

# 2018 年度 事業計画

# 2018年度事業計画 — 基本方針と大綱

- I 教育・研究・医療の質の向上を図り、学問を通じて社会に貢献する
- II 社会の構造変化（国際化、少子高齢化、IT化、地球環境の変化など）に応じ、「実学（サイエンス）」によって地球社会の持続可能性を高めるべく、教育・研究・医療の各側面において、さらなる貢献ができるよう必要な変革を進める
- III 以上の前提として、義塾財政をさらに安定化させる

- (A) 国内外から優秀な学生が集まる学塾を構築し、日本国内のさまざまな地域ならびに国際社会で活躍し貢献する人材の育成に努める
- (B) 世界の学界をリードし、国際的な研究貢献を一層高めるため、海外から優秀な研究者を積極的に受け入れ、研究体制のさらなる充実・強化を進める
- (C) 大学病院の経営改革を推進するとともに、医療環境を向上・充実させ、世界に冠たる大学病院の構築を目指す
- (D) 学生、生徒、患者、教職員等の安全の確保のため、施設の改修と建て替えを推進するとともに、キャンパス環境の改善・充実に努める。また、学生、生徒、教職員等の健康の増進を図る
- (E) 教育や研究における各キャンパス間・学部間・研究科間の連携、および国内外の大学やその他の研究機関との連携の充実に努める。そうした内外の連携を可能とする塾内インフラ整備を行い、分散と集中の両面から効率化を図る
- (F) 教育・研究・医療の成果を広く世界に還元し、国際的な貢献を一層高めるために、必要な体制を整備する
- (G) 日本各地で発生した自然災害後の状況を踏まえ、教育・研究・医療を通じて日本の復興に寄与するとともに、被災学生の支援に努める

# はじめに

慶應義塾はかねてより、義塾の「基本方針と大綱」に基づく事業計画を年度ごとに策定し、諸施策の立案と実施に努めてきた。2014年7月、評議員会において塾長から「世界に貢献する研究大学としての慶應義塾の方向性」が示され、教育・研究・医療におけるグローバル化の一層の推進にむけて舵を切った義塾は、その重要な一歩として、同年9月、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択を受けるに至った。

スーパーグローバル事業を実現するための義塾が公約した、さまざまな数値目標を着実に達成するためには、同事業の誠実な推進のみならず、近未来に備えた慶應義塾のあり方を広く検証し、不断に改革していかなければならない。そこで、これからの義塾の歩みを段階的に区分し、それを大胆かつ着実に実行することが望ましいと考え、下記のような中期計画を策定してきたところである。

## 第Ⅰ期中期計画（2015-2016年度）

文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において数値目標の達成度を審査する最終審査が行われる2024年度までの全事業期間を、2015-2016年度、2017-2019年度、2020-2023年度と3期に分割し、まず第Ⅰ期中期計画（2015-2016年度）が策定された。ここでは、「広報」、「国際化」、「人事」を特に重点課題領域とし、慶應義塾が国内外にその実行を約した、スーパーグローバル事業の推進・実現が中心に据えられている。そして、同事業の核である3つのクラスターによる高度で学際的・国際的な教育・研究の成果を広く世界に発信する基盤を再構築するために、特に、積極的な情報発信の強化を前面に押し出した。

積極的な情報発信の改革をもたらす波及効果は大きい。義塾ウェブサイトのリニューアルを契機に、情報コンテンツの収集・開発・編集の強化を図り、ICT基盤構築を加速させるプロセスは塾内に大きな意識改革をもたらしつつある。また、かかる改革の波は、広く関連する事務組織の再編に及ばざるを得ない。他方、教育・研究の国際化のためには、教員の研究力・教育力の一層の向上はもちろんのこと、義塾に来訪する留学生・外国人研究者の飛躍的増加を図らねばならず、これもまた、そのプロセスにおいて義塾の意識改革と制度的対応の強化を促しつつある。

## 第Ⅱ期中期計画（2017-2019年度）

以上のような第Ⅰ期中期計画は、それが掲げる重点課題を前進させ、様々な制度改革を達成し、数値目標の多くを実現させた。しかしながら、壮大な事業計画はまだ道半ばであり、第Ⅰ期中期計画が成し遂げた実績を基礎として、なお一層の意識・制度両面での改革を断行する必要がある。したがって、第Ⅱ期中期計画（2017-2019年度）（添付文書参照）は、第Ⅰ期中期計画の重点課題を基本的に継承しつつ、第Ⅰ期における成果達成と進捗を前提にした新たな課題を付加することにした。

以上、「基本方針と大綱」「第Ⅱ期中期計画」を念頭におきながら策定された2018年度の個別事業方針を以下に明らかにする次第である。

# 添付資料

# 2017-2019(平成 29-31)年度 第Ⅱ期中期計画

## はじめに

慶應義塾はかねてより、義塾の「基本方針と大綱」に基づく事業計画を年度ごとに策定し、諸施策の立案と実施に努めてきた。2014年7月、評議員会において塾長から「世界に貢献する研究大学としての慶應義塾の方向性」が示され、教育・研究・医療におけるグローバル化の一層の推進にむけて舵を切った義塾は、その重要な一歩として、同年9月、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」の採択を受けるに至った。

スーパーグローバル事業を実現するために義塾が公約した、さまざまな数値目標を着実に達成するためには、同事業の誠実な推進のみならず、近未来に備えた慶應義塾のあり方を広く検証し、不断に改革していかなければならない。そこで、グローバル化施策を中心とした諸目標に近づいていくためには、これからの義塾の歩みを段階的に区分して中期計画を策定し、それを大胆かつ着実に実行することが望ましい。

## 第Ⅰ期中期計画（2015-2016年度）

以上のような経緯と趣旨に基づいて、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」において数値目標の達成度を審査する最終審査が行われる2024年度までの全事業期間を、2015-2016年度、2017-2019年度、2020-2023年度と3期に分割し、まず第Ⅰ期中期計画（2015-2016年度）が策定された。そこでは、「広報」、「国際化」、「人事」を特に重点課題領域とし、慶應義塾が国内外にその実行を約した、スーパーグローバル事業の推進・実現が中心に据えられている。そして、同事業の核である3つのクラスターによる高度で学際的・国際的な教育・研究の成果を広く世界に発信する基盤を再構築するために、特に、積極的な情報発信の強化を前面に押し出した。

積極的な情報発信の改革のもたらす波及効果は大きい。義塾ウェブサイトのリニューアルを契機に、情報コンテンツの収集・開発・編集の強化を図り、ICT基盤構築を加速させるプロセスは塾内に大きな意識改革をもたらしつつある。また、かかる改革の波は、広く関連する事務組織の再編に及ぼざるを得ない。他方、教育・研究の国際化のためには、教員の研究力・教育力の一層の向上はもちろんのこと、義塾に来訪する留学生・外国人研究者の飛躍的増加を図らねばならず、これもまた、そのプロセスにおいて義塾の意識改革と制度的対応の強化を促しつつある。

## 第Ⅱ期中期計画（2017-2019年度）

以上のような第Ⅰ期中期計画は、それが掲げる重点課題を前進させ、様々な制度改革を達成し、数値目標の多くを実現させた。しかしながら、壮大な事業計画はまだ道半ばであり、第Ⅰ期中期計画が成し遂げた実績を基礎として、なお一層の意識・制度両面での改革を断行する必要がある。したがって、第Ⅱ期中期計画（2017-2019年度）は、第Ⅰ期中期計画の重点課題を基本的に継承しつつ、第Ⅰ期における成果達成と進捗を前提にした新たな課題を付加することにした。そのような経緯と観点から、以下、2017年度から2019年度にかけての重点課題を提示する。

ここに示された諸課題、諸施策は、既に述べたように、主として、国際化や情報発信強化の観点から、その着実な実現を期するため具体的・実務的な記述を施してある。より広く義塾のあり方一般に関しては、2011年1月、「21世紀の慶應義塾 ―中期的視野で見た課題―」と題する文書を

慶應義塾常任理事会が提示したところである。重点課題の背後には、かかる広汎かつ理念的な展望が据えられていることを特に明記しておきたい。

## 重点課題

### ◆ 全塾的な情報発信のさらなる強化

#### 1. 義塾ウェブサイトのリニューアル(2016年6月13日)を契機とする情報発信の強化・促進

- (1) 魅力的なコンテンツを随時更新するために、情報の収集・編集・発信の体制整備と適切な人材配置を行う。
- (2) 海外における義塾の総合的なブランディングを強化するために、各部門の個性を生かしつつも、全塾共通ルールの整備を模索するとともに、各種ウェブサイトのトーン・アンド・マナーの統一を図り、義塾のブランディングを強化する。
- (3) 義塾の教育研究活動のさらなる可視化を目指した国際広報に向けて、マーケティング・アンド・コミュニケーション機能を集約し、強化する。

#### 2. コンテンツの質と量の両面での充実

- (1) 義塾の保有する学術的・文化的資産の保存と活用を強化する仕組みづくりを行う。
- (2) 学内の学術情報や諸活動の情報を収集・編集し、迅速な情報発信を行う。メディアセンター、デジタルメディア・コンテンツ統合研究センター、アート・センター、福澤研究センター、広報室等が保有する情報資産を、一層魅力的なコンテンツとして編集・発信する体制を整える。
- (3) リサーチ・ユニヴァーシティとしての慶應義塾の研究成果を国内外に積極的かつ戦略的に発信するために、各学部・研究科の教育研究活動情報を継続的に収集する仕組みを構築する。とりわけ、義塾の研究者情報データベースである Keio Researchers Information System (K-RIS)の内容を充実させ、同時に塾外への公開を推進するために、研究業績に関する情報収集を重点的に行い、世界標準の研究業績データベースとのデータ連携を速やかに実現する。

#### 3. 情報発信のための基礎データの整備および ICT 基盤構築

- (1) しかるべき対象に、しかるべきコンテンツが迅速に配信される基盤を構築するための改革を行う。情報発信の対象となるユーザーセグメントの再定義を実行し、配信対象となるデータを管理する。
- (2) 名誉博士号授与者、訪問研究者、日本語別科卒業生、短期プログラム修了生、卒業して海外に居住する留学生等、これまで義塾との関係構築が十分ではなかった人たちの情報を把握・管理し、積極的に情報提供を行う。
- (3) 高い利便性と堅牢なセキュリティが並存する ICT 基盤を構築し、教職員間の情報共有システム・共通プラットフォームの一層の拡充を図る。特に、ビッグデータの構築と活用ならびに情報のデジタル化(ペーパーレス化を含む)の促進を見込んだクラウド化に努める。

#### 4. 学術資料展示施設・博物館建設計画を推進する。

## ◆ 国際化推進のための組織構造の再検討

### 1. 組織再編の実効化

- (1) 教育研究情報コンテンツの統合や、国際広報の充実、ブランドイメージ・マネジメントの強化を視野に入れ、2016年6月、スーパーグローバル事業推進、国際広報、国際連携推進、旧グローバルセキュリティ研究所事務局(→Keio Global Research Institute 事務局)、および塾長室企画担当を三田キャンパス東館4階に統合的に配置し、相互の兼務ならびに協力を発令する組織再編を実施した。この組織再編を実効あらしめ、より緊密な連携と柔軟な事務対応を促進するために、グローバル・エンゲージメント・オフィス(仮称)を設置する。
- (2) クォーター制度の導入等、全学部・全研究科に関わる学事について議論するための組織の設置を検討する。

### 2. 組織の枠を超えて、事務系 ICT 基盤の統合と、それを推進する体制の一層の拡充を検討する。この目標達成のための IT 関連戦略策定に関するタスクフォースを設置する(一貫校とも連携)。

## ◆ 教育・研究両面における国際化の促進

### 1. 世界に冠たる研究大学となるための施策の推進

- (1) 長寿・安全・創造の3クラスターを中心に義塾の研究プロジェクトを実効化・可視化するための研究拠点である Keio Global Research Institute(2016年11月設置)の活動を、基軸プロジェクト(Core Research Projects)の推進等を中心に、一層充実させる。
- (2) クロス・アポイントメント制度の活用、シニア有期 A の大胆な採用等を通じて、有為な国際人材を積極的に登用するとともに、研究上の人事交流や国際研究連携拠点の設置を促進し、国際的な共同研究をより一層強化・拡大する。
- (3) 国際的にインパクトのある論文・著作の執筆を促進するために、その支援体制を一層強化するとともに、研究成果を国際的に公表する方法についての啓発活動を行う。
- (4) 先端研究教育連携スクエアの活動を促進するとともに、とりわけ殿町タウンキャンパスの充実とそれを活用した新しい形の国際的研究教育拠点を構築する。
- (5) 福澤基金・小泉基金の増資を図るために具体的な計画を策定する。
- (6) 研究成果の事業化・産業化を促進する。また、義塾全体の知財戦略を確立し、実施する。その目標達成のために、全塾的研究支援体制の改変を目指す。

### 2. 塾生の留学促進と留学生受入の活性化を図り、また、国際的な研究交流を促進・強化するために、制度改革を継続して行う。

- (1) 全塾的なクォーター制度導入等の教育体制の見直しと改革をより一層推進するとともに、偏った教室稼働率の改善を図る。
- (2) 英語のみで学位取得可能なコースの増設を促進し、多様な留学生の獲得を目指す。また、留学生・帰国生入試等を実態に即した形で充実させ、あわせて、入試広報の国際化も推進する。

- (3) 協定校のみならず、協定校以外も対象とした各種プログラムを企画・運営する機能を拡充し、留学生数の増加を図る。そのために、国際プログラム支援室(仮称)の創設を検討するとともに、業務のアウトソーシングも視野に入れて事務の効率化を図る。
- (4) 飛躍的な増加が見込まれる多様な留学生を統合的かつ瞬時に把握するために、新たな受入身分を導入・活用し、それに適した形で学籍・成績管理システムを改修する。
- (5) 留学した塾生が充実した生活を送るための支援(奨学金制度、補助制度等)、ならびに義塾に受入れた留学生に対する援助(家賃補助等)のような、学生の国際的な流動性をさらに高める施策の充実を図る。
- (6) 研究上の国際化を推進するために、国際研究連携拠点を指定し、それらの拠点との連携を重点的に強化・発展させることで、研究者および大学院生の受入・送出しを活性化させ、相互の交流を高める。
- (7) 国際センター、日本語・日本文化教育センターの組織体制とカリキュラムのあり方について、進展する国際化に対応できるものとすべく見直しを行う。
- (8) 短期・中長期の滞在に耐えうるよう、招聘教員の滞在施設の借り上げ、留学生寮・宿泊施設の一層の拡充を図る。

#### ◆ 教職員の人事給与制度改革

1. 国内外において教員・研究者の獲得競争はますます激化していくことが予測される。優れた研究業績・教育業績を有する教員の流出を防止し、義塾の国際的なレピュテーションの向上や外部資金の獲得・維持に寄与しうるよう、シニア有期制度等をはじめとする新たな制度を活用するとともに、次世代を担う研究者育成のため人事制度の一層の改革を進める。
2. 個人の主体性と選択を重んじながら、社会情勢や環境の変化、働く人々の考え方の多様化に対応するため、職員人事給与制度の充実を図る。
3. 義塾への貢献度に応じた役手当を実現するために、現行制度を精査し、その見直しを図る。

#### ◆ その他

1. 東京 2020 オリンピック・パラリンピックにおける英国チームの事前キャンプの受け入れを契機とした義塾のレピュテーション向上を目的とする種々の施策を計画し、実行する。