

「同志社大学ビジョン 2025」

— 躍動する同志社大学 —

中期行動計画（第3版）

2020年10月

同志社大学

## 「同志社大学ビジョン2025」中期行動計画（第3版）について

「同志社大学ビジョン2025」は、同志社創立150周年を迎える2025年に向けて、創立者 新島 襄が同志社英学校を設立した原点に立ち返りながら、同志社大学の進むべき行路を共有するための基本理念として公表いたしました。ビジョン2025では、本学が2025年まで優先的に取り組む6つのテーマを掲げ、これらのテーマに関わる個々の具体的な施策を「中期行動計画」として集約し、皆様のご協力のもと教職員が一丸となり、順次取り組んでまいりました。

この度、2020年4月の学長就任に伴い、各組織においてこれまでの取組を検証し、2020年度から2025年度までの5年間に取り組む施策を「中期行動計画（第3版）」として取りまとめましたのでご報告いたします。

現在、私たちは新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態の中で、これまで以上の柔軟性を持って、新たな価値観のもとで未来の在り方を模索する必要に迫られています。複雑で不透明な時代を生き抜くために、私たちには多様な価値観を理解し、その違いを新たな創造へと導く力が求められているのです。大学とは主体的創造の源としての「知」の共同体です。そして、同志社大学は「徳」の共同体を基礎とした「知」の共同体の構築を目指してきた点で唯一無二の大学です。

本学は1875年に同志社英学校として誕生して以来、新島が「同志社大学設立の旨意」で宣言しているとおり、自治自立の精神に富み、自由を尊び、良心を手腕に運用する志高き人物の養成を目指して、教育研究活動を展開してまいりました。今後も本学が守り続けてきた建学の精神を受け継ぎながら、同時にそれぞれの時代背景に適応した同志社教育の新たなかたちを示していかなければなりません。私たちは今回改訂した新たな「中期行動計画（第3版）」に沿って、継続的に大学改革に取り組んでまいります。一人ひとりの個性を尊重する多様性と寛容に満ちたキャンパスで、これまで積み上げてきた本学の歴史と伝統を革新的な創造性に融合させ、不透明な時代の魁となる良心に満ちた人物を輩出してまいります。

校友、在学生の保護者、教職員をはじめ、同志社関係者皆様の力の結集が、「同志社200年の大計」の完遂に向けて、大いなる飛躍を導くものと信じています。引き続き、ご理解とご協力をいただきますようお願い申し上げます。

2020年10月

学長 植木 朝子

## 中期行動計画の項目一覧

### I. 学びのかたちの新展開

#### I-1. 世界に開かれた教育と地域に根付いた学び

I-1-1 (1)	学習成果の把握と内部質保証システムの確立	1
I-1-1 (2)	変化する社会に対応した教養教育の新展開	1
I-1-1 (3)	イノベーション創出に必要な力を涵養する全学共通教養教育科目の拡充	1
I-1-1 (4)	インターンシップ科目を含むキャリア形成支援科目群の再編	1
I-1-1 (5)	リーダー養成教育プログラムの充実	2
I-1-1 (6)	より質の高い教員、司書及び学芸員を養成するためのカリキュラムの見直しと 指導体制の構築	2
I-1-1 (7)	ICTの進展がもたらす社会や生活様式の変化の中で、多様な教育活動に対応 できる新たな学年暦編成	2
I-1-1 (8)	多様な教員の受入れ体制の構築	2

#### I-2. 大学院教育改革の推進

I-2-1 (1)	分野・領域横断型教育の実施	3
I-2-1 (2)	大学院学生へのキャリア形成支援の強化	3
I-2-1 (3)	産官及び海外機関との組織的な連携（社会連携）による教育の提供	3
I-2-1 (4)	クロスアポイントメント制度の活用	3

### II. キャンパスライフの質的向上

#### II-1. 多様な人物が様々な活動を通して共生できるキャンパスの実現

II-1-1 (1)	ダイバーシティ・ポリシーの策定	4
II-1-1 (2)	キャンパスライフに支援を要する学生及び教職員の総合支援体制の確立	4
II-1-1 (3)	課外活動の活発な展開と課外プログラムの充実	4
II-1-1 (4)	学生の成長に繋がる地域コミュニティとの連携	4

#### II-2. 経済的修学支援制度の再構築

II-2-1 (1)	経済的に恩恵を受けた学生が卒業後に在学学生を支援する循環型学生支援体制の構築	5
II-2-1 (2)	奨学金制度及び修学上の経済的支援制度の再構築	5
II-2-1 (3)	学生寮の再編と新たな交流寮の提供	5

### III. 創造と共同による研究力の向上

#### III-1. 研究活動の戦略的活性化

III-1-1 (1)	All Doshisha Research Model の創出	6
III-1-1 (2)	Research Diversity を基盤とする研究の推進	6
III-1-1 (3)	研究成果の国内外への発信強化	6
III-1-1 (4)	研究活動推進のための「研究力」分析・検証機能の強化	6
III-1-1 (5)	研究機関や企業との世界規模での連携	7
III-1-1 (6)	若手研究者及び高度職業人の養成	7
III-1-1 (7)	戦略的産学連携に関する中期行動指針の推進	7

III-2. 研究活動への活性度評価の導入	
III-2-(1) 研究活動の実態把握及び可視化の仕組みづくり	7
III-2-(2) 社会に対する研究成果及びコンテンツの魅力的かつ明瞭な情報発信	7
III-2-(3) 融合研究の創出における評価・支援制度の構築	7
IV. 「志」ある人物の受入れ	
IV-1. 高大接続プログラムの展開	
IV-1-(1) 学習意欲の高い生徒を育む高大接続メニューの開発	8
IV-1-(2) 高大接続プログラムの構築と実践	8
IV-1-(3) 高大接続プログラムの戦略的展開	8
IV-2. 入学者選抜制度の再構築	
IV-2-(1) 多様な活動経験や努力過程、実績を評価する入試の導入	8
IV-2-(2) 国際主義の理念に則った新たな入試の導入	8
V. 「国際主義」の更なる深化	
V-1. 真のグローバルマインドを持つ人物の養成	
V-1-(1) 海外渡航を含む多様な学びの経験を持つ学生数の増加	9
V-1-(2) 同志社大学での学びを希望する質の高い外国人留学生受入れ数の増加	9
V-2. 海外拠点の戦略的強化	
V-2-(1) 国際化戦略推進拠点の重点化	9
V-2-(2) テュービンゲン EU キャンパスでの教育・研究プログラムの更なる発展	9
VI. ブランド戦略の展開	
VI-1. ブランディングの強化と推進	
VI-1-(1) ステークホルダーの階層化と分析	10
VI-1-(2) 同志社ブランドの維持・価値向上と広報展開の重点国・地域や期間等の設定	10
VI-1-(3) 広報手段・方法の整理と機能に応じた活用	10
VI-1-(4) モバイル端末対応と SNS (Social Networking Service) 広報の強化	11
VI-1-(5) Web による情報発信の強化	11
VI-1-(6) 個人情報保護の徹底	11
VI-1-(7) 「創立 150 周年記念事業」の推進	11
VI-2. 卒業生との生涯にわたる連携	
VI-2-(1) 同志社大学カード/同志社大学学生カードの普及促進	12
VI-2-(2) 「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進	12
VI-2-(3) 企業・団体内及び業界単位の卒業生団体組織化支援と連携の推進	12
【躍動する同志社大学の基盤づくり】	
A. 創立 150 周年記念「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進	
A-(1) 「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進	13
B. 教育・研究活動を支える財政基盤の確立	
B-(1) 中・長期財政計画 (2019 年度～2025 年度) 期間中の財務関係比率上の指標・目標の達成	13
C. 大規模な施設整備事業の着実かつ段階的な実施	
C-(1) 大規模な施設整備事業の計画的な実施	14

# I. 学びのかたちの新展開

## I-1. 世界に開かれた教育と地域に根付いた学び

### (1) 学習成果の把握と内部質保証システムの確立【学長室】【教育支援機構】

自己点検・評価活動の適切な実施によって教育内容・方法等の改善を図ることで、本学の教育の質をより一層向上させ、授与する学位の質を担保する本学独自の内部質保証システムを確立する。

本学の学部・研究科は、既にディプロマ・ポリシーに基づいたカリキュラム・ポリシーを策定し、教育課程を体系的に編成しており、今後はポリシーの記述以外にも「科目ナンバリング」、「カリキュラム・マップ」、「カリキュラム・ツリー」等を援用して、より理解しやすく明示していく。

そのうえで、ディプロマ・ポリシーとカリキュラム・ポリシーが一体的に運用され、機能していることを検証する指標を設け、従来実施の学生調査の内容を改善するとともに、教学データと連動させた評価分析を加えることによって、継続した学習成果の把握、教育課程の効果検証、改善を実行できる体制を構築する。

### (2) 変化する社会に対応した教養教育の新展開【教育支援機構】

激動する世界情勢に照らして、時代に固有の問題を見つめつつ、普遍性のある教養教育とはどのようなものかを描き、全学共通教養教育科目全般について、カリキュラムや授業形態のあり方など、広く見直しを行う。全学的な協力体制の下、教養教育の重要性を再認識し、質の高いリベラルアーツ教育の実現を目指す。

### (3) イノベーション創出に必要な力を涵養する全学共通教養教育科目の拡充【教育支援機構】

刻一刻と変化する社会情勢において、それぞれ異なる専門知識を持つ学生が、学問分野を超えて協働することで、新たな価値、イノベーションの創出に寄与する力を課程全体を通じて涵養する。従来のプロジェクト科目における「課題解決型」教育に留まらず、文理横断的な教養を基礎に、「課題を設定、発見する力」を実社会との接点において養成することを目的に、企業等と連携した科目などを幅広く展開する。

### (4) インターンシップ科目を含むキャリア形成支援科目群の再編【教育支援機構】【学生支援機構】

「インターンシップ」の概念が不明確化する中、コロナ禍を契機として激変する社会の「新たな生活様式」に対応した、従来とは異なるインターンシップのあり方を模索する。具体的には、産業構造や就業形態の変化（転勤制度の廃止、テレワークの普及、ダイバーシティの促進等）、既存の業界・業種概念の崩壊などの様々な事象を踏まえ、インターンシップ科目を含むキャリア形成支援科目群の再編を行う。

(5) リーダー養成教育プログラムの充実【教育支援機構】【国際連携推進機構】【学生支援機構】

学生の意欲と能力を最大限に引き出すことを目的としたリーダー養成教育プログラム<sup>※</sup>を、異分野、異文化、異世代による知的交わりに富んだ時間・空間の提供、地域や社会との連携により、充実させる。

※本学が養成するリーダー像は、周囲の人々と向き合って対話し寄り添う人物。学生時代の早い段階からリーダーシップ、フォロアシップの基本を身に付け、教養を高めることの重要性を意識し、強い「志」や生涯を通して学び続ける姿勢をもって、多様性と寛容に満ちた社会を作る力のある人物養成に主眼を置くことをリーダー養成教育の指針とする。

(6) より質の高い教員、司書及び学芸員を養成するためのカリキュラムの見直しと指導体制の構築

【教育支援機構】

学生が、教員、司書又は学芸員になるうえで必要となる資質、より高度な知識、実践力を獲得できるよう、免許資格課程のカリキュラムの見直しや改善に取り組み、指導体制の更なる充実を図る。

(7) ICTの進展がもたらす社会や生活様式の変化の中で、多様な教育活動に対応できる新たな学年暦編

成【教育支援機構】

学生や教員にとって、教室で行われる空間と時間を共有する伝統的な対面学習、場所や時間といった物理的な制約が減少するオンデマンド型学習や同時双方向型学習、サマープログラム等の海外で行われる学習、更に、学外実習やインターンシップ等の教室外で行われる学習などの科目の適切な配置によって、多様な教育活動に対応しやすく、かつ学習時間を十分に確保できる新たな授業時間及び学年暦を構築する。加えて、多様な教育活動に対応できる学びの空間や環境も整備する。

(8) 多様な教員の受入れ体制の構築【教育支援機構】

授業形態の多様化に伴い、今後本学以外の場所から多様なメディアを活用して実施される授業の増加が見込まれる。また、EU キャンパスをはじめ、海外においても授業や実習等が円滑に実施できるよう、教員を現地で直接雇用することが可能となる体制を整備する。

また、学生の知的好奇心を増幅する機会を増やす方策の一環として、国内外の実務経験豊富な教員により多様な形式で実施される講義等を受講することができる体制を整備する。

## I - 2. 大学院教育改革の推進

### (1) 分野・領域横断型教育の実施【教育支援機構】

大学院学生が自身の専門分野に係る知識を広く活用できるよう、異分野及び異領域に関する理解を深めることを目的として、学問分野が関連する科目、専門領域が隣接する科目を集積させる等、学生が文理の垣根なく履修できる分野・領域横断型教育プログラム・授業を新たに開発し、適切な形態（学位プログラム、副専攻プログラム、大学院共通科目等）により実施する。

### (2) 大学院学生へのキャリア形成支援の強化【教育支援機構】【学生支援機構】【研究開発推進機構】

大学院学生のキャリア形成を支援するため、本学の大学院修了者に相応しい普遍的、あるいは先端的スキル・リテラシーを身に付けることのできる取組※を正課内外で実施する。

※研究倫理や研究手法の導入科目（学会発表やポスターセッションのプレゼンテーション技法、研究会の企画と運営スキル、知的財産、個人情報保護等の法の理解等）、大学教員準備講座（シラバス作成、授業設計、模擬授業、学習成果の評価、著作権の理解、リサーチプロポーザルの作成、フィールドリサーチ等の手法）、ノンアカデミアへの就職支援として高い専門性が要求される企業等の専門部門へのインターンシップ、思考法の訓練、アントレプレナー支援に関する講座等。

### (3) 産官及び海外機関との組織的な連携（社会連携）による教育の提供

#### 【教育支援機構】【研究開発推進機構】

産官や海外の学術研究機関が参加する教育を通して、本学大学院の人材養成目的にかなう高度職業人を育成する。

産官や海外の学術研究機関との間で組織的連携の仕組みを構築し、リサーチ・アシスタント、連携大学院方式による研究指導、Double Degree Program の拡充を図り、共同研究や本学研究センターを媒介とする研究指導科目（「ミッション研究」）の開設を視野に入れた社会連携による大学院教育を展開する。

### (4) クロスアポイントメント制度の活用【教育支援機構】【研究開発推進機構】【総務部】

社会連携による実践的な学部・大学院教育を展開することにより、本学の当該研究科等所属の専任教員だけでは担いきれない授業や学位論文指導を必要とする場合において、クロスアポイントメント制度を積極的に活用する。

## Ⅱ. キャンパスライフの質的向上

### Ⅱ－1. 多様な人物が様々な活動を通して共生できるキャンパスの実現

#### (1) ダイバーシティ・ポリシーの策定【学長室】【学生支援機構】

本学は、従来から様々な違いや背景を持つ学生を受入れ、教職員には就労の機会を保障し続けている。本学が、多様な価値観を認め合う他者や異文化に開かれた大学であり、将来にわたっても、そのような大学であり続けることを社会に高らかに宣言するため、世界標準を視野に入れたダイバーシティ・ポリシーを策定する。

#### (2) キャンパスライフに支援を要する学生及び教職員への総合支援体制の確立【学生支援機構】【総務部】

キャンパスライフに支援を要する学生及び教職員への支援において、それぞれの組織（窓口）が担う事項を整理したうえで、ダイバーシティ・ポリシーに基づく総合的で持続可能な仕組みを整える。

#### (3) 課外活動の活発な展開と課外プログラムの充実【学生支援機構】

各種課外活動（大学スポーツ、文化芸術等）をより活発に展開させるために、基盤的環境整備（スポーツコンプレックス構想等）と運営体制づくりを進める。またこれらに賛同、支援くださる方々を増やすとともに学外から積極的に資金を獲得する。

課外プログラムにおいては、キリスト教主義や他者理解に基づく活動、本学学生であるからこそ考察、体験できる活動、キャンパスを横断して取り組むことが可能な活動を充実させる。

#### (4) 学生の成長に繋がる地域コミュニティとの連携【学生支援機構】【総務部】

本学が立地している地域の人々から、本学があつて良かったと思われる大学であり続けるため、ボランティア活動を中心として、地域コミュニティに積極的に関わりを持てるよう環境整備と体制整備を行って各種取組を展開する。

本学が立地する地域特性を活かし、学生主体の地域共生の取組を継続的に実施する。

## Ⅱ－２．経済的修学支援制度の再構築

### (1) 経済的に恩恵を受けた学生が卒業後に在学学生を支援する循環型学生支援体制の構築

#### 【学生支援機構】【財務部】

在学生の学生生徒等納付金を財源とする奨学金制度をはじめとした学生への経済的支援の構造を改革し、一定数の卒業生(教職員及びその他の篤志家も含む)から継続的に寄付金を獲得できる募金制度を構築する。

### (2) 奨学金制度及び修学上の経済的支援制度の再構築【学生支援機構】【国際連携推進機構】【財務部】

奨学金制度及びその他の経済的支援制度が、学生全体にとってより有益な形態、効果的な給付となるよう再構築し、経済的支援が必要な学生への奨学金制度の充実に加えて、社会活動や課外活動、資格取得等に意欲的に取り組んで豊かな実を結ぶことが期待されている学生への奨学金、世界から優秀な学生を積極的に受入れるための奨学金、リーダー養成プログラム（Ⅰ－１－（５））の学生への奨励金等を整備する。

本学が真にグローバルな大学となるために、日本人学生と外国人留学生を総合的に支援できる体制を構築する。

### (3) 学生寮の再編と新たな交流寮の提供【学生支援機構】【国際連携推進機構】

寮政策の基本方針に基づいて、より多くの学生が衣食住を共にできるよう小規模な既存の学生寮の統廃合等を行う。また年齢、国籍、民族、文化、ジェンダー、障がいの有無等の多様性を配慮しあえる共同生活環境の場において、他者への理解を深め、良心を育む教育環境を整えた新たな学生寮を提供する。

## Ⅲ. 創造と共同による研究力の向上

### Ⅲ－１. 研究活動の戦略的活性化

#### (1) All Doshisha Research Model の創出【研究開発推進機構】

多様な分野や領域で研究対象としている総合大学の特長を活かして社会的課題を多角的に捉えて追究し、その研究成果を通して社会に貢献する。そのために、複数の異なる分野の研究者が共通の研究課題について、連携、交流を図り、多様な研究の存在を可視化するほか、大型外部資金の獲得や新たな研究体制の構築への導きにより、新たな融合研究の創造を重点的に支援していく。

このような本学が持つ多様な研究の視点から創造する新たな「知」"All Doshisha Research Model" の創出を目指す。

#### (2) Research Diversity を基盤とする研究の推進【研究開発推進機構】

"All Doshisha Research Model" の創出にあたっては、文理融合に象徴される本学の学部・研究科の学問分野・領域の融合を基盤としながら、産官学連携を通じた基礎研究と応用研究や実用研究との連結も進め、さらには、国際的な学術交流、男女共同参画、法人内各学校での共同、教職協働を通して、様々な立場や視点で取り組む"Research Diversity"を掲げ、研究活動を展開する。

#### (3) 研究成果の国内外への発信強化【研究開発推進機構】【広報部】

研究者の論文、学会発表及び社会活動による研究成果を積極的に発信する。とりわけ論文については、国際共著論文を増やす仕組みを構築する。

URA (University Research Administrator) の支援活動の範囲について、既存の競争的研究資金採択までの申請支援活動が中心のプレ・アワードから、研究プロジェクトの実施支援、成果の社会還元といったポスト・アワードまで広げ、本学の研究活動の魅力を世界に向けて発信する。

また、本学の研究ブランド力の向上に向けて、研究ブランディング事業支援措置を活用した今までにない新たな広報戦略を展開する。さらに、"All Doshisha Research Model" の取組を積極的に国際社会へ発信することにより本学の研究力のグローバル化を推進する。

#### (4) 研究活動推進のための「研究力」分析・検証機能の強化【研究開発推進機構】

研究者データベースの研究業績集積機能を活用するなどにより、研究戦略の策定に資する「研究 IR (Institutional Research)」機能を強化する。

本学の外部研究資金の獲得状況等の定量的なデータ蓄積に留まらず、個々の教員の研究活動の定性的把握を含めたデータを分析・検証し、研究活動推進に活かす。

(5) 研究機関や企業との世界規模での連携【研究開発推進機構】

個人研究の延長に留まりがちな現状の研究センターの活動に連携機能を求め、海外の大学や研究機関との国際共同研究、国際連携事業や外部機関（文化庁、大手企業等）との組織的な連携を行う研究活動、地域と連携した社会貢献に繋がる研究、様々な取組で協働する包括的な産学連携を実践している研究センターを、国際共著論文、外部資金の獲得実績等の成果に基づき、連携事業のモデル研究センターとして選定し、重点的に支援する。

研究成果を産学連携のもとで社会に還元する大学発ベンチャーを支援し、将来的な本学の収益構造の多様化に寄与する。

(6) 若手研究者及び高度職業人の養成【研究開発推進機構】【教育支援機構】

I-2-(3)に同じ。

(7) 戦略的産学連携に関する中期行動指針の推進【研究開発推進機構】

産学連携に求められる機能（地域連携、事業化プロデュース、マーケティング、技術営業等）を整理し、我が国の科学振興施策に基づく外部資金を活用した組織的な産学連携事業に対する中期行動指針を遂行する。

## III-2. 研究活動の活性度評価の導入

(1) 研究活動の実態把握及び可視化の仕組みづくり【研究開発推進機構】

III-1-(4)に同じ。

(2) 社会に対する研究成果及びコンテンツの魅力的かつ明瞭な情報発信【研究開発推進機構】【広報部】

III-1-(3)及びIII-1-(4)に同じ。

(3) 融合研究の創出における評価・支援制度の構築【研究開発推進機構】

大学が推進する研究活動に参画する教員の責任と権限を明確化するとともに、それに伴う評価制度を確立し、大学の研究活性化に貢献している場合のインセンティブを設定する。

## IV. 「志」ある人物の受入れ

### IV-1. 高大接続プログラムの展開

#### (1) 学習意欲の高い生徒を育む高大接続メニューの開発【入学センター】【学長室】

全ての学問領域にわたって汎用可能なものや特定の学問領域に特化したものなど、本学が求める素養、能力を持つ生徒の養成に資する特色ある高大接続メニューを開発する。

#### (2) 高大接続プログラムの構築と実践【学長室】【入学センター】【教育支援機構】

実績ある大学入学準備講座やオープンキャンパスの他、高等学校の生徒にも公開しているプロジェクト科目の成果報告会等の個性的な取組、新たに開発し試行を重ねた高大接続メニューなどを組み合わせた高大接続プログラムを構築する。構築したプログラムは法人内高等学校やキリスト教主義学校の連携ネットワーク校と連携して実践し、実践時の知見をふまえた修正等を行った上で、オリジナリティーに富んだ高大接続プログラムを展開する。

#### (3) 高大接続プログラムの戦略的展開【入学センター】【教育支援機構】

本学オリジナルの高大接続プログラムを、本学の教育理念に共感する高等学校、本学近隣地域の教育委員会、SSH (Super Science High School)・SGH (Super Global High School) やWWL (ワールド・ワイド・ラーニング) コンソーシアムといった特色ある活動に取り組んでいる高等学校等との組織的連携によって展開する。

### IV-2. 入学者選抜制度の再構築

#### (1) 多様な活動経験や努力過程、実績を評価する入試の導入【入学センター】

「知育」、「徳育」、「体育」の三位一体の教育を目指している大学として、各学部がそれぞれのアドミッション・ポリシーに沿った適切な入学者選抜方法を選択、実施できるよう、海外修学経験、本学の高大接続プログラムの受講による成長経験、高校生が主体的に取り組んできた学びや様々な活動の努力過程及び実績等を評価する入試等の制度設計を行い導入する。

#### (2) 国際主義の理念に則った新たな入試の導入【入学センター】

「国際主義」を教育理念の一つとして掲げる大学として、各学部がそれぞれのアドミッション・ポリシーに沿ってより適切な入学者選抜方法を選択、実施できるよう、国際バカロレアを活用する入試、外国語の四技能を測定する資格・検定試験を活用する入試、海外修学経験者入試等の制度設計を行い導入する。

# V. 「国際主義」の更なる深化

## V-1. 真のグローバルマインドを持つ人物の養成

### (1) 海外渡航を含む多様な学びの経験を持つ学生数の増加【国際連携推進機構】【教育支援機構】

海外渡航による学びや「国内型」留学（国内疑似留学体験）による学び等の多様な学びの経験を持つ学生の比率を高め、ダイバーシティキャンパスの実現を促進するとともに、他者を尊重し、多様性を受容できるグローバルマインドを持った学生を育成する。

### (2) 同志社大学での学びを希望する質の高い外国人留学生受入れ数の増加

#### 【国際連携推進機構】【教育支援機構】【学生支援機構】

外国人留学生入試制度や教育プログラムの拡充、就職支援の強化等により、正規外国人留学生の受入れ数を増加させるとともに、両校地において、多様なバックグラウンドをもつ学生が複数の言語で共修・交流できる環境を整備することにより、ダイバーシティキャンパスの実現を促進し、グローバルに活躍できる学生を育成する。

## V-2. 海外拠点の戦略的強化

### (1) 国際化戦略推進拠点の重点化【国際連携推進機構】

本学の海外事務所及び協定大学内拠点といった国際化戦略推進拠点を活用し、国・地域ごとに拠点の機能を分化させて運営する。また、本学のグローバル化推進に支援いただける学外資金の範囲及び本学の財務状況を勘案し、学生の希望の多い英語圏をも念頭に置いた上で、アジア諸国における拠点形成の実現を図る。

### (2) テュービンゲン EU キャンパスでの教育・研究プログラムの更なる発展

#### 【国際連携推進機構】【教育支援機構】【研究開発推進機構】【総務部】

テュービンゲン EU キャンパスを本学のヨーロッパにおける拠点とし、EU キャンパスに関する協定書に基づき、同キャンパスで更なる教育・研究プログラムを展開する。

教育プログラムで同キャンパスに赴く学生が、現地での学生交流を通じて、多様性について考えることのできる機会を提供するとともに、両大学が協力して、ダイバーシティキャンパスを実現できるよう共同研究や知見の共有などを行う。

# VI. ブランド戦略の展開

## VI-1. ブランディングの強化と推進

### (1) ステークホルダーの階層化と分析【広報部】

ステークホルダーのうち、本学を志願する可能性のある高校生とその保護者、卒業生とその家族、在学生の父母、本学と価値を共有し連携する企業や自治体等、直接的な関わりを持つ層と、間接的な関わりにより評判や知名度等を形成する層に区分する。

直接的な関わりを持つ層は、上記のカテゴリーに加えて、居住国・地域、年齢層、職種等の組合せによって狙うべきターゲット層に区分する。

### (2) 同志社ブランドの維持・価値向上と広報展開の重点国・地域や期間等の設定【広報部】

本学には明確な教育理念、建学の精神がある。建学の精神を尊重しつつも本学の発展のため、UI (University Identity) 面でアドバンテージを持つ強みを活かし、ワンフレーズ・コピー等の広報表現を用いて、本学の進むべき方向性を分かりやすく伝えていくことで、同志社ブランドの維持と価値向上を図る。

広報展開においては、志願者の獲得、卒業生との連携強化、国内での認知度向上、国外での知名度向上等の目的別に、重点化する国・地域・広報活動期間等を設定する。

### (3) 広報手段・方法の整理と機能に応じた活用【広報部】

紙媒体、Web 媒体、イベント展開、各種広告（交通広告、新聞・雑誌広告、ラジオ・テレビ広告、Web 広告、SNS 広告）といった広報手段・方法について、ライフスタイルや嗜好性の変化に適応させて、対象、目的、場所、時期等の状況に応じて使い分ける。

そのうえで、京阪神・名古屋・九州地方を中心とした PR 強化拠点を見据えながら志願動向を確認して広告活動を展開すると共に、東京メディア懇談会等を活用して首都圏でも幅広く活動を行う。さらに、情報発信に際しては、効果測定が可能となるラック広告などによって紙媒体であっても宣伝度合いをチェックすることや、テレビ番組の合間に PR を行うフィラー広告など、新たな広告手法も効果的に取り込んでいく。

#### (4) モバイル端末対応と SNS (Social Networking Service) 広報の強化【広報部】

モバイル端末の進展にあわせて、パソコン版サイトのモバイル対応から、モバイル版サイトのパソコン対応へと発想を転換したうえで広報活動を展開する。とりわけ、大学紹介や大学情報の公表・提供においては、従来型の Web サイトに加えて、AR (Augmented Reality: 拡張現実)、VR (Virtual Reality: 仮想現実) の活用を進める。例えば、既に試験的に導入を始めた Google Street View や AR 付キャンパスマップを發展させ、各種講座の申し込みや入試の出願などの利便性向上や更なる情報を盛り込んだキャンパスマップへの応用など、それぞれの機能を有効に活用した新しい広報手法を開拓する。

キャラクターやイメージ動画等、数秒単位で共感を訴求する情動型の情報交流が展開されている世相にも適応していくために、Facebook 以外にも、YouTube、Instagram、LinkedIn、Line、Twitter、Weibo といった SNS を、対象や発信内容に応じてツールを選別し、効果的に情報を発信する。

#### (5) Web による情報発信の強化【広報部】

ICT の進化と個人の携帯デバイスの変化に対応するため、情報発信の考え方を一新する。具体的には『2022 年度版大学案内』の作成作業より、従来の紙媒体メインの情報発信形態から、Web との一体化による発信形態へ改訂し、読者個々人の関心に対してより即応性の高い大学案内を目指す。

同時に、Web での情報発信を支える CMS (Contents Management System) については、開発導入から十数年が経過し、Web 表現技術の進化に対応出来ないのみならず、セキュリティ面でも潜在的な脆弱性を有する可能性が高くなっている。現行 HP の全面的な更新と、CMS システムの全面改修あるいは新規ソフトウェアへの置き換えの可能性を検証し、より効果的でスムーズな情報の発・受信の向上を目指す。

HP や SNS 等、Web 技術を用いた情報発信の重要性は今後ますます重要となることに鑑み、情報発信の際のシステム作業の標準化・簡素化も図ることで BCP 対応強化を目指す。

#### (6) 個人情報保護の徹底【広報部】

「一人一人ハ大切ナリ」の考えに基づき、個人情報保護をさらに徹底する。本学では、既に Web 閲覧時に PC やスマートフォンの中に保存する情報 (Cookie) が個人情報となることへの配慮と対応に着手しているところであるが、今後は、多数存在する Web サーバや Web 技術を利用したアプリケーションサービスを整理し一元的な対応を目指しつつ、個人情報保護の徹底を図る。

#### (7) 「創立 150 周年記念事業」の推進【学長室】

同志社大学は、2025 年に前身となる同志社英学校の設立から 150 周年を迎える。これまで 34 万人を超える卒業生が、各界において「同志社人」としての自覚と誇りを胸に、みずからの人格を一層高めながら活躍している。本学ではこの記念すべき年を迎えるにあたり、学校法人同志社と連携し、学生、校友、教職員、大学関係者が一体となり魅力ある「創立 150 周年記念事業」を企画し推進する。

## VI-2. 卒業生との生涯にわたる連携

### (1) 同志社大学カード/同志社大学学生カードの普及促進【学長室】【広報部】

本学学生、卒業生であることの誇りと帰属意識を持ち、大学との絆を象徴する「同志社大学カード」「同志社大学学生カード」について、在学生への普及にウエイトを置き、卒業後への使用継続の向上を目指すことで、当カードが期待される役割である、カード利用による現役学生に対する支援の地盤作りを行う。

### (2) 「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進【学長室】【財務部】【広報部】

『同志社大学ビジョン 2025』に掲げた特色ある教育プログラムの遂行や意欲ある学生の大学生活を支援するための「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」を 2017 年度から実施している。

この募金事業において重要な存在となるのは卒業生であり、34 万人の約 1%しか寄付を得られていないことを課題と捉え、同志社校友会やその他の卒業生組織との繋がりを深め、組織的に募金推進をすることにより、2025 年度には 5%を達成する。あわせて、卒業生が寄付に対するモチベーションを維持・向上するための仕組みを確立する。

また、コロナ禍において経済情勢が悪くなる中で、経済困窮学生が就学を維持できることを当面の最優先課題として捉え、ウィズコロナの状況における効果的な募金活動を確立する。

一方、「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」等、本学が実施している募金は、海外居住者に依頼していない。今後、海外居住者へも募金活動を拡大するために、米国及び香港居住者からの寄付に対して税制優遇できる「Give 2 Asia」を導入し、推進していく。さらに、金銭と株式に限定されている寄付の受入れ対象を拡大し、賃料収入を得ることを目的とした不動産についても、遺贈を含め、寄付金の増収に繋げる。

### (3) 企業・団体内及び業界単位の卒業生団体組織化支援と連携の推進【学長室】【教育支援機構】

卒業生にとって、卒業後も大学との絆を深め、継続的、組織的に本学の教育研究活動、学生生活支援への協力体制を構築するため、企業や業界内の卒業生団体との連携を図る。既に大学との連携が進んでいる同志社会計人会や同志社メディアクローバー会、全国市町村長クローバー会等に相当する企業・団体内及び業界単位の卒業生団体の組織化支援、連携強化を図る。他方、海外の卒業生団体への働きかけとして、全米や ASEAN 諸国の海外支部ネットワークとの連携・支援強化を進めるとともに、ヨーロッパ諸国の海外支部ネットワーク整備を進める。

本学出身の教員のネットワークの構築にも注力し、本学出身の教員が生涯にわたって学び続けることができる機会や在学生と卒業生間の情報交換の場を大学が提供することにより、卒業後も卒業生と大学との連携を深め、卒業生には常に大学の良き理解者として本学の魅力を学校現場に発信してもらえるよう絆を深めていく。

これらのネットワーク構築により、教育や研究、その他大学の行う事業に対する当該地域での情報収集や地域との連携を進めると共に、学内においてもまた、卒業生からの協力をより有効に受け入れ、教育・研究に活かすアライアンス体制構築のきっかけづくりが期待できる。

# 【躍動する同志社大学の基盤づくり】

## A. 創立 150 周年記念「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進

### (1) 「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」の推進【学長室】【財務部】【広報部】

VI-2-(2)と同じ。

## B. 教育・研究活動を支える財政基盤の確立

### (1) 中・長期財政計画（2019 年度～2025 年度）期間中の財務関係比率上の指標・目標の達成【財務部】

建学の精神に基づく「良心教育」及び「同志社大学ビジョン 2025」の推進のために、中・長期財政計画（2019 年度～2025 年度）期間中の財務関係比率上の指標・目標を見据え、収入面では、学生生徒等納付金、手数料、寄付金、補助金及び受取利息・配当金等の増額に向け様々な取組を推進するとともに、支出面では、人件費の抑制、事業計画の厳選、経費の効率的な執行等により収入に見合った支出額に見直し、収支均衡となる予算編成を行う。さらに、「同志社大学ビジョン 2025」及び中・長期財政計画期間の終了年度である 2025 年度には、経常勘定の繰越支出超過額を解消し、財務関係比率上の指標・目標である事業活動収支差額比率 8%以上を達成し、強固な財務基盤を確立する。具体的には、下記の取組について重点的に推進する。

#### ①学生生徒等納付金

安定的な財源確保を図るため、入学定員どおりの人数を確保する。

#### ②寄付金

「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」については、校友、企業・団体等からの寄付に加えて、遺贈寄付や Give 2 Asia を利用した米国及び香港居住者からの寄付受入等にも取り組む。また、奨学寄付や寄付講座等の教育研究活動に伴う寄付金についても増収を図る。

#### ③補助金

私立大学等経常費補助金、施設・設備整備を目的とした補助金、科学研究費助成事業をはじめ競争的資金等の獲得、増収に取り組む。

#### ④付随事業収入

産学連携活動を積極的に展開し、受託事業収入の拡大を図る。

#### ⑤人件費

総人件費の適正化を図る。

#### ⑥事業費

事業計画の厳選、経費の効率的な執行等により収入に見合った支出額に見直す。

⑦第2号基本金及び特定支出準備金

事業計画を見据え、第2号基本金及び特定支出準備金の設定・増額を図る。

⑧建設事業

自己資金を事前に確保し、確実な資金計画に基づく事業計画を策定のうえ実施する。

## C. 大規模な施設整備事業の着実かつ段階的な実施

### (1) 大規模な施設整備事業の計画的な実施【学長室】

大規模な施設整備事業の中長期的な見通しを持ち、各年度の施設整備事業計画を立案する。また、多額の資金を要する建設事業については、「同志社大学 2025 ALL DOSHISHA 募金」において、施設設備整備事業として位置付けて事業費を獲得し、実現を図る。

## 【別紙】

### 「同志社大学ビジョン 2025」中期行動計画（第3版）の策定について

#### 1. 策定経緯

2019年度第7回大学評議会にて、「中期行動計画（改訂版）進捗状況 2016-2019」が報告されました。「中期行動計画」は、図表1に記載のとおり、「同志社大学ビジョン 2025」実現のための具体的施策になるため、この4年間における施策の進捗状況の報告を受け、各組織において、改めてこれまでの施策の進捗状況の点検・評価を行い、創立150周年を迎える2025年までに取り組む施策を「中期行動計画（第3版）」としてとりまとめました。

#### 2. 策定方法

各組織における施策の検証は、「目標を達成できたため、さらに内容を発展させて取り組む」、「目標を達成できなかったため、内容を変更せず継続して取り組む」、「社会情勢が変化したため、内容を一部見直して取り組む」、「重要事項であるため、内容を新たに追加して取り組む」といった観点を踏まえて行いました。

また、新島の教育観を象徴的に示した「諸君ヨ人一人ハ大切ナリ」という考え方を継承、発展させるために、ダイバーシティの観点も踏まえ行いました。

各組織での検証結果を踏まえ、各組織がどのような問題・課題を有しているのか、2025年までに何を重点的に取り組むのか、いかなる施策を講じていくのか等について、各組織と個別面談を行い、意見聴取をしたうえで「中期行動計画（第3版）」を策定しました。

2025年の創立150周年に向けて大いなる飛躍を遂げるため、同志社関係者の皆様が当事者意識をもって、「中期行動計画（第3版）」に掲げた施策に取り組んでくださいますよう心よりお願い申し上げます。

図表1 「中期行動計画」の位置づけ

