

TSR マネジメントの枠組みに基づく 中期事業計画及び資金計画の策定について

少子化や社会の状況の変化によって本学の今後の大学経営環境は大変厳しくなることが予想される。

本学は平成21年度以降、中期マスタープランに基づき、持続可能な経営環境の改善を行ってきたところであるが、今後も充実した教育・研究活動を継続していくためには、3つの経営基盤（人材の確保・教育研究環境・安定した財源）が最も重要な資産であることは自明である。

中教審大学分科会報告（中長期的な大学教育の在り方に関する第4次報告）においても「学校法人において経営状況の分析を適切に行った上で、重点的に展開すべき分野を差別し自らの進むべき方向性を検討・判断できるよう備えることが重要」とされている。

また、昨年度、大学基準協会による評価においても大学の将来設計における確固たる財務・資金計画の策定を強く求められている。

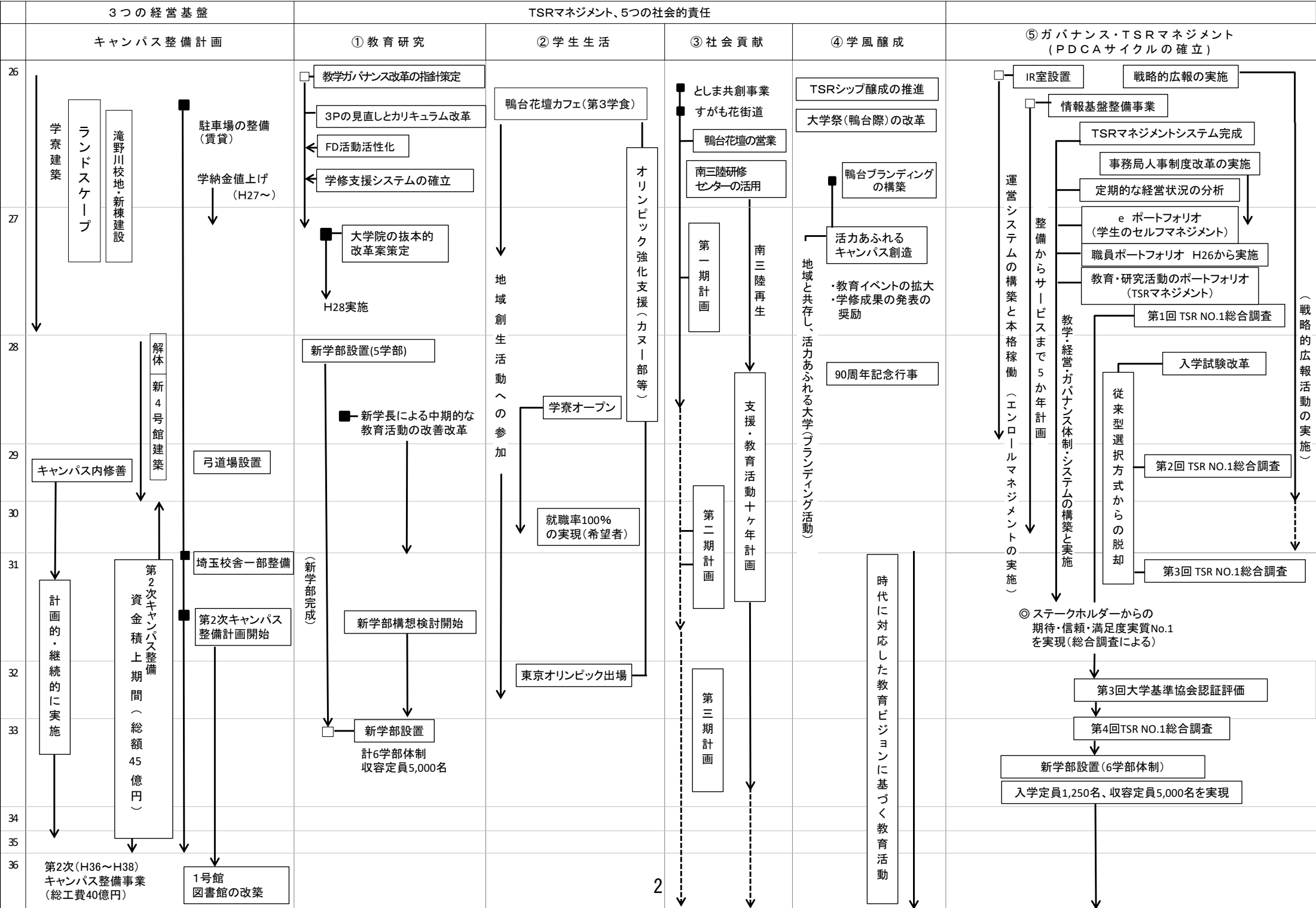
こうした状況下、本学の中期マスタープラン（平成28年度まで）の期間を超えて平成36年度までの資金計画及び財務運営のシミュレーションを試みた。本学の財務状況の分析にあたってはTSRマネジメントの枠組みである3つの経営基盤と5つの社会的責任（実行すべき大学活動）によった。財務分析は財務三表により行ったが、そこにあるのは人に係る費用、施設・設備そして資金の数値情報のみと言っても過言ではない。それを補うのは優れた人材と情報であり、これらを活用して大学が目指す目標を達成していくこととなる。そのために本学の中長期事業計画をできる限り具体化し、その実現のために必要な資金計画及び大学ガバナンスの確立を目指すものである。

また、大学の財務運営や資金計画は定量的に評価されるが、財務を運営するのは学校法人の経営組織である。日本私立学校・振興共済事業団では平成24年「大学の管理運営に関するチェックリスト（50項目）」を作成した。本学は今後、基本的にこの50項目により、大学の運営状況を検証確認することによって、本学の経営上の問題点を把握し、また経営改善の指標とし、TSRマネジメントシステム（目標管理と組織管理のためのTSRシート）を活用しながら運営していくものである。

50項目のうち、主な項目は以下のとおりである。

- | | |
|---------------|------------|
| 1. 経営理念と戦略の策定 | 5. 財務体質の改善 |
| 2. ガバナンスの確立 | 6. 教学内容の改善 |
| 3. 組織運営の円滑化 | 7. 学生への支援 |
| 4. 危機管理体制の構築 | 8. 情報公開の発信 |

※平成26年3月28日理事会にて、理事長報告として資料を配付済み。



ガバナンス改革 経営基盤の整備・強化のための10ヶ年中期事業計画案 作成のための基本資料

A. 要因 政府による高等教育政策

- ① 平成30年度 第2期教育振興基本計画
教育再生実行会議
中央教育審議会大学分科会
大学ガバナンスの在り方の見通し（学校教育法改正）
- ②平成30年から始まる18歳人口の再減少
平成34年に13.6%減（本学の受験生800名減）
平成45年に22.9%減（同1374名減）
- ③グローバル化への対応等、競争的環境への対応

【課題】学校法人の経営とは何か？——国の政策の新しい動向——（一般社団法人日本私立大学連盟「直面する経営課題と大学法人経営の充実・強化」を参考に作成）

- (a) 今なぜ経営基盤の整備・強化が必要なのか
充実・強化が目的ではなく、大学の何の目的を達成するのか
- (b) 経営の仕組みの再構築
本学において、建学の理念に基づく大学のミッションとビジョンを持続的に維持・発展させるために、TSRマネジメントシステムを活用することが不可欠であるが、学校法人の制度と運営の仕組みの概要を明らかにし、現在直面している多岐にわたる経営課題に検討を加え、本学の経営組織体制を見直し整えたうえで、諸課題の解決に対して適正な対応を行っていくものとする。
- (c) 経営の自己責任とリスクマネジメントの実施

B. 大正大学における経営の充実・強化の目的

- ①大正大学が掲げる運営ビジョン、教育ビジョンを達成するには、教学支援、競争的環境への対応、財務基盤と資金計画、それを実行するための事業計画、ガバナンスを浸透させるための組織改革等が急がれる。
- ②本学のTSRマネジメントの骨子である「3つの経営基盤」と「5つの社会的責任」によって、大学機能である教育・研究、社会貢献の諸活動の充実と強化をはかる。そのためには、我が国の社会構造、産業構造、経済活動の変化、パラダイムシフトによる変化や社会的ニーズに対応した教学改革に取り組み、社会や地域からの期待

に依って行く。そのためには、今後の10ヶ年計画について、明確な運営方針と基本方針のもと教学支援のマネジメントが確立されなければならない。

C. 大正大学の法人経営の在り方について（自主性、自律性に基づく経営）

①組織力…組織として必要なガバナンスの整備

②経営力…決定された業務を浸透させ執行する組織の整備と効率的な機能（限られた資源を適切に管理し、有効に配分）

③社会とのコミュニケーション力…社会との双方性を持った情報開示

◆組織力の改革

ガバナンスの整備

理事会…意思決定し、理事の職務執行を監督する。

理事長…学校法人を代表する。意思決定の重要事項は評議員会に諮問する。

監事…独立した機関。学校法人の業務・財務状況について監査する。

◆理事会の役割と業務組織の役割

責任と権限の所在を明確にする → 決定した業務を確実に実行する

必要な人事を配当

一定の内部統制を組み込む

理事会・執行部等のリーダーシップと現場のマネジメント力、そして教職員の大学改革に向けての意識改革

◆職務執行の質保証（内部監査：執行について理事長に代わって監査する）

T S Rマネジメント（P D C Aサイクル）の導入

人事制度改革

F D、S D、I R、リスクマネジメントの導入

D. 国の高等教育施策と本学の対応

- 2012（平成24）年 大学改革実行プラン
- 2013（平成25）年 第二期教育振興基本計画
- 2014（平成26）年 教育再生実行会議「4つの提言」

（要旨）

- 1) 高等学校教育の質の保証、1点刻みの筆記試験のみによる大学入学者選抜から脱却し、「筆記試験や実技試験等による客観的な評価の対象としやすいもの」以外の要素を加味した多面的・総合的な「高大接続（大学入試）」
- 2) 学生の学びへの意欲を喚起し、主体的に学び・考え・行動する人材を育成するための組織的・継続的な教学システム（教育課程の体系化、授業計画の充実等）による「大学教育の質的転換」
- 3) 社会のグローバル化、ボーダレス化を見据えた「グローバル教育」
- 4) 産業構造や学修ニーズの変化に対応し、学びと就業の往還が可能な循環型生涯学習社会の実現に資する「社会人教育」
- 5) イノベーションの創出を担う「研究」
- 6) 地域社会、地域コミュニティの再生、発展を核となって担う「社会貢献」
- 7) 教育、研究及び社会貢献という機能の最大化を目的とした権限と責任の明確化、意思決定の迅速化のための「ガバナンス、マネジメント体制」
- 8) 高等教育経費に占める私費負担、とりわけ重くのしかかる家計負担の軽減、地域や経済力にかかわらず、「いつでもどこでもだれでも」が必要な教育を受けることのできる生涯学習環境をつくる「重層性」を前提とした「奨学制度」等

E. ガバナンス改革

中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」

(概要)

①学長のリーダーシップの確立

【補佐体制】

- ・総括副学長等の設置
- ・高度専門職の採用、育成
- ・事務職員の高度化、教職協働、SD
- ・IRの充実
- ・全学的な会議体の活用

【人事】

- ・学長によるポストの再配置、選考の適正性の確保
- ・選考は教授会の審議を考慮して、学長が最終決定
- ・業績評価に応じた給与制度、若手ポストの拡充、年俸制

【予算】

- ・学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分
- ・寄附金収入等の自由度の高い予算確保
- ・学長裁量経費・全学経費の確保

【組織再編等】

- ・ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進

②学長の選考・業績評価

- ・より安定的な運営が可能となる学長任期の設定、再任方法の見直し
- ・選考組織が主体性を持って候補者を選定し、候補者のビジョンを確認して決定
- ・学長選考組織や監事による業績評価、不適格者の解任

③学部長の選考・業績評価

- ・学長のビジョンを共有できる学部長等の任命
- ・学長による学部長等の業績評価

④教授会の役割の明確化

- ・教授会は、教育研究に関する審議機関。特に、学位授与、学生の身分に関する審査、教育課程の編成、教員の教育研究業績等の審査等を行う機関として、役割を明確化
- ・教授会の設置単位の再点検
- ・教授会の審議事項の透明化

⑤監事の役割の強化

- ・ガバナンスの監査
- ・監事の常勤化推進、サポート体制の構築
- ・メリハリを付けた効率的な監査
- ・学長の責任において、監査を踏まえた改善措置

⑥その他のガバナンス改革

- ・大学評価を活用したPDCAサイクルの確立
- ・FD、SDの推進
- ・人材の流動性の確保
- ・能力のある教職員の育成
- ・積極的な情報公開の推進

TSRマネジメントの枠組みに基づく大正大学中期事業計画案(平成36年度まで)

	項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細
3つの経営基盤	キャンパス整備計画	滝野川新棟の建築	1.新学部対応の教育、研究施設 2.地域構想研究所の設置 3.主に宗門子弟の寄宿舍(約40室)	H26-27	H28年に開設予定の地域創生学部とH26年10月に設置する地域構想研究所との共同利用施設として、各種アクティブラーニングを可能とする設備を導入。 寄宿舍建設経費は、宗門寺院からの寄付の一部を充当する。
		駐車場の整備(賃貸)	南門の東隣りの榎本駐車場を長期に亘って借り受ける。 これにより、学内駐車の原則禁止。	H26～	・台数10台 ・H26年11月1日より ・15分を越える学内駐車(搬入車以外)は許可しない
		4号館建築	新学部教育研究棟	H28-29	・H30年4月1日竣工予定 ・延床面積205,000㎡ 地上4F ・研究室、ラーニングコモンズ、実習室、多目的ギャラリー(併設して弓道場を設置予定)
		キャンパス内建物、施設修繕	耐久年数に応じて、修繕、メンテナンス計画により実施	H29-35	資金計画として年間1億円を上限とし、修繕、メンテナンス、改修、用途変更工事を実施
		埼玉校舎一部整備	老朽化した建造物を計画的に解体	H30～	H30年度から順次解体整備を実施 (H28年度を目途に埼玉校舎活用、整備計画を策定)
		第2次キャンパス整備	築40年経過する1号館、図書館の改築	H31-36	・H36年を目途に、明治通り沿いに14階規模のシンボルタワーを建設 ・事務管理、学術情報センターなどを整備(予算40億円を想定)

	項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細
5つの社会的責任	教育研究	教育ガバナンス改革の指針策定	3Pの見直しとカリキュラム改革	H26-27	H26年10月大学ポートレートに公開する3つのポリシーについて、H27年4月を目途に再検証をおこない公表する。 また、学内に浸透させるための重点施策を立案・実施する。
			FD活動活性化	H26-27	FD活動は、高等教育機関の必須事項であり、補助金の査定事項でもある。これらは、3つのポリシー実行と密接に関係することから、整合性と継続性に重点を置いて実行していく。
			学修支援システムの確立	H26-27	学修支援活動については、当面以下の取り組みを中心に展開する。 ・ラーニングコモンズの充実 ・TAの積極的活用 ・教員のオフィスアワーの充実
		大学院の抜本的改革案策定	大学院入学者増への取り組み	H27-28	大学院の入学者増への取り組みについて学内委員会を設置し以下の点について審議する。 ・大学の将来を担う研究者の養成(確保) ・大学のステータスを保つための大学院のミッションを確立する方策
		新学長による中期的な教育活動の改善改革	学長の教学マネジメント	H28-30	大学のガバナンス改革の一環として、学長のリーダーシップによる教学マネジメント体制を確立する。 具体的には、学長を強力に補助する機関(組織)を設置して、全学教職員に指導力を発揮する。

	項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細
5つの社会的責任	学生生活	学生の福利厚生施設の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・学生食堂の拡張と充実 ・クラブサークル棟の整備計画 	H26-36	<ul style="list-style-type: none"> ・鴨台食堂の学生利用者の拡大 ・第3食堂の外部業者委託(メニューの充実と利用の拡大) ・クラブサークル棟は築45年を目途に改築を計画
		オリンピック強化特別支援	S36年東京オリンピック以来、現役・OBを含め13名の出場実績を持つカヌー一部を対象に特別支援をおこなう。	H26-32	<ul style="list-style-type: none"> ・特別招聘コーチへの助成金 ・特別強化選手の指導と支援
		大学の地域創生活動の参画	地の拠点としての教育研究活動を通じて地域に貢献する(H26年4月豊島区との間で地域共創協定を締結)	H26-32	<ul style="list-style-type: none"> ・巣鴨中山道地域を大正大学コミュニティキャンパスとし、商店街の活性化や住民の生活・福祉の向上を目的としたサービスラーニングを実施
		就職率100%の実現	H30年までに就職希望者の内定率100%を達成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア教育活動の充実(教育充実費活用対象事業) 	H30	就職希望者とは明確な職業意識を持ち必要な就活をおこなう者をいう。就労意識の希薄な者に対して日常の教育活動を通して育成し、就職希望者率を向上する。 また、優良企業への就職率を向上する。
		宗門後継者養成を目的とした寄宿舎の建設	北区滝野川に建設する新棟の中に、約40名を収容する宿舎を配置。	H28	地方寺院後継者を対象とした宿舎とし、生活における教育指導もここでおこなう。

	項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細
5つの社会的責任	社会貢献	としま共創事業	豊島区内の「地(知)の拠点」となる教育・研究活動の実施	H26-36	<ul style="list-style-type: none"> ・NCP(ネクストコミュニティプログラム)の受講者数=全学生の30%を目指す。 ・鴨台プロジェクトセンターの学生スタッフの充実(活動部門を分類し、延100名を採用)
		すがも花街道プロジェクト	すがも花街道コンソーシアム(中山道3商店街と大学による組織)を一般社団法人として設立。巣鴨地区を大正大学コミュニティキャンパスとする。	H26-	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化のためにコンソーシアムと鴨台プロジェクトセンター及び学生スタッフとの共創活動を展開 ・歩いて通学-すがも花街道-推進 ・花街道活動のルーティン化 ・コンソーシアムと大学との共創イベントと各種事業の推進
		鴨台花壇	すがも花街道コンソーシアムの象徴的存在として「花屋」として位置付ける。	H26-	<ul style="list-style-type: none"> ・3階の部屋をコンソーシアムの本部とする。 ・鴨台花壇は、すがも活性化のために営利目的以外のサービス活動を実施する。
		南三陸研修センターの活用	支援・教育活動10か年計画に基き南三陸センターを大学のエリアキャンパスとして継続して実施する。	H25-36	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアキャンパス利用者年間1,000名を目指す。 ・私大ネット36の学生利用者の拡大 ・南三陸町との共創事業 <p>を3つの実施期間を設定しておこなう。(H26年10月設立の地域構想研究所が参画)</p>

TSRマネジメントの枠組みに基づく大正大学中期事業計画案(平成36年度まで)

	項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細
5つの社会的責任	学風の醸成	TSRシップ醸成の推進	TSRの意味・目的具体的な行動指針を全学に浸透させる。	H26～	<ul style="list-style-type: none"> 学生手帳・教職員手帳を発行し、TSRの意義目的等を浸透させる。 学内行事・イベントを通してTSRシップを醸成する。 日常の業務のなかでTSRシップを意識するための研修をおこなう。
		大学祭(鴨台祭)の改革	学生と学生、学生と教員、学生と職員が共に創り参加できる大学祭(鴨台祭)の実施	H26～	<ul style="list-style-type: none"> 学生部、鴨台プロジェクトセンター等が協力し、楽しくにぎやかで格調の高い大学イベントとして育てあげる。
		鴨台ブランドの構築	「鴨台」をブランド化させるための戦略を展開	H26-30	<ul style="list-style-type: none"> 広報戦略会議の充実 すがも花街道コンソーシアムとの連携によるブランドづくり さざえ堂周辺施設等を使ったイベントなど情報発信事業
		教育イベントの拡大	学部、学科等が主体的に実施するイベントで、地域や社会に発信し、参加できる事業に対し、助成、支援、共催をする。	H27～	<ul style="list-style-type: none"> 学部や学科単位でイベントの実施を奨励する(助成金、人的支援を実施) 地域活性化を目的とするものには豊島区との共催、後援などを推進し、すがも花街道コンソーシアムとも連携する。
		学修成果発表の奨励	学部、学科、コース、ゼミなどにおける学修成果発表に対し、助成、支援をおこなう。	H27	<ul style="list-style-type: none"> 公開での発表会 雑誌、紀要などの刊行 学外での発表 などを対象とする。ただし、授業教員の参画または授業のなかで実施されるものとする。
		90周年記念行事	H28年11月創立記念日を目途に記念イベント、祝賀会を開催	H28	<ul style="list-style-type: none"> 記念行事企画委員会を設置して具体案を作成。

TSRマネジメントの枠組みに基づく大正大学中期事業計画案(平成36年度まで)

項目	内容	個別の取り組み	実施年度	詳細	
5つの社会的責任	ガバナンス・TSRマネジメント (PDCAサイクルの確立)	IR室の設置と本格稼働(エンロールマネジメントの実施)	IRの持つ機能だけに止まらず、学生の入学から卒業までをサポートする機能を確立する。	H26-28	H26年4月に設置したIR室を充実、H28年4月を機に本格的エンロールマネジメント(室)を実行する。学内に実施準備室を設置(H27年1月)
		戦略的広報活動の実施	法人広報と学生募集方法を一体的にとらえ、広報・広告活動を実施する。	H26-30	H26年6月から実施している広報戦略会議を継続、学内的認知を得て全学科協力体制のもと広報活動を活性化する。
		情報基盤整備事業	大学情報の一体管理をおこない、未来型大学サービスの実現をはかる。	H26-30	通常の学内情報・学術情報について多角的に検討をおこない、新たな情報システムを開発し、さまざまなサービス活動を実施する(H30)
		教学・経営・ガバナンス体制・システムの構築と実施	定期的な経営状況の分析	H26-31	大学経営、運営を検証する機関として、内部監査室を設置、IR室と連携し分析をとおして改善政策の提案を継続的に実施する。
			eポートフォリオ(学生のセルフマネジメント)	H27-31	教学IR、エンロールマネジメントの成果をひとり一人の学生に恩恵を与えるため、eポートフォリオを開発(H30)。学生のセルフマネジメント、セルフマーケティングを促し、自らのキャリアデザインをサポートする。
			職員ポートフォリオ	H27-31	TSRマネジメントシートをシステム化し、徹底することで、職員ひとり一人の職務、業務が見える化し、大学運営の円滑化に貢献していく。
			教育・研究活動のポートフォリオ	H26-31	教員の教育活動の実績、研究活動、社会貢献活動の実績を集積し、学内外へ発信することにより大学のステータスの向上をはかる。
		入学試験改革	従来型選択方式からの脱却	H28-31	AO入試、推薦入試のあり方について抜本的に再検討し、H30から始まる18才人口減に対応した新たな入試方式(高大連携、地域連携)を構築する。
		新学部設置(計6学部体制、収容定員5,000名)	H28年4月 地域創生学部の認可申請に加えて時代や社会のニーズに対応した学部学科改組への取組み	H33	H28年4月 新学部入学定員100名を予定。学内改組について具体的研究を開始する。届出制による学部は定員増をおこなわない。
		TSR No.1総合調査	第1回	大学の運営ビジョン 首都圏文系大学でステークホルダーからの期待、信頼、満足度No.1を目指すという約束を隔年ごとに検証する大正大学No.1ビジョン「満足度調査」	H27
第2回	H29		教育活動を中心に実施(EM室)		
第3回	H31		教育活動を中心に実施(EM室)		
第4回	H33		教育活動を中心に実施(EM室)		