

学園ビジョン R2030 立命館大学チャレンジ・デザイン

## <構成>

### 1. 立命館の目指すもの

- (1) 学園ビジョン R2030 「挑戦をもっと自由に」の策定
- (2) 学園ビジョン R2030 から立命館大学のチャレンジ・デザインへ

### 2. 今、私たちはどのような時代を生きているか、そして未来へ

- (1) COVID-19 は大学を取り巻く環境をどう変えつつあるのか
- (2) 2030 年における立命館大学の存在価値とは？
- (3) さらに複雑化する社会の「多様化」の流れに対応しているか？
- (4) 学びの変革に対応しているか？
- (5) 大学は COVID-19 をこえてなにを成すべきか

### 3. 立命館大学の到達点と課題

- (1) 国際社会と地域に貢献する開かれた学園ーグローバル・イニシアティブの推進ー
- (2) 研究ー「特色あふれるグローバル研究大学」ー
- (3) 教育ー学びの立命館モデル「教育と学びの質転換」ー
- (4) 各学部・研究科が取り組んできた不断の改革
- (5) 立命館大学の到達点を紡ぎ、チャレンジ・デザインへ繋ぐ

### 4. 2030 年代の立命館大学の姿：重点目標とチャレンジ・デザイン

- (1) 新たな価値を創造する次世代研究大学
- (2) イノベーション・創発性人材を生み出す大学
- (3) 研究と教育の拡大的再結合

## 重点目標

1. 社会との共有知を創造する
2. 学びの価値を提供する
3. 自己変革する組織を実現する

## チャレンジ・デザイン

### 1. Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を核とした次世代研究大学の構築

- (1) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想（世界水準の研究・教育展開）
  - 新たな研究領域と研究重点分野の設定による社会共生価値の創造を志向する異分野連携・融合型研究の推進
  - 世界水準の大学・研究者との共同研究の促進
  - 研究ネットワークの可視化と組織的再構築
  - 研究情報の国際的発信、国際的レピュテーション向上、グローバル広報の推進
  - 社会共生価値を創出する研究と大学院教学の力動的な展開
- (2) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を牽引する先端的・融合的分野における研究と大学院の展開
  - 世界水準の先端的融合分野の研究および大学院展開
  - アート・デザイン領域および美学領域における研究・教学の拠点形成

(3) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を拡充する国際的総合大学に相応しい研究および教育分野の充実

- 健康・長寿・QOLを総合した研究教育展開
- 特色ある人文学・社会科学系教育研究の推進
- デジタル・クリエイティブ分野の推進

## 2. 研究力の向上と教育の高度化をつなぐ教育の展開

(1) 研究と教育のさらなる連携

- 研究と教育の拡大的再結合の促進
- 研究高度化の取り組みの包括的な加速
- 大学院の抜本的拡充とそれに連動する学部教学の高度化
- 若手研究者育成制度の充実
- 研究高度化および研究・教育の拡大的再結合に向けた戦略的ヒューマンリソースマネジメントの導入

(2) グローバル教育の刷新

- ポストSGU構想に向けたグローバル教育の展開
- 海外大学・研究機関と連携したグローバル教育研究拠点の形成
- 国境をこえた回遊のなかでの学びを志向する海外拠点中心型の教育システム

(3) 社会共生価値の創出に寄与する社会人教育の展開

- 企業連携型・課題解決型の教育展開と事業化
- 観光ホスピタリティ分野の高度職業人材養成

(4) 各キャンパスの特色化を通じた価値創造

- 各地域に根差し、街づくりの循環に接続する知的生産の拠点としてのキャンパス創造

(5) 一貫教育の新たな連携

- 学びのタテのつながりの体系化
- 文理融合型の新たな一貫教育モデルの構築
- 社会的課題解決、SDGs推進を中心とした新たな高大連携の推進
- 突出した能力のある生徒を伸ばす環境づくり
- 一貫教育の中でのグローバル教育

(6) 首都圏・東海圏等における多元的な地域戦略の策定・展開

- 首都圏・東海圏等における教育研究拠点の形成
- 各拠点における地域連携・産学連携体制の拡充

## 3. 多様化する学習者に向き合う学びのシステムの適応性の向上

(1) 新たな学習支援・学生支援の在り方の検討

- デジタル化に駆動された学びの能動化に呼応する学習支援の基盤整備
- 次世代研究大学の研究の担い手としての大学院生
- 学生の成長を支援する「課外活動」の枠組みの再定義と総合的な学びと成長の仕組みづくり

くり

- 教育デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進による支援と政策の高度化
- ハイブリッド型教育の展開
- 「社会実装力（ことがらをなす力）」を育むサードプレイスの創生
- (2) 大学院・学部教育の高度化：既存学部・研究科間のさらなる教育連携
- タテのつながりのなかでの学部カリキュラムの高度化
- 学位プログラム化を軸とする学びの縦と横の広がりの実現
- ハイブリッド型教育を支える教学諸制度改革
- (3) 立命館共通教育モデルの刷新
- 共通教育の再定義と支援体制の再編・強化
- DXを通じた共通教育の高度化策
- 初年次教育改革の更なる充実
- 全学横断的教学を推進する新たなリベラルアーツ教育体制の整備
- 身についたと実感できる外国語の学びの展開

#### 4. オープン・イノベーションを推進する多元的な連携の構築

- (1) イノベーション・プラットフォームの整備
- 多元的なイノベーション・起業支援の包括的な体制の構想
- 「クリエイティブ・ラボ（仮称）」の展開
- 「グラスルーツ・イノベーション」の展開
- 学内シーズの積極的な見える化
- (2) ソーシャルコネクティッド・キャンパスの具体化
- 映像学部・情報理工学部の OIC 移転を契機とした、社会連携型の新たな教育、研究モデルの確立

#### 5. 多様な個を新しい価値の創出へと導く組織変革

- (1) 教職員がチェンジメーカーとして研究・教育に携われる教育組織づくり
- ダイバーシティを活かした組織創り
- 専門性の要請に応じる教職協働の高度化を通じた、新たな教育・研究・行政システムの実現
- 研究時間の確保を通じた研究の促進と大学院教育の拡充のための教員のエフォート管理の枠組みの見直し
- 教職員のスタートアップ支援
- (2) 新たな職員マネジメントシステムの構築
- 立命館学園のグローバル展開に必要な組織整備
- R2030 チャレンジ・デザインを支えるマネジメントシステムの構築
- (3) 教学事項に関わる柔軟な意思決定システムの実現
- 教学事項に関わる柔軟な意思決定システムの確立

## 1. 立命館の目指すもの

### (1) 学園ビジョン R2030「挑戦をもっと自由に」の策定

立命館学園は、1900年の創設以来、建学の精神を「自由と清新」、教学理念を「平和と民主主義」とし、さらに2006年には立命館憲章を掲げ、世界と日本の平和的・民主的・持続的発展に貢献するという教育・研究機関としての根源的な使命と役割を明示し、その具現化に努めてきた。2011年には、その使命と伝統を引き継ぐべく、学園ビジョン R2020「Creating a Future Beyond Borders 自分を超越る、未来をつくる」を掲げ、様々な学園改革に取り組み、さらに2018年にはそれを引き継ぐ新たなビジョンの策定に向けて、常任理事会のもとに「学園ビジョン R2030 策定委員会」および「学園ビジョン R2030 基本政策委員会」を設置し、「学園ビジョン R2030・学園像・人間像・政策目標」（以下、「学園ビジョン R2030」という）を策定した（2018年7月27日 理事会）。

この「学園ビジョン R2030」には、2030年に向けて、急激に変化する予測困難なこれからの社会において、未来のあるべき姿を積極的に提起し、その実現に挑戦していくことにより、平和で希望に満ちた未来社会を実現することのできる学園になることを目標に、新たな価値の創造にこれまで以上に自由な発想で、今までよりも「もっと自由に挑戦」していくという強い意志を込めた。

### ○ 立命館学園の2030年：「学園ビジョン R2030」

挑戦をもっと自由に

Challenge your mind change our Future

いま 世界と社会は 大きく 急激に 変わっています  
先を見据えることが極めて難しい局面を迎えています

このような時代の中で  
未来のあるべき姿を積極的に社会に提起していくとともに  
柔軟に 粘り強く 変化に対応できる力を育み  
多様な人々が集う学園の創造を通じて  
社会に貢献します

このために 異なる価値観を認め合い  
摩擦を恐れず 高め合い これまでの限界を超えていく

あらゆる人の自由な挑戦が  
希望に満ちた未来につながる社会を目指して  
私たちはこれからも挑戦を続けます

この「学園ビジョン R2030」は、2 大学、4 高等学校・中学校・1 小学校を包含するビジョンとした。このビジョンに基づき、学生・生徒・児童はもとより、教職員、校友に至るまで、個々人がそれぞれの立場から社会のあり方を考え、平和な社会の実現に向けて果敢に、自由に挑戦する人々が集う学園創造を進めるために、学園全体の学園像・人間像・政策目標を設定することにした。

#### <学園像>

- ・ 学び続ける社会の拠点としての学園
- ・ 人類社会における様々な課題に挑む学園
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンを実現する学園

#### <人間像>

- ・ チャレンジ精神に満ちた人間
- ・ 社会の変化に対応し、自ら考え、行動する人間
- ・ グローバル・シチズンシップを備えた人間

#### <政策目標>

- ・ 新たな価値創造の実現
- ・ グローバル社会への主体的貢献
- ・ テクノロジーを活かした教育・研究の進化
- ・ 未来社会を描くキャンパス創造
- ・ シームレスな学園展開
- ・ 多様性を活かす学園創造

### (2) 学園ビジョン R2030 から立命館大学のチャレンジ・デザインへ

学園ビジョン R2030 に基づき、学園内各校毎のチャレンジ・デザインを策定する。立命館大学においても、学園の根幹である「建学の精神」、「教学理念」、「立命館憲章」に則り、これまでの立命館大学の到達点を確認するとともに、「学園ビジョン R2030」の方向性を見据えたチャレンジ・デザインを策定する。

立命館憲章で謳われているように、立命館学園は、時代と社会に真摯に向き合い、自主性を貫き、幾多の困難を乗り越えながら、広く内外の協力と支援を得て私立総合学園への道を歩んできた。立命館大学もこれまで、時代と社会の変化を見据えた数多くの先進的な取り組みを通じて、総合大学としての役割を果たしてきた。近年では、R2020 において「学びの立命館モデル」の構築により主体的な学びの充実に努めるとともに SGU プロジェクトを通じて社会と大学のグローバル化を牽引してきた。各学部と研究科では、教育・研究の充実と高度化に取り組むとともに、時代をリードすべく新しい学部や研究科を立ち上げ、新たな価値を社会に提起してきた。また、社会的課題の解決に向けた研究展開を進めるべく R-GIRO に象徴されるような学際領域の研究を推進するとともに、それらを支えるキャンパス環境や研究環境の大幅な改善に取り組んできた。詳細は後述するが、R2020 の 10 年間、立命館大学は、常に時代の変化を見据え、先進的な取り組みを通じて立命館憲章の具現化に取り組んできた。

一方で、今日、社会は急激に変化している。これまで培ってきた価値観が根底から覆されかねない事態も現実起こっている。立命館大学は、総合大学として多様な分野にわたる専門性を駆使して、これからの社会の在るべき姿を提起し、その実現に積極的に挑戦していかなければならない。それが、総合大学としての社会的な使命であり、その使命を果たすことが、今の時代に相応しい立命館憲章の具現化につながる。そのためには、社会の変化とともに立命館大学も変わっていかなければならない。

立命館大学のチャレンジ・デザインは、社会の大きな変化を背景に 2030 年に向けた立命館大学全体のチャレンジ・デザインと各学部・研究科の将来計画の方向性、各キャンパス・部門の「基本課題」を示すものである。具体的施策の検討は、チャレンジ・デザイン確定後、引き続き議論していく。

## 2. 今、私たちはどのような時代を生きているか、そして未来へ

「学園ビジョン R2030」が想定する 2030 年に向け、世界は大きく、かつ急激に変わりつつある。世界中でグローバル化がますます進む一方、各地で台頭するナショナリズム、気候変動に伴う災害の多発、アフリカを中心とした世界人口の急激な増加、さらにはソーシャルメディアの発達に伴う意思決定の変容、テクノロジーの急速な進展による産業構造やライフスタイルの変容をはじめ、これまでに無い大きな変化が起こり始めている。これまでの経験に基づいて培ってきた価値観が覆され、既往の考え方や方法が突然通用しなくなる事態が起こりえる時代を迎えている。昨年末に端を発し、世界中に計り知れない影響を与えている新型コロナウイルス (COVID-19) による感染症はその象徴的な出来事と言え、これにより世界中が様々な場面で変わることを余儀なくされている。

このような変化の激しい時代に対処すべく、政府は Society 5.0<sup>1</sup>を提唱し、IoT、ロボット、AI、ビッグデータ等の先進技術をあらゆる産業や生活環境に取り入れることにより新たな価値を創出し、これからの時代に対応した社会の実現を図ろうとしてきた。こうした先進技術の研究・開発やビジネスシーンでのイノベーションに期待が高まる一方で、それらによってもたらされるモノや社会、また社会と人間との関係が、改めて問われている。さらには、そのような社会を生きる人間の倫理観、価値観、幸福、知能、身体、感性等、人間そのもののあり方を探求することの重要性も高まっている。このことは、企業活動においても、経済的価値だけではなく ESG<sup>2</sup>や SDGs<sup>3</sup> (持続可能な開発目標) に象徴される社会的価値が重視されていることから伺い知ることができる。

このように社会が不連続に変わるとき、社会は新たな局面に対応する術を模索しなければ

<sup>1</sup> 狩猟社会 (Society 1.0)、農耕社会 (Society 2.0)、工業社会 (Society 3.0)、情報社会 (Society 4.0) に続く、新たな社会を指すもので、第 5 期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会 (Society)。

<sup>2</sup> 環境 (Environment)・社会 (Social)・ガバナンス (Governance) を指す。企業評価の際、従来の財務状況だけでは、企業経営の持続可能性や長期的な収益性を評価するのは不十分と考えられるようになってきた。

<sup>3</sup> 「Sustainable Development Goals」の略。2001 年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

ばならない。それは、これまで経験したことのない事象への対応であるため、従来の考え方や方法とその延長線上の理解ではなく、知の堅実な蓄積に裏打ちされつつ、新たな課題領域を切り開くような想像力ならびに創造力が必要になる。そうした力を携えて、歴史を俯瞰し、時代状況に切り込んでいくことは、知のノードとしての大学をはじめとする研究機関の重要な役割、すなわち、立命館憲章に掲げられた社会的使命であるといえる。立命館大学は、大きく変化する時代の中で、その社会的使命を果たすべく先進的な取り組みを進めていく。2030年へ向けてそのような取り組みを進めていくにあたっては、下記に示す5つの論点に照らし、その方向性を常に確認していく必要がある。

### (1) COVID-19は大学を取り巻く環境をどう変えつつあるのか

COVID-19と命名された新型コロナウイルスによるパンデミックの進行は、グローバル化を緊急的に停止させ、医療システムへの脅威となり、私たちの経済、社会、そして日常生活に計り知れない影響を及ぼした。特に雇用への大きな影響と失業者の増加は、貧困と格差の拡大につながり、深刻な経済的打撃を伴っている。なかでも、今回のパンデミックの進行により、疾患の急速な蔓延に対する極度の脆弱性と対応能力の低さを示している国や地域の存在が顕在化するとともに、経済的・社会的弱者とされる人たちへの影響が甚大であることも浮き彫りとなった。

グローバル化に不均質な制動がかかる中において、公衆衛生や医療整備に課題を抱える発展途上地域への国際協調支援をどのように進めるか、脆弱な層が社会に偏在することへのリスクを如何に減らしていくか、そうしたリスクをこえてどう若者を育むか、これらの難題に教育研究機関として取り組むことが急務の課題である。世界は、今まさに「ウィズコロナ・アフターコロナ」の時代に向けて、急激に低下した市民生活や経済活動を復活させていく新しい動きを模索している。このパンデミックは、感染症の予防と抑制に向けて、国際協調による新たな支援の在り方や取り組みを強化する端緒となり、感染症の惨禍からのレジリエンスの向上とともに、「誰一人取り残さない」人間主体の包摂性のあるサステイナブルな社会の実現に向けた取り組みを進めていく契機ともなりえよう。

COVID-19の影響は、既存の秩序を崩してしまっただけでなく、新しいものが広がる余地を生んでいる。私たちはこれまで歩んできた人類の歴史や構築してきた文化や社会の在り方を改めて捉えなおし、「ウィズコロナ・アフターコロナ」時代の新たな未来社会を模索しなければならない。今後、ウイルスの感染に収束の動きが見られたとしても、既存の価値観や方法論、経済・社会の在り方が旧態にそのまま復することは考え難く、むしろ変化が加速することが予想される。人や社会がどのように未知の状況と共生を図っていくか、グローバル化や生活様式、人と人とのコミュニケーションの在り方や価値意識を大きく変化させ、更新が求められる時代となる。大学が担う新たな意義や価値の在り方、そこでの教育・研究・学びのあり方についても、改めて問い直すことが求められる。

また、オンライン・コミュニケーションの広がりや、時間と場所の制約を減少させ、ダイバーシティを活かした組織作りや働き方に極めて大きなインパクトを与える。リモートへの移行は、時間と空間を共有するコミュニケーションを前提とした働き方を根底から変え

るものであり、オフィスデザインをはじめ労務管理など様々な観点からの再設計が求められる。その一方で、リモートワークにより、これまで様々な理由で働くことができなかった人々や制約を持った働き方をせざるを得なかった人々への新たな雇用機会や活躍の場が生まれるなど、よりインクルーシブな働き方や組織におけるダイバーシティの促進につながる可能性もある。こうした観点を取り入れつつ、多様な人材が参画・活躍できる持続可能な行政システムと「ウィズコロナ・アフターコロナ」時代の働き方を構築する必要がある。

コロナ禍があらためて浮き彫りにした不確実な社会のなかから、希望にあふれた未来と社会を描いていくこと—立命館大学は知が集積する教育研究機関として、「ウィズコロナ・アフターコロナ」の時代における社会のあるべき姿を提示していく矜持を持たねばならない。実際、社会のそこのでこれまでにない連携や「つながり」も既に生まれているなかで、立命館大学はそうしたネットワークの広がりの中に新たな「場」としての価値を創り出していかねばならない。立命館大学は、多くの専門分野を有する日本で有数の総合大学として、学内外の多様な個人や産・官・学・市民社会のさまざまな組織と連携するなかで、この課題に向けて積極的に挑戦していくことが求められる。

## (2) 2030年における立命館大学の存在価値とは？

日本では、大学学齢期の18歳人口は、2030年には約100万人にまで減少し、その10年後の2040年には約88万人となると推計されている<sup>4</sup>。2030年以降に到来する未来は、学生確保の視点から日本の教育機関がこれまでに経験したことのない厳しい競争の時代になる。一方で、海外ではアフリカを中心に人口は増加していくものの、グローバル化による留学生獲得競争の激化が進むことが予測される。また、人生100年時代を迎えるにあたって拡大する学び直し・リカレント教育市場においては、EdTech<sup>5</sup>を活用し、個別ニーズに特化した学習プログラムを提供する民間教育事業者の参入が加速度的に増加している。さらに、近年、ミネルバ大学<sup>6</sup>のような革新的な大学が次々と誕生し、これまでとは異なる高等教育のありかたを社会が受け入れることになれば、従来型の大学教育のあり方が根底から覆されることも十分にあり得る。メンバーシップ型の雇用を前提として、学士卒のまま企業内のOJTを通じた汎用性の低いスキルの積み上げに頼りがちな日本の労働市場の構造は、OECD加盟国平均（約23%）を大幅に下回る加盟国最低水準の大学院進学率（8.4%）に直截に表れている。日本の大学が埋め込まれてきたこのような社会構造は、変化が加速する高度な知識基盤社会において、その持続可能性に限界が見えている。大学と社会の垣根を下げ、様々なルートで、より長く、より広く、より高く、学び続ける人生に基盤が与えられなければならない。そうした価値創造を先導することこそ、有為の社会人を教育するために3年制の夜間学校として設立された（1900年）私学立命館の使命の一つでもある。つまり、汎用性の高い知識を学位で証明する「価値」の創出である。そこで目指されるのは、象牙の塔に籠もる型の

<sup>4</sup> 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）【2040年の展望と高等教育が目指すべき姿 関係資料1】」

<sup>5</sup> Education×Technologyの造語。テクノロジーを活用して教育に変革をもたらすサービス・技法を指すものとして、またサービス・技法を構成する要素テクノロジーそのものを指すものとして用いられる。

<sup>6</sup> 2014年9月に起業家ベン・ネルソン氏が創設した大学。固定したキャンパスを持たず、4年間でサンフランシスコ、ソウル、ハイデラバード、ベルリン、プエノスアイレス、ロンドン、台北の7都市を回りながら、オンライン授業と現地インターンシップ、異文化体験による実践的な知恵を修得するプログラムを提供している。2017年度には世界169か国から約2万人が受験した。

大学院ではなく、学知に深く根差しつつも社会問題に敏感で社会価値の創出を行う知識生産をしつつも、足下の状況のみにとらわれない価値を創出する大学院である。情報技術が急速に発達し、人々の学び方が変わり行く時代のなかで、私たちは2030年に向け、キャンパスをリアルな交流を生み出す実践の場として最大限に活用し、多様なつながりを通じて新たな価値創造に挑戦することを学園ビジョン R2030 の中で確認してきた。私たち立命館大学には従来にも増して様々な学習者が集まり、地域と共に学び合う場としてのキャンパスの価値を高めていかなければならない。

また、大学が提供する知識は、長年弛まなく続けてきた学問研究の成果として得られたものである。幅広い分野にわたり最新の知識を提供していくために、これからも多様なテーマの研究を深め、その蓄積、活用、発信に努めていかなければならない。研究活動と研究の成果として得られた知識の蓄積が新たな学びを作り、それが研究のさらなる広がりや深化を生み出す正のスパイラルを実現することにより、時代をリードする存在であり続けなければならない。私たちは、立命館大学が、これからも社会から必要とされる存在であり続けられるのかを常に確認しなければならない。

### (3) さらに複雑化する社会の「多様化」の流れに対応しているか？

かつての日本は、戦後の需要拡大によって、製造業を中心に「作れば売れる時代」、日本企業の高い技術力をもって提供する高品質の製品自体の価値が受け入れられた時代にあったと言える。しかし、今日では、市場の成熟化や技術のコモディティ化、さらには情報技術の進展によって、顧客が製品・サービスに求める価値や経験が多様化し、供給側の論理だけでは顧客のニーズを満たせなくなっている。このような流れは研究・教育分野でも、もはや例外ではない。私たちは、まず知を育む場として多様性に開かれた大学であることが求められる。そして大学そのもののあり様を、より広く、深く社会に開いていくことによって、その社会的役割を果たしていかなければならない。

多様性はより本質的な意味において私たちの社会の根源的な価値である。社会における多様な人のあり方を尊重する人権意識を常に磨き、その多様性の相互作用の中で新しい価値を創造していくため、組織経営においてダイバーシティ&インクルージョンの姿勢をさらに進めなければならない。この意識を軸としてもつことで、2030年には、多様な構成員の価値観や個別の強みがより生かされ、立場を超えて誰もが新しいことに挑戦でき、学びや仕事を通しての成長とそれに伴う喜びが等しく感じられる大学づくりを目指したい。また、この姿勢を構成員の一人ひとりが身につけることで、はじめて、社会の多様性尊重の流れに大学として呼応し、牽引することが可能となる。

立命館大学は、社会の多様化の流れに対応し、さらにそれをリードする存在であるかを常に問い続けなければならない。

### (4) 学びの変革に対応しているか？

新型コロナウイルス (COVID-19) は、本学を含め日本の多くの大学にとって、いわば強制的にオンラインによる授業提供への対応の加速を迫る契機となった。私たちは一方でその

限界について身をもって体験すると同時に、デジタル化によって開かれる可能性についての認識を深めることにもなった。既に欧米などの大学では、MOOC や UdeMy のようにオンライン授業が社会一般に広く普及している。今後は日本の教育機関においても、オンライン教育の普及は加速するであろう。それは日本の大学の「知」が世界の多くの人々に開かれる可能性を意味するものでもある。また、教育コンテンツがオンラインに蓄積されることで、これまでリアルな教室の中で閉じられていた「知」が教育資源として活用することも可能となり、今後は、社会人の学び直しや新たな高大連携などでの活用も期待できる。一方、学習者側の視点に立つと、受講生の学習ログなどの学習履歴等の可視化は、学習効果の測定とともに、教育の質向上につながる可能性を持つ。新たな学びとして、オンラインの教育実践を検証・蓄積し、リアルとデジタルを融合した新たな教育モデルを構築していかなければならない。

また、日本の教育情勢に目を向けると、2020 年度から初等中等教育に新しい学習指導要領にもとづく授業が順次導入されていく。学力の 3 要素として「知識及び技能」、「思考力、判断力、表現力など」、「学びに向かう力、人間性など」をバランス良く育成することが謳われているが、その真髄は、社会に開かれた教育課程の実現であり、「何を学ぶか」だけではなく、「どのように学ぶか」も重視して授業を改善する「脱テキスト」にあると言われている。これまでの学習指導要領の「総合的な学習の時間」が新学習指導要領で「総合的な探究の時間」と改められたことは、その象徴といえる。国としても知識偏重型の教育からそれを活かすことができる本来の学力に重点を移すことにより、新しい価値の創造を担うことのできる人材育成に大きく舵を切ったといえる。このことは、大学教育に大きな影響を与えることは避けられない。単に高大接続や初年次教育の問題ではなく、テキスト、教室、教員の役割、コミュニケーションのかたちと広がり、授業内外における学生の活動/経験など、高等教育における学びのありかた自体がトータルに変わるのである。

デジタル化による学びの技術的環境の変化と高等教育における能動的な学びの高度化は、独立に生じる二つの変化ではない。たとえばデジタル化によって、標準化された知識やスキルの修得については、個別化されたフィードバックまでふくめて、個々の学び手が自らの条件に応じて行えるようになり、教員はそれを前提に、学び手が具体的な知的・社会的制作活動のなかで実際に知識やスキルを使うことを通じて指導を行っていくことのほうにより多くのリソースを割くことになる。デジタル化が生み出す余力が能動的な学びへのさらなる質転換を可能にするのである。他方で、そのような学びの能動化が進めば、デジタル技術は単に知識やスキルのインストールを支援する次元だけではなく、具体的な知的・社会的製作の場そのものに浸潤してさらに学びを変えていくことになる。つまり両者は相互に強め合って、大学における学びのかたちを変えていくのである。もちろんそこにもオンサイトのコミュニケーションは当然介在し、むしろその意味はこれまでよりはるかに重くなっているだろう。しかしそれはこれまでとは異なる意味においてそうなのである。

このように大学における学びのかたちが大きく変わることが見こされるなかで、次の段階の「学習者中心」の学びをリードする存在になり得ているのかが常に問い続けられなければならない。

## (5) 大学は COVID-19 をこえてなにを成すべきか

COVID-19 に伴う社会の変化は、多くの不確定要素を持つ。コロナ以前を理想視することも、なにもかもがデジタルで完結する極端な未来像に発想を縛られることも、そうした不確実性に対してはむしろ脆弱である。オンラインとオンサイトのコミュニケーションをとってみても、それぞれに長所と短所がある。一方を固定的に理想化して、他方を従とする発想では、状況の変化のなかではマイナスを軽減する対応に終始することになる。固定的な理想に固執して状況の変化のたびに弥縫的な対応をするのではなく、状況の変動を織り込み、オンラインで提供できることの幅と厚みを、(オンサイトで提供してきたことの代替を越えて)着実に増やしつつ、それとの組み合わせで再定義されたオンサイトの強みをもって提供すべきものを創り出し、状況に応じてオプティマルなしかたで価値を追求することが求められる。この意味で適応性を高めることで、このコロナ禍から本学のレジリエンスが引き出されなければならない。

足元に目を向けたとき、チャレンジ・デザインの最終検討の最中に起こった COVID-19 の経験は、いまだ進行形の事態ではあるが、大きく二つのことを私たちに突きつけるものであったことを重ねて確認することができる。ひとつは、きわめてラディカルな change accelerant (変化の加速因子) として、立命館大学がこれまで取り組んできたこと、あるいは課題だと認識してきたことが不連続なまでに切迫したものとなったということであり、いまひとつは、コミュニケーションを蝕む病としての COVID-19 の経験を通じて、本学がこれまで学内外の様々なアクターとの結びつきのなかに蓄積してきた価値、学生をはじめさまざまなステークホルダーとの間の丁寧なやりとりのなかで提供してきた価値とは何であるのかについて、本質的な見直しが迫られたということである。

そのインパクトはいずれも二つの次元で受け止められる。すなわち技術的な次元と社会的な次元である。技術環境の次元には、端的に言えばデジタルトランスフォーメーション(デジタル技術を前提にしたオペレーション自体の変革)があり、社会環境の次元では、ひとつに対面コミュニケーションの価値の再定義や移動に関する規範の変化、そしてもうひとつに様々な条件に置かれた人々の社会への包摂意識の高まりがある。

前者の次元において、移動や対面のコミュニケーションが著しく制約された条件下でコミュニケーションを成立させるために、デジタル技術が不可欠なことは言うまでもない。重要なことは、デジタル技術を介したオンラインのコミュニケーションは、対面のコミュニケーションでは可能な身体性の次元が欠落しやすい一方で、コミュニケーションが単に物理的な空間の制約を超えるだけでなく、データとして蓄積され、また蓄積されたデータをコミュニケーションに織り込みやすいという、従来のオフラインのコミュニケーションにはもともと具わっていない特性があるということである。前者のみに注目すれば、オンラインのコミュニケーションはオンサイトのコミュニケーションの劣化した再現にしかならない一方で、後者の可能性に注目すれば、たとえば、集団・一斉の枠にはめられた学びの制約を緩めて、柔軟に学び手の条件によりそい、学び手の主体性を活かすことや、学修の履歴を体系的にフィードバックした学びを構築する可能性が追求できよう。また前節にも述べた通り、そのことが能動的な学びへのさらなる質転換に必要な教学リソースの余力を生み出す。こ

の意味で、教学のデジタルトランスフォーメーションは確実に COVID-19 後の大学の前提となる。

R2020 から引き継がれる学びの質転換は、R2030 においてはデジタルトランスフォーメーション、そしてタテの学びのつながりの体系化を基盤として進められる。それはこれまでとは異なる技術的・組織的前提のもとでの最適化を追求することにほかならない。したがって、その追求の過程において、学園の規模や財政的条件とともに、教員のエフォート管理の考えかたや ST 比の考え方などについても検討されなければならない。

他方、移動の制約や人々が直接会う場所の封鎖は、他者との出会いの機会を根底から奪うものである。学びというものが、そして知の生産というものが、本質的に他者への開かれを大きな契機としているという意味で、これは大学にとって危機そのものである。これに立ち向かうためには、多様性のなかでの学び、人間の成長や知の発展の偶有性を、新しい技術環境のもとで、これまで以上に積極的な価値として示すことが求められる。

これとは逆に、移動や対面のコミュニケーションは、誰にとっても同じように容易なことではない。身体的・精神的・社会的なさまざまな条件から、そのために大きなコストやエネルギーが必要な人々が、あるいは参加を断念せざるをえない人々がいる。COVID-19 の経験はそういったさまざまな条件への想像力を高める作用をもったともいえる。また技術変化とあいまって、そういった条件のもとにおかれた人々に新たに参加の機会がもたらされる契機となる側面もあった。知は本質的に公共財であり、万人に開かれているべきものである。知の拠点としての大学が、あらゆる存在の声を聞き取ろうとする場、あらゆる存在が知的探求に互いに尊厳をもった立場から参加する場であること、そのことを通じて社会全体を開かれたものへと変革していく力となることが、これまで以上に追求されることになる。

変化の激しい現代という時代にあって、そもそも中期ビジョンは不確実性にいかに向き合うかを根本的な課題とするものである。私たちは、COVID-19 の経験をふまえて、その根本的な課題に、きわめて具体的なレベルで向き合う局面に立っている。COVID-19 を経て、大学が元の状態に戻るということは、もはや可能でも望ましくもないことは明らかである。さればこそ、やらなければならないことに追い立てられて対応するのではなく、やれることを増やすための条件を追い求める構想が求められる。この意味で R2030RU チャレンジ・デザインは、単に中期的な新規事業の構想を展開するだけでなく、既存の取り組み、既存の組織のあり方も、その蓄積をふまえつつ大胆に変わり、大学全体としてのあり方が「次世代」へ向かう構想として提示される。

### 3. 立命館大学の到達点と課題

学園ビジョン R2020 の計画期間（2011 年度～2020 年度）において、私たちはグローバル化を基軸として、各学部・研究科・教学機関における教育研究のさらなる高度化への取り組みに邁進してきた。チャレンジ・デザインを描くにあたり、R2020 計画の最終年度からみた到達点と課題について、これまで取り組んできたグローバル展開、多様な教育実践、研究高度化、各学部・研究科改革の 4 つの柱に関わって、以下に振り返る。

## (1) 国際社会と地域に貢献する開かれた学園ーグローバル・イニシアティブの推進ー

グローバル大学への取り組みとしては、何よりも SGU の展開があげられる。多文化協働人材の輩出を目指し、国際系教学の新たな創造、留学生の受入れ、国内学生の海外派遣、外国人教員、外国人職員の採用、国際協力事業の推進など、グローバル環境の整備に邁進してきた。英語基準コースについても、国際関係学部グローバル・スタディーズ専攻、政策科学部 CRPS 専攻、情報理工学部 ISSE コースの設置をはじめ、多くの学部・研究科において英語基準コースが設置されてきた。現在、4 学部 4 コース、大学院 19 コースが設置されており、大学全体のグローバル化への波及効果を生み出している。

各学部・研究科においても、学部教学の特性を活かした文部科学省の世界展開力強化事業（文・政策・国際、経済、経営、理工、情報理工、生命）をはじめ、情報理工学部の「大連理工大学・立命館大学国際情報ソフトウェア学部」や、国際関係学部の「アメリカン大学・立命館大学国際連携学科」の開設が行われている。また、文学部の「キャンパスアジア・プログラム」などは高い注目と評価を得ている。さらに、世界有数の研究大学であるオーストラリア国立大学と連携した「グローバル教養学部」の開設は、立命館大学のグローバル教育の国内外のプレゼンスを飛躍的に高め、多文化コミュニティの形成に資するグローバル大学として発展を遂げる教学創造であった。このような各学部・研究科・教育機関におけるグローバル教育の取り組みは、グローバル社会で活躍する多文化協働人材の輩出に繋がったと言える。

他方で、グローバル大学として海外の大学との様々な連携が図られたが、留学生の多様性の確保（出身国・地域別留学生数の多様化）や英語運用能力の向上（達成実感の持てない層への支援）、大学院レベルでの英語運用能力の把握等の課題もあり、2023 年の最終年度までに着実に実施していくことが求められる。

## (2) 研究ー「特色あふれるグローバル研究大学」ー

研究高度化に関しては、R-GIRO や、衣笠・BKC・OIC キャンパスの特色を活かした研究拠点の創出、科研費の件数・金額の増大による基盤的研究の促進、産学連携の更なる推進に取り組んできた。特に科研費の採択件数も約 630 件に達し、R2020 の期間の 10 年間で約 1.8 倍に増加している。科研費全国 20 位台前半（私大では採択件数 4 位、配分額 3 位）の達成はもちろんのこと、目標値として掲げた、課程博士 100 人輩出（18 年度 97 人）にも肉薄してきた。また、産業界も巻き込んだ大学院と研究機構等との連携を強化し、次世代を担う若手研究者育成ならびに女性研究者支援とキャリアパスへの寄与に取り組んできた。これらの取り組みは、文部科学省「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」に採択され、中間評価では唯一の「S」評価を得るなど、着実に歩みを進めてきたと言える。

特色あふれる知の創造拠点の形成に向けては、立命館アジア・日本研究機構の発足や私大唯一の文部科学省「国際共同利用・共同研究拠点」の採択、オックスフォード大学をはじめとする世界トップ大学との協定締結、QS アジアランキングの向上など、国際的な研究活動、アジア・世界への研究成果の発信・広報に取り組んできた。これらの取り組みは、文部科学省「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）」や内閣府「戦略的イノベー

ション創造プログラム（SIP）」に採択されるなどの原動力となっている。

これらと並行して、人文社会科学系・自然科学系の融合を一層加速させるとともに、民間企業とのクロスアポイントメント制度の導入や、クラウドファンディングへの取り組みなど、新たな学外研究資金と研究者支援の試みとして前進させてきた。このような研究高度化への取り組みにより、総合的な研究力を有する大学として発展を遂げてきたと言える。

これまでの到達点を踏まえ、研究基盤のデジタルトランスフォーメーションを推進しながら、引き続き、立命館の特色ある研究分野（高い峰々）の創出、立命館の研究に対する国際的評価（世界大学ランキングなど）への対応や国際的な研究連携、大型産学共同研究やオープン・イノベーションの促進に更に取り組む必要がある。また同時に、今後はさらに国際的な研究評価を意識し、国際的に評価される研究拠点、研究領域を広げていかなければならない。あわせて、これらを支える基礎的・基盤的研究を促進するための環境・条件・組織づくりが重要な課題となる。

### **(3) 教育—学びの立命館モデル「教育と学びの質転換」—**

R2020 では、「学びの立命館モデル」を提起し、学習者中心の教育、学びのコミュニティの形成、国際教育を軸とした生涯にわたって主体的に学び続ける学生育成のための教育の質向上に邁進してきた。多様な学習支援、履修指導、多様なコモンズをはじめとするピア・ラーニング支援、学生の主体的な学習を促進する特色ある授業の展開などにより、学びの質を高める教育改善が組織的に図られてきた。また、単位の実質化に向けた教学諸制度の改革や協創施策を進めるなかで初年次教育を強化し、そして、教学 IR として学生の学びの実態把握にも取り組んでいる。このような「学びの立命館モデル」は、R2030 においても立命館大学の教学の柱として位置づけられたが、学年暦等の教学諸制度改革やグローバル化時代に求められる外国語能力の獲得、授業外学習時間の確保、成長実感を伴った学習成果の可視化等は、R2030 に引き継ぐ課題である。さらに、学習指導要領の改訂を受けて、今後、社会で求められる問題解決能力や論理的思考力を身に付けていくためには、能動的な探求型の学びがより一層重要性を増す。探求型の学びは、これまでも一貫教育や大学において取り組んできたが、変化の激しい社会においては、より高いレベルの問題解決力や思考力などの育成に取り組むことが求められる。そのためには、デジタル・トランスフォーメーションを通じて、教学エフォートを能動的な学びに最適化し、包括的な学習支援と一体のシステムへとさらなる質転換を成し遂げる必要がある。また、従来とは異なる技術的・組織的前提に立つこうした転換にともなって、教員のエフォート管理の考え方や ST 比についての検討を進めることも求められる。

学生支援や課外自主活動に関わっては、SSP の展開は、これまでの多様な学生支援の到達点となる取り組みと言える。また、立命館・社会起業家支援プラットフォーム（RIMIX<sup>7</sup>）を設置し、社会課題解決に貢献する起業家を一貫教育の枠組で育成・支援する取り組みを開始するなど、これまでにない、学生・生徒・児童の成長支援策も展開しつつある。大学スポーツへの取り組みを通じては、国内トップレベル・世界トップレベル等の輝かしい実績をあげ

<sup>7</sup> Ritsumeikan Impact-Makers Inter X (Cross) Platform の略称。

る部や競技者が育ち、学生・教職員・校友・父母をはじめとする様々なステークホルダーに対して勇気や希望を与え、学園全体にエネルギーを与えている。そのなかで、低回生からのキャリア教育や多様なインターンシップの開発など、学生の希望の進路・就職の実現に向けた取り組みもはかられ、難関試験においても、司法試験、公認会計士、国家公務員総合職の結果も私学上位の高い位置にある。

学園ビジョン R2020 では、このような多様な学びを支える支援策・奨学金制度として、+R 校友会未来人材育成奨学金や、育英・成長支援型奨学金など、多方面から学生の成長を支援する仕組みを整えてきた。このような手厚い奨学金政策は、学生の多様なニーズに向き合ってきた立命館の強みでもあるが、引き続き奨学金制度については、正課、正課外の枠を超えて、学生の意欲的な活動を支援する制度をさらに充実させていくことが重要となる。

このように学園ビジョン R2030 に向けては、「学びの立命館モデル」を実装するなかで、さらなる教育の質向上につながる、単位の実質化、授業外学習時間の確保、科目精選、成長実感を伴った外国語教育改革などの課題に取り組む必要がある。また、大学院においては、複数の研究科において定員未充足の状況にある実態を踏まえ、大学院学費減額による効果検証とともに、より広い研究のネットワークのなかで大学院教学の魅力を高め、質的・量的充実に向けた取り組みを進めることが重要である。そのうえで、大学院修了者の社会的ステータスの向上を社会に働きかけ、進路の拡大に努めるなど、グローバルに活躍できる高度人材の育成に注力することが、今後ますます求められる。さらに、こうした教育の中核を担う初等・中等教育から高等教育を通じた新たな高大接続の在り方と初年次教育改革、および研究高度化・大学院高度化を融合した改革を推進し、私立総合学園ならではの「新たな一貫教育モデルの展開」も重要な課題となる。

#### (4) 各学部・研究科が取り組んできた不断の改革

学園ビジョン R2020 においては、私立大学の優位性、独自性、創造性を生かした絶え間ない教学改善とともに、新しい学部・研究科、教育プログラムならびに新しい研究分野の創出に積極的に取り組んできた。2021 年度には、16 学部・22 研究科を擁する私立総合大学として国際水準の多様な学びを展開し、私立を代表する学部・研究科独自の特色をいかした教学展開と研究の高度化を果たしてきたと言える。また、全学共通教育の展開では、2020 年度から新たな教養改革がスタートし、大学院においては、複数の研究科を横断した超創人材プログラムが導入されるなど、全学横断型の教育プログラムを促進するなかで、多様な学びを提供してきた。

学園ビジョン R2020 では、教育の質向上を基本課題に掲げ、人材育成目的、教育目標、3 つのポリシーに基づいて、各学部・研究科・教学機関の教育力強化への取り組みや教学改革と共に、教員組織整備計画を策定し、計画的な教員組織の充実を図ってきた。全学共通教育の展開、大学院および研究高度化も視野に入れた教員組織を目指し、前半期では各学部・研究科の ST 比の改善が図られ、後半期においては、特別任用教員の学部定数化やテニユアトラック制度の導入などに取り組んできた。

このような教員組織を整備するなかで、新たな教学組織の創造とともに教育の質向上に

つながる教学改革を推進してきた。この10年間で振り返ると、表1・2のようにこれまでにない新たな教育研究基盤となる教学創造が果たされた。私立総合学園としてさらに幅広く、かつ高い水準の教育研究を通じた社会課題解決および人材育成、社会連携等への取り組みが前進したと言える。なお、各学部・研究科における人材育成目的、教育目標、そして3つのポリシーの達成に向けた取り組みにより、主体的な学びと教育の質転換が図られてきたが、一方で、学齢期人口の減少に伴い、学生の学力をはじめ大学で学ぶ目的意識の低下や意欲面での多様化が進んでいる。今後、学生の授業外学習時間の課題など多様な学力層へのきめ細かい支援が求められる。

【表1】 学園ビジョン R2020 期間における教学創造

年度	学部・研究科の教学創造
2011年	映像研究科を設置 国際関係学部「グローバル・スタディーズ専攻」設置
2012年	情報理工学研究科を設置 生命科学研究科を設置 理工学部電気電子工学科と電子光情報工学科を統合し電気電子工学科に再編、電子情報デザイン学科を電子情報工学科に名称変更、機械工学科とマイクロ機械システム工学科を統合し機械工学科に再編 文学部の14専攻・プログラムを再編し、8学域、18専攻を設置
2013年	政策科学部に「Community and Regional Policy Studies 専攻」を設置 大連理工大学と共同で「大連理工大学・立命館大学国際情報ソフトウェア学部」を開設
2014年	薬学研究科を設置 文学研究科に行動文化情報学専攻を設置し、2専攻15専修の体制に再編 立命館中学校・高等学校が長岡京へ移転
2015年	大阪いばらきキャンパスを開設
2016年	総合心理学部を設置
2017年	教職研究科（教職大学院）を設置 情報理工学部に情報理工学科を開設し、1学科7コース制に再編 経済学部を経済学科1学科2専攻に再編
2018年	食マネジメント学部を設置 人間科学研究科を設置 理工学部の都市システム工学科と環境システム工学科を統合し環境都市工学科に再編 国際関係学部にアメリカン大学・立命館大学国際連携学科を設置
2019年	グローバル教養学部を設置
2020年	薬学研究科に薬科学専攻修士課程を設置 食マネジメント研究科の設置認可(2021年)

【表2】 各学部・研究科におけるカリキュラム改革

学部／研究科	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
法学部		○				○				
経済学部		○					○			
経営学部			○							
産業社会学部								○		
国際関係学部	○							○		
文学部		○				○				○
政策科学部			○	○				○		
映像学部	○				○				○	
総合心理学部						設置				
理工学部		○				○		○		○
グローバル教養学部									設置	
食マネジメント学部								設置		
情報理工学部		○	○				○			
生命科学部		○					○			
薬学部					○					
スポーツ健康科学部				○						
法学研究科		○				○				
経済学研究科			○						○	
経営学研究科		○	○							
社会学研究科								○		○
国際関係研究科					○					
文学研究科				○						
政策科学研究科				○			○			
映像研究科	設置		○		○				○	
理工学研究科		○		○		○		○		○
情報理工学研究科		設置		○	○					
生命科学研究科		設置					○			
スポーツ健康科学研究科				○	○					
薬学研究科				設置						○
人間科学研究科								設置		
先端総合学術研究科										
言語教育情報研究科								○		
テクノロジー・マネジメント研究科						○				
公務研究科			○					募集停止		
法務研究科			○			○				○
経営管理研究科			○		○				○	
教職研究科							設置			

#### (5) 立命館大学の到達点を紡ぎ、チャレンジ・デザインへ繋ぐ

立命館大学の到達点と課題で述べた通り、学園ビジョン R2020 では、社会一般の固定概念にとらわれることなく、積極的（清新的）に先進的な取り組みを展開してきた。本学の取り組みは、ミッションである「立命館憲章」、ビジョンである R2020 を踏まえた全学、各学部・研究科、各キャンパス・各部の取り組み（アクション）が重層的かつ主体的に行われてきたことに特徴がある。

学園ビジョン R2020 は、教育では、学びの立命館モデルの展開とともに、各学部・研究科・教学機関での不断の教育実践を通して、学習者中心の多様なコミュニティにおける主体的な学びと教育の質転換がはかられた。主体的な学びを育む PBL やアクティブ・ラーニングを展開し、新たな教育組織として総合心理学部（ならびに人間科学研究科）、食マネジメント学部を新設するなど、これまでにない教学創造が実現し、様々な社会課題の発見・解決に総合的に貢献してきた。このように各学部・研究科・教学機関においては、常に社会の要請に応えるなかで、絶え間ない教学改革に挑み、新たな価値の創造とともに、学生・院生への教育を前進させてきた。各学部・研究科における人材育成目的、教育目標、そして3つのポリシーの実現に向けた教学改革の系譜は、立命館教学の主体的な改革のサイクルとして位置づけられる教育実践であり、他大学に対して誇りうるものである。各学部・研究科の多様な教育により巣立った多くの学生たちは、グローバル社会において、確かな学力をもとに、高い倫理性をもって、様々な Border を超え、他者を理解しつつ、個性豊かに世界で活躍できる人間として社会で奮闘している。このように、多くの有為な人材を社会に輩出してきた各学部・研究科教学の到達は、R2030 の礎となる取り組みである。

また、研究においても、第3期研究高度化中期計画（2016-2020）に基づく特色あるグローバル研究大学を目指す中で、科研費件数の飛躍的な増加とともに、R-GIRO を通じて、人文社会科学系と自然科学系による幅広い研究領域を活かしたクロスフィールド研究や産学連携の推進、スタートアップ企業の創出、若手研究者・女性研究者支援などの研究基盤環境の強化につとめてきた。このような研究高度化への取り組みの結果として、例えば、QS 世界大学ランキング（学術者評価）においても、私大上位の位置にあることや、文部科学省事業の国際共同利用・共同研究拠点として私学唯一の採択であったことは、多様で幅広い研究活動ができる総合的な研究力を有した本学の強みの証左でもある。

グローバル戦略に関しても、私学立命館ならではの突き抜けたグローバル化を推進し、アメリカン大学とのジョイント・ディグリープログラムをはじめキャンパスアジア・プログラムの恒常的展開やグローバル教養学部の設置は、国際水準の学びを提供してきた本学のプレゼンスを飛躍的に高める事業であったと言える。また、R2020 では、立命館だからこそ担う役割として災害復興支援室を設置し、東日本大震災からの復興支援に関わる数多くの活動を推進し、国内外の多様な地域との教育研究を通じた社会連携の構築を一層進めてきた。このような、教育、研究、グローバル展開、地域社会貢献の結果として、総合性と先進性を持つ体系的な教育や総合的な研究力を有した大学として早慶に迫る地位を確立しつつある。今後はさらに、国際的にも認知されるよう、研究レベルの一層の底上げと、特徴的な研究を推し進め、国内外から特色ある研究大学として認知されるよう取り組む必要がある。

R2020 では、常に社会からの要請にこたえるべく、アジア太平洋地域に位置する学園として、世界とつながり、他者と共生し、そして、社会から選ばれ、社会から支持される学園として、平和な未来の創造に貢献する特色ある教育、研究に努めてきた。この10年間の立命館学園の多様な営みは、参加・参画による民主主義的な学園づくりのなかで、教職員が一体となって達成してきたものだと言える。また、私立総合学園として、立命館大学と立命館アジア太平洋大学、各附属校との連携を深め、立命館の一貫教育モデルを構築してきたことは、他大学にない優れた特色でもある。そして、これらの改革は、常に学生・生徒・児童の成長を第一に考え、学ぶことの喜びを実感できる学園づくりを進めるなかで、私たち教職員ひとり一人が R2020 計画に向き合い、真摯な努力と絶え間ない改革精神によって築き上げてきたものであり、また同時に、学生・生徒・児童たちが、多様なフィールドで Border を超えて、果敢にチャレンジしてきた成果でもある。

これらの到達点に誇りと確信をもって、R2030 に取り組んでいくことが重要である。今後、すでに確定している学園ビジョン R2030「挑戦をもっと自由に」を踏まえて、全学の重点的な取り組みのデザインを示す「チャレンジ・デザイン」、各学部・研究科の「将来構想」、各キャンパス・部門の「基本課題」に主体的に取り組んでいくことが求められる。

すでに述べた通り、「ウィズコロナ・アフターコロナ」の社会においては、社会課題の発見・解決につながる価値創造、それを担う人材に求められる学びの価値の提供、それらを可能とする大学の在り方や価値観のとらえ直しが求められる。そのなかで社会的要請に応えるには、このような社会の急激な変化を捉え、時代の変化に対応して我々もさらに変わる必要がある。その際、私たちが築いてきた研究・教育における様々な価値は、上に述べてきたように実績として目に見えるものだけではなく、学園を構成する個人の身体や組織のコミュニケーションに、いわば暗黙知として埋め込まれた部分が大きな役割をはたしていることに注意を払うべきである。新型コロナウイルスが直接的な対面のコミュニケーションを妨げ、深層において人のつながりを蝕む病だからである。言語化・マニュアル化されていないスキルの蓄積の厚みに強みを持つほど、現下のコロナ禍は厳しいチャレンジを突きつける。重要なことは、暗黙知の次元に宿った組織の力は、固定的に暗黙知のまま発揮されるよりも、むしろ不断に形式化され、そこから新たな暗黙知が生成するというダイナミズムの下でより健全に発揮されるということである。コロナ禍がもたらしたチャレンジに直面して、私たちは蓄積してきた暗黙知を積極的に可視化・言語化し、形式知へと標準化・モジュール化・自動化を推し進める必要がある。それを前提として始めて、私たちは、より広いつながりのネットワークのなかで、あらたな暗黙知の形成へと力強く取り組んでいくことができる。

R2030 学園ビジョンの理念は、ひろく世界に向けて新しい価値を提示していくことを政策目標の第一に掲げている。そのためには教育・研究の方法論を刷新していくとともに教育と研究の相乗性を高めていかなければならない。これまでの日本人学齢期を主対象とする教育機関としてのあり方自体の転換が求められ、大学での教育・研究・学生諸活動が社会課題の発見・解決、そして新たな価値の創出につながるような知識と人材を産み出す中で発展していく循環性を高めていくことが求められる。

こうした観点から R2030 に取り組んでいくことが重要である。私たちは、R2020 計画期間における取り組みを通じ、日本の私大・総合大学有数の大学としての地位を確立しつつある。このことに確信をもち、関連する全ての構成員および連携先関係者に対する敬意と信頼をもって、次の時代、2030 年に向けた新たなチャレンジへと襷をつないでいくことが求められている。

#### 4. 2030 年代の立命館大学の姿：重点目標とチャレンジ・デザイン

すでに繰り返し述べたように、「学園ビジョン R2030」が想定する 2030 年に向け、世界は大きく、かつ急激に変わりつつある。立命館大学は、多様な専門分野を有する総合大学として、社会の動向を見据え、社会の在るべき姿を提起し、その実現に果敢に挑戦する大学を目指していく。このために、世界中の研究機関や研究者と連携して、様々な社会共生価値を創出し、教育・研究を世界水準で推進する次世代研究大学となることを目指すとともに、その成果を社会で一般化させるために、社会のあらゆる Border を超えたオープン・イノベーションを推進し、未来社会のあるべき姿の実現に向けて積極的に挑戦していく。次の 2 つの柱を 2030 年代の立命館大学の姿として掲げ、チャレンジ・デザインの施策を推進する。

##### (1) 新たな価値を創造する次世代研究大学

学園ビジョン R2030 では、不連続な変化を伴う予測困難な時代だからこそ研究高度化に取り組み、社会課題の発見・解決、新しい価値の創出を通じて、社会に貢献していかなければならない。これまで築き上げた R2020 の到達点をもとに、立命館大学は、研究の多様性を尊重したボトムアップ型のクロスフィールド研究を推進し、そのなかの優れた研究・研究プロジェクトの国際的認知を高める支援を行うとともに、R-GIRO（立命館グローバルイノベーション研究機構）や立命館アジア・日本研究機構における先鋭的な研究活動、ならびに研究所重点研究プログラム、研究拠点形成支援プログラムでリードしてきた課題解決型融合研究の強化をさらに推進していくことが求められる。多様なネットワークに支えられたダイバーシティ豊かな環境のもとに、大学が先導する研究プロジェクトと大学院高度化施策との連携をはかるなかで、研究高度化を推進していく必要がある。

また、グローバル化と情報化の急速な進展と緊密な結合は、研究のあり方も急速に変化させている。とりわけ「デジタルトランスフォーメーション (DX)」による研究スタイルの変革の加速が想定される。蓄積データやビッグデータとサイバー空間技術の活用は更なる研究高度化をもたらすことになるだろう。また研究手法も非接触・遠隔操作による研究のニューノーマルへの移行が促進される可能性もある。そうなれば、安心してこれらの研究スタイルが具現化する新たな危機管理、安全管理、研究倫理のあり方が問われることにもなるだろう。加えて、学界における融合領域の重要性が一層増大するとともに、ELSI (Ethical, Legal, and Social Issues) の観点を内包してグローバルな課題の解決に資する、文理融合的な応用研究が国際連携を前提に進展するだろう。SDGs が掲げられ、ESG (Environment, Social and Governance) の観点がビジネスの領域でも重視されるようになってきていることから示唆されるように、従来の教育／研究、理系／文系、正課／課外、研究／ビジネス、研究者／企業人など、20 世紀型大学像を前提とした二分法を超えた取り組みが、大学には求められる。

したがって「次世代研究大学」のいう「研究」とは、従来の大学における「研究」よりも広い意味を帯びており、そこでの「研究者」育成は、従来の大学における大学研究者の再生産よりもはるかに広い意味を持つ。次世代研究大学における「研究」は、社会共生価値に資するあらゆる知的探求、知的生産を含むものであり、それを通じて育成される人材の活躍の場は大学という枠にとどまるものではない。その意味で「大学をひらく」こと、そして創造的な知的生産を担う人材を育成することが次世代研究大学の基本的な考え方である。

では大学はどのようにひらかれるのか。まず一方で従来、学部や研究科の枠を前提として進められてきた研究活動が、学内の他部局はもとより、学外の研究機関、企業、政府・自治体、そして地域社会との連携といったより広い関係へと、その場を拡大している。そして他方で従来、研究との一体性の中で展開する高等教育とは切り離されていた初等・中等教育が、いわゆるアクティブ・ラーニングの推進のなかで知的な生産者としての能動性を伸ばす志向性をますます強めている。つまり、いまや大学は、学部や研究科といった狭い意味での大学の枠を超えて、タテヨコに広がるネットワークのなかで拡大的に再生すべきターニングポイントに立っているのである。私たちが掲げる「次世代研究大学」は、この意味で「研究と教育の拡大的再結合」を、その考え方の根底に置くものであり、この考え方をヒンジとして「学び続ける社会の拠点としての学園」という理念は「次世代研究大学」と表裏をなすものである。テクノロジーが社会の急激な変化に対して生涯を通して主体的に対峙する力を求められる時代にあって、大学は知的交信と社会実装の循環が必須に通過するノードの位置に再定位されることになる。そこからの「シームレスな学園展開」によって、教育と研究を融合したユニークなエコシステムを創造し、それを研究の立命館モデルとして確立することを目指す。

次世代研究大学は、上述のように拡大された意味での研究に重心をおく研究大学であり、その分だけ大学院の重みは増す。そしてそれには大学院の規模の拡大が伴う。他方、このことは直ちに学部の規模の縮小を意味するものではない。2020年において116.7万人であった18歳人口は2030年には104.8万人になると推計されている。学園規模全体については、少子化のトレンド中での学部入学者の質の確保、施設条件、教学のあり方そのものの変容、学部教育と大学院教育の連動を含めた一貫教育の高度化、グローバル教育の展開、社会人教育の展開、財政的条件など他の多くの要素との連関において判断されなければならない。また大学院の重みが増せば大学院教学を担う教員のエフォートの考え方も当然それにあわせて再検討されなければならない。次世代研究大学の創造という目標は、そうした判断の起点の位置に大学院の充実があるということを含意するものである。

次世代研究大学としての立命館大学は、世界中の大学や研究機関、政府・自治体、産業界や地域社会とも連携して社会課題の発見・解決、新しい価値の創出に向けた研究に取り組む。グローバルとローカルを対立として捉えるのではなく相補的なものとして捉えつつ、オープン・イノベーションを推進していくことにより、普遍性をもった新たな社会共生価値を提起する「次世代研究大学」の確立を目指していく。

## (2) イノベーション・創発性人材を生み出す大学

新たな社会共生価値を創出する「次世代研究大学」の実現に向けては、これまで以上に多様性を尊重し、顕在する社会問題だけではなく潜在する社会問題にも目を向け、その解決を図ることで、より深いイノベーションを生み出す大学として改革を進める必要がある。社会システムのパラダイムが変わりつつある今、新たな世界の実現を先導していくためには、科学技術をはじめとする多様なイノベーションに基づくソリューションの創出により、地球上の様々な社会課題を解決し、持続可能でインクルーシブな社会の創造に向けて取り組むことが重要となる。そのために、立命館の研究力の礎となる基礎研究と応用研究の卓越性をさらに高め、また基礎と応用を対立させることなく相補的な存在として尊重し合う風土を作ることで、他とは異なるイノベーションの担い手となる創発性人材を育成することが期待できる。

とりわけ新たな社会の創造では、提起した価値を社会の中に広め、さらにその社会に大きな変革をもたらすまで一般化していかなければならない。このために、より広い文脈で、かつアクチュアルにイノベティブ・マインドを醸成し、それを新たな価値の社会実装に遺憾なく発揮することのできる場と仕組みを充実させていかなければならない。これらを実現するために、専門分野や大学、研究機関、企業、行政、市民などの Border を取り払い、世界中で多様な連携を推進して、傑出した研究者が共働して研究に取り組むとともに、本学の大学院生が世界中の研究拠点での学びを通じて、グローバル研究とグローバル社会を担う人材に育っていく環境を構築する。さらに、本学の学びを通じて育んだイノベティブ・マインドを新たな価値の社会実装で活かすために、社会のあらゆる Border を超えた包摂性のあるオープン・イノベーションを推進し、学内外の多くの人達が自由に交流することにより、これからの社会を創造する新たな取り組みや社会のレジリエンスを高める取り組みが次々に生み出されていく場を創って行く。これらの改革を実現するためには、教職員と学生が、性別・国籍・年齢・障害の有無などに関係なく、互いを尊重し、専門や組織の壁を越えた多様性のなかで創造性を発揮し、生き生きと学び、また働くことのできる大学になっていなければならない。

これまでの成果を社会実装するなかで、人類的な社会課題の発見・解決、新しい価値の創出に貢献するとともに、人材育成と知的創造活動の中核である高等教育機関として、既存の価値観を超える主体的かつ創造力のある創発性人材の育成を目指していく。

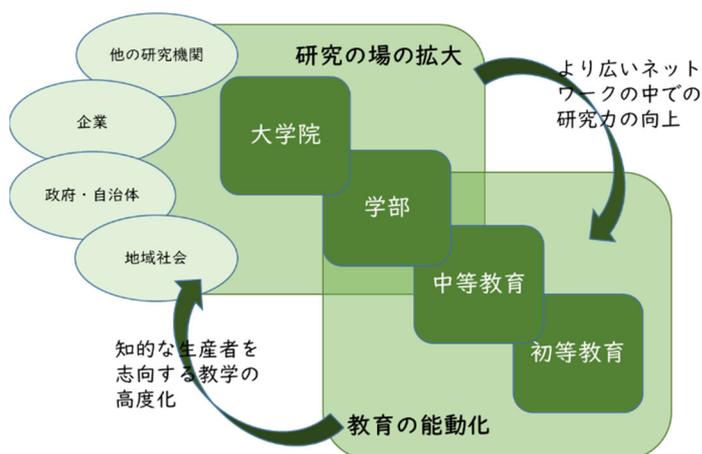
## (3) 研究と教育の拡大的再結合

上に述べたように、チャレンジ・デザインの二つの柱の第一は「新たな価値を創造する次世代研究大学」であり、第二は「イノベーション・創発性人材を生み出す大学」である。後者を生み出す大学のかたちが「次世代研究大学」にあるという意味で、チャレンジ・デザインの全体を規定するコンセプトは「次世代研究大学」だと規定される。この「次世代研究大学」のコンセプトからその具体像を引き出す解釈の指針として、「研究と教育の拡大的再結合」という考え方が提示できる。

「次世代研究大学」のコンセプトは、社会共生価値の創出に強く促された研究を重んじて

おり、そのために学問分野の横断や学内のヨコの連携だけではなく、他の大学を含む他の研究機関、政府・自治体、企業、地域社会といった多元的なアクターとの（もちろん国境をこえたものも含む）つながりのなかでの研究活動の拡大を謳っている。他方で、チャレンジ・デザインを貫く認識として初等・中等教育から高等教育に至るまでの学びの能動化の展開がある。学びのタテの流れのなかで、研究と教育は活動として融合する度合いを強めていることが「次世代研究大学」の前提となる。

一方で研究の場の拡大を通じたより広いネットワークの中での研究力の向上を目指し、他方に教育の能動化を通じて知的な生産者を志向する教学の高度化が進むのであれば、両者は大学という狭い枠組みを越え出たタテヨコの広がりの中で研究と教育を再結合することになる。これが「次世代研究大学」の具体像の基盤的イメージとなる（図「研究と教育の拡大的再結合」参照）。それは、いいかえるならば、「研究」をディシプリンの拡大再生産にとどまるものとしてだけではなく、多元的なアクターの参加を通じた、広い意味での知識生産と捉えることで、研究を志向する学園全体の知的活動を高めていこう、そして知的生産者としての研究者ひとりひとりが個としての力を存分に発揮できる場を創ろうというビジョンである。



図：「研究と教育の拡大的再結合」

この図のイメージには直ちに二つの注釈を施す必要がある。第一に、このタテヨコへのつながりの拡大は「次世代研究大学」が実現される論理的な経路を説明するものであり、自己目的ではないということである。実際において、つながりの構築には試行錯誤が必要であり、またその維持発展にはエネルギーが必要となる。直接的・直線的につながりを促す施策だけではなく、結果としてつながりが増殖する環境を整備することが「研究と教育の拡大的再結合」の具体化の指針として常に留意されなければならない。

第二に、このタテヨコへのつながりの拡大はマクロにみた「次世代研究大学」のダイナミズムであり、個々の研究者のミクロな視点から見た場合には、専門性（研究手法、対象領域）によって当然、異なったコミットメントとして経験されるということである。たとえばラボを構える多くのいわゆる「理系」の研究だけではなく、大規模調査などを行う工房型の社系研究やアーカイブ構築のようなプロジェクトで動く人文系の研究の場合、外部からファン

ドを誘引しつつ、学生もプロジェクトのメンバーとして参加するような実践はごく当たり前機能しており、ここに描いた「拡大的再結合」はかなりの程度、その自然な延長において捉えることができる。「学園全体をその可能性を広げる場としよう」ということが「次世代研究大学」のベースの発想である。

他方、研究活動のコアの部分において、そういった組織的共同作業がなじまないタイプの研究の重要性を無視することはできない。そういったタイプの研究が「次世代研究大学」の大きな循環の外に置かれるわけではけっしてない。研究の本質的なあり方にいわば個の人格的一貫性がある場合でも、知的な創造性の備給において、その人格的一貫性を構成するつながりの束のダイナミズムが重要であることは論を俟たない。そして蓄積に裏打ちされた持続的で深く濃いコミュニケーションが重要であることは当然である一方、暗黙の前提を揺さぶる契機をもたらす偶発的なコミュニケーションもまた知的に強靱な個の生命にとって不可欠である。現に学内外のさまざまな機会から新しい活動を展開し、知的生産の前線を拡大している個々の研究者の視点に立てば、いわば（固定的な強いつながりと対比される意味での）弱いつながりの拡大の可能性を高める環境が研究の可能性を広げるうえで必須の条件であることは自明と言ってよい。タテヨコのつながりの拡大を通じた「より広いネットワークの中での研究力の向上」は、この意味で、あらゆるタイプの知的生産のベースに作用するものである。

また研究のアウトプットをどこへ届けるかという点からも、つながりの拡大は重要である。高度に専門化された知的成果が、まず専門家集団のなかで共有されるべきことは当然であるが、「次世代研究大学」は社会共生価値の創出を志向する大学であり、それはいいかえれば、大学が専門知の生産に完全に自己限定し、その知が生み出す潜在的価値の実現については外部の社会に委ねきるという前世的な大学像からの離陸を目指すものだというところにほかならない。もちろんこのことは、大学における知的生産がなにもかも、直接的にならなかの社会的価値やまして経済的価値の実現に結び付いていなければならないということの意味するものではまったくなく、そうではなく、専門知と社会とのあいだの関係が開かれたものとなるための責任を大学は分有しているということが、大学のあり方そのものの水準で具体化されているべきだということである。今少し具体的に述べれば、それは具体的には専門家と非専門家、もっと正確に言えばある分野の専門家と別の分野の専門家のあいだのコミュニケーションを促す条件を整備することを、そもそもその条件が何かを知的に追求することを含めて、必要とするということである。本学には、研究の主題としてこうした問題に取り組む研究者はもとより、研究の成果を積極的に社会に届け、専門知と社会との関係に実践的に関与する研究者や職員が数多く所属している。大学における知的生産の文脈をタテヨコに広げることはそうした取り組みをさらに促す環境を創出するものとして、研究と教育の拡大的再結合のプロセスの有機的な一部にほかならない。

以上を踏まえ、立命館大学は、次世代研究大学の創造と創発性人材の育成を目指すなかで、これまで学園ビジョン R2020 基本政策において掲げた世界大学ランキング 200 位台および私大トップ 3 を目指す目標を堅持する。そして、未来社会のあるべき姿の実現に向けて果敢

に挑戦することで、ワクワクするキャンパスの創造とともに、「世界のなかで語られる大学・世界が語る大学」となることを目指す。そのような「次世代研究大学」の創造へむけて、3つの重点目標と5つのチャレンジ・デザインを設定し、立命館憲章の具現化をはかる。

## 重点目標

立命館大学は、2030年に向けて3つの重点目標を達成することを目指す。

### 1. 社会との共有知を創造する

社会課題の発見・解決、新しい価値の創出にむけては、例えばSDGsの17の目標のように、社会が目指すべき方向性に関する視点や、社会と共に価値創造を目指す姿勢が求められるであろう。社会課題の発見・解決、新しい価値の創出を志向する知的営みの場として、私たちは総合大学の強みを活かし、自然科学、社会科学、人文学のそれぞれの枠組みにおいて、さらにそうした枠組みを横断、融合するような教育・研究を通じて、社会と共有される知的価値を創造する。

### 2. 学びの価値を提供する

これまで、大学教育に対する社会からの要請や学生たちの就職活動を取り巻く状況等から、学生たちの学びの動機が就職の際に問われる知識やスキルの修得に偏っていたのではないだろうか。2030年に向けて、私たちは学習者が学問を通じて学ぶことの価値と意義を常と感じ、学齢期だけでなく、人生の長きにわたり、学び続けることができる「場」を提供していく。すなわち、立命館の名前の由来である「学問を通じて、自らの人生を切り拓く修養の場」という「孟子」の「盡心章」に立ち返り、ここに集う者が、学ぶ過程で得られた感動体験の積み重ねにより次の新たな学びを創り出すとともに、未来を生きる力を修得する「場」、いわば「学習者が人生を切り拓く学びのプラットフォーム」を提供する。

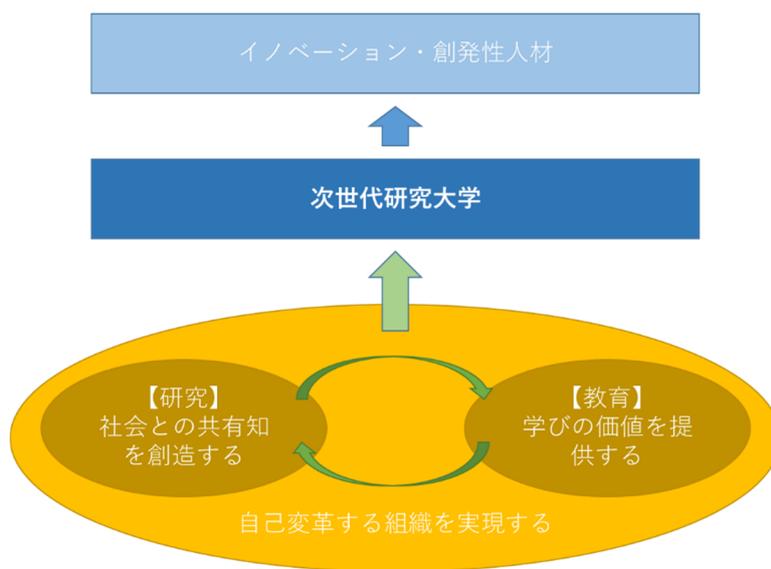
### 3. 自己変革する組織を実現する

社会と共有できる新しい知的価値は、これまでにない新しい発想から生まれてくるであろう。これからの私たちは、従来の価値観や大学のあり方にとらわれず、発想を大胆に転換し、既存の組織のあり方やこれまでの取り組みさえをも問い直すことが求められる。そのためには、従前を当たり前とせず、多様な視点や考え方が混じり合い、かつ互いに影響し合う環境を創って行かなければならない。そこで、立命館大学は、私たち個人や組織が「知のノード」となり、既往の枠組み、仕組み、制度を超えて、背景の異なる多様な人が、多くの機会・場所を通じて繋がり、影響し合う大きなネットワークを形成することで、大胆な発想から自己変革できる組織を実現する。

## チャレンジ・デザイン

立命館大学のチャレンジ・デザインは、社会の大きな変化を背景に2030年に向けた立命館大学全体のチャレンジ・デザインと各学部・研究科の将来計画の方向性、各キャンパス・部門の「基本課題」を示すものである。

チャレンジ・デザインの二つの柱と三つの重点目標にさかのぼって考えるとき、そこには、下図のような構成がある。



イノベーション・創発性人材を生み出す次世代研究大学は、「社会との共有知を創造する」、「学びの価値を提供する」、そして「自己変革する組織を実現する」という三つの重点目標に向けた取り組みを通して実現するものであるが、上に述べたように「次世代研究大学」が「研究と教育の拡大的再結合」を解釈の指針とするならば、この三つの重点目標は単に並列ではなく、研究の重点と教育の重点を往還する構成が核にあり、組織についての重点がその往還を支えるという構図が導かれる。

この構図に基づいてR2030チャレンジ・デザインの課題領域は、下の五点によって体系的に示される。

1. Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を核とした次世代研究大学の構築
2. 研究力の向上と教育の高度化をつなぐ教育の展開
3. 多様化する学習者に向き合う学びのシステムの適応性の向上
4. オープン・イノベーションを推進する多角的な連携の構築
5. 多様な個を新しい価値の創出へと導く組織変革

この五つの課題領域は、より具体的には「4+1」の構造を持っている。すなわちまず【研究】の側から、研究力の高度化の核心にかかわって「Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を核とした次世代研究大学の構築」があり、第二にそれを【教育】と有機的に縫い合わせる「研

究力の向上と教育の高度化をつなぐ教育の展開」が進められ、さらに第三に【教育】の場からの「多様化する学習者に向き合う学びのシステムの適応性の向上」を通じて連関の前線は押し広げられて、第四に再度【研究】の側で「オープン・イノベーションを推進する多様な連携の構築」を通じてそれが受け止められるという、いわば「研究から教育へ、そして教育から研究へ」という【研究】と【教育】の連関強化の4ステップの往還の取り組みがあり、そこに加えて、第五にそうした往還を可能にする組織体制の整備という課題があるという「4+1」の構造である。

次世代研究大学のコンセプトを「研究と教育の拡大的再結合」というコンセプトのもとに上のように体系化して示す意図は、コンセプト自体の明確化はもちろんであるが、チャレンジ・デザインを実行に移すうえでの解釈の指針を示すためでもある。変化の激しい時代における中期計画としてバックキャストの発想を起点に置く今次のチャレンジ・デザインは、10年間の行動計画を網羅的な to do リストで示す形式をあえて取っていない。しかし、情報理工学部と映像学部の OIC への移転がすでに 2024 年度に予定されているなか、以下に述べる五つの課題領域のそれぞれにおいて、期間の前半に確実に実現すべき課題の具体化は必要である。また次世代研究大学の基軸となる大学院の拡充や大学全体の組織変革課題などの大方針についても着手に向けてさらなる明確化を要する。その作業は、本チャレンジ・デザインを前提として常務会および必要に応じて設置される部会における検討を通して 2020 年度内に行われる。体系として示されたチャレンジ・デザインがそうした検討の際の指針となる。

他方、10 年間というタイムスパン全体で見たとき、「次世代研究大学」という目標が堅持されるべきなのは当然であるが、期間の後半に入るほど、状況の変化に応じて、その目標に対して最もふさわしい施策が（再）具体化されなければならないだろう。その際、本チャレンジ・デザインは、「次世代研究大学」という大目標のもと、「二つの柱」、「三つの重点目標」そして「五つの課題領域」の体系によって、そのような（再）具体化の参照枠となると同時に、五つの課題領域の下の施策を、各学部・研究科・部局が、これまでの到達をふまえた創意によって豊富化することを促す指針となるものである。

## 1. Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を核とした次世代研究大学の構築

次世代研究大学の核心には、研究ネットワークの拡大強化がある。その取り組みは、研究部による研究支援体制の変革とならんで、研究科を越えた連携、学部・修士連携強化、修士・博士進学率向上を目指した大学院教学の新展開が両輪として連動する。

特に次世代研究大学への足掛かりとして、R2030 基本政策委員会の部会で検討が進められてきた新たな専門領域への展開を含みつつ、立命館大学が Ritsumeikan Knowledge Nodes のハブとなっていくために、次世代研究大学を牽引する研究拠点・教育プログラムの開発が推進されなければならない。他のすべての施策の起点となる Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想全体の具体化とあわせて、その中で検討しうる分野は様々にあるが、ここまですでに先行して検討されてきたものについては、部会ないしは適切な委員会において検討を先行させ

る。また Ritsumeikan Knowledge Nodes を推進するうえで、既存の研究機構・センター、学部・研究科・教育機構が引き続き大きな役割を果たすことは言を俟たない。それぞれの分野での貢献だけではなく、さらなるネットワークの拡大への寄与が期待される。

(1) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想 (世界水準の研究・教育展開)

(次世代研究大学・Knowledge Nodes 構想検討部会)

これまでの実績を基盤として更なる教育研究の高度化に取り組み、世界とアジアにおいて確固たるポジションの次世代研究大学の実現を目指すため、グローバルな射程を持つ新たな研究高度化戦略として「Ritsumeikan Knowledge Nodes」の構築に取り組む。

「Ritsumeikan Knowledge Nodes」では、本学の学部・研究科、研究機構・センター、そしてそこで研究に取り組む個々の研究者が、自らの研究ポテンシャルを最大限に実現できる仕組みを基盤として構築しつつ、海外の大学・研究機関や国際機関、さらに企業、NGO、国内・海外の研究者等とのネットワークの全学的な可視化を通じて、継続的なパートナーシップを拡大的に構築し、サイバーとリアルが連動する国際的ネットワークにおいて立命館大学が重要かつユニークな「知のノード」となることを目指す。

「Ritsumeikan Knowledge Nodes」を構築することにより、グローバルなネットワークを通じた研究高度化と若手研究者育成に資する研究者の活動および研究・教育プロジェクトを強力に支援するとともに、研究テーマの創出や領域育成に向けて学部・研究科と協力し、さらに学園内の情報共有により多様な取り組みのシナジーを促す。

○ 新たな研究領域と研究重点分野の設定による社会共生価値の創造を志向する異分野連携・融合型研究の推進

ー 卓越的研究領域 (リサーチ・エクセレンシー) の設置

潜在的な卓越的研究領域から、複数の研究領域を重点分野に位置づけ、より先鋭的で独創的な研究として世界水準の研究拠点を形成し、Ritsumeikan Knowledge Nodes 構築を先導する推進力とする。

ー リエゾン・ハブの創設による融合領域における研究の加速

学外アクターを取り込んだ異分野融合研究を促進する領域として、たとえば「医系領域」、「メディア&クリエイティブ領域」、「ライフ&ヒューマン・サイエンス領域」、「アース&スペース領域」、「技術・社会・法領域」など、本学の研究力の蓄積から潜在的に強みを発揮できる分野を括りだし、異分野融合重点領域に設定する。学内外研究者・研究機関による「環礁型」の多様なコラボレーションを通じて Ritsumeikan Knowledge Nodes を形成し、本学の強みと本学にない分野の融合的研究を促進する。

ー 重点分野における世界水準の研究者集団の形成と再生産サイクル構築

重点分野におけるトップリサーチャー、高い実績を挙げている中堅、将来有望な若手を層として確保するとともに大学院での研究者の再生産とグローバル・ネットワークの強化をはかる。

- 世界水準の大学・研究者との共同研究の促進
  - － 世界水準および日本トップ水準の研究分野創出を目指す新たな研究高度化推進  
世界トップ大学との研究交流を促進し、インパクトファクターの高い学術雑誌への論文投稿（英語）の支援を強化する。トップリサーチャーの確保とともにネットワーキングの強化をはかる。
  - － 若手・中堅研究者の育成・定着、若手研究者の国際招聘・交換スキームの拡充  
国際公募等（リクルート含む）により常時 100 名規模の若手研究者を海外から招聘し、研究活動に専念できる環境を整備し、本学教員との共同研究や若手研究者の育成をはかる。
- 研究ネットワークの可視化と組織的再構築
  - － 研究ネットワークの可視化・共有を通じた潜在的な卓越領域の掘り起こし  
国内外の既存ネットワークに関する情報を組織的な財産として共有し、潜在的な卓越領域の掘り起こしおよびグローバル展開、産学連携、オープン・イノベーション等を推進する多様な連携を進めるための情報インフラを整備する。
  - － 海外大学機関との「R-Global Nodes30 (R-GN30)」の形成  
海外のリサーチ・ユニバーシティとの戦略的なネットワークの形成をはかる（30 大学選定）。卓越的研究重点分野を強化し、海外大学との学術連携、共同研究、国際連携教育課程（JD・DD：修士・博士レベル）、人材育成、社会連携など重点的な連携を進める。  
  
（R-GN30 の候補：オックスフォード、SOAS、ハーバード、スタンフォード、UC バークレー、MIT、UBC、ライデン、NUS、ANU、高麗大学校、清華大学、ケープタウン、ガーナ、キング・アブドゥルアズィーズ、IIT ボンベイ、他）
  - － 超学際・超領域共創型研究の展開  
マルチアクター（機関所属研究者、独立系研究者、起業家、技術者、専門職業人、市民等）の共創による課題の発見・創出と課題の解決に向けて、オープンデータの活用やサイバー空間とリアル空間を往還するコミュニケーションによる研究展開をはかる。
  - － サイバー空間における学内研究者のサロン、研究交流プラットフォームの整備  
立命館内の各大学・学校の研究者が集い、研究上の交流およびネットワーク構築をはかることが可能な研究交流プラットフォームを整備する。
- 研究情報の国際的発信、国際的レピュテーション向上、グローバル広報の推進
  - － 海外ブランディング戦略プラットフォームの整備（国際的な研究支援体制の強化）  
大学ランキングの向上（目標：世界ランキング 200 位台）を含め、国際的なレピュテーション獲得を目指す。大学ランキングが ST 比など教学に関する指標、被引用など研究に関する指標がまさに結合して行われている評価であることに鑑みれば、次世代研究大学における「研究と教育の拡大的再結合」の成果のセルフ・リフレクションとしても重要となる。こうした再結合を図りながらも、グローバルな研究高度化のための情報インフラを整備し、サイバー空間における情報発信（データやアーカイブの

オープン化、アクセシビリティの重視、立命館大学ブランドとの紐付け等) および研究活動(研究会、共同研究活動等)を促進することも重要となる。これらを国際的に支援する体制としてグローバルリサーチオフィス(仮称)を設置する。この部門では国際的な評価のあり方の戦略を分析し、アドバイスを受けることも視野に入れるものとし、そうした機関との連携を模索する。

○ 社会共生価値を創出する研究と大学院教学の力動的な展開

- － プロジェクトベースの研究者育成チャンネルの充実
- － 研究機構と連携した大学院学位プログラム

博士院生等への一体的研究支援ならびに大型産学連携研究プロジェクトへの参画支援等、研究プロジェクトベースの研究者育成のチャンネルを充実させる。院生を含む若手研究者への支援プログラムやアワードを設置する。研究所・センター等による融合型研究の推進とともに、数週間から数か月・半年・1年などの受け入れ、ジョイントディグリー/デュアルディグリーのプログラムも含めた世界トップ大学との院生の相互受け入れスキームを開発する。

(2) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を牽引する先端的・融合的分野における研究と大学院の展開

多様化、複雑化する社会のなかで、解決困難な様々な課題に対応し、新たな価値を創造するためには、20世紀型大学像を前提とした従来の研究/教育、理系/文系、正課/課外などの二分法を超え、課題探索および課題解決を可能にする融合研究を通じて未来社会のあるべき姿を積極的に提起する姿勢が重要となる。立命館大学ではR-GIRO(立命館グローバルイノベーション研究機構)および立命館アジア・日本研究機構、研究所重点研究プログラム、研究拠点形成支援プログラムなどを中心に、課題探求・課題解決型融合研究を推進してきた。また、研究所・研究センターの設置や運営においても、学部やキャンパスを横断する研究者の連携と学際性が重視され、分野横断的で多様な研究活動が展開されている。これらをさらにグローバル化し、オープン・イノベーションを促進しつつ「Ritsumeikan Knowledge Nodes」と接続する。先行する検討をふまえて、先端的な融合型研究の推進のため、まず理系分野における融合研究の研究・教育に特化した新たな組織(例えば新たな研究拠点・大学院等)の設立、および社会共生価値の創造に密接に結びつくアート・デザイン領域および美学領域における融合研究を志向する研究・教育の拠点の構築に向けて取り組み、両者を橋頭堡に、本学に蓄積された研究力をさらに展開して世界水準の研究拠点が叢生する「次世代研究大学」を目指す。

○ 世界水準の先端的融合分野の研究および大学院展開

(理系教育研究のあり方検討部会)

再生医療や創薬、バイオテクノロジー、医療分野などのライフサイエンス系分野の世界的研究力量をさらに高めていく。まず国内外医学部・医療機関等と連携した医学系の教育研究展開を目指し、くわえて、たとえば地球、先進宇宙理工学、海洋、脳科学

など、本学に蓄積された研究力をふまえて強みの発揮できるフロンティア分野を括りだし、新展開を目指す。

倫理的・法制度的・社会的課題（ELSI）を組み込んだ研究、開発、共創、教育を推進するとともに、先端性・学際融合性・国際共同性による教育研究を牽引する存在として、先端融合科学大学院の設立に向けて取り組む。

○ アート・デザイン領域および美学領域における研究・教学の拠点形成

（アート・デザイン系教学検討部会）

社会共生価値の創造に密接に結びつくアート・デザイン領域および美学領域において、その領域に応じて伝統文化や伝統産業との関わりを可能としつつ、融合研究の研究・教育に特化した、本学の研究高度化を先導する国際水準の研究拠点、組織（新大学院等）の設立に向けて取り組む。

(3) Ritsumeikan Knowledge Nodes 構想を拡充する国際的総合大学に相応しい研究および教育分野の充実

また、社会共生価値を創出する融合型の研究と教育の推進に向けて、私たちがこれまで実績を積み上げてきた専門分野においても、さらに研究と教育の多様性を追求し、領域を広げることが必要となる。社会の価値創造の仕組みや社会構造が変化していくなかで、国際的にも高い水準の研究と教育に取り組むためには、以下のような新たな知識生産と価値創造を先導する教学の更なる充実・改革に取り組む。

先述のように、COVID-19 を経て、デジタルトランスフォーメーションの加速と多様性と包摂（ダイバーシティ&インクルージョン）の徹底した追求にチャレンジ・デザインの焦点を見るとき、そこからテクノロジーによる社会的参加のエンハンスメントやエンパワーメントといった直接的な課題が導かれることは当然である一方、こうした課題は、「現実」とは何か、「人間」とは何か、「自然」とは（あるいは「社会」）とは何か、といったメタディシプリナリな主題にまで根を下ろした探究の深さを伴うべきものでもある。COVID-19 を経た「次世代研究大学」としての立命館大学の取り組みを先導するものとして、先端融合科学領域、アート・デザイン領域、さらにデジタル・クリエイティブ領域、「技術・社会・法」分野、「多文化共生・平和構築」分野をはじめとする人文・社会領域、そしてウェルフェア領域におかれるのは、そうした深い次元からの課題意識から提起されるがゆえである。このことは他方で、それらの領域に限らず、本学に蓄積されているあらゆる分野の研究について、同様に深い次元からのポテンシャルが追求されるべきであることを意味するものである。

○ 健康・長寿・QOL を総合した研究教育展開

ー 健康・ウェルフェア分野における新展開

課題先進国として日本が迎える高齢化社会において、薬学、スポーツ健康科学、食、生命科学、理工、経済、心理、経営などの分野が共同し、生活習慣病の予防や健康・食・長寿を総合した QOL（生活の質）の向上に向けた文理融合の教育研究を、BKC を拠点として取り組む。

#### 一 医系分野における新展開

学内外の医系領域研究を促進する拠点として、医学系研究教育組織または医療系大学・学部との連携課程を設置する。民間医療機関とも連携し、社会に資する医学研究および医療人材を輩出する。

#### ○ 特色ある人文学・社会科学系教育研究の推進

対外的に高い学術的評価を得ている人文学・社会科学分野がさらに高められる環境を整えつつ、社会共生価値の創出の観点からの底上げを図り、特に「技術・社会・法」分野、「多文化共生・平和構築」分野など、社会的課題・価値の発見・創出・解決に貢献しうる横断的な人文学・社会科学分野の特色化を推進する。

#### ○ デジタル・クリエイティブ分野の推進

アート、ビジネス、テクノロジーを融合したデジタル・クリエイティブ分野への新展開を図る。映像作品や次世代メディアコンテンツ、最先端技術に触れる場の構築や、映像・拡張現実（AR）・仮想現実（VR）・混合現実（MR）・画像処理技術等を活用したエデュテイメント（娯楽の要素を取り込み、楽しみながらする教育プログラムやそのためのソフトウェア／プログラム）を推進する。

## 2. 研究力の向上と教育の高度化をつなぐ教育の展開

研究ネットワークの拡大を通じた研究力の向上と教育の高度化をつなぐためには、大学院・学部教育の高度化、グローバル教育の刷新、社会人教育モデルの構築も含めた高度専門職業人材の育成、一貫教育の新展開、地域連携の拡大、キャンパスの特色化といった課題に取り組む必要がある。その際に研究支援と大学院教学の連動が必要なことは言うまでもない。次世代研究大学においては「研究」はより広い知的生産のなかで捉え返されるが、それを可能にするには、大学院を核とした研究機関としての大学の本質的な力が質・量ともに高められなければならない。その意味で、次世代研究大学を創出するタテヨコの多様なつながりのなかで最も基礎的な軸となるのは、学部教育と大学院教育のつながりである。大学院の規模の拡大は、中期的に、各学部・研究科の特性をふまえて、大学院教育と学部教育へのリソース配分の一体的な更新をとまう。その前提には、デジタルトランスフォーメーションと学びの能動化を軸とした学びのかたち（カリキュラム、クラス規模、授業様式など）の変容をふまえた、教員組織の規模、施設条件、教員の教育エフォート管理の考え方の整理が求められる。また学園規模や財政構造の検討とともにST比についての検討も必要となる。それらを通じて、各学部・研究科のこれまでの教学の蓄積をふまえつつ、学部教育を大学院志向のものへと刷新していく。

たとえば、卒業研究・卒業論文は学部教育に埋め込まれた能動的な知的生産活動を通じた学びの機会として次世代研究大学における学部教育の重要なコンポーネントと位置付けうるが、次世代研究大学の理念を突き詰めて大学院志向の学びを学部のカリキュラムに徹底していくならば、そのような能動的な学びの機会は、卒業研究や卒業論文に局在するかたちではなく、各学部の教学特性に応じ、コースワークのなかにも大学院との連携や研究プロジェクトとのかかわりを持たせていくといったかたちで、カリキュラムの全体を貫くものと

なることが望まれる。それを通じて卒業論文などの位置づけも変わる可能性があるとともに、教員との距離の近さと能動的な学びのなかで濃密なピア・ラーニングの機会を提供する「ゼミ」の機能—これは日本の大学のすぐれた特徴である—を次世代研究大学の文脈で活かしていくことが求められよう。

他方、学部教育を大学院志向のものへと転換することは、必ずしもいわゆるストレートマスターを増やすことを意味するわけではない。次世代研究大学がめざす多様なつながりの中での知的生産のかたちは、ディシプリンや取り込まれる社会課題の性格によって、大きく異なる。学部教育と大学院教育との直接的な一体性を高める方向（たとえば学部から博士前期課程までの五年一貫教育など）は当然ひとつのありかたであるが、学部における学びの後にいったん様々な現場に出て実務に就き、社会課題にとりくむ当事者として大学院に学ぶときに学びやすい仕組みを整えていく方向もおおいにありえる。その場合、一方で学部教育はディシプリンをベースとしつつ、直面する社会課題に即して学び続ける力を身につけることを、他方で大学院教育は学部からのディシプリナリな学びの連続性を考慮しつつ、より多様な知的土台の上に専門知を涵養して課題発見・課題解決へと結びつける学びの設計が求められる。大学院の充実、ライフロングの複線的な学びを前提に具体化されなければならない。

いずれにせよ、次世代研究大学における大学院教学は、産官地の多様なアクターとの相互浸透のなかで拡充を追求されるべきものである。後述するようにそのことは、分野を問わず、大学院生のキャリアパスを確保するうえでも必須である。

またこうした各学部における次世代研究大学へ向けた具体的な教育の高度化の取り組みは、各キャンパスの施設面での構想とも連動する。さらに次世代研究大学として、研究科間・課程間のタテヨコの連携を促進しつつ、体系的な学位プログラムを展開していくことが求められよう。

また国境を越えた人の移動に制約がかかる一方、オンラインでの学びの提供の厚みが増すことになれば、カリキュラムの内側におけるダイバーシティのなかでの学びの高度化と留学による学びの境界線は相対化される。グローバルな留学生の動向をふまえた国際学生のリクルートメントの強化、学生の国際的発信力を高める学びの展開など、各学部・研究科が進める着実な教学のグローバル展開による SGU 推進の先へ向けて、両者をまたぐ地点からの取り組みも必要となる。そのためには大学およびキャンパス全体のグローバル化の一層の推進も求められる。

すでに「2030 年における立命館大学の存在価値」の項で述べたように、「次世代研究大学」は、2030 年代にむけて、日本がこれまでの社会構造を脱して、高度な知識基盤社会へと転換していかなければならない状況にあることを見据えたビジョンでもある。ライフロングの学びのなかで、個々人の学びの軌跡はより横断的かつ複線的なものとなる。そのことは上に述べた大学院志向の学びのパスの複線性においてすでに含意されていることであるが、その文脈で社会人教育と一貫教育は、きわめて大きな意味を帯びることになる。すなわち社会人教育においては、まさに社会人として社会課題の発見・解決、新しい価値の創出の必要に直面する中で、より高い学位や新たな専門性を求めて、あるいは大学の研究者と協働する

プロジェクトを通じて、社会と大学の間を往還して、学び続けることが、価値の創出の前線に立つ条件となる。そのために、学位プログラムの試みとノンディグリーでの学びの提供の蓄積、また研究における産学連携の蓄積を踏まえつつ、従来の枠組みを大きく越える取り組みが求められる。また一貫教育については、デジタルトランスフォーメーションによって可能になる学修履歴の継承による学習支援の一貫性の高度化などを通じた各附属校・提携校の学びの高度化をふまえ、大学院教育への接続を見据えた高大接続の高度化など大学院を起点とする研究のネットワークの広がりへの接続が求められる。そこには上述の通り、デジタル化によって新たなかたちで展開されるべきグローバル化の要素が必然的に掛け合わされる。くわえて重要なことに、一貫教育においては、たとえば中学から大学院までの学びを一貫のパッケージとすることで、社会にでるまでの学びの長期化の負担を緩和する選択肢の提供も可能となる。そして卒業後の OBOG は、社会に出た後、ライフロングの学びの航路のなかで再び大学へと帰ってくるときに、母校＝母港としての立命館がそれを受け止められる大学であるならば、それこそが次世代研究大学としての立命館大学の一貫教育の究極の姿であるともいえよう。

以上述べたようなネットワークの拡大のなかでの知的生産のノードのイメージは単なる比喻ではなく、具体的な場として実現されなければならない。そのためのキャンパス展開が追求される。情報理工学部と映像学部の OIC 移転は、OIC はもちろんのこと、BKC、京都キャンパスにおける研究・教学のシナジーを力動化する契機でもある。各キャンパスのコンセプトを次世代研究大学の下に再解釈し、キャンパス内の連携を強めつつ、特色化を推進することが求められる。

#### (1) 研究と教育のさらなる連携

次世代研究大学は、研究と教育の拡大的な再結合を基礎として構築される。そのためには、一方で多元的なアクターとの連携による研究の高度化を推進するとともに、もう一方でそうした研究活動の土台となる専門性に裏打ちされた学力と「つながり」を志向するダイバーシティに開かれた教学の展開が求められる。この意味で次世代研究大学の実現にあたっては、立命館学園の一貫教育の枠組みを活かした国際水準の新たな研究・教育の展開を図るとともに、立命館学園の研究・教育の高度化に資する新たな拠点形成が求められる。

そのために R2030 においては、研究の高度化とともに、学びの目的意識を高めることに引き続き取り組み、高い水準の学力や技量を有する学生をさらに世界水準に高めていくための学びと成長を可能とする場の創出に重点的に取り組む。その際には、個々の学習者が、それまでの学びの経緯やそれにより培ってきた知識をもとに、自らの興味や関心、能力、キャリア観に応じて自由に、かつ主体的に学ぶ内容と方法を選択できる環境を整備していかななければならない。いわゆる 3 ポリシーにもとづくカリキュラム設計が一定の浸透を果たしたことをふまえ、文科省等の動向を注視しつつ、より学習者中心 (Learner-centered) でのカリキュラム提供への転換を進める力動的なカリキュラム設計・カリキュラム運用のなかで 3 ポリシーを実質化させることが求められる。この方向への転換は、カリキュラム設計を学生の学びの実態により内在化させ、後述する包括的学修支援の構築と歩調をそろえ、共通

教育の高度化の課題などとも連動させつつ、デジタルトランスフォーメーションの可能性を積極的に追求することで次世代研究大学にふさわしい教学への転換の基礎となる。

次世代研究大学全体の視点に立つとき、学習者中心への転換は、研究と教育の拡大的再結合の有機的一部でもある。次世代研究大学として各キャンパスの特色を生かした新たな研究拠点の形成を追求しつつ、高い水準の学力を有する学生・生徒・児童がさらに伸長するための教学の高度化に取り組む。

- 研究と教育の拡大的再結合の促進（大学院・学部教学の高度化部会）
  - － 研究と教育の拡大的再結合に向けた教育課程・教育方法等の整備  
機動的な学位プログラムの展開、学部・大学院の連携強化（6年一貫制、大学院科目早期履修、「斜め」進学支援など）による学びのつながりを強化する。  
研究機構・研究センターのプロジェクトへの院生・学生・生徒・児童の参加、学生・生徒による研究プロジェクトの促進とその単位化を行う。大学院においては、研究機構を中心とした研究・教育の統合をはかる。
- 研究高度化の取り組みの包括的な加速  
世界トップ大学との研究交流促進、トップ研究者の招聘、研究者育成、科研費獲得推進、研究部門体制強化、D&I環境整備、研究IR・研究プロモーション・研究広報の強化等、研究高度化を研究組織と大学院との連携を含めて強化する。
- 大学院の抜本的拡充とそれに連動する学部教学の高度化  
社会情勢との往還の中で、大学院規模と博士号授与数の大幅な増加を追求する。デジタルトランスフォーメーションと学びの能動化を軸とした学びのかたちの変容をふまえた、教員組織の規模、施設条件、教員の教育エフォート管理の考え方の整理を進め、学部教育を大学院志向のものへと刷新しつつ、大学院教育と研究プロジェクトの相互浸透を高め、規模にふさわしい教育体制と大学院生に対する研究・学習支援制度を構築する。理系教育は学士・修士の6年を基本とし、他大学からも進学される大学院へと抜本的拡充をはかる
- 若手研究者育成制度の充実  
プロジェクトベースの大学院教学の強化、学会発表や論文投稿のほか様々なチャンネルを通じた大学院生による研究成果発信の支援、本学における研究・教学への参加を通じたポストドクのキャリア形成支援の拡充など、これまでの取り組みをさらに充実させつつ、大学院生の研究と企業など学外アクターとのマッチングの支援など、より広いネットワークのなかでの研究者育成を追求する。
- 研究高度化および研究・教育の拡大的再結合に向けた戦略的ヒューマンリソースマネジメントの導入  
世界的な研究者招致のための柔軟な仕組み（サイバー空間も含めたグローバルな拠点での勤務、研究業績に準じた処遇、研究・教育・行政のエフォート管理、海外大学との連携（サイバー上も含む）を視野に入れたクロスアポイントメント制度の実質化等）に取り組む。若手教員を対象にした研究専念制度（3年程度）を導入し、研究高

度化に取り組む。

一 研究機構における研究と教育の拡大的再結合の促進

研究機構に所属する教員は本学の研究力の底上げに大きな役割を果たしてきた。次世代研究大学においては、研究機構所属の教員が研究と教育の拡大的再結合のなかでさらに大きな役割を果たすことが望まれる。これまでも GCOE 拠点をはじめとする研究プロジェクトに大学院生の参画を推進するなど、大学院と研究機構を核とした若手研究者の育成に取り組んできた。このような大学院と研究組織との連携実績をふまえ、体制の拡充とともに、研究科とは独立の学位プログラムなどのかたちで、高次の研究と教育の再結合を牽引することが求められる。

(2) グローバル教育の刷新（新たなグローバル化検討部会）

「Ritsumeikan Knowledge Nodes」構想の一環として、海外の有力大学（世界ランキング上位）・国際機関との戦略的パートナーシップを構築し、世界に複数拠点を設け、グローバルな学びの展開を目指す。必ずしも日本をハブにしない形での、海外の大学・研究機関と連携したグローバル教育拠点において、立命館の教育を展開可能な環境を整備する。

ウィズコロナ・アフターコロナの時代を迎え、グローバル教育の在り方についても大きな転換点を迎えている。オンライン授業の進展により国や地域をこえた形での教学展開が加速している。その様な変化を通じては、国際異動を伴わない形での「留学」や「留学生」も現実となることが想定される。留学生が母国に在住したまま立命館大学での修学を行い得る環境を整備することは、立命館大学の新たなグローバル展開の姿を切り拓くこととなり、国際社会における立命館大学のプレゼンス向上にも大きく寄与する。それらを実現するための、国際的通用性をもった、魅力ある教育・研究内容とともに、それらを効果的に発信し、国際的認知に繋げていく仕組みの構築が求められる。

グローバル教育の刷新にあたっては、SGU での多様な国際水準のグローバル展開をふまえて、2022 年度に完成年度を迎えるグローバル教養学部をはじめ、国際関係学部グローバル・スタディーズ専攻、政策科学部 CRPS 専攻、情報理工学部 ISSE コースの英語基準コースの展開、文部科学省における世界展開力強化事業（文・政策・国際・経済・経営・理工・情報理工・生命）の推進、情報理工学部の「大連理工大学・立命館大学国際情報ソフトウェア学部」や、国際関係学部の「アメリカン大学・立命館大学国際連携学科」の開設、文学部の「キャンパスアジア・プログラム」の高度化、スポーツ健康科学部の GAT (Global Athletic Trainer) プログラムや経営学部の BSA (Business Studies Abroad)、経済学研究科の MPED (Master's Program in Economic Development) などの経験をいかし、多国間連携型高等教育プログラムの新たな展開を図ることも可能である。学部の英語基準コースとともに、英語ベースの修士課程についても、上述の経済学研究科のほか、既に理工学研究科、国際関係研究科、政策科学研究科、情報理工学研究科、生命科学研究科に存在し、多様な外国人留学生を受け入れ、研究者の養成とともに国際的な高度専門職業人の育成に取り組んできた。デュアル・ディグリー・プログラムに関しても、例えば、国際関係研究科では、海外の 7 つの大学院、文学研究科では 3 つの大学院、社会学研究科では 2 つの大学院と協定を締結してい

る。各学部・研究科での取り組みの到達点をふまえ、英語基準プログラムの質を確保する上で、教学のガイドライン、学修支援、学生支援、課外活動、組織体制、そしてEMI(English Medium Instruction [英語による学術科目授業])の能力を高める組織的なFDなど、体系的に何が求められているかを整理しつつ、英語基準の教育課程や留学生の受け入れをさらに進めていく。

デジタル・トランスフォーメーションを通じたグローバル教育を推し進めることは、他方でリアルな場における多文化経験の学びの価値の追求と相補的に推進されるべきことである。グローバル・イニシアチブの達成を踏まえつつ、次世代研究大学にふさわしい規模で、大学院・学部の各レベルで留学生の送り出しと受け入れを推し進めることが求められる。また日本に立地する大学としての立命館のリアル学びの場としての価値を磨き、日本語基準の留学生を確保すると同時に、英語基準の留学生の日本における学びの価値を高める仕掛けを追求することも求められる。

#### ○ ポスト SGU 構想に向けたグローバル教育の展開

- ー Ritsumeikan Knowledge Nodes としての「海外キャンパス」設置構想（仮称）

アメリカ、ヨーロッパ、中国、東南アジア、南アジア、中東・アフリカの6拠点に「海外キャンパス（マイクロキャンパス）」（仮称）を設置する。拠点は協定先・連携先の大学・研究所内に設置し、オンラインを活用しグローバルな教学展開に資することを想定する。

従来の「海外大学への送り出し・受け入れ」の枠内にとどまらない、Ritsumeikan Knowledge Nodes を構成する世界各地の拠点およびオンラインを活用した、新たなグローバル教育を展開する。
- ー 立命館サイバーキャンパス構想（仮称）

i) 学部・研究科が展開するオンライン授業、ii) 立命館大学がオンラインを介して展開する海外大学と連携した教育展開、iii) 海外大学のオンライン授業の履修、iv) 附属校との一貫教育、v) 社会人対象のオンライン授業、vi) その他収益事業としてのエクステンション教育事業等を展開する「立命館サイバーキャンパス（仮称）」を設置する。v), vi)を含め、授業の一部は立命館大学・学園の正規学生のみならず、社会に公開した形で展開する。
- ー 大学院を中心とする英語プログラム（通信課程含む）の拡充  
学術研究活動のグローバルな展開に対応するために、「Global Nodes30 (GN30)」の形成を通じて、国際的な学術連携と国際共同研究に必要な英語プログラムをサイバーとリアル空間で展開する。大学院レベルでの英語プログラムの拡充とともに、国際的な研究者ネットワークの形成につながる大学院生の留学を促進する。
- ー オンサイトとオンラインを組み合わせた国際交流  
オンサイトとオンラインを組み合わせた新たな国際交流を進める留学プログラムを開発する。オンライン上での留学前プログラムや外国語学習の実施など、オンサイトとオンラインのそれぞれの利点をいかしたプログラムを展開する。

- 海外大学・研究機関と連携したグローバル教育研究拠点の形成
  - 海外大学機関との「Global Nodes30 (GN30)」の形成を通じた学術連携、共同研究、国際連携教育課程（JD・DD：修士・博士レベル）などの連携を進める。
- 国境をこえた回遊のなかでの学びを志向する海外拠点中心型の教育システム
  - － 海外における附属校・提携校の設置
    - 「海外キャンパス」設置地域の一部に提携校（小学校・中学校・高等学校）を設置する（WASC（Western Association of Schools and Colleges、米国・西部学校大学協会）、CIS（Council of International Schools、英国・インターナショナルスクール会議）などの認定インターナショナルスクール、通信課程を含む）。附属校生徒に加え、現地国・地域生徒も含め、正規・非正規課程を問わず、立命館大学・APUに進学する生徒を確保する。従来の「留学生」という範疇に入らない、初等・中等教育段階からの留学生確保を海外で展開する。

### (3) 社会共生価値の創出に寄与する社会人教育の展開（社会人教育検討具体化部会）

人生 100 年時代におけるリカレント教育／社会人の学び直しの需要は増加の傾向にあり、このニーズに対して民間教育も続々と参入している。オンライン教育の進展は、教育展開の「垣根」を格段に下げる状況をもたらし、様々なアクターが地理的制約にとらわれない形で教育事業を展開する時代となることが予測され、大学が提供するバリューがあらためて問われる。立命館大学は高等教育機関として、民間教育が展開できない、先進性と専門性、発展性を兼ね備えた教育プログラムを展開することで、学び続ける社会の実現に貢献する。

その際には、幅広い社会人の学習ニーズへの対応を図るとともに、Society5.0 の進展に伴い社会構造が変化していくなかで、2030 年代の社会を担う社会人を育成するための取組みを重点化する。変化の中から新たな価値や意味を見出し、組織や人に対して的確な方向性を示して協働できる高度専門職業人材の育成を目指すことに、社会共生価値を提供して高い水準の教育研究を展開する大学独自の価値を見出すことができる。世界および日本の多様なフィールドにおいて、この観点から必要な教育展開に取り組む。

R2020 計画においても、大学学齢期以外を対象としたリカレント教育の展開を掲げ、社会人院生の受け入れに向けた長期履修制度の導入や企業・団体との連携促進に取り組んできた。経済学研究科（税理・財務コース）、政策科学研究科、薬学研究科、スポーツ健康科学研究科（博士課程）、人間科学研究科、言語教育情報研究科、テクノロジー・マネジメント研究科、経営管理研究科、教職研究科では、社会人の学びやすさを考慮した授業を提供している。これらの経験をふまえ、またオンラインを通じたプログラム提供の可能性や校友・父母のライフロング・ラーニングのニーズ等に応えていくことも追求しつつ、新たな社会人教育を展開していくことが重要となる。

- 企業連携型・課題解決型の教育展開と事業化
  - 企業との連携を通じて、企業が必要とする課題解決やスキル養成に特化したオーダーメイド型の、学びのコンテンツ開発や通信教育を含むオンラインとオンサイトの

ハイブリッド型教育を含めた学習環境拠点（社会人教育研究プラットフォーム）の開発に取り組む。西園寺塾やオンラインセミナーなど既存の取り組みについて、多様なチャンネルや形態で積極的に拡充し、社会人の知の需要に応えるかたちで、次世代研究大学としての立命館に展開する知が広く社会全体の創造性に資する回路を広げ、立命館の研究・教育リソースを活用した多様な社会人プログラム（正規課程、履修証明プログラム、アウトリーチ・サービスなど）を展開し、収入政策としてもそれらの事業を位置付け具体化を図る。また、学校法人外に、エクステンション事業、出版・デジタル・クリエイティブ事業等を柱とした事業会社を設立し、立命館が有する様々な価値を、時代に応じたツールを通じて、広く社会に訴求するための取り組みを目指す。また、特に社会人教育需要の高い首都圏において、より多様なプログラムの展開に注力する。

○ 観光ホスピタリティ分野の高度職業人材養成

観光ホスピタリティプログラムを設け、それをふまえて観光ホスピタリティ専攻の設置を検討する。

(4) 各キャンパスの特色化を通じた価値創造

次世代研究大学を目指した研究と教育の拡大的な再結合は、単に抽象的な理念でなく、むしろ具体的な「場」の持つ力に促されるものである。そして新型コロナウイルスのインパクトにかかわらず、大学にとってそうした促しの力を持つ最大の「場」はキャンパスである。次世代研究大学の創造は、新たな研究領域の開拓とともに、本学のキャンパスをそれぞれに個性を具えた研究と教育のノードの集積地として積極的に特色化を図ることで推進されるべきものである。

○ 各地域に根差し、街づくりの循環に接続する知的生産の拠点としてのキャンパス創造

ー 京都キャンパス

伝統文化や伝統産業とも紐づいた、先端的なアート研究拠点、複雑化・多様化する社会に応じて社会科学系と人文学系の学びを提供する拠点としてのキャンパス創造をはかり、国内外からの多くの人々が立ち寄り、学ぶ拠点として特色化する。豊かな自然と歴史的景観を有する衣笠に位置するキャンパスの強みと京都ブランドを活かし、複雑化・多様化する社会に応じて社会科学系と人文科学系の学びを提供するなかで、法と政治、歴史・文化・伝統芸術、国際関係、地域社会をはじめとする学問領域を基盤とし、「技術・社会・法」領域、「多文化共生・平和構築」領域などをはじめとする多面的な領域で特色化を図る。新 MLA（Museum/Library/Archive）の展開とともに文系・社系学問の拠点として、京都という学問の地から世界を見通し、伝統的分野から現代が抱える諸領域までの幅広い学問分野を対象として、社会と人間を探求する研究・教育を展開する。

ー BKC

次世代研究大学の創造を先端科学分野での新領域の創出においてけん引するとともに

に、社会科学と自然科学が融合したキャンパスとして社系・理系・学際系の学部が併存する特徴をいかし、ロボット技術などのテクノロジーに支えられた、スポーツ・健康・食・長寿を総合する QOL/ウェルフェア向上の社会デザインを志向する取り組みをキャンパス全体で推進し、BKC の新展開を図る。グローバルに展開する高齢化社会への取り組みや、健康長寿国としての食や健康に関連する研究・教育を地域に還元し、環びわこ地域との共生、健康で豊かな生活創造への貢献など、地域に開かれた大学として展開する。また QOL/ウェルフェア分野だけでなく、広く社会共生価値の創出へ向けて、研究シーズの発掘を進め、R&D ベンチャーへとつなげていくとともに上記の重点分野および BKC 各学部・研究科の研究を基盤としたスタートアップ形成・実証実験拠点としても位置付ける。さらに“（内外から）人が集まる”キャンパスを目指して、「住」「食」環境の整備を進めつつ、フロントゾーンの一層の活性化を図る。くわえて、アントレプレナーシップ（起業家精神）を志向するプログラムの開発や今後あらゆる分野の基礎教養となるデータサイエンスについてその教育プログラムの充実へむけ、経済学部で代表される社系学部と 2020 年度に新たに数理科学科にデータサイエンスコースを設置した理工学部などの理系学部の連携を積極的に進める。

#### － OIC

2030 年に向けて、うめきた二期開発や大阪万博開催を契機に大きな社会変化が予想される大阪に位置する OIC は、「アジアのゲートウェイ」、「都市共創」、「地域・社会連携」のキャンパスコンセプトを高度化するなかで、関西エリアの成長に貢献する都市共創拠点として特色化する。情報理工学部、映像学部の移転を通じてソーシャルコネクティッド・キャンパス展開（後述）を先導し、アートとデジタルテクノロジー分野を媒介とした広範な連携によって社会共生価値の創出を志向する研究と教学を多元的に展開する。くわえて、産業界・他大学、地域と連携したオープン・イノベーション拠点、また観光ホスピタリティ分野をはじめとする新たな産業分野における人材育成拠点として、急速に変化する社会を捉えた、未来と人間、社会を探究する研究・教育展開を図る。

#### (5) 一貫教育の新たな連携

社会共生価値を創造する次世代研究大学を実現するうえでは、小学校から大学院まで約 5 万人の学生・生徒・児童を有する私立総合学園としてのポテンシャルを更に高め、立命館の各附属校・提携校において展開されている日本の初等・中等教育モデルとなり得る高いレベルの教育展開を大学院教育まで連携させ、相互発展させる教育モデルが重要となる。

また特にこの文脈で、2. (1)に述べたように学習者中心のカリキュラム提供を追求するならば、「専門性に裏打ちされた学力」をカリキュラムのなかで、どのように提供していくかの前提の変容をもふまえる必要がある。次世代研究大学は、そこへ至るための研究と教育の再結合を通して、学びのタテのつながりの強化を伴うことはすでに述べた。学びの能動化は学びのタテのつながりを強化する。知的な生産活動においては、教師と生徒の非対称的な関係だけではなく、むしろともに知的な生産活動に携わる者同士の経験や知見の交換

に高い教育の効果がある。自ら苦心した知的生産の成果に対して、同じく知的生産に携わるものとして——技術的にだけでなく、精神的にも——フィードバックが与えられることの重要性である。このフィードバックの連鎖こそが、学びのタテのつながりにほかならない。

そしてタテのつながりの恩恵を被るのは児童や生徒だけではない。知の専門化が進めば進むほど、専門知をいかに社会にひらくかは専門家の責任として重くのしかかる責務となる。大学において研究に従事する「専門家」（そこには教員だけではなく、大学院生、さらには学部生も含まれる）にとって、より若い世代の学び手とのコミュニケーションは、広い意味での科学コミュニケーションの重要な機会となり、またそのことが研究の価値を高めることにつながる。

このように、次世代研究大学における学びの能動化は、その必然的な帰結としてのタテのつながりの強化を伴う。一貫教育において、高大間の緊密な連携のもとで追求される内在的で丁寧なマッチングの実践が求められる。そして、次世代研究大学において、学びのタテのつながりの基軸となるのは大学院志向の学部教育である。少子化高齢化と知識基盤社会化がさらに進むなかで、創造的な知的生産者を志向する素質と意欲を持つ学生の争奪は今後ますます激烈となる。そのとき立命館大学が、まず附属校の生徒に選ばれる大学でなくては、次世代研究大学としてふさわしい人材の厚みを確保することはできない。その意味で、2030年において四附属校から立命館大学への進学率80%を確保することは、立命館大学にとっての目標となる。附属校から偏差値的な観点で上位にある他大学への進学が増加傾向にある一方で、すでに学内進学率が75%を切っている現状を踏まえれば、これは立命館大学が附属校の優秀層にいかにかアピールするかという課題にほかならない。そのためには附属校で先行する学びの達成のうえに、デジタル・トランスフォーメーションを踏まえた既存の教学の合理化を図りつつ、学部教育全体のデザインを学びの能動化に向けて刷新する必要がある。

#### ○ 学びのタテのつながりの体系化

人間の成長において、研究に「目覚める」契機は一様に訪れるものではない。また優れた研究を行う能力は、特定の認知的能力によって測りうるものでもなければ、まして保証されるものでもない。次世代研究大学としての立命館大学を実現する立命館学園におけるタテの学びのつながりを捉えるとき、三つのパスを理念型としてたてて体系的な展開を図る。

##### 1) 各学部の正課におけるタテの相互浸透と学部横断的探究学習共通プログラム

能動的な学びのタテのつながりの最も太いパスは、正課におけるアウトプットを通じての相互浸透である。すでに高大連携企画で一定行われてきたことであるが、それをさらに全面的に展開することが望まれる。正課に外付けで実施される高大接続企画ではなく、附属校と各学部、それぞれの正課に組み込まれた学びのタテのつながりをつくることが求められる。そのうえでさらに学部を横断する施策も望まれる。

##### 2) 優秀層へのインセンティブ提供

タテのつながりの第二のパスは、優秀層へのインセンティブ提供である。いわゆる

偏差値的な意味での学力にも秀でたうえで、知的生産者を志向する特に優秀な生徒には、個別的に、特別のインセンティブをもって立命館大学における知的探求のメリットを受け止める契機を提供する必要がある。

### 3) 個性層への承認提供

タテのつながりの第三のパスは、個性層への承認の提供である。能動的な学びにおいて尖った知性は、集団的な学校教育の枠組みでは十分な承認が得られるとは限らない。一貫教育の強みを生かし、いわば学習支援を一貫教育に拡張する発想が必要となる。

#### ○ 文理融合型の新たな一貫教育モデルの構築

先進的な探求学修で培った附属校生徒の多様な社会課題に対する知的好奇心をさらに高めるために、大学の研究活動に早期に参加できるような高大研究接続に取り組む。文理を超えた学びは、既に一貫教育の段階で取り組んでいる。文理を分ける日本型教育システムからの脱却をはかり、立命館ならではの文理融合型の一貫教育モデルを構築する。

#### ○ 社会的課題解決、SDGs 推進を中心とした新たな高大連携の推進

##### ー 学びの一貫教育モデル：知の生産に共に参加する学びの開発

社会的課題解決、SDGs 推進を中心とした、大学と附属校との教育・学生生徒間連携、大学の研究プロジェクトへの生徒の参加と単位化をはかり、初等・中等教育と大学院との接点を創出・拡大していく。RIMIX への取り組みをはじめ、イノベーション教育を初等・中等・高等教育各段階においてさらに推し進める。

#### ○ 突出した能力のある生徒を伸ばす環境づくり

大学の取り組みへの早期参画や、国際的環境への参画をより容易に実現することにより、高い水準の学力や研究力を持つ生徒を、早期に大学へ接続可能なモデルを構築する。

#### ○ 一貫教育の中でのグローバル教育

英語学習の一貫化、大学と高校間の留学プログラムの連携、大学国際交流プログラムへの高校生の参加等、Ritsumeikan Knowledge Nodes のネットワークを活用した一貫教育の枠組みにおいて、附属校生徒と大学生がさらに共修可能なグローバル教育を展開する。

### (6) 首都圏・東海圏等における多元的な地域戦略の策定・展開

国内の学齢期の入学者確保について、首都圏・東海圏等における対策を強化する。首都圏等の在住者層の教育ニーズ、とりわけ「突き抜けたグローバル人材」や「社会を変える創発性人材」育成への強いニーズをふまえ、立命館のグローバル展開力量やイノベーション創出力量を発揮した教育モデルを確立する。その際には、海外における教育・研究活動や「Ritsumeikan Knowledge Nodes」のネットワークを活用した取り組みを図る。

また、東海圏においては、理系教学の入学者構造の観点からも非常に重要なエリアとなる。社会共生価値の創出を目指す学園全体の魅力を発信する重要なエリア戦略としてとらえる

必要がある。

○ 首都圏・東海圏等における教育研究拠点の形成

ー 附属校・提携校の設置拡大

首都圏、東海圏において、立命館学園の附属校または提携校を設置する。その後の東北圏・九州圏での展開（現地拠点を通じた連携を含む）を視野に入れる。

○ 各拠点における地域連携・産学連携体制の拡充

各附属校キャンパスや、各地域の研究拠点をサテライト型キャンパスとして、研究科または学部の学科・コースの一部や研究連携機能などを当該拠点に設け、地域課題解決に資する教育研究に取り組む。

（想定される新たな地域：首都圏、東海圏、福島県（川俣町）、北海道（札幌市、江別市）、滋賀県（守山市）など）

### 3. 多様化する学習者に向き合う学びのシステムの適応性の向上

能動的な学び（アクティブ・ラーニング）の高度化は、研究と教育の拡大的再結合を通じて実現される次世代研究大学の教育における基軸である。学び手がたえず自己を発見する能動的な学びの過程には、そこに寄り添うさまざまな支援の充実が欠かせない。特にデジタル化に駆動された学びの能動化においては、学生のアウトプットに対するフィードバックが重要であり、これを補完・充実させる学修支援基盤の整備がベースとして重要である。

サマーレビューでは、学生部、各学部・研究科、国際部などでこれまで展開してきた学生への支援を包括的にまとめていくという方向性が示された。学修支援は単に困りごとを取り除くというよりも、その困りごとの意味を発見するプロセスとしてそれ自体学びの意味を持つ。またさまざまな条件の学生にとって学びやすいシステムは、究極的にはすべての学生にとって学びやすいシステムにほかならない。COVID-19 のインパクトのなかでの教学実践から私たちがあらためて強く認識した大学の教学上のバリューは、学生の声に対して教職員が責任ある声で応答するという意味で、応答可能性（responsibility）をまっとうすることの決定的な重要性にある、ということであった。この意味で、デジタルトランスフォーメーションの加速が想定されるコロナ後の大学においては、正課そのもののありかた、それと有機的に結びついて機能する包括的な学習支援、さらに多様な学習者・多様な学習機会を包摂する学生支援の仕組みが一体的に構想される必要がある。映像学部と情報理工学部の移転に際して掲げられた「アートとテクノロジーに支援された学びのグローバルコミュニティとしてのソーシャルコネクティッド・キャンパスの創造」もまたそうした横断的・包括的な取り組みの上に推進されるべきものである。

また DX の推進は、特に初年次教育、（いわゆる STEAM にスポーツも加えた）教養教育、外国語教育などの共通教育の刷新を促す要素でもある。各学部の教学展開と連携しつつ、次世代研究大学にふさわしい最適化が求められる。たとえば、抽選科目について、学生が2つ3つと抽選科目に落ち、それがときにモチベーションの低下を招くことは認識されていながら、これまでは必要悪として容認されてきた。しかし DX の推進は、抽選科目の削減を行う

可能性をもたらす。このことは学びたい科目を学ぶ機会を提供するという意味で広義の学生支援にもつながる。

さらに課外活動についても、次世代研究大学のダイナミズムに位置づけられ、学園アイデンティティに資する方向での施策が求められる。これまで正課と両輪をなす位置づけにおいて、人間性の陶冶に重要な役割を果たしてきた学術・学芸・体育などの課外活動の領域に加え、社会起業やボランティアをはじめとする領域の拡大、オンライン、リアルの両面にわたる学生活動の場の広がりに対応して、これまでの「課外活動」の枠組みを超えて学生活動を再定義し、それにふさわしい支援のあり方を提示しなければならない。

#### (1) 新たな学習支援・学生支援の在り方の検討（新たな学習支援・学生支援の在り方検討部会）

デジタルトランスフォーメーションの加速を前提として、EdTech を活用したリアル+オンライン学習の充実を図るべく、反転学習、Web 授業、エンロールマネジメントに資する学習ログの蓄積・分析、SSP を含む包括的学習者支援（障害学習者支援、トップアスリート学生支援など）のデジタル化を推進する。また、学生・生徒・児童の興味関心、キャリア観に応じて、サイバー・リアルを相補的に用いて主体的に「学びの自主設計」を行うことができる環境を整備する。

また、多様な学習者の包摂は、高等教育機関としての大学の責務であるだけでなく、知の創造の場としての大学の生命である。本学はすでに多様な学習者を、それぞれの文脈で支援する制度を構築してきたが、単に困りごとを取り除く支援ではなく、個々の学習者の経験の固有性に寄り添い、学習者の手にその経験の意味を取り戻すことを通じて本人の学びの実現を支援し、学びの「場」におけるつながりの質を高めていくことが重要である。次世代研究大学が目指す、開かれた文脈での研究と教育の結びつきにおいて、包括的な学修支援は教学および研究の高度化と直接に結び付く課題である。

さらに、急速に変化する状況のなか、社会的・科学的な観点から課外自主活動を取り巻く環境（施設・設備、体制など）の適切な更新が求められている。また、次世代研究大学の中で、従来のスポーツ・文化・芸術・学術活動を中心とする課外自主活動を通じた人間的成長とスクールアイデンティティの涵養がこれまで以上の意味を持つことはもとより、起業や社会活動をはじめとする、従来の課外自主活動の枠組みに入らない活動を促進させることが、次の時代の学生支援・課外自主活動支援として重要となる。課外活動における多様なコミュニティの中で培う社会性の涵養は、正課教育とのつながりの中で、学生の成長に寄与することが大いに期待でき、そしてまたデジタルトランスフォーメーションを通してオンラインとオンサイトの活動の組み合わせの中でリアルの場としてのキャンパスにおける人間同士の時間の共有がこれまで以上に濃密な意味を帯びることをふまえたとき、課外活動における教育効果は、今後より一層重要視していかなければならない。R2030 では、「正課」「課外」の二分法を越え、すべての学生がその個性を活かして多様な人々と協働して学ぶことを通じて成長実感を獲得し、他の誰でもない自分自身のパーソナルベストを更新し続けていくことが可能な環境を提供する。

- デジタル化に駆動された学びの能動化に呼応する学習支援の基盤整備
  - － 学生のアウトプットに対するフィードバックの高度化

正課における学生の学びのアウトプットに対するフィードバックは、この間、学びの立命館モデルのなかでも追求されてきており、シラバスの運用の高度化などを通じて徹底が図られてきた。学びの能動化の推進は学生の学びのアウトプットへのフィードバックの重みをさらに増すことになる。これまでの到達を踏まえ、ライティング・センター機能の提供も含め、さらにデジタル化に呼応した学修支援基盤を整備することが求められる。
- 次世代研究大学の研究の担い手としての大学院生
  - － 研究の担い手としての大学院生

次世代研究大学において、研究の担い手としての大学院生の役割はますます大きく、重要になる。大学院生のリクルーティングの強化のためにも、教学部と研究部の連携のもとに、研究の担い手としての大学院生の活動を支援する包括的な仕組みが求められる。
  - － 大学院生のキャリアパスの拡大

大学院教育の拡大は、出口についてのデザインを具体的に持つことがきわめて重要である。従来の大学院キャリアパス推進室の取り組みを、次世代研究大学のつながりの広がりのもとに押し広げ、従来の産官学地連携の取り組みをふまえつつ、大学院教育によって身につく専門性が生きる社会的文脈を創造する取り組みを大学院教育やそれと結びついた研究に組み込んでいくことが求められる。また、大学院生が人材として社会から適切に評価されるよう、直接に社会に働きかけていくとともに、企業や自治体などと協働して大学院生のキャリアへとつながる仕組みを作っていかなければならない。
- 学生の成長を支援する「課外活動」の枠組みの再定義と総合的な学びと成長の仕組みづくり
  - － 課外活動の再定義

体育・文化・学術・学芸に代表される伝統ある課外活動の活性化と、それに加えて、多様な学生がリアルとサイバーを横断する多様なコミュニティのなかでの活動の広がりを含めた「課外自主活動」の再定義を行い、それを踏まえた新たな活動を促進させる学生支援を展開する。
  - － 包括的な学びと成長支援

オンサイトとオンラインが混在することを前提とする時間割編成、オンラインによる外国大学の授業履修を含めた国際交流、PBL などキャンパス外での学び、課外などを促進する柔軟な運用が可能な仕組みを構築する。
  - － 多様な学習者の包摂：固有の経験が積極的に意味づけられる場の生成

学びにおけるコミュニケーションのユニバーサル・デザインを促進し、誰にとっても学びやすい場を構築する。

オンラインとオンサイトを接続した学生コミュニティの形成による、(学部・研究科・

専攻分野・年齢・出身国等)「異なる」学生間がつながる空間を創出する。

○ 教育デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進による支援と政策の高度化

ー EdTech の活用を前提とした包括的学修支援システムと内部質保証の構築

AI 等を活用したオンライン・オンデマンド学習データに基づく課題提示・学習アドバイスをはじめとする「個」に対するアドバイジングと「組織」に対する IR の充実をはかる。また、附属校・提携校を中心とする小中高における学習データの連携・支援と IR への活用を展開する。そのため、反転学習、Web 授業、エンロールマネジメントに資する学習ログの蓄積・分析、SSP を含む包括的学習者支援のデジタル化を推進する。また、学生・生徒・児童の性格的特性、興味関心、キャリア観に応じて、サイバー・リアルを相補的に用いて主体的に「学びの自主設計」を行うことができる環境を整備する。

ラーニング・アナリティクスの観点からも、これまで実施してきた「学びと成長調査」の蓄積に立脚しながら、学生自身が客観的・主観的データに基づき、自身の成長をセルフリフレクション (自己省察) し、生涯学び続ける力を涵養できる支援体制を構築する。

○ ハイブリッド型教育の展開

オンサイト (リアル) 授業・オンライン授業・オンデマンド授業の効果的な組み合わせにより展開するハイブリッド型の新たな学びの実現にむけ、それぞれの教育効果を生み出すための、授業や教員組織の在り方、カリキュラムや授業全体の設計、授業規模などの教学条件の向上に取り組む。

○ 「社会実装力 (ことがらをなす力)」を育むサードプレイスの創生

学生が既存の枠組みの「殻」を破り、新しいエネルギーや秩序を生み出す上で、「場」の創出はひとつのカギとなる。学生にとって正課や課外における様々な活動をする「セカンドプレイス」の大学を、より創造的な交流の場として有効なコミュニティとなるよう、「サードプレイス」へと接続することということもできよう。それは、従来の大学での学びや社会連携の「カタチ」にとらわれず、よりよい社会に知を活かす志をもち、「失敗を許容する」社会実験や社会実装を通じて、「ことがらをなす力」を育む機会となる。

学生間の交流だけでなく、地方自治体や民間企業、社会的課題に取り組む NPO、生活と地域社会の安寧を守ろうとする自治会など、多様なアクターが物理的・心理的な距離を超え、多様な参画形態でキャンパスに集い、「混ざり合う場」を仕掛けることが次世代研究大学における学生支援の大きな役割となる。

(2) 大学院・学部教育の高度化：既存学部・研究科間のさらなる教育連携

研究と教育の拡大的な再結合が進むプロセスでは、従来のディシプリンや学部・研究科の枠に収まりきらない学びのニーズが生まれてくる。2. (1) で述べたように学習者中心のカリキュラム提供へと転換する際、そうしたニーズに機動的に対応していくならば、既存の学部・研究科を単位とする内部質保証の仕組みから、学習者のニーズをベースとして学部・研

究科を横断する連携が機動的に可能になる仕組みを用意することが求められる。

○ タテのつながりのなかでの学部カリキュラムの高度化

－ 知的生産活動のなかでの学びの貫徹とそれをささえる学習支援体制の整備

次世代研究大学における学部教育は、一方で大学院とのタテの連携、他方で一貫教育からのタテの連携を軸にカリキュラムの高度化が求められる。特に前者についてはすでに述べたように、いずれの方向のタテの連携も広い意味での知的生産活動としての研究のなかでの学びを貫徹すること、その意味で学びの能動化を推し進めることが必要になる。学びの能動化は、ひとりひとりの学び手の知的関心や条件に寄り添うことのうえに成り立つ。一方でEdTechを通じて学びのカスタマイゼーションを追求しつつ、他方で個々の知的関心をより広い知のネットワークへとつなぐ役割もまた学習支援のおおきな機能となる。また一貫教育の高度化とともに（グローバル教養学部で導入されたチューター制度のような）従来のTA制度の枠を超えたタテのピアラーニングを強化することも求められる。次世代研究大学の創造へ向けて、そうした体制を提供することも含めた学部カリキュラムの高度化が求められる。

○ 学位プログラム化を軸とする学びの縦と横の広がりの実現

－ 教育課程の学位プログラム化による体系的と柔軟性の両立

教育課程の学位プログラム化による体系的学び、カリキュラム・科目編成の柔軟化、学部・学科を超えた横断的学びの条件を創出する。主専攻と異なる学位プログラムの履修を通じた、ダブルメジャー、サブメジャー等複数の体系的学びを実現する学びの広がり強化する。また、学士・修士の学位プログラムの連携強化（6年一貫制、大学院科目早期履修、「斜め」進学支援など）を図る。

○ ハイブリッド型教育を支える教学諸制度改革

ハイブリッド型教育として、複数の教員等（TA、ES、非常勤講師含む）が役割を分担し、学習効果の高い授業運営をおこなう学びのティーム・ティーチングシステムを構築する。また、科目特性に応じて、抽選科目や専門科目の同一授業・複数クラス化を検討し、受講機会の保証と教育の質向上を図るとともに、ハイブリッド型教育の展開に応じた、教室形態と利用方法の見直しを行う。

(3) 立命館共通教育モデルの刷新

共通教育には、おおきく初年次教育、語学教育、教養教育の三つの施策分野がある。デジタルトランスフォーメーションを通じた学びの能動化の加速は初年次教育および語学教育の実施体制をソフトとハードの両面から大きく刷新することを伴う。各学部がこれまで彫琢してきたカリキュラムにおける初年次教育の位置づけをふまえつつ、また学習者目線からの語学教育の最適化を目指しつつ、これに対応することが求められる。また、次世代研究大学を牽引する新たな知的領野にむけた知的基盤を提供する観点から、英語基準による体系的な科目提供も含めた教養教育のさらなるアップデートが求められる。

○ 共通教育の再定義と支援体制の再編・強化

共通教育を、各学部が構築する正課カリキュラムに共通して必要な学びのコンポーネントの提供という機能だけにとどまらず、能動的な学びを追求する多様な技法・機会を提供し、そのモデルを提示する包括的なリソースの集積の場として再定義し、教養教育（リベラルアーツ）、大学基礎教育（アカデミック・スキルズ、情報処理、基礎学力、入学前教育）、グローバル教育（留学など）、言語教育（全学提供分、語種を増やす）のほか、さまざまなアクティビティ／プロジェクトベースの学び（インターンシップ、ボランティア、キャリア教育、起業教育などを含む）やダイバーシティ&インクルージョン教育（支援と啓発）なども共通教育として位置づけ、包括的な支援体制へと再編・整備する。各学部が次世代研究大学へむけて開発するカリキュラムとのすり合わせの中で、共通教育が提示するモデルが副専攻的な位置づけをもつこともありうる（情報処理、言語、D&I など）。

○ DX を通じた共通教育の高度化策

知識授与およびスキル教育部分に対するオンデマンド教育を積極的に活用する。AI等を活用した「個」に対応した課題提示・学習アドバイスとともに、対面授業における学生の主体的・協働的学びを重視する。

○ 初年次教育改革の更なる充実

当該教育課程での学びに必要なアカデミック・リーディング、アカデミック・ライティング、ノートテイキング、プレゼンテーション、ディスカッション、資料検索、思考の整理法、グループワーク、データ分析をはじめとするアカデミック・スキルズおよび基礎学力を習得するための、正課（要卒・要卒外）・正課外の多彩な教育をオンデマンド・コンテンツおよび相談・指導体制の整備と合わせて進める。体系的な学習支援制度の本格的導入、キャリア教育の強化、各学部教学に根差した移行期教育の充実、多様な学習支援機能等の強化をはかる。

○ 全学横断的教学を推進する新たなリベラルアーツ教育体制の整備

Science、Technology、Engineering、Arts、Mathematics、Sports とともに、ELSI を内包した立命館大学の理念を体現する共通教育「立命館大学 STEAMS」（仮称）を展開する。これに伴い、学生の教養教育科目修得単位数の範囲内で教養教育の理念が実現できる科目編成を具体化する。特にデジタル技術の急速な進歩と普及に照らせば、汎用的な知的生産スキルにデータ・サイエンスやデジタル技術が、分野を問わずに必須となることを見越した展開が必要である。またグローバル教養学部が開設され、新たに映像学部・情報理工学部が移転し、英語基準のプログラムを持つ学部が集まるOIC から英語基準の教養教育体制の充実を図る。立命館大学の全学横断的教学を推進する新たなリベラルアーツの拠点として、海外も含めた全学で展開可能なプラットフォーム（オンライン、オンキャンパス）を構築する。

○ 身についたと実感できる外国語の学びの展開

スキル習得を主な目的とする英語科目については、習熟度に応じた科目編成と要卒単位数の設定を行うとともに、オンライン教育・オンデマンド教育を積極的に導入す

る。マンツーマンのオンライン教育の活用も検討する。英語教育については、併せて、専門教育の内容や留学等のグローバル教育との関係を重視した教育を行う。特に新たなグローバル教育との関連で、留学準備層にむけての語学教育のニーズ（出願要件としての TOEFL スコアの確保）にいかに応えるかは、一貫教育も連携した包括的な取り組みが求められる。また、附属校との一貫性を持った教育課程の設計を進める。初修外国語については、ロシア語・アラビア語・インドネシア語・ベトナム語・タイ語など語種の拡充を図る。

#### 4. オープン・イノベーションを推進する多元的な連携の構築

次世代研究大学は、社会共生価値の創造という大目的を志向している。そのための具体的な仕掛けとして、事業化を支援する様々なイノベーションのプラットフォームの整備が求められる。潜在的な社会的課題を発見あるいは創出すること、そして社会的課題を解決することを志向する知の生産が次世代研究大学の軸となるあり方である以上、大学以外の多元的なアクターとの協働が必須である。たとえば、経済学研究科による地域経済・地域マネジメントコースのように、すでにそのような協働を志向する正課プログラムを推進している例もあり、ほかにも学外連携ベースの教育プロジェクト、サービスラーニングの新しい展開、事業化を見込んだ社会企業的研究実践など個別的な取り組みは他の学部や研究科に潜在・散在している。こうした取り組みも含め、学内の多様な取り組みが共通して利用できるプラットフォームを整備し、柔軟かつ一貫性のある組織を作っていく必要がある。

また、たとえば、エコロジーの課題へのイノベーティブな取り組みを組み込んだキャンパス創造など、社会共生価値を創出するプロセス自体が、社会共生価値の増進に資する営みとなる視点も重要である。

イノベーション人材の育成については、本学にはこれまでに様々な取り組みがなされてきており、成長支援型奨学金制度、文部科学省の次世代アントレプレナー育成事業（通称 EDGE）、ベンチャーコンテスト、超創人材育成プログラム、Sustainable Week の活動をはじめ、小さくとも社会に新しい流れを自発的にかつ主体的に作ろうとする学生の意志と取り組みを支援してきた。さらに、立命館大学だけでなく学園内の趣旨を同じくする取り組みを包括する形で RIMIX (Ritsumeikan Impact-Makers InterX (cross)) を立ち上げ、学園を挙げて社会起業家をはじめイノベーション人材育成に力を入れてきた。

R2030 では、本学が永年にわたり産学官地連携を積極的に推進してきたことをふまえ、特定の地域や自治体、そこに住まう市民を巻き込んだ社会課題解決型のオープン・イノベーションを目指す。これにより、Society5.0 や SDGs の実現等に向けた社会課題の発見・解決、新しい価値の創出を目指すという方針のもと、技術革新による新たなビジネスモデルの創出にとどまらず、その社会的受容を含めた長期的な視点での社会システムの変革、地方創生につながる新しい価値を創出する知的価値創造のエコシステム形成を追求する。

(1) イノベーション・プラットフォームの整備（SDGs 創発・見える化プラットフォーム検討部会）

2030 年の Society5.0 の実現と SDGs の達成とともに、ウィズコロナの新たな社会創造に

向けて、次世代研究大学を具現化する研究高度化戦略として、基礎研究から応用研究、そして社会実装までのオープン・イノベーションを推進するプラットフォームの整備が求められる。また連動してオープン・イノベーションによる社会実装拠点として「クリエイティブ・ラボ（仮称）」の創設も視野に入る。

本学の各キャンパスにおける様々な地域連携を通じた研究・教育活動のこれまでの実績に照らし、社会課題解決型のオープン・イノベーション推進に向けて、課題解決を必要とする地域、場所に赴き、その場で実装し、システムとして根付かせるアプローチを尊重することが望まれる。ローカリティを重んずる「グラスルーツ・イノベーション」の追求は、イノベーション・プラットフォームのデザインを考える際の指針のひとつとなる。

○ 多面的なイノベーション・起業支援の包括的な体制の構想

ー 立命館共創事業推進室の設置

研究ファンドや他機関との連携によるオープン・イノベーションプラットフォームの整備として、起業意識の醸成、起業の準備、起業の支援、経営支援などの一貫したエコシステム形成の中核となる共創事業推進室（仮称）を設立する。研究成果の事業化とともに、学生の起業支援にも取り組む。

○ 「クリエイティブ・ラボ（仮称）」の展開

各キャンパスにオープン・イノベーションによる社会実装拠点として「クリエイティブ・ラボ（仮称）」を創設する。社会課題解決を目指す学生・生徒・児童、教員・研究者、社会人、起業家、投資家が集い、学習や研究成果から生まれたアイデアを自由に形づくり、社会実装するだけでなく、起業する取り組みを支援する。

○ 「グラスルーツ・イノベーション」の展開

ー 多様な地域に根差した「グラスルーツ・イノベーション」の推進

社会課題解決型のオープン・イノベーションとして、研究成果によって課題解決を必要とする地域、場所に赴き、その場で実装し、システムとして根付かせる「グラスルーツ・イノベーション」型の研究・地域連携を通じて、各地域の実情や課題に根差し、それらを考慮した課題解決やリージョン・デザインに貢献する。

○ 学内シーズの積極的な見える化

ー 研究シーズ事業化プロモーターの設置

各研究機構のもとに設置された 13 研究所、34 研究センターを基盤としたボトムアップ型クロスフィールド研究拠点に、事業化に向けた専門的なノウハウを持った人材「事業プロモーター（新たに組織化）」を活用し、学内シーズの見える化と事業戦略・知財戦略を構築し事業化をはかる。

(2) ソーシャルコネクティッド・キャンパスの具体化

2024 年度に実現する情報理工学部と映像学部の OIC 移転は、「ソーシャルコネクティッド・キャンパス」を掲げている。これは、サイバーとフィジカルが融合し、アートとデジタルテクノロジーを基盤とするクリエイティブなキャンパスの実現を謳い、より具体的には、

企業・地域・世界とつながるオープン・イノベーションの実現、教育・研究に最先端のテクノロジーを実装させる「X-Tech (クロステック)」の推進、キャンパスを、芸術そのものや社会連携を通じて新たな価値を創出する先端の実証実験の場「クリエイティブ・コンプレックス」にすることを追求するものである。この理念を具体化し、他キャンパスへと波及させていくことが、立命館大学を次世代研究大学へとドライブする力となる。

○ 映像学部・情報理工学部の OIC 移転を契機とした、社会連携型の新たな教育・研究モデルの確立

ー ソーシャルコネクティッド・キャンパスの展開

アートとデジタルテクノロジーを基盤とするクリエイティブなキャンパスの創造に向けて、社会課題を解決するための実証実験や価値創造が行われる、ダイナミックな教育・研究プラットフォームを構築する。連携企業・組織、地域住民、自治体等との連携を通じて、社会とのつながりと広がりをもったクリエイティビティの循環をはかり、様々な先端情報技術やデジタルマーケティングのノウハウをいかした教育・研究の展開をはかる。

## 5. 多様な個を新しい価値の創出へと導く組織変革

すでに1. ～4. で触れてきたように、「次世代研究大学」においては、たとえば大学院教育における研究部と教学部の連携、包括的な学習支援・学生支援の構築を目指す教学部と学生部の連携など、さまざまなレベルにおいて組織に横ぐしをさし、さらに組織構造の全体を見直す組織改革が求められる。今次、再体系化して提示されるチャレンジ・デザインの課題領域は、この横ぐしをさす際に参照されるべき枠組みとなる。

また研究と教育を拡大的再結合する循環運動としての「次世代研究大学」には、当然それを支えていく組織体制が必要になる。固定的な組織の論理から機動的なネットワークへの重心のシフトは、組織と個人のあいだの硬直的な関係を脱して、教職員のひとりひとりが、自身のミッションに対して最も効果的かつ効率的な働き方を主体的に決めることができるという意味で、より柔軟な働き方を可能にする条件整備も求められる。そのためには教職員のひとりひとりが自らのミッションを言語化し、そこへ向けたパフォーマンスを可視化して、主体的にフィードバックできる仕組みが求められる。一方で、技術環境の変化がもたらす可能性を最大限に生かしつつ、他方で教職員の時間資源の有限性について合理的なアプローチをとることが必要である。

また教職員が、性別・国籍・年齢・障害・職種・個性・経験等の違いや有無などに関係なく、互いを尊重し、専門や組織の壁を越えた多様性のなかで、創造性を発揮し、生き生きと働くことのできる環境を整えることがまず重要である。教員の研究・教学の現場における専門家としての知見が職員との協働で発揮されるべきことは当然であるが、少なからぬ職員が博士学位を含めた専門的知見を有することに照らせば、職員の専門家としての力量が学内的のみならず、対外的にも生きる仕掛けがさらに求められる。チャレンジ・デザインを推進する意思決定やガバナンスの在り方はその上に立脚するものである。くわえて、横断的・

プロジェクト的な取り組みが増殖する次世代研究大学に求められながら、従来の教職協働の枠組みでは対応することが難しい専門的職務の担い手を整備することも求められよう。

また次世代研究大学におけるつながりの拡大のためには、起業やクロスアポイントメントなど、学内の職務を越えた教職員の活躍を支援する環境の整備も望まれる。さらに学内にいる人材が外へとつながりを広げていくことだけではなく、学外に所属する人材が次世代研究大学としての立命館大学のとりくみのなかに入ってきてやすい仕組みを作ることも、これと表裏をなして必要である。

#### (1) 教職員がチェンジメーカーとして研究・教育に携われる教育組織づくり

次世代研究大学は、学園全体の知的生産の賦活に基礎をおく以上、狭義の研究に限らず、新しい着想が出やすい環境、そうした着想から行動を起こしやすくする条件が組織全体にそなわることが目指される。多様な働き方を実現する中でダイバーシティに開かれること、時間資源の有限性を重んずることは、そのための基盤をつくる。

- ダイバーシティを活かした組織創り
- 専門性の要請に応じる教職協働の高度化を通じた、新たな教育・研究・行政システムの実現
- 研究時間の確保を通じた研究の促進と大学院教育の拡充のための教員のエフォート管理の枠組みの見直し
- 教職員のスタートアップ支援
  - － ダイバーシティを活かした持続可能な行政システムの構築
  - － 研究と教学のネットワーク化・プロジェクト化に対応する人的支援体制の構築
  - － 研究力向上に集中的に取り組む環境創り
  - － 教職員の兼業や副業の促進

#### (2) 新たな職員マネジメントシステムの構築

つながりやネットワーク、横断的とりくみを重んずる次世代研究大学では、固定された従来の組織における活動だけではなく、プロジェクト型の活動の重要性がきわめて大きくなる。研究面はもとより、教学面（学習支援・学生支援を含む）においても、柔軟性・機動性・専門性をもって横断的にさまざまなプロジェクト的取り組みを支援する体制が必要となることが予想される。そのためには既存の組織体制を前提とした職員の働き方の再構築が求められる。また特にグローバル化の課題とかかわっては、より組織的に大学運営全体にグローバルな視点を組み込む体制が求められる。

- 立命館学園のグローバル展開に必要な組織整備
- R2030 チャレンジ・デザインを支えるマネジメントシステムの構築
  - － グローバル展開状況の把握
  - － 大学運営に対するグローバルな視点からのアドバイジングシステムの整備
  - － R2030 チャレンジ・デザインを支える働き方改革の実現

### (3) 教学事項に関わる柔軟な意思決定システムの実現

2021年には16学部22研究科を擁する総合大学として、本学の教学事項に関する全学的な意思決定にかかるエネルギーとコストは莫大である。次世代研究大学へ向けて、既存の枠組みを超えた取り組みが多角的に展開されれば、かかるエネルギーとコストは質・量ともにさらに大きくなる。次世代研究大学の実現に向けた全学的検討と現場の実情に応じたきめ細かい判断とが両立する意思決定のしくみを実現することが求められる。

#### ○ 教学事項に関わる柔軟な意思決定システムの確立

- － 教学に関わるキャンパス単位の意思決定・将来展開構想システムの確立

以上