

DHU 2025 VISION BOOK

**Ver. 01
2020/05**

dhu

目次

	はじめに DHU2025構想 策定の目的と方針	04
I	DHUの未来観	06
II	DHUのミッション(使命)	14
III	DHUのヴィジョン(将来像)／バリュー(行動基準・価値観)／カスタマー・バリュー(顧客価値)	20
IV	2025年に向けて目指す大学像	30
V	DHU2025構想 シナリオ(戦略)とプロジェクト(作戦)の概要	40
VI	人材育成指針(職員・教員)	48
	おわりに —すべてをエンタテインメントにせよ!—	54

別添資料

	資料説明	58
A	シナリオ(戦略)マップ	60
B	マスタープラン	62
C	バランス・スコアカード	64
D	質保証体制	66
E	用語集	68

DHU2025構想 策定の目的と方針

DHU2020構想が策定された2013年から、現在（2019年度）までの間に、様々な構想・予測が現実のものとなりました。特にデジタルコミュニケーションの力を活用して旧来的な産業のイノベーションを進める、xTechの発展は顕著なものがありました。新たな研究グループが立ち上がり、様々な産業界のイノベーター達が集って理論と実務の架橋を行っています。さらに、Reality Science（現実科学）をはじめとする全く新しい研究領域に取り組む研究者を教員に迎えるなど、デジタルコンテンツ制作から先端の研究領域までがつながる、ユニークな教育研究の環境ができつつあります。これらを通じて得られた知見や成果を活かして社会問題の解決に取り組む学発ベンチャーも年々増加し、輩出数では経済産業省の調査において全国大学中11位（平成30年度）となりました。

2020年を迎え、ここまでに達成できた目標も、引き続き立ちはだかる課題も含めて、DHU全体をアップデートし、新たなビジョンを描く時機が到来しました。

本稿では教職協働で描く未来構想として、2025年におけるDHUのミッションの遂行およびビジョンの実現のためのアジェンダを設定しました。近未来の学内外のステークホルダーと同じ方向の未来を見つめ、互いに伴走し合うための共通言語として手にとっていただければ幸いです。

デジタルハリウッド大学
学長 杉山知之
事業部長 池谷和浩



DHUの未来観

不確実で予測不能な未来においても、
人間の生活や文化活動は、
知の集積と活用による技術革新によって
繰り返し再設計が行われ、
さらなる進歩を求めていく。

— *Re-Designing The Future / Dr. Tomoyuki SUGIYAMA, 1994*

やがて人間に備えられた感性や想像力は、
地勢上の限界や生来的な身体の制約さえも超えた進化を遂げ、
個人／社会の境界を越えて駆使されるようになるだろう。
そこでは、すべてがエンタテインメントになる。

— *Entertainment. It's everything. / DHGS Professors, 2009*

このような未来に向けて、私たちDHUは、人間の無限の創造性を育むとともに、個々人が備える特有の能力や資質を発見し、その覚醒を支援します。

そして、人類社会における持続可能で幸せな未来のありようを探求し、自らもまた担い手として、その実現に貢献します。



DHUのミッション

誰もが夢見る明日をつくり
誰も想像できない未来をつくる
わたしたちは、つくることで
人々の幸せをアップデートし続ける

人とコンピューターとの
境界線があいまいになるとき
人を人たらしめるのは、想像力と創造力だ。

想像できることは、必ずつくれるから。
つくり上げたものは、新たな歴史になるから。
そうして人類は、前進してきたから。
だから。

デジタルハリウッド大学は、
人類が持つこの偉大なる2つの力を
最大限に発揮できるための
プラットフォームになる。

そうすることこそが、人類を前進させ、
世界の幸福の総和が増え続けることに
貢献するための、
最も有効な手段だと信じているから。



DHUのヴィジョン (将来像) /
バリュー (行動基準・価値観) /
カスタマー・バリュー (顧客価値)

ビジョン(将来像)

1. 人間らしく、自分らしく未来を生き抜く人が育つ学校をつくる
2. あらゆる領域を越えて実務家・先端的研究者が集う拠点をつくる
3. デジタルコミュニケーションが基盤となる社会をより幸せにする提案を行い、自ら実装する機関をつくる

バリュー(行動基準・価値観)

Entertainment. It's everything.

—すべてをエンタテインメントにせよ!—

カスタマー・バリュー(顧客価値)

未来生活を発明し文化を創造する大学

顧客:DHUの学生

IV

2025年に向けて 目指す大学像

前項までを踏まえて、
DHU2020 構想による取り組みを振り返り、
2025年に向けて目指す大学像の
主なコンセプトと課題を抽出しました。

1. DHU2020 構想を振り返って

2013年度に作成したDHU2020構想では、「ICTで未来生活(≒文化活動)を発明する大学像」をコンセプトに掲げ、学部におけるクォーター制の導入や、先鋭的教養(Cutting Edge Liberal Arts)科目の配置などのカリキュラム再編に取り組みました。また、学生のアウトプットを重視し、卒業(修了)制作を集大成とする学事の整備を行いました。DHU2020構想で目指した以下のポイントは達成されつつあります。

DHU2020 構想より抜粋

- 輩出された人材がリアルとヴァーチャルのあらゆる接点で活躍している
- 学生が高い表現スキルを持っている
- 学生の創造性を育成する仕組みがある
- コンテンツ関連産業以外からも求人が集まっている
- 多国籍の学生が集っている

2. 継続するコンセプトと課題

以下の全体コンセプトの実現と国際化に関する課題、組織に関する課題の解決は、「DHU2020 構想」より2025年に向けても継続して取り組みます。

DHU2020 構想より抜粋

—— 全体コンセプト

- 21世紀の社会に必要とされる人材育成を行う
- 既存のメディアや業界の種別にとらわれない、横断的なカリキュラムを編成する
- 日本の現代文化に根差した表現を重視する

—— 国際化に関する課題

- 国外への就職と進学の実績づくり
- 留学プログラム(専門領域)の活性化
- 外国人学生のためのプログラム開発
- 英語カリキュラムの再構築

—— 組織に関する課題

- アントレプレナーシップを持って柔軟な運営を行う、多国籍の大学機関となる
- 専門性を持つ社会人と先端的教育を受けた学部卒業生が共同研究する大学院の確立

3. DHU2025構想において新たに目指すこと

2025年に向けて、「2. 継続するコンセプトと課題」に加えて新たに下記5点の実現を目指します。

1 産学協同の運営強化

教育体制のさらなる強化拡充のため、企業による研究室へのスポンサードや寄付講座等、外部からの資金を積極的に獲得していきます。また、メディアライブラリ、産学官連携センター、キャリアセンターを拠点とした活動をさらに発展させていきます。

2 先端研究者による研究推進

DHUに多く所属する第一線の実務家教員は半歩先の未来へ現実を推し進める力で教育を行っています。これを科学的手法と先鋭的な知見により一歩先、十歩先へと推し進める力として、先端研究者を獲得していきます。また、博士後期課程を設立し、デジタルコミュニケーションの学問を確立させ、自ら先端研究者を輩出していきます。

3. DHU2025構想において新たに目指すこと

3 知財の開発・公開・販売

DHUの総合的なクリエイティビティを活かして自ら知財を生み出し、公開や販売を行うことで新たな知の創造に貢献します。大学発のプロダクトやサービスの社会実装を目指します。

4 全学的な内部質保証体制の確立

DHUの設置会社であるデジタルハリウッド株式会社の株主および経営体制との連携により、株式会社立大学ならではの内部質保証体制を確立します。さらに、学習成果の評価指標を開発しながらアウトカムアセスメントシステムを確立し、認証評価において新たな「長所」として認定される水準での体制構築を行います。

5 統合的価値によるデジタルハリウッド全体のアップデート

DHU全体を社会における一つの機能としてとらえ、学部、院、メディアサイエンス研究所、メディアライブラリ、産学官連携センター、キャリアセンター等が生み出している価値を統合的に表現、社会発信していきます。さらに、設置会社の各教育事業との連携を強化し、教育・開発・研究の成果を通じて事業推進を行います。DHUのミッションとビジョンの視点から、デジタルハリウッド全体の価値をアップデートし、創発的進化を実現します。

V

DHU2025構想

シナリオ(戦略)と
プロジェクト(作戦)の概要

DHU2025 構想として、DHU のミッション (使命) を遂行し、ビジョン (将来像) を実現するための、事業推進上の5つのシナリオ (戦略) と、それらに紐づくプロジェクト (作戦) を以下のように策定しました。プロジェクトにはそれぞれ、2025年のあるべき姿を設定しています。それぞれのプロジェクトには、さらに3つのタスク (戦術) が指標・目標とともに設定され、DHU のミッション遂行とビジョン実現のためのベンチマークを構成しています。

—— 詳細は資料B: マスタープラン、資料C: バランス・スコアカードを参照

1**必要な人へのメッセージが、
必要な時に届く仕組みをつくる**

1. 国内外のレピュテーション向上:
ベンチマーク設定と調査・検証
2. 社会発信の質向上:
機関全体の Web サイトでの
ページビュー増加
3. 志願者とのコミュニケーションの個別最適化:
来校者数の増加

2

価値の源泉をアップデートし、
創発的進化が起きる場をつくる

1. 9年教育構想 (界面学究領域) の推進:
学部卒業生から博士後期課程への
進学者輩出
2. メディアサイエンス研究所の
マネジメント強化:
企業スポンサーと外部資金獲得
3. 新規事業への挑戦:
知財創出と外部資金獲得

3

学生が夢中になり、
自分にめざめる環境・文化をつくる

1. 定着率改善のための学生支援体制の強化:
卒業率向上
2. 物語志向の学事開発と教育環境の整備:
ストレート卒業率向上
3. 学生の本質的なキャリア開発:
進路決定率向上

4

社会から信頼され、
未来への期待を担う体制をつくる

1. 学発ベンチャーの支援強化：
学発ベンチャー輩出数で全国上位の
実績を維持
2. 株式会社立大学ならではの
内部質保証体制の確立：
認証評価における「長所」獲得
3. 社会連携とアウトリーチの強化：
パブリシティ獲得数増加

5

強くしなやかな組織をつくる

1. テクノロジー活用による
学習者中心設計の推進：
ラーニングマネジメントシステム (LMS)
2. 産学官連携の基盤整備：
産学官連携センターを起点とした
研究活動の拡充
3. 人的リソースとネットワークの強化：
大学組織力向上
(University Development)

VI

人材育成指針 (職員・教員)

職員・教員ともに共通する行動基準・価値観として掲げる「Entertainment. It's everything. —すべてをエンタテインメントにせよ!—」のもと、教職が協創的に取り組む研修等を実施します。

1. 職員の人材育成指針

DHUの職員においては、以下のような価値観を共有できることを重視します。DHU2025構想の方向性に沿って事業を推進する中心的なプレイヤーであり、個々の資質や能力を最大限に活かした活躍を求めます。そのために、世界的に開発されつつある組織開発のテクノロジーを積極的に活用した研修を実施します。

1 主体性

4 持続性

2 柔軟性

5 好奇心

3 共感性

また、ビジョンを実現するためには、株式会社立大学であるDHUの運営を主体的・中心的に進める、職員の力が高いレベルで求められます。特に、専門職的な知識・スキルを持つ多様な人材の力がより発揮されるような体制をつくります。そして、限りある経営資源を効率的に使い、より生産的に働けるよう、ツールやシステムの整備を進めます。外部の研修プログラムや勉強会への参加、学内講座の聴講といった、組織のための学習・成長の機会を積極的に作りながら、各人の自己実現とDHUのビジョンの実現が両立されるような組織開発を推進します。

2. 教員の人材育成指針

DHUの教員においては、大学における「3つのポリシー」への理解を深めるとともに、以下のようなファカルティ・ディベロップメントを行い、学習者中心の教育を促進します。

- 1 デジタルテクノロジーを活用した授業運営や指導方法を採用入れる研修
- 2 デジタルネイティブ世代の文化や価値観を理解する研修
- 3 実務家教員同士が最前線での活動を共有し、知見やネットワークを広げる研修

3. DHU全体の組織開発

職員、教員に加え、学生や保護者も含めたDHU全体での組織開発(Organization Development)に取り組みます。「安全で快適な大学づくり」「環境問題への貢献」「教育研究における倫理性」といった問いを設定し、対話を通じて大学内外の変化に対応し持続的に成長できる組織を目指します。

2004年度の建学（デジタルハリウッド大学院大学。2005年度に4年制学部を設置し、デジタルハリウッド大学に改組）から今までを振り返ると、家庭環境、学歴、経済状態、国籍、社会人院生の職業など、様々なバックグラウンドの学生が集まり、それぞれに大きな変化を遂げて卒業していきました。

私たちはその能力や資質の向上に留まらず、作品（デジタルコンテンツ、サービス、プロダクトまでを含む）として生み出されたもののレベルの高さに、驚かされ続けてきました。創造性が発揮される機会と環境を整えることができれば、本人も想像していなかったような成長が訪れるということでもあります。

「DIGITAL FRONTIER GRAND PRIX」という、DHUの設置会社であるデジタルハリウッド株式会社が主催する新年度のイベントでは、学部、院、専門スクール、オンラインスクールといった各教育事業の前年度のアウトプットが一堂に会して、入学式と合同開催する形でクリエイティブ・アワードを行います。アウトプットを皆で見ることで、学生自身も、周囲も、その成長を確かなものとして認めることができます。各校

の新入生も、卒業後の自分の姿をイメージし、成長への意欲を高めます。単に知識・能力を身につけるという学習ではなく、作品をつくることで学ぶというデジタルハリウッドの実践教育の集大成の場です。

このように、学生と、教員・職員が同じ方向に向かって互いに伴走し合うことが、デジタルハリウッドグループ全体で約9万人の卒業生を送り出し、社会に輩出するプロセスにおいて重要な要素であったと考えられます。

DHU単体の人材育成を通して2025年のあるべき姿を思い描くことに加え、デジタルハリウッド全体の統合的価値に立脚して、実績の検証とこれからの構想に取り組むことが、不確実で予測不能な未来に向かう人類のための本質的な貢献につながるのではないかと考えます。

このDHU 2025 VISION BOOKが、私たち自身を導き、学生・教員・職員が集う旗となることを願っています。

2020年1月吉日

学長 杉山知之

事業部長 池谷和浩

別添資料

別添の詳細資料の構成・役割は以下の通りです。

A | シナリオ(戦略)マップ

4つの視点(顧客、財務と価値創出、内部プロセス、学習と成長)における個別の戦略間の関係性を「マップ」という形で表現することによって、ミッション(使命)の遂行やビジョン(将来像)を実現するというゴールへ向けての成功のストーリーを示しています。

B | マスタープラン

中長期的な視点から経営方針としての目標や課題を提示し、大学の経営や教育研究等に関わる改革・改善を推進するための計画を示しています。

C | バランス・スコアカード

ミッション(使命)を遂行し、ビジョン(将来像)を実現するためのシナリオ(戦略)・プロジェクト(作戦)・タスク(戦術)について、定量的／定性的な評価指標を示しています。

D | 質保証体制

DHU 2025 VISION BOOKの内容を着実に推進し、実質化させるために整備された、株式会社立大学ならではの全学的な内部質保証体制(デジタルハリウッド大学 内部質保証システム)を図示しています。

E | 用語集

「DHU 2025 VISION BOOK」で使われる用語について解説しています。

DHUのミッション(使命)

誰もが夢見る明日をつくり
 誰も想像できない未来をつくる
 わたしたちは、つくることで
 人々の幸せをアップデートし続ける

DHUのヴィジョン(将来像)

1. 人間らしく、自分らしく未来を生き抜く人が育つ学校をつくる
2. デジタルコミュニケーション領域の実務家・先端的研究者が集う拠点をつくる
3. デジタル時代の社会をより幸せにする提案を行い、自ら実装する機関をつくる

顧客の視点

1 必要な人へのメッセージが、必要な時に届く仕組みをつくる

1 国内外のレピュテーション向上

- レピュテーションマネジメント戦略と体制の構築
- 国内外大学ランキングのベンチマーク調査
- レピュテーション向上施策の検証と見直し

2 社会発信の質向上

- 全学的な魅力・価値に通じるパブリシティの獲得
- 未来を生きるための本質的で差別化されたメッセージの発信
- アイデアの社会実装・社会貢献事例の発信

3 志願者とのコミュニケーションの個別最適化

- 世代・国籍に応じたコミュニケーション手段の最適化
- 学校選びの先入観に向き合う対話によるアプローチと導線の確立
- 学力の3要素を総合的に評価する受け入れ体制の構築

2 価値の源泉をアップデートし、創発的進化が起きる場をつくる

1 9年教育構想(界面学究領域)の推進

- 学士課程前半におけるトップガン養成プログラムの実施
- 専門職学位課程における2030年代のためのカリキュラム検討
- 博士後期課程設置によるデジタルコンテンツ領域の学術の確立

2 メディアサイエンス研究所のマネジメント強化

- ハリウッドワークスタイルとテクノロジーカルチャーの促進
- MITメディアラボをモデルとした学際研究の促進
- 設置会社内の各事業部と連携した事業機会の探索

3 新規事業への挑戦

- 学発プロダクトの開発・販売
- 卒業生・修了生が販売する商品/作品のマーケティング支援
- 設置会社内の各事業部と連携した事業機会の探索

財務と価値創出の視点

内部プロセスの視点

3 学生が夢中になり、自分にめざめる環境・文化をつくる

1 定着率改善のための学生支援体制の強化

- 教職学協働によるキャンパスの活性化
- 退学者の傾向分析からプロアクティブな支援体制を確立
- 多国籍・ダイバーシティを前提としたコミュニケーション

2 物語志向の学事開発と教育環境の整備

- 入学から卒業・修了までシームレスなつながりが見通せる学生体験の設計
- 学生がアウトプットする場とプロセスの確立/質向上
- 学内展示(アート)と設備(テクノロジー)の進化

3 学生の本質的なキャリア開発

- インターンシップと留学の促進
- 社会の「本物」に出会い対話する体験の提供
- 卒業生・修了生のネットワークに自らアクセスできる環境づくり

4 社会から信頼され、未来への期待を担う体制をつくる

1 学発ベンチャーの支援強化

- 設置会社各事業連携による支援体制の確立
- 産学協同による支援プログラムの実施
- 設立3-5年の学発ベンチャーへの支援強化

2 株式会社立大学ならではの内部質保証体制の確立

- 全学的内部質保証システムの確立
- アウトカムアセスメントシステムの確立
- 国際認証評価を取得・維持する費用対効果の検証

3 社会連携とアウトリーチの強化

- 高大連携をはじめとする各教育機関への貢献
- デジタルコミュニケーション領域における外部研究者・実務家の表彰
- 次世代領域で活躍する学生の課外活動支援

学習と成長の視点

5 強くしなやかな組織をつくる

1 テクノロジー活用による学習者中心設計の推進

- 履修における課題解消(教務システム改善)
- 学習/受講環境の改善(ラーニングマテリアル、学習履歴、グローバルMOOCなど)
- データに基づいた経営および教務への改善提案(教学IR)

2 産学官連携の基盤整備

- 研究紀要・近未来教育フォーラムによる知の集積
- 機関リポジトリ等の構築によるアーカイブの整備
- 他学・省庁・自治体・海外協定校とのコラボレーション促進

3 人的リソースとネットワークの強化

- 教員採用の広報強化
- 保護者(学部)や所属先企業・団体(院)とのコミュニケーションの深化
- ホールシステム・アプローチに基づくOD(組織開発)による人材育成

DHUのミッション(使命)

誰もが夢見る明日をつくり
誰も想像できない未来をつくる
わたしたちは、つくることで
人々の幸せをアップデートし続ける

DHUのヴィジョン(将来像)

- 人間らしく、自分らしく未来を
生き抜く人が育つ学校をつくる
- あらゆる領域を越えて
実務家・先端的研究者が集う
拠点をつくる
- デジタルコミュニケーションが
基盤となる社会をより幸せにする提案
を行い、自ら実装する機関をつくる

DHUのバリュー(行動基準・価値観)

Entertainment. It's everything.
—すべてをエンタテインメントにせよ!—

DHUのカスタマー・バリュー(顧客価値)

未来生活を発明し文化を創造する大学
※顧客:DHUの学生

全体達成目標

1. 志願者数

学部 1,500名
大学院 150名

2. 在学者属性

学部／留学生の多国籍化

アジア 50%
ヨーロッパ・南北アメリカ・
アフリカ・オセアニア 50%

大学院

社会人 50%
内部進学生 50%

シナリオ(戦略)		プロジェクト(作戦)		タスク(戦術)		
1	必要な人へのメッセージが、 必要な時に届く仕組みをつくる	1	国内外のレピュテーション向上	レピュテーションマネジメント 戦略と体制の構築	国内外大学ランキングの ベンチマーク調査	レピュテーション向上施策の 検証と見直し
		2	社会発信の質向上	全学的な魅力・価値に通じる パブリシティの獲得	未来を生きるための本質的で 差別化されたメッセージの発信	アイデアの社会実装・ 社会貢献事例の発信
		3	志願者との コミュニケーションの質向上	世代・国籍に応じた コミュニケーション手段の 最適化	学校選びの先入観に向き合う 対話によるアプローチと 導線の確立	学力の3要素を総合的に評価 する受け入れ体制の構築
2	価値の源泉をアップデートし、 創発的進化が起きる場をつくる	1	9年教育構想(界面学究領域)の推進	学士課程前半における トップガン養成プログラムの 実施	専門職学位課程における 2030年代のための カリキュラム検討	博士後期課程設置による デジタルコンテンツ領域の 学術の確立
		2	メディアサイエンス研究所の マネジメント強化	ハリウッドワークスタイルと テクノロジーカルチャーの促進	MITメディアラボを モデルとした学際研究の促進	企業スポンサーを獲得する ための法人営業体制構築
		3	新規事業への挑戦	学発プロダクトの開発・販売 (想定ジャンル:ゲーム、アプリ、 IoTデバイス)	卒業生・修了生が販売する 商品/作品のマーケティング 支援	設置会社内の各事業部と 連携した事業機会の探索
3	学生が夢中になり、自分に めざめる環境・文化をつくる	1	定着率改善のための 学生支援体制の強化	教職学協働による キャンパスの活性化	退学者の傾向分析から プロアクティブな支援体制を 確立	多国籍・ダイバーシティを 前提としたコミュニケーション
		2	物語志向の学事開発と 教育環境の整備	入学から卒業・修了まで シームレスなつながりが 見通せる学生体験の設計	学生がアウトプットする場と プロセスの確立/質向上	学内展示(アート)と 設備(テクノロジー)の進化
		3	学生の本質的なキャリア開発	インターンシップと留学の促進	社会の「本物」に出会い 対話する体験の提供	卒業生・修了生の ネットワークに自らアクセス できる環境づくり
4	社会から信頼され、未来への 期待を担う体制をつくる	1	学発ベンチャーの支援強化	設置会社各事業連携による 支援体制の確立	産学協同による 支援プログラムの実施	設立3-5年の学発ベンチャー への支援強化
		2	株式会社立大学ならではの 内部質保証体制	全学的内部質 保証システムの確立	アウトカムアセスメント システムの確立	国際認証評価を取得・ 維持する費用対効果の検証
		3	社会連携とアウトリーチの強化	高大連携をはじめとする 各教育機関への貢献	デジタルコミュニケーション 領域における外部研究者・ 実務家の表彰	次世代領域で活躍する 学生の課外活動支援
5	強くしなやかな組織をつくる	1	テクノロジー活用による 学習者中心設計の推進	履修における課題解消 (教務システム改善)	学習/受講環境の改善 (ラーニングマテリアル、学習履歴、 グローバルMOOCなど)	データに基づいた経営および 教務への改善提案(教学IR)
		2	産学官連携の基盤整備	研究紀要・近未来教育 フォーラムによる知の集積	機関リポジトリ等の構築による アーカイブの整備	他学・省庁・自治体・海外協定 校とのコラボレーション促進
		3	人的リソースとネットワークの強化	教員採用の広報強化	保護者(学部)や所属先企業・ 団体(院)とのコミュニケーション の深化	ホールシステム・アプローチに 基づくOD(組織開発)による 人材育成

DHUのミッション(使命)

誰もが夢見る明日をつくり
誰も想像できない未来をつくる
わたしたちは、つくることで
人々の幸せをアップデートし続ける

DHUのヴィジョン(将来像)

- 人間らしく、自分らしく未来を
生き抜く人が育つ学校をつくる
- あらゆる領域を越えて
実務家・先端的研究者が集う
拠点をつくる
- デジタルコミュニケーションが
基盤となる社会をより幸せにする提案を
行い、自ら実装する機関をつくる

DHUのバリュー(行動基準・価値観)

Entertainment. It's everything.
—すべてをエンタテインメントにせよ!—

DHUのカスタマー・バリュー(顧客価値)

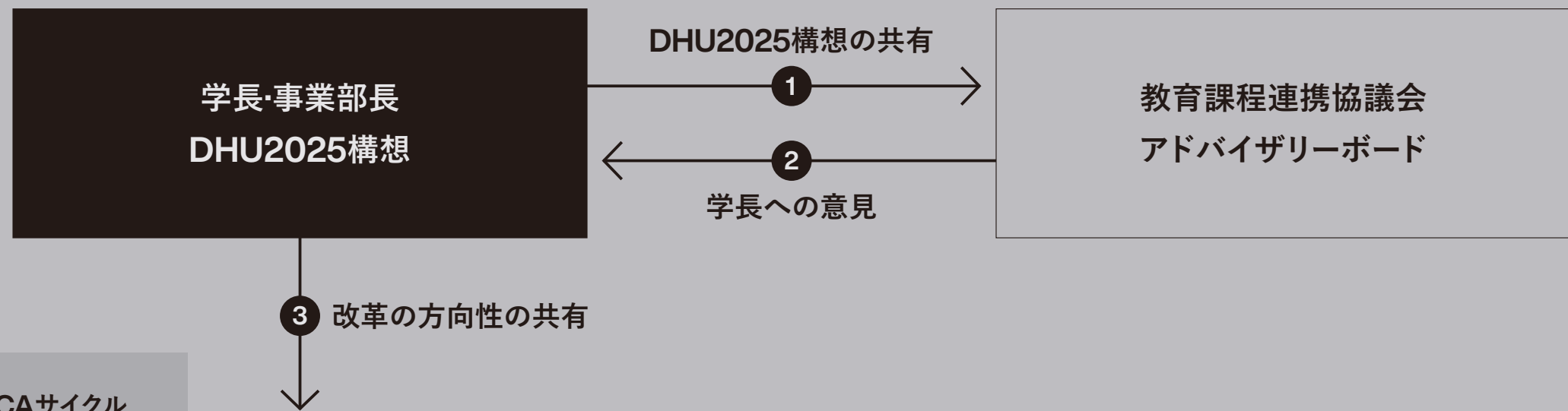
未来生活を発明し文化を創造する大学
※顧客:DHUの学生

全体達成目標

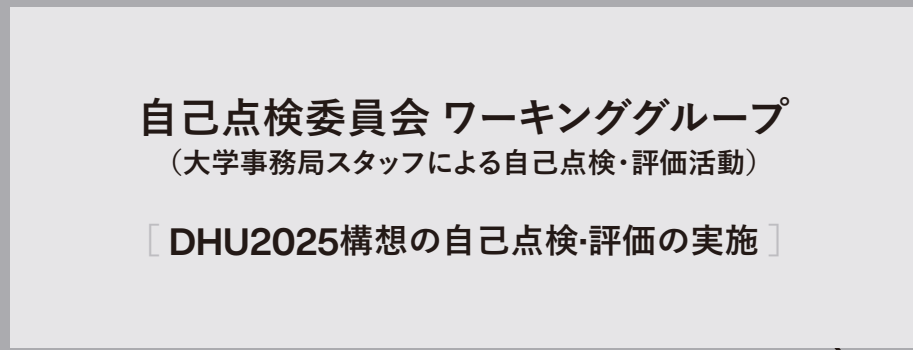
- 志願者数
学部 _____ **1,500**名
大学院 _____ **150**名
- 在学者属性
学部/留学生の多国籍化
| アジア _____ **50%**
| その他地域 _____ **50%**

大学院
| 社会人 _____ **50%**
| 内部進学生 _____ **50%**

顧客の視点	シナリオ(戦略)	プロジェクト(作戦)		タスク(戦術)		
			2025年時点でのあるべき姿		評価指標(定量/定性)	
財務と価値創出の視点	1 必要な人へのメッセージが、必要な時に届く仕組みをつくる	1 国内外のレピュテーション向上	国内外の大学ランキングにおけるベンチマーク設定と向上	- レピュテーションマネジメント戦略と体制の構築 - 国内外大学ランキングのベンチマーク調査 - レピュテーション向上施策の検証と見直し	→ 戦略・体制の構築進捗 → 調査進捗 → レピュテーション向上効果	
		2 社会発信の質向上	機関全体ページビュー年間 3,000,000	- 全学的な魅力・価値に通じるパブリシティの獲得 - 未来を生きたるための本質的で差別化されたメッセージの発信 - アイデアの社会実装・社会貢献事例の発信	→ メディア掲載記事数 → スペシャルキャンペーンPV → ケース公開数	
		3 志願者とのコミュニケーションの質向上	来校者数 学部 _____ 2,500 名 院 _____ 300 名	- 世代・国籍に応じたコミュニケーション手段の最適化 - 学校選びの先入観に向き合う対話によるアプローチと導線の確立 - 学力の3要素を総合的に評価する受け入れ体制の構築	→ ミスマッチ退学の減少率 → オープンキャンパス参加者数増加率 → アドミッション・ポリシーと入試制度の改革	
	2 価値の源泉をアップデートし、創発的進化が起きる場をつくる	1 9年教育構想(界面学究領域)の推進	学部卒業生の博士後期課程進学 3 名	- 学士課程前半におけるトップガン養成プログラムの実施 - 専門職学位課程における2030年代のためのカリキュラム検討 - 博士後期課程設置によるデジタルコンテンツ領域の学術の確立	→ 専門ゼミ前の新プログラム実装進捗 → 企画・設計進捗 → 博士号 第1期輩出	
		2 メディアサイエンス研究所のマネジメント強化	外部資金獲得年間 2,000 万円	- ハリウッドワークスタイルとテクノロジーカルチャーの促進 - MITメディアラボをモデルとした学際研究の促進 - 企業スポンサーを獲得するための法人営業体制構築	→ アクティブな研究プロジェクト数 → 研究テーマ数 → スポンサー獲得数	
		3 新規事業への挑戦	事業収入 年間 営業利益 1,000 万円	- 学発プロダクトの開発・販売(想定ジャンル:ゲーム、アプリ、IoTデバイス) - 卒業生・修了生が販売する商品/作品のマーケティング支援 - 設置会社内の各事業部と連携した事業機会の探索	→ プロダクト販売による利益獲得 → 支援件数 → トライアル実施	
	内部プロセスの視点	3 学生が夢中になり、自分にめざめる環境・文化をつくる	1 定着率改善のための学生支援体制の強化	卒業率 95%	- 教職協働によるキャンパスの活性化 - 退学者の傾向分析からプロアクティブな支援体制を確立 - 多国籍・ダイバーシティを前提としたコミュニケーション	→ 授業出席率 → 専門領域/テーマ決定前の退学減少 → 留学生 退学率
			2 物語志向の学事開発と教育環境の整備	ストレート卒業率 85%	- 入学から卒業・修了までシームレスなつながりが見通せる学生体験の設計 - 学生がアウトプットする場とプロセスの確立/質向上 - 学内展示(アート)と設備(テクノロジー)の進化	→ 2年次への進級率向上 → 展示会・発表会 集客数 → パブリシティ獲得数
			3 学生の本質的なキャリア開発	進路決定率 99%	- インターンシップと留学の促進 - 社会の「本物」に出会い対話する体験の提供 - 卒業生・修了生のネットワークに自らアクセスできる環境づくり	→ 支援制度の強化 → イベント等の参加者数 → 利用者数
4 社会から信頼され、未来への期待を担う体制をつくる		1 学発ベンチャーの支援強化	学発ベンチャー輩出数 全国 10 位以内	- 設置会社各事業連携による支援体制の確立 - 産学協同による支援プログラムの実施 - 設立3-5年の学発ベンチャーへの支援強化	→ 利用者数 → 参加者数 → 支援数	
		2 株式会社立大学ならではの内部質保証体制の確立	認証評価における内部質保証体制の評価 「 長所 」獲得	- 全学的内部質保証システムの確立 - アウトカムアセスメントシステムの確立 - 国際認証評価を取得・維持する費用対効果の検証	→ PDCAサイクルの推進状態 → 学習成果の評価指標開発進捗 → 検証結果報告書の作成進捗	
		3 社会連携とアウトリーチの強化	パブリシティ獲得数 年間 10 件	- 高大連携をはじめとする各教育機関への貢献 - デジタルコミュニケーション領域における外部研究者・実務家の表彰 - 次世代領域で活躍する学生の課外活動支援	→ 高校への出張授業 → 表彰数 → 支援者数	
学習と成長の視点		5 強くしなやかな組織をつくる	1 テクノロジー活用による学習者中心設計の推進	ラーニングマネジメントシステム(LMS)の実質化	- 履修における課題解消(教務システム改善) - 学習/受講環境の改善(ラーニングマテリアル、学習履歴、グローバルMOOCなど) - データに基づいた経営および教務への改善提案(教学IR)	→ 履修通過率 → 単位修得率 → 実行可能な改善提案の策定進捗
	2 産学官連携センターを起点とした研究活動の拡充		産学官連携センターを起点とした研究活動の拡充	- 研究紀要・近未来教育フォーラムによる知の集積 - 機関リポジトリ等の構築によるアーカイブの整備 - 他学・省庁・自治体・海外協定校とのコラボレーション促進	→ フォーラム参加者数 → アーカイブ構築 → パブリシティ獲得数	
	3 人的リソースとネットワークの強化		大学組織力向上 (University Development)	- 教員採用の広報強化 - 保護者(学部)や所属先企業・団体(院)とのコミュニケーションの深化 - ホールシステム・アプローチに基づくOD(組織開発)による人材育成	→ 公募あたり応募者数 → コミュニケーション体制の構築進捗 → 組織開発施策の実施	



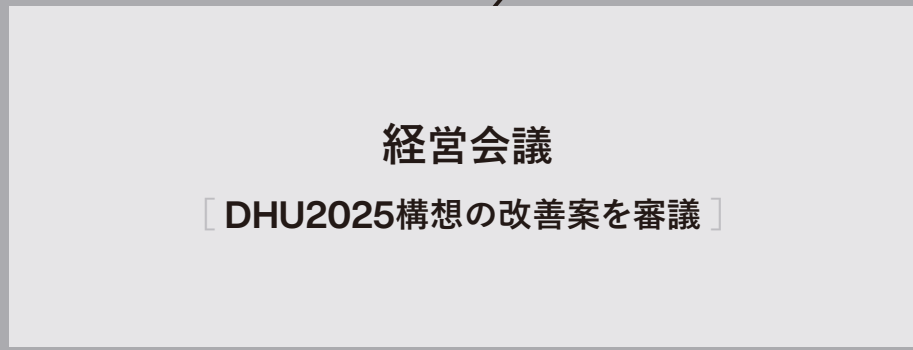
⑦ 必要な改革方針を共有



改善案の指示 ⑥

改善サイクル

④ 活動の報告



⑤ 達成のための
課題の報告および
アジェンダの共有



用語集

内部質保証

内部質保証とは、PDCAサイクル等を適切に機能させることによって、質の向上を図り、教育、学習等が適切な水準にあることを大学自らの責任で説明し証明していく学内の恒常的・継続的プロセスのこと。

→ 38, 46, 59, 資料A・B・C

アウトカムアセスメントシステム

「学習成果の評価指標開発」^{→75}により学生の学習成果評価（アウトカムアセスメント）を行い、学習成果の測定結果を教育の改善・向上につなげるシステムのこと。

→ 38, 資料A・B・C

9年教育構想 （界面学究領域）

学士課程、修士課程、博士課程を貫いて行う人材育成の構想。杉山知之学長と落合陽一客員教授との対談から発案された「界面学究領域」は、デジタルソリューションに関わる科学的な洞察力をプロジェクトから得ていく学びの領域で、現在学内で検証実験を進行している。

→ 44, 資料A・B・C

物語志向の学事開発

各種ガイダンス、研修・ワークショップ、面談・相談会、成果発表会といった一連の学事を、学生がひとつのストーリーとして体験していくことを想定して開発し、その成果を検証して改善へとつなげていく活動を指す。正課外のプログラムや、入学式・卒業（修了）式などの式典も体験の一部を構成する重要な学事であると捉え、標準修業年限全体をカスタマー・ジャーニーや、ラーナーズ・ジャーニーといった観点から成長と達成の物語として構成しようとするものである。なお院では、特に重視するアウトプットである「修了課題制作」を中心的なストーリーであるにとらえ、カリキュラム・ポリシーの教育課程実施方針で「修了課題制作の段階的指導」として掲げている。

→ 45, 資料A・B・C

ストレート卒業率

主に学部において、標準修業年限である4年間で卒業する割合を指す。

→ 45, 資料C

認証評価における「長所」

認証評価において、①当該大学の掲げる理念・目的の実現に資する事項であり、有意な成果が見られる（期待できる）もの、②わが国の高等教育において先駆性又は独自性のある事項であり、有意な成果が見られる（期待できる）ものとして高く評価された結果を示す事項のこと。

→ 46

ラーニングマネジメントシステム（LMS）

LMS（学習管理システム：Learning Management System）とは、eラーニングなどの学習教材の配信、受講状況、成績などを統合して管理するシステムのこと。

→ 47, 資料C

大学組織力向上 （University Development）

Faculty Development（FD）、Staff Development（SD）、OD（Organization Development）などの活動を統合して、大学自らのエンパワーメント（大学組織力向上）に結びつける活動のこと。

→ 47, 資料C

3つのポリシー

大学教育を充実させ、特色ある展開を行うため策定される、ディプロマ・ポリシー（学位授与の方針）、カリキュラム・ポリシー（教育課程編成・実施の方針）、アドミッション・ポリシー（入学者受け入れの方針）の総称。

→ 52

参考 | 学部のディプロマ・ポリシー

本学は、人類社会のインフラストラクチャーとなったデジタルコミュニケーションの活用について、その教育・開発・研究の国際的拠点となるべく設置され、「未来生活を発明し文化を創造する大学」というコンセプトを掲げている。拠って本学の学生は、人間が持つ創造性を最大限活かし、かつ自立した人間として社会に貢献する人物となることが期待される。従って本学のデジタルコミュニケーション学部デジタルコンテンツ学科における学位授与の方針は、以下のものを満たすこととする。

- デジタルコミュニケーション分野で創造的な活動をしていくにあたり、その活動が世界に良い影響を与えることが望まれる。その判断を行うためには、新旧、世界の様々な人類の英知を身に付けることが重要である。教養を創造の源泉と捉え、自らの良心に従って創造物の是非や価値を判断できる判断力を持つこと。
- デジタルコンテンツ制作技能を身に付けることにより、自らの考えや判断を表現すること、または他者の考えや判断を他者に代わって表現することが可

能となる。そのためデジタル技術を利用する様々な演習科目を適宜習得し、専門的な制作技術を身に付けること。

- 世界の人々と創造的な活動ができるコミュニケーション能力を身に付けるために、語学力を付けること。日本人学生においては、とくに英語関連科目の習得や留学制度を利用することにより、英語力を向上させること。留学生においては、将来の日本での就職も鑑み、より深く日本文化を理解し、それに根ざした表現をできるように、日本語力を向上させること。

- 人々が幸せに生きることに貢献することを念頭において作られた本学の標語「すべてをエンタテインメントにせよ! (Entertainment. It's everything.)」の指針を踏まえた、卒業制作（作品・研究論文・調査報告書など）を、本学での学習と体験の集大成として仕上げ提出すること。

以上のことを満たすように設計されたカリキュラムを、本学学則に定める期間在学し、所定の授業科目を履修して124単位を修得することにより、学士（デジタルコンテンツ）を授与する。

参考 | 専門職大学院のディプロマ・ポリシー

本大学院では、複雑化し予測が困難になりつつある人類社会において、「すべてをエンタテインメントにせよ! (Entertainment. It's everything.)」という校是を掲げている。本大学院の学生は、この校是を理解した上で、自らの探求により課題を設定し、クリエイティビティの発揮とデジタルテクノロジーの活用により、コンテンツならびにビジネ

スのマネジメントを修得する。これを通じて、新たな産業や文化を創造し、人類社会がより豊かで持続的に発展していくために必要な社会実装ができる人材を目指すことが求められる。

この目標の達成のためには、既存の専門分野ごとの学問領域を越境し、その総合性を涵養する新時代の学問的ルネサンスを起こすことが重要であり、アートやサイエンスなど人間の営みによる複雑な文化性を理解し洞察を得るための学識と、テクノロジーの進化によって可能となる新たな時代に求められる社会実装を行うためのエンジニアリングやデザインの力を総合した、SEAD (Science/Engineering/Art/Design—人文系・芸術系・理工系の学識・技術・能力が相互作用する創発的学究領域) の修得こそが必要不可欠であるといえる。

以上を踏まえ、学位授与の方針を以下に示す。

- 理論と基礎としての「Art」「Science」と、実践と応用としての「Engineering」「Design」の4つの要素を総合した創発的学究領域であるSEADの学識・技術・能力を修得し、理論と実務を架橋できること。
- 人類社会が共通に求める目標※を目指して、人が人らしく生きるための文化・社会をつくることに貢献する意思をもち、自らが解決すべき課題を探索・設定できること。
- 課題解決のための独自のアイデアや計画を、クリエイティビティとデジタルテクノロジーを活かしたコンテンツ

※参考例:SDGs/2015年9月の国連総会で採択された行動指針（『我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ』）等

やビジネスとして、社会に発信・提案できること。または、調査・実証や、メディアそのものとして表現する等の方法でこれを実現できること。

これらを満たすように設計されたカリキュラムを、本学大学院学則に定める期間在学し、所定の授業科目を履修して34単位以上を修得することにより、高度な専門的職業人に必要な理論と実務の両面にわたる学識・技術・能力を備えた者に、デジタルコンテンツマネジメント修士（専門職）を授与する。

レピュテーション マネジメント

各大学が本来持つ実力相応のレピュテーション (Reputation) を国内外に形成することを目的とし、国内外の主要なステークホルダーに正しく（かつより良く）認知・評価されるために、現状の国内外のレピュテーションの実態を調査・把握すること。また、そのレピュテーション向上のために実施すべき施策を分析し、それを戦略的に実行に移す取り組みやその体制のこと。

→ 資料A・B・C

大学ランキング

高等教育機関を一定の評価指標によって順位付けしたもの。国内外の様々な教育関連機関から、多種多様な指標を用いた国内外の大学ランキングが定期的に発表されている。

→ 資料A・B・C

学力の3要素

学力の3要素とは、①これからの時代に社会で生きていくために必要な、「主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度（主体性・多様性・協働性）」を養うこと、②その基盤となる「知識・技能を活用して、自ら課題を発見しその解決に向けて探究し、成果等を表現するために必要な思考力・判断力・表現力等の能力」を育むこと、③さらにその基礎となる「知識・技能」を習得させることを指す。

→ 資料A・B・C

トップガン養成プログラム

高度な到達目標を設定し、受講者を選抜して取り組む特別授業、プロジェクト。

→ 資料A・B・C

ハリウッドワークスタイル

1980年代に杉山が研究員として在籍したマサチューセッツ工科大学メディアラボでは、様々な分野の専門家が研究・開発のプロジェクトごとにチームを組み、完了するとそれぞれまた新しいプロジェクトへと移っていくというスタイルで研究・開発が行われていた。領域を越えた活発なコミュニケーションによって高い創造性が発揮される働き方であり、これをハリウッド映画産業のキャスト・スタッフがプロジェクトごとに離合集散することになぞらえて「ハリウッドワークスタイル」という概念として発想。デジタルコミュニケーションが基盤となる社会においては、個人は自分の力を活かし、人間らしく、自分らしく働くというビジョンから、デジタルハリウッドの名前の由来となった。

→ 資料A・B・C

テクノロジーカルチャー

『WIRED』誌を創刊したスチュアート・ブラント氏、ケヴィン・ケリー氏らに代表される、テクノロジーが地球全体を進化させていくという視点に基づいて行われる文化活動や経済行動。日本では代表的な取り組みに谷川じゅんじ（デジタルハリウッド大学 アドバイザリーボード委員）氏らが手掛ける

「MEDIA AMBITION TOKYO」などがある。

→ 資料A・B・C

教職学協働

大学教員と大学職員が協働する運営体制づくり（教職協働）を超えて、大学構成員である学生からの意見を適切に取り入れ、学生との協働実践を通じて、大学運営の一層の改善につなげていくこと。

→ 資料A・B・C

退学者の傾向分析から プロアクティブな支援体制

大学の退学には、「ミスマッチ退学」^{→75} や、極めて優秀な学生が物足りなさや周囲から浮いてしまうことによるモチベーションの低下から引き起こされる「浮きこぼれ退学」などの類型がある。入学の経緯や個人の特性に応じて、予防的に個別のサポートを行い、またカリキュラムや学事、学習環境の改善を行っていくこと。

→ 資料A・B・C

入学から卒業・修了まで シームレスなつながりが 見通せる学生体験の設計

「物語志向の学事」^{→69} を整備し、学生が学習や課外活動の計画を立てやすいよう可視化し、浸透を図ること。

→ 資料A・B・C

社会の「本物」に出会い 対話する体験の提供

学生のロールモデルとなり得る人とリアルな場でコミュニケーションをとる機会をつくること。

→ 資料A・B・C

国際認証評価

国際的な認証機関が実施する認証評価のこと。国際的な認証機関の受審等を通じ、国際的水準での教育の質の積極的なアピールや海外からの留学生を想定した教育課程の開発を促すことができる。

→ 資料A・B・C

次世代領域

デジタルコミュニケーションを基盤とする社会において発展し、これからの進化が予想される領域。本稿においては、学生の課外活動として、e-Sportsやドローンレースなどを想定している。

→ 資料A・B・C

ラーニングマテリアル

広義の教材。本稿においてはテクノロジーを活用してより効果的、効率的に使われるメディア教材（動画、アプリケーション、双方向通信など）を想定している。

→ 資料A・B・C

グローバルMOOC

MOOCとは、Massive Open Online Courseの略であり、Massive「受講者の規模が巨大である」、Open「誰でも自由に受講可能である」、Online「インターネットに繋がる環境であれば、どこからでも受講可能である」、Course「大学レベルの開講科目がある」の各頭文字をとった総称である。各機関がMOOCプロバイダーを通じて世界に向けてMOOCを配信することをグローバルMOOCと呼ぶ。

→ 資料A・B・C

教学IR

教学IR (Institutional Research)とは、学内にある様々なデータを収集・分析し、その結果を教学の改革や改善のための施策に活かす活動のこと。

→ 資料A・B・C

機関リポジトリ

大学等の学術機関で生産された知的生産物を保存・公開することを目的とした電子アーカイブシステム。

機関リポジトリは、大学等における教育研究成果の発信、社会に対する教育研究活動に関する説明責任の保証、知的生産物の長期保存などの大きな役割を果たすもの。

→ 資料A・B・C

ホールシステム・アプローチに基づくOD（組織開発）

ホールシステム・アプローチとは、特定の課題やテーマに関わるすべてのステークホルダー、またはその代表者たちが一堂に集まって、自分たちの課題や目指したい未来などについて話し合う大規模な手法の総称。そのアプローチに基づくOD（組織開発）とは、大学を構成する教員・職員・学生が一体となり教職学協働によって推進する大学の組織開発のことを指す。

→ 資料A・B・C

ケース公開数

アイデアの社会実装・社会貢献事例について、成果やストーリーが伝わるよう解説された記事などをインターネットや出版物で公開した数。

→ 資料C

ミスマッチ退学

大学への理解が不足した状態で受験し、自身の希望と教育方針や学習内容が乖離することで退学へ至ること。

→ 資料C

専門ゼミ前の新プログラム実装

専門のゼミへの所属が決まる前にデジタルコミュニケーションを基盤とする社会の未来についての視野を広げるとともに、ゼミ所属後に発揮され得るリーダーシップを開発することを目指す特別プログラムを設置する計画。

→ 資料C

専門領域／テーマ決定前の退学減少

制作や研究のテーマが決定する前に、方向性を定められず退学につながるケースが見受けられる。自分の関心や課題感に基づいたアウトプットが

求められるDHUならではの課題であり、前掲のタスク「退学者の傾向分析からプロアクティブな支援体制」[→73](#)の評価指標として重視して取り組む。

→ 資料C

PDCAサイクル

Plan（計画）：「計画を作成する」、Do（実施・実行）：「計画に沿って事業を行う」、Check（点検・評価）：「事業の実施が計画に沿っているかどうかを確認する」、Act（処置・改善）：「事業実施が計画に沿っていない部分を調べて対処をする」の4段階を順次行って1周したら、最後のActを次のPlanにつなげ、向上させながら、事業を継続的に改善すること。

このような循環する改善サイクルをPlan、Do、Check、Actの頭文字を取って、PDCAサイクルという。

→ 資料C・D

学習成果の評価指標開発

大学は、学位授与方針に示した知識、技能、態度等の学習成果を学生が修得したかどうかを把握し、評価することが必要である。そのために、学習成果を様々な観点から把握し評価する方法や指標を開発すること。

→ 資料C

DHU 2025 VISION BOOK

Ver. 01
2020/05

dhu