

2021～2025 年度 中期計画
ーリベラルアーツの社会実装へ向けてー

国際基督教大学（以下、ICU）は、第二次世界大戦への深い反省に立ち、国際的社会人としての教養を備え、神と人ともに奉仕し、世界平和に資する有為の人材を養成することを目的として、1953年に献学された。以来、「国際性」、「キリスト教主義」、「学問」をミッションに、日本におけるリベラルアーツ教育の先頭に立ってきた。そして、自由で開放的な学風を樹立し、学生一人ひとりが、真理の探究を志し、深い人間理解に支えられた善を求める倫理観を持つよう、その涵養に努めてきた。

私たちの学問は良心と共にあり、私たちは互いに支え合いながら、苦しみのなかにあっても希望を持ち、混迷のなかにあっても進むべき道を見出し、知ることの喜びに満たされ、未知の領域を探索し、新しいことを発見し、時代を切り拓いてゆく。

現代社会に生きる私たちは、情報テクノロジーの発展を通じて多様な情報の共有を享受する一方で、個人の快適さと欲望によってフィルタリングされた情報の中にみずからを囲い込み、異なった意見や主張に耳を貸さず、対話ではなく対立が肥大化した世界のなかで、分断された人間関係・社会関係を作り出してもいる。

ICU は、情報科学・データサイエンスを、次世代の社会を支える大切な知的・技術的基盤と捉えている。と同時に、それは人が人としてあることとどのような関係を持つのか、人間の実存にとって不可欠なものなのかどうか、そのことを問う姿勢を失おうとも思わない。科学技術や社会の進歩に何が何でも適応しなくてはならない、という一面的な人間理解は、「心の貧しい者は幸いである」（「マタイによる福音書」5章3節）というキリストの言葉を思い出すなら、むしろ悪い意味で貧しい。人間は常に人工的なものを作って栄えてきた。ついに知性も、人工の知性（AI: artificial intelligence）と共存しようとしている。このとき、相変わらず自然の生命体であり、同時に自由な意思と感性をもつ私たち人間の中から、一つの根源的な声が立ち上ってくるだろう。それは、浅薄な精神からは役に立たないものとされる芸術や思想を通じてはっきりと聞こえてくる声だ。リベラルアーツは、その役に立たないものをしっかりと人間の中に据えて、社会や自然における科学的な真理の探求を志す学のシステムである。相手を尊重しながら個を大切にする社会、劣悪な環境や極端な貧困を強いられることなく生きることの喜びを共有し、自分たちが作り出した人工物に支配されることなく生き生きとした創造を続ける社会、自然と人工が調和した社会、そのような社会を作っていくには何をすべきか、一人ひとり根本的な次元で考え、行動する人。私たちはそのような人を大学教育を通じて育てていく。そのための労を惜しむことはない。

神の愛と、人間的な信頼のなかで、ICU は学生を大切にする。リベラルアーツ教育が一人ひとりの心の中に作るのは、専門の一本の糸が音を出す楽器ではなく、ゆたかな音色を奏でる多弦的な楽器のようなものだ。時を重ねるうちに、弾けば弾くほど美しい音色が響くようになる、そのような人生を学生に送って欲しい。時にはそこに悲しみや苦悩の旋律があるとしても。

本学が不断の変革を行いながら運用してきた教育システムと、批判的思考・対話・多様性を重視する学術的・教育的実践は、卒業生の活躍にも支えられ、価値として認知され、現在、日本の高等教育に広く浸透しつつある。

2014 年度から 2020 年度までの中期計画では、「新しい潮流の中であらためて献学の理念を実現し、リベラルアーツ教育により世界を舞台に活躍できる指導的人材を育成し続ける」ために 13 項目の目標が設定された。

私たちはその成果を継承しつつ、これまで ICU が開発し運用してきたシステムのさらなる効果的な活用を図り、それを基盤として、教育と研究における新たな価値の創出を促進する。

それは同時に実社会一般におけるリベラルアーツ的知識と行動の能動的な使用を推進するものでもある。これを私たちは「リベラルアーツの社会実装」と呼び、新たに取り組むべき課題とする。

これまで ICU は、教育を通じて個人の中にリベラルアーツ的な知と行動と倫理規範を構造化する実践を行ってきた。ICU の教育・研究においてこれは今後も不変で不可欠の実践である。

総合的な知と専門性、批判的思考、多様性対話の尊重、common good（共通善）の意識、これは、個人の社会活動において、複雑でグローバルな問題を解決するために個人に実装される能力だが、個人を超えて、社会全体がこれを知的インフラとして実装することが、21 世紀の世界では重要である。

その実現へのステップとして、ICU は以下のことに取り組む。

AI・IT・IoT が社会の基本技術として機能する時代において、数理・情報科学・データサイエンスの知識・理解力・スキルの獲得は必須であり、我々は学生がそれらを身につけるための教育を行う。それは Society 5.0 の実現に向けた特色ある教育研究の推進でもある。また、持続可能な開発、格差や貧困の解消、気候変動とエネルギー問題の解決、といったグローバルな課題に取り組むためのプログラムを導入し、学生が現実社会との関わりを通じて実践的な経験を獲得する仕組みを整える。さらに、我々が単に慣れることでノーマルな日常と思い込んでいる現代文明の特異性を改めて意識化することを通じて、教育や研究の制度にとどまらず、大学という職場での働き方より人間の本性にかなう仕組みへの変革も行う。

ICU で学ぶ学生は、地球規模で物事を考え、対象を歴史的コンテクストのなかに置き直し、現在の事象を比較的観点から捉え、文化の多様性へ開かれていることが求められている。そのためには、教育面で国際学術交流の充実が不可欠であり、我々はその一層の拡充を推進する。同時に研究の面でも、国際的連携はなくてはならないものであり、ICU が献学以来実践している internationalism が実りある実践をもたらすために、教育・研究面で、資金獲得と人材育成も含めて、新しい制度を構築する。

個々の利害を超えて平和や幸福を追求する Global Citizens の養成を理念に掲げる JICUF（ニューヨーク）は、ICU とヴィジョンを共有しており、我々は、ICU 献学以来の絆を一層深めて、教育、学術、社会活動に関する広範な国際交流プロジェクトの協働と連携を遂行する。

これらの計画の実現のためには健全な財務が必要条件であり、大学財政の持続的健全化のための施策をこの中期計画において策定する。

2021-2025 年度の中期計画策定は、新型コロナウイルス（COVID-19）・パンデミックの渦中に行われることとなった。

未知のウイルスの感染拡大を防止するために、それまで我々が当然のように享受していたグローバルなあるいはローカルな、人の行き来も、物の流通も、社会・経済活動も、文化活動も、何もかもが停滞し、コロナ禍のもと、高等教育と研究は誰も予想しなかったフェーズへ移行した。

中期計画は、COVID-19 が未だ収束していないかも知れない事態を想定しつつ、同時に、まだ何一つ定かな形の見えないポスト・コロナ時代を見据えて立てられるのである。2020 年の時点では、コロナ後の世界で人々が共有する新たな社会意識と規範を New Normal と呼んでいるが、その「新しさ」は、人間と自然の関係、人間とテクノロジーの関係、公共と個人のあり方、資本と権力と自由の関係、といった様々な関係性を、これまでとは決定的に違った形で出現させ進展させてゆく新しさであることが予想される。しかしそれがどのような姿を取るのかはそれが出現してからでなければ分からない。

その不確実な世界の中で、現実がどのような局面を迎えようとも、国際基督教大学には中・長期的に実現を目指すヴィジョンがある。現代社会が直面する問題の解決に common good の理念を

もって取り組むこと。その意識のもとに、自然環境と調和のとれた開発を推進すること、世界の多様性へ開かれていること。そして、その実現に貢献する人間を育成することである。それは世界平和の希求へ直結しているヴィジョンであり、人が人として生きる幸福を共有できる社会の実現への寄与であり、献学以来、リベラルアーツ教育に注ぎ続けられている全人的教育の期待への応答でもある。

中期計画はその理念のうちに立てられている。

I 教育に関する目標と計画

1. 専門性に支えられた総合的な知を涵養するリベラルアーツ教育のグローバルな展開

- (1) グローバルな視野と分野横断的な学術性が必要とされる問題に取り組むための、新たな学びと研究の仕組みの創出。
 - 1 環境研究、サービスマーケティング、ソーシャル・ビジネス、SDGs を対象とする分野において、対外的には大学間連携を強化する。
 - 2 学内的には学部と大学院とが連結する仕組みを創設し（大学院における環境研究プログラムの設置）、既存のプログラムの一層の強化を図る。
- (2) リベラルアーツにおける数理・情報科学の明確な位置付け。
 - 1 今後のデジタル社会で活躍するためには不可欠となるデータ思考を涵養し、数理・データサイエンス・AI の基礎知識を全 ICU 生が学び身に着けることを目的とするカリキュラムを構築する。
 - 2 とりわけ道具・技術としての AI と人間との関係性において、数理的な分野だけではなく、人文科学や社会科学と関連した倫理的 (ethical)、法的 (legal)、社会的 (social) イシューとしてのデータサイエンスについて学ぶカリキュラムを作成しコースを提供する。
- (3) 人文科学、社会科学、自然科学の横断的な学びを促すカリキュラムの充実。
 - 1 自然科学の各メジャー別の基礎ではなく、自然科学の全メジャーに通底する自然科学的思考と対象理解の基礎を全ての ICU 生が獲得するためのコースを提供するカリキュラムを開発する。
 - 2 一般教育科目と基礎科目の差異化を明確にする。具体的には、前者を、2つ以上のデパートメントを含む3つ以上のメジャー教員数名が協同して開講する、リベラルアーツ型のテーマ系コース（例：「人権とジェンダー」、「量子的現実と文化」、「貨幣と人間」（いずれも仮題）など）へ改変し、専門研究の基礎ではなく、さまざまな専門的視点から多角的に対象を理解し分析する思考のダイナミズムを経験する場を提供する。
 - 3 リベラルアーツ教育および研究をさらに創造的に発展させるための教育環境整備を行う。具体的には自然科学分野における先端教育を実践し、人文科学・社会科学・自然科学の研究において分野横断的シナジー効果を生み出すための、新館建設を行う。
 - 4 アート・思想・スポーツを通じて身体感覚と感性を養うプログラムを開発する。
- (4) 教育活動における情報テクノロジーの積極的な活用。
 - 1 オンラインも視野に入れた新たな授業形態を作り、電子リソースを充実させ、いかなる状況にあっても教育の継続性と耐性を確保できる基盤を整備する。
 - 2 教職科目のオンライン化を推進し、科目等受講生も含めた受講を容易にする。
- (5) リベラルアーツにおける学術的な専門性を修得するための確実な指針の提示。
 - 1 卒業論文ガイドラインを、現在の、全ての専門分野を対象にした一般的なものから、専門分

野の標準形式を反映した卒業論文ガイドラインへ改訂する。

- 2 学術的専門性を保障するために、メジャー選択後にメジャーの Research Method を学生が身につけるコース（日・英）を充実させる。
- 3 Academic Integrity を強化する。学生、教職員による成果物を学術資源として有効活用できる制度とシステムの構築を行う。

(6) 実務型教員の採用の推進。

学部・大学院にまたがる IB やサービ斯拉ーニング等、運営のために実務経験を持つ教員が必要なプログラムに対して、教員の確保を行う。

2. 教学分野における国際化を推進するための国内外の大学あるいは研究機関とのグローバルな連携の強化

- (1) コロナ対応で獲得した知見をもとに、オンラインによるコース構築や運営、国内外の大学・研究機関とのオンラインによる教育システムの連携を、深く多様に展開する。
- (2) COIL プロジェクトにおける 2020 年度までの組織体制を改変し、コースを担当しプロジェクトをオーガナイズできるプロジェクト・リーダーを設置する。
- (3) 大学間の単位互換の拡充、および交換留学、語学留学提携校を拡充する。
- (4) ICU ではこれまで制度化されていなかった、国内外の外部講師による集中講座を開設する。

3. 世界の多様な人々とコミュニケーションし、情報の発信と受容を適切に行うための学術的で実用的な言語能力を学生が獲得するためのカリキュラムの充実

- (1) 英語での卒論執筆率の向上を図るための制度を構築する。
- (2) 日英以外の言語習得（「2+1」）を推進する。

4. 多様なバックグラウンドを持ち、ICU で学ぶ潜在的能力やその資質を持つ入学者を選抜する制度のさらなる強化

- (1) 高大連携の一層の推進をはかり、ICU での学びと高校での学びのつながりを可視化する。
- (2) 経済的理由で ICU への進学を諦めようとしている優秀な受験生の獲得を可能にする奨学金を充実させる。
- (3) JICUF と連携して、海外の志願者の掘り起こしを行う。
- (4) 18 歳人口の大規模な減少を踏まえ、現行制度の持続可能性も視野に入れながら、次世代の教育に対応できる入試制度の改革を行う。
- (5) 2021 年度より実施を開始した各種選抜方法と定員の変更が、受験生数及び合格者の質の確保等に適応しているのかを検証する。
- (6) Web 出願システム及び選抜システム（書類選考等）を構築する。

5. 学生宣誓の実質化

学生宣誓が依拠する「世界人権宣言」の理解を助ける媒体の作成を、学生参加のプロジェクトによって実現する。

6. 教育に関する人事面での施策

- (1) 各プログラム（語学教育、PE を含む）、各メジャー、デパートメントにおいて、ジェンダー・バランスと文化的多様性の確保を推進する。
- (2) 学期もしくは年単位での海外客員教授制度を充実させる。

7. JICUF との連携

既存の連携プログラムを継続すると同時に、JICUF のミッションおよびビジョンと連携した新たなプロジェクトを協同して実行する。同窓生によるグローバル講演シリーズ、SDGs と日本、ヴォケーション（使命としての将来の仕事）などの発見、学生による NPO 活動の推進などがそこに含まれる。

8. 大学院

(1) 博士後期課程

優れた研究で学位をできるだけ短期に取得できるよう進捗管理をサポートし、本人の望む修了後のキャリア（研究・実務家問わず）に繋がるよう支援する。

(2) 博士前期課程

- 1 2012 年に開設された「5 年プログラム」を促進する。
- 2 2019 年に開始した 5 年プログラム生を主要なターゲットとする学修プログラム（「外交・国際公務員養成プログラム（NOHA 含む）」「責任あるグローバル経営者・金融プロフェッショナル養成プログラム」「IB 教員養成プログラム」）を促進し、学生の卒業後の進路を支援する。

9. ICU のエートスの継承と発展

教員と学生との全人格的なふれあい、寮生活や課外活動での人間関係の構築、豊かな自然環境のなかで過ごす時間など、教室での学びだけではなく、キャンパス全体が人格形成の場となるコミュニティを構築する。

- (1) 教員によるオープンハウスを更に活性化させる。
- (2) 寮やクラブにおける学生活動を支援する。
- (3) チャペルアワー等への参加を促進する。

II 研究・学術交流に関する目標と計画

1. 研究所の研究活動の充実

研究所間で連携し、ICU の「アーツ・サイエンス」を体現する分野横断的な研究テーマを立案・計画し、計画実現のための資金獲得を行う仕組みを充実させる。

2. 若手研究者採用の仕組みの整備

ICU 大学院で Ph. D. を取得した若手研究者を特任助教として雇用する制度を創設する。

3. 学術的プレゼンスの顕揚

- (1) 科研費等、競争的研究資金への積極的な申請と採択率増加を図る。
- (2) Othmer 記念科学教授による、リベラルアーツにおける自然科学の重要性の発信を強化する。
- (3) 大学広報において、受験生や保護者向けの発信だけではなく、並行して、ICU における学術的成果を社会へ向けて発信する方向性を打ち出す。そのためのウェブサイトのリニューアルを行う。
- (4) ICU 専任教員の学術性と人間性が同時に伝わるような内容のデパートメントおよび大学院研究科ごとのページを大学ウェブサイトのなかに作成する。

4. 情報テクノロジーを活用しながら海外の研究者と共同研究できる仕組みの構築

- (1) 日本語教育における、海外の日本研究拠点との協力関係を築く。
- (2) 日本美術、日本研究（歴史、社会、経済等）における、海外の日本研究拠点との協力関係を築く。

5. 大学間連携

量子物理学、分子生物学等の自然科学分野における創発的なプロジェクトを遂行する。

III 社会との連携

1. ICU の理念に適合する産学共同プログラムやプロジェクトの創設と後援

- (1) 今後さらに重要性を増すソーシャル・ビジネスに学生が積極的に取り組むことを後押しする。
- (2) 持続可能な社会づくりに貢献する一環として、再生可能エネルギー100%社会づくりを目指す取り組みに参画する。

2. 地域との連携の一層の推進

- (1) オンラインでの開講も視野に入れた生涯学習の推進。教員による地域の各種会議への参加。
- (2) 三鷹市と包括協定を締結する。さらに近隣の市との包括協定を検討し、進める。
- (3) 三鷹市および周縁地域の農家と連帯して環境についての学びの場を学内に設ける。

IV 事務組織の効率化と働き方改革

1. 現在の事務組織を見直し、部の統合・再編成を行うことにより、一つの部の裁量範囲を拡大し、機動性の高い組織を構築する。
2. 業務フローの点検・見直しを行い、事務処理の効率化・迅速化・簡素化を進める。
3. 組織の意思決定の記録を一括管理し、有効活用するための制度、システムの構築を行う。
4. テレワークやオフィスのフリーアドレス化など、多様な働き方を可能にするために、業務の ICT 化、ペーパーレス化、およびオンライン・コミュニケーションツールの利用を促進する。
5. 本館改修後、複数の建物に分散している学務部を本館に集約し、学部と大学院の業務の連携および効率化を図るとともに、学生・教員へのサービス向上を目指す。
6. 大学を取りまく環境のグローバル化及び業務の高度化に対応できる職員を養成するため、多様な能力開発プログラムを実施することにより SD を推進し、職員の企画立案力を高める。

V 財務内容の改善

1. 施設整備計画を踏まえた財政運営

献学から 70 年近くが経過し、多くの施設が大規模修繕工事を必要とする時期を迎えている。具体的には、D 館東棟、本館、理学館が大規模修繕工事の対象となる。また、これらの修繕工事を可能とするために、理学館の自然科学関連設備の移転先として新本館（延べ床面積約 1 万

m) の建設が計画されている。さらに、キャンパス内に配管を巡らせる集中型空調システムも老朽化が進んでいることから、個別空調への切り替えも予定されている。これらの施設整備事業は総額で 170 億円を超えるものと見積もられており、これをどのように実行するかが、今後 5 年間の財政運営の最大の課題である。

この施設整備計画を踏まえ、今後の財政運営の基本方針を以下に示す。

(1) 収入面

- 1 補助金を含めた外部資金の調達強化に向け、教職員の意識を高める。
- 2 これまで、奨学金、施設の新設など特定分野に偏りがちであった寄付金の募集対象をより広範囲に広げ、これに対応可能な体制を構築する。
- 3 本学において他大学に比較して大きな比率を占める基金の運用益は、株式市場の収益率のみならず、信用スプレッド、マネジャー・スキル等への収益源の分散を図るとともに、より一層の収益率向上を目指す。
- 4 以上 1 から 3 まですべてに対応しきれない支出については、学生の世代間公平性に配慮しながら学費を調整する。なお、学生数の大幅な増加は見込まない。

(2) 支出面

- 1 物件費は、引き続き可能な限り削減・抑制に努める。
- 2 施設整備は、可能な限り既存設備の活用を行い、相見積による支出抑制に努める。
- 3 借入による資金調達では、基金の運用益の保全の観点から、可能な限り長期固定の借り入れを行う。
- 4 人件費、物件費は、2020 年度比で物価変動の影響を除いた実質で同額に抑制する。

なお、主に、収入面では基金の運用収益、支出面においては施設整備費用がその時点の経済情勢により大きく変化する可能性がある。従って、原則として、毎年計画の進捗状況を確認しながら、理事会及び理事会財務委員会に置いて適宜修正を行う。

VI その他

1. 危機管理

- (1) 個人情報のデータ管理の徹底を図る。
- (2) COVID-19 対応の経験を踏まえ、部署横断的に危機的事態や個別案件に対応できる体制を整備する。
- (3) パンデミックや災害時の教育の継続を確保するための設備と体制を整備する。

2. ICU の環境資本、文化資本の活用の活性化と情報発信の強化

キャンパスの自然環境保全方針をエリア毎に立て、環境保全に務める。また幅広い学生が自然環境に親しみ、教育に活かされるようにプログラムをつくる。

- (1) 縄文遺跡と湯浅記念館所蔵品の積極的な広報を行う。
- (2) キャンパス内に ICU 果樹園を作り、環境について考えながら食を実感できるスペースを設置する。
- (3) ヴォーリズ設計の学内住宅をクラウドファンディング等による資金調達で改修し、教育・文化活動・環境体験型施設として有効利用する方策を検討する。