

**働きがいがあり、社会から支持される民主的な学園づくりに向けて
－新中期計画第 5 委員会答申－**

<目次>

1. 「個」から全体を考える発想への転換を	1
2. 参加・参画による民主主義的学園づくりの方向性	1
(1) 学園運営の指針	1
(2) 参加・参画による学園づくりの意義と課題	2
(3) 今後の学園運営の方向性	3
(4) 中期計画の重点課題	3
3. 生き活きと働くことができる学園づくりの方向性	6
(1) ワークライフバランスの実現	6
(2) 男女共同参画の実現	6
(3) 勤務実態の抜本的な改善	7
(4) 教職員組織整備	10
(5) 教職員の力量形成	12
4. 社会的責任を自覚し社会から支持される学園づくりの方向性	16
(1) 立命館学園が目指す社会貢献の方向性	17
(2) 本学園の社会貢献の特徴	18
(3) 社会貢献の方向性を実現するための「社会連携」のあり方	19
5. 中期計画 2011-2015 の重点課題	22
附属資料	25
中期計画 2011-15 計画化すべき主要課題	37

働きがいがあり、社会から支持される民主的な学園づくりに向けて —新中期計画第5委員会答申—

2010年9月27日 新中期計画第5委員会

1. 「個」から全体を考える発想への転換を

立命館学園は、建学の精神を『自由と清新』とし、第2次世界大戦後、戦争の痛苦の体験を踏まえて、教学理念を『平和と民主主義』とし、その使命を「立命館憲章」で示している。また、各大学・学校には、それぞれの理念や目的があり、それぞれの大学・学校の取り組みの指針となっている。

2011年度から開始される新中期計画を策定するに当たっては、学園の使命や各大学・学校の理念を具体化するためのビジョン（R2020）を実現するための計画として策定することが重要である。ビジョン実現のためには、民主的・自律的な組織運営、教職員・院生・学生・生徒・児童の充実感・満足感、教育研究機関としての社会的役割の発揮が不可欠である。こうした認識から、本委員会は、今後の学園づくりの重要課題として、①参加・参画による民主主義的学園づくり、②活き活きと働くことができる学園づくり、③社会的責任を自覚し社会から支持される学園づくりの3点を柱とした検討を行ってきた。これらの課題は、2020年度に向けた学園および各大学・学校のビジョン実現のための基盤となるものである。

学園づくりを支えるのは、個々の教職員である。その原点は、個々の教職員が働きがいを実感することである。それは組織（職場）の中で「個」が輝くことであり、学生の成長への貢献が実感できることである。働きがい仕事への誇りを生み、マネジメントへの信頼および同僚との連帯感を生む。その結果として、学園が成長していくのである。

学園の成長・発展を至上命題として教職員の力を結集するのではなく、個々の教職員の生き方の視点から学園づくりを捉えるという、「個」から全体を考える発想、職場を構成する教職員ひとりひとりを大切にする姿勢に転換すべきである。

本答申は、以上の基本視点に基づき、中間まとめに対して全学から寄せられた意見も踏まえて、上記3つの課題についての方向性と2015年度までの重点課題を整理した。

2. 参加・参画による民主主義的学園づくりの方向性

（1）学園運営の指針

立命館学園は、学園運営の重要な考え方として歴史的に参加・参画を重視してきた。終戦間もない時期に総長選挙制度や全学協議会制度が発足し、さらに学園紛争期を前後して「全構成員自治」の概念が「大学自治」を発展させる形で形成されてきたことは参加・参画の重要な到達点である。その特徴は、①教学創造のための自治であること、②

大学人がみずからのものとして内から創造するものであること、③教員・院生・学生・職員のそれぞれの立場から責任ある参加が保障されなくてはならないことと整理されている（「大学改革のための討議資料＜その1＞」、1969年、『立命館百年史資料編二』P747）。この考え方は、今日においても重要な意義を持っており、学園全体としてこれを現代的状況に相応しく充実・発展させることが求められている。

こうした到達点を踏まえ、「立命館憲章」において、学園運営のあり方を「私立の学園であることの特性を生かし、自主、民主、公正、公開、非暴力の原則を貫き、教職員と学生の参加、校友と父母の協力のもとに、社会連携を強め、学園の発展に努める」こととして示している。これを学園運営の指針として貫くことを基本とした上で、これまでの学園運営の到達点と課題を踏まえた学園運営のあり方を具体化していくことが求められる。

（２）参加・参画による学園づくりの意義と課題

ここ数年の学園運営をめぐる様々な事態をめぐっては、学園運営の改革に関する検討委員会報告（2009年9月30日）においてその要因分析を行い、全学の議論を経て、2009年12月23日に常任理事会としての基本認識と今後の方針が示されている。本委員会での検討は、これらの議論の到達点を踏まえての提起であるが、議論の出発点として、改めてその中心点を整理しておく。

第一に、ここ数年の学園運営において、学園執行部主導の管理運営姿勢が強く打ち出される傾向が生まれ、一部執行部の権威的な姿勢やリーダーシップの肥大化が進み、民主的討議の形骸化傾向が進んでいたことである。

第二に、上記の動向とも関連して、2005年に答申されたいわゆる「ガバナンス文書」では、民主的学園運営や教学優先の考え方よりも常任理事会におけるリーダーシップの強化を志向していたこと、組織運営方針が理事による決定を効率よく執行するという考え方にに基づいていたこと、組織を縦のライン重視で設計し各部と学部・研究科等の教学組織との関係を十分に踏まえたものとなっていなかったこと、2大学・4中高・1小学校・多キャンパスにおける運営のあり方を十分深めたものとなっていなかったことなどが「ガバナンス文書」の問題点として挙げられる。

これらがこの間の組織運営上の問題の全てではないが、これらの諸問題を克服することが学園運営における喫緊の重要課題であることは、全学園で共有することができる。その解決の基本的方向性は、学園の構成員が主体的に学園創造に参加・参画する仕組みを作ること、すなわち参加・参画による民主主義的学園づくりである。

参加・参画は、当事者が意思決定プロセスに関与することにより、①学園の民主的運営を実現し、②学園構成員の叡智を集約し、③学園構成員の働きがいと学びを高めることにつながる意義がある。このことは、受動的な参加・参画ではなく、能動的な参加・参画をいかにして作り上げていくのかという課題とならなければならない。

これらの課題を、近年の学園内外の変化を踏まえて、具体化していくことが重要であ

る。学園運営のあり方に関わる特徴的な変化だけでも次の4点を指摘することができる。

第一は、教育研究機関としての社会的責任の重要性が高まっていることである。この点については、コンプライアンス（法令や社会規範の遵守）や社会的説明責任などが重要な論点となる。

第二は、学園への社会的要請の変化である。とりわけ、教育研究の「質」が問われる時代になっていることが重要である。教育研究の「質」は教育機関の種別や学問分野、教育プログラムによって異なる側面を持っており、学園全体あるいは全学一律の運営では対処できない課題が拡大することが予想される。

第三は、構成員の変化である。教職員の半数以上は採用後10年以下であり、雇用形態也多岐にわたっている。院生・学生・生徒・児童もその構成や意識は多様化している。こうした変化を踏まえた参加・参画のあり方を検討すべき時期に来ているといえる。

第四は、学園の多拠点化である。1990年代以降、京都市内の1大学・1中高から、2大学・4中高・1小学校・10キャンパス（朱雀・衣笠・BKC・APU・深草・宇治・慶祥・守山・小学校・東京）に拡大している。地理的な拠点の拡散や立命館大学以外の機関の増加は、RUを中心に設計されてきた学園運営のあり方の見直しを必要としている。

以上のような変化の中で、これまで有効に機能してきた諸制度を、新しい状況に応じて改革・発展させる必要が高まっている。

（3）今後の学園運営の方向性

今後の学園運営は、「立命館憲章」における理念や価値観を共有した上で、この間の変化に対応して参加・参画の意義を内実化する観点が重要である。具体的には、以下のような観点を重視した学園運営が求められる。

第一は、使命・理念の内実化の観点である。建学の精神「自由と清新」や学園の使命としての「立命館憲章」、学園発展の原動力として確認してきた「全構成員自治」の精神、「平和と民主主義」の教学理念や各大学・学校の理念や目標等を共有した上で、それらを学園および大学・学校の運営や諸政策に活かしていくことが重要である。

第二は、社会的責任の観点である。教育研究機関としての社会的責任を様々な取り組みや運営に貫徹するとともに、個々の教職員もそれを自覚する取り組みが求められる。

第三は、教学優先の観点である。経営・財政の視点からは教学に貢献するための経営・財政の観点が重要であり、教学の視点からは教学と経営・財政の接点を作り上げる観点が重要である。

第四は、役割と責任に応じた参加の観点である。教職員においてはそれぞれの役割と責任に応じた参加・関与を保障していくことが求められる。有期雇用教職員や学生の参加のあり方は重要な課題である。また、参加のための多元的なチャンネルの確立も重要な課題である。

（4）中期計画の重点課題

先に述べた学園運営の方向性は、コンプライアンス等を含めた社会的責任を果たしていくことを前提としつつ、①より現場に近いレベルでの意思決定（分権化）、②学園の構成員や関係者の様々な参加・参画のあり方の具体化（多元的参加チャンネル構築）、③学内における意思疎通の円滑化（学内コミュニケーション充実）を通じて、学園の構成員に支えられ、担われる学園運営を行っていくことが求められる。その際、2 大学・4 中高・1 小学校、多キャンパス化を踏まえた具体化が必要である。これらが、次期中期計画における重点課題となる。

＜分権化＞

分権化は、教育研究の質向上を支える形で具体化されることが重要である。そのためには、教育研究の現場に近いレベルで意思決定ができるような権限委譲が求められる。また、当事者である教職員が決定プロセスに関与することは、参加・参画にとっても決定的に重要である。

分権化を通じて目指すべき組織イメージは、「使命・理念により有機的に統合化された自己統治的コミュニティ（学校・学部・研究科・部など）の集合体」のようなものとなる。こうした組織を実現するために、2015 年度までに以下の取り組みを進める。

- ① 大学・学校、学部・研究科への大胆な権限委譲。特に、大学・学校（一貫教育）完結事項を常任理事会から権限委譲すること、RU における教学制度・教務事項における学部・研究科裁量の拡大、予算・要員の範囲内での事業・企画の学部・研究科権限への委譲などを進める。あわせて、会議の審議事項や職務権限の明確化を図る。
- ② 組織の大括り化・簡素化による縦割りの克服と調整事項や会議等の重複を削減する。特に、機能別に細分化された部課・機構等の組織や役職体制が、縦割り化と調整事務の増加を招く一因となっており、これらを一括りに再編する。課については、キャンパス毎に課長を置くなど日常的なマネジメントの円滑化を図る。
- ③ 理事会・常任理事会が各大学・学校にまたがる事項の調整・決定機能を円滑に果たすことができるよう学校役職（APU 副学長、RU 薬学部長、附属校校長等）と常任理事会との関係を整理する。

＜多元的参加チャンネル構築＞

多元的な参加チャンネルの構築のイメージは、「学園創造へのアクセスを高め、多元化することにより、学園へのアイデンティティと学園創造の質を高める仕組み」である。

法人・学校の内部組織における参加は、日常の業務等を通じて行われるものであり、上記分権化の課題に包摂されるが、教授会・教員会議・部会議・業務会議等各機関における集団的な議論を通じた参加と協働という観点が重要である。この場合の参加・参画は、意見を出す機会の保障にとどまってはならず、2015 年度までに以下のような取り組みを進め、構成員のコミットメントと制度・業務等の質を高める。

- ① 現場の課題は現場に責任を持つ組織・責任者・構成員がその決定に関与できるよう権限委譲や現場との調整機能を高める。
- ② 現場における自主的・継続的改善の取り組みの啓発等現場の創意工夫を支援する。
- ③ 有期雇用教職員が定期的な会議等に参加することにより、学園や業務に関して必要な情報や課題を共有し、協働する条件を広げる。
- ④ 学生・院生の TA・RA、FD スタッフ、レインボウスタッフ、ライブラリースタッフ、ジュニアアドバイザー、広報スタッフ、入試広報スタッフなどの意見を制度や業務の改善に生かしていく工夫を行う。

法人外の組織を通じた参加・参画は、教職員組合、学友会、大学院生協議会、校友会、父母会、PTA などの組織との関係として考える必要がある。この課題は、各大学・学校において歴史的な背景や各機関の組織の性格等を踏まえて整理することが重要である。特に、憲章の精神や理念を共有した上での協力関係の側面と、協議やチェック機能などの適切な緊張関係の側面があり、信頼関係を土台とした両側面のバランスある関係構築が重要である。RU においては、全学協議会等各パートとの協議機関の充実のあり方と校友会や父母教育後援会との協力関係の強化のあり方が重要な課題である。APU においては、国際大学に相応しい教職員・学生の参加・参画のあり方や校友会・父母の会との協力関係構築が課題となる。附属校では、学校評議員等父母や地域との協力関係構築が課題である。これらを各大学・学校において具体化し、参加・参画による民主主義的学園づくりに生かしていくことが重要である。

また、学生との直接的なコミュニケーション・チャンネルの多元化も重要な課題である。学生が大学に対して意見を述べることができる仕組みを対面や Web、アンケート調査等多様な方法により構築していくことおよびそれらの分析を踏まえた上で、政策に結び付けていくことが重要である。

＜学内コミュニケーション充実＞

学内コミュニケーションの充実のイメージは、「人や組織に対し、能力や可能性が最大限発揮できるよう働きかける双方向型・参加型・対話型のコミュニケーション重視」である。これを実現していくために 2015 年度までに以下のような取り組みを進める。

- ① 学内コミュニケーションの基盤である職場の人間関係、課題・情報の共有を充実させる。
- ② 職場において、対話型の対面コミュニケーションを充実させる。そのため、キャンパスで完結する課の編成（または課長の配置）やタテ・ヨコ・ナナメの公式・非公式のコミュニケーションの場の設定、メンター制度の検討など上司・先輩による相談・支援の体制を充実させる。
- ③ 共有すべき情報を明確にした上で、必要な情報を一元的に集積し、利用できるようにする。この課題は、各部門がどのような情報を発信し、共有し、構成員からのフィードバックを収集するのかという課題でもある。

3. 生き活きと働くことができる学園づくりの方向性

立命館では「教職協働」という理念の下、教学や大学の運営に関して教員と職員が、双方の職責を踏まえた上で、協働して取り組んできた。それは、教職員が学生・生徒の成長・発達にかかわっていること、その過程で教職員自らも職務に関して誇りと喜びを共有できることに依拠している。教職員と学生・生徒間および教職員間において、お互いに人格の主体であることを認識し、敬意を持って接すること、ハラスメントを絶対におこなってはならないことを自覚した上で、「教職協働」を実践することが、学園にとって不可欠であると考える。

以上のことを前提にした上で、教職員が学園における仕事を通じて自己実現を図ることができるような勤務条件・職場環境を創造することが、生き活きと働くことができる学園づくりといえよう。

(1) ワークライフバランスの実現

個々の教職員の生き方の視点から学園づくりを捉えるという発想は、学園における職務の遂行を、個々の教職員の生活の中に位置づけることを意味する。人の生き方は多様であり、仕事第一の人もいれば、仕事・家庭・地域や社会との関わりをバランスよくとるワークライフバランスを大切にする人もいる。後者の生き方は、仕事は勤務時間内に集中し、勤務時間外は家庭や地域・社会のことに関わることによって、例えば、家族を有する人は、家族の中の負担の公平を生み出し、家族を構成するメンバーそれぞれに時間のゆとりを創出し、それぞれに自分のプライベートな時間を充実させることを可能にしようとするものである。そのためには、大学教員の場合には、小集団科目の受講人数の適正化、学園運営にかかわる業務の適正化（入試問題の作成など学園全体で可視化されていない部分も含めて）などが、附属校教員の場合には、会議・部活指導・学校行事などの任務の適正化、職員の場合には、勤務時間の厳守と時間外労働の制限、担当職務の複数配置など、それぞれがゆとりを持って勤務できるようにする必要がある。

ワークライフバランスを実現することにより、個々の教職員がゆとりや生きがいを実感できる効果がある。つまり、生活が充実することにより、心身が癒され、創造性や感性などが豊かになり、それが結果的に組織の生産性を高めることにもつながる。この相乗効果が学生の「学びと成長」にも寄与するものとすることができる。

(2) 男女共同参画の実現

そのときに問題となる最大の課題が職場における男女の不均衡である。本学園の現状（2009年）では、職員の女性比率は、期間の定めがない専任職員の41%、課長補佐の24%、課長の18%、部次長の6%、理事者の0%と、職位が上がるほど女性比率は低下している。附属校教員の女性比率も、教諭の28%、校長・副校長・教頭の12%と同様

の傾向を示している。大学教員（教授、准教授、専任講師）の女性比率は 11.6%であり、2000 年の 8.9%から 2.7%の増加にとどまる。大学教員の場合、採用候補者となる女性研究者・院生を増やす取り組みが必要であるが、職員・附属校教員の管理職・執行部比率が極端に低い背景には、仕事と家庭の両立を困難にする管理職の勤務実態があることが推測される。

また両立支援を目的の 1 つとする育児休業も、女性の取得率が 90%であるのに対して、男性は過去 1 名しか取得していない。

このような不均衡な事態は、学園の職場環境が男性あるいは育児や介護を前提としない者を基準に組み立てられていたことに由来するものと思われる。ワークライフバランスの実現は、男女問わず大切なことであり、不均衡を是正する必要がある。このことは、学園としての社会的責任でもある。男女共同参画社会基本法 10 条は、「国民は、職域、学校、地域、家庭その他の社会のあらゆる分野において、基本理念にのっとり、男女共同参画社会の形成に寄与するように努めなければならない」と規定しており、法人・団体もこの中に含まれると解釈されているからである。男女がともに活き活きと職場で働くことができるようにすることが求められている。

そこで本委員会では新中期計画において、5 年後の 2015 年度末までの短期的な数値目標をあげることに合意した。職員については、現状の比率の倍増値を設定し、課長の 36%、部次長の 12%、理事職は複数名を目指す。附属校教員の女性比率は 40%、大学教員の女性比率は、学部特性があるが、教員全体として 25%を目指す。また男性の育児休業取得率を対象者の 10%を目指す。

これらの目標を実現するためには、管理職を含めた教職員の勤務条件、職場環境の改善が不可欠である。また職員では相応しい力量形成や支援の施策を行う必要があり、教員では女性院生の育成等の施策との連携も必要となる。さらには、少子高齢社会への対応として、教職員の育児や介護をサポートする必要もある。教職員の意識改革、育児・介護休業取得後の職場復帰のためのプログラム、日常的な両立支援の仕組み、経験交流のフォーラムを定期的に設けることなどを検討する。

最後に、男女共同参画社会の実現が国民の責務である以上、本学園において、有期雇用職員 9 割以上が女性であることの問題性も認識する必要がある。これは、日本社会の構造的な問題であるが、公正な社会作りの課題として、本学園は真摯に受け止め、改善する必要がある。

（３）勤務実態の抜本的な改善

労働実態の抜本的改善は、ワークライフバランス、男女共同参画、教職員の力量形成の実現の基盤であり、不可欠の要素である。こうした視点に立てば、勤務は時間内勤務が基本であり、その中で学費の重みを自覚した効率的かつ効果的な業務が行われることが重要である。時間外勤務は、業務繁忙期や突発的・臨時的対応として生じることがあるというレベルに押さえていくことが 2020 年度までに目指すべきゴールである。

その方向性には、職員数の増加と業務量の削減とがある。ここ数年、厳しい勤務実態を改善するために、職員数を増加させており、2005 年の専任職員 550 人・契約職員 118 人から 2010 年には専任職員 686 人・契約職員 232 人になっている。専任職員一人当たり学生は、RU で 64.6 人（2008 年 5 月）であり、他の主要私大平均（63.7 人）とほぼ同じである。立命館の専任職員の年間労働時間や契約職員数が他私大より多いことを考えれば、立命館における職員数や組織力量に比して業務量、特に主として契約職員によって担われているルーチンワークが多いと想定される。ここ数年の職員の勤務実態を見れば、職員数の増加、現場における様々な努力・工夫、勤務マネジメントの適正化等により一人当たりの超過勤務時間は減少している（2007-08 年度：208 時間→08-09 年度：189 時間→09-10 年度：175 時間（推定））。しかし、超過労働時間合計はほぼ横ばいであり（2007-08 年度：9 万 8328 時間→08-09 年度：9 万 3104 時間→09-10 年度：9 万 5719 時間（推定））、総労働時間数は増加（2007-08 年度：182 万 9628 時間→08-09 年度：193 万 5764 時間→09-10 年度：212 万 7894 時間）している。これらの事実は、職員数の増加や業務マネジメントでの努力等により、超過勤務状況は若干改善されているが、勤務実態の根本的な解決には至っていないことを示している。また、業務量と職員数が増加することによる課長へのマネジメントの負荷はより大きくなっていると考えられる。勤務実態の根本的な改善のためには、業務量そのものの削減に取り組まなければならない、これを次期中期計画の重要な柱に据えるべきである。

中期計画は、今後 5 年あるいは 10 年の業務量の大幅な削減を決定付けるものということができ、次期中期計画は、業務の絶対量を削減することを念頭に置いた計画とすることが不可欠である。これは、政策や制度の重点化の側面と業務の効率化の側面の両方からのアプローチが必要である。「何をするか」だけではなく「何をしないか」を明確にする視点が不可欠である。特に、意思決定や調整、業務執行のプロセスの簡素化や教育研究に直接関わらない事業の見直しを抜本的に進める必要がある。「この事業・政策を行うからこれだけの業務が必要である」という考え方から「この人的・財政的資源の中で何に重点を置いて事業・政策を設定すべきか」へ発想を転換すべきである。同時に、「ここまで達成するためにこれだけ働く」という考え方から「これだけの時間でここまで達成するためにはどうするか」への発想の転換も必要である。学生等への支援や窓口対応についても「あらゆることに手厚い支援」から「必要かつ効果的な支援」への転換も必要である。その際、全てを窓口や学内で完結させるのではなく、学内外の専門家との適切な連携のあり方を考える必要がある。

具体的には、2015 年度までに以下の取り組みを進める。

- ① 「職員勤務実態改善検討委員会」で提起された課題に、常任理事会がリーダーシップを発揮して改革・改善を進める。
 - ・ 教学以外の取り組みの大胆な見直しを行い、教学への人的・財政的資源を重点的に投入する。
 - ・ 教学機関と協力して、要卒単位構造の簡素化、カリキュラム本数の削減、個

別対応が必要な制度やプログラムの標準化、学部・研究科をまたがるプログラムの学部完結化など教学のあり方の見直しなどを含めた諸制度・政策の見直しを行う。

- ・ 業務の共有化・標準化・効率化を進め、業務量を削減するための業務分析、経験交流、それらを支援する研修などを進める。これを通じて、2015 年度末までに基幹業務の業務フロー、チェックリスト、FAQを整備する。
- ② 業務量の削減を通じて、2015-16 年の 36 協定期間において、以下の水準に到達する。
 - ・ 超過勤務時間の合計を 2009-10 年の 36 協定期間中の時間数の 7 割以内に抑える。
 - ・ 振替休日月内取得率 90%以上とする。
 - ・ 雇用期間の定めのない職員の有給休暇取得率を 2009 年度比倍増し、45%とする（2009 年度 22.5%）。

大学教員の仕事としては、所属や勤務形態の如何にかかわらず、共通するものとして教育・研究があり、大学に所属する場合には、教育・研究を支え展開するために大学の管理運営に携わることがある。共通のものとしては、教育・研究を充実したものにするという視点からの把握と改善が重要である。教育の質向上に伴う授業準備、中間評価等日常的な成績情報管理、きめ細かな学生指導、チームティーチングや関係科目との授業内容の調整など一つの授業にかける労力は大きくなっている。また、研究においては、プロジェクト型研究が強く推進される中、基盤的な研究、時間をかけた持続的な研究テーマの深化などをバランス良く遂行することが不可欠となっており、研究時間の確保が最大の課題である。これらは教育の効果や研究の推進の観点から適切な改善や支援を行いつつ、教員として教育と研究が推進できるように取り組みを進めていくことが求められる。他方、大学に所属する教員の場合、ここ数年で特に増大しているものとして、会議や書類作成等の行政上の任務である。学部を横断する組織の増加や学部内部の組織の複雑化、役職者の増加、各種書類の作成などが上げられる。さらに、特定の教員に業務が集中している入試業務なども改善が必要な重要課題である。

＜RU 教員＞

2015 年度に向けて、以下の取り組みを進める。

- ① 教員の日常的な研究・教育をサポートする研究秘書制度（法学部では 2010 年度研究推進強化予算を用いて設置）やフィールドスタディ等のコーディネートなど学部・研究科の特徴を踏まえた恒常的な支援制度を具体化し、研究時間の確保を図る。
- ② 標準担当時間数の 5 コマ化や小集団教育の規模を縮小、講義規模の適正化などを含む教学改革のガイドラインに基づく改革を実施する。
- ③ 現行教員組織整備計画の見直しを行い、ST 比の改善を行う。
- ④ 常任理事会決定事項のうち、RU 完結事項は RU で意思決定できる仕組みを構築

する。あわせて、RU 内部で学部・研究科への権限委譲を進め、組織階層を減らし、簡素化し、役職も整理する。これらにより、会議・資料作成等の行政上の負担の軽減を図ることが可能となる。

＜APU 教員＞

APU 大学教員については、クォーター制の中で、授業での課題の提示や小テスト、中間レポート、期末試験等の多様な評価項目の設定や講義科目におけるグループワークの実施、フィールドスタディ等の企画・引率やアカデミック・アドバイジングなどの負担が重くなっている。そこで、2011 年度からの新教員組織整備計画を通じて、ST 比の改善をはかるとともに、講義科目における TA 配置基準の見直し等を進める。また、教員のニーズに応え、教員の自律的・自主的な取り組みを促す FD 活動支援制度として「Faculty Enrichment Program」を実施する。

＜附属校教員＞

附属校教員の勤務実態については、次のような特徴が顕在化している。第一は、日常的に勤務時間外に会議や部活動指導が入り、特に学校行事等の業務繁忙期には時間外勤務を余儀なくされていることである。第二は、その中で、教育力量向上のための研修や教材研究の十分な時間確保が困難という実態が生じていることである。第三は、教科や担任集団によっては専任教員比率が低く、組織的・安定的な教育力が蓄積されていない実態もあることである。第四は、様々な特色をもった新コース設置等に伴い、担当教員については新しい業務が発生し時間外勤務や負担が増えていることなどである。初等中等教育においても教育の質保証・向上は最も本質的な課題である。それは、各学校で完結するものではなく、一貫教育の中における教育の質の観点も求められるものである。そのためには、教員が生徒・児童に向き合い、教育・指導を丁寧に行う時間を確保することが最も本質的な課題である。とりわけ、校務運営上の業務や部活動に関する業務のあり方の改善が求められている。2015 年度に向けて以下の取り組みを進める。

- ① 教員と職員の役割を明確にし、教員の業務負担軽減に取り組む。
- ② 教員の半日研修取得などを完全実施し、総労働時間を抑える工夫をする。
- ③ 教員のワークライフバランスを考えた働き方の研究を行う。

（４）教職員組織整備

＜大学教員＞

多様な雇用形態は、本来、役割に応じた雇用形態として定められたものである。しかし、実際の運用に当たっては、教員組織整備計画の任用枠の中で教員数を確保するために、有期雇用を増やして「やりくり」をしている実態がある。こうした状況を、教育の質向上を組織的・体系的に行う観点から改善を図り、適切な雇用制度と教員組織整備のあり方として具体化する必要がある。

雇用制度については、複雑化した制度を役割によって大括りにし、簡素化する必要がある。同時に、教育の組織性を高める観点から契約更新上限のない職種を重視すべきである。具体的には、嘱託講師制度を簡素化したうえで、更新回数の上限のない「上級講師」（仮称）を設けることなどを検討すべきである。大学教員の整備計画は、こうした雇用のあり方を実現しようという視点も考慮して具体化することが重要である。

RU では、教員の所属が多様化し、教授会に属さない教員も増えている。例えば、機構所属の教員は、全学を対象とした教育・研究、行政上の任務を遂行することが主な役割であり、その組織的特徴から特定の学部・研究科の教授会に所属していない。しかし、全学の教学目標を共有する上で必要な情報伝達や議論の機会が十分に得られていないため、改善が必要である。また、機構等に所属する教員と学部・研究科の教授会との関係についても検討が求められる。当面、2015 年度までに以下の取り組みを進める。

- ① RU の教員組織整備計画の見直しにあわせて、有期雇用教員制度を簡素化する。
- ② RU では、教授・准教授に対して、学部・研究科の教授会と同等の情報共有および議論の機会を保障するとともに、機構等に所属する教員と学部・研究科の教授会との関係についての検討を進める。

APU では 2011 年度教学改革を支えるために 2011 年度～2014 年度の新教員組織整備計画を策定しており、これにもとづいて具体的な任用を着実に進める必要がある。また、2020 年を視野に入れた中長期の戦略的方向を踏まえて、2015 年度以降の教員組織整備方針について 2014 年度までに明確にする。

＜附属校教員＞

附属校教員についても組織的・安定的な教育力の蓄積が重要である。しかし、各校の学費との関係で ST 比の設定による教員定数を定めており、有期雇用の教員を採用することで教員数を確保している実態がある。近年、国公立高校教育の無償化や、指導要領の改正、小中一貫教育、中高一貫教育等、公立学校においても教育の特色化が図られ、これまで以上に私学の優位性を発揮しなければならない。すなわち、より高い水準で各学校の教育力が問われており、学校教育現場を支える教員の教育力向上は避けて通れない。そのような状況のなかで、教育の組織性を高める観点から学校運営のあり方を検討するとともに、教員の集団化による相互支援や新任教員支援について、一貫教育部が積極的に関わっていく必要がある。学校執行部の役割や各分掌長の役割を明確にし、ST 比を改善し、専任教員比率を高めることが必要である。

2015 年度までに以下の取り組みを進める。

- ① 再雇用制度のあり方を見直すとともに、有期雇用教員制度を簡素化する。
- ② 各学校の ST 比を改善し、専任教員比率を 80%程度に向上させる。

＜職員＞

職員組織整備については、役割に応じた雇用形態や業務委託のあり方を踏まえたうえ

で、具体化する必要がある。こうした制度の整備とあわせて、職場の業務の継承性、経験の蓄積による効率化などを進めることも重要である。例えば、APU の国際化分野の業務に限って契約更新の上限を設けない制度として発足した特定職の対象業務分野の拡大などによる業務の安定化と専門性の向上を進めることは重要な検討課題になりうる。専門性を有する業務や教務事務・経理などの定型業務の安定化のために特定職をこれらの業務にも適用することが望まれる。その際、専門業務と定型業務はその内容が異なるため、業務内容に応じた処遇を検討する必要がある。こうした制度整備に伴い、改めて専任職員でなければならない役割の整理が求められる。

具体的には以下の取り組みを進める。

- ① 職員組織整備計画を策定し、それに基づき、毎年度、その配分を確定する。
- ② 専任職員の働き方、役割・責務、求められる職務力量を明確化する。
- ③ 特定職の範囲の拡大のための制度整備を行う。
- ④ 総人件費にも留意しつつ、専任職員率（現在 47%）を特定職を含めて 6 割程度に向上させる。
- ⑤ 学園の国際化に伴い、職務内容とその能力において特性を生かすためにも、外国人の登用を積極的に進める。

＜教職員共通＞

いずれの職種においても、社会的責任の観点から障害者の雇用を促進することが重要な課題となる。また、メンタルヘルスについての早期からのフォローやサポート、相談・支援体制、復帰支援など総合的な政策を確立することが求められる。

（５）教職員の力量形成

＜教職協働のあり方＞

教職協働とは、役割の違う教員集団と職員集団とが、憲章等で示されている使命や学生・生徒・児童の成長実現のために、共通する目標の実現に向けて、相互に協力し合い、学びあい、高めあう関係を作ることである。職員はラインを通じて業務を行い、組織性・継承性を強みとした役割を果たしている。教員は個人としての高い学識と専門性という強みを生かした教育研究を行う役割を果たしている。両者の役割の違いを認識した上で、相互に信頼して協働することが求められる。両者がお互いに、意思を持った「個」としてお互い尊重しあい、対等に議論し、相手の役割と立場に配慮することが、教員と職員の Border を超えた協働に必要である。

＜大学教員の力量形成＞

教育研究力量の形成については、第 2 委員会、第 4 委員会の課題となるが、雇用形態の如何にかかわらず、すべての大学教員は、科目概要やシラバスを明確にし、到達目標を共有化する、成績評価に関する基準を明確化する、講義資料やレジュメを蓄積して公

開する、教育方法など FD 活動を促進するなど、教育に関する力量形成の前提を整備する必要があること、研究に関しても、科研費など外部資金獲得へのサポート、前述の研究秘書制度など、雇用形態のいかんにかかわらず、全大学教員が研究に力を注ぐことのできる前提条件を整備する必要があることを指摘しておきたい。その上で、ここでは、法人・校務運営に関わる場合の力量の形成と新任・役職就任・復職などの節目における研修・支援制度という観点から整理する。

大学教員の場合、教授会等の所属機関における意思決定への関与と部長・副部長・委員等の全学的な役割を通じた関与を通じて力量が形成されている。しかし、その多くが引継ぎ、事務局からの説明、本人の努力に負っており、組織的な支援は十分とはいえない。役職就任時の研修と役職期間における支援と職員との協働のあり方を具体化することが課題である。また、育児・介護休業等からの復職時には、生活とのバランスを配慮したもちコマのあり方や教育や法人・校務運営への円滑な復帰のための支援を具体化する必要がある。

<附属校教員の力量形成>

附属校教員は、人間としての基礎力が養われる多感な児童期や思春期の育ちを指導支援できる幅広い教養と豊かな感性および高等教育の基礎となる教科学力を形成する教科指導力を持たなければならない。そのための組織的な支援として力量向上のための研修制度を考える。また一附属校の一教員の立場に留まらず、立命館の一貫教育として子どもを育てると言う視点を形成するための研修も必要である。

附属校教員の場合、教員会議や教科会議、学年会議や校務分掌会議などの諸会議を通じて、附属校全体への関与を行い、まず当該附属校教員としての力量が形成されていく。また、一貫教育研究・研修センターによる附属校教員の資質向上や意識向上、教科教育力向上につながる附属校全体の研修も必要である。

また、嘱託指導講師や特別任用教諭を活用しながら附属校教育の次代を担う人材を育成していく。

<職員の力量形成>

ア)「個」が育つ環境をつくる

職員の力量形成は、「個の成長が組織発展につながる」という観点から捉える必要がある。そのポイントは、業務（経験）を通じて「個」が育つ環境をつくることである。中でも、責任ある仕事をチームで行う経験と人を育てる経験が重要である。上司や同僚は、協働を組織化し、フィードバックや支援を通じて、職員の学びと振り返りの支援を行い、その中で職員として成長していく。こうした場合は、「学びと協働のコミュニティ」としての職場といえる。研修や自己研鑽は、職場での業務を通じた学びと成長の支援を基本として位置づけた上でそれを充実・促進するための施策として充実していくことが求められる。現在の中堅以降の研修制度は昇進時や指名制の研修が中心であるが、自己

申告に基づく自由度の高い制度や逆に参加を義務付ける制度なども目的に応じて充実させる必要がある。

その際、重視すべきことは、「教える側の視点」から「学ぶ側の視点」へ、「教えること」から「学びの支援・経験のデザイン」へ、「教える人と教えられる人」から「相互の学び」へと育成の視点を変えることである。

「個」が育つ環境づくりとして重要なことは様々にあるが、特に重要なことは、「育てる人」、「育つキャリアデザイン」、「マネジメント」であろう。これらについての改革の方向性を以下に示す。

イ)「育てる人」を育成する

職員が育つ場の中心は、日常の業務を行う職場である。職場で人が育つ環境を作ることが「個」が育つ環境の最も重要な課題である。

そのためには、判断、整理・方向付け、調整、チーム編成、資源配分など職場の構成員が仕事をしやすくするための日常業務の運営が重要である。また、上司・先輩が日常的な観察、傾聴と対話、振り返りとフィードバックの機会を意識的に創ることを通じて日常業務における行動・習慣の変化を作り出すことが重要である。特に、節目（期首・期中・期末）となる時期では、対話と振り返りを通じて、経験の意味づけや次の課題へのステップの提示を行うことにより、職員としての成長を促すことができる。成長にとって特に大切なことは、「転機」の創出と自覚化である。転機は振り返って自覚されるものであり、振り返りと不可分のものである。また、メンター・コーチなど、日常の指揮系統から離れて、後輩を日常的・継続的に支援し、相談に乗ることができる仕組みなども必要である。また、これらのメンター・コーチを育成することや適切なマッチングを行うことなども行う必要がある。

さらに、誰とどんな仕事をするのか、どのような上司のもとで仕事をするのかということは職員としての成長に大きな影響を与えている。この観点からは、課長および課長補佐を中心とする中堅職員への支援を強化すべきである。とりわけ、後進を育てることができる人材を現場に配置し、現場の課長・課長補佐・中堅職員への支援を重視した組織・人事政策への転換が重視される必要がある。職制に求められる役割・職務力量の明確化や職制研修内容はこうした課題の中に位置づけて具体化しなければならない。職制研修は、育てる人へと成長していくために必要な知識、スキル、態度等を習得するものとして抜本的な充実・強化が必要である。

ウ) キャリアのデザイン

キャリアのデザインの課題としては、職員としての「確立期」（30代まで）と「安定期」（40代以降）の業務経験デザインは異なることを踏まえた検討が必要である。確立期は、職員としてのキャリアアンカーの形成期であり、計画的に異なる業務を経験する中で、仕事の幅と問題意識を広げ、成長の転機と適性を見出すことを支援することが重

要である。安定期は、適性のある分野で全学園的な視野を持ちつつ専門性を高め、後進を育て、成長していくことを支援することが重要である。また、個人のライフサイクルに配慮した支援も必要である。以上の観点から人事異動原則を明確にするなど個人のキャリア形成と計画的な職場の業務引継ぎ等を見通せるようにすることが重要である。また、異動・昇進・業務変更・復職などの変化を成長の機会に変えることが重要になる。特に、変化を積極的に捉えるための支援・フォローとこれらの移行期における研修を充実させることが重要である。そのためには、上司やメンター、人事部門等がキャリアカウンセリング機能を担えるようにしていくことも求められる。

なお、研修制度については、満足・理解・活用・業務貢献の視点からの受講者の評価を踏まえて改革することが必要である。また、共同研修や大学院での研修などの申告制の研修制度の充実、それらと日常の業務へのフィードバックや上司の指導との連携、職員のためのブック・レビューなど自己研鑽を支援・啓発する制度や仕組みの充実も必要である。

エ) マネジメントの姿勢と役割

以上の取り組みを進めるうえでマネジメントが果たす役割が重要である。様々なレベルでのマネジメントに共通する本質は、判断し、責任を持ち、コミュニケーションをとることである。そのためには、①信頼と安心を感じさせること、②仕事をしやすい環境をつくること、③協働や対話（指導・援助・振り返り）を通じてメンバーを育てるという態度・姿勢が重要である。こうした観点から職制の役割と力量を明確化していくことが求められる。

オ) 職員像

以上のような取り組みを通じて、次のような思考・行動特性を持つ職員像を実現することを目指す。

- ① 立命館憲章や大学・学校の理念の実現や院生・学生・生徒・児童への貢献という志と責任感を持った職員（志と責任感）
- ② 自らの役割を自覚し、構成員や社会のニーズを業務に活かす職員（役割認識）
- ③ 異なる意見への寛容性と新しい事態への適応力を持った職員（寛容と適応）
- ④ 働く中で学び成長し、自己を磨き、後進を育てる職員（学びと育成）
- ⑤ 全体最適の視点からの業務（事務処理・政策立案・マネジメント）の熟達者としての職員（全体的視野と熟達）
- ⑥ チームで働き、他部門と連携し、教員と協働する職員（協働）

これらの職員像は、従来のように知識や能力により定義したものではない。変化の激しい時代にあっては個別の業務知識や能力そのものよりも、知識や能力を継続的に形成し活用していくことができる思考・行動特性を重視する必要があるからである。知識や能力は、職員像で示した思考・行動特性の上にたって、分かりやすい到達目標として、

職務や経験年数等により求められる力量を具体的に示すことが重要である。

カ) 具体的取り組み

以上を踏まえて、以下の取り組みを進める。

- ① 「育てる人」を育成するために、1) チームによる協働の組織、2) 人材育成のマインドと力量を身に付ける研修と振り返りの組織、3) 日常的な相談・支援の仕組みをつくる。特に、課長・課長補佐・中堅職員への支援を強化することと人事課における日常的支援の実施体制を確立する。
- ② メンター・コーチ等部署を超えて身近に相談・支援が受けられるしくみや入職年次や職場を超えた研修等の上司・部下や同期を越えた人的ネットワーク形成の仕組みをつくる。これらを通じて、入職3年後に立命館職員としての適職実感を持つ職員比率を90%以上とする。
- ③ 職員像で示した志向・行動特性の実現と個人のキャリアデザイン・ライフサイクルを考慮した人事異動原則や人事政策を確立する。
- ④ 職制の役割と力量を明確化し、そのための支援を具体化する。

4. 社会的責任を自覚し社会から支持される学園づくりの方向性

立命館学園は、教育研究機関として社会に対して様々な責任を果たしてきた。それらを2015年度に向けて立命館学園のUSR（University Social Responsibility、大学としての社会的責任）として方向性を整理し、一層社会から支持される学園となるべく積極的に取り組んで行く。

立命館学園としてのUSRの方向性は大きく5つに分けることができる。

- ① 教育研究を通じた社会貢献・・・教育研究機関として、社会に有為な人材の輩出および研究の高度化を通して社会に貢献することが何より求められる。
- ② 教学理念である「平和と民主主義」に関わる様々な活動・・・「平和と民主主義」を教学理念に掲げる学園として国際平和ミュージアムを中心とした平和貢献活動を更に推進することが重要である。
- ③ 社会的課題に対する情報発信や改善に向けた活動推進・・・環境や人権問題など様々な社会的課題に対して教育研究機関としての情報発信や改善に向けた活動を推進すること等である。
- ④ 社会で課せられている責任や義務を果たす・・・CO2排出、男女共同参画、障害者雇用、情報公開、コンプライアンスなど社会で活動する組織に対して課せられる責任や義務を果たしていくことである。
- ⑤ USRの取り組みを通じた院生・学生・生徒・児童の成長への寄与・・・USRの取り組みを進めることで院生・学生・生徒・児童が成長していけること、例えば環境教育、平和教育の推進等が求められる。

また、教育研究機関としての社会的責任と合わせて、個々の教職員として社会的責任をどのように考えるかという視点も重要である。

2015 年度に向けては、上記のような方向性で立命館学園の社会的責任（USR）を具体的に検討していく必要がある。その上で、本章では上記①にあたる立命館学園が教育研究機関として果たすべき、教育研究を通した「社会貢献」の方向性と、そのための一つの手段としての「社会連携」のあり方について提言する。

（１）立命館学園が目指す社会貢献の方向性

大学基準協会「新大学評価システム ガイドブック」（平成 21 年 10 月）によると、大学は「社会との連携と協力を配慮し、教育研究の成果を広く社会に還元しなければならない」とある。大学は、知的資源を通して企業・団体、地域等との連携・協力を進め、社会的存在感を高めると共に、自らが創出した知識や技術を社会に積極的に還元する必要がある。グローバル化が進んでいる今日、地球規模での社会貢献が求められている。

立命館学園としての社会貢献とは、「立命館憲章」で示されているように「世界と日本の平和的・民主的・持続的発展に貢献」するものとして展開されることが重要である。建学の精神である「自由と清新」、教学理念の「平和と民主主義」、APU 基本理念の「自由・平和・ヒューマニズム」「国際相互理解」「アジア太平洋の未来創造」という立命館としての固有性・独自性をもった社会貢献が重要である。

こうした学園の社会貢献は、なによりも教育研究活動を通じて行うべきことである。同時に、学園が社会と連携した取り組みを行う中で、社会に貢献し、教育研究をはじめとする学園の諸活動を充実させることが必要である。その際、単に社会が望むものを提供するだけでなく、社会に必要とされる公共の価値を探求し、追求していく視点も必要である。

こうした視点を踏まえ、以下のような方向性を重視した社会貢献の取り組みを進める。

第一は、教育研究機関として行うべき教育研究活動の結果として、社会貢献につながる仕組みが構築されることである。

第二は、学園と社会とのネットワークを構築し、そのネットワークを活用しながら、学園としての社会貢献の目的や分野を明確にし、社会と共有していくことである。

第三は、学園と社会が協働した双方向型の取り組みを進めることである。特に、社会貢献活動を院生・学生・生徒・児童の成長の仕組みとして位置づけていく視点は重要である。

第四は、社会貢献活動を通じて、平和と民主主義の社会構築に貢献する教育機関として社会に信頼され支持されるという評価や様々な形で社会からのフィードバックを受けとめることである。

社会からのフィードバックとは、取り組みへの意見や参加などの形態もあれば、寄附という形態もある。学園にとってより有為なフィードバックを得るためにも、学園の社会的役割や社会（その構成員を含む）への貢献が見え、実感できることが重要である。

また、寄附という場合、寄附金だけではなく、講師や学生の派遣・受入など学園の教育研究の充実のために協力いただくことも広義の寄附として捉える視点も必要であろう。こうした取り組みの基盤には、学生生活における充実感・達成感・満足感をベースに、学園の諸施策への理解を広げ、校友・父母からの協力をいただくことが求められる。

（２）本学園の社会貢献の特徴

本学園において実践されている社会貢献活動は非常に多岐にわたるが、その特徴から大別すると以下の６つに分類できるだろう。

	説明	具体例
①存在型	大学・学校の存在により、当該地域のイメージ向上、経済効果発揮、若年人口増加等	BKC 移転、APU 開学
②教育研究実践型	学園施設の活用や教育研究を通じた教職員・院生・学生・生徒等と地域との協力・交流	学生ボランティア、国際協力事業、国際平和ミュージアム、報道写真展等
③研究交流型	産学官連携を通じた地域企業等との連携による受託研究、共同研究、研究会への参加等	G-COE、産学官連携を通じた受託研究、共同研究、研究会への参加
④サービスラーニング型	地域と連携し、地域にとってのメリット（サービス）と大学にとってのメリット（ラーニング）を両立したプログラムを通して地域課題解決と教育研究を進める	授業、研究等における連携（サービスラーニングセンター、ボランティア教育プログラム等）
⑤文化行事型	地域住民と協力した事業や講演会・文化行事等への参加	土曜講座、京都歴史回廊、法律相談、地域イベントへの参加等
⑥USR 型	ステークホルダー等に対する社会的責任の窓口一本化。環境問題や人権問題（男女共同参画や障害者雇用等含む）、学生のマナーなどへの取り組み	立命館地球環境委員会設置、不正薬物乱用防止の取り組みなど

上記のような様々に行われている社会貢献活動の状況は、学内においてすら十分に共有されず、所管部署内にとどまっているため、社会連携部をキーに取り組み状況を集約し、それを学園への社会的な支持の拡大・強化に結び付けていくことが求められる。特に、教育研究による貢献、学生活動での貢献、地域への貢献など地道な取り組みに光を当てていくことが求められる。

また、前節の「立命館学園が目指す社会貢献の方向性」にも挙げたように、大学・学校からの一方的な提供・貢献という片務的な社会貢献活動ではなく、学園と社会とが共同しながら、双方向的な取り組みを中心とする社会貢献活動を進めることが重要とな

る。それらを通じて、大学・学校の存在自体が地域や社会から評価されるようにしていくことが重要である。

（３）社会貢献の方向性を実現するための「社会連携」のあり方

上記のような社会貢献の方向性を実現していくための方法の一つとして、社会とどのように連携していくかを考えていく必要がある。

立命館学園にとっての「社会連携」とは、校友、父母等のステークホルダーをはじめ、地域、行政、企業、文化人、研究者等と教育研究資源を活かし、「有機的な互惠関係」を構築していく中で、教育・研究の高度化を推進していくことである。本学園が社会との連携を進めていくにあたり、以下のような個別課題がある。

<地域との連携>

本学園と地域との交流活動は非常に多彩である。大別すれば教育に関連する連携としてフィールドスタディ、インターンシップ、他機関との共同連携科目、公開講座、寄附講座等の多様な活動が挙げられる。さらに国際平和ミュージアム、堂本印象美術館、京都歴史回廊協議会等においても地域と連携した精力的な活動が推進されている。立命館大学と京都仏教会・京都府・京都市等が協力して10月に設立される「明日の京都文化遺産プラットフォーム」は新しい地域との連携のあり方やその教育研究への寄与等を切り開くものである。学生の自主活動における地域連携も多岐にわたり、立命館大学では2009年度は京都・滋賀を中心に200件以上、APUにおいても大分県内各地を中心に100件以上の様々な地域連携活動が行われている。

地域との連携に関しては、地域を教育や研究のフィールドとし、地域や地域にある諸団体との共同した教育研究や院生・学生・生徒・児童との交流を促進することが重要である。その際、院生・学生・生徒・児童の活動内容を地域に告知するなど大学・学校からの地域交流提案を実施する等の体制づくりも求められる。また、キャンパスが存在する地域から「地域に大学・学校があってよかった」と思われるような地域連携、地域貢献策、地域産業振興策を提示したり、大学・学校施設を開放する等、開かれた学園づくりを打ち出すことも重要である。そのためには、同時にキャンパス周辺地域における学生の交通マナー向上や喫煙・騒音等に関わる社会的倫理観育成のための教育的取り組み等も強化していく必要がある。

研究に関連する連携としては、立命館大学はBKC開設以来、全国の大学の産学官連携活動における先進的役割を果たしてきた。経産省が実施した産学連携体制評価において、産学連携で企業の評価の高い研究機関として2年連続で首位の座を得るなど、社会的にも高い評価を獲得している。さらに、国内企業からの受託研究・共同研究のうち、地域企業との連携によるものは約4分の1を占めており、産学官連携を通じて、「地域の知の拠点」としての役割を担っている。学外からの研究費受け入れや受託研究・受託事業、学外共同研究等の実践は社会からの期待・信頼の表れでありこれも社会連携の一

つである。立命館大学における 2009 年度の文科省科研費補助金 362 件、受託研究・受託事業 253 件、学外共同研究 46 件など数多くの研究が広く社会と関わっていることになる。また、APU においても 2010 年度の科研費補助金新規 10 件、継続 13 件、2009 年度の受託研究・受託事業 13 件などが行われており、大学規模を考慮しながらも、各大学での研究の高度化を進める中で更に社会との連携を深めていくことが重要である。

<校友との連携>

校友に関しては、母校に求めるニーズを把握し、校友会の事業展開に反映することが極めて重要である。校友会は、校友の実社会での活躍や生活における様々なシーンで、校友にとって母校が役立ち、側面支援する存在であるべきである。まず、校友への貢献活動に取り組んだ上で、寄附を含めた学園へのフィードバックに繋がるように取り組むことが必要である。

RU における今後の方向性として、①女性校友に対して、女性の立場からのキャリア形成やネットワーク構築、子育て、介護など現実には直面している様々な課題を支援・交流するような女性独自の校友会組織のあり方を検討したり、②世界で活躍している校友が集う海外校友会への支援策等が挙げられる。加えて、③世代横断型の校友会の組織化や、働き盛りの校友や子育て中の校友等、校友会との接点が希薄になりがちな年代層へのアプローチも重要である。世代横断型の校友会の組織化は、次の校友会組織を考える上で極めて重要であると考ええる。「同期に会えること」は校友の参加と組織化にとって重要な視点であり、同年次校友が集える機会を増やすことは、将来の校友会の活性化に寄与することができる。このような展開の中でこそ、校友が将来の父母になり得る好循環も期待でき、若者や女性層の参加促進にも繋がる。

APU では、開学後 10 年の到達点として、日本での地域別の校友会活動の他に、韓国、上海、台湾、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンの 8 つの国・地域で校友会活動が積極的に展開されている。今後、国際大学にふさわしい世界的な校友ネットワークを活かした、校友と大学、現役学生を繋ぐ取り組みを多面的、重層的に展開していくことが喫緊の課題となる。そのためには校友会非設置国の校友との連携強化も視野に入れた一層の組織体制の整備が必要である。

<父母との連携>

父母が立命館を「第二の母校」と感じてもらうような取り組みを通じて、卒業生父母会など継続的な接点をつくりあげ、父母 OB のニーズに応えつつ、大学・学校へのフィードバックも作り出せる取り組みを重視する必要がある。その方向性は、「評判の連鎖の形成」「交流の場の形成」である。その基盤は、父母の満足度である。それは、学生の満足度を基本として、父母への適切な情報提供（特に、勉学・学生生活・進路就職）と双方向の交流などによって強化されるものである。

RU における今後の方向性として、①父母教育懇談会の充実（情報提供や懇談内容）

や②都道府県ごとの父母会の組織などこうした位置づけを踏まえて充実を図るべきである。③地域父母会と都道府県校友会との交流や④当該地域出身の教職員による地域担当制など総合的な施策が求められる。さらに、双方向による連携を重視し、⑤SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）のようなツールを用いることも考えられる。校友や父母のコミュニティを形成し、校友等が相互に必要な情報を交流したり、ニーズに対応する中で、学園へのアイデンティティ強化とフィードバックの獲得などの新しい関係性を広げることにつながる。

APUでは、日本、韓国、上海、台湾、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンの9つの国・地域に父母会が設立されている。毎年、国内学生父母の会と海外父母会の交流会を実施しており、そのネットワークが深まりつつある。とりわけ、海外父母会は、国際学生の自国での就職や学生募集、社会的ネットワークづくりに有用であり、その活動に対する支援強化と海外校友会との連携強化、および父母会非設置国の父母との関係作りが課題となる。

<大学間の連携>

大学間の連携は、京都、滋賀、大分でのコンソーシアムを軸とした特色ある連携を具体化していくことが求められる。その際、各大学の強みを生かしていくことや協働した地域貢献活動、大学の枠を超えたファカルティ・ディベロップメント（FD）や職員の人材育成（SD）の取り組みなどが重要になってくる。教育開発推進機構にて取組んでいる全国私立大学FDフォーラム等の取組みや、APUとICU、早稲田大学国際教養学部、秋田国際教養大学との連携等、特色ある大学間連携を、教育研究の質向上に結びつくように発展させていくことが求められる。

<国際的な連携>

国際的な連携に関しては、立命館ではこれまで各国の大学との連携・協定や政府、有力高校への訪問活動等を展開し国際的な連携を深めてきた。また、海外の有力大学が参加する国際的なネットワーク（INU：International Network of Universities、APSIA：Association of Professional School of International Affairs、6大学シンポジウム等）に参加し継続的に教育連携を進めている。また、国際協力事業に関しても教育研究機関としての国際貢献という観点から引き続き取組みを強化していく。

その際、これまで築いてきたネットワークをより創造性と多様性に富んだネットワークに展開するあり方も追求すべきである。例えば、国際機関や国際協力NGOと連携することにより、これらの機関の活動の経験を知的に蓄積し、研究や教育に活用し、その成果を現場に還元することが考えられる。職員が国際的通用性を持ったプロフェッショナルとして活躍するための体系的なトレーニング、学園の海外拠点や国際交流活動などの分野でのキャリア展開を支援する交流も意義深い。大学・学校の国際交流を地域社会と共同して行うことを通じた社会貢献を追求することも重要である。

5. 中期計画 2011-2015 の重点課題

以上を踏まえ、2015 年度に到達すべき目標あるいはイメージと重点課題を別紙の通り整理した。中期計画の策定に際しては、これらの課題が年次計画として実現できるものとして盛り込まれる必要がある。

なお、新キャンパスの検討との関係では、本答申で提起している課題・計画・方針は、新しいキャンパス体制の下でも実施すべきものである。また、新キャンパス設置に伴う固有の課題については、新キャンパス構想の具体化の中で本答申が示している方向性を踏まえて検討することが必要である。

以上

【検討の経過】

2009 年	12 月 9 日	第 1 回正副委員長・事務局会議
2010 年	1 月 6 日	第 2 回正副委員長・事務局会議
	1 月 13 日	第 3 回正副委員長・事務局会議
	1 月 20 日	第 1 回委員会（課題ブレインストーミング）
	1 月 25 日	第 4 回正副委員長・事務局会議
	2 月 17 日	第 5 回正副委員長・事務局会議
	2 月 22 日	第 2 回委員会（課題ブレインストーミングと主要課題設定）
	3 月 16 日	第 6 回正副委員長・事務局会議
	3 月 19 日	第 3 回委員会（課題別議論①）
	3 月 30 日	第 7 回正副委員長・事務局会議
	3 月 31 日	第 4 回委員会（課題別議論②）
	4 月 21 日	第 8 回正副委員長・事務局会議
	4 月 28 日	第 5 回委員会（中間まとめに向けた課題整理、骨子）
	5 月 12 日	第 9 回正副委員長・事務局会議
	5 月 13 日	第 10 回正副委員長・事務局会議
	5 月 19 日	第 6 回委員会（中間まとめ）
	5 月 26 日	第 11 回正副委員長・事務局会議
	6 月 8 日	第 12 回正副委員長・事務局会議
	6 月 9 日	第 7 回委員会（残された課題検討①）
	6 月 23 日	第 13 回正副委員長・事務局会議
	6 月 28 日	第 8 回委員会（残された課題検討②）
	7 月 12 日	第 9 回委員会（全学からの意見検討、最終答申案検討）
	9 月 22 日	第 14 回正副委員長・事務局会議
	9 月 27 日	第 10 回委員会（最終答申案検討）

【検討体制】

- 委員長： 二宮周平（RU 法学部長）
- 副委員長： 本田豊（RU 政策科学部長）
大久保英嗣（RU 情報理工学部長）
西川幸穂（総務部長）
- 担当理事： 見上崇洋（副理事長、RU 政策科学部教授）
森島朋三（総務担当常務理事）
- 委員： 津止正敏（RU 産業社会学部教授）
中本大（RU 文学部教授）
大野隆（RU 経済学部准教授）
堀江未来（RU 国際教育推進機構准教授）
高野憲治（APU 就職部長、APU 教育開発・学修支援センター教授）
石原直紀（総合企画室副室長、RU 国際関係学部教授）
西川隆史（一貫教育部副部長、立命館宇治中学校・高等学校教諭、2010 年 3 月まで）
木越貴之（一貫教育部副部長、立命館宇治中学校・高等学校教諭、2010 年 4 月から）
八木誠（立命館宇治中学校・高校教諭）
村上健（APU 学長室次長、2010 年 3 月まで）
松原修（APU 事務局次長、2010 年 4 月から）
廣井徹（総合企画部次長）
布施亮介（社会連携課長、2010 年 3 月まで）
村上吉胤（校友・父母課長、2010 年 4 月から）
大場茂生（社会連携課長）
庄司佳弘（スポーツ強化オフィス課長補佐）
平野良（共通教育課課長補佐）
石間友美（理工 RO 課長補佐）
篠崎裕二（APU 学長室課長）
小材昭子（人事課）
- 事務局長： 石坂和幸（総務部次長）
- 事務局： 東美江（一貫教育部次長）
名主川久仁（APU 学長室課長）
中上晶代（国際協力事業課長）
石野貴史（国際企画課長）
若山周平（国際企画課）
大前美郎（社会連携課課長補佐）
大西克樹（社会連携課）

山本貴之（人事課）

米倉潤（総合企画課）

桂久美子（総合企画課）

第 5 委員会答申附属資料

1. 男女共同参画に関する参考資料

(1) 男女共同参画社会基本法（平成 11 年 6 月 23 日法律第 78 号）

- 法律の目的：「男女の人権が尊重され、かつ、社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現することの緊要性にかんがみ、男女共同参画社会の形成に関し、基本理念を定め、並びに国、地方公共団体及び国民の責務を明らかにするとともに、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の基本となる事項を定めることにより、男女共同参画社会の形成を総合的かつ計画的に推進すること」
- 男女共同参画社会の形成の定義：男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会を形成すること
- 国民の責務：法第 10 条において、「国民は、職域、学校、地域、家庭その他の社会のあらゆる分野において、基本理念にのっとり、男女共同参画社会の形成に寄与するように努めなければならない」と規定されている。
- 目指すべき社会（「第 3 次男女共同参画基本計画策定に当たっての基本的な考え方」2010 年 7 月 23 日男女共同参画会議）：①固定的性別役割分担をなくした男女平等の社会、②男女の人権が尊重され、尊厳を持って個人が生きることのできる社会、③男女が個性と能力を発揮することによる、多様性に富んだ活力ある社会、④男女共同参画に関して、国際的な評価を得られる社会

(2) ポジティブアクションについて

- ポジティブアクションとは、「固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、『営業職に女性はほとんどいない』、『課長以上の管理職は男性が大半を占めている』等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組」である。こうした取り組みは、「社内制度には男女差別的な扱いはないのに『女性の職域が広がらない』『なかなか女性の管理職が増えない』そのために女性の能力が十分に活かされていないといった場合に、このような課題を解決し、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるもの」（21 世紀職業財団）である。
- 企業等へのアンケートの結果、女性の活躍を推進する上での問題点の第 1 位は家庭責任を考慮する必要がある（47.7%）、第 2 位は女性の勤続年数が平均的に短い（42.5%）、第 3 位は時間外労働・深夜労働をさせにくい（35.8%）が他の項

目よりも明らかに高くなっている（第4位は一般的に女性は職業意識が低い、が15.6%）。勤続年数を理由に挙げる企業は年々減少しているが、家庭責任と時間外深夜労働は横ばいである。（「平成18年度女性雇用管理基本調査」、厚生労働省、2007年8月9日）

- 家庭責任と時間外労働が女性の活躍を推進する上での問題点となっていることは、ポジティブアクションの必要性とも合致している。また、「必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」という項目が女性管理職の少なさの要因のトップクラスに挙がることは、女性がどのような仕事を経験してきたかにも大きく影響していると思われる。この点は、（5）「変化する賃金・雇用制度の下における男女賃金格差に関する研究会報告書」における中核的・基幹的業務に就く社員は、ほとんど男性・男性が多いという回答とも符合している。

（3）「女性の活躍と企業業績」（経済産業省男女共同参画研究会、2003年6月）

- 女性が活躍でき、成果も上がっている企業は、女性が活躍できる風土を持ち、女性が長く働き続けることができるワーク・ライフ・バランス施策とロイヤリティやモチベーションを高めるような公正な処遇や明確な目標の提示などの均等施策の両方が寄与していると考えられる。
- 単純に女性を増やそうとするのではなく、組織風土を変えること、人事・労務管理上の取り組みが重要である。

（4）「少子化と男女共同参画に関する意識調査」（内閣府、2006年）

- 職場環境（子育てしやすい、女性登用）と仕事の満足度については、子育て、女性登用とも進んでいる環境が性差や既婚未婚の差なく一番高い満足度となっている。子育てと女性登用のいずれかのみが進んでいる場合は、男女差よりも既婚か未婚かの差のほうが大きい。既婚者は子育てしている人が働きやすい環境のほうが満足度が高いが、未婚者は女性登用が進んでいる環境のほうが満足度が高い。特に未婚女性では、子育てしやすい環境で女性登用が進んでいない環境の場合の「かなり満足」はゼロであり、「不満である」は20%を超えているなどギャップが大きい。
- 職場環境（子育てしやすい、女性登用）と仕事への意欲については、男女、既婚・未婚を問わず、女性登用が進んでいる環境のほうが意欲が高くなっている。このことは、WLB政策が女性登用を進める環境整備とセットで進められることが仕事への意欲を高める上で重要であることを示している。

（5）「変化する賃金・雇用制度の下における男女賃金格差に関する研究会報告書」（厚生労働省、2010年4月9日）

- 家庭との両立が困難な働き方を前提とした制度設計になっている場合、家庭責任

を持つ労働者（現状では多くが女性）が、中核的・基幹的な業務につくことが困難となり、配置等の面で男女差を生み、昇進等の格差などを通じて、男女間の賃金格差の要因となる。また、長期的な職業キャリア形成が困難になっている。アンケート調査では、中核的・基幹的業務に就く社員は、ほとんど男性・男性が多いとの回答が7割を超えている。

- 残業や転勤が可能な働く時間と場所に無理が利くものを評価する雇用慣行が根強く見られる。
- 納得できない賃金格差：「諸手当」（役職・職務・業績手当など）、「業務難易度」（中核的基幹的業務に男性が多い）、「残業」「管理職比率」
- 見直しの視点
 - 1) 公正・明確かつ客観的な賃金・雇用管理制度の設計とその透明性の確保
 - 2) 配置や業務の与え方、教育訓練等の賃金・雇用管理の運用面における取り扱いの見直し、改善
 - 3) 過去の性差別的な雇用管理や職場に根強く残る固定的な男女の役割意識により事実上生じている格差を解消するための取り組み
- 育児との両立による仕事へのプラスの影響：効率的働き方、視野の拡大、忍耐力・包容力向上
- 男性を含めた働き方の見直しを進めるべき
- ポジティブアクションの推進が必要

（6）「成人キャリア発達に関する調査研究」（独立行政法人労働政策研究機構『労働政策研究報告書』No.114、2010年3月）

- ライフライン分析（職業生活の浮き沈みをグラフ化して記載させ、それを分析）：キャリアパターンは年齢とともに多様化する。大きな男女差（男性は30代がピーク、40代が谷のS字型、女性は20代で高く50代が最も高い）と配偶者有無による差（いるほうが満足高い）。→ライフサイクルとの関連性
- 30代までのキャリアを40代への蓄積として特定の分野で生かすことができたか否かが、キャリアに対する満足につながっている。
- 自分の職務能力が他社でも通用すると思っている人や学校での知識が役立っていると思う人ほど職業生活・キャリアに対する満足感が高い。
- 能力開発に積極的にチャレンジする人のほうが職業キャリアに対して概ね肯定的。
- 人生は内的側面（努力）によって決まると考える人のほうが外的環境によって決まると考える人より満足感が高い。

（7）「仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間」（独立行政法人労働政策研究機構“JILPT Discussion Paper Series”10-02、2010年4月）および「ワーク・

ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究（平成 21 年度）」（内閣府経済社会総合研究所委託研究、2010 年 8 月）

- 長時間労働発生の要因として、①仕事の進め方や顧客との関係性という「仕事特性」、②要因量や労働時間管理という「要因管理の問題」、③仕事に対する積極性など「個人特性」が挙げられる。
- 「仕事特性」は男性に一定の影響を与え、「個人特性」は男女とも大きな影響を与えている。仕事志向が強い人の総労働時間は長く、余暇志向の強い人は短い。特に男性は余暇志向が強い人の労働時間が短い。
- 労働者にとって仕事時間を長くする選択肢は多いが、短くする選択肢は整備されていない。
- 残業理由の 1 位は「業務量が多いから」、2 位は「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」となっている。
- 男性の場合課長クラスの総労働時間が長いが、女性の管理職にはその傾向は見られない。
- 男性は配偶者がいると総労働時間が長くなり、女性は配偶者がいると総労働時間が短くなる。同様のデータは 2005 年度の国勢調査でも明らかになっており、男女、配偶関係別の平均週間就業時間は、男性は「有配偶」が「未婚」より 2.1 時間長いのに対し、女性は「未婚」が「有配偶」より 6.6 時間長くなっている。
- 「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究（平成 21 年度）」における国際比較では、既婚か未婚かによる男女の労働時間と家事時間が欧州諸国と日本では大きく異なっていることが見て取れる。フルタイム雇用者の 1 日の平均労働時間を見れば、欧州諸国では男性は既婚者と未婚者の労働時間の差がほとんどなく、女性は既婚者が 10 分程度短い国がほとんどである。日本は、男性は既婚者は未婚者より約 50 分長く、女性は未婚者が既婚者より約 1 時間 20 分も短い。フルタイム雇用者の 1 日当たり家事時間は、欧州諸国では既婚・未婚を問わず、概ね女性が男性の 1.5～2 倍程度である。日本は、既婚者では、女性は男性の 12 倍の家事時間（男性 20 分、女性約 4 時間）である。

（８）政府の「新成長戦略～『元気な日本』復活のシナリオ～」での雇用・人材戦略分野の「『2020 年までの目標』と達成に向けた施策」（2010 年 6 月 18 日閣議決定）

- 2020 年までの以下のような数値目標の達成を掲げている。
 - ・ 第 1 子出産前後の女性の継続就業率 55%（2005 年 38%）
 - ・ 男性の育児休業取得率 13%（2008 年 1.23%）
 - ・ 障害者の実雇用率 1.8%（2009 年 1.63%）
 - ・ 年次有給休暇取得率 70%（2008 年 47.4%）
 - ・ 週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合 5 割減（2008 年 10%）
 - ・ メンタルヘルスに関する措置を受けられる職場の割合 100%（2007 年 33.6%）

- ・受動喫煙のない職場実現（2007 年 46%）
- 男女共同参画については、2008 年 4 月の政府の男女共同参画推進本部が決定した指導的な地位に女性が占める割合が 2020 年までに少なくとも 30%程度との目標が示されている。これは、管理職でいえば現状の 3 倍の数値である。

（9）「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」（独立行政法人労働政策研究・研修機構、2010 年 6 月 14 日）

- 人材育成に当たって今後重視する項目として、「個人の成果・業績」「仕事の取り組み姿勢」を上げる企業が多いが、「所属する部門やチームの成果・業績」を上げる企業が増えている。
- 育成については、専門性重視から組織・チーム内での力の発揮にシフトしている。
- 長期安定雇用の評価については、メリットのほうが大きい、どちらかというところメリットのほうが大きいと回答する企業が 72.0%であり、デメリットのほうが大きい、どちらかというところデメリットのほうが大きいと回答する企業の 6.2%を大きく上回っている。メリットの理由は、「中堅社員の経験や指導が若手の育成に役立つため」、「社内に人材を蓄積することで事業展開に柔軟に対応できるため」という回答がそれぞれ過半数を占めている。

（10）「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書（東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト、2010 年 6 月）

職場の WLB 実現に向けた提言として以下の 4 点をまとめている。

- 部下の WLB と生産性向上の両者を実現させるためには、管理職が部下の業務遂行状況を把握し支援する能力を高めることが重要である。
- 部下の WLB と生産性向上の両者を実現させるためには、管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践するとともに所定内労働時間で仕事を終えることを推奨する意識を持つことが重要である。
- 管理職に対する労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要である。
- 会社による WLB 支援の取り組みや労働時間管理の改善に向けた取り組みは、「管理職のマネジメント」力を高めることから、企業は組織的にこれらに取り組むことが重要である。

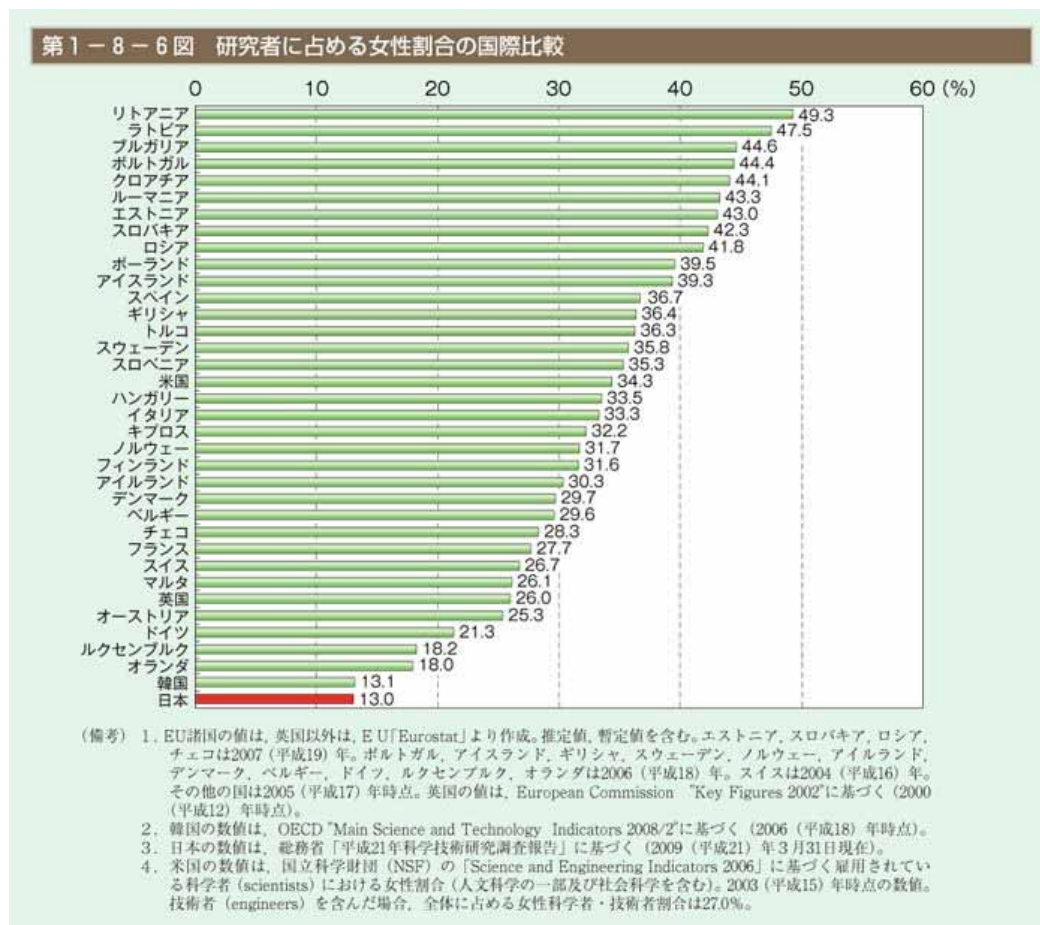
（11）関連データ

<男女共同参画状況の国際的位置>

- グローバル化を考えるに当たっては、男女共同参画の状況についても、グローバルな水準との比較考慮することが不可欠である。ここでは、大学教員と管理職の

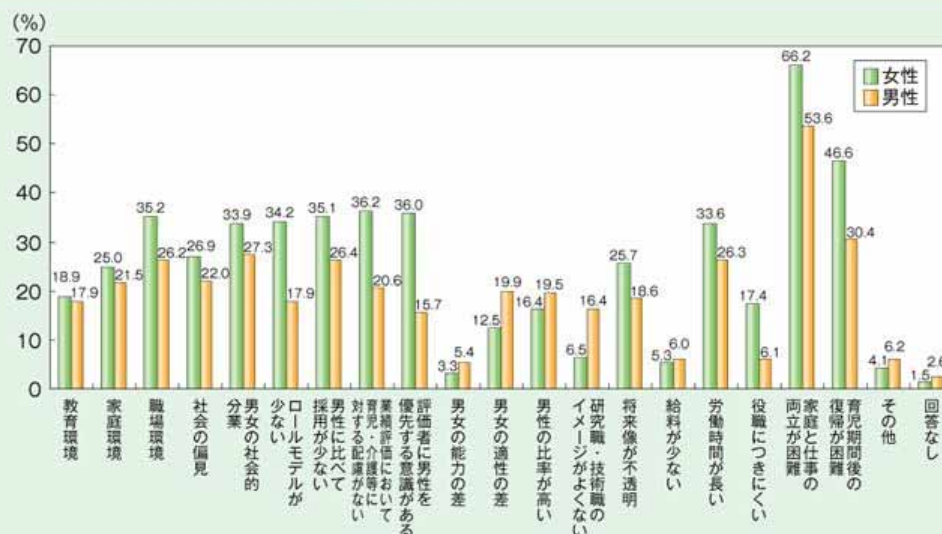
女性比率の国際的位置をデータで示しておく。

- 雇用期間の定めのない大学教員の女性比率は RU4.6%、APU7.5%であり、国内平均（13%）、国際的な水準には遠く及ばない。管理職比率は 14%であり、国内平均（10%）を若干上回るが、国際的な水準には遠く及ばない。
- 大学教員の女性比率については『男女共同参画白書平成 22 年度版』にデータが示されている。女性研究者の少ない理由は、仕事と家庭との両立が一番多い。評価者に男性を優先する意識があるという項目は女性が男性の二倍以上の回答である。逆に、男性のほうが挙げる理由として多い項目は、男女の適性や能力、研究職のイメージとなっており、性別による意識差が見られる。



（出所）『男女共同参画白書 平成 22 年度版』

第1-8-7図 女性研究者が少ない理由（性別）



（備考）男女共同参画学協会連絡会「科学技術専門職における男女共同参画実態の大規模調査」（平成20年）より作成。

（出所）『男女共同参画白書 平成22年度版』

- 日本の女性管理職比率の国際的な位置を見る場合、国連開発計画が、女性の政治や経済への参画の程度を示すものとして開発した指標であるジェンダー・エンパワメント指数（GEM）に示されている「管理職の女性比率」が参考になる。このデータの対象国は、109 カ国である。

国名	109 カ国平均	日本	NZ	豪州	米国	韓国
比率	28%	9%	40%	27%	43%	9%

（出所）『男女共同参画白書 平成22年度版』

- 同趣旨の指標で、男女の平等の状況について世界経済フォーラムが毎年公表しているジェンダー・ギャップ指数（GGI）では、日本の女性管理職比率は这其中で109 位と最低レベルにある。このデータの対象国は134 カ国である。

（出所）『男女共同参画白書 平成22年度版』

＜立命館職員の女性比率＞

職位	男性	女性	合計
部長	19 (5)	1 (1)	20 (6)
次長	30 (6)	2 (1)	32 (7)
課長	70 (2)	16 (1)	86 (3)
管理職計	119	19	138
課長補佐	95	45	140
事務職員	234	167	401
計	448	231	679

男性比率	女性比率
95%	5%
94%	6%
81%	19%
86%	14%
68%	32%
58%	42%
66%	34%

2. 社会的責任と社会連携

(1) 大学基準協会「新大学評価システム ガイドブック」(平成 21 年 10 月)

- 基準 8「社会連携・社会貢献」：「大学は、社会との連携と協力を配慮し、教育研究の成果を広く社会に還元しなければならない」
→「大学は、知的資源を通して企業・団体、地域等との連携・協力を進め、社会的存在感を高めると共に、自らが創出した知識や技術を社会に積極的に還元する必要があります。グローバル化が進んでいる今日、地球規模での社会連携・社会貢献が求められています。」
- 具体的な内容として以下のものが「評価項目と評価の視点」として挙げられている。
 - ・社会との連携・協力に関する方針を定めているか：産・学・官等との連携の方針の明示。地域社会・国際社会への協力方針の明示。
 - ・教育研究の成果を適切に社会に還元しているか：教育研究の成果を基にした社会へのサービス活動。学外組織との連携協力による教育研究の推進。地域交流・国際交流事業への積極的参加。

(2) 私立大学経営倫理綱領(平成 20 年 4 月 18 日日本私立大学団体連合会、日本私立短期大学協会)

- 私学の社会的責務の重大さに鑑み、私立大学を設置する学校法人は、教育研究および社会貢献への一層の充実向上を図るよう努力し、大学の使命、私立大学の自主性、私立大学の公共性の 3 点について整理した倫理綱領をまとめている。

(3) 社会連携の事例

社会連携としてどのような事例があるかを検討する際に抽象論ではなく、学園と社会との連携がうまくいっている事例をケーススタディとして整理し、共有化した。

<ケース 1：京都歴史回廊協議会>

京都歴史回廊協議会とは、2004 年に衣笠キャンパス近隣の衣笠、御室地域を中心とする京都市北西部地域の人々と立命館大学が、同地域の様々な歴史的文化的資源を活用しながら、地域社会活性化に繋がる事業の実施を目的に設立された地学連携組織である。(事務局：学校法人立命館社会連携部社会連携課)。

大学と京都歴史回廊協議会という学外任意団体との間に立って事務局機能を推進するにあたり留意すべきことは、建学の精神、教学理念、立命館憲章との整合性を担保できているか、学生の「学びと成長」に繋がっているかという点である。しかし大学側の立場ばかり優先させては、地域と文化遺産との協議会を運営できない。大学、地域、文

化遺産それぞれの立場を踏まえた「あるべき姿」を追求し、具現化に向けた業務の推進が重要となる。

地域社会活性化という目的達成には大学の特性である教育研究資源の活用を追求しなければならない。つまり「教育・研究を通じて信頼と連帯を組み、地域に根ざした学園づくり」という立命館憲章の具現化として、地域における「生涯学習社会」の構築を通じて、生き活きとしたコミュニティを創り上げていく必要がある。学びの主体は地域住民、学びのフィールドは文化遺産である。そのような環境で、生き生きと生涯学習に取り組む人が多い地域こそが活性化している地域であると定義づけ、それに繋がる事業を推進している。

＜ケース２：校友会活性化－「若手」と「周年」の切り口＞

2007 年に開催された RITSUMEX'07 を皮切りに若手校友が職域・地域等の枠を超えて有志で集まり、独自企画の実施を通じて、近い世代同士の交流を深める「リコネクト（Re-Connect）」という取組みが始まった。現在では、関東・東海・関西の 3 地域において、各地域の校友会と連携する企画を日常的に行っている。こうした若手層を対象とした企画や取組みは、都道府県校友会でもかつてから独自に展開しているところがあるが、主眼はそれぞれの校友会活動の活性化であり、「縦軸」の繋がりを意識したものとなっている。校友数が 30 万人を超え、平成卒校友が 40%、女性校友が 20% という比率になってきた今、校友のニーズや属性は複雑化してきており、「横軸」の繋がりを意識する傾向が強い。校友会では、卒業 30 周年校友の校友大会招待や卒業 50 周年記念祝賀会といった「横軸」となる卒業年次を切り口とした「周年」対象事業を企画実施してきている。この「周年」を機軸としたパラダイムシフトは、今後の校友会活性化だけではなく、立命館への強い支援基盤となることが期待される。

＜ケース３：政策科学部の「地域との連携」＞

政策科学部は、教育目標を発見・調査・探求・発信という段階で示してきた。1 回生は基礎演習で、問題の所在と切り口の多様性を識る（発見）ことを主眼とし、2 回生の小集団科目「研究入門フォーラム」では調査に対応してグループでフィールドワークをさせる。

「デコ・京・木屋町」では 2 回生が地域に入って調査をし、まち案内を英語で表記するが、学生は常識がほとんど無い、社会とのつきあい方を識らない等、現地で躓けしてもらうことも多々ある。地域と丁寧につきあう（教員が繁栄会など地元の別のところでの依頼に応じたりということも含む）ことを通じて、地元が何を欲しているかを掴み、まとめる過程でのやりとりを密にすることで様々な専門（商売）用語を識り、それを英語化し、成果物への表現（パンフレット、地図）を行い、フィードバック（シンポジウム・桜祭り）に至った。参加した学生の成長は著しいと評価されている。

地域連携は、現場実践を対象にする度合いの大きい学部特性から見て、新たな課題を

通じ、新たな大学の教育研究の存在意義を発見していくという大きなメリットがある。理論研究に資する素材も拾える。ただ、全員が平等に関われない、すべての学部・研究科についていえるのか等は検討を要する。課題はコスト、とりわけ人的負担が大きいことである。

＜ケース４：京都教育懇話会＞

京都教育懇話会は、企業の業態、小・中・高・大、公私立、教育機関、教職員・学生・院生、地域の違いなどを越えてともに交流し、学び、研鑽し、情報発信する「場」として 2008 年度にスタートした。次世代の育成、人づくりを合言葉に企業人、大学人、教育者、芸術家、行政など、様々な分野のリーダーが定期的に集う会である。2009 年度より立命館の一貫教育部が京都教育懇話会の事務局長を担っている。

京都は歴史文化や伝統産業、先端分野におけるモノづくり企業が共存する関係にある。また学校も多く人づくりと教育について話し合う土壌がある。京都教育懇話会は、様々な切り口のテーマで、広い分野からすぐれた講師を招き、学習会を継続的に開催している。

京都の企業の中には「教育 CSR」という考え方が浸透しはじめていることを感じる。個別企業が人材獲得という発想では、次世代の教育が達成できないことから、物質的な支援をはじめ、講演会への参加など、広く社会的な活動を行うことが、「社会の公器」としての企業のありかたであるとの認識が広がってきている。そのような状況において、立命館が、広くこの京都教育懇話会の“運動”をバックアップすることにより、京都の企業から広く認知され、社会における子供たちのありかたを発信することは大いに意味があると考ええる。

＜ケース５：産学官連携＞

本学において産学官連携が大きな飛躍を遂げたのは、びわこ・くさつキャンパス（BKC）開設、理工学部拡充移転の過程である。BKC 開設を機に、1995 年、産学連携の窓口として、全国の大学に先駆けて「リエゾンオフィス（現リサーチオフィス）」を設置した。以来、本学は産学官連携のフロントランナーとして、全国の大学の産学官連携活動を牽引してきた。

学外資金の受入は、1994 年の BKC 開設当初の約 2 億円から、2009 年度の実績では 17.5 倍の 35 億円を超える規模に拡大している。また、経済産業省が実施した産学連携体制評価において、産学連携で企業の評価の高い研究機関として 2 年連続で首位の座を得るなど、社会的にも高い評価を獲得している。さらに、国内企業からの受託研究・共同研究のうち、地域企業との連携によるものは約 4 分の 1 を占めており、産学官連携を通じて、「地域の知の拠点」としての役割を担っている。

一方で、学園の発展の歴史が示すように、産学官連携は、「学外資金の確保」のみならず、社会連携によって教育・研究を高度化する役割も果たしてきた。その意味で産学

官連携は、学園政策においても社会連携・地域連携上、重要な位置を占めるものである。今後も、産学官連携は、大学の基幹的な使命である教育と研究に加え、地域イノベーションを推進する極めて重要な活動として、大きな期待が寄せられる。

＜ケース 6：APU における地域連携「佐伯市国際交流支援アドバイザー」＞

佐伯市国際交流支援アドバイザーとは、APU と佐伯市との友好交流協定の主旨にのっとり、幼・小・中学校の子どもたちが文化、習慣等を学び、コミュニケーション能力の向上などを目的として実施されている。APU としても地域貢献事業であるとともに、国際学生が日本文化・日本地域を理解するための学びの一環として位置づけられている。

佐伯市教育委員会の応募要項に基づいて国際学生を募集し、2009 年度は 15 名がアドバイザーとして委嘱を受けた。アドバイザーは年間 1 人あたり 10 回程度、幼・小・中学校を訪問し『英語科』、『外国語活動』、『国際理解教室』などの授業サポートに従事する。英語や母国語の披露、外国文化紹介（ゲーム・スポーツ・歌・写真・食べ物・硬貨など）を実施。給食をともにすることもある。

アドバイザー学生の意識向上、担当校とアドバイザー学生、本学事務局とのコミュニケーション強化を狙い、2009 年度から「実施記録」の記入・提出を義務付けている。記入項目に活動内容、感想・反省点、訪問校による活動所見を設定し、取り組みの改善・改良はじめアドバイザー学生の成長にも活用し得る。現地でのアドバイザー学生の生き生きとした様子も伺える。課題としてはアドバイザー学生の遅刻・欠席・連絡の滞り等が挙げられる。

＜ケース 7：国際アライアンスの形成プロセスー韓国の場合ー＞

1993 年に韓国の大学との連携・協定のための調査団を派遣して以降、1998 年に韓国事務所を開設し、教育部、韓国の有力高校の訪問活動を大規模に展開した。2000 年に APU が開設されて以降も優秀な学生が入学し、卒業後も活躍している。教育部、大学、高校、受験生、受験生父母、学生父母などから APU への評価は高く、韓国国内では APU が国際大学のベンチマークの位置を築いており、APU を創設した立命館への関心も高まっている。韓国大学界に与えた影響として、延世大学がアンダーウッド国際学部を 2010 年に開設、キョンヒ大学が世界 50 カ国にサテライトスタジオを設置などが挙げられる。

今後の韓国展開としては、「キャンパス・アジア構想」（「留学生受入」から「相互交流」への転換）、「アジア版エラスムス計画」（アジアの大学間で共同教育プログラムによるネットワークを構築し、学生の流動性を高める人材交流計画）、「立命館大学グローバル・カレッジ構想」などによる日中韓の大学間交流の活発化が考えられる。その際、RU の学生の留学啓発、交換留学でない枠組み、奨学金制度の充実、東アジアの拠点としての韓国事務所の発展、海外キャンパスの検討、「人」「ネットワーク」（特に高校・父母・マスコミ関係者・・・）への対応、韓国はじめアジア各国の国際化への対

応も求められる。

＜ケース 8：国際協力事業の現状と今後について＞

立命館の国際協力事業は、①人材育成を中心とした持続性・発展性ある国際協力事業推進②外部資金に基づく持続可能な国際協力事業構築③国際協力事業を通じた教育研究の国際化・大学の国際連携へのシナジー効果追求、の 3 点を基本方針とし、政府開発援助(ODA)の有償資金協力活用事業、ODA 無償資金協力活用事業、政府間プロジェクト参画事業、外国政府・省庁、国際機関との事業、海外における災害支援事業などに取組んでいる。

国際協力事業の現状評価として、平成 21 年度文科省委託調査「我が国大学が有する知を活用した国際協力活動への取組の検証」において「組織的な取組みが行なわれている」大学としてヒアリングを受けたこと、中国の大学管理運営研修が 2004 年の開始以来 800 名以上を受入れている研修実績等が認められ、ベトナム・インドネシア・エジプトからの研修受入など事業の継続・発展がみられるなど外部評価にもつながっている。

今後の進め方としては①最重点・重点地域の選定と地域毎の方針確定②円借款「中国の大学管理運営幹部特別研修」終了を見越した無償支援・技術協力の新スキーム提案および ODA に依存しない国際協力事業の展開③教育・研究の国際化、留学生受入へのシナジー効果追求、国際協力事業の間接経費有効活用④大学の国際協力事業への学生の参画推進、「開発教育」の場、将来の国際協力の担い手の育成⑤日本で最も「国際交流事業」の進んだ大学としての発展を支えるに相応しいしくみ・体制の構築等が検討されている。

以上

中期計画2011-15 計画化すべき主要課題

基本課題	課題項目	2015目標・到達イメージ	主要課題	主管部署	各部課題 (各部中期執行計画)	2020への課題
①参加・参画による民主主義的な学園づくり						
分権化		使命・理念により有機的に統合化された自己統制的コミュニティの集合体	大学・学校、学部・研究科への大胆な権限委譲	総務部		
			会議審議事項、職務権限明確化	総務部		
			組織の大括り化・簡素化	総務部		
			学校役職と法人理事との関係再整理	総務部		
多元的な参加チャンネル形成		学園創造へのアクセスを高め、多元化することにより、学園へのアイデンティティと学園創造の質を高める	権限委譲と現場の調整機能向上	総務部		
			現場での自主的・継続的改善等の創意工夫を引き出す仕組みづくり	総務部		
			有期雇用教職員の学園・業務情報の共有と参画のあり方具体化	総務部 教育学部 一貫教育部		
			関係諸組織との関係構築	総務部		
学内コミュニケーションの充実		人や組織に対し、能力や可能性が最大限発揮できるよう働きかける双方向・参加型・対話型のコミュニケーション重視	学生との直接的コミュニケーション・チャネルの形成と意見反映方法具体化	教育学部 学生部		
			職場の人間関係円滑化と課題・情報共有の充実化	総務部		
			職場における対話型体面コミュニケーション充実	総務部 総合企画部		
			情報の一元管理・共有と各部門からの情報発信とフィードバックの仕組みづくり	総務部 総合企画部		
②いきいきと働くことができる職場づくり						
[職種共通事項]						
ワークライフバランス (WLB) の実現			政策の重点化・業務の標準化	全部門		
			学内外の専門家との連携	全部門		
			WLBを定着させる業務と意識の改革	総務部		
			メンタルヘルス政策	総務部		
男女共同参画の実現		女性比率を理事権数、部次長12%、課長36%、附属校教員40%、大学教員25%、男性育児休業取得率10%	ポジティブアクションの策定・実施	総務部		
			業務の標準化・共有化・効率化	全部門		
			育児・介護支援制度・体制の充実	総務部		
			職場復帰プログラム、日常支援と経験交流の仕組み	総務部		
障害者雇用の促進		障害者雇用：1.8%	障害者が働きやすい環境と支援	総務部 各学部 一貫教育部		
			教員像・職員像の実現	教育学部 APU 一貫教育部		
教職協働		役割の違う教員集団と職員集団とが立命館憲章等で示されている使命や院生・学生・生徒・児童の成長実現のために、共通する目標の実現に向けて相互に協力し合い、学び合い、高めあう関係	(協働を進めるための課題設定は何か)	総務部 教育学部 研究部 APU 一貫教育部		

基本 課題	課題項目	2015目標・到達イメージ	主要課題	主管部署	各部課題 (各部中期執行計画)	2020への課題
[大学教員]			授業規模適正化 もちろま教適正化とST比改善	教育学部		
	WLB、男女共同参画	教員のもちろま数、授業規模、学園運営業務の適正化、女性教員比率25%	学園運営に関わる業務の適正化	教育学部		
			女子院生の育成	総務部		
	教育の組織性・安定性強化		有期雇用制度の簡素化	教育学部		
			教員の所属のあり方	教育学部		
			全学園的視野の形成	総務部		
	法人・校務運営人材育成	教育の質向上を支える教員組織と法人・校務運営	行政役職キャリアイメージの提示	総務部		
			着任時・役職就任時・復職時等の研修	教育学部 各学部 各学部		
[附属校教員]			教員と職員の役割明確化と教員の業務負担軽減 半日研修完全実施等総労働時間抑制の取組	一貫教育学部		
	WLB、男女共同参画	教員が生徒・児童と向き合い、教育・指導を丁寧に行うことができる	教員のWLBのあり方と働き方の研究	一貫教育学部		
	教育の組織性・安定性強化		常勤講師制度改革	一貫教育学部		
			教員キャリアデザインの提示と支援	一貫教育学部		
	法人・校務運営人材育成	教育の質向上を支える教員組織と法人・校務運営	経験豊富な教員の経験共有	一貫教育学部		
			着任時・役職就任時・復職時等の研修	総務部 一貫教育学部		
[職員]			教学への人的・財政的資源の重点投入	各部門		
	WLB、男女共同参画	超過勤務時間09・10の7割以内。振替休日月内取得90%以上。有給休暇取得率09の倍増。	教学諸制度の見直し	教育学部		
			業務の共有化・標準化・効率化推進	各学部		
	業務の安定性・継承性強化		業務量の削減	総務部		
			事務体制大括り化	各部門		
			職員定数計画策定と特定職等の制度整備	総務部		
	職場での人材育成機能強化	個の成長が組織の発展につながる職員人事政策と組織整備	業務分析による標準化・効率化推進 求められる職務力量提示	総務部		
			職制の役割・職務力量明確化	総務部		
			フィードバック・振り返りの制度・支援	総務部		
	キャリアデザイン支援		キャリアイメージの提示と支援	各学部		
			異動原則と移行期支援	総務部		
			研修	総務部		

基本 課題	課題項目	2015目標・到達イメージ	主要課題	主管部署	各部課題 (各部中期執行計画)	2020への課題
③社会的責任を自覚し、社会から支持される学園づくり						
立命館学園としての社会的責任		USRの観点から、教職員のみならず、院生・学生・生徒・児童を含めて、社会的責任を果たしていく仕組みづくり	地球環境や人権への取り組み	教育学部、一貫教育部、総務部、財務部、APU		
			情報公開・開示	総務部		
			男女共同参画・障害者雇用	総務部		
各大学・学校の特色を生かした社会貢献		教育研究を通じた社会貢献を基本としつつ、社会に必要とされる公共の価値を追求することに貢献する	法人、各大学・学校の方針明確化	社会連携部 APU		
			情報の共有	社会連携部		
地域との連携		地域から信頼され、頼りにされる存在になる	地域の活性化・交流	社会連携部 一貫教育部 学生部、各学部、研究部、APU		
			研究における地域連携の推進	研究部		
			マナーなど地域の信頼獲得	学生部 一貫教育部		
校友との連携		校友の母校への誇りと満足を基礎に、校友に貢献し、校友からフィードバックを受ける双方向・好循環のサイクル確立	学園への期待と信頼を高め、ニーズを反映し、学園の理解者・協力者になっていただく取り組み推進	社会連携部 一貫教育部 APU		
			女性校友の支援の強化	社会連携部 一貫教育部 APU		
			世代横断型や海外校友の組織化	社会連携部 一貫教育部 APU		
			校友からの支援の強化	社会連携部 一貫教育部 APU		
父母との連携		父母の学校への誇りと満足を基礎に、父母が学園の重要な支持基盤となる仕組みづくり	学園への期待と信頼を高め、不安を解消し、学園の理解者・協力者になっていただく取り組み推進	社会連携部 一貫教育部 APU		
			父母からの支援の強化	社会連携部 一貫教育部 APU		
			卒業後の継続した組織化	社会連携部 一貫教育部 APU		
大学間連携		参加大学の強みを生かした共同と連帯による相乗効果の発揮	コンソーシアムや私立大学FDフォーラム、APUの国際系大学ネットワークなどの役割発揮	教育学部 APU		
		学園と国際機関の知的資源の相互活用等による教育研究、人材育成等への貢献	国際的な大学ネットワークへの参加と教育連携の継続 国際協力事業	国際部 APU 国際部 APU		