

# 大正大学中期マスタープラン（第2次）

## はじめに

平成21年3月の理事会において策定された中期マスタープランは、平成28年の創立90周年に達成目標を目指し策定しましたが、3カ年を経過した現在、その進捗状況の評価・点検（第1次プランの成果についての報告は10頁参照）を行った結果、本学のさらなる発展を期して新たな運営ビジョンを再構築すべきと判断し、第2次マスタープランとして改訂を行うことといたしました。

## 1. TSRについて

第1次プランにおいて、本学の運営理念をTSR（大正大学の社会的責任）の考え方に基いて実行していくことといたしました。これを単なるスローガンとするのではなく、TSRを運営するためのマネジメントシステムとして構築することを目指し、研究開発を進めてきました。

TSRとは、本学をとりまく多くのステークホルダーからの期待や要望に応え、その実現を社会的責任（ソーシャルレスポンスビリティ）としてとらえ実践し、成果を上げることによって新たな価値を創造し、満足を得られる大学となるための運営マネジメントであり、その実行に当たっては、学内のガバナンス体制を確立することが前提となり、次の5つのステップを意識しながら行動する組織体を目指すものです。

- 1 建学の精神 大乗仏教思想による「智慧と慈悲の実践」
- 2 新教育ビジョン 「4つの人となる」（慈悲・自灯明・中道・共生）
- 3 運営ビジョン 首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度No.1を目指す  
(約束、実行、評価を循環させることによって実現するPDCAサイクル)
- 4 サクセスストーリー（実行項目）
 

建学の精神に基く 大学文化の醸成	学士力、人柄力の構築	大学力（TSR マネジメントに基く大学運営）
＜4つの人となるの実践＞		＜経営基盤の確立＞
- 5 TSR マネジメント バランススコアカードシステムを応用したTSRシートをツールとしてPDCAサイクルを確立する

TSR マネジメントシステムの特色は、新時代に対応した本学の教育ビジョンと、これを実現するための運営ビジョンの構築がガバナンス上の前提となっていることであり、さらに中期マスタープランを全学の教職員に浸透させ、その価値観を共有し、教職協働によって目標を達成に導くためのシステムであることにあります。

この TSR マネジメントの理論の構築と運用方法については、事務職員が中心となって3カ年にわたって研究開発し、この成果は平成23年度文部科学省特別補助における未来経営戦略推進経費「経営基盤強化に貢献する先進的な取組み」に採択（全国で10校）され、いわば我が国の高等教育行政の公認システムであるとも言うことができます。

今後、この TSR マネジメントの運用に当っては抽象的レベルで終わることなく、極めて具体的な手法を用いて実行し、指標、目標について定量的、定性的点検を行い、フィードバックによって改善・改革を行い、社会から評価されるシステムに育て上げていきたいと考えます。

## 2. 第2次中期マスタープランの骨子について

第二次マスタープランの骨子は以下の通りです。（詳細については11頁参照）。

### (a) 大学経営の3つの基盤

- ①安定した財務基盤の確立
- ②優れた人材の確保
- ③充実したキャンパス環境の整備

### (b) 大学運営の5つの社会的責任

- ①教育・研究の充実・発展
- ②学生生活の充実
- ③特色ある社会貢献・地域連携
- ④ミッションに基く学風の醸成
- ⑤TSR に基く大学運営

## 3. 第二次中期マスタープランと大学運営のビジョン

### (a) 大正大学の運営ビジョン

**「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度No.1を目指す」**

このビジョンについては、平成23年3月の理事会に報告され、すでに広報されているものです。ここで言う「首都圏文系大学」とは、中規模（収容定員約8,000名まで）の大学で文系教育を特色とする大学のことを指します。またNo.1とは、大学における全ての運営や事業内容を対象とするものであり、その中核は教育、研究、社会貢献、地域連携事業です。

この目標を達成するために、指標を用いてマネジメント化に転換しようとする試みが「期待、

信頼、満足度」というキーワードで、顧客（ステークホルダー）の視点からの評価について表現したものです。

一方、大学の取組みの視点でみると、期待とは大学が行った「約束」（広報されているすべての事項）であり、信頼とは約束を確実に実行する（あるいは実行の努力が目に見える）ことです。また満足度は、大学の実行によって恩恵を受けた人々が期待通りの価値を見出すことができただろうかということに他なりません。すなわち、正しい点検、評価が行われ、価値ギャップがフィードバックされ、是正や改善、改革につなげるマネジメントシステム（PDCA サイクル）を確立させる。こうした循環によって、大学の描いた首都圏文系大学 No.1 の目標に向かって大学を運営させる機能を TSR マネジメントと呼びます。

さらに、掲げた目標に対して教職員及び学生、さらに多くのステークホルダーが価値観を共有し、組織も人も目標達成に向けた取組みを行おうとする態度、姿勢を TSR シップと名付けています。

#### **(b) 教育ビジョン達成のための取組み**

本学の教育ビジョンを達成するための指標として「学士力」（教育の質保証）、「人柄力」（人格、就業力、感性力など）の2つを設定します。

学士力は、ディプロマポリシーによる教育の質の保証であり、それはカリキュラムポリシーに基づく教育活動や FD 活動を実行することによって実現する。また、「人柄力」の養成は、日常的教育活動や学生生活の指導、さらにはミッションにもとづく学風（大学文化）の醸成によって育てていくものです。さらに求められる取組みは、学生のキャリア形成であり、特に本学においては、学生の「就業力」を育てることが喫緊の最重要課題となっています。

アドミッションポリシー（大学が求める受験生像）は、これからの本学の学生確保のあり方を問うものであり、大学が約束を実行することによって初めて有効となることから、今後学内で十分な意識共有の取組みを行っていきます。

## **4. 大学経営の3つの基盤について**

### **①安定した財務基盤の確立**

本学の財務基盤は、比較的安定しているといえます。このことについては、平成 23 年の週刊『東洋経済』大学ランキングにおいて評価されていますが、一方で、現在、キャンパス整備計画続行中であることから、今後資金計画に十分な配慮を要します。

安定した財務基盤の実現には、安定した学生確保が第一条件であり、本学は平成 21 年度から 3 ヶ年間飛躍的な受験生増となったが、平成 24 年度については、センター、一般の前期日程までは順調に伸びを示したが、後期になって一転、昨年比減少に転じたが、結果として全体の受験生数は昨年比微増となった。

本学の学部構成や大学の位置付け、さらには社会的状況などを考えた時、現状の受験生数が限界であるともいえよう。また、一部で入学定員分の確保が危ぶまれる状況になりつつあ

る学科も存在する。このことについては、学校法人として早急に対応すべき課題となっている。

さらには、将来的な経営の安定のための新学部設置構想及び新たな改組、改廃を含めた検討を開始したい。

外部資金の獲得については、国庫補助金のうち経常的補助に加えて特色ある教育等による特別枠の助成金や団体からの資金獲得について、積極的な取組みを展開する。

90周年勸募については、本年度は東日本大震災のため積極的な活動は控えられたが、平成24年度中には目標金額10億円のうち90%を達成したい。

事業法人、(株)ティー・マップについては近年安定した収益活動を行い、8,000万円の寄付による実績をあげている。しかし、世情厳しい状況のなかでも持続的な経営が可能となるよう、さまざまな視点から検討し、今後の方向性について学校法人が責任を持って指導的役割を果たしていかなければならないと考える。

## ②優れた人材の確保

教員の人材の確保に当たっては、現在教員1名に対し学生40名を基準として教員構成を行っている(但し仏教学科を除く)。本学においては、教学の分野が異なってもこの基準で対応しているが、今後社会の変化や他大学との競合の中で、新分野において特色ある優れた教育活動を必要とする場合は、学校法人として弾力的な対応が必要となると考える。

特に斯界で活躍する有識者、社会人教員も積極的かつ戦略的な採用計画が求められるところである。

## ③充実したキャンパス環境の整備

現在進められているキャンパス整備計画は、第一次マスタープランにおいて策定されたものである。しかし、マスタープランの他に5号館建築計画が入ったことにより、当初計画は1~2年完成が遅れることになるが、平成26年度中には鴨台記念館を建設し、計画を完成することとしたい。

また、社会貢献、地域連携・活性化についての取組みは、平成25年に完成予定の宗教施設を中心に学内施設を地域に開放し、社会と共にある新しい形の大学のあり方を示していく。

埼玉校舎については、現在、野球部を中心とした運動施設に特化した利用状況である。今後の展望については、松伏町とも連携しながら新たな使用方法について検討に入っていく。但し、キャンパス内建物・施設は老朽化が激しく、今後2~3年のうちに解体または修理が求められる状況下であり、今年度中に具体案を策定する予定である。

# 5. 5つの社会的責任

## ①教育・研究

建学の精神、教育のビジョン達成のための取組みについては先に記した通りである。今後、学長を中心とした総務会や学内委員会で詳細について議論を積み上げ、教授会において教育の指標についての具体的な構築を求めるものである。

#### **(a) 新学部・新学科設置への取組み**

本学の今後の発展を期して、平成 26 年度開設を目途に新学部を設置したい。現時点では経営系の学部を想定しているが、これらは大規模総合大学において有利な教育・研究分野であり、このため本学が後発で設置するには、際立った特色ある教育の実施と学生の卒業後の就職に責任を持つことが条件となる。そのための準備の研究所（プロジェクト型）を設置し、調査活動やカリキュラム構築など、精力的な活動を展開する。

#### **(b) 学士力構築への取組み**

大学教育の質保証の問題は、大学が益々ユニバーサル化されるなかで各大学にとって最重要課題となっている。大規模総合大学がスケールメリットを生かして受験生を根こそぎ取込もうとしている中で、多数をしめる中小規模大学にとっては生き残りをかけた課題が「教育の特色及び質」の問題にある。すなわち学科やコースにおける教育目標・達成目標が明解であり、「ディプロマポリシー」に対して教員がその価値について共通認識し、一人ひとりが自分の教育上の役割を自覚して行動することが求められる。

このことによって学生の信頼が生まれ、新たな教育的価値を生み出す。すなわち TSR マネジメントによる満足度の向上となる。

本学は、こうした教育の営みを日常化させるための研鑽経費として FD 手当を全教員に支給し、教員一人ひとりが目標達成に貢献することを期待している。

また今後、教学運営ガバナンスによって組織する FD 活動を活発化すると同時に、教育成果を広く情報発信し、大正大学の社会的存在価値を高めることに努める。

#### **(c) 高度な仏教学の研究体制の確立**

本学の基幹学部として仏教の教育・研究のあり方について改革を行う。特に、これからの仏教界を担う人材育成については、宗派を超えた視点での教育活動を促し、それを可能とする学内環境を整えることに努める。

また、日本の仏教学をリードする学術研究の中核としての役割を果たすと同時に、そのための人材を育成する役割を果たす大学とさせたい。そのために、仏教学部と総合仏教研究所の教育・研究体制の再構築などや他学部との連携に加えて、関係宗派内の人材の発掘などによって、研究活動を活性化していくことに努力する。

仏教と社会との関連で第一次プランでは「仏教情報センター」（※同一名称団体が存在するため変更が前提）の設立を目指したが、諸般の事情もあって、平成 23 年度時点では実現には至っていないことから第二次プランに引継ぐ課題である。計画では、仏教の社会的責任をテーマとした研究活動のもと、仏教の社会における役割について広く提言し、情報を発信して

いく機能を備えた研究所構想である。平成 25 年 4 月の設立を目指して必要な準備を開始することとしたい。

## ②学生生活

学生の日常生活や充実したキャンパスライフの実現のために必要な取組みを実施する。

また、特に「学生が将来の目標を考え、その達成に向けた歩み」を可能とするキャリア教育とプランニングに基づく就職活動支援体制を整える。

具体的には以下の取組みである。

### (a) 就職支援

目標として、就職希望者の就職率 100%を達成させる。

本学において、就職希望者は、これまで約 70%程度であるが、教育力によって、3 年以内に 80%にアップさせる戦略的取組みを行う。

そのためには CEC やキャリア教育研究所の連携強化が必要であるが、何よりも日常の教育活動の中での教員の指導に期待したい。第二次プランにおける学生支援の取組みのなかで最重点課題として位置付け、予算についても特別枠を設けて対処していきたい。

### (b) クラブ・サークル活動の活性化

本学では現在、64 の課外活動団体が登録されている。その中には創立当初からの長い伝統を有するものもあり、また、近年顕著な活動実績を上げている団体も多数存在する。

しかし、課外活動のあり方が近年変化していることに加えて、本学においてはクラブ棟や体育練習施設が学内にあるにもかかわらず、その活動の実態はあまり知られていないのが実状である。

大学の活力のひとつのバロメーターともいえる課外活動について大学として何らかの手段を用いて学内はもとより学外にもアピールできるような団体を育てていきたい。

そのために、活動施設等の充実、また活動実績と評価に基いた財政的支援などに加えて、大学のイメージを高めるような成果については広く社会に発信するための効果的広報戦略を展開していきたいと考える。

### (c) 国際交流

本学の国際交流活動は、(1) 学術協定に基づく大学間交流 (2) 学生の留学 (3) 海外語学研修 (4) 国際貢献などに分類される。

現在本学との協定校は 11 校であり、それぞれ上記分野についての協定覚書によって学生交流、協同研究、調査活動、学術的情報交換などを行っている。

今、世界の状況は高度な国際化の流れにあるが、本学の現状を考慮しながら本学の教育・研究分野を十分に活用して国際交流を進め、本学の発展に貢献する。

また、学生の留学や語学研修について、本学では奨学金給付対象プログラムを設けて留学

や海外語学研修を奨励しており、1年間の協定・認定留学の場合は受領料相当額を奨学金が、また1ヵ月程度の海外語学研修参加者全員に奨励金が授与されている。対象国はアメリカ・韓国・中国・カナダ・ドイツなどであるが、厳しい世情を反映してか現在は応募者が少なく、海外への興味の低さが目立つ。

今後学生の興味が世界に向くよう指導体制を強化していきたい。また、本学に留学・研修に来る外国人学生も3.11以来減少しており、併せて環境を整え、学生間の国際交流を活性化させたいと考える。

### ③社会貢献・地域連携

#### 鴨台プロジェクトセンターの設置

本学の社会貢献、地域連携への取組みはこれまで、必要に応じてそれぞれの学内組織や事務部局で担当し、一定の成果を上げてきたところである。近年、大学に対する社会貢献への期待や要望が高まり、その内容についても多岐にわたり、このことに対応できる専門的知識を持ったスタッフによる運営が求められてきている。

そこで、本学の当該事業推進にかかる諸活動について、一元的に管理運営を行う部局として「鴨台プロジェクトセンター」（以下、センター）を平成24年4月1日に設立することとした。このセンターは、大正大学に設置を予定している「大正大学社会・地域連携機構」の下に置く運営組織として位置付けるものとする。

なお、センターの組織及び所掌業務は以下の通りである。

#### (A) プロジェクト研究所の開設

##### (a) 大正大学キャリア教育研究所

現在、一般社団法人として活動しているが、4月1日付で「鴨台プロジェクトセンター」内に設置する。

研究所の中核事業は、本学在学生のキャリア育成およびプランニング教育をCECと連携して実施する。また、学生の就職活動に有効な教育プログラムを開発、さらに4月1日付で設置を予定している経営マネジメント研究所と連携して学生の就職活動を支援していく。

##### (b) 大正大学経営マネジメント研究所

将来の新学部設置構想にかかる教育・研究のあり方について有識者<研究員>を招聘して調査研究活動を行う。

また、企業<主に中堅および先進的取組を行う中小企業>の経営者をメンバーシップに招き、異業種交流、経営・マネジメント研修、人材育成プログラム開発等、多様な研究・研修活動を実施する。

##### (c) 大正大学BSR研究所（仏教〈者〉）の社会的責任

前項に概要を述べたところであるが、この研究所では仏教（者）の社会的責任について

の考え方を明らかにし、仏教教団や組織、僧侶の社会貢献、社会・地域に根ざした寺院の教化、地域活動のあり方等について調査研究活動を行い、その成果を広く発信していく組織としたい。具体的には、宗教施設や5号館が完成する平成25年4月を目途に、設立のための調査活動を実施していくこととする。

## **(B) 社会貢献・地域連携事業**

鴨台プロジェクトセンターにおいては、研究所部門の他に、社会貢献、地域連携、さらには地域活性化事業を一元管理のもと実施する。

主な事業項目は以下の通りである。

- (a) 生涯学習事業（オープンカレッジ、豊島区との連携による学習事業等の実施）

※ティー・マップと提携

- (b) 地域・連携事業（NPO法人の管理運営支援、地域の諸団体の活動支援、地域交流活動等の実施）

- (c) 学内教育イベントの支援（地域連携に係るもの）

- (d) 宗教施設、学内施設の開放等（ティー・マップと提携）

（平成25年度に完成する宗教施設の管理運営を行い、あわせて学内施設の一部を地域に開放し、交流を図る）

- (e) ボランティア活動支援、東北復興・再生支援活動、「私大ネット 36」の事務担当校業務等

## **(C) 東北復興支援活動の継続的实施について**

本学は、昨年の中日本大震災後のボランティア活動を宮城県南三陸町で実施、大きな教育的成果をあげ、その後、町の復興シンボル「東北復興ゆめ多幸鎮」の製作、販売を支援し、このことが多くのマスメディアで紹介され、大学の知名度向上に貢献した。

また、その延長において「学生の集う」南三陸町を目指し、地元の有志と連携して、宿泊研修施設（南三陸研修センター）の設置を計画し、4月から施工の予定である。さらに、本学が提唱する形で東北再生「私大ネット 36」が組織化され、同じく4月に正式に設立の予定である。

このように、大正大学がリーダーシップを取る形で大学間連携が成立し、今後、その総合力によって東北において復興の支援活動が実施される予定である。本学としては、発起人校としての責任のもと円滑な運営のマネジメントを行うと共に、研修センター建設のための一定の資金的援助等についても協力していかねばならない立場である。

## **④ ミッションに基づく学風の醸成**

大乘仏教精神に基づく本学は、建学以来長い伝統の中で特色ある学風を形成してきた。その結果、新たな表現による教育ビジョン「4つの人となる」が構築され、これを具現化するための啓蒙や実践活動が開始されている。このことによって、本当に集う者は品格と高い倫理観を持



ち、正しい生活態度に加えてバランスのとれた社会観を養うことを求めている。

そのためには、マスタープランに記載された事項一つひとつの実行によって全体の環境が整うものとするが、すべての教職員が TSR シップを身に付けることによって、揺るぎのない学風と大学文化が形成できる。

こうした視点から理事会においてもハード面の整備を担保すると同時に、より良い大学環境創出のためにリーダーシップを発揮して取り組むべき課題であるとする。

## ⑤TSR に基く大学運営

この項目については前項の 1、2、3 に TSR（大正大学の社会的責任）に基く大学運営のあり方について述べた通りである。このことによって、大学ガバナンスを確立と共に、社会から信頼される運営を行い、情報公開についても TSR マネジメントシステムに基いて行われるものである。

また、教職員の倫理観の確立と、コンプライアンスへの取り組み、さらには危機管理体制を確立していくプロセスについても、このシステムをツールとして利用し、成果を上げていきたい。

以上