



上智大学

SOPHIA UNIVERSITY

叡智が世界をつなぐ

将来構想「グランド・レイアウト2.0」の取り組みについて －上智大学のガバナンス改革－

学校法人上智学院
経営企画担当理事 引間 雅史

第2回 関西学院大学・野村証券合同シンポジウム
「大学の経営機能の強化」資料

2018年7月20日

目次

1. 学校法人上智学院について（沿革、組織）
2. 学校法人上智学院 中長期計画
（グラウンド・レイアウト2.0 2014年度～2023年度）
3. 上智大学長選任方法の改正
4. その他のガバナンス改革
5. ソフィアタワーの運用

1. 学校法人 上智学院について

1549 聖フランシスコ・ザビエル来日

1908 3人のイエズス会士がローマ教皇の命を受け
上智大学設立のために来日

1913 専門学校令による上智大学設立

1928 大学令による上智大学開設

1957 女子学生の受け入れ開始

1966 上智社会福祉専修学校（現 上智社会福祉専門学校）開設

1973 上智短期大学（現 上智大学短期大学部）開設

2011 学校法人聖母学園との合併

2016 学校法人栄光学園、学校法人六甲学院
学校法人広島学院、学校法人泰星学園との法人合併

上智大学創立100周年

◆上智大学創立100周年記念式典の実施(2013年11月1日)

～キーワードは「叡智が世界をつなぐ」

“Sophia – Bringing the World Together” ～



設置学校 (2018年5月1日現在)

学校法人上智学院

大学

学生 12,568名 (学部)
1,429名 (大学院)
教職員 543名 (専任教員)
254名 (専任職員)

9学部

10研究科※

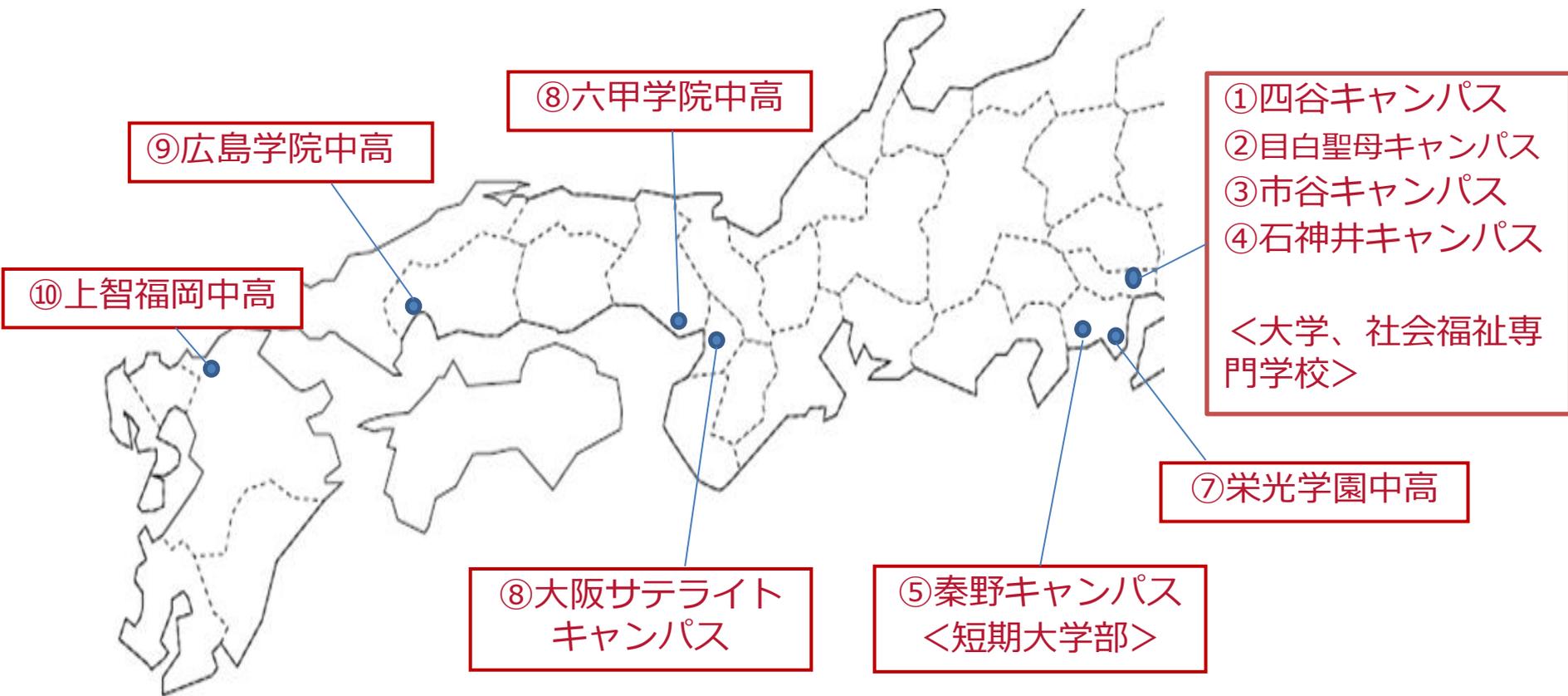
※募集停止している哲学研究科は除く

短期大学部

社会福祉専門学校

中学・高等学校(4校)

キャンパス所在地



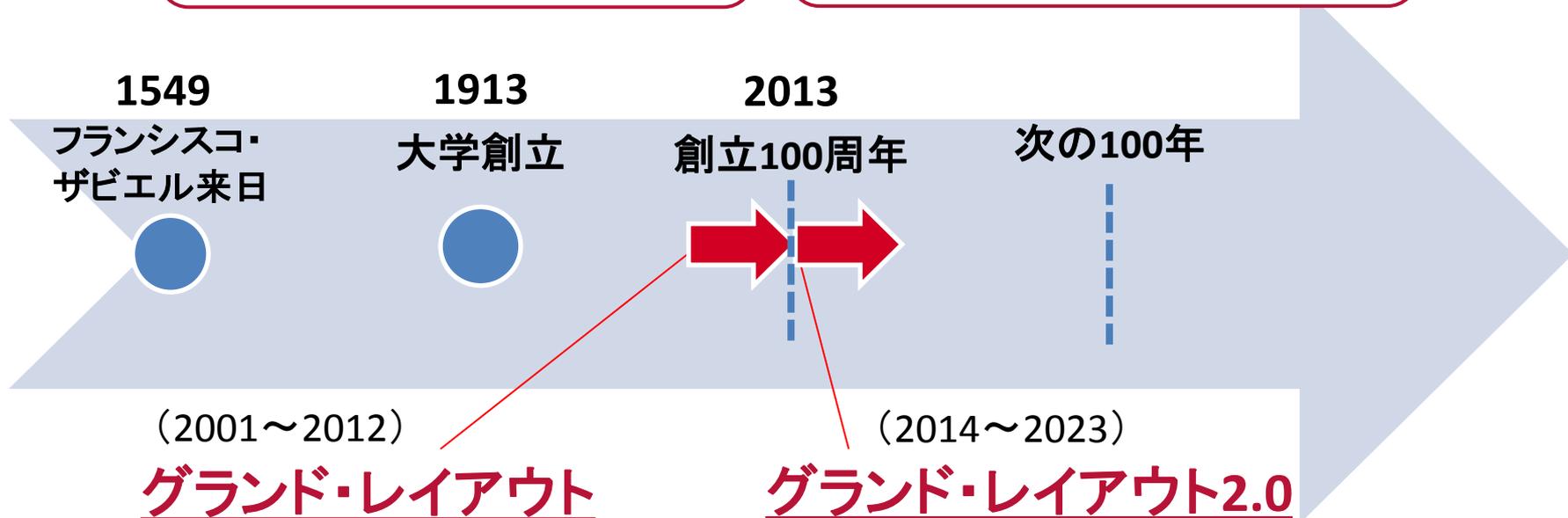
2. 学校法人上智学院 中長期計画 (グランド・レイアウト2.0 2014年度～2023年度)

上智学院の中長期計画

—「グランド・レイアウト」の推進—

建学精神、教育理念
の具現化

「世界に並び立つ大学」
の実現



「世界に並び立つ大学」
として成長し、成熟する
ための基本的方向性

創立100周年後の次の100年の発展を見
据え、それを支える基盤を強化するための
今後の10年にわたる将来構想

スーパーグローバル大学創成支援事業 (SGU)構想

学校法人上智学院長期計画 「グランド・レイアウト2.0」(2013年7月公表)

「叡智(ソフィア)が世界をつなぐ」のコンセプトにより、国籍・思想・言語などの差異を超え、他者性、多様性、国際通用性を軸とした教育研究および社会貢献活動に邁進。

「他者のために、他者ととともに」の教育精神を実践し、人間の尊厳を脅かす地球的課題解決に向けてチャレンジする人材を育成。

主なグローバル化推進実績

- ◆グローバル30「大学の国際化のためのネットワーク形成支援事業」(2009)
- ◆女性研究者支援モデル育成「グローバル社会に対応する女性研究者支援」(2009)
- ◆グローバル人材育成推進事業
「3言語×3視座によるグローバル・コンピテンシーの育成」(2012)
- ◆大学の世界展開力強化事業(東南アジア)
「多様性の調和を目指す学融合型の人間開発教育プログラム」(2013)

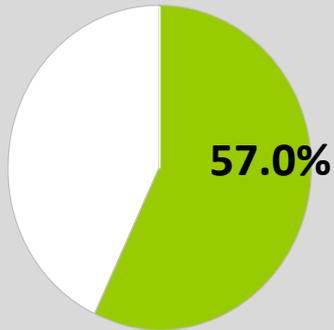
**【足並みを揃えるかたちでSGU事業へ申請】
多層的ハブ機能を有するグローバルキャンパスの
創成と支援ガバナンスの確立**

SGU構想における目標設定の考え方と 目標達成のための取組（例）

【共通の成果指標】 ※SGU最終年度 2023年度目標値

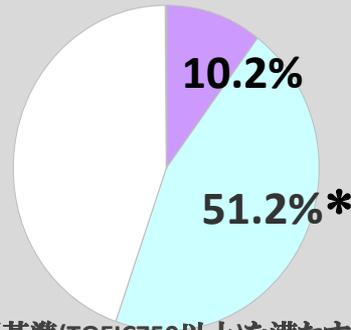
①外国人教員等の割合

2013年度比: +30名



②外国人職員等の割合

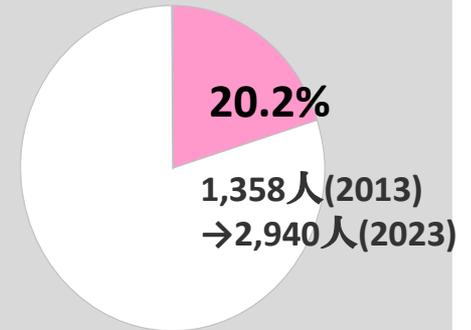
2013年度比: 3.3倍



*英語基準(TOEIC750以上)を満たす職員

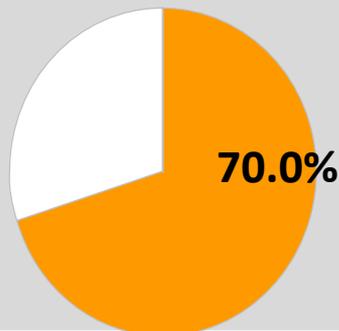
③外国人留学生(受入)の割合

2013年度比: 2.2倍



④海外留学経験者(派遣)の割合

2013年度比: 2.4倍

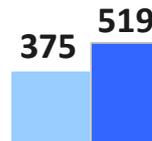


⑤大学間協定に基づく交流数(受入)

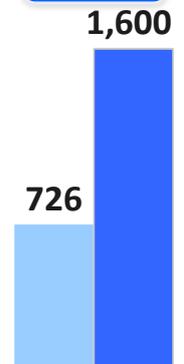
2013年度比:
(受入数) 1.9倍
(派遣数) 3.1倍

■ 受入数
■ 派遣数

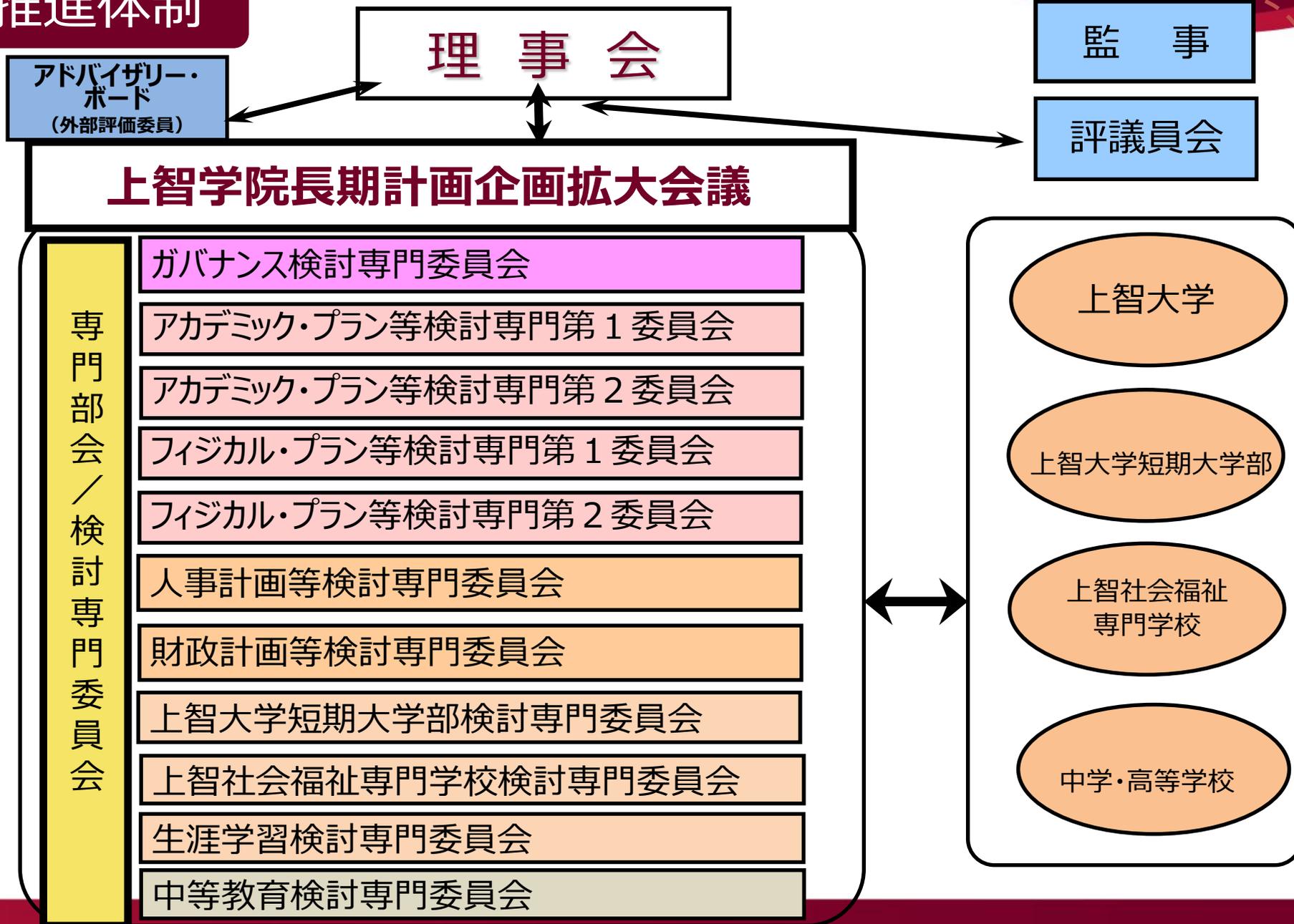
2013



2023



推進体制



グランド・レイアウト2.0の概要

I. 基本的方向・姿勢

A. 基本理念

1. 建学の理念と教育精神の実現
2. 世界に並び立つ大学の実現

B. 重点目標

1. 建学の理念と教育精神の現代的具現化
2. 教育・研究の高度化・グローバル化とネットワーク化
3. 持続的発展と教育・研究の基盤の整備・充実 →
4. ブランディングの構築
5. 「選択と集中（スクラップ・アンド・ビルド）」の徹底
6. 事業計画推進のための組織体制の構築
7. すべての構成員の参画

ガバナンス改革

II. 分野別計画

A. 上智学院の運営基盤に関する計画 →

- B. 上智大学の将来計画
- C. 上智短期大学部の将来計画
- D. 上智社会福祉専門学校の将来計画
- E. 生涯学習の将来計画

教学組織の役職位の
選任方法の見直し

ガバナンス改革への本格的な取り組み

< 基本的方向・姿勢 >

(1) 基本理念

- 建学の理念と教育精神の実現
- 世界に並び立つ大学の実現

(2) 重点目標(抜粋)

- 持続的発展と教育・研究の基盤の整備・充実

ガバナンスとマネジメントの構築・整備

○権限と責任に関する体制の整備

○ガバナンスとマネジメントの質的向上



ガバナンス検討専門委員会の設置

3. 上智大学長選任方法の改正

背景・趣旨・目的

内的要因

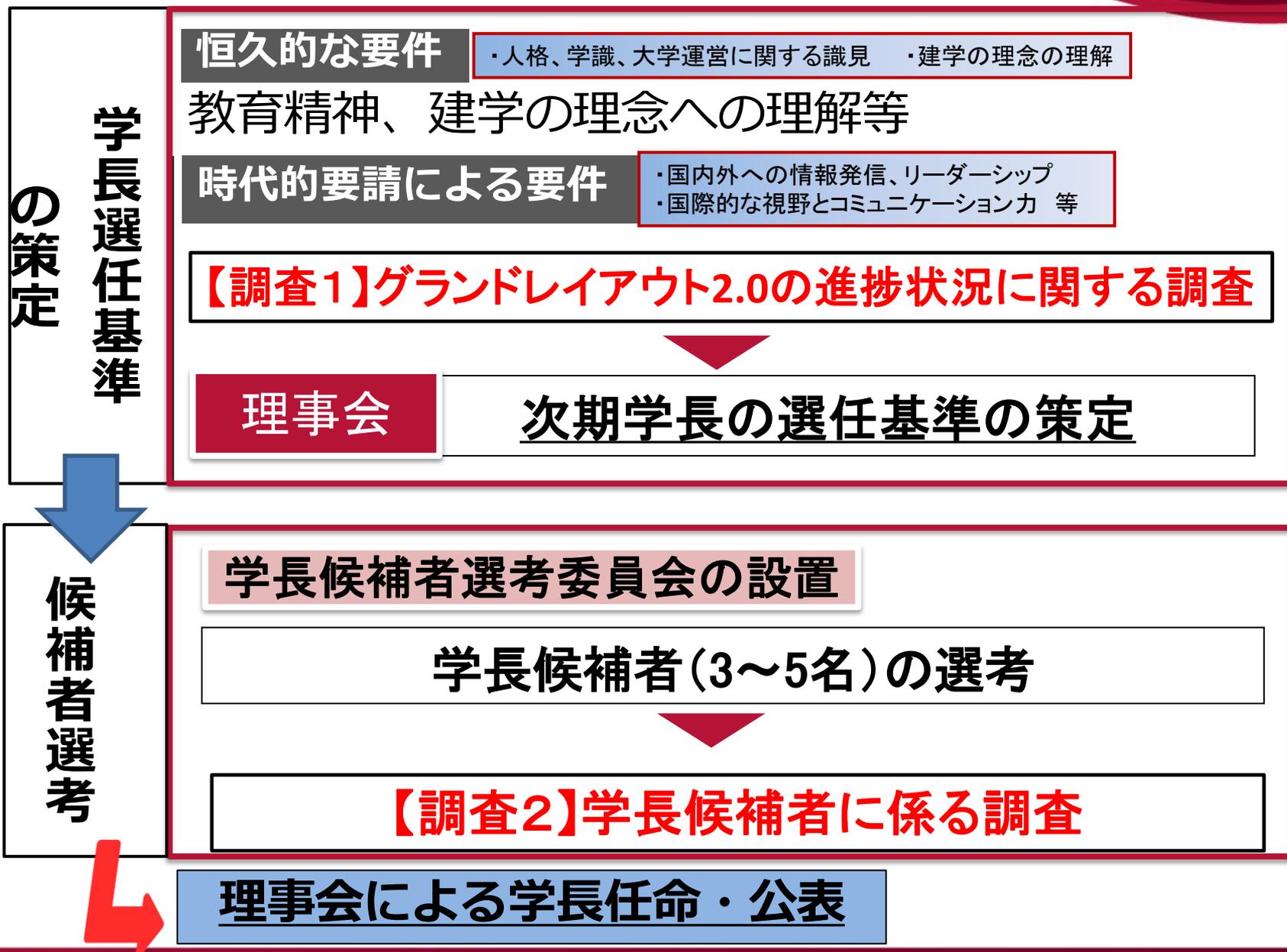
- ▶ 大学規模拡大に伴う学長選任方法と実態との乖離
- ▶ グランド・レイアウト2.0に基づく自己変革の必要
- ▶ 建学精神の発露と大学文化の継承・発展が困難

外的要因

- ▶ 私立学校法改正による理事会の役割の明確化（2005年施行）
- ▶ 学校教育法改正による学長権限の強化（2015年施行）
- ▶ 社会環境の急激な変化
- ▶ 大学の社会的役割の高まり

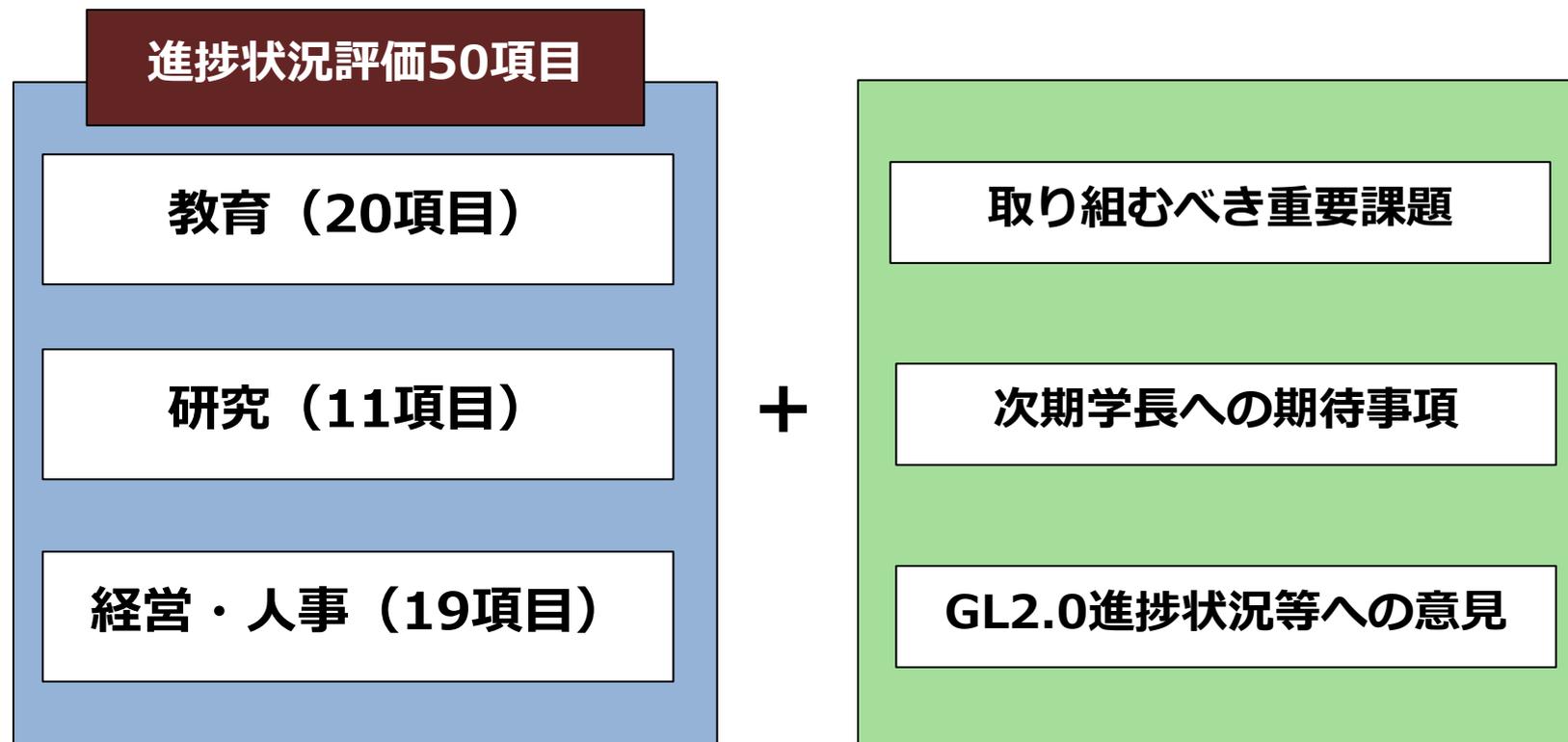
- ▶ 「大学構成員」（教職員）の参画度向上と、理事会の主体的な関与との**両立**
- ① **2つの調査**で「大学構成員」の意見聴取を重視
- ② ・ 理事会が**候補者選考**へ適切に関与
・ 学長任命にかかる**理事会の権限・責任**を明確化
- ③ 学長任期を「3年」から「**4年**」へ

新学長選任方法の全体像



【調査1】

グランドレイアウト2.0の進捗状況に関する調査



- グランド・レイアウト2.0に掲げた将来計画のうち重要と思われる項目の取り組み状況の評価を調査
- 優先的に取り組むべき重要課題について調査
- 次期学長に期待することについて調査

GL2.0進捗調査対象項目

現状評価（6割）

A. 進捗状況調査

（グラウンド・レイアウト2.0の計画項目より）

- ・経営
- ・人事
- ・教育
- ・研究

全50項目5段階評価

- ・評価にあたってのコメント（任意）

B. 優先課題調査

各項目の中から、優先課題を3項目程度選択

将来計画（4割）

C. 自由記述による調査

GL2.0に含まれない項目で必要だと思われる施策について自由記述

学長候補者選考委員会の設置

➤ 構成

総人数21人

- (1) 理事9人
- (2) 教員6人
- (3) 外部評議員2人
- (4) 職員2人
- (5) 理事会指名の学院に所属しない有識者2人
(ただし外部評議員を除く)

➤ 各委員の選出方法

- (1) 理事 : 理事から選出
- (2) 教員 : 「学長候補者選考委員会 教員委員選考会議」で選出
 - ・各学部等の教員組織から選考会議の委員1名を選出
 - ・選考会議において、各委員が自学部等の教員組織以外に所属する教員3名を推薦し、その中から投票で選出
- (3) 評議員 : 外部評議員から2名を選出
- (4) 職員 : 互選 (職員は選挙)
- (5) 理事会指名の学院に所属しない有識者 : 理事会の指名

選考プロセス

▶ 主な選考手続

- (1) 教職員より広く被推薦者（自薦、他薦）の受付
- (2) 被推薦者が確定後、学長候補者選考委員会を開催
- (3) 書類選考
→ 経歴・業績、所信等の書類に基づき面接対象者を選定
- (4) 面接
- (5) 学長候補者の選定
→ 出席委員の2/3以上の同意により、学長候補者（後述する「学長候補者に係る調査」の対象となる最終候補者）を選定

▶ 学長候補者の数 3～5人程度

▶ 選考期間 6ヶ月（4月～10月）を予定

【調査2】学長候補者に係る調査

➤調査の実施対象

- (1) 専任教職員 (2) 特別契約教授 (3) 特任教員
- (4) 嘱託教員、常勤嘱託職員（雇用期間に制限がない者）
- ・ (1)、(3)、(4) については勤続年数3年以上が条件
- ・ (2) 特別契約教授「上智学院特別契約教授就業規則」第5条第2項該当者
- ・ 休業中、他大学・他機関へ出向中、又は短期大学部、社会福祉専門学校、聖母看護学校、中学・高等学校の業務に専ら従事する者は除く

➤提供資料

(1) 「学長候補者に係る資料」

- ①学長候補者に係る調査の概要（実施日時、調査項目等）
- ②候補者に関する情報
 - ・ 氏名 ・ 顔写真 ・ 経歴（学歴、学位、職歴）
 - ・ 研究・教育業績 ・ 社会活動 ・ 所信（具体的な構想）

(2) 学長候補者の所信説明（動画）を学院内HPに公開

学長候補者に係る調査項目

➤調査項目 学長候補者選考委員会が、理事会が定める選任基準
((1)恒久的な要件、(2)時代的要請による要件)に基づき決定

(1)恒久的な要件 (建学の理念、教育精神を体現) →本学学長として適任かどうか

例) ①人物 : 建学の理念、教育精神の観点から、本学学長として相応しい人物か。

②研究・教育業績

: 本学学長として相応しい研究・教育業績を有しているか。

(2)時代的要請による要件 (学長選任の都度決定) →次期学長として適任かどうか

例) ③マネジメント、リーダーシップ

: 管理職としての実績・経験の観点から次期学長として期待されるマネジメントリーダーシップ。

④課題解決 : 理事会の選任基準で明示される課題に関する実績・経験の観点から、次期学長として期待される課題解決能力。

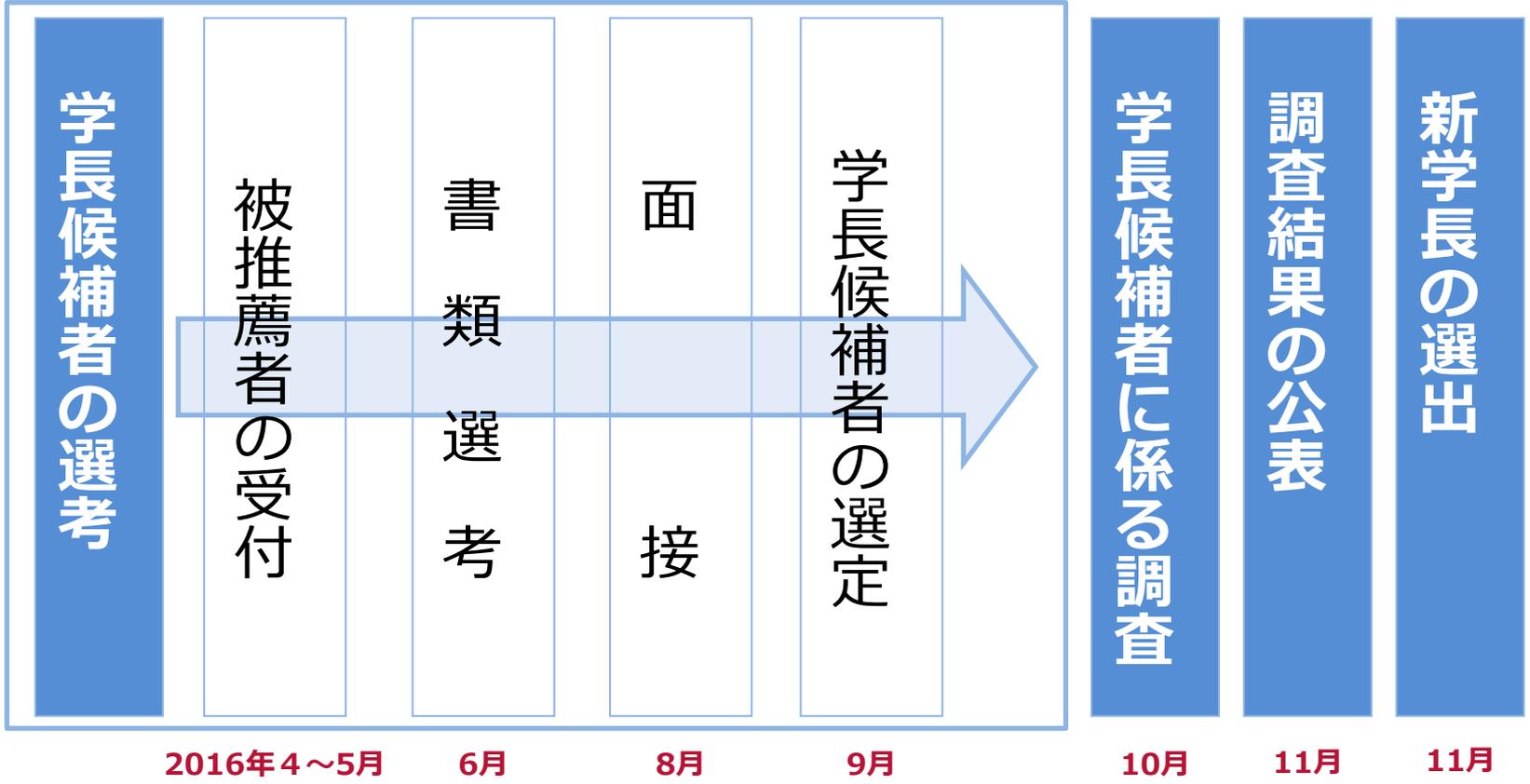
⑤施策内容 (具体的な構想)

: 具体的な構想が、次期学長として期待されるものかどうか。

上智大学長候補者の選考スケジュール（まとめ）

- ・ 2013年11月～ 「学長の選任方法検討小委員会」で議論を開始
- ・ 2014年12月 「学長の選任方法検討小委員会」答申 提出
- ・ 2015年11月～12月 「中長期計画の進捗状況調査」を実施
- ・ 2016年1月 「上智大学長の選任に関する規則」を全面改訂
- ・ 2016年4月 「学長候補者選考委員会」立ち上げ

➤ 「学長候補者選考委員会」において次の手続を実施



4. その他のガバナンス改革

ガバナンス改革の進捗（1）

- 会議体決裁事項、担当理事の権限明確化
 - ・ 「**理事会等決裁権限に関する細則**」（2016年4月1日 施行）
 - 理事会、常務会、担当理事決裁事項を明確化
 - 役職者の予算執行権限を見直し（権限委譲）
 - さらに、「理事会等決裁権限に関する細則」を改正し、
「**決裁権限規程**」を制定

- 教学ガバナンス改革
 - ① 2015年の学校教育法改正に伴い、**教授会規程等を改正**
「審議する」⇒「学長が決定を行うにあたり意見を述べる」
 - ② 上智大学長、副学長、学部長等の権限明確化
 - ・ **副学長を3名から5名に増員**
 - ・ **学部長は、複数の候補者から学長が選考**
 - ③ 学長の業績に関する評価制度（中間評価と最終評価）
 - ・ 学長選任にあわせて、**学長の業績評価に関する委員会**を設置

- 委員会の見直しと機能権限の整理
 - ・ 法人関連委員会の整備

ガバナンス改革の進捗（2）

－ 教員評価制度のトライアル導入－

- 対象：上智大学、上智大学短期大学部（専任教員、常勤嘱託講師）
- 自己評価結果をもとに教員評価全学委員会にて評価

優れた業績をあげた教員30名を決定
（上智大学29名、短期大学部1名）

12月の期末手当に「教員活動推進奨励手当」（25万円）
を加算して支給

ガバナンス改革 今後の課題

1. 各会議体や委員会の整理

- ⇒ 合理化と役割・関係性の明確化
特に教学系の会議体の整理が課題
→迅速な教学改革、教員の研究時間の確保

2. 意思決定に関連する規程の整備

- ⇒ ルールに基づく執行
→迅速な意思決定、社会への説明責任

3. IR機能の一層の活用

- ⇒ IR推進室が整備され活発な分析を実施
→分析結果の施策への反映を加速

Sophia – Bringing the World Together



上智大学
SOPHIA UNIVERSITY