固定化し、将来構想、中長期計画も双方の合意が十分に得られていない点があるなど、ガバナンスの問題点やマネジメントの非効率性が内部からも指摘されてきた。また、1995年から4学部、独立大学院研究科、2専門職大学院が新設され、2008、2010年には別法人を合併して、学生・生徒・教職員の数が急速に増加したため、ミッション(建学の精神)の共有が重要課題となっていた。

一方、積極的な投資は累積の支出超過額の増加を招いていたことから、教学の発展と財政の健全性の両立という困難な課題を克服するため、経営資源の重点的投入を実現する戦略的な意思決定システムの構築や、PDCAサイクルの一層の強化が必要だった。

こうした中、法人と大学は2008年、一体となって将来構想を策定して全学的な合意を得ることで、持続的な発展に向けたマネジメントの質を高めるとの認識を共有し、「新基本構想」の策定へと進んだ。

- 意思決定機能の改革
- ミッションの共有
- 戦略的な大学経営の推進
- PDCAサイクルの強化





新基本構想・新中期計画策定の経緯

2008年4月～7月 構想策定に向けた準備

- 2008年4月
 - 森下理事長、杉原学長就任
 - 「既存の構想から5年が経過し、外的環境も大きく変化している現状を踏まえ、全学一体となった新たな構想策定が必要」との認識で一致
- 5・6月
 - 課題共有のための執行部勉強会を実施(計7回)
 - 経営と教学が一体となった準備委員会を発足
- 7月
 - 事業を推進するための基本原則と、体制・方法・手順・日程等を定めた「準備委員会答申」を策定

2008年12月 「新基本構想」を策定

- 2008年7月～
 - 策定委員会、検討委員会を発足
 - 大小23のWGを編成、ビジョンと戦略を検討、教職員から意見・提案を募集
- 9月
 - 首脳陣による集中審議(2日間)
- 11月
 - 中間報告まとめ(教職員に冊子配付)
 - 全学集会を開催(西宮上ヶ原、神戸三田の両キャンパスで)
 - 首脳陣による集中審議(2日間)
- 12月
 - 新基本構想を策定
 - 理事会・大学評議会において承認

2009年1月～ 「新中期計画」を策定・推進

- 2009年1～3月
 - 策定委員会が引き続き、新基本構想に基づく新中期計画を検討
 - 計13の実施計画作成小委員会を設置
 - 各施策の目的、内容、ロードマップ、成果目標・指標、費用計画、人員計画、責任者を検討
 - 策定委員会が財源等を考慮し重点的に実施すべき施策や実施年度を設計
- 3月
 - 新中期計画を策定
 - 理事会・大学評議会において承認
- 4月～
 - 推進委員会・実行委員会等を設置
 - 新中期計画を推進

「新基本構想 基本原則」

- ①全学一体の取り組み**
⇒ 経営と教学が一体となる
⇒ 全構成員が参画し全学一体となる
- ②情報の公開**
⇒ 会議記録・資料等を公開する
- ③財政上の担保**
⇒ 新規事業の財源は「選択と集中」によって捻出
- ④検証可能な目標設定**
⇒ 成果を検証する方策を明示する
- ⑤社会への説明責任**
⇒ 進捗状況を毎年度公表する

新基本構想策定体制

策定委員会(6名)
理事長、院長、学長、担当常任、担当副学長、事務局長

検討委員会(15名)
担当常任、担当副学長、事務局長、高中部長、宗教総主事、院長補佐、学長補佐、大評選出委員(3名)、大学事務局長、大WGコンピナー

大小23のWG
(200名を越す教職員が参画)

全学集会の様子
(教職員360名が参加)

新基本構想を学内外に公表

新基本構想推進体制

推進委員会(6名)
理事長、院長、学長、担当常任、担当副学長、事務局長

検討委員会(15名)
担当常任、担当副学長、事務局長、高中部長、宗教総主事、院長補佐、大学宗教主事、学長補佐、大学事務局長、総務部長、財務部長

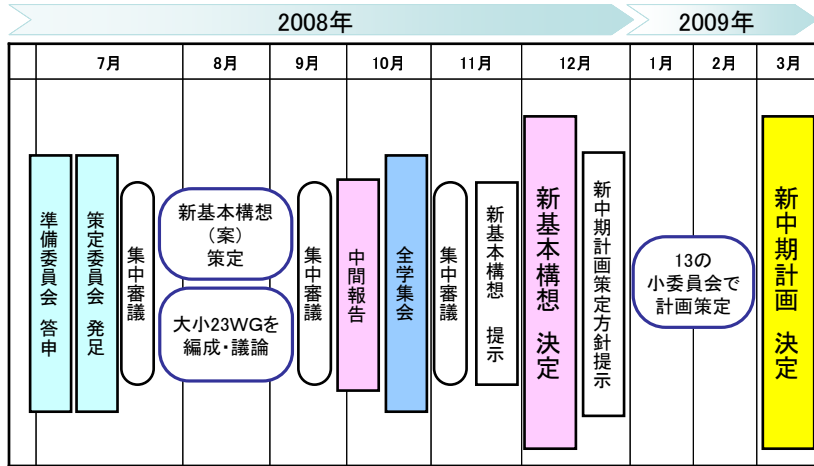
新中期計画(大学)検討委員会
(大学執行部メンバーを中心に構成)

新中期計画進捗報告パンフレット
(教職員、学生、同窓、企業等に広く配布)



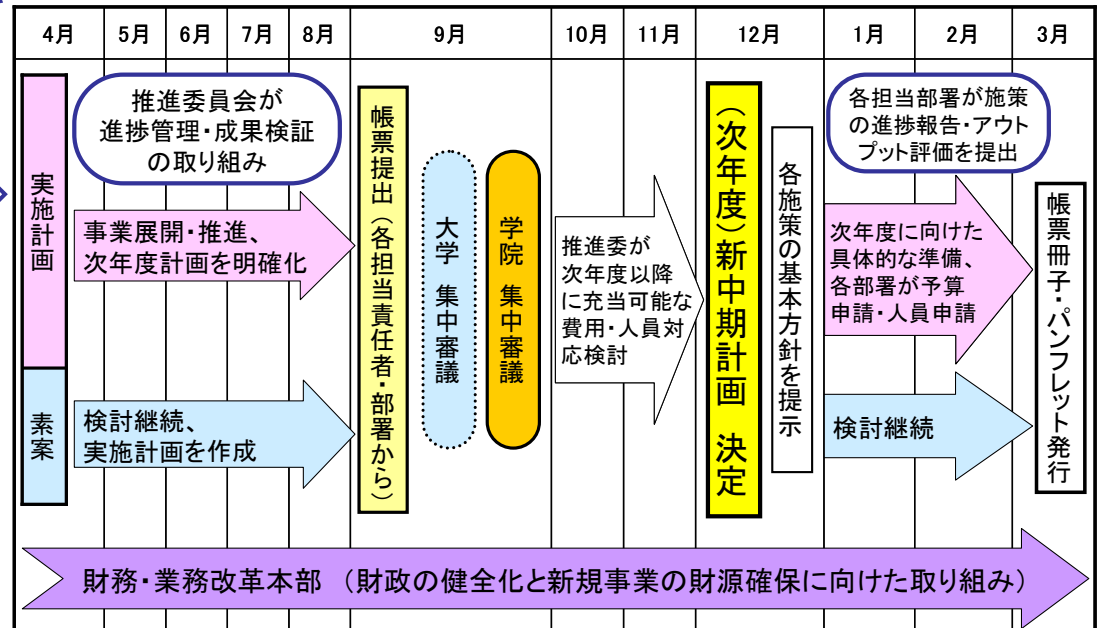
新基本構想策定・推進の年度スケジュール

2008年度 構想・計画策定スケジュール



新基本構想を策定した2008年度は、まず始めに準備委員会が新基本構想を策定するための体制・方法・手順・日程等を定めた答申をまとめ、これに基づき策定委員会、WG等を編成して具体的な検討を開始。途中、全学集会等を経て幅広く意見を聴取し、12月に新基本構想を策定。1月から3月にかけて、新基本構想に基づく具体的な施策として新中期計画を作成。

2009年度～ 新中期計画推進スケジュール



新中期計画がスタートとした2009年度以降は、推進委員会が定期的に各施策の進捗管理・成果検証を行い、各部署は9月を目処に既存・新規の施策の次年度計画を帳票にて提出。その後、集中審議等を経て推進委員会で費用・人員などの配分を定め、12月に次年度計画を決定。

	2008	2009	2010	2011	2012
素案	46	16	11	13	12
実施計画	13	45	51	60	62
(うち完了)	(0)	(1)	(5)	(6)	(6)
施策総数	59	61	62	73	74

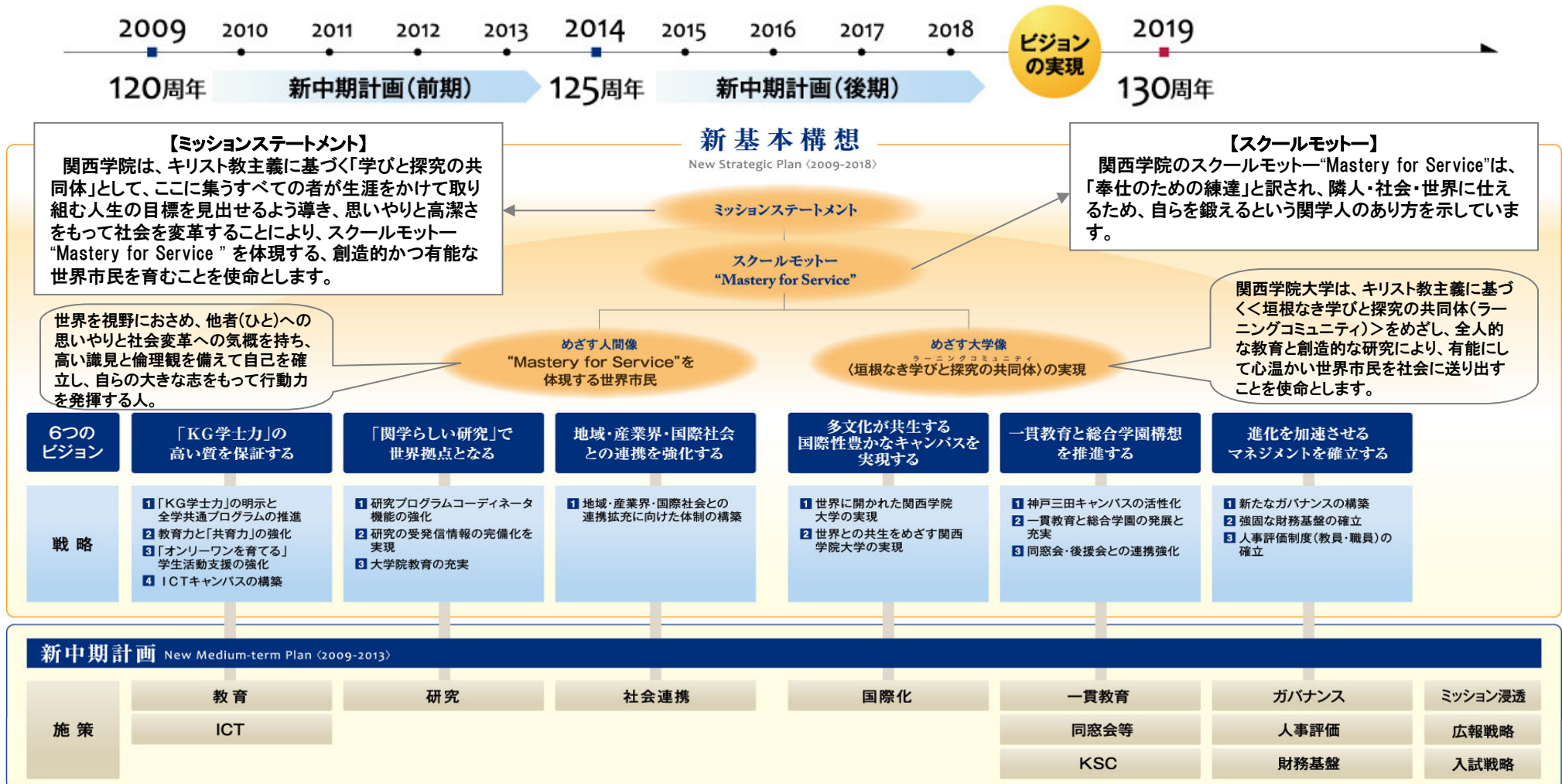
財務・業務改革本部 (財政の健全化と新規事業の財源確保に向けた取り組み)



新基本構想の全体像

新基本構想では、関西学院が長い歴史の中で共有してきたミッション(使命)とスクールモットー“Mastery for Service”の現代的意味を再確認し、いかなる人間を育て(めざす人間像=“Mastery for Service”を体現する世界市民)、いかなる大学であろうとするか(めざす大学像=垣根なき学びと探究の共同体)を明示したうえで、2009年から2018年までの10年間で到達すべきビジョンを定めた。

6つのビジョンは、①「KG学士力」の高い質を保証する、②多文化が共生する国際性豊かなキャンパスを実現する、③地域・産業界・国際社会との連携を強化する、④「関学らしい研究」で世界的拠点となる、⑤進化を加速させるマネジメントを確立する、⑥一貫教育と総合学園構想を推進する、とした。



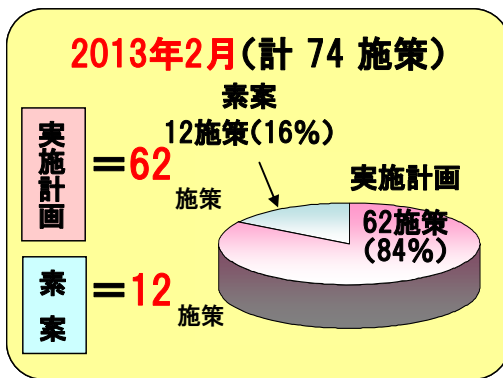


新中期計画の施策一覧

「新中期計画」は新基本構想の各ビジョンに基づいた具体的な施策群で、「ミッション浸透」「一貫教育」「同窓会等」「ガバナンス」「人事評価」「広報戦略」「教育」「ICT」「研究」「社会連携」「国際化」「KSC」「入試戦略」の13のカテゴリーに分かれている。

2013年2月現在は74施策のうち62施策が素案から実施計画に移行し、実施段階に入っている。

施策は、目的、内容、目標・指標、ロードマップ、費用計画、人員計画、進捗状況などを記した帳票によって管理している。



内容	施策
ミッション浸透	ミッション展開プロジェクトチームの設置
	ミッション浸透策のマスタープラン立案と推進
一貫教育	一貫性と内実性を備えた学校体系
同窓会等	同窓会・後援会との協力関係強化
ガバナンス	新たなガバナンス体制の構築検討
人事評価	現行人事制度(職員)の再構築
	人事評価制度(教員)の検討
広報戦略	ブランド戦略の明確化
	新基本構想の広報

内容	施策
教育	「KG学士力」定義
	全学共通教育プログラムの創設
	英語力の飛躍的向上
	語学教育の全学提供化
	履修単位数制限、成績評価の厳格化
	MDS、JD制度の拡大
	ディプロマ・ポリシーの定義と質保証システムの構築
	全学共通プログラム推進組織の設置
	グローバル人材育成推進事業(全学推進型)
	高等教育推進センター設置
	ST比の改善策の検討
	TA、LA制度の検討と立案
	全学的な学生共同学習スペースの確保
	総合的學生支援策の立案組織と仕組みの設計
	課外活動団体の交流促進
	課外活動応援への支援の強化
	指導者の雇用体制および指導環境の確立
	正課教育と課外活動との両立の促進
	寄宿舍(寮)関連施設の整備検討
	支給奨学金の拡充/貸与奨学金の目的特化
キャリア教育の充実	
総合体育館・学生課の窓口統合	
総合体育館・旧学生会館建て替え又は改装	
キャンパス自立支援課・学生支援センター統合	
ICT	教育のICT化の政策提言能力を持った組織の強化
	LMSの導入・運用
	ポータルサイトの構築
	e-Portfolioと学習到達度自己評価システムの構築
研究	e学生台帳の導入
	研究コーディネータ制度を導入
	研究統合データベースの整備
社会連携	大学院教育の充実
	社会連携センター機能強化策

内容	施策
国際化	国際戦略本部の設置
	大学の世界展開力強化事業の推進
	海外協定大学の増加
	海外拠点の設置
	海外客員教員制度見直し
	海外広報の拡充
	海外協定大学とのJD/DD制度の拡充
	国連NPO/NGO法人等との連携強化
	英語のみによる学位コースの設置
	英語による授業提供(全学部)
	日本・東アジア研究プログラムの拡充
	交換留学生受け入れの拡大
	学部正規留学生受け入れの拡大
	大学院正規留学生受け入れの拡大
	9月入学と3.5年卒業制度の確立
	留学生経済的支援の拡大
	日本語教育センターの創設
留学生宿舎(借り上げ)	
留学生宿舎(建築・買上)	
留学生総合サポートセンター室の設置	
海外への学生派遣の推進	
KSC	KSC戦略本部の設置
	KSC統一コンセプトの立案・発信
	理系分野の強化・充実策の検討
	キャンパス全体のゾーニング
	KSCコモンズ(仮称)の建設
	ドミトリイの設置
	KSCIに特化した奨学金
	交通アクセスの整備
託児施設の誘致	
その他アメニティ向上策の検討	
入試戦略	入試施策の充実



「国際化」ビジョンの進展①

6つのビジョンのうち最も成果があがっているのは、「国際化」である。国際戦略本部を設置し、海外協定大学の増加、海外拠点の設置、留学プログラムの拡充、日本語教育センターの創設、海外協定大学とのダブルディグリー制度の拡充、留学生支援体制の強化、留学生宿舎の拡充などを進め、留学生の受け入れ人数、海外への学生派遣数とも目標に向かって順調に伸びてきている。2010年度に国際学部を開設し、その国際性豊かな教育と相まって、平成23年度の文部科学省「大学の世界展開力強化事業(タイプB)」の採択、24年度の文部科学省「グローバル人材育成推進事業(全学推進型)」の採択に結びついた。

「国際化」の主な成果

国際戦略本部を設置

「多文化が共生する国際性豊かなキャンパスの実現」に向けて、本学の国際化施策全般の企画・立案・実行を担っている。12年度からは、前在ドイツ日本国大使が国際戦略本部長(担当副学長)に就任。

留学生宿舎(国際学生レジデンス)を整備

海外拠点を設置(中国/吉林、カナダ/トロント)

中国(2009年5月)
関西学院大学吉林オフィス
(吉林省長春市・吉林大学内)



カナダ(2009年7月)
関西学院大学トロントオフィス
(オンタリオ州トロント市・
トロント/ビクトリア大学内)



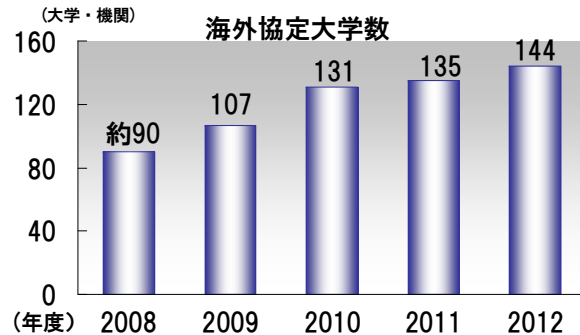
【吉林オフィス】

- ・留学生のリクルート活動
- ・吉林大学をはじめ中国の諸大学との研究交流
- ・国際的な産官学民連携

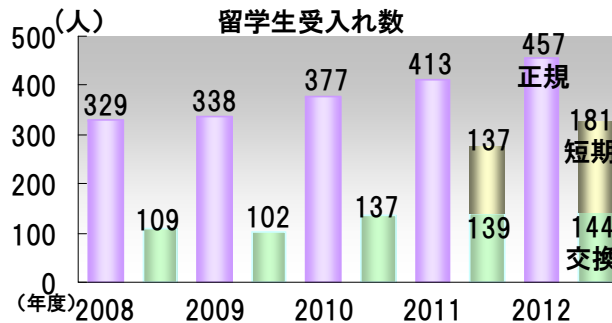
【トロントオフィス】

- ・留学中の学生や教員の支援
- ・留学生や海外研究者への広報・リクルート活動
- ・現地の教育研究事情に関する情報収集

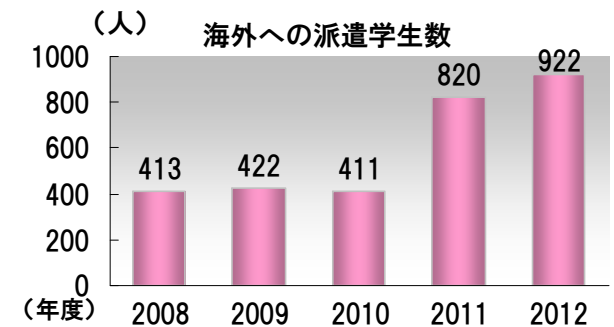
海外協定大学を増加



正規・交換・短期留学生の受け入れ拡大



海外への学生派遣を拡大





「国際化」ビジョンの進展②

「国際化」の主な成果

海外協定大学とのダブルディグリー制度を拡充

社会学部では、マウント・アリソン大学(カナダ)との間で協定を締結、12年度秋学期から本制度を利用した最初の学生が同大学で学んでいる。国際学部でもマウント・アリソン大学とクイーンズランド大学(豪)との間で協定を締結、12年度入学生から制度が適用されている。

大学の世界展開力強化事業(文科省) Cross-Cultural College(CCC)を推進

カナダの3大学(マウント・アリソン、クイーンズ、トロント)と関西学院大学が協働。両国の学生が寝食をともにしながら、課題の発見・解決に向けて協働する科目群などを通じて、グローバル社会を発展・成長させる「世界市民リーダー」となるためのプログラム。



国連学生ボランティア派遣を実施

国連ボランティア計画(UNV)との協定に基づき、開発途上国へ学生を派遣。(期間は5カ月、16単位認定)この取り組みは、大学としてアジアで唯一。世界では2校のみ。これまで世界12カ国に学生を派遣。

世界12カ国に派遣

- スリランカ
- モンゴル
- ベトナム
- ネパール
- フィリピン
- マダガスカル
- キルギス
- ガーナ
- マラウイ
- ドイツ
- フィジー
- サモア

英語による授業のみで学位が取得できるコースを設置 (国際学部、理工学研究科)

留学生への経済的支援、留学奨励奨学金などを充実

日本語教育センター、留学生総合支援課の機能強化

グローバル人材育成推進事業(全学推進型)に採択

平成24年度文部科学省国際化拠点整備事業費補助金(グローバル人材育成推進事業)に関西学院大学のプログラムが採択。同事業は、「国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤」として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる人を育成しようというもの。「グローバルリーダーコース(50人)」「グローバルエキスパートコース(150人)」「グローバルシティズンコース(500人)」の3つのプログラムで構成され、将来国際社会でリーダーとなる人、世界で専門的知識・技能を発揮できる人、国際社会で他者と協調して社会貢献できる人を育成する。単に学生を海外に送り出すということだけではなく、国際社会に貢献できる実践型「世界市民」を育てるという特色がある。

グローバル人材育成推進事業(全学推進型) 採択校一覧(11大学)

私立(6校)	国公立(5校)
関西学院大、同志社大、立命館アジア太平洋大、国際基督教大、中央大、早稲田大	北海道大、東北大、千葉大、お茶の水女子大、国際教養大



「教育」ビジョンの進展①

「教育」については、「KG学士力」が定義され、質保証の拠点となる高等教育推進センターの設置、教育のICT化を推進するラーニング・マネジメント・システム(LMS)「LUNA」の導入・活用、初年次教育科目の新設、LA制度の創設、キャリア教育の充実、共同学習スペースの増加など多くの施策が実現したが、教育の質保証を掲げたビジョンの達成にはまだまだ十分とは言えない。

「教育」ビジョンの主な成果

「KG学士力」を定義

関西学院大学の学生が卒業時に学部
の区別なく共通して身につけておくべき
知識・能力を「KG学士力」として定義。
これに基づき、各学部がDP(学位授与
の方針)などを策定。

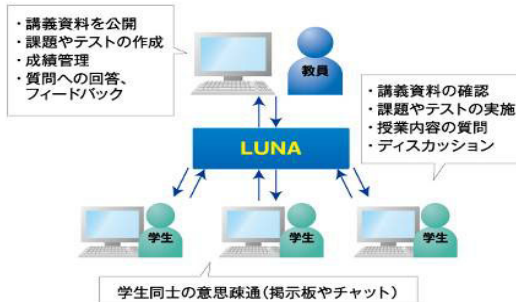
高等教育推進センターを設置

高等教育の研究において長い歴史と伝統を持つ「総合教育研究室」と、情報教育を担ってきた「情報メディア教育センター」を2010年に発展的に統合し、高等教育推進センターを設置。主な機能は下記のとおり。

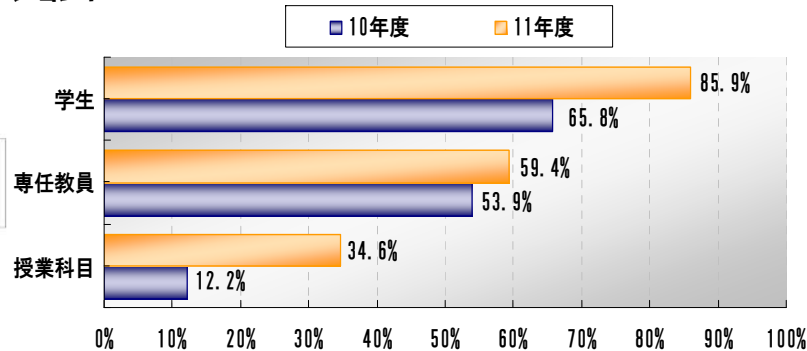
- ・本学の教育推進に資する施策の企画・立案
- ・教育力向上(FD)に関する全学的方針の立案及びそれに基づく施策の推進
- ・情報通信技術(ICT)を活用した教育の開発・支援及び教育環境の整備・充実
- ・高等教育に関する調査・研究
- ・センター紀要、技術資料等の発行

教授者-学習者支援システム「LUNA(ルナ)」の導入と運用

世界の大学で導入が進むブラックボード社のラーニング・マネージメント・システム。
授業支援や教員・学生間のコミュニケーションに活用。



LUNA利用状況



指標の定義

学生	1回でもLUNAのページにアクセスした学生の比率
専任教員	全専任教員に対するLUNA利用専任教員の比率
授業科目	全開講科目数に対するLUNA利用科目の比率

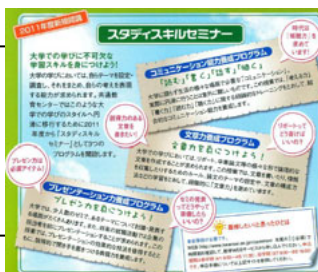


「教育」ビジョンの進展②

「教育」ビジョンの主な成果

初年次教育

全学の共通教育を統括・推進する「共通教育センター」では、2011年度から初年次教育科目として「スタディスキルセミナー」を開設。



英語力の飛躍的向上

ネイティブ教員を数年かけて新たに計10名採用し、インテンシブ・プログラムやMDS(複数専攻制)など言語プログラムを大幅に強化・拡充。

学生のための「共同学習スペース」を拡充

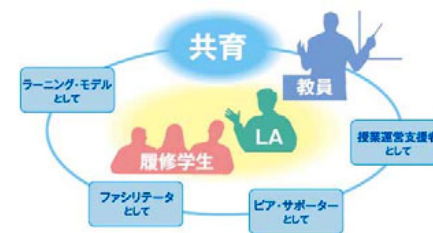
学生が教えあい学びあうとともに、大学院生、教職員と触れ合える「共育」の環境づくりを推進。

正課教育と課外活動との両立を促進 課外活動支援・応援を強化

スポーツ選抜入試合格者全員に対して、通信教育による入学前教育を実施。また、他大学や社会人、あるいは国際的な交流を促進するため、課外活動への支援を強化。課外活動を通じて同窓や在学学生が互いに喜び、感謝し合える環境の構築をめざし、応援への支援も強化している。

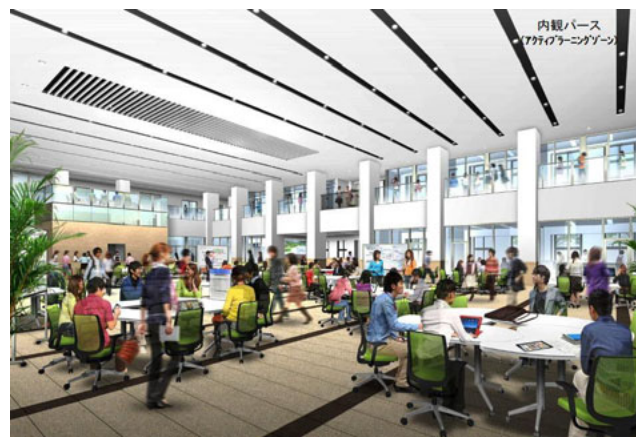
ラーニング・アシスタント制度を導入

2012年度秋学期から、全学的なラーニング・アシスタント(Learning Assistant、L.A.)制度をスタート。



「アカデミックcommons」を建設

「学習支援」「憩いの場」「学生活動支援」「学生生活支援」の4つの機能を持った「アカデミックcommons」を神戸三田キャンパスに建設。2013年4月より供用開始。



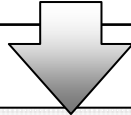
ガバナンス改革の進展

ガバナンスに関する改革が大きく進展し、2013年4月からは常任理事と大学副学長の3人ずつがそれぞれの役職を兼務する、いわゆる「たすきがけ」によって、法人・大学が統合された新たな執行組織が生まれる。学長も副理事長に就任することから、これまで以上に「教学」と「経営」が一体となった体制での大学運営が始まる。

また、大学においても教務機構、学生活動支援機構、情報環境機構、研究推進社会連携機構、国際連携機構の5つの機構による、新たな体制ができ、意思決定の集約や事務部門統合による効率化が進む。

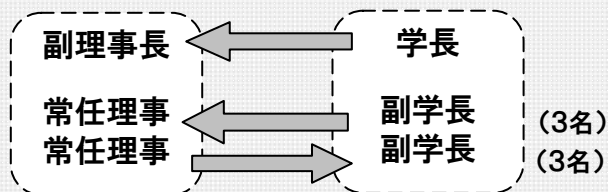
施策「新たなガバナンス体制の構築に関する検討」

- ①「経営」と「教学」の共同体制によるガバナンスを確立する。
- ②意思決定過程の集約・簡素化を実現する。
- ③全体最適をめざしたマネジメント体制を構築する。
(以下略)



●執行体制の改編

- ・法人執行部と大学執行部が一体的に運営
- ・副理事長に学長が就任※
- ・常任理事と副学長との兼任(いわゆる「たすきがけ」)



※規程による就任は2014年度から

●執行組織の統合

- ・学院総合企画会議の設置

理事長、副理事長＝学長、常務理事、常任理事＝副学長、院長、理事若干名、事務局長、学長室長、総務部長、財務部長

- ・常任執行会議の設置

理事長、副理事長＝学長、常務理事、常任理事＝副学長、事務局長、学長室長、総務部長、財務部長

●組織改編

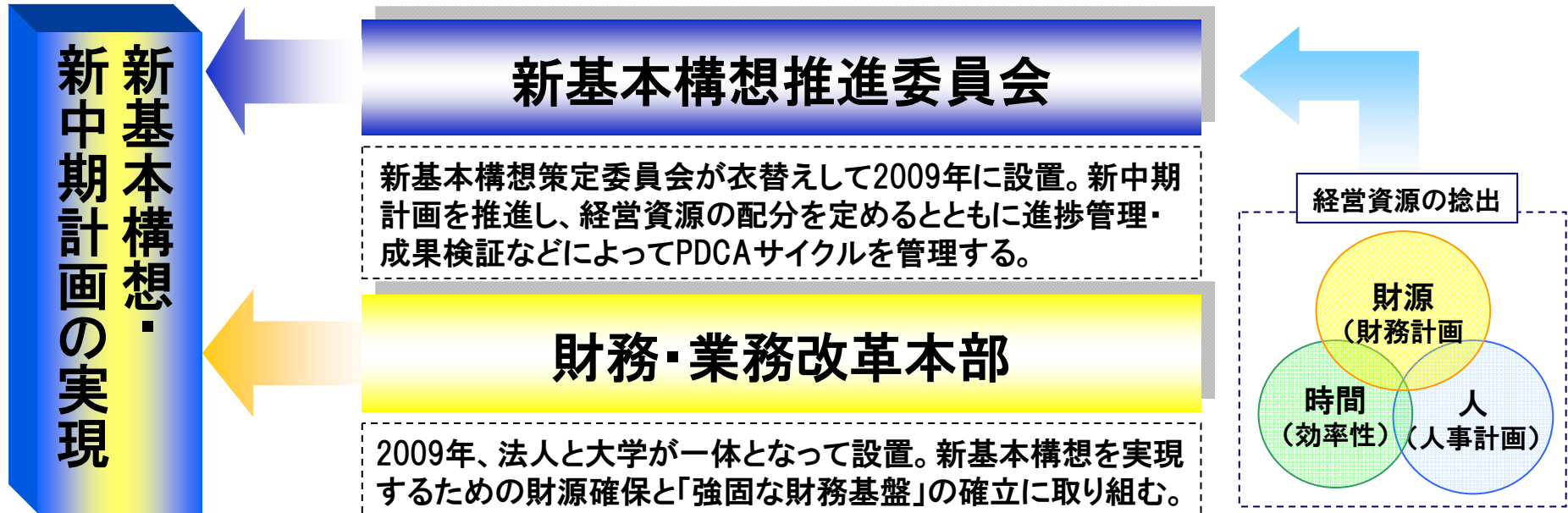
- ・大学評議会の改編(構成員及び職務上出席者の見直し)
- ・大学組織の機構化(意思決定の集約、事務部門の統合)
機構内での迅速な意思決定(予算・人事等について一定の権限)

機構長＝副学長(＝常任理事)、事務部長

(教務機構、学生活動支援機構、情報環境機構の設置等)



新基本構想推進と財務・業務改革は両輪



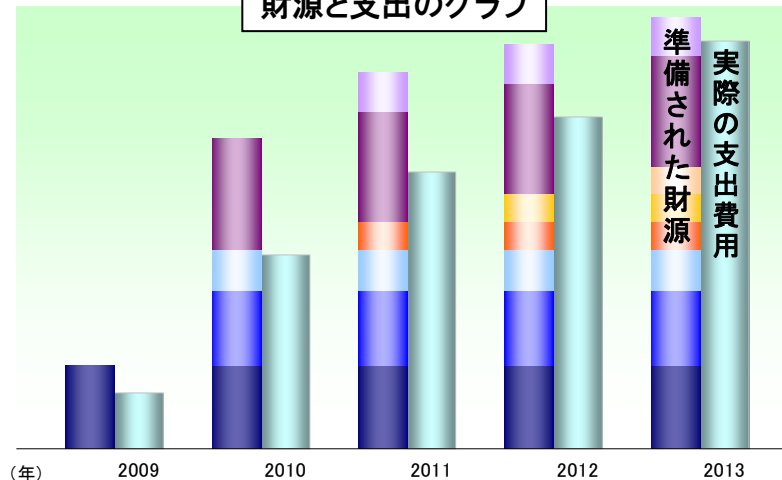
<新基本構想の支出に関する原則>

当本部では、事業開始時にいったんは支出総額が上がっても、3年後に支出総額を事業開始時の水準まで戻すことを原則として、財政計画の見直しと財務改革・業務改革の推進に取り組んでいる。



つまり、新基本構想・新中期計画で実施する新規事業にかかる費用（経常費）は、支出削減や新たな収入増で抽出した財源を充当することを原則としている。

財源と支出のグラフ

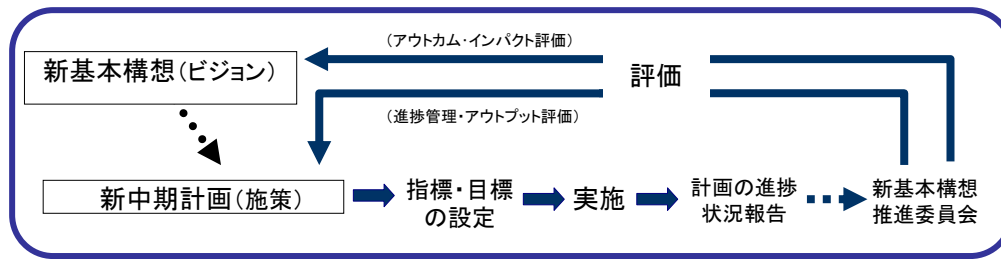


各年度の「財源」と「支出」を棒グラフで管理している(左図はモデル)。
 左側の「財源」は、財務・業務改革本部の支出削減や収入増の方策等によって確保され、新中期計画の費用に充当する財源額。右側の「支出」は新中期計画で実際にかかった費用(経常費)。
 準備された財源の範囲内で、より優先度の高い施策に経営資源を投入する「選択と集中」が実現している。



新基本構想・新中期計画のPDCAサイクル

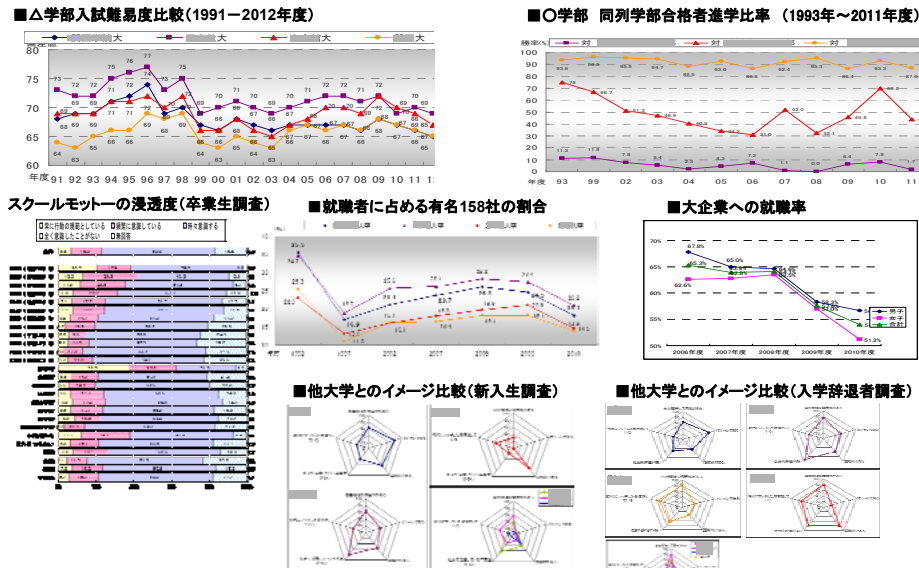
新基本構想・新中期計画のPDCAサイクルで、2010年度からはCheck(評価)として進捗評価(工程段階や順調・遅延のモニタリング)を、2011年度にはロジックモデルを援用して全施策のアウトプット評価、ビジョンのアウトカム評価を始め、2012年度に指標データなどをデータベース化した。2013年度以降は構想全体の評価としてステークホルダーごとのインパクト評価を準備中。それらの定量的・客観的なデータに基づいてマネジメントする体制整備を進めている。



<進捗管理(施策ごと) = 工程段階、順調/遅延>

内容	施策	素案/実施計画					工程段階					順調/遅延			
		08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	20%	40%	60%	80%	100%	順調	遅延		
国際化	A-1-a	海外協定大学の増加	実	実	実	実	実							○	
	A-1-b	海外拠点の設置	実	実	実	実	実							○	
	A-1-c	海外客員教員制度見直し	素	素	実	実	実							○	
	A-1-d	海外広報の拡充	実	実	実	実	実							○	
	A-1-e	海外協定大学とのJD/DD制度の拡充	素	実	実	実	実							○	
	A-2	国連NPO/NGO法人等との連携強化	素	実	実	実	実								○
	B-1-a	英語のみによる学位コースの設置	素	実	実	実	実								○
	B-1-b	英語による授業提供(全学部)	素	素	素	素	素								○
	B-1-c	日本・東アジア研究プログラムの拡充	実	実	実	実	実								○
	B-2-a	交換留学生受け入れの拡大	実	実	実	実	実								○
	B-2-b	学部正規留学生受け入れの拡大	実	実	実	実	実								○
	B-2-c	大学院正規留学生受け入れの拡大	素	素	実	実	実								○
	B-2-d	9月入学と3.5年卒業制度の確立	素	素	素	素	素								○
	B-2-e	留学生経済的支援の拡大	素	素	実	実	実								○
	B-2-f	日本語教育センターの創設	素	実	実	実	実								○

<インパクト評価(ステークホルダーごと)>



<アウトプット・アウトカム評価(施策・ビジョンごと)>

成果指標	定義/算式/測定方法	目標値	2009	2010	2011	2012(予定)	備考(見直し等)
1 外国人留学生の数	正規、短期を合わせた当該年度の外国人留学生の総数(交換留学生、短期留学生、学部正規留学生、大学院正規留学生)	—	534	631	675	911	目標値は、国際戦略本部が内部で掲げる数値。目標値は、新中期計画のB-2-a、B-2-b、B-2-cの目標値の合計。
2 派遣留学生の数	短期も含めて多様なプログラムで海外に留学した、当該年度の日本人学生の総数(交換留学派遣、中期留学派遣、国連学生ボランティア派遣、短期語学研修、短期国際学生セミナー)	920	422	411	820	922	目標値は、大学として掲げる数値。目標値は、新中期計画のB-3のアウトプット指標①~⑤の合計。
3 派遣留学生の比率	本学に入学した学生が4年間に海外留学する可能性(確率)の近似値<算式> 当該年度の派遣留学生総数(成果指標2)÷当該年度の入学生総数(1年生)	—	7.6%	7.6%	15.0%	16.0%	この指標を受験生などから見た場合、自分が4年間を海外で過ごすことができる可能性(比率)をイメージできる。
4 学位の取得・授与数	DD(ダブルディグリー)制度および「英語のみで学位が取得できるコース」(IBA、理工学研究科、国際学部)で授与された学位の数	—					国際化A-1-aおよびB-1-a 2つの施策のアウトプット評価指標を組み合わせた指標。データはそのまま二つを積算する。
5 国際機関との連携	国連および国際機関・NGO等と連携した教育研究プログラムの数	—	5	1増(計6)	1増(計7)	2増(計9)	国際化A-2の施策の指標と同じ
6 留学生や外国人教職員と接する機会	在学生へのアンケート調査(COA調査)において「留学生や外国人教職員と接する機会がありますか」の問いに「日常的に接している」または「たまに接している」と答えた学生の比率	—				44.1%	質問は2012年度から実施。「日常的に接している」「たまに接している」「ほとんど接していない」「まったく接していない」の4択



前期4年目での総括(主な反省・課題)

全体	「研究」「社会連携」は、成果が表れてきているとは言い難い。「一貫教育」は体制が整ったもののまだ実質的な動きは進んでいない。
	重要課題ながら実質的に廃案になったものもある。
	新中期計画は原則的に新規事業が対象だが、その定義が曖昧でルーティン業務との区別が不明確になる例があった。
	新中期計画は全学的な事業が対象となっており、学部個別の要望を扱っていないこともあり、学部の新中期計画に対する認識が低い。
	翌年度の費用・人員計画の決裁後に新たに出てきた要望に対して、例外を認めにくく、機動的に対応できない場合があった。
	教職員への情報提供は学内ネット、パンフ配布、進捗報告会等で行ったが、全学的な参画意識を涵養するには十分でなかった。
	新規事業には経費よりも教職員の人員が必要な場合が多く、結果的に人件費比率が高まってしまった。
策定プロセス	既存の意思決定プロセスとは別に新基本構想関連の委員会やWG(ワーキンググループ)を設置する構造だったため、混乱を招いた面がある。
	新基本構想策定後の新中期計画策定段階は十分な時間がなく、体制・方法・手順・日程等の枠組みを丁寧に定められずに進めてしまった。
	実施計画に移行した後、実際にプログラム・施設・制度が具体化する段階で個別の規程、企画書(答申)、人事などが各議決機関に改めて諮られる構造になっており、具体的な実施の段階で否決されることもあった。
推進体制	推進委員会・実行委員会・大学検討委員会の3階層になっていることで効率が低かった。
進捗管理	毎年各施策の進捗を確認し、必要に応じて次年度以降の計画の微修正を行っているが、厳密なローリングにはなっていない。学校らしいローリングの仕組み・決め事を設定する必要がある。
	帳票の施策名にレベル差があって統一性がない。
	新中期計画のPDCAサイクルと、認証評価(自己点検・評価)のPDCAサイクルが並存してしまっている。