

立教大学

大学運営の基本方針

－＜ALL 立教＞で迎える立教 150 周年－

(2021 年度～2024 年度)



2021 年 7 月 1 日

総長 西原 廉太

目次

I. 「大学運営の基本方針」の位置づけ	3
II. 「大学運営の基本方針」の理念・目的	3
1. 創立者チャニング・ムーア・ウィリアムズと「建学の精神」	3
2. PRO DEO ET PATRIA – 教育理念の再確認 –	4
3. 「リベラルアーツ」をめぐって – 立教大学としての再定義 –	5
4. COVID-19 後のプロアクティブな新しい大学モデル	6
5. 多様な価値観が集まるキャンパスへー“diversity”の“inclusion”への質的進化	6
6. 「立教大学ヒューマン・ディグニティ宣言」とその意味	7
7. 「全体最適」と「部分最適」のバランスを重視した「ガバナンス改革」	9
8. <ALL 立教>で迎える立教 150 周年	9
III. 重点政策	10
1. RIKKYO Learning Style の発展	10
2. 新しい教学構想	11
IV. 教育発展	12
1. 学士課程教育の展開 –ニューノーマル下で展開する授業のあり方–	12
2. 大学院教育の展開	12
3. グローバル・リベラルアーツ・プログラム（GLAP）の展開	13
4. 一貫連携教育の充実	13
5. 大学間連携の強化	14
6. 教学支援機能の充実と強化	14
(1) FD・SD の推進	14
(2) 図書館機能の拡充	15
7. その他の取り組み	15
(1) 学修成果の評価方法の検討	15
(2) 立教セカンドステージ大学（RSSC）の展開	15
(3) 認証評価への対応	15
V. 研究活動の活性化	16
1. 学術研究活動全般の質的強化と充実	16
2. 研究支援制度の拡充	16
3. 産学官連携の推進	17

VI. 学生支援	17
1. 学生支援の方向性	17
2. 奨学金の充実	18
3. 学生サポート体制の整備	18
(1) ピア・サポートの推進	18
(2) しょうがい学生支援の展開	18
(3) 健康的なキャンパスの創造	18
4. キャリア支援の充実	19
5. 課外活動の支援充実	20
VII. 社会連携／社会貢献	20
1. 社会連携／社会貢献の方向性	20
2. SDGs の連携強化	21
VIII. 国際化　－国際化事業の展開－	21
IX. 入試　－入試制度の継続的見直し－	22
X. 広報・ブランディング　－広報強化－	23
XI. 大学運営基盤の整備	24
1. ガバナンス強化・危機管理体制の充実	24
2. 教学運営・支援体制の整備	24
3. 財政運営	25
4. キャンパスの発展・整備	25
5. 情報戦略の推進	26
6. 創立 150 周年記念事業の推進と募金活動への貢献	26

I. 「大学運営の基本方針」の位置づけ

本文書は、総長在任期間中（2021年4月～2025年3月）の4年間の大学運営における基本方針です。策定にあたっては、本方針の理念・目的を明確化した上で、本学の教学発展における「重点政策」、および各領域（教育発展、研究活動、学生支援、社会連携／社会貢献、国際化、入試、広報・ブランディング、大学運営基盤）における方針を示しています。また、大学の質を対外的に保証し、社会からの要請に答えていくという基本姿勢を示すという観点から、認証評価、および私立大学ガバナンス・コードの内容にも留意しつつ作成しています。

そして、本方針に基づく各事業の5か年計画を、関係部局と協議のうえ2021年12月までに「中期計画」として取りまとめます。中期計画には、中期目標を定め、戦略的に予算配分を行う重点事業を設定します。また、中期計画を着実に推進するため、予算編成と連動した単年度事業計画を策定します。各事業については、その目的と成果、課題などを確認しながら推進し、定期的に評価を行っていきます。このように「大学運営の基本方針」は、「中期計画」「単年度事業計画」と一体的に管理・運用することを想定しています。

なお、「大学運営の基本方針」は、2015年度に策定された「RIKKYO VISION 2024－Lead the Way－」の基本理念「人と人、想いと想いをつなぎ、実りある未来へと、強く道を拓いてゆける人材を輩出する」を引き継ぎます。また、2018年度に策定された「総合発展基本構想2018－2024」に基づく事業は、原則として継続することとし、各事業の具体的な進捗や成果を確認したうえで、見直しが必要な場合にはこれを図り、中期計画にて示します。さらに、今後の推進に大きな課題が見受けられ、抜本的な展開の見直しが必要と判断した事業は、改めて部長会にて情報を共有し、その継続の妥当性を含め審議を行います。

II. 「大学運営の基本方針」の理念・目的

1. 創立者チャニング・ムーア・ウィリアムズと「建学の精神」

米国聖公会宣教師、チャニング・ムーア・ウィリアムズの「ミッション」とは何であったのでしょうか。1859年、長崎にウィリアムズ主教が来日した時、そこにはまだ「切支丹禁令」の高札が立っていました。禁教令が廃されたのは、立教が創設される前年、1873年のことです。ウィリアムズ主教が日本で活動を開始した時、ウィリアムズが願った教育に対する基本的需要は、日本には存在しなかったのです。

現代の教育関係者の多くは、学校を始めるに際し、まず市場の需要を調べ、その後で、それを支える教員や施設を調達するという順序を、何の疑いもなく選択するでしょう。しかしながら、学校教育とは、若い者たちに、如何としても伝えたいことがあり、教えることこそが自らの「ミッション」（使命）であると確信する者によって始まったということ、歴史は教えてくれています。事実、ウィリアムズの約7年にも及ぶ長崎での見通しのない生活と、

その後の苦闘がなければ、今の私たちの「立教大学」は存在していません。そして1874年、ついに、ウィリアムズが、米国聖公会の支援のもと、築地の外国人居留地に、聖書と英学を教える「立教学校」(St. Paul's School)を開いた時に、集まったのは、わずか数人の学生でした。

教育さえも、市場的原理で考える風潮が支配的となった現代において、もはや、このウィリアムズの孤独を理解することはできないのかも知れません。今や、教える者が、真に何を教え伝えたいのかは、もはや誰も問うことはない時代となっているとも言えるでしょう。市場的原理に従えば、厳しくキリスト教が禁じられている国に、キリスト教の学校を開くという危険な選択は決して取らないはずで、もし、ウィリアムズ主教が、現代のような市場的原理で教育を考えていたならば、私たちの「立教大学」は、決して存在していなかったのです。

「聖公会」(Anglican Church)は、「教育」を、宣教・伝道のためのツールとしてではなく、社会に対する当然の「使命」(ミッション)として、伝統的に理解してきた教会です。その原理とは、神の「呼びかけ」(calling)に応じて、自ら学び舎を造り、教壇に立つという、余人を以って代え難い務めを担うことに他なりません。私たち、「立教大学」につらなる者たちの「ミッション」とは、この「呼びかけ」に対する「応答」を、その時代時代の中で、再現し続けることです。創立者、チャニング・ムーア・ウィリアムズが受けとめたその「呼びかけ」の声を、可能な限り雑音を排除して、鮮明に、かつ深いところで、聴き取ることのできる「場所」を捜し求めること。その時々時代の状況の中であって、いかにすれば、その「場所」に至ることができるかを、全身全霊で思いめぐらし、苦闘すること。その中で、社会の常識との、国家体制との軋轢も生まれるかも知れません。しかし、これこそが、私たち、「立教大学」の「ミッション」に違いありません。

2. PRO DEO ET PATRIA - 教育理念の再確認 -

2016年度から、本学は新たな学士課程教育のスキームである「RIKKYO Learning Style」(RLS)を開始させました。この学士課程教育改革をめぐる議論においては、大学院学則第1条第1項をもとに、本学の基本的使命を、「キリスト教に基づいて人格を陶冶し、文化の進展に寄与する」と仮設した上で、その学士課程教育の「理念」を、「建学の精神である PRO DEO ET PATRIA に基づき、<普遍的なる真理を探究し>(PRO DEO)、<私たちの世界、社会、隣人と具体的につながる>(PRO PATRIA) ために働くことのできる<専門性に立つ教養人>を育成する」と設定しました。本学は「建学の精神」を表示する標語の一つとして、長年、PRO DEO ET PATRIA という言葉を大切に、それを本学校章にも刻んできました。これはラテン語を直訳すれば、「神 (DEO) と国 (PATRIA) のために」となりますが、戦後、本学が再出発して以降は、それを「神と国のために」とのみ解するのではなく、「普遍的なる真理を探究し」(PRO DEO)、「私たちの世界、社会、隣人と具体的につながる」(PRO PATRIA)

という意味において理解してきました。

この教育理念は、教員と学生、そして職員との協働的営為があって初めて実現できるものです。本学の各学部の英語表記は、すべて“College”です。“College”とは、12、13世紀に修道院から派生したもので、教員と学生が共に祈り、共に生活し、共に学ぶ空間のことでした。オックスフォード大学、ケンブリッジ大学が、“College”の源流です。現在、本学は残念ながら全寮制ではありませんが、私たちは、“College”の本来的理念を大切にしながら、学生たちに、真理を探究する無限の旅を提供したいのです。人類が築きあげてきた「知」の体系に対する深い造詣と、これを現実の世界、社会の中で適応していく力を持ちうる「ひと」を生み育てる「場」として、私たちの「立教大学」は存在しています。古典から現代、現代から未来へと至る有機的な「知」の礎と連鎖を了解し、これらを自らの具体的な現実や経験と共鳴させて意味を引き出し、さらに内在化させることで、確かな世界観、人間観、価値観を形成させることこそが、私たち、「立教大学」の使命、ミッションです。この「建学の精神」を再確認しつつ、時間と空間を超えて、人と人をつなぎ、世界につながる大学であることを、未来に向かって宣言していきたく願います。

3. 「リベラルアーツ」をめぐって — 立教大学としての再定義 —

ウィリアムズ主教の出身大学は、米国でハーバード大学について二番目に古いウィリアム・アンド・メアリー大学でした。ウィリアム・アンド・メアリー大学は、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学型のリベラルアーツ教育を徹底していた College でした。したがって、ウィリアムズ主教が創設した本学も、英国型の伝統的なリベラルアーツ教育を規範とするものとなりました。築地から池袋に移転する発展期においても、英国型リベラルアーツ教育は、本学の教育方針の基軸であり続けました。それは、池袋キャンパスの、正門から始まる赤煉瓦建物群のキャンパス・デザインにも見事に表現されています。

「リベラルアーツ」に基づく教育の本来的目標とは、その学びを通じて、学ぶ者が<世界を読み解く力>を、そして、<世界を変えていく力>を身につけることができるようにすることにあり、その規範的理解を、本学はこれからも変えることはありません。しかし、近年、他大学も「リベラルアーツ」という言葉を積極的に使用するようになり、「立教大学の語るどころのリベラルアーツ」とは何かを、「現状」とも接続させながら学内外に対して説明する必要に迫られているのも事実です。本学においても、「リベラルアーツ」という言葉が、ある意味一人歩きし、共通認識のないまま、曖昧なスローガンと化していると言っても過言ではありません。

リベラルアーツ教育とは、専門と分離された単なる初年次教育ではありません。本学しか語り得ない、私たちの「ミッション」と直結する「リベラルアーツ教育」とは何かを、今一度、全学で確認、共有する必要があります。この点については、本基本方針Ⅲ.1.において改めて確認をしたいと思えます。

4. COVID-19 後のプロアクティブな新しい大学モデル

今般の COVID-19 は世界的パンデミックであり、文字通りのパラダイム変換、すなわち、時代の、社会の意識枠そのものがスライドするものでした。その中で、日本はもちろん、世界中の「大学」というもののあり方が劇的に変わっていくことは必至です。これまで私たちが取り組んできたのは、半ば強制的な「オンライン化」でしたが、その可能性を実感していくなれば、これまでの、いわゆる大学のキャンパス・教室・時限という空間的・時間的・物理的枠組みが無意味化され、解体されていくことも十分に想定されます。オンラインの可能性を追求することとは、同時に、キャンパスでしかできないことは何か、キャンパスでの学びと生活の価値と意味とは何かを、あらためて明確に確認することでもあります。本学では、オンラインかオンサイトかといった二者択一的議論ではなく、オンラインとオンサイトを有機的に組み合わせた高等教育を豊かに展開することに注力します。

いわゆる「箱物」型大学教育そのものが問われていく中で、私たち、「立教大学」には、COVID-19 後のプロアクティブな新しい大学モデル、新たな大学教育の枠組みを、積極的に提示していく使命（ミッション）があります。COVID-19 は、オンラインというツールを使いながら、時間も空間も選ばず、多様な人々が多様な形態で高等教育を受けることのできるインフラを、一気に国内に、また、世界に据えることとなりました。私たちは、既定の教学方針を再設定し、COVID-19 後に登場する新しい大学教育の形を構想しなければなりません。

また、今般の COVID-19 の蔓延により、本学の国際化戦略における 2 大重要政策である、「海外への学生派遣の拡大」「外国人留学生の受け入れの拡大」のいずれもが大きな影響を受けることとなり、これまでの国際化戦略を大きく見直す必要が出てきました。バーチャルとリアルハイブリッドを前提に、「派遣」「受入」拡大というフレームを捉えていきます。オンラインを積極的に活用することにより、国内でグローバルに発揮できるスキルや知識を得られる仕組みを作ります。明確な国際化戦略のもと、グローバルなアトモスフィアを醸し出すキャンパス空間の実現を目指します。このような多様なプログラムを通して、本学は、COVID-19 時代における新たな国際化デザインを、先駆的に構想し、提案します。

5. 多様な価値観が集まるキャンパスへー“diversity”の“inclusion”への質的進化

現在、大学に対しては、18 歳で入学する日本人を主な対象として想定するという従来のモデルから脱却し、社会人や留学生、しょうがいのある学生など、多様な属性、背景を持つ人々を積極的に受け入れ、自由に学びができるような体制や環境を整えていくことが求められています。組織の中に、多様な構成員が存在する「多様性」(diversity) 環境への取り組みは、本学をはじめとして、多くの大学でその重要性が認識されてきました。個々人がその可能性を最大限に活かし、グローバル時代を生きていく力を獲得するためには、画一的な、教育を提供する側の視点で作られた教育から脱却し、高等教育機関として、多様な価値観を持

つ多様な人々が集まり、新たな価値が創造される場となる必要があります。本学も、こうした、多様な価値観が集まるキャンパスにおいて、学生一人ひとりの特性を伸ばし、新たなリテラシーにも対応した、多様で柔軟な教育プログラムを提供するため、迅速なプログラム編成を可能とすることをはじめとして、ガバナンスを含め、あらゆる既存の制度の再検証を行います。

本学は、こうした、“diversity”をデフォルトとして踏まえつつ、今後、それをさらに、“inclusion”の次元へと進化させていきます。“inclusion”とは多様な人々が対等に関わり合いながら、一つの有機体的共同体（コミュニオン）を形成している状態を意味します。2015年に開催された「世界教育フォーラム」では、全ての人々にとって包括的（inclusive）で、公平な質の高い教育と生涯学習の促進を目標に、“inclusion”を2030年に向けた新たな教育開発ビジョンとして設定しています。“diversity”から“inclusion”の状態へとさらに歩みを進めていく上で、本学にはそれを先導する社会的役割が求められていきます。今後、“inclusion”を、本学の創造的変革におけるキーワードの一つとします。

6. 「立教大学ヒューマン・ディグニティ宣言」とその意味

1874年、東京・築地にウィリアムズ主教が立教大学（「立教学校」）を創設した時に、ウィリアムズ主教は、当時の「実利主義」や知識、技術を物質的な繁栄と立身出世の道具とする日本の風潮とは明確な一線を画して、立教を「キリスト教に基づく真の人間教育を行う場」と位置づけました。それ以来、本学は、一貫して、一人ひとりの「人間の尊厳」を大切にし、他者の痛みを敏感に共感できる者たちを生み育てることを、「建学の精神」の根幹としてきました。

2005年に、当時の押見輝男総長は、この精神の核は、教育を大学の中で自己完結することなく、積極的に社会に出てゆき、多くの人々と協働（collaborate）すること、特に病気、しょうがい、災害など、困難な生活を送っている人々や社会的に弱者とされている人々に目を向け、他者を傷つけず、自他共に生きる社会の実現を目指すことにあるとして、「立教ヒューマン・コラボレーション宣言」を提示しました。

本学が「立教ヒューマン・コラボレーション宣言」を打ち出してからすでに16年を経ましたが、この間、学生部・学生相談所、大学チャプレン室、人権・ハラスメント対策センター、ボランティアセンター、ジェンダーフォーラムに加え、しょうがい学生支援室、立教サービスマニージングセンター、共生社会研究センター、東日本大震災復興支援諸活動など、立教においてこのヒューマン・コラボレーションを具体化する動きは深化、進展してきました。

また、2008年には「キャンパス・ハラスメント防止宣言」を定め、学生および教職員からなるすべての構成員の間で、個人的属性および人格にかかわる事項などに関して、人を傷つけるような発言や行動を行い、その人に不利益や損害を与え、人権を侵害する「キャンパス・ハラスメント」を一切許さないことを宣言しています。この個人的属性には、性別・性自認・

性指向・年齢・能力・身体的な状況、出身地、家族関係、信条、国籍、民族、人種、職業といった社会的地位などが含まれます。キャンパス・ハラスメントとは、大学における教育、研究、業務の中で、修学・就労に関する力関係を利用して、相手の意に反する言動を行い、相手に不利益や不快感を与えること、また、修学・就労環境を著しく阻害することです。セクシュアル・ハラスメント、アカデミック・ハラスメント、パワー・ハラスメントなどはその代表的なものと言えます。

また、「誰一人取り残さない」世界の実現を目標として掲げる国連の「持続可能な開発目標」(SDGs)の達成と、さらには、COVID-19蔓延下の社会において「人間の尊厳」を大切に作る働きに、本学も貢献しなければなりません。「尊厳」を英語では「ディグニティ」(dignity)と言いますが、その語源はラテン語の *dignitas* であり、本来の意味は「その存在に価値があること」です。すべての<いのちあるもの>の存在には価値があり、それは決して損なわれてはならない。これこそが、本学が創立以来、規範としてきたキリスト教の中心的教理にほかなりません。

上記二つの宣言を踏まえつつ、本年4月に、以下の「立教大学ヒューマン・ディグニティ宣言」を公表しました。この基本方針においては、本宣言を改めて掲げ、今後、本宣言が、本学を構成するすべての学生・教員・職員にとっての行動規範となること、また、本学のさまざまな改革・新展開などの際にも参照されることを願います。

なお、すべての<いのちあるもの>という時に、そこには自然や動植物、地球環境の保全という視点が含まれます。本学においては、SDGs やカーボン・ニュートラルへの取り組みの推進等を中心に具現化していきますが、この点については後述します。

《立教大学ヒューマン・ディグニティ宣言》

【1】立教大学は、キリスト教に基づいて人格を陶冶し、人間の尊厳を自覚する教育をおこないます。

立教大学は、個々人の「人格と尊厳」(ディグニティ)が尊重され、それぞれの能力が最大限に発揮されるような、自由な学問と教育の場であることをめざしています。人権意識、当事者意識をはぐくむ正課教育・正課外教育を追求します。

【2】立教大学は、みずからの学びと体験を他者に伝達し、他者と共有できる感性と知性をもった人間を育てます。

学びと体験を個人にとどめず、他者に正しく伝達できる「開かれた知性」をもった市民を社会に送り出します。それぞれが自由に触発・交流し合い、他者、とりわけ生きる条件のきびしい他者存在を受けとめて生き合うキャンパスづくりをめざします。

【3】立教大学は、あらゆるキャンパス・ハラスメントに対し、断固たる態度でこれを排除し、防止します。

キャンパス・ハラスメントは、個人の人格的尊厳（ディグニティ）を傷つけ、人権を侵害する行為です。同時に、大学の教育・研究を支える環境を損なう行為でもあります。立教大学は、このような行為を一切許さず、生じさせない環境を保持します。

7. 「全体最適」と「部分最適」のバランスを重視した「ガバナンス改革」

大学には、現時点での「強み」の維持・強化に留まることなく、不断の大学改革により、新たな「強み」を持続的に生み出していくとともに、未来の社会を導く新たな価値を絶えず創造し続けることが期待されています。そのためには、時代の変化に応じ、従来の学部・研究科などの組織の枠を越えて、迅速かつ柔軟なプログラム編成が可能な仕組み、透明性確保と説明責任を果たし得るガバナンスが十全に機能することが絶対的な条件となります。学内においては、学部や研究科などの各々の「強み」や「特色」を再確認することも必要です。本学はかつての5学部時代とは異なり、現在は10学部、今後さらに新学部の新設が準備される大きな総合大学となりました。各学部・研究科の優位性、特徴をより強めていくためには、これまでの平準化・横並び方式ではなく、それぞれの自由度を大胆に担保する柔軟なガバナンスの仕組みへと移行しなければなりません。同時に、各学部が独自の走るのみではなく、本学全体としてのミッションとビジョンが明確に共有されることは必須です。

今後は、ガバナンス改革において、いわゆる「全体最適」と「部分最適」の視点を導入し、しなやかで強靱な大学運営を図ります。「全体最適」されるべきものは、「建学の精神」、ミッションとビジョン、ビジョン実現のための全体的なシナリオ・デザインです。一方で、「部分最適」されるべきものは、各学部・研究科が尖るための、カリキュラムや人事施策、予算運用などの具体的な施策です。これらについては、可能な限りのフレキシビリティを確保します。この、「全体最適」と「部分最適」のバランスを適正に管理し、安定的なガバナンスの実現を目指します。

8. <ALL 立教>で迎える立教150周年

普遍的真理を探究し続け、続く時代の、世界、社会に貢献できる人々を生み育てるという使命のために、本学の創造的変革を実現したいと願っています。本学の「建学の精神」を再確認しつつ、私たちの「立教大学」は、今、この場所に根差しつつも、時間と空間を超えて、人と人をつなぎ、世界につながる大学であることを、大胆に宣言しましょう。教える者と学ぶ者、そして、それを助ける者が、真に「誇れる大学」にしましょう。そして、「選ばれる大学」へと変革していきましょう。「誇れる大学」とは、本学に勤める者、学ぶ者だけでなく、

卒業生や地域関係者など本学に広く関わるステークホルダー全員が、本学と関わることを大きな誇りに感じることができる大学です。また、「選ばれる大学」とは、国内外の受験生はもちろんのこと、世界中の研究者、コミュニティ、企業などから母校として、パートナーとして選ばれる大学です。

激変の時代にあって、歴代総長をはじめ、全構成員の奮闘のなか、さまざまな改革の試みもなされ、その一部は確かに実りつつあります。そのことは、首都圏私立総合大学としての認知度、評価、学生の就職状況などに現れています。その一方で、本学の際立つ特色を打ち出し切れていない、他大学との差別化を図れていないという危機感もあります。本学の個性や優位性とは何か、それを、歴史を振り返り現状を見つめ直すことによって、改めて発見し、真に「立教らしい」改革を成し遂げたいと思います。

本学が目指すべきは、「個性が際立つ大学」です。その実現には、各「学部」(Colleges)の、それぞれ尖った形、優位性を最大限に引き出しつつ、一つの「大学」(University)を形成することが重要です。「建学の精神」を再確認しつつ、世界的に価値ある大学を目指しましょう。他大学がやらないことを、大胆に始めていきましょう。COVID-19を経験した時代にあっても、新たに「立教モデル」を創造し、社会に提示していきましょう。

私たちのミッション(使命)とは、次の世代を育み、「立教的価値」をつないでいくことです。＜ALL立教＞で、来る立教150周年を迎え、夢や理想を語る場としての「立教」を一緒に創っていきたく願います。

Ⅲ. 重点政策

1. RIKKYO Learning Style の発展

本学のリベラルアーツ教育は、専門性に立つ教養人の育成をめざして、知性・感性・身体バランスに配慮した全人格的な教育を進めるものです。このようなりベラルアーツ教育を通じて、学ぶ者が＜世界を読み解き＞、＜世界を変えていく＞力を身につけることができると確信しています。これからの4年間も、本学ならではのリベラルアーツ教育を引き続き強力に推進していきます【Ⅱ.2.およびⅡ.3.参照】。

このリベラルアーツ教育を推進する仕組みが「RIKKYO Learning Style」(RLS)です。2016年度に開始された RLS は、正課と正課外教育を包括する日本の学士課程教育においても先駆的、画期的な意義をもつものです。この RLS も 6 年目を迎え、その完成に向けてさらなる歩みを進めることとなります。そのために、RLS の根底にある考え方、システムの理解と共有について、全学教務委員会や全カリ委員会などの場で再確認するとともに、学修成果や正課外活動実績を含む RLS の意義について振り返りを行う必要があります。加えて、大学教育開発・支援センターの機能を十分に活用し、教育技術開発も継続していく必要があります。さらに、COVID-19 を経験して新たに試行を始めたオンライン型の授業や、対面型とオンラ

イン型を組み合わせる行うミックス型の授業の可能性を追求するために、メディアセンターの機能拡充についても併せて検討します。例えば、専任教員がより積極的にこれらの取り組みに関与することができれば、文理を問わず全学の学生を対象とする数理・データサイエンス・AI教育の普及・推進の基盤を構築できる可能性が高まると思われます。もちろん、既存組織との連携・協働についても検討します。以上の教育の成果は、学ぶ者、教える者、助ける者のそれぞれが、その持てる力を最大限に発揮することにより確かなものとなります。そして、有為な人材を社会に輩出し、未知の分野を開拓することにより検証されることとなります。

RLSの発展という観点からは、本学らしい「誰もが自分なりのリーダーシップを発揮できるようになるための教育」の浸透について検討しなければなりません。このような教育のあり方については、経営学部発のリーダーシップ・プログラムや、キャリアセンターが開発・提供するキャリア支援プログラムを参照することができます。これらの独創的な取り組みに学びつつ、全学的に展開するためのスキームについて検討し、順次実施に移していくことで、リベラルアーツ教育の実質化をめざしていきます。また、これまでのRLSの取り組みや成果を活かす意味からも、「グローバル教養副専攻」のさらなる充実（例えば、ディシプリンコースの拡大）と修了生の増加、「立教ファーストタームプログラム」を始めとする導入期教育の充実、「立教サービ斯拉ーニング（RSL）」を含む社会連携教育や体験学習にも意を用いながら、RLSのさらなる発展をめざしていきます。

以上の本学の取り組みについては、これを学内および学外に広く発信し、説明責任を果たしながら、絶えず社会的な評価を受けることも必要です。それにより、本学が教育・研究や社会貢献に関する社会的な責務を積極的に果たすことができます。

2. 新しい教学構想

新しい時代を切り拓く人々を持続的に育成するために、新たな学部・研究科構想を実現します。そのような人々の育成は、これまで本学が担ってきた役割であり、そのために進化し続けることこそが重要だと考えるからです。

具体的には、本学でこれまで培われた教育・研究をベースに、池袋および新座キャンパスのそれぞれに新しい学部を創設します。池袋キャンパスには、エビデンスに基づいて社会変革に貢献できる人々を文理融合型の教育によって育成する学部を新設します。また、新座キャンパスには、これまでのコミュニティ福祉学部スポーツウエルネス学科での教育・研究をさらに発展させる形で、ウエルネス社会の実現に貢献できる人々を育成する学部を新設し、併せて、コミュニティ福祉学部を再編します。これらの新しい学部の創設は、とりもなおさず創立150周年に向けた取り組みの核となっていくものです【II.8.参照】。

また、専門的スキルを身につけて社会で活躍する人々を育成するために、これまで以上に学部と研究科間の教育連携の充実化を図る必要があります。特に、研究科における教育力を

一層高めるために、大学院の再編も見据えながらカリキュラムの継続的な見直しと、教育効果の見える化を図っていきます。

加えて、社会人向けの大学院の充実も図ります。昨今、リカレント教育の重要性が注目されていることからわかるとおり、大学を卒業した後も継続的に学ぶ機会を用意していくことが大切です。そのため、社会人向けの大学院の重要性は今後も高まり続けると考えられます。しかし、社会人向け大学院における教育は、単なる学部教育の延長ではありません。社会人のスキルや能力に合わせ、なおかつ社会人のニーズに応えるものでなければなりません。そのためには、カリキュラムはもちろんのこと、事務運営体制もそれにふさわしいものにする必要があります。これらの点について検討を進めていきます。

IV. 教育発展

1. 学士課程教育の展開 –ニューノーマル下で展開する授業のあり方–

COVID-19 終息後のプロアクティブな新しい大学モデルをどのように描くかは、高等教育機関の共通の課題であり、本学がこれに積極的に取り組むべきことは、II.4.およびIII.1.において述べたところからもわかるとおりです。そのため、全学的なオンライン教育の実践知や「第一次遠隔授業活用検討ワーキンググループ」報告(2020年度第5回教育改革推進会議)なども踏まえ、COVID-19後の新しい環境、いわゆる「ニューノーマル」下で展開するキャンパスでの学びと生活の価値・意味を確認することが必要であり、この価値・意味と結びついた今後の授業のあり方の検討を行います。

新たな大学教育の形として、対面型で行う授業とオンライン型で行う授業を効果的に組み合わせる「ミックス型」の授業を広く展開する可能性を検討し、そのために各授業形態の効果検証や必要な体制(インフラを含む)の検討・整備も行います。そして、学生にとって選択の自由度が高く、教員にとって教育効果を一層高めることができ、職員にとって教育の質を高めることに寄与できる仕組みを目指します。その中では、単位制度の趣旨に基づく単位認定の実質化に取り組むことも大切です。オンライン型の授業を進めるなかで課題の量が適正かどうか等確認しなければなりません。一方で、授業内外を含めた適切な学修時間確保のあり方を検討することも必要です。さらに、3方針との整合を意識しつつ、学士課程教育の効果評価のために、必要な測定指標の検討を引き続き進めていきます。

2. 大学院教育の展開

大学院教育の充実は、学士課程教育の発展的学修の連続体として、本学内に研究者コミュニティを形成する基盤として不可欠です。本学大学院の各研究科・専攻の方針などを再検証し、それぞれの研究科・専攻が目指すベクトルを十分に意識した上で、さらなる特色化を進

めるための支援を行い、活性化を図ります。

大学院における教育研究促進のため、修業年限の柔軟化（早期修了制度、学部と5年一貫制度または前後期での一貫制課程の設置、社会人・実務経験者の2年未満の博士課程前期課程、リカレント教育のための長期履修制度など）、博士課程後期課程学生のためのフェロシップ事業などへの参画や同等の学生支援の仕組みを検討します。大学院生受入れ教員および研究科の負担軽減のための施策を併せて検討します。同時に学部生へのキャリアパスの説明に大学院内部進学を明示するとともに大学院生キャリア教育プログラム、大学院の入試広報を展開し、社会に向けて魅力ある研究科を発信していきます。

一方で、近隣領域研究科・専攻の大括り化、再編、統合なども検討すべき時期にきています。各研究科などに分散している本学の優れた研究者の専門性、人的・知的研究資源をより有機的に連動・活性化させることで、社会のニーズに柔軟に対応可能な共同研究の進展も期待できます。「質」としての大学院の充実を追求するこれらの大学院活性化は、定員充足率向上や財政改善に繋がるばかりでなく、研究力・社会的認知度・大学全体の魅力の向上－選ばれた大学へと結ばれると予想され、大学院教育の展開に必要な事柄を中期計画として策定します。

3. グローバル・リベラルアーツ・プログラム（GLAP）の展開

2017年度に開始されたグローバル・リベラルアーツ・プログラム（GLAP）は、2020年度に完成年度を迎え、最初の卒業生を送り出すことができました。当該プログラムは、英語で実施される授業のみを履修して卒業できるプログラムであり、後に述べるスーパーグローバル大学創成支援事業（以下、「TGU事業」という）【VIII.参照】における重要な取り組みの一つともなっています。

このGLAPについては、完成年度までの4年間の取り組みを振り返り、入試、カリキュラム、キャリア支援、そして人事・組織体制などについての検討事項を洗い出すこととします。とりわけ、II.3.において示したリベラルアーツ教育に関する考え方を踏まえ、本学が今後、展開すべきリベラルアーツ教育の一つのモデルを学内および学外に対して提示できるよう、上記の検討事項について、中期計画の中で具体案を示していきます。

4. 一貫連携教育の充実

1998年2月に、答申「立教学院一貫連携教育の目標と構想」が公表され、それまでの「一貫教育」という言葉に代えて、「一貫連携教育」という名称が提示されました。「立教学院一貫連携教育の目標と構想」答申は、その後、現在に至るまで、立教学院における一貫連携教育の基盤的理念となっています。しかし、同答申が提出されて二十数年が経過し、今一度、私たちの一貫連携教育の理念、現状、等々を点検し、今後の展開へとつなげていくことが必

須の課題となっています。その中心的課題の一つは、学院一貫連携教育が「大学にとっても大きな強み」となることです。立教学院ならではの「一貫連携教育を、池袋中学校・高等学校、新座中学校・高等学校、小学校とも丁寧協議しつつ、より強力で推進する仕組みを検討します。

5. 大学間連携の強化

本学は、これまで数多くの大学、とりわけ地方国立大学との協定を結んできました。具体的には、福島大学（2011年、2014年に協定終了）、横浜国立大学（2016年）、岩手大学（2016年）、東京学芸大学（2018年）、金沢大学（2021年）などが挙げられます。これら大学との協定は、その時々が必要に基づいて個別に締結されたものでありますが、これら協定先の大学の教育・研究資源を本学の教学上の取り組みなどに生かすことができれば、本学の学生および教職員にとっても、本学だけでは得ることのできない学びや研究などの機会が得られることとなります。

協定関係にある大学との関係性を改めて確認し、本学と各協定先大学との間でどのような教育・研究上の資源などを相互に提供できるかを検討するとともに、それをいかに学生及び教職員に還元できるかを具体的に検討していきます【Ⅱ.4.およびⅡ.5.参照】。

6. 教学支援機能の充実と強化

(1) FD・SDの推進

本学には、多彩な教学上のベスト・プラクティスが存在しています。このベスト・プラクティスを全学で共有し、組織をあげて実践するためには、FD（Faculty Development）・SD（Staff Development）の機能が大切になります。FD・SDとしてのワークショップや交換授業など、新たな運営方法を検討するための学部などの独自の取り組みに対しては、予算措置を含む支援を検討していきます。今後新たな教育方法を開発するためにも、このような地道な共有の努力が必須です。

とくに、本学では近年、英語で展開される授業の増設が進み、英語による授業のみで学士課程を修了できるコースも拡充されつつあります。また、全学共通カリキュラムにおける言語教育についても、新たな授業展開の可能性が模索されています。さらに、文部科学省の「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度（リテラシーレベル）」を活用しながら、文理を問わず必須のリテラシーとして、今後、学部を横断するカリキュラムとして展開される期待があります。このような萌芽的な取り組みのなかで、FD・SDを推進し、本学が国際的に見て高等教育を牽引する、名誉ある位置を占めることができるよう、教育技術および研究活動推進の取り組みを行っていきます。

(2) 図書館機能の拡充

教育・研究の心臓部とも言える大学図書館の機能拡充も、今後、大きな課題となっていくと見られます。社会的な変革や時代の要請などに応じて、扱うべきコンテンツの内容や質は変化し、求められる機能やそれを支える体制も変化していきます。そのような動向の中で、図書館は2020年度に、大学のミッションのもとに基本方針を定め、多様な領域において持続的で発展的な活動を展開することを謳っています。それらも踏まえつつ、新しい図書館の在り方について、学部・研究科などの意見を広く伺いながら検討を進めていきます。

7. その他の取り組み

(1) 学修成果の評価方法の検討

立教らしいリベラルアーツ教育を意味あるものにするためには、教える者と助ける者が連携して質の高い教育を提供することに加えて、学ぶ者を含む三者の広範な協働が必要になります。本学ですでに定着している授業評価アンケートの取り組みや学修成果の可視化のためのeポートフォリオに加え、時間外学修や正課外活動の実績、有為の人材輩出のためのキャリア形成の確認、あるいは卒後リカレント教育の可能性探求など、連携と協働により解決すべき課題は数多く残されています。本学で学んだ者が、その後どのようにキャリア発達を遂げたかを知ることは、学習成果の長期的視点で評価するという点において重要であり、社会的にも求められています。今後、情報把握・評価手法などについて検討します。

(2) 立教セカンドステージ大学（RSSC）の展開

立教セカンドステージ大学（RSSC）では、「人生100年時代」における生涯学習の促進を着実に実施していきます。地域および日本全体の需要や要請に応えるリカレント教育を将来目標として、カリキュラム開発を進め、持続可能な運営体制の構築を目指します【II.5.参照】。

(3) 認証評価への対応

2024年度に受審予定の次期認証評価を念頭に置いた場合、近年、内部質保証が重視されていることを踏まえ、学科・専修などが主体となって展開する各正課プログラムの効果や単位制度の実質化について、全学的な検証作業が必要になります。

前回の受審からまもなく4年が経過し、この間、グローバル化の進行に伴い各学部などにおいて新たなコースが設置され、新たな学部を設置する構想もなされています。その結果、2017年度に受審した前期認証評価時とは、本学が置かれている環境は大きく変化しています。これらの社会的な状況の変化や他大学の取り組みなども念頭に置いて、全学的な教学に関する体制については、不断の検証を進めていきます。

V. 研究活動の活性化

1. 学術研究活動全般の質的強化と充実

本学教員に蓄積された知識、あるいは多様な探究心・問題意識を源泉とする研究に基づく専門的知見を、教育に反映・還元されることが重要であることは言うまでもありません。すなわち、教育と研究の相乗効果が発揮される教育内容・方法を追求することは、学術研究活動全般の質的強化につながります。

本学らしい研究に向けて、研究者個人の創造的な研究活動のための環境整備を進めながら、重点領域研究の形成を進め、フラッグシップ研究領域や独創性のある学際的研究を全学的に推進します。また、研究と教育のバランスと重点の置き方については、教員および各学部・研究科が自由に設定できることを前提とし、教員が教育研究活動に注力できるよう、負担軽減にも取り組んでいきます。また、本学の独創的な研究の推進とその成果の広報活動や事業化、学外の研究機関・民間企業との共同研究も積極的に支援します。これら研究推進に関わる改革として、中期計画のなかで下記の点を検討します。

- ① 研究・教育に還元するために獲得できる可能性のある補助事業・補助金の獲得増加に向けた支援体制作り
- ② 間接経費相当額（教育研究推進資金）の一部を特定資産などにより戦略的基金として還元する仕組み作り
- ③ 各研究所・研究センターなどの「再」活性化を図るため、研究・教育環境の改善、質的向上に繋げる、「ポジティブスパイラル」を生み出すための支援と、学内における萌芽的研究の積極的な支援の仕組み作り

2. 研究支援制度の拡充

建学の精神に基づく新たな価値創造の研究推進、研究を通じた教育や社会連携を積極的に進めるべく、また、研究に基づく専門的知見を教育に反映させ、相乗効果を得ることを目的に研究者の創造的な研究活動を支援する制度の拡充を図ります。

第6期科学技術・イノベーション基本計画（2021）において人文科学のみに係る科学技術がその振興対象に加えられたことを受け、本学の強みでもある人文科学・社会科学を軸とした学術知共創の支援を行います。

また、科学研究費補助金などの競争的資金への申請に対するサポートも一層充実させていきます。人文科学・社会科学と自然科学を融合させた学際的研究、萌芽的独創的な研究領域、分野融合研究を各学部・研究科から募り、積極的に支援し、研究活動を支える仕組みも構築します。

3. 産学官連携の推進

大学の基本的な役割は、「教育」、「研究」、そして「社会連携／社会貢献」です。「知」の創造と活用を図ることに大きな価値が置かれる「知識基盤社会」において、産・学・官のそれぞれの連携への動きは加速しています。産学官連携は大学などの活性化に寄与するものであり、その環境が整いつつあります。こうした状況のもとで、大学は単なる働き手の供給源としてだけでなく、企業から研究開発・働き手の育成の外部委託先としても意識されるようになってきました。研究面では、産学官での共同研究の実施が法的整備も含め、より簡便になりました。従来型の学術研究に加えて、社会的課題の解決や研究成果での応用を主眼とする社会連携が各所で始められており、本学でもこれらのことを踏まえ、以下の点について基盤となる環境整備を行い、今まで以上に産学官連携の研究推進を行います【II.5.参照】。

- ① 企業連携による外部資金調達を含む広範な社会連携
- ② 寄附型研究プロジェクト、指定寄附、寄附講座などの産学連携の定常化のための投資と広報
- ③ 人的・知的リソースの見える化と学内インキュベーションの構築と醸成を目的とした、ハード・ソフト面を支援する体制の整備

VI. 学生支援

1. 学生支援の方向性

「RIKKYO Learning Style」(RLS) は、III.1.においてみたとおり、「正課における学び」と「正課外における学び」の双方からなる「学びのあり方」を本学として提示するものです。本学における学生支援は、この RLS における学生の自主的な学びを支援するものでなければなりません。そして、全学でその内容を共有して取り組むことが求められるものでもあります。

この支援の内容をより具体的に見れば、正課の学びなどに助けが必要となる場合の支援という側面と、正課の学びに加えて行われる支援という側面があります。前者については、個々の学生がさまざまに抱えている課題に向き合えるようにするための支援、具体的には奨学金による支援、あるいは学生相談所を通じた支援やしょうがい学生支援などの活動が挙げられるでしょう。後者については、キャリア支援、あるいは体育会活動や公認・未公認を含めたサークル活動に対する支援が挙げられます。

これからの4年間においては、COVID-19後の新たな環境のもと、以上の支援が学生に適切に届いているかどうかを確認しつつ、バランスの良い支援体制を構築していけるよう計画をしていくとともに、すでに実施されている支援の充実、高度化を図っていきます。

2. 奨学金の充実

本学は、経済支援型の奨学金、留学支援にかかる奨学金、あるいは大学院生向けの研究支援のための奨学金など、これまでも奨学金の仕組みを整えてきました。しかし、COVID-19や大規模自然災害の例を挙げるまでもなく、今後も経済・社会の状況が急激に変化する可能性があり、奨学金の仕組みも柔軟に対応していく必要があります。また、国際化事業の進展などに伴い、新たに求められる奨学金の仕組みもありうるでしょう。

今後も、必要な学生に奨学金が用意されているかどうかを不断に検証し、奨学金の仕組みをより充実させる方向で検討を進めていきます。

3. 学生サポート体制の整備

(1) ピア・サポートの推進

いわゆるニューノーマル下において、改めて学生同士が日常的に、相互に支援し合い、創造的かつ充実したキャンパスライフを享受できるようにすることが必要です。大学における既存の取り組みを結集して、互いに協力し、学び合う仲間を探せるようにするための仕組み、いわば「ピア・ラーニング・バンク」のような仕組みも構想できると思います。

また、学生相談所、しょうがい学生支援室、人権・ハラスメント対策センター、ジェンダーフォーラムは独自の発展を遂げ、今日では高い社会的評価を得ています。前記の学生生活の充実のために、これらの組織の役割はますます重要になります。心身共に健康で、生き甲斐を感じ、他者とのつながりの中で自らの存在を価値づけることができるよう、これらの既存組織が連携するための枠組みについて検討します。

(2) しょうがい学生支援の展開

しょうがい学生支援については、近年、支援対象の拡大や支援内容の精緻化が進んでいます。脳神経・認知機能の多様性を尊重して教育や生活支援に取り組むニューロ・ダイバーシティの考え方にも学びながら、引き続き全学の協力を得て、正課外活動も含むユニバーサルデザイン、ソーシャル・インクルージョンを推進するためのキャンペーンを展開します【inclusionについては、II.5.参照】。

なお、ニューロ・ダイバーシティの考え方は、学生のみならず、教職員にも広く適用されるものであることを付言します。

(3) 健康的なキャンパスの創造

本学は診療所（医療機関）や保健室を擁し、学生・教職員の心身の健康にとりわけ意を用いてきました。学生・教職員の健康なくして大学の教育・研究活動が高まることはなく、ウェルビーイング（身体的、精神的、あるいは社会的に良好な状態が保たれていること）、な

いし QOL (quality of life) の向上は必須のものであり、皆が等しく追求できる価値となっています。

これらを実現するための施設・設備の充実もさることながら、これを推進するための方策はきわめて重要です。本学にはすでに、身体的健康だけではなく、精神的健康や社会的健康（人と人とのつながりによる安心や幸福感の実感）の側面を重視したウエルネス向上のための取り組みやストレス対処と健康増進のための研究シーズが存在します。これらの萌芽的な取り組みや既存の研究シーズなどをもとにして、キャンパス横断型の健康増進プログラムを展開できるようなモデル事業なども検討していきます。

4. キャリア支援の充実

本学は、就職という「点」ではなくキャリアという「線」で学生を支援する方針を定め、RLS において示された導入期・形成期・完成期の各期に応じ、さまざまなプログラムを開発、実施してきました。COVID-19 を契機に、売り手市場の変化、採用活動やインターンシップのオンライン化、ジョブ型採用や通年採用に向かう兆しなど、大きな時代の変化が起きています。そうした環境変化に柔軟に対応すべく、プログラムのさらなる充実と新規プログラムの開発を進め、キャリア支援を進化し続けていきます。また、近年このような取り組みが評価され、これまで展開してきた「キャリアの立教」というブランド・イメージが定着しつつあります。引き続き、「キャリアの立教」のより一層の浸透を図るために、ステークホルダーに向けた広報を行っていきます。

以上をもとに、次の3点を念頭に置き、キャリア支援の施策の検討と具体化を図っていきます。一つ目は、学部教育とのさらなる連携です。学部での専門教育とキャリア支援は、それぞれが独立したのではなく、相互に影響を及ぼし合いながら学生の成長に貢献していくものです。また、学部によってキャリア展望や求められるキャリア支援が異なります。そのため、学部との連携を深めながら、学部の特性に合わせたキャリア支援を行っていきます。

二つ目は、学生個々のプロフィールに応じたきめ細かい支援です。まず、挙げられるのは留学生の支援です。これまでも、留学生を対象とした支援を積極的に行ってきました。今後は、これを拡充し、留学生の希望や留学生が置かれた状況に配慮しながら、場合によっては英語による支援も実施していきます。次に挙げられるのが、大学院生の就職支援・キャリア支援の拡充です。これまでも大学院生の就職支援を行ってきましたが、大学院生を対象としたジョブ型採用の進展も標榜しながら、大学院生のためのキャリア支援の充実を図っていきます。また、社会人をかかえる各研究科と連携しながら、修了後に新しい就職先を求めている社会人大学院生向けの支援も検討していきます。さらに、しょうがいしゃのためのキャリア支援も、関連部局と協働しながらこれまで以上に進めていきます。

三つ目はファクトに基づく支援です。キャリアセンターでは、これまで個々のプログラム評価に加え、学生の行動パターンを把握し、最適なプログラム間のパスを検討してきました。

これを一步先に進め、キャリア支援・就職支援の評価のための評価指標の開発を行うことも検討していきます。

5. 課外活動の支援充実

本学らしい体育会のあり方を前提に、体育会のさらなる活性化に向けた施策を実施します。具体的には、アスリート選抜入試制度のさらなる改善を行います。これまでアスリート選抜入試が果たしてきた機能を踏まえた上で、残された課題を洗い出し、さらに効果的な制度にすべく改善を図ります。

また、体育会活動奨励金並びに特別指導者招聘制度の改善を行います。これまでこれらの制度は、体育会活動を支える上で重要な役割を果たしてきました。一方で、各部のニーズは、これまで以上に多様化しています。多様化する各部のニーズによりきめ細やかに対応できる制度にするべく改善を図ります。

さらに、体育会支援体制についても整備をしていきます。これまでの経緯を大事にしつつも、学生による体育会活動を広く支援するために、透明性の高い支援体制を整備していきます。その一環として、一貫連携教育の強みを活かせるような体制の整備を検討します。

これに加えて体育会以外の課外活動の活性化も図ります。学生の成長に重要な役割を果たす活動に対する活動支援の課題を洗い出し、新しい時代に合った支援施策を検討します。特に各団体のニーズや活動実態に合わせて、きめ細やかに対応できる支援施策を検討します。

VII. 社会連携／社会貢献

1. 社会連携／社会貢献の方向性

大学は歴史的には教育と研究を本来的な使命としてきましたが、過去 20 年間、中央教育審議会においても、地域社会、経済社会、そして国際社会など、広い意味での社会全体の発展への寄与が大学の社会貢献として強調されてきました。これに加えて近年では、危機的な気候変動の状況を前に、環境への配慮が社会貢献と同時に社会的責任として意識されるようになっていきます。

その時代に応じたミッションを実現することが求められている本学において【II.1.参照】、「普遍的真理を探究し、この世界、社会のために働く者を生み育てること」は、かつてにおいても、今日においても、私たちの使命（ミッション）というべきでしょう。そして、「教育」や「研究」のみならず、「社会連携／社会貢献」が大学の役割であることを強く認識し、「社会連携／社会貢献」に一層積極的に取り組むと同時に、その活動についてホームページなどを通じて発信し、さらなる連携に結びつけていきます。

ここでいう「社会連携」とは、大学本来の使命である教育と研究を推進するための、学外

の人や組織・コミュニティとの協働・協力、そして「社会貢献」とは、本学の教育・研究・組織を通じた、地域、社会、日本、国際社会、地球への多層的貢献と捉えたいと思います。各次元で自治体、国、国連、経済・産業界、他大学・教育機関、NGO・NPOをはじめとする市民団体など、さまざまなステークホルダーと連携しつつ、大学の使命を果たします。

具体的な社会連携や社会貢献のあり方については、中期計画において示していきますが、例えば地域連携として、本学が立地する豊島区（池袋）、新座市との関係の一層の強化を図るとともに、東京都、埼玉県、首都圏以外の地域の自治体や大学、組織との連携を図ります。その中には、東日本大震災復興支援および災害対策・支援本部事業の今後の展開について検討するほか、陸前高田サテライト事業における陸前高田グローバルキャンパスの有効活用、あるいは海外連携諸大学に向けたプログラムの積極的誘致などを含みます。また、地域の課題について、学生が取り組む地域連携ワークショップなど新たな連携スタイルも試みます。

2. SDGs の連携強化

以上に掲げた取り組みに現代的意味を付与する概念として、SDGs（持続可能な開発目標）があります【II.6.参照】。「誰一人取り残さない」ことを主題とする SDGs は本学の「建学の精神」とも高い親和性を有しています。17 の目標全体を推進するために、全学的ネットワークの構築など SDGs 推進体制を整えます。

そして、地球環境への貢献を大学の責務として、RSL における教育などを通じ、カーボン・ニュートラルの取り組みに関与できる学生、ひいてはよき市民を育てるとともに、企業との共同研究を推進します。

VIII. 国際化 — 国際化事業の展開 —

本学の歴史は、II.1.においてみたとおり、1874 年、米国聖公会宣教師チャニング・ムーア・ウィリアムズが築地に開いた立教学校（St. Paul's School）までさかのぼります。この学校で教えられたのは、聖書と英学であり、本学は、創立者はもとより、教育内容を見ても、その創立の時から国際性を有していました。本学が、かねてより外国語教育に力を入れてきたことは、建学以来の伝統に則ったものでありますし、国際化を推進することも同様に理解することができます。これは何より、本学が進めていくリベラルアーツ教育——その学びを通じて、学ぶ者が＜世界を読み解く力＞を、そして、＜世界を変えていく力＞を身につけること——の核心をなすものでもあります【II.3.およびIII.1.参照】。

とりわけ近時は、2014 年に文部科学省補助金である TGU 事業に採択され、本学ではこの TGU 事業の下、国際化に向けた取り組みが推進されてきました。ここで推進されてきた国際化の取り組みは多岐にわたりますが、第 1 に、本学の学生を外国に送り出し、異文化体験を経ること、第 2 に、外国から学生を本学に受け入れ、大学内で日本の学生と外国からの学

生が相互に異文化体験を得られるようにすること、そして第3に、以上の学生たちが本学での学修を進めるにあたり、外国語で学ぶ機会を大幅に拡充することが中心となるものでした。この TGU 事業の下、本学の学生が留学する機会を確保すべく協定校を積極的に開拓し、国際交流寮の整備も含め外国の学生が本学に留学するための仕組み（RSP：Rikkyo Study Project）を着実に整え、そして外国語で学ぶ機会について、GLAP のほか、各学部・全カリなどで英語による授業を増やすなど、取り組みを進めてきたところです。国際化事業は、COVID-19 後の新たな環境を念頭に置きつつ、引き続きこれらの取り組みを進めていきたいと考えています【II.4 および III.1 参照】。

また、この国際化事業を進めていくにあたっては、立教・クロス・ファンクショナル・チーム（以下、「R-CFT」という）「国際化戦略の構築」報告書（2019年10月）において重点実施項目として触れられた4項目（①RIKKYO Learning Style-Global（RLS-G）による国際化意識の醸成、②学内組織の共有力・実行力強化、③国際化推進に寄与する職員を育て、配置する人事制度、④留学しなくてもできる国際交流促進）も念頭に置き、上記の取り組みの中でこれを具現化していきます。

なお、TGU 事業については、2020年度の中間評価を経て、2021年度からは、2023年度の最終年度に向けて、当該事業の仕上げとなる取り組みが求められることとなります。これについては、なお当初の計画で達成されていない目標について確認し、終了年度までの間、達成に向けてどのように取り組んでいくかを計画していきます。これに加えて、2024年度以降、TGU 事業終了後の本学の国際化のあり方も見据えながら、中期計画の中で検討を進めます。

IX. 入試 ー入試制度の継続的見直しー

学部入試では、学力の3要素（①知識・技能、②思考力・判断力・表現力、および③主体性・協働性）に配慮しながら、アドミッション・ポリシーに合致した学生の獲得を目指します。2022年度に開始する新学習指導要領（2025年度入試から適用）や、今後の新学部設置、学部再編に対応し【III.2.参照】、学力の3要素を適切に評価するために、引き続き入試区分や入試方法などの見直しを進めます。なお、アスリート選抜入試に関する見直しについては、VI.5.に述べたとおりです。

また、一貫校はもとより、系属校や提携校などにおいても高大連携教育を推進し、高大の相互理解を深めるとともに、入学後の教育に接続するための適切な入試制度を検討します。今後、高大連携教育の重要性はさらに高まると考えられます。教育効果を高めるためにどのような入試制度が適切であるのかを引き続き検討した上で、従来制度の見直しを図ります。

大学院入試においても、アドミッション・ポリシーとの整合性を高めるために入試制度の継続的な見直しを行います。

X. 広報・ブランディング –広報強化–

本学のブランド・イメージについては、本方針において新たに策定された方針をもとに改めてこれを構築し、国内外に積極的に発信していきます。ブランド・イメージとしては、例えばR-CFT「ブランド戦略の構築」報告書（2019年10月）において、現状確認や内部分析というプロセスを経て検討され、強み・特徴を明確化し、過去から現在・未来を融合させた「リーダーシップ × 自由の学府」が示されました。また、外部からの視点を加えた、コンサルティング会社からの提案も存在します。それらの検討も踏まえつつ、本学のミッション、ビジョン、活動を積極的に発信することで、より一層の認知度、ブランド・イメージの向上を図ります。とりわけ、リベラルアーツ教育、グローバル教育、リーダーシップ教育の高度化に合わせて【Ⅱ.3、Ⅲ.1、およびⅧ参照】、積極的な広報を行っていきます。

具体的には、部局間の連携をとりながら広報を行います。広報活動の中心は広報課が担います。しかし、広報すべきコンテンツは学内の各部局にあり、部局ごとに発信しているものもあります。部局による発信は重要ですが、一方で、部局間の連携を図ることでより一層効果的になる場合もあります。このようなブランド・イメージの共有を含めた、大学内でのブランド浸透戦略には、前述 R-CFT 報告書で謳われた「インターナルブランディング」による認知・共有と発信サイクルの重要性を意識します。

また、これまで以上に効果的なメディア・リレーションズを構築していきます。効果的な広報活動を行うためには、良好なメディア・リレーションズの構築が欠かせません。本学のブランド・イメージを向上させるためにも、メディアを活用した広報活動を積極的に実施していきます。

危機における対応力の強化も図ります。環境の不確実性が高い現代において、大学はさまざまな危機に直面します。そのため、これまで以上に高い危機対応能力が求められます。危機に直面した際に適切な広報対応を行うことで、組織的な危機対応能力の向上に寄与します。

入試広報については、COVID-19の影響に鑑みて、オンラインも活用した進学イベントを実施していきます。具体的には、2022年度入試制度の周知を目的とし、首都圏、地方を問わず優秀な受験生に向けた募集広報イベントの企画・開催、高校教員に対する本学の認知度向上のための広報活動を展開していく予定です。

さらに、海外への情報発信も積極的に行っていきます。本学は、今後もこれまで以上に国際化事業を展開し、グローバル化を進展させていきます。そのため、教育面においても研究面においても、本学の姿を海外の人たちにも適切に理解してもらうことが必要になります。本学にとって最も重要となるステークホルダーを中心に、積極的に海外への広報活動も行っていきます。

加えて、広報活動の効果測定も改善していきます。これまで以上に精度が高い効果測定を行うことで、費用対効果に見合った広報活動を戦略的に実施していきます。

XI. 大学運営基盤の整備

1. ガバナンス強化・危機管理体制の充実

世界的な COVID-19 拡大により、2020 年度の教育現場は従来の教育・研究活動から大きな転換を余儀なくされました。また、情報技術の革新的発展に伴う産業構造の変革などにより、大学を取り巻く社会環境は加速度的に変化しています。このようななか、大学が果たす役割への期待は、一層高まりつつあります。

私たちは、本学で学ぶ学生、自らの高度な研究をもとに学生に教授する教員、そして学生や教員を多様な専門的能力をもとに助ける職員、そして本学を支援する保証人、校友、および社会の人々のため、自らの果たすべき役割を認識する必要があります。そして、これらステークホルダーから期待される役割を着実に実行し、継続的に教育・研究を発展させ、その成果を地域・社会に還元していくためには、適かつ適切に大学を運営する体制、すなわちガバナンスを強化することが重要です【II.7.参照】。

ここで参考になる考え方の一つとして、「日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード」(以下、「コード」とします)があります。コードは、「自律性の確保」「公共性の確保」「信頼性・透明性の確保」「継続性の確保」の四つの基本原則を実施することにより、ガバナンスが有効に機能するとしています。大学運営にあたっては、コードの趣旨を踏まえ、意思決定に関わる組織などの責務を明確にし、その運用体制を整備します。また、単にコードを形式的に遵守するのではなく、建学の精神に基づいて教育研究を発展させ、社会貢献を行えるように、適切な大学運営に努めます。その際には自己点検評価の仕組みとも、効果的、効率的に連動させ、評価を充実させていきます。そして、多様なステークホルダーに対して積極的な情報公開を行い、経営の透明性を高めます。具体的には、本方針と併せて5か年の中期計画を策定し、その内容を対外的に公表するとともに、策定した中期計画を着実に推進するため、進捗管理体制と手法を構築します。

以上に加えて、近年の災害リスク拡大への対応、大学の社会的信頼を損なう可能性のある事象に対する対応など、重要性が増している組織的な危機管理能力の向上を目指します。

2. 教学運営・支援体制の整備

教学発展の着実な遂行のためには、事務組織を含む教学運営・支援体制を発展的に整備することが重要です。そのため、教学運営・支援体制の仕組みを点検し、再編、改編といった「組織の最適化」に取り組みつつ、喫緊の課題の一つである、新学部・研究科の設置による教学規模の拡大に対応する組織の構想・計画を策定する必要があります。

近年、新しい事業の推進や COVID-19 への対応など、業務量の増加が顕著に見受けられ、また、既存の考え方や従来の手法では対応が難しい業務や、高度な専門的知識が必要な業務

など、質的にも変化が見受けられます。大学としても、このような組織的課題を洗い出し、その具体的対応策と将来的な事務組織の検討を学院に働きかけます。また、事務組織の重要な担い手となる職員一人ひとりが働きがいを持ち、自己実現を図ることを可能とするため、人事・給与諸制度や労働環境の整備についても学院と連携して取り組んでいきます。

3. 財政運営

活力ある教学展開を着実に実現していくためには、その基盤となる財政の構築が重要です。2014年度以降、改善傾向にある事業活動収支差額比率は2020年度決算では、8.0%でした。また、将来の投資構想を見据えて施設関係の特定資産を21億円、その他の特定資産を約4億円積み立てました。今後も新しい教学構想に必要な投資額を確保するため、戦略的・計画的な財政運営を行っていく必要があります。また、学費に関する説明責任の重要性がCOVID-19の社会状況の中で一般化するなど、社会的不確実性にも向き合う必要があります。そのため、これまでの慣例にとらわれず、財政運営の基本的な考え方の確認と制度面の検証を学院と協議しつつ行います。

喫緊の課題として、新学部・研究科の設置をはじめとした教学発展構想・計画（アカデミックプラン）と、それを実現する施設整備構想・計画（フィジカルプラン）を可能とする投資財源の確保が必要です。昨年度、重点事業の費用対効果の検証・評価を行い、その結果を予算編成に反映させる仕組みを構築しましたが、必要な投資財源の確保に向けて、さらなる施策を展開します。具体的には、①事業計画と予算編成の連動、②主要な財務比率の目標値設定、③補助金、受託事業収入、収益事業への協力など学納金以外の増収施策の検討、④戦略的事业に対する財源の確保について、学院と連携し取り組みます。また、これまで以上に事業の優先順位を明確にし、選択と集中、スクラップアンドビルドを行い安定的な財政運営を確立します。

4. キャンパスの発展・整備

本学は歴史的建物群の保存と再開発計画推進により、伝統を大切にしながら、キャンパスの魅力を向上してきました。1990年代後半から「池袋校地再開発第一期計画」、「立教大学総合発展計画」、2010年代は「キャンパスメーキング計画基本構想」に基づき、池袋キャンパス、新座キャンパス、富士見総合グラウンドの各キャンパスの施設整備を推進してきました。2020年代は新座キャンパス、池袋キャンパスにそれぞれ新学部・研究科の設置が構想され、その教学規模拡大に伴う具体的な施設整備計画の策定が課題となります。併せて、十分な投資資金の計画的確保も戦略的に進めます。

以上の課題を踏まえ、全学的な教学の発展構想・計画（アカデミックプラン）を実現する施設整備構想・計画（フィジカルプラン）の具体化について、COVID-19後の新たな環境を

前提とし、進めていきます。

池袋キャンパスは教育・研究活動の環境充実、学生生活の質的向上、社会連携の活性化といったキャンパス価値の向上と既存建物の改修・更新について、2050年までの構想を示した「キャンパスメーキング基本構想」（2020年）に基づき、2030年頃までの整備計画を具体化することに着手します。

新座キャンパスは、新座キャンパスメーキングプロジェクトにて基本構想の策定を進めます。スポーツウエルネス学部（仮称）の新設およびコミュニティ福祉学部の再編に伴う新棟整備計画と新棟竣工までの教育・研究施設機能の配置計画を検討しつつ、活発な地域連携活動など新座キャンパスの独自性、特徴を踏まえた全体的な発展構想を策定します。また、新座キャンパスと富士見総合グラウンドの体育施設も、教学展開上の必要性や体育会活動支援の観点から課題を整理し、整備構想を策定します。

5. 情報戦略の推進

情報技術が飛躍的に進化するなか、教育・研究・組織運営の高度化を目的として、情報戦略を推進していきます。全学的かつ中長期的な観点によって、次世代に向けて必要不可欠な情報インフラを整備し、教育機関としての競争力を高めるとともに、学生の利便性向上や教職員の働き方改革などを推進し、より高次な情報活用型組織へ継続的に発展していくことを目指します。

2019年度より情報活用環境の基盤確立期として着手した「情報戦略1.0」は、2021年度末に計画した基盤整備を完了する予定です。基盤整備の具体的内容として、データマネジメントシステム（DMS）の構築、基幹システムの今後のあり方の検討、情報戦略体制の確立を進めてきました。また、COVID-19への対応として、遠隔授業の効果的实施および働き方改革推進のためのICT環境整備を同時に推進しています。

2022年度以降、2024年度までの3年間で「情報戦略2.0」と位置づけ、情報資産の十分かつ創造的な活用に向けて本格的に取り組みます。「情報戦略2.0」の具体的な計画については、「情報戦略1.0」の実施状況の検証や、社会状況の変化などを勘案したうえで、2021年度中に策定します。

推進にあたっては、経済産業省が発表したDX（デジタルトランスフォーメーション：「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念）推進指標を参考に本学が策定した情報戦略推進項目に係る指標の目標到達を目指します。

6. 創立150周年記念事業の推進と募金活動への貢献

2024年の創立150周年は、歴史ある立教のひとつの節目であり、未来に向けて本学の長期的発展を展望する年となります。建学の精神“PRO DEO ET PATRIA”（普遍的なる真理を

探究し、私たちの世界、社会、隣人のために尽くす)を体現する教育・研究機関として【Ⅱ.2.参照】、これまで立教が果たしてきた役割とこれからの使命を再度確認する機会として、創立150周年記念事業を位置づけています。2019年度第996回理事会において、記念事業の目標が「150年の歴史と伝統を礎に、世界の新たな時代・価値観を先導する立教を創る」と定められました。学院と連携しながら記念事業を推進しつつ、併せて記念募金の目標額50億円の達成に向けた募金活動を行います。

具体的には、2024年度までの事業の検討、運営体制の構築、スケジュール策定に着手し、大学主体で実施する事業については、学部・研究科や各部局と協働するなど、〈ALL立教〉の叡智を集結してこれを推進していきます【Ⅱ.8.参照】。

以 上