

平成27年度 事業計画の概要

はじめに

平成21年3月、理事会において策定した「中期マスタープラン」によって、本学は大学改革やキャンパス整備計画など、諸事業の推進に一定の成果を上げてきました。

また、平成26年度には、「中期マスタープラン」の改訂版ともいえる大正大学「中期事業計画」の概要（平成36年までの10ヶ年間）が理事会において承認されました。

この計画の遂行にあたっては、TSRマネジメントシステムの事業分類（3つの経営基盤と5つの社会的責任）によって事務化をはかり、掲げた目標を達成するための業務を行ってまいりました。

このたび、平成27年度の事業計画を構想するにあたって、中期計画の中身について多少の修正の必要が生じてまいりました。

そこで、「中期事業計画」の実行の第1年次である平成26年度の主な実績を振り返りつつ、修正すべき課題（詳細については、5月末日に開催される決算理事会において報告）の概要を事業分類の項目の中で説明していきます。

1. 3つの経営基盤

■安定した財務基盤の確立

本学の中期計画の遂行にあたっては、十分な財政的基盤を確保し、これを公正かつ効率的に運営することが求められる。中期事業計画において、財務基盤を安定化させつつも大学のサバイバルを勝ち抜いていくためには、諸事業の計画に基づいて大胆な事業投資が不可欠であることから、今後10ヶ年間のキャッシュフロー予測をベースとした、平成36年度までの資金計画のシミュレーションを行った。

そこで、本学がこれから10ヶ年間にわたって計画通りの事業を行った結果、平成36年度決算時点での「財務基盤の安定」というキーワードを充足する数値目標を以下のように置いた。

一方、一般論として「財務基盤の安定」とその具体的資金の運用と保有している資金の具体的な目安に関しては、その法人の形態や規模、経営指針や運営方針等によって異なることから、本学基本施策を考えるにあたって、現在進行中の事業推進の状況や、中長期的な視点から再度多角的な面から検証を行い、事業計画と財務運営方針を以下の通りとりまとめた。

なお、平成36年度までの事業の実施計画の基盤となる中間的な学内運営の概況（平成31年度の想定値）は以下の通りである。

- 1 学 部：5学部
大 学 院：3研究科
研 究 所：総合仏教研究所、カウンセリング研究所、地域構想研究所
- 2 学 生 数：（学部）入学定員：1, 125名 編入学定員：45名
収容定員：4, 590名
- 3 想定学生数：5, 000名（大学院を除く）
- 4 専任教員数： 155名
- 5 専任職員数： 100名

一方、キャッシュフローに基づく平成36年度決算時の運用財産（留保金）は以下の通りの目標とした。

- 1 現金預金： 5,000,000,000円（借入金を除く）
- 2 その他： 3,500,000,000円
- 3 減価償却額： 800,000,000円×10＝80億円

(a)基本金繰入前当年度収支差額（旧帰属収支差額）5億円を目標として、内、4億円の現金預金を積み上げる。

(b)キャンパス整備計画については、平成32年3月竣工予定とする新学部の施設（4号館改築）、定員増にともなう教室数の増、情報機能設備が低く狭い図書館の総合整備等を行う。その原資は減価償却額相当額をキャンパス整備引当金とし、この範囲内で有効かつ適切な計画を実施する（修繕・メンテナンスを含む。総額80億円）。

2. 人材の確保

【教員】平成26年度に学部所属教員以外に初年次教育充実のための教員5名を採用し、平成27年度（4月現在）専任教員の総数は134名である。

また、平成28年4月には地域創生学部の設置が予定されており、学部専任教員16名、地域構想研究所教員4名、計20名の採用が予定される。

これらの教員は、平成27年度から平成30年度の間、順次採用される予定である。

【職員】本学は、大学規模からいうと職員数が多い。それは、言い換えればきめ細かな学生への日常生活への対応が行われる大学としての特色につながっている。

また、本学が地域を志向する大学（機能別分化）として社会貢献活動や学生の地域志向教育に重点を置き、実施のための組織を置いたことも影響している。

以上の理由により、現時点での職員数の削減は難しいが、今後、職員の資質向上を目的とした人事制度の改革を進め、組織改革によって効率的・合理的運営を行い、これ以上の人的拡大を抑える努力をしていく。

【学生】TSRマネジメントにおいては、学生も「人材の確保」という視点で扱われる。

本学が、数多くの受験生を獲得し、優秀な学生を入学させるためには、すべてのスタッフが大学ビジョンを共有し、目標達成に向けて役割を分担し、その責務を果たしていくことが求められる。

一般的に首都圏大学は、受験倍率（一般・センターの実数）3.0を切ると、定員確保が難しいといわれる。この理論では、本学の場合、一般・センター試験の受験者数（実質数）2,000名（歩留まり30%）が最低条件となり、入学生の質向上のためには5,000名（併願も含め、延べ8,000名）の受験生数の獲得を目標としなければならない。

特に、本学において、現実問題となりつつある定員割れを解決するためには、教育活動の充実は当然であるが、近年実績をあげつつある就職率を、さらに上げると同時に、質の良い就職先企業等への入社率の向上を目指す必要がある。

本学は今後就職問題を最大の課題として位置付け、重点施策とする。

また、このことを達成するため、担当副学長職を新設し、学生の就業意欲を高めるための教育活動を日常的に行い、指導スタッフの充実をはかり、新たな就職先企業の開拓を行うなど大胆な施策を展開する。

3. 教育・研究環境

中期マスタープランによるキャンパス整備計画は、今日まで学内外の事情によって一部の変更・再検討等があったものの、全体としての整備が整いつつあるものとする。

今後の計画については、中期事業計画の中で策定され、実行されていくものであるが、一方で既存の施設のメンテナンス・修繕についても、定期的・計画的な実施が必要である。

本年度実施される整備計画は、以下の通りである。

1 新学部、新研究所への対応

(a) 地域創生学部が本格的に活用する予定の新棟建設（新4号館）は、平成31年度（32年3月竣工）となる見込みとなり、それまで新学部の施設は、暫定的に3号館2階に置き、必要な改修工事を行う。

(b) 地域構想研究所および新学部学外実習施設強化への対応

- ・昨年10月に開始した滝野川新棟内に、別添資料の通り、地域構想研究所を設置する。研究所施設は、10階建ての1階から5階までとし、新学部教育、研究所を側面から支援する。

- ・また、新学部の実習施設である、南三陸エリアキャンパスの増築を行う（1・3年生各28名、最大56名が2ヶ月間の実習を行う）。

この実習は、本学部の地域実習の中核に位置付けるものである。実習の形態は、自治体である南三陸町が実習生を受け入れ、登米市の協力を得ながら実施されるもので、目的は、被災地復興と地域振興事業の中から実践的な学習を行い、地域デザインと能力を養う。さらに、コンソーシアムに加盟する自治体の中で、中核的な機能を持つ地域に、研究所支局を置く。

(c) 豊島区との「共創協定」に基づく巣鴨地区における地域連携事業の推進

- ・巣鴨全域を大正大学のコミュニティキャンパス（一般社団法人コンソーシアムすがも花街道のプロジェクト事業）と位置付け、地蔵通り商店街入口に「大正大学東門」の看板を掲げる。

このことによって、巣鴨に新しい学生文化を創出し、「おばあちゃん原宿」と調和した新しいまちづくりに学校法人として参画する。

- ・巣鴨の3商店街の活性化事業

平成28年地域創生学部設置を控え、地域構想研究所広域地域自治体連携がスタートするが、具体的な事業のひとつとして、地方地域の資源（物産、観光、自然など）を巣鴨の商店街に集積し、プロモーションやマーケティングおよび直接販売活動を行う。これは、大正大学地域構想研究所と一般社団法人コンソーシアムすがも花街道が共同して実施するもので、今後、経済産業省などの補助金を活用して事業化していきたい。

今後の施設整備計画としては、

①昨年設置した鴨台花壇カフェを、その機能を残しながら上記の学生実習施設として有効利用する。

- ②商店街の空き店舗を活用して、地域合同アンテナショップの開店（広域自治体コンソーシアムを対象）。
- ③大正大学南門広場や東屋を活用した地方地域イベントの実施（自治体の協力）。
- ④区が所有する地蔵通り入口広場と大正大学南門広場と連携したイベントの開催（地方地域のお祭りの開催等）。

なお、こうした都市と地方の共生を目的とした新学部の首都圏実習のフィールド学習は、新学部設置書類にも記載され、教育活動の審査を受けることとなっており、計画の確実な実行が求められる。

4. 5つの社会的責任

(1) 教育・研究

本学は、平成21年度以降、改組による学部学科の設置や新コースの開設など不断の見直しを続けてきた。これは、少子化と大学新設ラッシュの中で生き残っていくために、本学にとって不易といえる教育・研究活動分野を残しつつも、時代や社会の変化に対応する教育活動を導入していく必要に迫られたからである。今後もこうした視点で、教育組織の改革と改善に取り組んでいく。

一方、教員が充実した研究活動に基づく活力ある教育活動を行うための環境整備、研究支援、組織的なFD活動支援などを推進することによって、教育の質保証を担保していく。

平成27年度に実施する主な教育・研究活動の基本方針は以下の通りである。

- 1 新学部「地域創生学部」の開設を次年度に控えて、新しい教育活動（クォーター制、長期実習、地域構想研究所との連携、鴨台プロジェクトセンターとの協働）の準備および定期的なFD活動の実施。
- 2 人間学部の抜本的改革に向けて、本年度中に学部の将来像の策定を行い、一方で緊急的な学生確保のための一部カリキュラムの再編への取組みを行う。
- 3 新たな補助金の獲得に向けた取組みを行う。
 - (a)文部科学省COC+（知「地」の拠点整備事業）への申請
 - (b)新たな教育方法の開発や改善への取組みについての特別補助金、科学研究費などの獲得
 - (c)その他、民間からの補助金・助成金に積極的に申請していく。

(2) 学生生活

学生が安心と安全な学生生活と活動する課外学習等を営むことができる環境を整備していく。

- 1 平成28年には地域創生学部を設置する予定であり、このことによって5年後の平成31年度には400名以上の学生数の増加となり、全学で5,000名を超える規模となる。

また、本学にとっては、新分野の教育・研究活動と、クォーター制の導入による教育システムの変更などが予定されている。

これらについて、中期的な計画の中で学生生活空間の確保、図書館機能の充実など新たなキャンパス整備を進めていく。
- 2 平成28年4月、滝野川新棟に、地方からの宗門子弟受け入れのために寄宿舎を開設する。これは、90周年記念事業勸募金のうち、設立4宗派、関連寺院からの寄付金から拠出さ

れた5億円を計上して実施する。ちなみに、この資金は、一般からの寄付金や大学経常費(学納金等)からの支出をともなわないものである。

この施設は、本学の設立の使命である「日本の仏教界を担う人材育成」のための宿舎であることへの理解を求めながら、充実した日常生活が営まれるよう管理体制を含めて検討していく。

- 3 学生支援の視点から、奨学金制度の見直しと外部資金等による新しい奨学制度の確立を目指した取組みを開始する。

(3) 社会貢献

3つの基盤、「教育・研究環境」の項目で述べた通り、地域を志向し、地域と連携し、社会に貢献する教育・研究活動を全学で実施していきたい。

そのための、学内の主な推進機関としては、基盤的位置付けとしての学生部をはじめ

- (a) 鴨台プロジェクトセンター
- (b) 地域構想研究所
- (c) BSR推進室(仏教者のための社会的責任)

などがあり、外部の支援組織の位置付けとして

- (a) 一般社団法人コンソーシアムすがも花街道
- (b) 一般社団法人南三陸研修センター

などの組織があり、具体的な取組み(事業)として

- (a) 地域構想研究所広域地域自治体連携(コンソーシアム)事業
- (b) 豊島区との「共創協定」に基づく地域連携事業
- (c) これまで培ってきた地域関係者との連携事業

などがあり、この3つの構成要素を基軸として、本学の機能別分化(地域と連携し、社会に貢献する大学)を推進していく。

(4) 学風の醸成

平成28年に創立90周年を迎えるにあたって、建学の精神、理念に立ち返って、大学全体について検証を試みる機会とする。

本学が社会に信頼され、誇れるものは、どのような教育活動や学生の活動が行われていたとしても、因って立つ背景となるものは仏教である。

このことは、特に入学をさせる親の心境として「安定と安心」のイメージを抱かせるものであり、大切な財産でもある。こうした本学の歴史と伝統と特色を「強み」として位置付け、学生に受け継がせていくための教育的活動を展開していく。

5. ガバナンス・TSRマネジメント

大学のガバナンス改革による新執行体制が整う中で、学校法人としての教育活動に関する基本方針のもと、学長によるトップダウンによる教学運営の取組みが開始される。一方、教育現場からのボトムアップによるさまざまな提案ができる環境を整え、教員と職員が協働する組織運営を確立していく。

(1) 学長のガバナンス体制の確立と実施

学校教育法の改正を機に、今後の大学運営を行うにあたって、経営と教学の一体運営を基本的理念とした構造改革を行った。

また、学長のガバナンス体制を確立するために、学長の補佐機関として学長室会議を設置。教学の運営にあたっては、教授会改革を行い、教学運営協議会や代議員会を設置するなど、合理化と効率化をはかっていくものとする。

(2) 質保証推進室の開設（EMへ向けて）

大学の運営全般について、検証・評価を行うための機関として、質保証推進室を設置する。この組織は、平成29年度以降学生一人ひとりが恩恵を受けるEM（エンrollmentメントマネジメント）に本格的に取り組む。

(3) 第1回 TSR No. 1 総合調査（10月）

大正大学が掲げる「首都圏文系大学において、ステークホルダーの期待、信頼、満足度 No.1を目指す」というビジョン達成度を測るため、第1回総合調査を行う。

分類は、TSRマネジメントに基づく3つの経営基盤と5つの社会的責任とし、公式に発表されている。

この運営方針、教育・研究活動については、学生の満足度の視点から調査活動を実施し、公表する。

また、この業務は質保証推進室および関係各部署が連携して行う。

(4) TSRマネジメントシート（ポートフォリオ）の充実

（P・D・C・Aサイクルの実質的確立）

平成26年度から本格作業に入ったTSRマネジメントシートを個人のポートフォリオシートまでブレークダウンさせ、業務改善をはかっていく。

本年度も目標は、検証と改善を正しく行うためのシステムと、それにとまなう目標の明確化と指標づくりの研究を進めていくものとする。

(5) 戦略的広報活動に向けて

昨年から広報戦略会議（学内外の識者を招聘）を実施。定期的な会合を行い、次のような実績と成果を上げた。

- ①公式ホームページの改善に向けての準備をはじめ、入試広報は4月中に完成し、大学全体のリニューアルについては9月1日を予定している。

- ②法人広報と学生募集広報を一体的にとらえ、無駄を排し、効率・効果的な活動を開始した。
- ③新しいユニバーシティカラーを採択し（過去から現代を表現する古代紫に加え、未来を表現するロータスピंकを組み合わせたもの）。色彩とデザインによる新しい大学イメージを発信していく。
- ④大学の広報資源を発掘し、効果的に発信するとともに、新たな資源と組み合わせで広報価値を創造 していく取組みをはじめた（地域連携事業など）。
- ⑤プレスリリースを多用し、経費をかけない形で効果的な広報活動を実施した。
この活動は、順次拡大してきており、メディアで取り上げられる回数も増えてきていることから、さらに戦略的に実行していきたい。
- ⑥危機管理と広報について
大学内で発生する事件や事故等については、緊急かつ適切な外部対応が求められる。これらについては、わずかな対応の誤りが大学を瞬時に危機的な状況に追い込まれる可能性があることから、学内の組織的連携も視野に入れつつ、責任体制と役割分担を明確にしていきたい。

以上の状況を踏まえ、平成27年度はさらに戦略性を高め、大学独自のメディアを持つなど、新たな展開を試みる。

(a) 地域創生のための総合情報誌 月刊『地域人』を創刊

大正大学は、地域と連携し、社会に貢献する特色ある大学として活動をはじめたこと、また、平成28年4月地域創生学部を設置する予定であることから、この刊行物を大学の独自メディアのひとつとして、注目を集め、販売数を拡大し、大学全体のイメージアップに繋げてゆく。（収益は新学部の学生の地域実習費に充当させる予定）

(b) TOKYO FM 大正大学地域構想研究所 PRESENTS 「地域人ラジオ」の放送

パーソナリティ宮本隆治（本学客員教授）

地域で活躍する人々をゲストに招き、まちづくりや地方創生への夢を語る番組（25分）

(c) 公開フォーラム、シンポジウムの開催

新学部設置と新設学部等のPRをかねて、全国6～8ヶ所において、地域自治体との共催の形で実施する。

また、開催にあたっては、鴨台会支部の支援を得る。

(d) 地道な募集活動を行うために、関東地区を中心に高校訪問を活発に行う。