

## 様式 1

## 本事業の自走化計画

1 自走化の実現に向けた取組内容【2 ページ以内】	
1.	<p><b>基金の造成</b></p> <p>2014 年度のスーパーグローバル大学創成支援事業採択後、構想調書において表明した事業目標の達成に向けて安定的に事業を推進するために、2015 年 3 月の理事会において、スーパーグローバル大学創成支援事業基金（第 3 号基本金*）を新設することを機関決定した。これは、2020 年度までの 7 年間、12 億円ずつ自己資金により組入れ、総額 84 億円の基金を準備するものである。その後 2017 年度までに、48 億円（12 億円×4 年）を計画通りに組み入れた。</p> <p>さらに、補助期間の終了後も、グローバル化に関する一連の事業の一層の充実・安定化を図るため、2018 年 3 月の理事会において、当該基金の組入れ期間を、補助期間が終了する 2023 年度まで延長し、組み入れ総額を増額することを決定した。</p> <p>これにより、総額 90 億円の基金が造成される見込みである。</p> <p>-----</p> <p>2014 年度～2017 年度に毎年 12 億円×4 年＝48 億円  2018 年度に 2 億円  2019 年度～2023 年度に毎年 8 億円×5 年＝40 億円  合計 90 億円</p> <p>-----</p> <p>*第 3 号基本金：2018 年度末残高 731 億円。元本を継続的に保持運用することにより生じる果実を教育研究活動に使用するために、寄付者の意思又は学校法人独自で設定した奨学基金、研究基金等。</p>
2.	<p><b>学内経常費予算への内在化</b></p> <p>第 3 号基本金のうち、スーパーグローバル大学創成支援事業基金以外の既存の基金の果実や経常経費により実施される研究・教育活動の中にも、グローバルな研究・教育活動に資するものが多数含まれており、既存の事業経費と併せて少なくとも年間総額 7 億円程度をスーパーグローバル大学創成支援事業本部の直轄事業経費として執行管理することについて合意がなされ、以後、毎年度予算に内在化している。</p>
3.	<p><b>外部資金・寄付金の活用</b></p> <p>本学が採択された各種補助事業のうち、特に、以下の事業は、大学のグローバル化に資する取組として、スーパーグローバル大学創成支援事業との関連性が深い。当該事業への取組が、スーパーグローバル大学創成支援事業の成果につなが</p>

るという意味において、自走化に向けた取組として外部資金を活用している。

- 博士課程教育リーディングプログラム  
「超成熟社会発展のサイエンス」(2011-2015 年度)  
「グローバル環境システムリーダープログラム」(2011-2015 年度)
- 研究大学強化促進事業  
『教職一体』による研究活動のグローバルな国際展開を目指して～(2013 年度-2022 年度)
- 大学の世界展開力強化事業  
「グローバルイノベーションデザイン・プログラム」(2011-2015 年度)  
「グローバルエンジニア育成のための欧州理工系大学との連携プログラムの構築」(2011-2015 年度)  
「アジアの新出課題解決に向けたエビデンスベースドアプローチ大学コンソーシアム」(2012-2016 年度)  
「LL.M. を用いたメコン地域諸国大学との協働によるアジア発グローバル法務人材養成プログラム(PAGLEP)の形成」(2016-2020 年度)
- オープンイノベーション機構の整備事業  
「慶應義塾大学 イノベーション推進本部～人生 100 年時代の健康長寿を支えるスマート社会の創成～」(2018-2022 年度)

寄付金については、学校法人として従来から定常的に広く募集をしているが、それとは別に、事業計画に基づき、必要に応じて募金活動も展開している。最近では、2012 年 4 月から 2018 年 3 月まで「慶應義塾 教育・研究・医療 環境整備事業」を実施し、募金総額目標の 140 億円を達成した。この事業には大学病院新病院棟建設事業、理工学部創立 75 年記念事業、未来創造塾事業が含まれ、教育・研究・医療のグローバル化とも密接に関わり、スーパーグローバル大学創成支援事業の自走化に間接的に貢献する取組である。

#### 4. プログラムフィー等の徴収

スーパーグローバル大学創成支援事業における本学への受入れ留学生の増加につながる取組のひとつに、短期留学プログラムがある。このプログラムでは、設計・開発のための経費支援を行っているが、実施運営の際には参加学生からプログラムフィーを徴収し、これによって運営経費をまかなっている。すなわち、当初から自走化を想定したプログラム設計となっている。

**② 取組内容の年度別実施計画【2ページ以内】****【2019年度】**

1. スーパーグローバル大学創成支援事業基金への資金組入れ  
2018年度は2億円を自己資金により組入れ、組入れ額は合計50億円となっている。2019年度には、さらに8億円を組入れ、合計58億円となる計画である。
2. 学内経常費予算への内在化  
総額約7億円を予算計上する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

**【2020年度】**

1. スーパーグローバル大学創成支援事業基金への資金組入れ  
2020年度には、さらに8億円を組入れ、合計66億円となる計画である。
2. 学内経常費予算への内在化  
総額約7億円を予算計上する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

**【2021年度】**

1. スーパーグローバル大学創成支援事業基金への資金組入れ  
2021年度には、さらに8億円を組入れ、合計74億円となる計画である。
2. 学内経常費予算への内在化  
総額約7億円を予算計上する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

**【2022年度】**

1. スーパーグローバル大学創成支援事業基金への資金組入れ  
2022年度には、さらに8億円を組入れ、合計82億円となる計画である。
2. 学内経常費予算への内在化  
総額約7億円を予算計上する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

**【2023 年度】**

1. スーパーグローバル大学創成支援事業基金への資金組入れ  
2023 年度には、さらに 8 億円を組入れ、合計 90 億円となる計画である。
2. 学内経常費予算への内在化  
総額約 7 億円を予算計上する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

**【2024 年度以降】**

1. 学内経常費予算への内在化  
総額約 7 億円を予算計上する。
2. 基金の運用ならびに寄付金・外部資金の活用  
スーパーグローバル大学創成支援事業基金を含む第 3 号基本金の運用果実、事業計画に基づく募金活動、公的資金への応募、産学連携による民間企業からの資金などにより活動資金を確保し、世界トップレベルの研究大学としての活動を維持継続する。
3. プログラムフィーの徴収  
短期留学プログラム参加学生からプログラムフィーを徴収し、その経費で運営を行う。

## 様式2

## 資金計画

事業対象経費(単位:千円) ※千円未満は切り捨て						
年度(西暦)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
補助事業経費の総額	305,000	633,465	746,359	665,664	611,989	
内訳	補助金の金額(※1)	300,000	310,399	279,360	270,892	203,400
	自己収入その他の金額	5,000	323,066	466,999	394,772	408,589

  

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
補助事業経費の総額	640,550	700,000	700,000	700,000	700,000	
内訳	補助金の額(※1)	170,680	153,612	138,250	124,425	111,982
	自己収入その他の金額	469,870	546,388	561,750	575,575	588,018

  

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費以外の支出予定額	0	0	0	0	0

(※1)2014年度から2018年度までの「補助金の金額」は交付決定額(変更後)ベースで実績を記載すること。(但し、2019年度は当初交付決定額ベース。)2020年度以降の補助金の額は便宜的に2019年度の額を毎年10%減じた額を記入すること。実際の補助金の額とは異なる。

(※2)文部科学省や他省庁が実施する他の補助金(公募要領P11参照)は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※3)国立大学における運営費交付金、公立大学における運営費交付金等、私立大学の私立大学経常費補助金等は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※4)「補助事業経費以外の支出予定額」については、2019年～2023年において、事業対象経費ではないが、本事業(SGU)に関連して支出する予定の額を計上すること。例えば、大学独自で実施する取組として、運営費交付金に内在化した金額(公立大学の場合は運営費交付金等、私立大学の場合は私立大学経常費補助金等)や文部科学省が実施する他の補助金事業のうち、本事業の自走化に係る金額は、この欄に記入すること。

## 1. 取組状況

財政支援期間終了後について【4ページ以内】																					
財政支援期間終了後の事業展開（構想調書からの転載）	財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画																				
<p>大きな変化と国際化の時代に、学問、特にサイエンスという意味での実学によって社会に貢献することを建学理念として創立された慶應義塾にとって、世界のトップレベルの研究大学をみざす事業は、大学独自の事業としても当然進めなければならない。その意味でスーパーグローバル大学創生支援による財政支援を得ることは、慶應義塾の本来の目的をより明確化する契機となり、またその実現を加速化するために貴重である。得られた財政支援によって実現可能になった事業は、当然のことながら支援期間終了後も引き続き維持、発展させていくべきものである。</p> <p>したがって財政支援期間終了後の事業展開に関する慶應義塾の基本方針は、①当事業で設定した理念と方向性を維持し、個別の事業の継続、発展を図る、②そのことを財政支援期間終了後も可能とするような財政基盤の強化、および資源配分の確保を講じる、ということである。この方針に基づいて具体的には次のような形で本事業を継続、発展させていく。</p> <p>まず本事業の中心を成す3つの研究教育クラスターによる研究・教育活動の枠組みによる、研究力、研究発信力、高度国際人材育成力の強化を継続、発展させていく。そのために、外国人教員、海外での学位取得、教育研究経験の長い教員を増加させ、また職員においても一定割合の外国籍職員あるいは外国の大学で学位を取得・研修を受けた者を確保するという施策を、平成35年の目標を実現した後も堅持する。その増加ペースは財政支援期間内より緩くなるとしても、平成35年時点での水準を維持するのに止まらず、その水準を着実に向上できるような方策を講じていく。</p> <p>教育の国際展開に関しても、学生の海外経験、留学生の受け入れを着実に増加させる。学生の国際経験に関しては、長期および短期の留学あるいはインターンシップなどの国際経験を大学卒業時までには必ず経験させるという目標を財政支援期間内に実現した後も、その量と質を着実に向上させる方策を講じる。外国人留学生を積極的に受け入れることにより、学生についても多様性や流動性を高めるという点についても同様で、そのための、柔軟なカリキュラム編成、英語による学位取得コースの拡充、短期留学受け入れプログラムの充実、さらには学生寮の拡充などを、財政支援期間終了後も独自財源によって引き続き進めていく。</p> <p>さらに上記の施策による、より国際性を持った研究者・職員・学生の国際的な研究や共同研究などを促進する環境を、財政支援期間終了後も着実に整備し</p>	<p><b>【これまでの取組状況】</b></p> <p>財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画は、次の4本の柱、すなわち、1. 基金の造成、2. 学内経常費予算への内在化、3. 外部資金・寄付金の活用、4. プログラムフィー等の徴収から成る。</p> <p>1. <u>基金の造成</u></p> <p>2014年度のスーパーグローバル大学創成支援事業採択後、事業目標の達成に向けて安定的に事業を推進するために、2015年3月の理事会において、<b>スーパーグローバル大学創成支援事業基金（第3号基本金*）（以下、SG基金）の新設を機関決定</b>した。2020年度までの7年間、12億円ずつ自己資金により組入れ、総額84億円の基金を準備するもので、その後2017年度までに、48億円（12億円×4年）を組み入れた。さらに、財政支援期間終了後も<b>補助金相当額程度の運用益を確保</b>し、事業の一層の拡充化・安定化を図るため、2018年3月の理事会において、当該基金の組入れ期間を<b>2023年度まで延長</b>し、組み入れ総額の増額を決定した。これにより、<b>総額90億円</b>の基金が造成される見込みである。</p> <p>-----</p> <table> <tbody> <tr> <td>2014年度～2017年度</td> <td>毎年</td> <td>12億円×4年</td> <td>=</td> <td>48億円</td> </tr> <tr> <td>2018年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2億円</td> </tr> <tr> <td>2019年度～2023年度</td> <td>毎年</td> <td>8億円×5年</td> <td>=</td> <td>40億円</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>総合計 90億円</td> </tr> </tbody> </table> <p>-----</p> <p>*第3号基本金：2018年度末残高731億円。元本を継続的に保持運用することにより生じる果実を教育研究活動に使用するために、寄付者の意思又は学校法人独自で設定した奨学基金、研究基金等。</p> <p>2. <u>学内経常費予算への内在化</u></p> <p>学内経常費については、既存の事業経費と併せて少なくとも<b>年間総額7億円程度</b>をスーパーグローバル大学創成支援事業本部の直轄事業経費として執</p>	2014年度～2017年度	毎年	12億円×4年	=	48億円	2018年度				2億円	2019年度～2023年度	毎年	8億円×5年	=	40億円					総合計 90億円
2014年度～2017年度	毎年	12億円×4年	=	48億円																	
2018年度				2億円																	
2019年度～2023年度	毎年	8億円×5年	=	40億円																	
				総合計 90億円																	

ていく。また慶應義塾大学の強みでもある国際的なビジネスリーダー育成のプログラムを一層強化していくことによって、国際人材育成の面での事業は、財政支援期間終了後さらに発展を図っていく。

財政支援期間終了後もこうした施策を堅持・発展させていくためには、私立大学として独自の財源が必要となる。もちろん研究力が向上することによって競争的研究資金などを獲得する可能性も高まるが、研究についてもその基盤的環境を整備しなければならない。同じく、教育にかかわる施策についても、学校法人独自の財源をそれに充当していかなければならない。財政支援期間終了後も事業を継続・発展させるべく、弾力的に配分できる学長裁量経費を制度的に確保する。またこの事業の更なる発展に向けた財源確保を目的とする寄付を募ることなどが必要である。そのためにも本事業を成功させ社会から高い評価を得ることが重要である。

慶應義塾大学は建学以来、学問、とりわけサイエンスという意味での実学による社会貢献という建学理念を堅持し、一方でそれを実現するためにその時々々の経済、社会環境に対応して必要な改革を積み重ねてきた。本事業による財政支援は今日、慶應義塾大学の進めるべき改革にとり、格好の呼び水となり、また加速器ともなる大変有り難い支援である。本構想に基づく大学改革・大学院改革を断行することで、慶應義塾大学は持てる研究、教育、国際展開の潜在能力を十分に発揮し、「世界大学ランキング 100 位以内のトップレベルの研究大学」となる。財政支援期間終了後も、上述のようなかたちで独自財源を確保することにより、私立大学として本事業の継続発展はもちろん、さらにその先を行くような歩みを着実に進めていく。

行管理することについて合意がなされ、以後、毎年度予算に内在化している。本事業採択以前から、第3号基本金のうち、SG基金以外の既存の基金の果実や、経常経費により実施される研究・教育活動の中にも、グローバルな研究・教育活動に資するものが多数含まれている。次に挙げるのは、主に経常費で実施されている具体的な取組例である。

### 研究プロジェクト

- ・APRU (Association of Pacific Rim Universities 環太平洋大学協会)
  - Population Aging Research Hub プロジェクト
  - AI for Social Good プロジェクト

### 教育プログラム

- ・T. I. M. E. (Top Industrial Managers for Europe)
  - 理工系修士ダブルディグリープログラム
- ・CEMS (The Global Alliance in Management Education)
  - 国際経営学修士のダブルディグリープログラム
- ・ドイツ・ケルン大学との「長寿」に関する医学・経済学などの異分野遠隔共同授業 (2018年度秋学期)

### 3. 外部資金・寄付金の活用

外部資金・寄付金による事業の中には、スーパーグローバル大学創成支援事業との親和性が高いものも多い。まず、外部資金の中でも、特に以下の各種補助事業、あるいは外部資金による事業は、大学のグローバル化に資する取組として、結果的に、スーパーグローバル大学創成支援事業の成果にもつながっている。

### 博士課程教育リーディングプログラム

- ・超成熟社会発展のサイエンス (2011-2015年度)
- ・グローバル環境システムリーダープログラム (2011-2015年度)

### 研究大学強化促進事業

- ・『教職一体』による研究活動のグローバルな国際展開を目指して～ (2013年度-2022年度)

### 大学の世界展開力強化事業

- ・グローバルイノベーションデザイン・プログラム (2011-2015年度)

- ・グローバルエンジニア育成のための欧州理工系大学との連携プログラムの構築（2011-2015年度）
- ・アジアの新出課題解決に向けたエビデンスベースドアプローチ大学コンソーシアム（2012-2016年度）
- ・LL. M. を用いたメコン地域諸国大学との協働によるアジア発グローバル法務人材養成プログラム(PAGLEP)の形成（2016-2020年度）

#### オープンイノベーション機構の整備事業

- ・慶應義塾大学 イノベーション推進本部～人生100年時代の健康長寿を支えるスマート社会の創成～（2018-2022年度）

#### 産業界からの外部資金による事業

- ・IBM Q Network Hub 最先端量子コンピューター研究拠点（2018年度-）

また、寄付金は、学校法人として従来から定常的に広く受入れているが、これとは別に、事業計画に基づいた募金活動も展開している。最近では、2012年4月から2018年3月まで「慶應義塾 教育・研究・医療 環境整備事業」を実施し、募金総額目標の140億円を達成した。この事業には大学病院新病院棟建設事業、理工学部創立75年記念事業、湘南藤沢キャンパス未来創造塾事業が含まれており、教育・研究・医療の特に、インフラ面でのグローバル化と密接に関わっている。

#### 4. プログラムフィー等の徴収

受益者負担の考え方に基づいて拡充してきた取組のひとつが、プログラムフィー等の徴収による自立的な事業運営である。その一例が、短期留学プログラムであり、参加学生からプログラムフィーの徴収により運営経費をまかなっている。2018年度には、第2クォーターでの開講（受入れ）により、カリキュラムの関係で1学期間あるいは通年で日本に留学することが難しい米国等からの留学生の受入れが増加（前年比+133人）した。また、海外の協定校などからのスタディ・トリップを積極的に受け入れた。

#### **【これまでの取組における課題】**

これまでの取組における主な課題としては、1. SG基金の拡充、2. SG基金以外の学外からの資金の調達、3. 資金配分方法が挙げられる。



### 1. SG 基金の拡充

SG 基金は今後の事業展開の上で基盤的経費となるが、海外のトップ研究大学に比較すると基金の規模も運用益もはるかに規模が小さく、学内財務部門と連携して、その拡充は必須である。

### 2. 学外からの資金の調達

1. のSG 基金の厚みを増すためには、寄付金を増やすと同時に、多岐にわたる学外からの資金調達が必要である。**経常費予算に内在化している資金の学外からの調達**の可能性、関連する公的・民間からの外部研究資金の獲得についての方針、プログラムフィー等を徴収する受益者負担のプログラムの新規開発、その前提となるマーケティングやニーズの把握は十分ではない。

### 3. 資金配分方法

本学は、世界トップの総合研究大学に比べて、人文社会科学系分野の比重が自然科学、工学、医学などの理系分野より高い。「地球社会の持続可能性を高める」という本事業の構想を実現し、グローバルな研究大学を志向する以上、学際的研究の推進、学外への成果の還元、人材の供給という観点から、たとえば、本学独自の目標値を掲げる海外の大学院との**ダブルディグリープログラムの拡充**は重要である。その際には**研究科の枠を超えた資金配分のあり方**についての検討が必要である。

### **【今後の展望】（自走化に向けた具体的取組）**

以上のとおり、本学は、支援期間中から支援終了後を見据えて**基盤的資金**として**スーパーグローバル大学創成支援事業基金**を設置し、世界のトップレベルの研究大学を目指している。しかし、その運用益の規模は依然限定的かつ不確実なものであるため、さらなる拡充を目指す。また、経常費に内在化させてきた年間7億円相当の**学外からの調達とその多様化**について検討し、種々の**外部資金や寄付金の獲得努力を継続**する。同時に、プログラムフィーなどの徴収により**自立運営**するプログラムについては、これまで以上に大学の明確な将来像を見据えた上で、ますますグローバル化する社会のニーズを捉え、直接・間接にグローバルな研究・教育活動に資するものを拡充する予定である。