

終章

<総括>

学生数 28,000 名を抱える本学にとって、教育改革と研究活動の活性化を効果的に進め常に改善していくためには多大なるエネルギーを必要とする。その原動力は、建学の理念であり、次世代を担う人材の育成にどれほどの責任感と情熱とを持てるかにかかっている。

その信念のもとに、本学はこれまでに早い時期から休むことなく、常により良き大学となることを目指してさまざまな改革に取り組んできている。それらは、例えば持続可能で平和を基調とする社会を実現し、わが国にとっても有益な成果をもたらすための研究活動の活性化、学生の満足度の向上と教職員の労働の場としての環境整備および社会に対して常に適切で合理的な組織管理と運営等、改革課題は多岐にわたっている。

今回の大学基準協会による第三者評価は、まさにこうした改革への取り組みを教職員一同で再認識することのできる絶好のチャンスであったと思われる。18歳人口の減少、経済状況の変化等、大学はこれまでにない大変厳しい環境に置かれている。そのような中、大学が取り組むべき教育研究活動のあり方を今一度見直し、次へつなげていくことは非常に有益であり、また実りあるものとしなければならない。

本報告書をここで総括するとともに、大学としてさらなる改革へ向けて残された課題についてここで整理し、まとめたい。

1) 大学・学部等の理念・目的

本学の理念は、設立以来、変わることなく高く掲げられてきている。

創業者松前はこの「望星学塾」に次の四つの言葉を掲げた。

- 若き日に汝の思想を培え
- 若き日に汝の体躯を養え
- 若き日に汝の智能を磨け
- 若き日に汝の希望を星につなげ

ここでは、身体を鍛え、知能を磨くとともに、人間、社会、自然、歴史、世界等に対する幅広い視野をもって、一人ひとりが人生の基盤となる思想を培い、人生の意義について共に考えつつ希望の星に向かって生きていこうと語りかけている。

本学園は、このような創業者の精神を受け継ぎ、明日の歴史を担う強い使命感と豊かな人間性をもった人材を育てることにより、「調和のとれた文明社会を建設する」という理想を高く掲げ、歩み続ける。

時代が大きく変わっても、創業者の精神に触れるとき、常にその新鮮さと時代への適合性とに触れることができる。我々は今、そして次の時代にもこの高き理念の下、次世代を担う使命感にあふれた人材の育成に努力し続けなければならない。

2) 教育研究組織

本学では、建学の精神の理念に基づき、三大学統合を中心にさまざまな改編を実施してきた。また、少子化や財務等の現在の課題を解決していくべく、第Ⅰ期から第Ⅲ期までの学部・大学院の改組改編も着実に実施している。しかし、その過程において、類似の学部・学科の増加、学部から研究科への連続性の強化等の改善が必要となっている。今後は、類似学部・学科の整理・統合、学部から大学院への継続的な教育組織のための大学院改革を展開していく。

3) 教育課程・方法

本学では、学士課程の教育の質を確保し社会のニーズに対応すべく、現代文明論を中心とした東海大学型リベラルアーツ教育とそれを支援する多彩な教育システムを展開している。カリキュラムポリシーの策定、シラバスの改善、いい授業を推奨する FD 活動、「Sナビ」による初年次教育の充実、GPA 制度や学生支援システム（学生電子カルテ）によるきめ細かい学修・生活指導、学生の個性を伸ばす学修プログラムのチャレンジセンターやキャンパス間留学制度、国際感覚を身につける海外派遣留学制度、ユニークな体験を得る海洋調査研修船「望星丸」を利用した海外研修航海等、現代 GP 等を利用した多様で幅広い教育システムを展開しており、学生満足度も向上し、学士課程の教育システムは十分機能し始めていると言える。

また、大学院教育では、専門領域の垣根を越えた学際性、国際性を意識した教育課程を実現するべく、総合理工学研究科を中心に科学技術を総合的に研究教育する教育を展開している。しかし、学部から大学院修士、さらには博士課程への連続的な体制が不十分であり、一貫した教育システムの構築が必要である。また、全学的なシラバスの作成と Web による公開（2010 年度）、委員会の設置等を各研究科で実施しているが、実施内容においてそれぞれの研究科に差があり、全学統一の組織的活動による FD 活動の定着までには至っていない。

4) 学生の受け入れ

本学における入試試験は、入試センターと教学部とが連携を取り、「AO 入試」、「推薦入試」、「学力選抜型入試」等を設定し、全学的な体制の下、統一的に実施している。しかし、少子化や「大学全入」時代の到来により、本学における志願者数の減少は、2009 年度においても下げ止まらない状況である。志願者増加・入学手続き率向上のため、原因分析を行い、全学を挙げてその対策を講じている。また、継続的に定員の充足率が低い学部においては、学生の教育の質を保証しつつ、状況に応じて、改組改編・募集停止の措置を行っている。

広報活動においては、入学広報課、入試事務課の 2 課体制にし、全学的な入試広報活動を展開している。その結果、過去 3 カ年のオープンキャンパス参加者数は徐々に増加している。しかし、この参加者増が、志願者増加までには至っていない。

また、付属・系列高校からの入学者や、推薦入試による入学者に対しては、入学前教育を実施しており、入学が決まった学生の学力レベルの保持に努めている。

大学院研究科の学生の受け入れに関しては、理工系学部からの進学者は、着実に受け入れができてきている。しかし、文科系の研究科においては、必ずしも十分な学生数が確保できているとは言えない。教育環境の充実や推薦入試の拡大、就職支援などの方策を講じているが、成果があがるまでには、まだまだ時間を要すると判断される。

5) 学生生活

学生生活支援は、経済的支援、就職支援、学生の心身の健康保持・増進のための学生相談、キャンパスライフ支援に大別することができる。

経済的支援については、東海大学奨学金、日本学生支援機構奨学金をはじめ、さまざまな奨学金制度を準備している。災害や経済的不況に対する本学の応急奨学金も実施しているが、さらに採用定員の増加、運用の拡大を図っている。

就職支援は、キャリア支援センターと各学部・研究科が連携を取り、学内合同説明会や就職支援講座等、さまざまな支援ときめ細かい指導を行っており、その結果、2008 年度の就職率は 96.1% まで向上した。

学生相談や修学に関する学生支援については、健康相談は全学を統括している健康推進センターが担当し、その他については「Sナビ（初年次教育のための学修相談室）」や学生生活の総合相談案内の「クリック（CLIC）」などが担当部門となっている。相談件数も年々増加していることから、着実に根付いてきていると思われる。

また、本学ではキャンパスライフ支援として、従来の課外活動以外に、学生の「集い力」「挑み力」「成し遂げ力」を体得するため、チャレンジセンター活動を展開している（2006 年度、現代 GP に採択）。チャレンジセンターは、学生の地域連携・社会貢献活動を通して、社会的実践力を身につけ、社会で活躍できる人材を養成することを目的としている。近年の具体的な活動としては、ソーラーカーの「ライトパワープロジェクト」や「キャンパスストリート」等、学生が主体となるユニークなプロジェクトを展開しており、これらの学生に対し、多角的なサポートを行っている。

6) 研究環境

研究環境については、研究費の重点配算、科学研究費補助金申請など外部資金獲得、外部機関・学部間の研究者交流の推進、特許出願と技術移転等の施策を実施し、活性化を図っている。教員個人研究費については、資格（教授・准教授等）間での差異は設けていない。

経常研究費以外では、3つの研究奨励補助施策（「A計画」「B計画」「C計画」等）を用意し、若手を中心とした研究支援を行っている。また、学部間の研究者交流の推進を目的に、公募形式による 17 号館研究プロジェクト支援や、2009 年度から世界トップレベル研究拠点形成を目指した総研プロジェクトを実施し、研究環境整備や研究費の重点配算を行っている。

特許出願では、量から質への転換を行っている。そのため、出願件数は、一時に比べ減少しているが、権利化の登録件数は増加傾向にあり順調である。

一方、論文件数や外部資金獲得は、ここ数年横ばいかまたは緩やかに減少しているため、科学研究費補助金申請の義務化の検討のみならず、若手教員支援や総研プロジェクトの予算の重点配算等の採択に結びつく支援施策を順次実施していく。

7) 社会貢献

本学の社会貢献は、三鷹市にある望星学塾をはじめ、高輪校舎のエクステンションセンター、静岡市の東海大学社会教育センター等、一般市民を対象にした講演会や生涯学習講座、シンポジウムの開催等、年間を通じて数多くの活動を行っている。また、市民の大学施設の利用として、各キャンパスの図書館を開放しており、多くの市民が図書館を訪れている。

また、チャレンジセンターによる地域との連携活動も、毎年25件前後行われており、着実に根付いてきている。

国際貢献活動として、「国際戦略本部」を中心に、学術・文化・スポーツ活動を通じた活発な国際交流活動を行っている。また、国際平和や地球環境をテーマとした国際会議やシンポジウムを主催するなど、26カ国・地域の72機関と学術交流協定を締結し、研究者・学生の国際的な交流を行っている。今後は、それらの内容を充実させるとともに社会貢献を拡大していく。

8) 教員組織

本学では、三大学統合や改組改編に応じて、教育内容の質の維持・向上を目標とした教員の適正な配置を行ってきた。一部の学部において、年齢構成上の理由から、若手教員の補充が望まれるが、第Ⅱ期、第Ⅲ期教育改革の過渡期であるため、新規採用は控えざるを得ないのが現状である。これについては、今後の改組改編を通じて、年齢構成や教員配置等の学部全体のバランスを考慮しながら補充計画を進めていく。

教員の募集・昇格については、規程・基準に基づき、計画的、かつ適切に行われている。一方教員の評価に関しては、2004年度から導入した本学独自の「総合的業績評価制度」により、多面的に評価する方法が定着してきている。この制度では、教員を、研究・教育・学内外活動の3つの視点から評価することになっており、教員個々の評価結果は、本人にフィードバックするとともに、教員資格審査や特別研究休暇等の審査に活用している。

教育研究支援職員については、湘南校舎では教育支援センターが統括し、各学部等へ支援職員を派遣・配置している。湘南校舎以外の各校舎においては、規模や環境に応じて、各校舎の授業等の専任職員が学部等の支援にあたっている。

支援職員については、分野の違い等により、特有の能力が求められることがある。そのため、外部研修受講や技術交流を通してスキルアップを図っている。一方では各学部等の特異性に対応すると同時に、共通する部分もあることから、その部分については標準化を進めている。しかし、本学の職員は、学園レベルでの異動があるため、異動した場合の業務レベルの保持など難しい課題もある。この点については、大学レベルでの方針が必要があると考えている。

9) 事務組織

2008年度の三大学統合や高輪校舎の開設により、キャンパスが北海道から九州までの全国に拡大し、それに伴う業務量も増大した。しかし、いろいろな改善や工夫（TV会議システムの活用や、組織変更による対応等）により、従来とほぼ同じ業務レベルを保つことができている。

また、「第9章 事務組織」「第13章 財務」で述べたとおり、本学の財務状況は厳しい状況にあるが、退職等による補充を控えるなどの施策により、人件費の抑制をしている。

業務面においては、業務調査の実施により、適正人員数を常にチェックしていることと、各種能力開発制度を整備していることにより、教職員の能力開発と適正な人員配置ができている。今後は、人員構成（年齢構成）の適切化、スキルアップのためのさらなるサポート体制づくりが必要であると考えている。

10) 施設・設備

各キャンパスにおいて、学生が快適で充実した学生生活を過ごすことができる施設・設備等の整備状況は、「第10章 施設・設備」で述べたとおり、適切である。

教育研究施設・設備に関しては、中長期計画に基づき、各建物の改修工事等を進めるとともに、

緊急性の高い案件を優先的に、年次計画に従って改修・修繕工事を行っている。

本学のメインキャンパスである湘南校舎に関しては、新築施設のみならず、既存施設に対しても、スロープ、エレベーター、多目的トイレのバリアフリー化や食堂や売店の環境整備もを行っている。しかし、多くの校舎において、築後 30 年前後の施設の老朽化対策が迫られており、耐震診断・補強工事が必要な状況である。これらの課題については、今後も継続して取り組んでいく。

11) 図書電子媒体

図書館は、各キャンパスにおいて地域への貢献も含め、その運用はほぼ問題なく行われている。収蔵スペース、座席数、データベースの整備等については、いくつかの課題は残されているものの、電子ジャーナルやデータベースの利用するなど、電子化は着実に進んでいる。

とくに図書の収蔵スペースの確保は、早々に取り組むべき課題であり、今後解決に向けて取り組んでいく。

12) 大学の管理・運営

2009 年度より本学の学長室室長を法人高等教育部の部付とすることで、情報の共有と組織、教職員の適正配置に関する協議をより容易に行えるようになったため、意志決定プロセスの透明化が進んだ。

学部の運営における意志決定プロセスの透明化についても、学部長会議、教授会、主任教授会または、大学院運営委員会をはじめとする縦と横の機能が連携していることで、大学として掲げた目標をほぼ達成している。

教育・研究および管理系組織、教職員の適正配置、キャンパスの環境整備については、法人本部のファシリティ部門を大学に移管し、より大学事情に密着した対応ができるように組織を改編してきている。

13) 財務

教育研究事業の持続性と財政の健全性を維持するため、厳正な内部監査の実施、監査結果の開示などにより、透明性を確保している。2004 年には理事長・総長を中心とした財務改革本部を設置し、その下に学園の財務改革の推進と教育体制の改革を柱としたプロジェクトを立ち上げた。

現在は、このプロジェクトの提言に基づく、Ⅰ期・Ⅱ期・Ⅲ期にわたる大学改革を着々と進めている。

しかし、三大学統合後、北海道や九州等の地方に所在する学部および初等中等教育機関における収支バランスの悪化が財政に多大な影響を与え、さまざまな財政項目で低調な状況となっている。2008 年度から長期的・抜本的改革に着手したが、現時点での即時的な成果は得られていない。また、病院の新設および病院建設等にかかる借入金が複数の項目に影響を及ぼしているが、新病院開設による事業収入が増え、借入金も着実に返済されている。学園を挙げて取り組んでいる大学改革を中心とする改革施策を計画通り実施することで、第Ⅲ期改革完了年度の 2015 年以降に改善効果が発揮される見込みである。それまでは、前倒しが可能な施策に積極的に取り組んでいく。

14) 自己点検評価

大学の点検評価機能を強化し、改善につながる自己点検評価システムを確立するために、ここ数年で多くの取り組みを行ってきた。とくに三大学統合を経て、東海大学としての 5 年間の中期目標を明確にした。同時に、その目標を学部・研究科等で具体的に実施するためのツールとして、本学独自の目標設定シート（ミッション・シェアリング・シート）を導入し、PDCA サイクルのプランニング（P）と、迅速な実施（D）を定着させる体制を構築した。今後は、このミッション・シェアリング・シートを従来から実施してきた客観的なチェック（C）の自己点検評価体制、ならびに効果的な改善策の立案（A）に結びつけ、持続可能な PDCA 体制づくりと健全な運営体制を実施していく。

15) 情報公開・説明責任

財務情報をはじめ、大学の活動については、とくにホームページの整備により、広く社会に公開できるようになった。2008 年の三大学統合により、卒業生数も 30 万人を超え、北海道から九州、あるいは海外に広がりつつある。大学の活動をさらにわかりやすく伝える工夫が必要であるとともに、社会、あるいは卒業生とともに情報を共有しつつ、発展していく大学としてあり続けるため

の努力を行っていく。

以上、15の項目ごとに報告書の概要を整理したが、全体を振り返ってみれば、今現在置かれている状況は、何としても2008年の三大学統合後のさまざまな課題を解決しなければならないという点である。加えて、社会の経済状況の混乱、18歳人口の減少等、外部要因による多く課題にも対応していかなければならない状況にある。14の高等学校、7つの中等部等は、18歳人口のみならず、18歳未満全体の人口減少すなわち少子化とも関わり、学園全体の財務状況を厳しいものになっている。単に大学だけの改革だけでは難しい課題もあり、大胆な施策を必要としている。

三大学の統合は、1年以上が経過し、その効果も出始めようとしている。例えば、2010年度に新たに設置される観光学部は、その実践的教育の中で、北海道から九州までの各キャンパスの施設を活かすものであり、三大学の統合なくしては、その実現は困難なものであったと言える。他にも北海道、九州、そして関東の各キャンパスを結んだ国内留学は、学生にとって新たな可能性と感動体験を与え、さまざまなコミュニケーションとネットワークづくりを通じて、彼らの希望と夢を実現させようとするものである。

大学創立の理想が今にしてようやくシステムとして実現しようとしている。我々は、常に課題に対峙し乗り越え、明日の社会に貢献し続けていく。