

大正大学 第3次中期マスタープラン

大正大学の魅力化構想と  
それを実現するための働き方の改革  
「大正大学 100 年、魅力化構想」

(目次)

第3次中期マスタープラン提案理由・社会的背景等	1
【1】大正大学の魅力化に向けた取り組みとプロセス	3
【2】魅力化構想と本学の教育理念の再構築	4
【3】本学の教育理念の再構築による人間学部改組	5
【4】総合学修支援センター（DAC）の設置	6
大正大学魅力化構想・働き方改革100年プロジェクト	9
大正大学魅力化構想実現のための4つのボトムライン	10
大正大学魅力化構想・働き方改革の構造	11
【5】学費の改定と魅力化構想への取り組み	12
大正大学魅力化構想を実現するための基本施策（概要）	13
第2次中期マスタープランの総括について	16

# 大正大学 第3次中期マスタープラン

## —大正大学の魅力化構想とそれを実現するための働き方の改革—

### 「大正大学 100 年、魅力化構想」

#### 【提案理由】

本学は 2009 (平成 21) 年度に第 1 次中期マスタープランを策定し、キャンパス整備計画・改組による学部新設・教育課程の充実・学生生活支援への取り組みなど TSR マネジメントのわく組に沿った中期計画を取りまとめた。(第 1 次中期マスタープランは、2012 (平成 24) 年度に第 2 次中期マスタープランへ移行することを理事会・評議員会で承認)

第 1 次中期マスタープラン及び第 2 次中期マスタープランに記載された計画に基づき着実に実施すると共に、キャンパス環境も整備し、現在の 6 学部 11 学科体制の文系総合大学となった。

今回の第 3 次中期マスタープランは第 2 次中期マスタープランを継承しつつ、時代や社会の急激な変化に対応した大学づくりが求められているところから、「大正大学 100 年の魅力化構想」の視点に立って、本学経営の在り方について中期計画を策定し、その実現を目指すものとする。

#### 【社会的背景等】

1. 国や政府の動きとしては、「我が国の高等教育に関する将来像」が中央教育審議会に諮問され、ここでは、経済社会の変化やグローバル化の急速な発展、18 歳人口の減少を含む本格的な人口減少社会の到来の中で、人材育成と知的創造活動の中核である高等教育機関が一層重要な役割を果たすことが求められている。また、「人生 100 年時代構想会議」においては、一億総活躍社会の実現を目指して、いくつになっても学び直しができ、新しいことにチャレンジできる社会を構想するなど、ここでも、思い切った大学改革が求められている。
2. このように少子化による人口減少に歯止めがかからない中で、東京一極集中が進み、日本中を巻き込んだ「ひずみ」現象が常態化している。こうした中で、本学が持続可能な教育・研究機関としていかにして発展するかを抜本的に考え、自主的・自律的な変革を試みる必要がある。今回提起する「大正大学 100 年の魅力化構想」は、東京一極集中という局面において、東京都 23 区内に立地する有利性に依存することなく、2026 年に開学 100 年を迎える本学の使命と存在意義を再確認しつつ、社会が直面している諸課題に向き合い、社会や地域に果たす役割や人材育成についての将来像を明らかにし、すべての本学関係者の理解と協力のもと、推進するための指針を示すものである。
3. いわゆる 2025 年問題、2040 年問題 (18 歳人口の減少と超高齢社会による社会変動と

大学経営への影響)を見据えた対応が迫られている。

※2040年問題にあたっては私大の数が現在より半減し、300校程度になるという予測がある。

4. 2020(平成32)年には、文部科学省による大学入試改革がおこなわれ、高大接続に象徴される教育の一貫性、すなわち学力の3要素を基盤におく教育活動の実施についての政策が展開されようとしている。
5. 地方大学の経営の持続を担保するために、学生の東京一極集中に歯止めをかける、いわばダム政策によって定員の厳格化・新学部の増設の原則禁止等、特に東京都23区の大学は大きな制約を受けている。
6. 本学に対する社会からの教育改革への期待、すなわちグローバル社会の進展による対応と地域創生を担う人材の育成という2つの視点から、大学がどう取り組むのか注目されている。

上記の状況のもと、今後18歳人口がますます減少し、4年制大学への進学率の上昇が望めないとするならば、本学のような中規模大学は、生き残りをかけた抜本的改革が迫られることになる。

本学が受験生に選ばれ続ける大学であるために、社会や地域、卒業生が勤務する企業や団体、さらに多くのステークホルダーからの期待や信頼をこれ以上高めていく必要がある。そのため、今後数年間で他大学や競合する大学との差別化を図ると共に、速やかな改革を実行しなければならない。これは学内事情ではなく社会や時代の変化に起因するとしても、本学自身の課題としてとらえる必要がある。

本学が今後とも生き残るためには、「本学の魅力化とは何か。それを実現するための教職員の働き方とは何か。」という視点で大学改革を考える。

この「大正大学の魅力化構想とそれを実現するための働き方の改革」は、学長室会議内に本部を設置し、推進する。

## 【1】大正大学の魅力化に向けた取り組みとプロセス

### 【超スマート社会への対応】

新8号館の改築を単なる図書館の移転と礼拝施設の空間にとらえるのではなく、本学の学生の学修支援の象徴として多機能でかつ先端的功能（AI、IoT、ロボット等）を併用したサービスを提供する必要がある。学修支援を行うコーディネーター・チューター・コーチャー・メンター等が配置され、学生が“やりたいこと”を実現するために支援するワンストップ型学生サービスシステムの構築を目指す。ICTの活用によるワンストップ型の学生サービスを提供し、学生はAI時代を生き抜くための正しい知識を修得することで、本学は、第4次産業革命ともいわれる超スマート社会を生き抜く人材を育成する。

1. 人材育成の基本的考え方を明らかにする。  
育成しようとする人材像を示すだけでなく、方法とプロセスを具体的に明示し、実行する。
2. 卒業生ひとり一人が望む人生の歩み方と自己実現について、卒業後も引き続き支援する体制を構築する（エンロールメントマネジメント）。
3. 第3次キャンパス総合整備計画における新8号館建設を契機に、連携と協働による先進的かつ革新的な学生支援体制を確立する。
4. 改組により新学部を設置し、教育改革を実行する。（2020年構想）
  - ・社会共生学部設置※詳細は【3】において説明
  - ・表現学部カリキュラム改革
  - ・大学院地域創生研究科設置 等
5. 地域構想研究所のオリジナルメディアである『地域人』をメジャー化する。
6. 仏教（者）の社会的責任（BSR）への取り組みを強化する。
7. 「地域主義（地域志向）の大正大学」を掲げることにより、組織人材の全国ネットワークを構築する。

学生・卒業生のネットワークだけではなく、自治体・企業・団体・学校・生産者・知識人等で大正大学のファンを拡大することでステークホルダー化し、本学への期待と信頼を構築する。本学は地域に対して何ができるか、地域は本学に何を提供してもらえるか、問いかけるテーマは多岐にわたる。

（例）・鴨台会の再構築

- ・地構研の広域地域自治体連携等関係の強化・拡大
- ・新たな地域構想学会の創設
- ・地域と高校との連携（高大接続）
- ・大学間連携

## 【2】魅力化構想と本学の教育理念の再構築

本学には大乘仏教思想にもとづく「智慧と慈悲の実践」を建学の理念とし、それを人材育成の理想像として「4つの人となる」というビジョン・目標を掲げている。

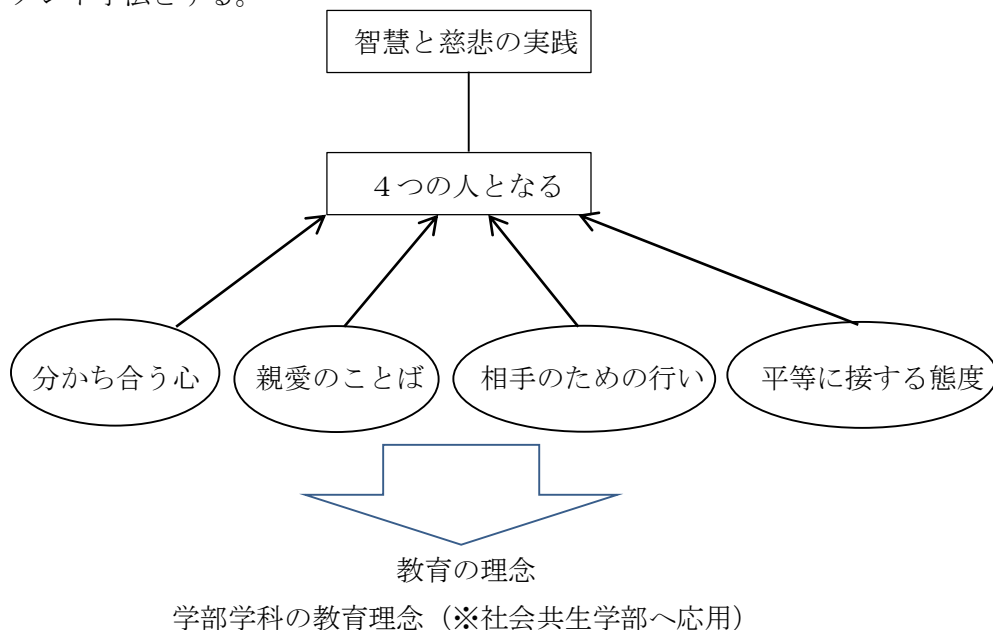
この度の「大正大学 100 年魅力化構想」を構築していくにあたり、基幹となる「4つの人となる」ビジョンを堅持している。そのうえで、新時代を力強く生き抜くための「仏教的生き方」を全教職員の理解のもと、理念から実践理論と実行、その評価まで、共に作り上げていくべきだと考える。大乘思想にいう自利・利他としてやがて人格完成にいたる六波羅蜜を修行する菩薩たちのような学風を醸成していくことである。

すなわち、利他行として、①人に分け与える、②他人に決して迷惑を掛けない意志と行動、自利行として③苦難に耐え抜く力・目的・目標に向けて努力する姿勢、④集中する行いと心の安定を求め続ける態度・姿勢が、智慧（学び）の完成に至らしむ。

これを現代の菩薩行（大正大学が考える理想的人材像）として実践することで、「4つの人となる」という理想の実現のための実践や指標が確立する。これをさらに「4つの人となる」実質化のために実践規範として、四摂法の思想を採用する。

- ①分かち合うこと（布施）
- ②親愛のこころとことば（愛語）
- ③相手のためになるおこない（利行）
- ④平等に接することと、協働すること（同事）

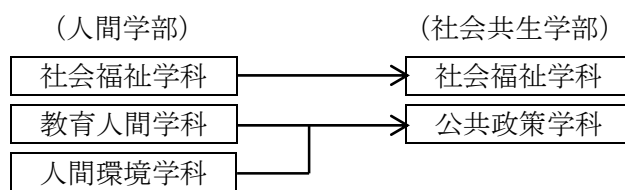
この4つの実践規範をもって、仏教を基礎とする本学と本学を構成する組織と人をまとめるマネジメント手法とする。



### 【3】本学の教育理念の再構築による人間学部改組

本学の人間学部は、1993（平成 5）年に設置以来、「人が幸せに生きられる社会の実現」を理想にかかげ、社会・教育・福祉・心理の各学術領域を基盤とした教育研究活動を行ってきた。新学部となる社会共生学部（仮称）は、これまで築き上げてきた社会福祉学科・教育人間学科・人間環境学科の各学科の教育研究を知識基盤とし、社会や地域のニーズや期待に応え、積極的に諸課題に対面しながら問題解決ができる能力を養うことを目標とする。それは、多様な人々と協働しながら目標を達成する社会づくり、社会共生の実現に必要な教育研究と人材を育成に取り組むことが、人間学部の実績を踏まえ、社会から求められていると考えるからである。

本学がこれまで考えてきた「人間学」の定義は、「人々の幸せの実現」に集約されるものであるが、「社会共生」の基本理念も同様であることを確認し、人間学部を社会共生学部（仮称）に改組し、大正大学の新たな一歩を踏み出したい。



#### 【社会共生学部（仮称）の概要】

「人間学」の諸要素を踏まえ、教育・研究の視点を「地域社会の再構築」に重点を置く学部とする。地域は、教育、環境、福祉、介護、行政、産業、企業、コミュニティ、医療、交流の分野が織りなすトータルな存在である。多様性や変化に対応する実践学を複数の専門分野の融合によって、社会共生（人間）学の知の体系づけに取り組む。

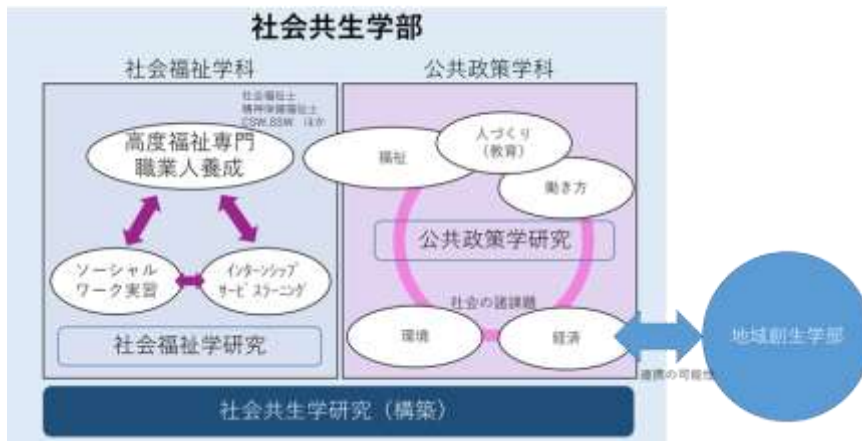
学科は、社会福祉学科と公共政策学科の 2 学科を置く。

##### ◇ 社会福祉学科

本学が 100 年に亘って築き上げてきた実績をもとに、社会福祉学研究の深化と高度福祉専門職業人（ソーシャルワーカー）を養成する

##### ◇ 公共政策学科

福祉、環境、ひとづくり(教育)、働き方(仕事、暮らし)等、社会に欠くことのできない営みを政策と関連づけ、トリプルボトムラインによる政策評価指標に基づき、人間が豊かで幸せに生きることのできる社会の実現に向けた教育研究(公共政策学)を深化し、専門的な知見から制度・仕組み(政策)を整理できる人材(公務員をはじめとする企画実施・調査業務に取り組む人材)を養成する



#### 【4】総合学修支援センター（DAC）の設置

DAC(ダイバーシティ・アライアンス・センター)とミネルバ大学方式による世界的先端事例創出による大学教育力向上と大学ブランド向上の実現に向けて

2025年問題・2040年問題は本学の存続にかかわる重要課題である。学生数が半減するとみられる中で、サバイバル競争に勝ち抜くためには教育支援のイノベーションが重要な取り組みであり、本学の魅力化構想の根幹である。この取り組みは2020(平成32)年の10月をめどにスタートし2026年を目標に達成する全学の組織的事業である。

多様な社会、多様な他者と共に力強く生きていく人材を育成するために、また学生一人ひとりの将来の自己実現に向けて、本学の教職員そしてパートナーである学生、さらには本学と連携・協働するステークホルダーの協力によって、目的を達成する全学的取り組みである。

##### 【DACの基本方針】

DACが卓越した成果をあげるためには、まずは基本理念である「セルフマネジメント及びセルフヘルプできる人間の養成(自立支援)」を踏まえた基本方針の設定・合意形成が肝要である。学修・学習・キャリア及び知識・価値共創そのものに対する直接支援ではなく、“仕方支援”を中心とする(学修の仕方支援、学習の仕方支援、夢・やりたいことの実現の仕方支援、知識・価値共創の仕方支援)。

また、学生の教育環境を先進的なものとするために、ICT・AIを活用した超スマート社会に適応しうる人材を養成する。

##### 【基本背景】

1. 本学の魅力化構想(学習支援)の中核の一つがDACである。



2. DAC は、図書館・修学支援センター・ラーニングコモンズが一体化したワンストップ型の「総合修学支援センター構想」である。
3. 今日、わが国では、多様性の認識すなわち、学生たちの多様な課題・ニーズに対応するために、多様なステークホルダーが参画しており、多様な支援体制を構築することが本学に求められていると意識している。
4. DAC の基本理念は「セルフマネジメント及びセルフヘルプのできる人間の養成」である。つまり、日本語に訳すれば「自立支援」である。目的は、K-16（小学校から大学までの16年間）の総仕上げとして、学生たちの自立支援を完成させることにある。

### 【主な機能】

1. 学習支援  
入学前教育、初年次教育の補完など。退学率や出席率、単位所得率、GPA を成果指標とする。
2. 学修支援  
主に I 類（共通教育）に対応した学修支援、それによる教育の質保証を行う。大学設置基準に基づく単位の実質化（図書館サービスを含む。）。GPA や学生満足度、教育の質保証に関する各種調査結果、学科毎での DP に即したルーブリック評価等を成果指標とする。
3. キャリア支援  
学生の夢・やりたいことの実現への支援。学生のやりたいことを教育プログラム化することで単位認定し、NPO を含む企業支援や資格取得、IT・プログラム教育等が考えられる。学生満足度や就職実績、学生プロジェクト（サークル・委員会含む）の活発度、起業家数等を成果指標とする。
4. 知識・価値共創支援  
多様なバックボーン・専門性を有する人材が集い、共に知識・価値を創り出すための支援を行う。本学の方向性である「地域志向」を踏まえた活動としても位置付けられる。

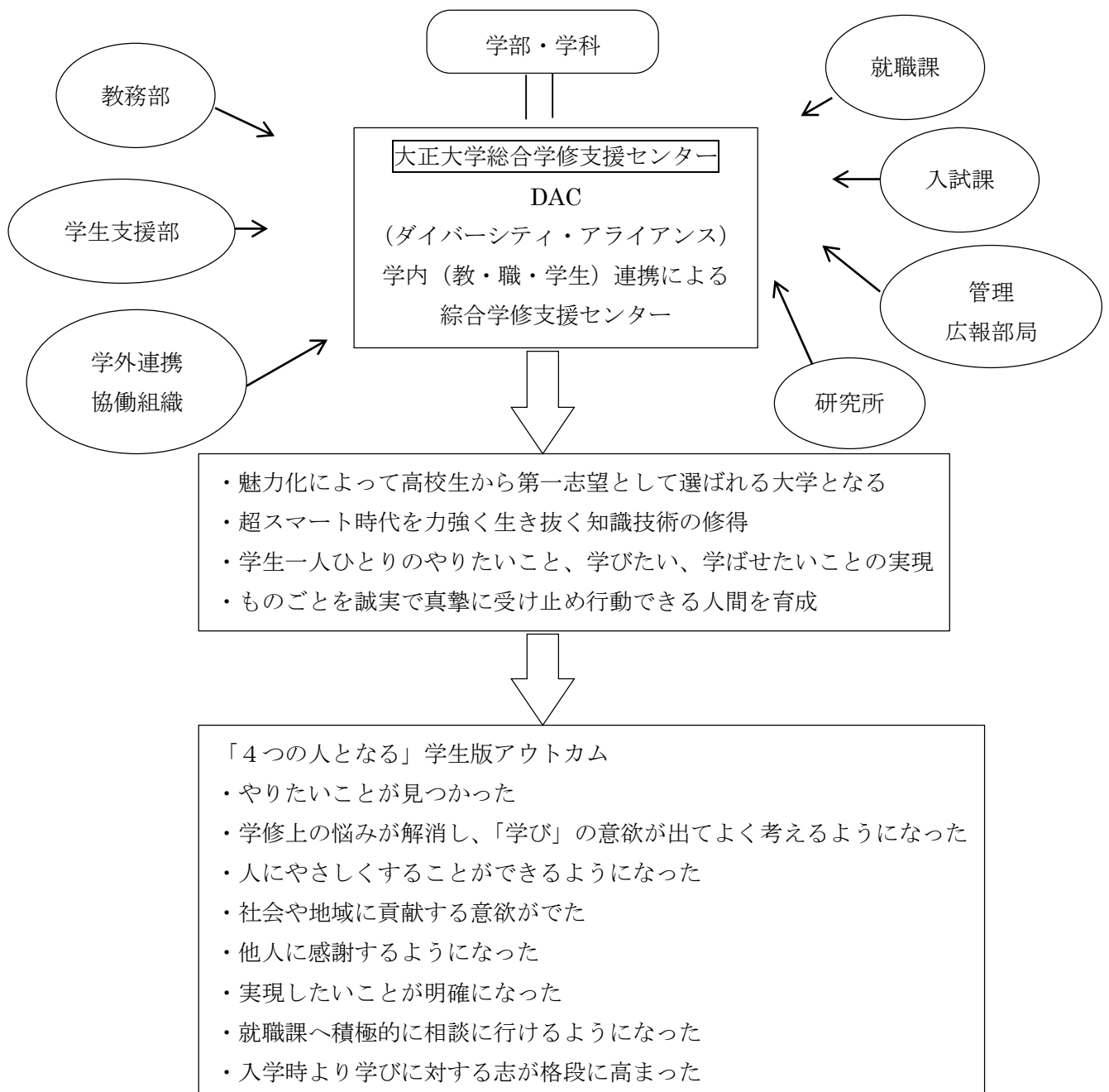
※1 から 4 はいわゆる「学力の3要素」に対応。つまり、学力に3要素を生涯伸ばし続けることができる人材を養成することができるのが DAC の目的だと言える。

### 【目指すべき姿（アウトカム）】

1. 本学の I 類を中心とした教育改革と連動、すなわち相互補完並びに相乗効果を創出し、本学の教育力を向上する。「最も革新的かつ育て上手な首都圏私立大学」というブランドが構築されている。
2. 学生満足度及びステークホルダーのロイヤリティにおいて特に優れた大学となってい

- る。
- 近年のビジネス支援や芸術家支援、あるいは地域創生・まちづくり支援へ広がりを見せる図書館イノベーションの世界的潮流を踏まえ、「DAC=図書館+修学支援センター+ラーニングコモンズ」が世界的先端的事例としてグローバルに評価されている。
  - 当面目標とすべきは「最も革新的かつ育て上手な首都圏私立大学」というブランド構築である。その一助としてライブラリー・オブ・ザ・イヤー受賞がある。国内外からの高い評価によってまずは文系私大ポジションでの大学ブランドの飛躍的向上を実現する。

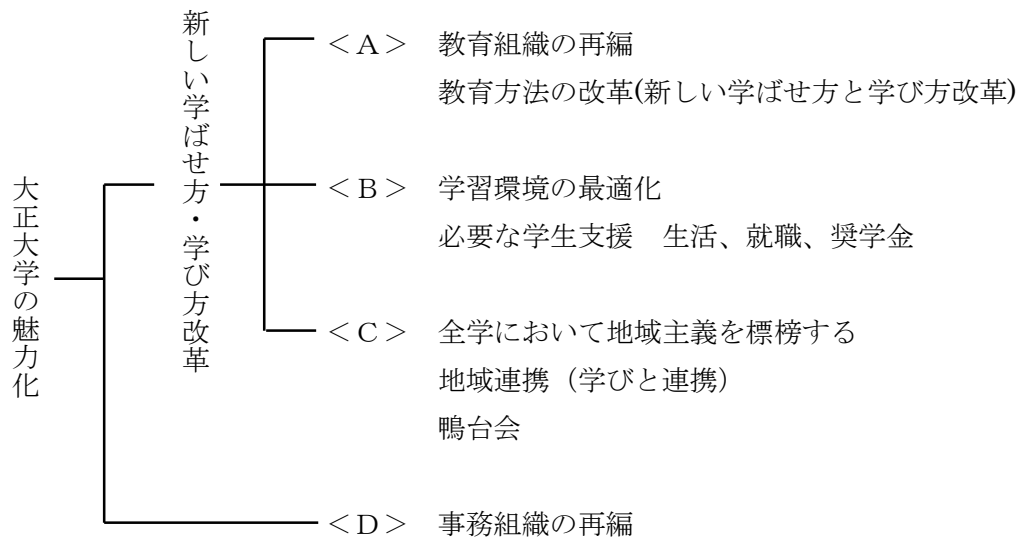
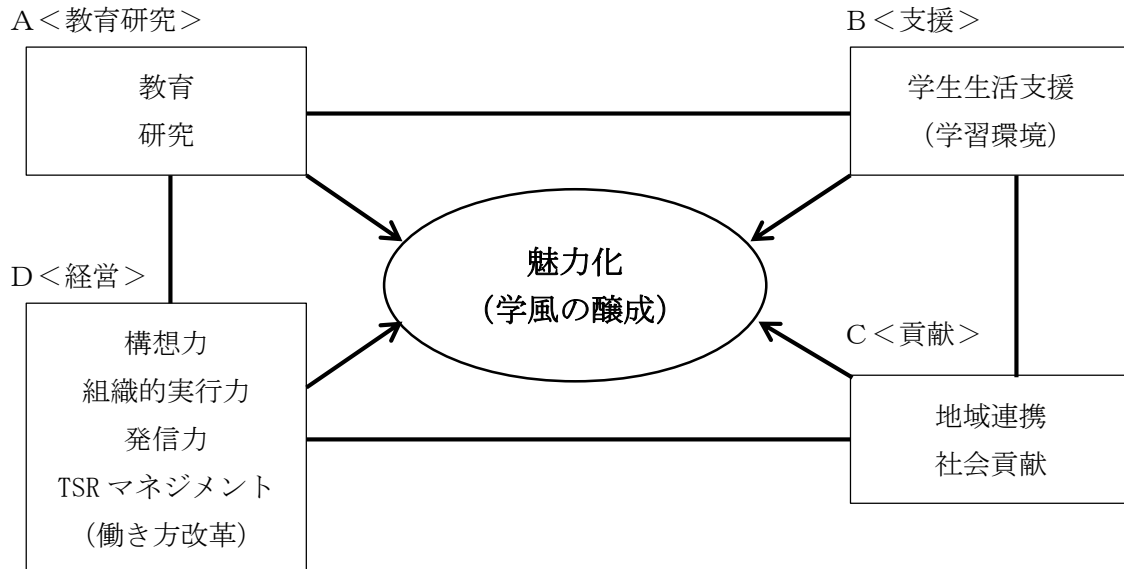
### 大正大学総合学修支援センターのアウトカム



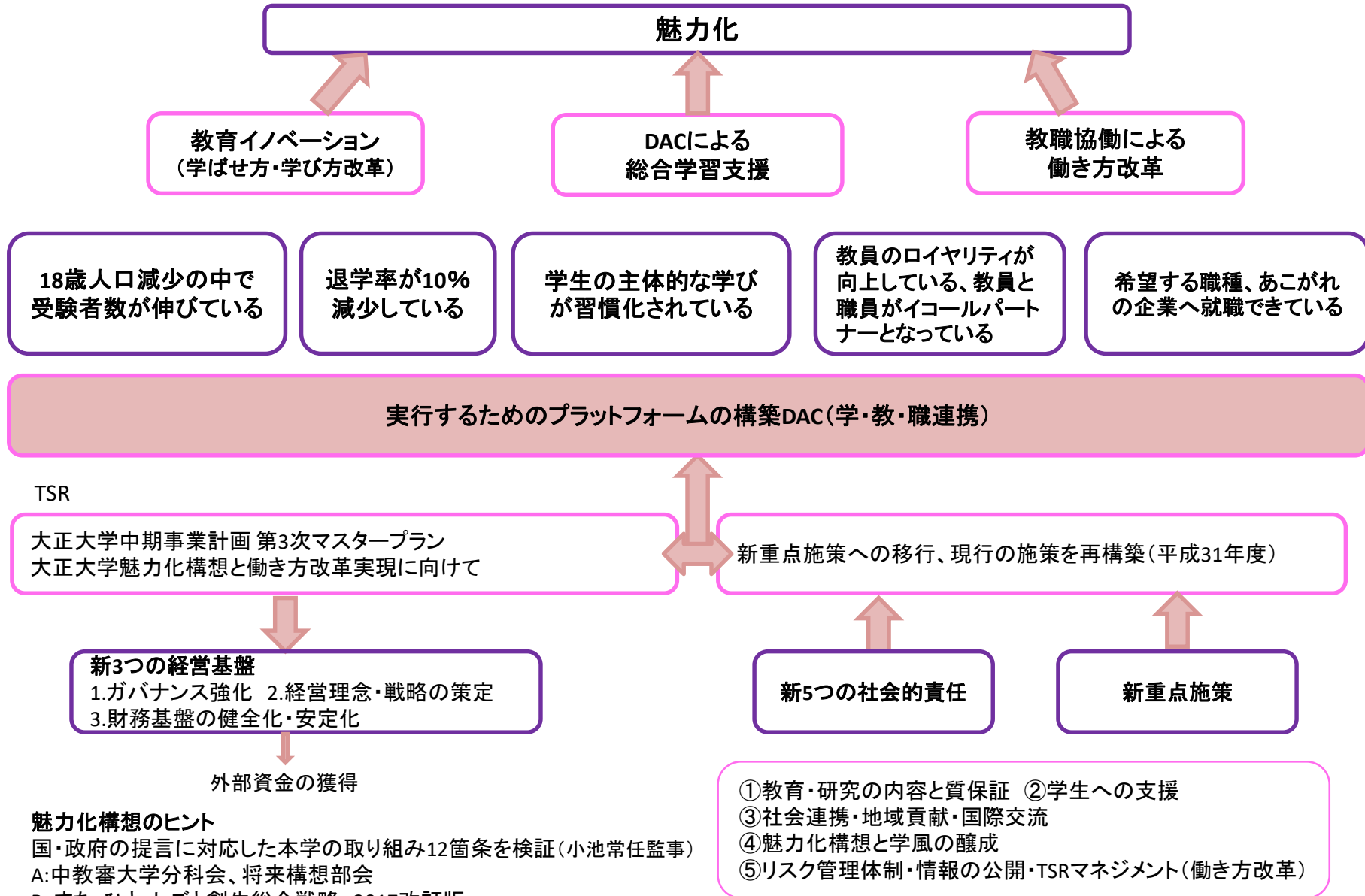
大正大学魅力化構想・働き方改革 100年プロジェクト

	学部改革	学修支援改革	地域志向推進	経営改革
18	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">調査</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     カリキュラム                      教員確保                      学生確保                      教育環境                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     基本構想                      基本計画                      人材の確保                      ハード面の設計                 </div>	・地域志向教育の推進 「踏査・実証・実装」による 実践知教育と社会参画	・職員の働き方改革要綱 ・教員の教え方・学ばせ方改革 ・教職協働要綱（行動規範）
19	↓ 学則変更届出設置	↓	・地域構想学会の設立	・AI・IoT・ロボット等、 超スマート時代に対応した働 き方改革策定
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間学部の改組                              (社会共生学部設置)</li> <li>・表現学部の抜本改革                              (2学科体制へ?)</li> <li>・大学院地域創生研究科の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合学修支援センター                              「DAC」の開設</li> <li>・学生のやりたいことの「実現」                              を「連携・協働」による取り                              組み</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・新8号館竣工</li> <li>・授業料の改定</li> </ul>
21	↓	↓	↓	
22			第一期 (ICT)	
23	↓		↓	
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第I類(共通教育の抜本的改                              革)</li> </ul>		↓	
25			第二期 (AI)	
26		↓	↓	

## 大正大学魅力化構想実現のための4つのボトムライン



# 大正大学魅力化構想・働き方改革の構造



## 魅力化構想のヒント

国・政府の提言に対応した本学の取り組み12箇条を検証(小池常任監事)

A: 中教審大学分科会、将来構想部会

B: まち・ひと・しごと創生総合戦略 2017改訂版

C: 人生100年時代構想会議

## 【5】学費の改定と魅力化構想への取り組み

本学の授業料は、地域創生学部を除き比較的安価に設定されてきた。その理由の一つは大規模総合大学の文系学部はそのスケールメリット、マス教育によって授業料が低い傾向にあると考える。一方、本学の財務状況は、単年度収支で見ると限り安定しているが、2009（平成 21）年度以降実施してきた2次にわたるキャンパスの総合整備により、留保している固定資産・流動資産金は万全ではなく、さらに整備された後の施設のメンテナンス、教育の質保証への取り組み、学生支援のための諸施策の充実への取り組みによって経常費は増大しつつある。

このような財務状況の下、現状の収支バランスが続く限り、斬新かつ大がかりな教育改革、新たな学修支援体制の構築は困難である。そこで、これらを打開するため、大学の魅力化を実現し、安定した学生確保に向けた諸施策を並行して実施することを約束することで、期待や信頼を獲得し、ステークホルダーが納得するなかで学納金の改定を実施したいと考えている。

本学は入学定員 1,125 名、収容定員 4,500 名（2019（平成 31）年度：4,590 名）であるが、2018（平成 30）年2月文部科学省高等教育局長名での通知（29 文科高第 1032 号により東京都 23 区内の定員増を認めない、また新たな学部の設置も認めないという状況が続く限り、当分の間定員増は望めない。一方、民間の調査によると私立大の 22%が将来定員を増やす方向で考えているというデータがある。（※2017 年「ひらく日本の大学」調査：朝日新聞×河合塾）首都圏で 23 区以外の強力な私大が定員増、新学部の設置が行われるとすれば、ユニバーサル化が進み、このイメージが定着すると回復不可能な事態となる。

本学はこの2～3年、受験生増加の現象がみられるが、それによって入学生の学力は向上していない。一方、首都圏競合大学が戦略的なキャンパス整備や教育改革を進める中で、狭隘解消に努めていることから、本学としても魅力化を構築していくべきと考える。

## 大正大学魅力化構想を実現するための基本施策（概要）

全体構想：大正大学の魅力化の実現に向けて、教職員の働き方を改革する	
事業計画	内 容
<b>①ガバナンスの強化</b>	
・学長のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 学長室会議のあり方・機能強化について再検討する</li> <li>b. 重点施策を魅力化構想に対応するため再構築する</li> <li>c. TSR マネジメントを魅力化実現のための働き方改革の視点を強化し、PDCA サイクルを確立する</li> <li>d. 副学長2名体制・学長補佐・学部長の権限と役割を再構築する</li> </ul>
・理事会の機能強化 (学外理事の登用など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 常務理事会と学長室会議の責任と権限について検証し、役割を明確化する</li> <li>b. 学外理事については、有識者の登用枠を作ることを理事会において検討する</li> </ul>
・監事の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 常任監事制度の導入によって強化する</li> </ul>
<b>②経営理念、戦略の策定</b>	
・建学の精神とミッションへの反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 「4つの人となる」の人材育成ビジョンの現代化と行動規範化への取り組みを実施する</li> </ul>
・自己点検・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. TSR 推進委員会（認証評価への対応）を実質化する</li> <li>b. 外部評価委員会の機能を強化する</li> <li>c. TSR マネジメントを用いた自己点検評価と大学基準協会の認証評価との整合性を検証する</li> </ul>
・入学定員の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 本学の魅力化を最大限に発揮する取り組みを明確にする</li> </ul>
・広報活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 広報戦略会議に法人メンバーも加える</li> <li>b. 広報課を設置し、担当者の権限と責任のもと、主体性を発揮して情報収集と戦略的な情報発信を実施する</li> </ul>
<b>③組織運営の円滑化・活性化</b>	
・意思決定の迅速化体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 学長室会議・常務理事会の役割の明確化と決定事項の伝達を強化する（管理職の意識改革）</li> </ul>
・若手や中堅人材の学内反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 戦略的な職員採用計画を策定する</li> <li>b. 職員の定数を策定する</li> </ul>
・教職協働の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 教職パートナーシップの養成し、重点施策のプロジェクト化を推進する</li> <li>b. 学科、コース運営のサポートスタッフを抜本的に改革する</li> </ul>
・業務運営の効率化・合理化	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 職員行動改革プランを規範とした職員業務評価を確立する</li> <li>b. 魅力化構想実現のために、働き方改革を具体化し見える化を図る</li> </ul>
・IR, AI の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. エンロールメント・マネジメント研究所の機能とIR・EM センターの役割分担の見える化と情報管理体制を確立する</li> </ul>

・ 転職人材（職員）の採用	a. 専門職として教育をサポートできる人材を確保する b. 学部における学科・コースを横断的に統括できる人材を採用する
・ 研修制度（FD・SD など）	a. 魅力化・働き方改革に準拠した SD 計画（TSR マネジメント）を実施する b. FD も魅力化・働き方改革に準拠した計画により実施する
<b>④リスク管理体制の確立</b>	
・ 安全管理及び危機管理	a. 危機管理計画に基づくマニュアル作成し、防災訓練や研修を実施する b. 危機管理時における学内対応の迅速化及びメディア対応、TSR に基づく信頼回復マニュアルを作成する
・ メンタルヘルス対策	a. ストレスチェックの実施し、メンター制度を検討する
・ 法令遵守	a. 顧問弁護士による研修会を実施する b. 法令理解、法令順守を職業倫理の第一として位置づけ、管理職によって徹底する
<b>⑤財務基盤の健全化・安定化</b>	
・ 中期目標・計画の検証	a. 学長室会議・常務理事会・理事会等において中期基金計画を策定する
・ 補助金収入の確保	a. 重点施策を戦略化し、マネジメントシートが外部資金補助金申請書に転換可能なレベルの高い取り組みを実施する b. 学長補佐体制・部署横断的（教職協働）による取り組みを強化する
・ 自己収入の確保	a. ステークホルダーからの寄附金を常態化させる b. 安心・安全を基盤に戦略的で柔軟性のある資産運用を行う
<b>⑥教育の質保証</b>	
・ 学修成果の見える化（3つのポリシーなど）	a. 3 ポリシーの実質化見える化及び評価活動を実施する
・ 教学マネジメントの確立	a. TSR マネジメントシートによる教学運営の PDCA サイクルを確立する
<b>⑦教育内容の改善</b>	
・ 特色ある教育研究体制	a. 教育の質保証、単位の実質化への取り組みを実施する b. クォーター制の評価とアクティブラーニングへの取り組みを実施する c. 新学習支援体制を確立する d. 学融合、学際研究を可能とする学内支援体制を確立する
・ 実務家教員の登用	
・ 汎用性の高いカリキュラム	a. 汎用性の高い実践知獲得のための教育システムの開発と FD を実践する
・ 多様な年齢層の学生	a. 社会人のリフレッシュカリキュラムを構築する b. 大卒の社会人の編入、科目等履修生卒の柔軟な拡大を可能とする制度に改革する



・リカレント教育	a. オープンカレッジを活用した取り組みを展開する
・IR、AI の活用	a. 超スマート社会に対応したシステム開発と活用を準備する（2020 年に向けて）
<b>⑧学生への支援</b>	
・学生主体の大学づくり	a. 学風の醸成、育てるべき学生像の構築、準拠した教育活動の実現に向けた組織的に体制づくりを開始する
・奨学金制度	a. 奨学金・課外活動奨励金を戦略的に再構築する b. 外部寄附金を戦略的に獲得する
・キャリア教育（就職）	a. 個々の学生に対応したキャリア教育に重点を置き、キャリアカウンセラーにメンターを加え、就職支援活動を充実する b. 公務員講座を中心に講座を拡大する
・インターンシップ	a. インターンシップを有効な教育活動とするため、インターンシップ準備学習プログラムを構築する
・アフタースクール	a. 資格取得講座を提供する b. DAC（ダイバーシティアライアンスセンター）構想に基づく教室外学習支援（単位の実質化への取り組み）を実施する
<b>⑨社会連携・地域貢献</b>	
<b>※教育の一環として位置づけ、積極的に取り組む</b>	
・教育機関との連携	a. 地域人材育成のため、国・公・私大との実質的な連携協定を締結する
・地域社会、産業界との連携	a. 自治体連携、官庁や公的組織断定との連携を強化する
・地域文化の振興	a. 日本人の精神を支えてきた仏教の役割について、再認識を提言する
<b>⑩外部資金の獲得</b>	
・競争的資金	a. 文科省以外の省庁、外部団体、民間等の資金の獲得を目指す そのため、事務局内に関連部局を設置し、学内に周知、徹底を図る
・企業等の助成金	a. 企業・地方公共団体等の助成金獲得に向けて積極的に取り組む
・寄附金	a. 寄附金に加え、本学ステークホルダー（教職員も含む）から恒常的な資金を求める
<b>⑪国際交流</b>	
	a. 東アジア諸国の大学等学術団体、組織との交流、連携強化を図る。そのために学長室と教務部が連携して構想を取りまとめる
<b>⑫積極的な情報公開</b>	
	a. 中退率、留年、教員一人当たりの学生数、学生の成長実感、満足度、修業年限期間に卒要する学生割合等必要な情報は公開しているが、本学の将来構想、その実現に向けた具体的プラン、取り組み状況について戦略的な広報を行う

## 第2次中期マスタープランの総括について

「第2次中期マスタープラン（平成24年3月理事会承認）」を踏まえ、平成26年9月に「TSRマネジメントに基づく中期事業計画及び資金計画（平成26年～平成36年）」が策定された。計画策定から3年が経過し、これまでの取り組みを振り返り、総括を行った。

TSRマネジメント区分		計画と実行	
		計画	結果
3つの経営基盤	キャンパス整備計画	滝野川新棟の建築 ・地域創生学部対応の教育、研究施設 ・地域構想研究所の設置 ・主に宗門子弟の寄宿舍（約40室）	滝野川新棟は、平成28年に完成し15号館として運用している。15号館には地域構想研究所を設置し、「日本と地域の希望と未来」を志向する研究活動及び地域を構想する高い能力を持つ人材の育成事業を実施している。15号館の上層階にはドミトリーを配し、主に宗門子弟の寄宿舍として運営している。
		駐車場の整備（賃貸） ・南門の東隣の榎本駐車場を長期にわたって借り受ける。これにより、学内駐車原則禁止。	平成26年より継続して管理・運用している。学生の安心・安全のため、学内駐車禁止は厳守している。
		4号館建築 ・地域創生学部教育研究棟	4号館のあり方に関する再考証の必要性から、建築計画は中断している。地域創生学部は3号館2階で教育活動を行っている。
		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	修繕計画に応じた修繕・メンテナンスを実施している。
		埼玉校舎一部整備 ・老朽化した建造物を計画的に解体	埼玉校舎整備計画に基づき平成29年に事務棟の解体を実施した。
		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	第2次キャンパス整備を見直し、1号館の改築を見送ることにした。2018年度から第3次キャンパス総合整備計画を実施し、図書館、ラーニングコモンズや礼拝施設を備えた先進的かつ革新的な新8号館として改築する。
5つの社会的責任	優れた教育・研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育ガバナンス改革の指針策定</li> <li>・3Pの見直しとカリキュラム改革</li> <li>・FD活動活性化</li> <li>・学修支援システムの確立 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラーニングコモンズの充実</li> <li>・TAの積極的活用</li> <li>・教員のオフィスアワーの充実</li> </ul> </li> </ul>	<p>教学マネジメントの一つとして3Pの見直しを行い、3Pに基づくレベル別FD活動を実施した。また、CAEL(カリキュラム・アセスメント・チェック・リスト)によるカリキュラム改善についての全学FD研修会を実施する等、3Pと連動した教育改革を実行している。</p> <p>TAによる学習方法、内容に関する個別相談・指導、ライティング指導を行う学習支援室を開設し、基礎力養成講座（英語・数学）やenglish salonを実施した。全学ラーニングコモンズ化に向けて、平成32年度に竣工する新8号館を中心とした新しい学生の自立学習を支援する環境を提供するための検討を重ねている。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学院の抜本的改革案策定</li> <li>・大学院入学者増への取組み</li> </ul>	新研究科設置に向けた準備を進めるとともに既存の研究科の改革案の策定に向けた準備を進めている。
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・H27年11月就任の新学長による中期的な教育活動の改善改革</li> <li>・学長の教学マネジメント</li> </ul>	平成27年11月、学長就任に際し、副学長2名、学長補佐を複数配置して、学長の教学ガバナンスを推進している。学長就任以降、3Pを実質化して教育の質保証をはかることを目標とし、教学マネジメントを実行し、全学的なPDCAを回し始めた。また、教育の質保証のため、学修成果の可視化に向け継続して議論している。

TSRマネジメント 区分		計画と実行	
		計画	結果
5つの社会的責任	充実した 学生生活	学生の福利厚生施設の充実 ・学生食堂の拡張と充実 ・クラブサークル棟の整備計画	第3食堂を整備するとともにキッチンカーを導入し、学生食堂の拡張と充実をはかった。クラブサークル棟の整備計画は保留している。
		オリンピック強化特別支援 ・昭和36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部を対象に特別支援を行う。	4ヵ年計画による空手道部選手特別強化策を中心とした、運動部8団体の活性化を実行中である。特にカヌー部は、オリンピック強化選手に指定され、出場に向けて支援している。
		大学の地域創生活動の参画 ・地（知）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）	平成29年度までに、62の連携自治体・5の連携大学・5の連携企業・公共団体と協定を締結し、精力的に地域連携活動を実行した。
		就職率100%の実現 ・H30年までに就職希望者の内定率100%達成 ・キャリア教育活動の充実 (教育充実費活用対象事業)	キャリア教育活動の充実をはかったことにより、就職希望者の内定率は、88.0%（平成26年度）93.7%（平成27年度）、96.6%（平成28年度）、97.0%（平成29年度）と着実に向上している。
		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。	平成28年に竣工した15号館上層階に1室約9㎡、40室のドミトリーを配した。ドミトリーの入居者は、平成28年（仏教学科15名、地域創生学科3名）、平成29年（仏教学科11名、地域創生学科1名）、平成30年（仏教学科10名、地域創生学科2名）であった。
	特色ある地域 ・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	平成26年に豊島区と「としま共創事業」（地域活性化事業）に関する協定を締結し、生活・教育・振興の3課題に対応する合計90を超える諸事業について協力・連携を行った。また、豊島区が実施する事業の「多文化共生」に協力し、学内に副学長を中心としたプロジェクトチームを設置し、協力体制について議論を進めている。
		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。	本学と巣鴨地域の3商店街が連携して設立した「一般社団法人コンソーシアムすがも花街道」において「座・ガモール」や「鴨台食堂クラシック」を運営し、巣鴨地区を大正大学コミュニティキャンパスとしてブランディングしている。
		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。	平成26年にすがも花街道の花を供給する花屋「鴨台花壇」を開店し、地藏通り商店街等との共催による巣鴨菊まつりや花街道活動等、コンソーシアムすがも花街道の象徴となっている。
		南三陸研修センターの活用 ・支援・教育活動10ヵ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。	南三陸研修センターの利用拡大に伴い、平成28年7月に宿泊棟の拡充を実施した。

TSRマネジメント 区分		計画と実行	
		計画	結果
5 つ の 社 会 的 責 任	ミッションに 基づく 学風の醸成	TSRシブ醸成の推進 ・ T S Rの意味・目的を具体的な行動指針に盛り込み全学に浸透させる。	学生手帳や教職員手帳等において周知した。加えて「職員のあるべき姿」の策定を通して、TSRシブの醸成をはかった。
		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	大学祭を改革し、鴨台祭として学生が中心となり、学生・教職員・地域が一体となり運営する体制を整えた。広報戦略として鴨台祭の情報発信に注力し、1万人以上の来場者を記録した。
		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	すがも鴨台花まつりやあさ市等、一般社団法人コンソーシアムすがも花街道と連携したイベントを実施し、ブランドイメージの向上をはかった。
		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。	表現文化学科の光とことばのフェスティバルやゼミ対抗プレゼン大会、人文学科のシンポジウム等、学科が主体的に実施した。地域構想研究所公開シンポジウムや高大接続改革システム研究会等、多くのシンポジウムや研究会を実施し、本学の教育研究の成果を広く社会へ発信した。
		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、支援を行う。	学長裁量経費を導入し、学科・研究科単位での教育活動の改善改革を促した。さらに、学修成果発表に対しての助成・支援を検討する。
		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	創立90周年記念ロゴマークすることでブランディングの向上をはかった。創立90周年記念勸募感謝の集いを平成28年5月に実施し、多くの関係者の出席を得た。

TSRマネジメント 区分		計画と実行	
		計画	結果
5 つ の 社 会 的 責 任	TSRによる 大学運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR室の設置と本格稼働（エンrollment・マネジメントの実施）</li> <li>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。</li> </ul>	平成27年4月にIR・EMセンターを設置し、続いて平成29年10月にエンrollment・マネジメント研究所を開設した。学生の入学前から卒業後までの一貫した情報を収集・分析・提供し、本学の教育・研究・社会貢献及びTSRマネジメント等について企画・立案・支援を行う体制を整えた。
		<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的広報活動の実施</li> <li>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。</li> </ul>	広報戦略会議において、法人広報と学生募集広報を戦略的に遂行するとともに、事務局体制を一元化することで統一したブランドイメージの醸成をはかり平成30年度入試は志願者数1万人超を達成した。
		<ul style="list-style-type: none"> <li>情報基盤整備事業</li> <li>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。</li> </ul>	平成30年度に情報基盤整備に伴うネットワークを構築する計画を立案する。
		教学・経営・ガバナンス体制・システムの構築と実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な経営状況の分析</li> <li>eポートフォリオ（学生のセルフマネジメント）</li> <li>職員ポートフォリオ</li> <li>教育・研究活動のポートフォリオ</li> </ul>	IR・EMセンターと連携して、大学運営、教育研究改善、学生支援に資するためのIRシステムの構築が完了し、全教職員がウェブ上で利用することができるようになった。ポートフォリオについては、システム構築には至っていない。引き続きAI等を活用したシステム開発の可能性について検討を行っている。
		入学試験改革 <ul style="list-style-type: none"> <li>従来型選択方式からの脱却</li> </ul>	一般入試においては、中期日程を導入した。さらに、入試科目を見直し、3科目型中心の入試方式へ変更した。また、2021年度入試制度改革を見据え、AO入試に関してAPとの関係が高校生により伝わりやすいフォーマットへ変更した。
		新学部設置（計6学部体制、収容定員5,000名） <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	平成28年度に地域創生学部を設置した。さらに、平成32年度に人間学部から社会共生学部へと改組することを目指し、改組準備委員会を設置し、議論を開始した。
		TSR No.1総合調査 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」という約束を検証する大正大学No.1ビジョン満足度調査を隔年で実施。	TSR総合調査を実施し、第1回は学生調査、第2回は学生・高校調査、第3回は学生・卒業生・高校調査を実施した。学生調査により学生食堂を改善し、高校調査により入試中期日程を創設する等、本学の運営ビジョンを改善している。