

## 第3次中期マスタープラン改訂・増補に係る補助資料

### I. 本学を取り巻く社会的背景の変化と検証

2018（平成30）年5月に策定した第3次中期マスタープランにおける社会的背景から3年が経過した現在まで、本学は、少子化の波を想定し、様々な対応をしてきた。（本日現在、第3次中期マスタープランの重点項目の実行計画は、一定の成果を上げている。）

一方、大学を取り巻く環境は新型コロナウイルス感染症拡大を含めて大変厳しい状況に直面している。そうしたなかで、2026年に迎える創立100周年に向けて、既に明らかにしているプランを含めて本学が取りうる対応策を明確にし、法人役員等のみならず教職員全員が、今後の教育・研究をはじめとする本学の社会的責任を果たす大学運営のあり方について課題を共有したうえで、その解決策ならびに積極的な対応について、本マスタープランの改訂・増補により明らかとしたい。

#### 1. 18歳人口の急減が本学に及ぼした影響についての検証

2021年度入試において、都内の大学への志願者が2割程度減少した。本学は、前年度比1,500名の減となった。また、2022年度についてもほぼ同様の比率で減少すると分析されている。このことにより合格ラインが下がったことで定員を充足させることができず、上位校は年度末に繰り上げ合格者数を増加させた。本学においても繰り上げ合格を2月から3月に行ったが、予想を上回り入学辞退が加速し、結果として3学部が定員割れとなり、目標とする入学者数を約120名下回った。大規模総合大学及び一部の私立大学を除いて、この傾向は2022年度入試においても同様の見通しである。

#### 2. 第3次中期マスタープランの成果についての検証

第3次中期マスタープランは、少子化を想定しつつ、本学が持続可能な経営体制を整え積極的かつ創造性のある取り組みを記載した内容となっている。特に、第3次中期マスタープランに記載する魅力化構想（新学部の設置、新8号館の建設、全国でも例を見ない総合学修支援機構（DAC）の設置、U・スマート事業、文部科学省“大学教育再生戦略推進費”「知識集約型社会を支える人材育成事業」採択など）は、確実な成果を上げてきた。

しかし、これらの魅力化構想実現の一つ一つの実績は、必ずしも短期的に受験生獲得の対症療法につながるわけではないことも明らかとなった。

### II. 入学者数の確保の実情をふまえた緊急かつ将来を見据えた経営・運営方針の転換

#### 1. 現状と課題並びに方策について

魅力化構想をはじめとする本学の戦略的な取り組みは、18歳人口減少の波に飲み込まれた事態となった。このことは、都内23区内に立地する本学の有利性（交通便利性という特

色)は消滅したとも解釈できる。こうした状況下、今後、本学の経営・運営を持続可能なものとするためには「建学の理念」を堅持しつつも、一方で激動する時代を「力強く生き抜く」人材を養成するために必要な教育方針及び計画を練り直す必要に迫られている。

現状と課題から、安定した入学者確保に向けての方策を提示する。

- ① 本学の魅力化構想の推進とその有効性を全学で共有し、今後の U・スマート戦略のスケジュールを明らかとするなかで、教職員一人一人の意識改革を実行していく。
- ② 入試制度のあり方を 2023 年入試に向けて様々な側面から再検証し、一定の方針を定めて実行に移す。(10 月中には検討委員会を設置)
- ③ 令和 2 年度に文部科学省に採択された“大学教育再生戦略推進費”「知識集約型社会を支える人材育成事業」(令和 2 年～6 年度までの助成事業)を一過性なものではなく、
  - (1)本学教育改革の中長期的な指針として位置づける。
  - (2)理事会が、本教育を推進する上での“最高意思決定機関”の役割を果たし、「ヒト・モノ・カネ・情報」を集中させ、責任を持って確実に実行を継続するものであることを確認する。このことにより、本学の上位校を凌駕する以外、安定した入学者数を確保する手立てはないと考える。
- ④ もし、本事業が功を奏さず、引き続き定員割れが続く場合は、大学の序列を争う大学群から離脱し、特色ある適切な規模を維持しつつ「オンリーワン」の大学として、新たな教育方針の下、再生構想を構築する。

<参考>

**文部科学省“大学教育再生戦略推進費”「知識集約型社会を支える人材育成事業」に採択された本学の「新時代の地域のあり方を構想する地域戦略人材育成事業」**

幅広い学融合の知識や創造力、変化に対応する力、異なる分野のネットワーク結節点となるためのコミュニケーション力を本学で学ぶ全学生に身に付けさせることにより、我が国において新時代の地域を牽引するアントレプレナーシップを身に付けた「地域戦略人材」(多面的な性質をもつ地域の課題解決に向けて異なる専門分野の多様な人材を統合し、調整する新しいリーダー)を育成するもの。実施にあたっては、本学の特色である地学連携体制・産学協創体制を生かして学融合・学際・課題解決型の教育プログラムを構築する。また、教育組織と事務組織を統合する学内第三の組織である総合学修支援機構 DAC をハブとして学内の各組織を有機的に連携させ、教育及び学生支援体制の基盤を確立すると共に社会とのインタラクションを活発化させる。

さらに、リカレント教育の提供等による生涯を通じた教育サポートの構築や、独自メディアを活用した成果の発信も予定している。

## 2. 本学の経営と財務運営について

本学の財務運営の基盤は、設立 4 宗派及び時宗の参画により安定した運営が担保されている（年間 2 億 2 千万円及び関連機関からの寄付金）。今後もこうした資金的助成の継続が本学の経営を持続可能にすると確信するが、先行き不透明な中で、社会や経済の激変があった場合、必ずしも保証されているものではない。

一方、本学事業法人（株）ティー・マップは、設立以来、総額 9 億円もの寄付を本学に対して行っており、現在の留保資金（2021 年は 3 億円超）は、株主である本学にとって貴重な資源である。

今後、少子化の進展により、本学のさらなる学生数の減少に歯止めをかける努力を最大限実施する一方で、こうした関係法人からの支援や文部科学省以外の公募型外部資金を獲得する努力が必要となる。そのためには、本学は、社会や地域に“直接”貢献する事業を拡大・展開し、社会や地域から格段の評価を得る必要がある。

なお、このような事業は研究所をはじめ、本学が設立した事業法人及び一般社団法人等が公的事業の分野を担うことが求められる。いずれにしても、学生納付金のみでは大学運営が困難となる時代を見据えて、様々な対応を行っていく必要がある。

### <参考>

令和 2 年度決算（外部資金）	（単位：千円）
寄付金	331,227
付随事業収入	17,219
受取利息・配当金（資産運用収入等）	128,062
計	476,508

## III. 現状を踏まえた取り組み

政府のデジタル庁開設により、国家レベルでデジタル化が急速に推進されている。こうした社会的状況に対応する必要がある。

### 1. 本学のデジタル化への取り組み

#### ① 本学における DX（デジタルトランスフォーメーション）の目的について

- ・本学の教育研究活動・学生生活支援・就職支援などの諸活動は、様々なステークホルダーとの関係において成立している。これらの諸活動を最適化するために、業務の進め方や働き方などを、最新デジタルテクノロジーを活用することで、改革する。
- ・業務の効率化を図り、余剰の時間と人材を新規業務・充実したサービス等の価値創造に向けたことにより、本学の成長につなげる。

#### ② 本学における DX の現状について

- ・現在、導入しているシステムは部局ごとにサイロ化（縦割り）しており、時間の経過及

び業務の多様化により、複雑化し、早晚メンテナンスができなくなる事態に直面している。

- ・ 本学の基幹（学務・人事・経理等）システムは、部局ごとに異なるソフトウェアが採用されている。このことにより、同一の学生データを部局ごとに入力し直す作業が発生し、大きなタイムロスが発生している例が多々ある。

### ③ 本学における DX の実現について

DX を実現することにより経営上の課題を正しく認識し、解決へと導き、新しい価値を創造することを目指す。本学のシステム上の課題を解決するために、以下のように新たな本学運営への転換を行う。

#### A. 教育の質保証を担保、学びのモチベーションの向上の実現

新学務システムの整備により、LMS(ラーニングマネジメントシステム)を導入し、学生の受講状況や成績などを統合して管理することで、学修成果を可視化する。学修のプロセスをデータベースに蓄積することにより、教育の改善や学生の自律的学習を促進する。

#### B. 入学から卒業後まで、生涯にわたって学び続けるための支援サービスの実現

入学時から学生生活や就職活動支援を経て、卒業後も再就職支援・リカレント・生涯学習など様々な継続したサポートを行うことで地域社会へ貢献することを目的として CRM (カスタマーリレーションシップマネジメント) を導入する。

#### C. 働き方改革の実現

上記のシステムを 2024 年 3 月までに同時並行で開発する。職員の業務を約 3 割(時間・人員) 効率化し、余剰時間と人員により、働き方を改革する。時間と人員は上記に投入し、社会的インパクトを持つ大学として、「最新デジタルを活用し、新しい価値を創造し続ける大学」へ生まれ変わるための取り組みとし、推進する。

#### D. DX を実現するために必要な事項

OS 対応の現状のシステムを新しいバージョンへの全面移行

#### E. 事務局業務の縦割り行動様式を一掃し、業務全体で連携の取れたシステムを新たに構築することで、デジタルデータを活用し、本学の諸課題が解決できるよう推進している。これに伴い、教職員の意識も改革し、2024 年 4 月を目途に事務局機能を再構築する。DX による改革を具体的な「かたち」にし、実効性の高い、最適な職場環境を整備する。本学の運営を盤石なものとする。

[基盤システムの整備：2021 年 10 月～2024 年 3 月]

### ④ 本学における DX 実現のために必要な事項について

#### A. データの蓄積・分析とシステムの開発

##### a. 学修に関するデータ

b. 学生生活・就職状況等のデータ

c. 卒業後の就業状況・生涯学習のデータ 等

## B. API（Application Programming Interface）の導入

アプリケーションの開発を容易にするためのソフトウェアである「API」を導入し、外部アプリケーションとコミュニケーションや連携ができる環境を作り出す。

## C. プロセスデザインの導入

複数のシステムの構想や基本設計を整理し、データに基づき、全員が共通認識する。

## 2. “全学地域志向”の教育研究活動の実現

本学の考える“全学地域志向”の教育研究活動とは、「新共生主義」と「地域人イズム」を掲げた令和2年度文部科学省「知識集約型社会を支える人材育成事業」採択を受け、自らの力で新しい価値を創造する「地域戦略人材」の育成を全学レベルで実施する体制を整える。

この育成像は、地域に限定された教育活動を行うという意味ではなく、私たちの生活と就労の基盤を担う意識を持ち、力強く生き抜く人材を社会に送り出すことにあり「多面的な性質を持ち地域（人間生活）の課題解決に向けて異なる専門分野の多様な人材を統合し、調整する新しいリーダーを養成することにある。

### ① 地域構想研究所の中期運営方針

- A. 全教員が“全学地域志向”を掲げる本学の一員として、地域構想研究所の研究及び人材育成事業に兼担研究員としての参画を求める。
- B. 全教員対し一律の参画意識を求めることを目的として、地域構想研究所所属の専任教員・研究員を大学所属に移行する。学生への教育活動を通じて、他の教員と同一の条件のもと、地域構想研究所の発展に寄与する。
- C. 事務職員が地域構想研究所の活動に参画を希望する場合は、事務局長の決裁のもと、兼務や研究員としての活動を可能とする。

### ② 地域構想研究所の主な事業

- A. 地域共創コンソーシアムの構築（ワークショップを通じた共創ネットワーク）
  - ・専門分野ごとに研究員による3～5名のワークショップ（仮称：イノベーションワークショップ）を月1回開催する。
  - ・地域に内発的意欲に基づく産・官・民によるワークショップ（仮称：ソリューションワークショップ）を結成する。
- B. 地域共創アカデミー（教育プログラム）
  - ・地域構想研究所が提供するeラーニングによる教育プログラム
  - ・全30講座・月1回の集中講義形式で実施
- C. 創立100周年記念特別研究プロジェクト

- ・防災・減災をテーマとする特別研究
- ・地域活性化と寺院のあり方をテーマとする総合研究

### 3. Society 5.0 時代（デジタル化社会）を支える人材育成事業の実施

本学は、令和 2 年文部科学省「知識集約型社会を支える人材育成事業」採択を受けて、Society 5.0 時代（デジタル化社会）を支える人材育成事業を実施（2020 年 12 月～2025 年 3 月）している。

本事業による教育改革の概要は、以下のとおりである。

- ① 学科の専門知を基盤に異なる分野の専門知を融合することで、新しい発想を生み出す能力の養成【学融合】
- ② 集積されたデータを分析し、活用するための基礎スキルを必修化することで分散している大量のデータが利用可能となり、新しい価値を生むための教育を実施【文理融合】
- ③ 3・4 年次を対象とした後期共通教育科目（社会や地域の課題を解決し、新しい価値を創造する人材育成教育）を実施し、社会や企業、インクルーシブな関係を構築する。
- ④ 第Ⅲ類科目（24 単位）
  - A 種 第Ⅱ類選択コース
  - B 種 教職・資格取得コース
  - C 種 アントレプレナーシップ・就活サイエンス
 ※ 2 年次の春にコース選択し、仮登録。秋に本登録。

※上記の教育改革は Society 5.0 時代を生き抜く“文系大学の先端的カリキュラム”の評価を受け、採択された。全国の私立大学から 2 校が採択され、本学はそのうち 1 校であることから、そのステータスを活用する。

※本事業を充実させ、先端的な取り組みとして定着させる。社会や企業から評価され、卒業生の受け入れの多様化と拡充が期待される。このことにより、上位校を凌駕し、定員割れのない持続可能な大学とする。

### 4. 新 4 号館改築計画（創立 100 周年記念事業）

4 号館は、2026 年をもって 100 年を経過することから、老朽化が進み、修理して再活用することは現実的ではない。平成 25 年度に、改築の基本設計を石本建築事務から意匠設計が納品されたまま現在に至っている。その理由は、15 号館（地域構想研究所）に続いて 8 号館図書館を優先させたためである。

今回、創立 100 周年記念として、4 号館を改築し、“新生大正大学”を表現する建物として、すでに完成している計画を見直し、デジタル化時代に対応した本部棟をイメージした建造物を構想する。

- ① 構想事業

- A. 本学 100 周年の歴史を体感できるものであること。
- B. 旧 4 号館本館として 3 号館の外観を生かし、ツインビルの景観とする。
- C. デジタルを統一テーマとする。
- D. バーチャル博物館を併設する
- E. 本学の関連する寺院をはじめとする文化財等をデジタル技術で再現、地域と連携することで地域の再生に寄与する。

② 竣工

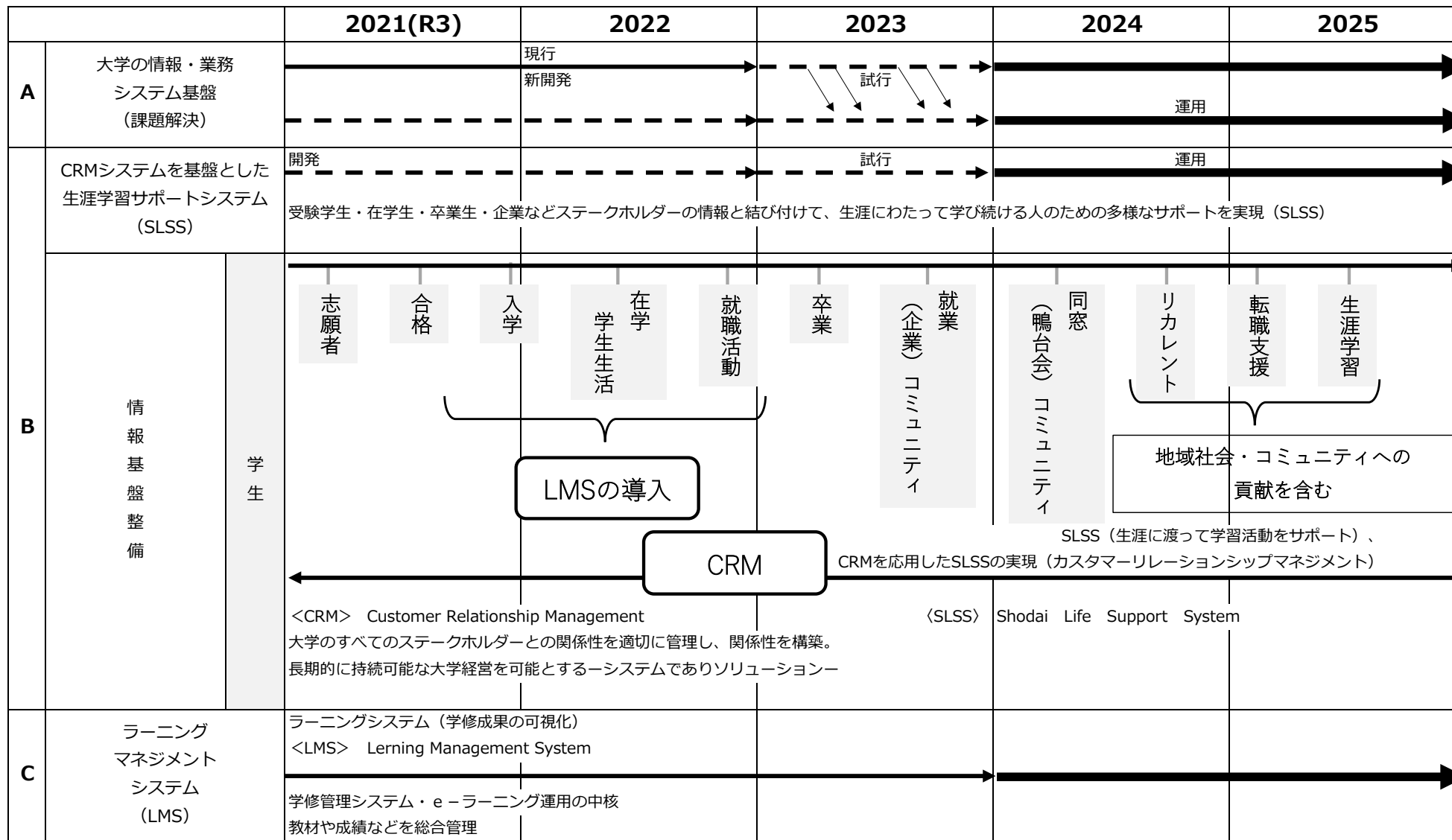
- A. 2025 年度とする。

#### IV. 結び

本学には近年、多様な資質と能力を有する学生が入学しており、正課や正課外の様々な活動を通じて成長する事例が数多くある。特に、表現学部表現文化学科 4 年生の波木銅さんの第 28 回松本清張賞受賞は、本学の将来にとって大変喜ばしい出来事である。他にも、コロナ禍において制約はあったものの、文化・芸術・スポーツや地域貢献活動などに挑戦することで各学部学科の学生が数多くの成果をあげている。多様な資質と能力を有する学生への支援を継続することも本マスタープランの約束事のひとつと位置付ける。

社会情勢の急激な変化に対応し、改革すべき重要事項について、経営の視点から可視化した本マスタープランは、学生本意の視点で検討した。2026 年に迎える創立 100 周年という大きな節目を見据えて、関係者全員に共有するものである。

以上





## 第3次中期マスタープラン改訂・増補 年次計画一覧（プログラム含む）

	教育改革	学生生活～生涯サポート	社会貢献 (全学地域主義)	施設	DX・働き方改革
2020	知識集約型社会を支える 人材育成事業採択		全学地域主義 「地域戦略人材の育成」	新4号館 改築	京都 セミナーハウス
2021	データサイエンス教育 (文理融合) (必修)	入学確保 S-U.P.P (高大接続) 事業スタート	地構研 (新事業構想) 全学地域志向の教育 テーマ「地域×学科」	構想	すかも街なか キャンパス
2022	学融合教育	※チューター制度の 概念を改善・ 充実に着手  <就職支援> C-U.P.P (大企接続) 事業スタート	地構研運営の刷新 (全教員参加型の地域貢献、 研究、人材育成事業) スタート 地域共創コンソーシアムの設立 ④地学共創ワークショップ ⑥地構研アカデミー 創立100年記念プロジェクト研究 ①寺院×地域 ②防災・減災・復興 ③「地域人」デジタル化	設計	京都 セミナーハウス との連携に基づく フィールド ワーク (実習) 等に活用
2023	アントレプレナーシップ教育	リカレント教育  転職支援		工事	豊島区と連携して巣鴨を基盤 とした教育プログラムを確立
2024	デジタルサイエンス系学科を 地域創生学部設置 (検討)	生涯教育		竣工	サテライトキャンパス事業 ・南三陸サテライトキャンパス ・京都セミナーハウス (賃貸) の構想 (京都市との連携協定に基づく学生の フィールドワーク、 教職員、卒業生の利用) (2023年～)
2025	「大学教育再生戦略」事業 として教育改革を継続 (全学)		地構研の事業の成果をもとに デジタルを活用した 新たな大学院を構想		宿泊研修施設
2026	創立100周年				

DX(デジタルトランスフォーメーション) 大学運営の充実・効率化と刷新を実現するために、デジタルテクノロジーを活用し、改革する中から、サービスや新規事業を創造し、本学の持続的な成長に貢献する。

DX推進本部を設置

事務基幹システムの構築

導入

LMS (リーディング・マネジメントシステム)

生涯に渡り学習活動をサポート (SLS)

デジタル開発による事業化構想着手

- ・学修成果の可視化
- ・入学から卒業後までサポート継続
- ・新制度確立 (教員・職員)
- ・定年後の再雇用制度
- ・事務機構抜本刷新 (DXに対応)
- ・職員の働き方改革スタート