



所在地/京都府京都市
 学生数/約20000人
 学部/文、経済、経営、法、政策、国際、先端理工、社会、農
 短期大学部/社会福祉、こども教育
 大学院/文学、経済学、経営学、法学、政策学、国際学、理工学、社会学、実践真宗学、農学
 ▶THE世界大学ランキング2021/1001+位、同日本版2020/=100位

CASE STUDY

不確実な時代だからこそ 20年先を見据えて進む

龍谷大学

若手教職員が主体となり、全学の意見を取り入れて策定した20年間の「超長期」計画を、本年度スタートさせた龍谷大学。変化が激しいこの時代に、なぜ「20年」なのか。

揺るぎない将来ビジョンと 環境変化に対応した施策

現在展開中の「龍谷大学基本構想400」(以下、構想400)は、創立400周年の2039年度に向けた長期計画です。その実現に向けて、20年を5期に分けて1期4年の中期計画を積み上げていく「超長期-中期ハイブリッド方式」で進めています。

本学は1975年度から中長期計画に取り組んできましたが、多くは10年単位で、20年の計画は例がありません。未来が不確実な現代においては、むしろ期間を5年に縮めるべきではないかとの意見もありました。しかし、社会の変化が激しく、かつ大学が淘汰される時代に入る今後は、揺るぎない将来ビジョンを持たなければ環境変化に翻弄(ほんろう)されます。特に財政の

健全化やキャンパス整備など、検討や実行に時間がかかる施策は、ゴールが見えないまま進めても頓挫してしまつてしまう。

一方、理想の姿にたどり着くための施策は、時々の環境に応じて最適なものを選びねばなりません。時局に合った取り組みを行うために4年×5期とした中期計画では、学部改組やカリキュラム改革、高大接続改革などを扱います。これにより、常に新しい教育に取り組む姿勢をステークホルダーにアピールできます。さらに、年2回の進捗管理・事業検証をふまえた状況に応じてアクションプランを柔軟に軌道修正しています。

全学、地域が一体となり 共にめざすビジョン

構想400の原案は、学長の諮問

問機関である大学将来構想委員会と、その下に置かれた将来構想タスクフォースが作成しました。

タスクフォースのメンバーは、20~40代の若手教職員15人。20年後の大学を中心となって支える責任世代であり、また若手ならではの新たな発想が期待できると考えての編成です。彼らは自分たちの議論に加え、学内各所の声を反映させながら計画の構想を練りました。全教職員に参加を呼び掛けたワークショップには180人が参加。20年後の教育のあり方などを話し合いました。各部署を回り、参加者以外からもヒアリングを行っていただきます。学生対象のワークショップも開き、大学への思いや要望を聞いて計画案に取り入れられました。こうして多面から意見を募ったのは、計画は全学で押し進めるものであり、そのためには一

人ひとりの構成員に「自分ごと」として捉えてもらう必要があると考えたからです。

地域の方々や卒業生、保護者の方々からは、計画に対するパブリックコメントをもらいました。というのも、構想400は本学が地域と共に成長する姿、社会と共に築く未来を描いた計画だからです。構想の将来ビジョン「『まごころ』Magokoro」ある市民を育む」には、学生ほか、学外のさまざまな人々も市民として含めています。これには学内外の協働で、*コレクティブ・インパクトを創出したいという意図があります。これまで計画の策定、公表を通じて、学内外に連携を呼び掛けてきました。今後、全学、地域が一体となってビジョンを実現する過程で、本学のブランドがさらに高まることを期待しています。

龍谷大学基本構想400のポイント

めざすもの	▶「まごころ~Magokoro~」ある市民を育み、新たな知と価値の創造を図ることで、あらゆる「壁」や「違い」を乗り越え、世界の平和に寄与するプラットフォームとなる(2039年の将来ビジョン) ▶THE世界大学ランキング日本版で上位5%以内、世界版で上位3%以内にランクイン(構想400全体のKGI)						
主管部署	大学将来構想委員会が検討し、執行部が取りまとめ。両者を学長室(企画推進)が支える						
策定実行のプロセス	① 学長諮問	② 原案作成	③ 意見を収集	④ 承認	⑤ 実施案策定・実行	⑥ 評価	⑦ 次期中期計画の策定
	学長が「大学将来構想委員会」に長期計画、中期計画の作成を諮問	「大学将来構想委員会」の下に「将来構想タスクフォース」を立ち上げ、原案作成に着手	原案作成の過程で、教職員や学生の意見を収集。地域等にはパブリックコメントを実施	執行部で原案をブラッシュアップ。評議会・理事会にて内容を承認	アクションプランに基づき各部署が実施案、KPI等を策定し、実行	年に2回、進捗管理や事業検証を行い、必要に応じて軌道修正	4年ごとに中期計画を総括し、次期中期計画を策定する
PDCAを回す工夫	▶各部署が中期計画アクションプランの実施展開に先立ち、「事業推進シート」を策定。事業の実施概要、期末(第1期は2023年度末)の到達点、KPIとその設定理由等を記入する。これを基に執行部が事業やKPIの妥当性をチェックし、進捗を確認する ▶各部署は年に2回、アクションプランの進捗、KPIの達成度を執行部に報告。報告内容は学内教職員に公開。執行部の評価を各部署にフィードバックする ▶各部署と執行部は随時、社会の変化に照らしてアクションプランが妥当かを確認し、必要に応じてプランを修正						
情報公表	▶大学Webサイト内に基本構想400(長期計画)の特設サイトを設け、計画を公開 ▶基本構想400の全体スキーム、目標、戦略などを解説した冊子を作成し、ステークホルダーに配付						

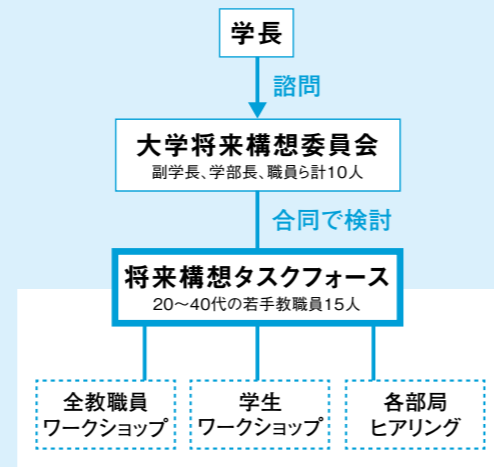
注目!

大学の未来を託されて生じた 若手教職員の強い参画意識

若手教職員集団、将来構想タスクフォースが大学将来構想委員会と合同で、構想400について議論を始めたのは2018年。計画実施のおよそ2年前だった。「削ることは後からでもできる、まずは大風呂敷を広げよう。20年後の自学を想像して自由に意見を出し合うところから始めました」と当時を振り返るのは、メンバーの1人だった学長室(企画推進)の西脇智宣課長。10年計画だと現実が見えて、めざす姿の幅が狭まるが、20年計画であったため、純粋に理想を追うことができたという。描いた理想像をワークショップやヒアリングを通じて他の教職員に問いかけながら、計画を形にしていっていった。

議論に費やした期間は1年半。それぞれの本務と並行して、多い時には週1回、キャンパスを越えて集まる負担は大きかったが、「自分たちが、全学の構成員の意見を吸い上げて計画案をつくりあげたという強い実感を持って」(西脇課長)。実行にあたっての意欲や責任感も、過去の計画以上に大きいという。

将来構想タスクフォースの位置付け



*立場の異なる団体がビジョンを共有し、互いを補強し合って社会課題の解決をめざすアプローチ



学長室長 理事 法人事務室長 **東澤雄二**
 ひがしざわゆうじ●1989年学校法人龍谷大学入職。理工学部教務課、学長室、情報メディアセンター事務部長、公益財団法人大学基準協会への出向、教学部事務部長などを経て、2016年より現職。