

学校法人
明治大学
長期
ビジョン

【2012～2021年度】



明治大学
MEIJI UNIVERSITY

CONTENTS 目次

I 長期ビジョン策定の目的	1
II 長期ビジョンを検討する上での指針	2
1 検討の前提	2
2 建学の精神の重要性—明治大学のミッション	2
3 さらになる発展のために—変化への対応・新たな価値観の創造	3
III 長期ビジョン	4
1 長期ビジョン—10年後の明治大学	4
2 ビジョンの実現に向けたテーマ—将来に向けた方向性を支持する理念	4
IV 長期ビジョンを具体化するための施策	7
1 教育	7
2 研究	8
3 社会連携・社会貢献	8
4 国際連携	9
5 施設設備整備計画	10
6 財務戦略	11
7 組織・運営体制	14

I

長期ビジョン策定の目的

高等教育機関を取り巻く諸環境は、大学設置基準大綱化以降、設置認可等に係る規制緩和や国公立大学の法人化等に伴う競争原理の導入、18歳人口の減少、グローバル化の加速度的展開等により、一層厳しさを増しています。

こうした環境の中で、明治大学においても、法人の健全な運営や適正な事業の遂行を推進するとともに、その設置学校の建学の精神・教育理念に基づく教育研究活動を将来にわたり永続的に発展させるため、法人と設置学校が一体となり、共通の現状認識に基づく一致した基本政策の策定及び推進が求められています。

このような状況認識の下、学校法人明治大学長期ビジョン策定委員会が設置されました。本委員会は、理事会からの諮問に基づき、本法人及び設置学校における長期的なビジョン（目標・戦略課題）の策定を行い、長期ビジョンを着実に実現するために必要な中長期的課題に対応する基本的な方針、計画、施策等の重要事項を検討し、理事会に答申することを目的としています。

II

長期ビジョンを検討する上での指針

1 検討の前提

明治大学では、教育と研究の在り方は学長の専決事項としています。学長の下で構想される活動と運営の方針は、各学部・研究科等から出される個別の要望を踏まえており、その活動と運営を支える財務基盤を法人が担うという形態で運営しています。

今後の学校経営の在り方として、法人と教学がそれぞれの長期的な展望を共有し、一体的な基本政策の策定及び推進を行い、教育研究の充実と経営面のより一層の調和を図る必要があります。そこで、長期ビジョンの策定には、以下の項目を念頭に置き、議論しました。

- (1) 建学の精神の重要性（明治大学のミッション）
- (2) 教育研究機関としての在り方
- (3) 人材育成の考え方
- (4) 教育・研究・経営等に係る質の保証・向上に関する考え方
- (5) 適正規模を設定するのか拡大基調とするのか

また、審議に際しては、学長の下に設置されている明治大学将来構想委員会をはじめとする学内の既設委員会、各機関等において検討されてきた成果を適切に反映させました。

2 建学の精神の重要性－明治大学のミッション

明治大学は「権利自由」・「独立自治」を基本理念として、「新しい知の創造」及び「時代の要請に応える人材の育成」に努め、既に約50万人の卒業生を社会に送り出し、我が国の発展に大きく貢献してきました。

明治大学の使命は、建学の精神にのっとり、公正、公平及び正義の心を持ち、教育研究の高度化に基づき、日本国内は言うに及ばず世界に貢献できる人材を育成し、社会への貢献度を高めることです。

この建学の精神は、ゆるぎない伝統となり、自らの使命を自覚し「個」として輝く存在になれるよう、「『個』を強くする大学」として、今日に引き継がれています。

3 さらなる発展のためにー変化への対応・新たな価値観の創造

21世紀を迎えて10年、日本の社会の国際化・情報化・流動化がますます進み、それに伴って明治大学に求められる役割や期待も大きく変化してきています。

明治大学は、このような大学を取り巻く状況の変化に対応し、新たな時代の要請に適確に応え、これまでもさまざまな改革を実施してきました。

また、明治大学は、このような「変化」に対応するだけではなく、「変化」への予測を踏まえ、常に社会をリードする、新しさの先頭に立つ力を有し、新たな時代の価値観を創造すべく、新しい領域に挑戦し続けます。

明治大学の学生・生徒・父母・校友・教職員のすべてがこのような、新たな時代の価値観を創造し、新しい領域に挑戦しようとする意識を共有することで、強く輝く「個」が確立することとなります。

将来にわたり、明治大学が、「新しい知の創造」及び「時代の要請に応える人材の育成」の拠点であり続けるとともに、時代を率先垂範し、世界に大きく飛翔するため、現在に至るまでの明治大学の強みと弱み、可能性を見極め、創立150周年を見据えつつ、当面する今後10年間の強化の方向性及び理念を定めます。



長期ビジョン

1 長期ビジョンー 10年後の明治大学

世界へー国際人の育成と交流のための拠点

世界で活躍する強く輝く「個」を育てる教育研究の実現

建学の精神にのっとり、130年の歴史と伝統に基づく明治大学にふさわしい、文化の発展と人類の福祉に貢献する有為な人材の養成に努めます。

特に世界で活躍する人材を育てる教育研究環境を整備するとともに、大学の改革を実行します。

2 ビジョンの実現に向けたテーマー将来に向けた方向性を支持する理念

(1) 「個」を強め、社会と世界をリードする人材育成の拠点

学生・生徒・父母・校友・教職員すべて（以下「オール明治」という。）が「個」を強くすることができる学内の環境を整備するとともに、責任感、情熱、知識、知恵、技術等を兼ね備えた強く輝く「個」を持った人材を育成するシステムを構築します。

教育面では、世界に羽ばたき、社会と世界をリードする人材教育の実現を目指します。

また、教員・職員についても、明治大学が掲げるビジョンの実現に適う人事制度（任用・育成・評価方針）の構築を検討します。

人材育成（学生への教育、教職員の任用・育成・評価方針）に明確な目標を設定し、それを共有することで、大学の「質」の保証に資することになります。

(2) 知の創造と開かれた学問の拠点

世界水準の研究を推進し、新しい知の創造を目指します。

大学における研究の独自性及び自発性を尊重し、教員の自主的な活動を基本としつつ、大学の将来を見据え、重点領域を定めた研究拠点の育成、研究の国際化、研究成果の社会還元に取り組みます。今後は、研究成果の社会還元という大学の使命を踏まえ、「知的創造サイクル」を構築して、より一層の学外研究資金の獲得を目指します。

また、これらの成果を地域社会のみならず、世界に向けて発信し、世界的な水準で評価される大学・研究拠点となることを目指します。

(3) 世界を結ぶヒューマンネットワークの拠点

オール明治が明治大学の貴重な財産であるとの認識に基づき、一体感の醸成に努めます。

オール明治が明治大学を拠点とした世界的なヒューマンネットワークを構築することで、研究成果の世界への発信及び社会還元並びに校友と協同した人材育成に結び付けます。このような視点からのヒューマンネットワークの構築は、大学の社会貢献にも繋がります。

また、オール明治としての一体感を高揚させるための有効な方策として、スポーツ・文化の振興にも取り組みます。

(4) 学術・文化を世界に発信する拠点

都心型大学としての利便性を十分に生かし、世界中の多様な人々が集い、語らうことのできるキャンパスを目指します。世界に開かれ、学術・文化を世界に発信し、地域社会とも連携・共生したキャンパスは、オール明治にとっての誇りであり、地域のシンボルとなります。

明治大学の本拠地であり都心のランドマークでもある駿河台キャンパスをはじめ、明治大学の各キャンパスは、それぞれに特色あるキャンパスとして独自の役割を担っています。

また、付属高等学校・中学校も含めた高度なネットワーク環境を背景としたキャンパス間の有機的な連携によって、明治大学の教育研究全般の発展のみならず、広く社会貢献・国際貢献についても推進していきます。

明治大学は、今後も地球市民の一員として、社会貢献に寄与し、世界で活躍できる強く輝く「個」を育てるための教育研究環境の実現に向けて取り組むとともに、学術・文化を世界に発信する拠点としてふさわしい環境を整備していきます。

(5) 将来に向けた永続的な発展

上記の各拠点を構築していくためには、明治大学が将来に向けて永続的に発展していくことが前提となります。明治大学の永続的な発展に向けて、学生数等について明治大学としての適正な規模を設定し、教育・研究・経営に関して、建学の精神（ミッション）の実現とともに、社会からの負託に応えられるよう質の向上に努めます。

また、時代や環境の変化に的確に対応し、新たな変化を創造するために、法人・教学それぞれのガバナンスについて法人教学共通の認識を持ち、組織体制・意思決定のシステムを整備します。

IV

長期ビジョンを具体化するための施策

長期ビジョンを着実に実現するための施策を、教育、研究、社会連携・社会貢献、国際連携、施設設備整備、財務戦略及び組織・運営体制について、以下のとおり設定しました。今後、これらの施策に対応する基本的な方針、計画等の重要事項について検討し、全学的な合意を形成することとします。

1 教育

建学の精神に基づき、強く輝く「個」を育成することを明治大学における教育の役割と認識し、世界に羽ばたき、社会と世界をリードする人材教育を実現します。

また、正課外教育の重要性に鑑み、スポーツ・文化等の領域においても、「個」を強くする活動を支援します。

地域、文化、世代及び障がいを超えた多様な人々が学びあい、交流する、世界に誇る教育力を有した大学を目指します。

- (1) 研究力に裏付けられた専門教育を提供します。
- (2) 全学的な教養教育基盤の整備による初年次教育及び教養教育を提供します。
また、国際社会で活躍できる人材を輩出するため、明治大学独自の外国語学習システムを構築します。
- (3) ICTの活用により、いつでもどこでも学べるユビキタス教育を提供します。
- (4) フィールドスタディ、問題解決型教育等の実践型教育及び少人数教育により、強く輝く「個」を育てていきます。
- (5) 大学と付属校との教育連携の充実及び推進を図り、もって大学及び付属校相互の発展を図ります。
- (6) 生涯教育の機会を提供し、高度専門職業人を養成します。

2 研究

大学にとって研究は最も重要な知的資産です。建学の精神に基づき、強く輝く「個」とその連帯により知を創造することを明治大学における研究の役割と位置付け、世界水準の研究を推進します。

また、明治大学が、強く輝く「個」を持ち、社会と世界をリードする人材を育成する拠点となるためにも、研究と教育の両方を等しく担う責務があります。総合大学である明治大学は、その利点を生かして世界水準の研究を推進し、優れた研究成果を教育に反映していきます。

研究成果の情報発信力を向上させることで、世界で認知され、評価される大学となることを目指します。

- (1) 大学の将来を見据え、重点領域を定めた先端的研究拠点を形成し、その研究成果を国内外に発信します。
- (2) 社会的課題や産業界のニーズに対応するための学際研究及び政策研究を推進するとともに、それらの果実の社会還元を図ります。
- (3) 世界水準の研究者養成に向けて若手研究者に対する研究支援を強化します。
- (4) 学外研究資金獲得を推進するための支援体制を構築します。

3 社会連携・社会貢献

社会連携・社会貢献は、教育・研究に加えて大学が果たすべき中核的な役割となっています。

オール明治が、明治大学を拠点としたヒューマンネットワークを構築・拡充します。このことにより醸成された一体感が、明治大学に対する求心力や組織力を向上させます。それとともに、地域社会・産業・行政との連携を深め、社会的な課題の解決や幅広い地域及び年齢層の多様な人々が学びあう場を提供することで、さらなる社会連携を推進し、明治

大学のあらゆる活動分野でのネットワークを拡充します。

また、明治大学が果たすべき社会的責任における諸問題について、積極的に取り組み、成果を社会に還元します。

これらの活動を積極的に推進し、「世界に開かれた大学」を実現します。

- (1) 明治大学を拠点とした、世界につながるヒューマンネットワークを構築・拡充します。
- (2) 教育・研究・社会連携という大学の中核機能を高度化することにより、社会と地域の発展に寄与します。
- (3) 地域社会、産業及び行政との連携により、社会的課題に対応するプロジェクトを推進します。
- (4) 主要キャンパス等において、生涯学習の機会を提供します。
- (5) 人権、男女共同参画、環境保全、文化の発信、スポーツ振興及び平和教育に関連した社会貢献活動を推進・支援します。

4 国際連携

グローバル化する社会・経済の中で、世界的な教育研究拠点として、世界規模で活躍できる人材の育成、世界中の人々が集い、学びあう場の形成、日本の知と文化の世界への発信を担うことが、明治大学の責務です。

このような責務を担うため、明治大学は、国際連携をこれまで以上に推進します。

世界に開かれた大学、すなわち、グローバルコモンとしての位置付けを確立し、国際社会に貢献します。

- (1) 国際社会で活躍する人材を輩出します。
- (2) 国際的な「知識基盤社会」の発展に貢献します。
- (3) 途上国・新興国からの留学生の受入れを通じ、国際社会に貢献します。

- (4) 海外への学生送出しを支援します。
- (5) 日本からの「知」の発信力を強めます。
- (6) グローバルコモンとして、国や文化が異なる人々が学びあい、知を創造するための支援をします。

5 施設設備整備計画

明治大学の発展を持続可能なものにするために、教学が策定した「グランドデザイン2020」と「明治大学の施設計画について（2008年6月理事会研究会資料 2011年7月27日改定）」等との整合性を図りながら施設設備整備計画を策定し、可視化された手続により明治大学の教育研究に寄与できる教育環境を整備します。

施設設備整備計画は、明治大学全体の中での長期的展望において策定されるものであるため、法人と教学が一体となった全学的総合的組織体を設置します。

なお、計画策定には、財務的裏づけが必須であり、積極的な財務政策の確立と財務視点の展開が必要となります。また、実施に際しては、財務負担の軽減のために市況を見極め、スクラップ・アンド・ビルドを原則とし、新たな計画については、必要性、優先順位等を十分に検討します。

大学の事業は、主として学費等学生生徒等納付金という有限な収入の中で活動を展開することになります。新規事業の展開では、人件費・経常的物件費の限度を確定し、基本金の組入れによる目的の達成を目指します。

さらに、竣工後の管理運営についても徹底的な効率化・合理化を図り、ランニングコストが上昇しないよう、最大限の取組みを行います。

現在の社会状況では、収入の増加は困難であることから、既存事業の点検・再編成、人件費、カリキュラムのスリム化等の大学改革も継続する必要性があり、法人と教学の連携を一層強化して施設設備整備を推進します。

今後の施設設備整備計画については、以下のとおり検討を進めています。

- (1) 和泉教育棟整備計画
- (2) 生田第一校舎 6 号館整備計画
- (3) 猿楽町地区整備計画
- (4) スポーツパーク整備計画（スポーツ科学部（仮称）も含む。）
- (5) 中野キャンパス（第Ⅱ期）整備計画

(1)～(5)の施設整備計画の中でも(3)の猿楽町地区整備計画については、スチューデントセンター、文化リエゾン棟等を中心として、日本の伝統文化・現代文化、その時代時代の学生・若者文化の発信拠点であるとともに、地域に開かれた施設の建設を基本構想としています。このような教育・文化施設が地域と共生し、そこに集う人々及び住んでいる人々にとっても文化的でうるおいある活気あふれる街となるよう、千代田区とも連携し、駿河台キャンパス全体の展望の中で猿楽町地区の将来像を策定します。

また、(5)の中野キャンパス（第Ⅱ期）整備計画については、国際化、先端研究及び社会連携の拠点となる中野キャンパスがいち早く全体として機能していくよう、早急に検討を進めていきます。

さらに、既存の施設についても、駿河台キャンパス 10 号館、和泉キャンパス第二校舎、生田キャンパス第一校舎 1 号館等 2016 年度までに耐用年限を迎える施設（既に耐用年限を迎えているものも含む。）が集中しており、当該施設の建替整備計画も併せて検討していく必要があります。

6 財務戦略

少子化等の影響により、定員割れの経営危機に至る学校法人が続出していることに加え、教育研究活動における国際化の進展等に伴い、高等教育機関を取り巻く環境には、大きな変革が起きています。

このような状況下、大学間競争はますます激化し、学校法人の財務の在り方は大きな転換期にきています。学校法人は、教育研究活動を目的とする極めて公共性の高い法人であり、財務の健全化と情報公開が強く求められています。

財務戦略の策定に当たっては、健全な財務運営を行い、事業計画に優先順位を付して、当該事業計画を着実に実行していくための資金計画を立案・実行していきます。

また、収入・支出に関しては、以下の点を念頭に置きました。

(1) 収入について

- ア 定性・定量的な一般補助金以外の継続しない期間限定の特別な補助金及び社会的経済的情勢に左右される寄付金は可変的であり、必ずしも安定的な財源とは言えません。
- イ 手数料収入については、2010年度入学検定料収入をピークとして予測しますと、漸減傾向にあると言えます。また、入学検定料の値上げは、その対象となる志願者数の減少を助長することになりかねません。
- ウ 臨時的な増収として資産処分があります。遊休資産の売却として、千葉運動場・誉田農場が計画されていますが、この売却による増益は処分のタイミングによるところがあります。長期的に見ても処分資産は他に見当たらず、資産処分収入は期待できません。

(2) 支出について

- ア 教育研究活動に支障を来たさない範囲の支出削減を行います。
- イ あらゆる購買調達において調達努力を行い、物品管理を徹底します。

(3) 収入・支出にかかわる具体的な実現方策について

収入・支出の内容及び構成について、実現可能な具体的方策を以下のとおり、検討します。

A. 収入増加に向けた方策の継続・検討

法人として最大限の経営努力を続けるとともに、以下のとおり、収入増加に向けた方策について、継続・検討していきます。

- (ア) 補助金収入については、競争的外部資金等の獲得強化を継続します。
- (イ) 寄付金収入については、「明治大学未来サポーター募金」等の促進を図るため、今後の明治大学が取り組む様々な事業について、校友・企業・父母等からの理解と協力を得ることに努めます。
- (ウ) 資産運用収入は、近年の景気不況を反映しての低金利政策が継続しているため、資産のポートフォリオを勘案し、着実な運用を図ります。
- (エ) 施設設備利用料増収のため、今後も外部への積極的な貸出しを進めます。
- (オ) 消費収入の構成比の大半を占める学生生徒等納付金の増額を検討します。この実現策としては、①社会のニーズに対応した新学部・新学科の設置を含む学生生徒入学定員数の増員、②学生生徒等納付金の増額、③として①と②の複合策が考えられます。
現行の学費体系とその金額の見直し及び大規模な施設計画により建設された建物を使用する学部及び研究科については、応分の負担を学費に課す事も視野に入れた学費の見直しを検討します。

B. 支出削減の方策としての人件費の見直し

法人として最大限の経営努力を続けるとともに、以下のとおり、人件費の見直しについて検討していきます。

- (ア) 教員人件費においては、スチューデントレシオ等も勘案してカリキュラムとそれを支える教員数の適正さの判断が必要となり、その検証は必須です。
なお、教育研究費については、大学の基本的な活動資源なので、教育・研究活動をより一層、向上させていくことを前提として、今後も適切な予算措置を行っていきます。
- (イ) 職員人件費についても各事務組織・所管部署としての分掌業務における質量併せたスクラップ・アンド・ビルド等事務組織の見直しが必要です。
また、これまでにアウトソーシングを行ってきた業務の実施効果の検証も行っていきます。

C. 予算配分・管理の在り方の見直し・強化

- (ア) 年度予算の編成に当たっては、十分な審議検討の下、事業計画に従い、財源を配分して厳格な管理を行います。
また、中長期計画を見据え、経費の柔軟な支出を可能とする複数年度予算の導入に向けた検討も進めていきます。
- (イ) 経常経費及び政策経費にかかわる各事業においての成果の検証を実施するシステムを確立します。成果評価が一定の目標に達しない場合は、その実績を考慮して次年度予算配分を検討し、減額分は緊急予算に対応させる実効上の予備費的な共通ファンドに充当する等の有効かつ合理的な予算措置を早急に検討し、その実施に向けた準備を行います。

7 組織・運営体制

明治大学が、教育研究機関として今後とも健全な発展を続けていくために、少子化、グローバル化の進展等、近年の高等教育機関をめぐる状況の変化に的確に対応するとともに、常に変化への予測を踏まえ、諸課題に対して主体的・機動的に対処できる体制を構築します。

また、法人及び設置学校における社会的責任・公共性に鑑み、社会に対する説明責任や教育研究の質の向上という観点から、事業概要、財務情報、教育研究活動・教育課程編成、その実施方針等の積極的な情報公開を進めていきます。

- (1) 法人の管理運営体制について、設置学校に関する改善・改革の円滑な推進に資するとともに、学校法人の運営に多様な意見を取り入れて、持続的な発展性を高めることを目的とした制度の改革を検討します。

さらに、「国際人の育成と交流のための拠点」及び「世界で活躍する強く輝く『個』を育てる教育研究の実現」を目指していくため、海外戦略の展開及び外部研究資金等の獲得を推進していく観点から、将来を見据えた法人の管理運営の在り方についても検討を進めます。

- (2) 人権・男女共同参画・環境保全・防災及び危機管理に配慮した経営・運営を行います。

- (3) 恒常的に自己点検・評価を実施し、明治大学の改革に効果的に活用するための制度・体制を確立します。
特に新規事業、新たに設置された組織・機関等については、定期的に、その進捗状況、実績、成果等を点検・検証し、必要に応じて見直しを行うことができる体制を構築していきます。
- (4) 教育研究力の向上・充実策の一環として、授業時間の減免や研究スペースの確保、学内研究予算の優先配分等のインセンティブを付与することを目的として、適切な教員評価を実施するための体制を確立します。
- (5) 教育の質・教育環境の向上を目的として、学部の収容定員の見直し等、適正規模への移行を推進するとともに、大人数教育の是正や、授業科目数・設置コマ数・兼任講師依存率の適正化を図ります。
- (6) 教員の採用方針及び教育開発支援体制については、明治大学の教育理念及び教育目標を実現するため、以下のとおり実施していきます。
- ア 採用については、明治大学、各学部等の理念・目的及び教育目標を十分に理解し、高度な教育とともに国際的に通用する優れた研究を行うことができる人材を採用します。
- イ 明治大学の教育支援体制に係る諸施策の立案及びその推進や組織的かつ継続的に教育内容及び教育技法の改善を行い、効果的な教育活動の実践を支援・促進する体制をさらに充実していきます。
- (7) 専任職員の採用及び人材育成については、人事制度改革プロジェクトから理事長に提出された答申を踏まえ、その方針を明示するとともに、評価を昇格や昇進等の処遇に反映させるなど、新たな施策を実施します。事務組織の在り方については、不断の見直しが求められていることから、今後も適切な対応を継続します。

以上

2011年11月30日理事会承認

長期ビジョン全体イメージ

建学の精神

「権利自由」・「独立自治」を基本理念とする（明治大学のミッション）

長期ビジョン

10年後の明治大学

トップスクールとしてのあるべき姿
（将来に向けた大きな方向性・到達すべき目標）

世界へ－国際人の育成と交流のための拠点
世界で活躍する強く輝く「個」を育てる教育研究の実現

ビジョンの実現に向けたテーマ―骨格―（将来に向けた方向性を支持する理念）

- 1 「個」を強め、社会と世界をリードする人材育成の拠点
- 2 知の創造と開かれた学問の拠点
- 3 世界を結ぶヒューマンネットワークの拠点
- 4 学術・文化を世界に発信する拠点
- 5 将来に向けた永続的な発展

基本方針の策定：長期ビジョンを具体化するための施策

- 1 教育
- 2 研究
- 3 社会連携・社会貢献
- 4 国際連携
- 5 施設設備整備計画
- 6 財務戦略
- 7 組織・運営体制

長期ビジョン策定後

中長期計画

単年度事業計画及び予算編成

学校法人明治大学 長期ビジョン

発行元：学校法人明治大学

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1
TEL 03-3296-4545(代表)

発行日：2012年1月20日

