本編　第Ⅱ部

はじめに

本学は、建学の理念を実現するため、2009 年度に新たに今後 5 年間の中期目標を設定した。中期目標は、「東海大学のミッション」とミッションを具現化する「基本目標」、その目標をさらに具現化するための「達成目標」の 3 階層で構成されている。

この中期目標を具現化するものとして、各部門はさらに具体的な目標を設定し、その目標にとりくんだ結果を、毎年自己点検・評価報告書としてとりまとめている。

本編第Ⅱ部では、各部署において作成した自己点検・評価報告書を掲載する。

なお、中期目標は、添付資料をご参照いただきたい。

※添付資料

「東海大学中期目標」

添付資料
20090413

東海大学中期目標（学内用）

東海大学　学長

建学の理念

創立者松前重義は、青年時代に「人生いかに生きるべきか」について思い悩み、内村鑑三の研究会を訪ね、その思想に深く感銘を受けるようになりました。特にデンマークの教育による国づくりの歴史に啓発され、生涯を教育に捧げようと決意して「望星学塾」を開設しました。ここに東海大学の原点があります。

創立者松前はこの「望星学塾」に次の四つの言葉を掲げました。

若き日に汝の思想を培え
若き日に汝の体軀を養え
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ます。

本学園は、このような創立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、歩み続けていきます。＜建学の精神とその基調 2009 より抜粋＞

Ⅰ．東海大学のミッション

本学は、建学の理念のもと、「教育」「研究」「社会貢献」「国際貢献」の四つの柱で、新たな社会的価値を創造していくことを使命とします。

そのために、先駆的な教育・研究を通じて、国際的な視野を持って複雑な課題にも協力しあいながら果敢に挑戦し、問題解決していくことのできる人材を育成し、国内外を問わず広く社会に貢献する大学を目指します。

Ⅱ．中期目標の期間

2009 年 4 月 1 日より、2014 年 3 月 31 日までとする。

Ⅲ．東海大学の現状

日本の 18 歳人口は、急激に減少する少子化の傾向が続いています。それに伴い、大学・短期大学の収容力（志願者数に対する入学者受け入れ規模の割合）は、91%（2007 年度）に達し「大学全入」時代が到来しています。

本学においても、志願者の減少は続き、2009 年度入試においても下げ止まらない状況です。

また、志願者の減少に伴い、大学全体における定員充足率も 1.0 を切り、学部・学科によっては、危機的な定員充足率になっています。

定員充足率が下がるということは、同時に大学の重要な収入源である、学生生徒納付金額も減少します。しかし、大学の多くの施設・設備は、改修が必要な時期を迎え、かつ人件費の増加等とも併せ、大学の財政は支出超過の状態にあります。このことは、大学の主たる活動である、教育・研究活動に対し、戦略的な資金投下が難しくなることを意味しています。

このような状況の中、今後本学が生き残っていくためには、東海大学の建学の原点に立ち返り、ミッション（建学の理念）を実現するための、具体的な目標（中期目標）を掲げ、教職員が一丸となって、取り組むことが必要です。

本学のような大きな組織の中で、共通の目標に取り組むためには、その役割を各部門で分け合（シェアする）って目標を達成していくことが望まれます。目標を達成するためには、その管理体制のあり方が重要となりますが、本学の現在の管理体制は、学園レベルで管轄すべき事項は法人本部が、大学レベルで管轄すべき事項は大学が管轄しています。特に、組織管理・財務・人事等については、法人本部が大学を管轄している部分が大きく、目標達成のためには、法人本部と大学は、よりいっそう、かつ戦略的にその役割分担や機能を再確認する必要があります。

一方、目標を掲げ、一丸となって取り組んだとしても、取り組んだ結果を検証し、次へ繋げる、いわゆる改善のための PDCA サイクルがなければ、継続的な改善活動につながらず、ひいてはミッションの達成にもほど遠い取り組み体制になってしまいます。

また、PDCA サイクルに関しての近年の大学を取り巻く社会状況を鑑みると、国立大学の独立行政法人化に伴い、大学自らが自己点検評価し、その結果を社会に公開するという説明責任を果たすことが強く求められるようになってきました。

以上の現状を踏まえ、東海大学が今後５年間で取り組むべき喫緊の課題として、７つの重点項目を定めました。

Ⅳ．７つの重点項目

～今後５年間、本学が取り組むべき喫緊の課題～

１）建学の理念に基づいた組織的教育の推進

本学が目指す姿と育てたい学生像を明確にし、本学における教育の結果、何が身についたか、というディプロマポリシーに掲げたアウトカムの視点から、カリキュラムを不断に点検し、卒業生の質を保証する。【3.教育内容方法】

２）研究活動の重点化

新たな社会的価値の創造のため、研究の重点化を図り、戦略的な研究分野を確立する。【6.研究環境】

３）組織の機能分担

法人本部と東海大学の機能分担を明確にし、財務状況との関係を踏まえた中期計画策定プロセスを見直す。【12.管理運営】

４）組織の見直し

学生確保が見込めない教育組織（定員の５割を３年連続確保できない教育組織）については、第二期、三期教育改革と合わせ、その組織構成を見直す。

【2.教育研究組織】

５）財務構造

財務構造は、大学の諸活動を推進するための根幹である。収支バランスをとることはもちろんのこと、学園と大学の財務基盤を明確にし、将来に向かって戦略的教育投資が円滑に出来る体制を構築する。また、基本目標に合致しない施策（事業）の実施経費は原則認めない。【13.財務】

６）学生募集

アドミッションポリシーを明確にし、学生募集活動を展開する。また「教育に強い東海大学」というブランドを確立し、これにより学生募集活動を展開する。

【4.学生の受け入れ】【8.教育組織】

７）自己点検評価体制の確立

学内の諸活動全てに、状況分析も含め、計画、実行、点検・評価という PDCA サイクルを適用し、改善につながるシステムを確立する。また、この PDCA サイクルで実行する取り組み全ての進捗管理が出来るシステムも同時に構築する。

【14.点検評価】

＊末尾の【　　】は、大学基準協会で定めている点検評価項目の「大項目番号と表題」　以下同じ。

Ⅴ．中期目標（2009 年度～2013 年度）

中期目標は、次のような階層で構成されています。

第一階層　⇒　『Ⅰ　東海大学のミッション』

第二階層　⇒　『Ⅳ-１　基本目標』

Ⅰ．東海大学のミッションを具現化するための目標を掲げています。

第三階層　⇒　『Ⅳ-２　達成目標』

Ⅳ-１　基本目標をさらに具現化（ブレイクダウン）した目標となります。ここで掲げた目標が、各部署で作成するミッション・シェアリング・シートの「達成目標」になります。

１．基本目標

１）教育の目標【3.教育内容方法】

「教育に強い東海大学」というブランド確立を目指す。

＜養成する人材像＞

ｉ）学士課程

建学の理念に基づき、自ら考え、集い、挑み、成し遂げる力を持った人材を育成する。

ⅱ）修士課程・博士課程前期

建学の理念に基づき、国際的な視野を持って、知の創造と承継と実践を目指し、複雑な課題にも果敢に挑戦し、問題解決することができる高度職業人を養成する。

ⅲ）博士課程後期

建学の理念に基づき、国際的な視野を持って、知の創造と承継と実践を通じて、複雑な課題にも果敢に挑戦し、問題解決することができる研究者及び高度専門職業人を養成する。

ⅳ）専門職学位課程

建学の理念に基づき、幅広くかつ深い学識を修得し、高度専門職としての職務を十分に遂行できる責任感と倫理観を兼ね備えた人材を養成する。

２）学生の受入れ・志願者確保・定員充足の目標【4.学生の受け入れ】

ｉ）学士課程

建学の理念を理解するとともにそれに共鳴し、学力のみに捉われず、多様な資質をもった人材を受け入れ、かつ定員を確保する。

ⅱ）修士課程・博士課程前期

建学の理念を理解するとともにそれに共鳴し、専門性を追求する意欲を持った学生を受け入れ、かつ定員を確保する。

ⅲ）博士課程後期

建学の理念を理解するとともにそれに共鳴し、修士・博士前期課程における専門的な学力と研究に対する基礎的な能力を持った学生を受け入れ、かつ定員を確保する。

ⅳ）専門職学位課程

建学の理念を理解するとともにそれに共鳴し、高度専門職業人として専門性を追求する意欲をもった人材を受け入れ、かつ定員を確保する。

ｖ）多様な人材を受け入れるために、科目等履修生としての社会人と、留学生をより積極的に受け入れる。

３）研究の目標【6.研究環境】

既存の学問分野に囚われず、新たな社会的価値を創造する研究を重点化し、戦略的な研究分野を確立する。また、各キャンパスにおいて、地域に立脚した研究を推進する。

4）管理運営の目標【8.教員組織】【9.事務組織】【12.管理運営】

法人本部とともに、教育、研究及び管理系組織、教職員の適正配置、キャンパスの環境整備について不断に点検評価し、改善してゆく。

ⅰ）組織の見直し

＜教育組織＞【2.教育組織】【8.教員組織】

大学のミッション実現のため、社会や学生の要請に対応したより良い教育・研究体制を再構築する。

第Ⅱ期、第Ⅲ期の教育組織の改革計画を推進する。

＜事務組織＞【9.事務組織】

大学の教育・研究・社会貢献・国際活動を推進・補助できる効率的な事務組織を目指す。

ⅱ）教職員の適正配置【8.教員組織】【9.事務組織】

組織の見直しに応じ、財務状況を踏まえた教職員の適正配置を検討する。また財務状況を踏まえた適正配置を可能にするための採用方法と、現有職員の能力開発についての方策を検討する。

ⅲ）キャンパスの環境整備（施設・設備計画）【10.施設設備】

施設・設備については、優先順位を設け、財務状況を考慮しながら、計画的に維持・改修を行う。（厳しい財務状況から、緊急を要するもの若しくは原資の確保されているもの以外の施設設備投資は、当面の間見送る）

ⅳ）大学の意思決定

ミッションを実現させるための意思決定プロセスを透明化・可視化する。

5）財務の目標【13.財務】

2010 年を目処とする類似学部・学科の統合のみならず、各学部・学科・学校の学生数と人件費のバランス等を含め改廃も考慮に入れた総合的な見直しを早急に実施し、身の丈にあった財務体質を確立し健全経営の実現を目指す。

6）学生・就職支援の目標【5.学生生活】

育成する人材像を実現するための正課外におけるプログラムを充実させることにより、キャンパスライフを充実させる。また、キャンパス施設・設備の充実と就職支援を行うことにより、現在の学生（在学生・卒業生）の満足度を向上させる。

7）国際貢献・社会貢献の目標【7.社会貢献】

国際平和貢献のための国際連携活動を推進するうえで、海外の教育施設の役割を確立する。また同様に国内においても、既存施設を活用した地域社会との連携活動を充実させる。

8）図書・電子媒体に関する目標【11.図書・電子媒体等】

自ら考える力を育むために、学生の主体的な勉学を支援するための最適な環境整備を行う。

9）情報公開・説明責任に関する目標【15.情報公開・説明責任】

情報公開を積極的に進め、社会に対する説明責任を果たすとともに、その透明性を高める。

10）自己点検評価の目標【14.点検評価】

大学の点検機能を強化し、改善に繋がる自己点検評価システムを確立する。

２．達成目標

1）教育の目標【3.教育内容方法】

＜学士課程教育＞

①多様な学生を受け入れるため、学生自身が必要と考える基礎学力やリテラシーを学べるような環境とシステムを整備すると同時に、学力に秀でた学生に対してより深く学べるような環境とシステムも整備する。

②カリキュラムポリシーの策定とその具体化を図る。

育成する人材像を学則や要覧に明文化し、授業要覧やシラバスに具体的な目標を明確に記載した教育プログラムを確立する。

【取り組み例】

a.大学の方針、目標に基づく、学部学科の育成人材像の明確化、教育の特色の明確化

b.教育プログラムによる組織的教育の推進

c.重点授業評価項目の向上目標値の設定

d.「学習ガイドブック」の内容策定と指導方法の基準化

e.授業目標の明確化、can do リストに基づく成績評価基準の明文化

f.総合教育、情報教育、外国語教育、チャレンジセンターとの連携強化

g.個々の教員の教育成果目標の設定

③教育の質保証のための PDCA サイクルを定着させる。

科目到達度と成績評価指標を明示し、学力実態に応じた授業の改善を行う。また、総合的業績評価制度、ミッション・シェアリング・シートを連動させたシステムを稼動させる。（2010 年度を目処とする）

④多様な学生に対応するために、学生一人ひとりへの対応システムを構築し、指導教員制度の充実と、学生支援システムの活用を定着させる。

＜修士課程・博士課程前期＞

①専門分野の基礎学力の定着と応用力を身につけられるようなカリキュラムポリシーの策定とその具体化を図る。

育成する人材像の明文化と、授業要覧やシラバスに具体的な目標を明確に記載した教育プログラムを確立する。

②教育の質保証のための PDCA サイクルを定着させる。

科目到達度と成績評価指標を明示し、学力実態に応じた授業の改善を行う。

＜博士課程後期＞

①専門分野の研究者として自立できる能力を育成する。そのためのカリキュラムポリシーの策定とその具体化を図る。
育成する人材像の明文化と、授業要覧やシラバスに具体的な目標を明確に記載した教育プログラムを確立する。

②教育の質保証のための PDCA サイクルを定着させる。

＜専門職学位課程＞

①育成する人材像の明確化と、専門分野の高度専門職業人としての能力を身に付けられるようなカリキュラムポリシーの策定とその具体化を図る。

②教育の質保証のための PDCA サイクルを定着させる。

２）学生の受け入れ・志願者確保・定員充足の目標

①志願者増加・入学手続き率を向上させるために、志願者減少の原因分析を行い、結果を学長に報告する。（2009 年度中）
この原因分析に基づき、②以下の施策を実行する。

②志願者状況に応じた学部学科定員と教員組織の柔軟な見直しを行い、定員充足率を確保する。【4.学生の受け入れ】【8.教員組織】

③受験生数を確保するとともに増加させていくための施策（付属高校との連携、高校生、保護者への広報、偏差値のランクアップ等）を策定し実行する。
５年後、全ての学部・研究科について定員充足率 1.0 を目指す。
【4.学生の受け入れ】

④多様な学生を受け入れるための、多様な入試制度を検討し、その結果を自己点検評価する。自己点検評価結果は、次の改善のための提言事項とする。【4.学生の受け入れ】

⑤受験生を中心とした本学の広報を行うことにより、東海大学に対する関心を高め、志願者増につなげる。

３）研究の目標【6.研究環境】

①大学及び学部等において、新たな社会的価値の創造に貢献できる研究テーマに対し研究費の重点配算を行う。

②研究活動を充実させ、外部資金獲得へつなげられるよう施設の改修、増築を計画する。

③科学研究費獲得件数を増やすため、学部等における５年後の申請率（応募件数／専任教員数）を、50%以上にする。

④各キャンパスにおいて、地域と密着した研究を推進し、業績件数を増やす。

⑤産学連携活動を通じて知的財産マインドの醸成に務め、実施可能な特許の出願に務めると共に技術移転活動を活発に行い、実施許諾率を向上する。

⑥研究活動を活性化するために、外部機関や学部間の人材（研究者）交流を推進し、交流件数を増やす。

４）管理運営の目標【12.管理運営】

ｉ）組織の見直し

①組織間機能分担（法人本部と東海大学、湘南校舎と他校舎間の機能）を明確にし、効率的な業務遂行のため、職務上の役割・権限を明確にする。

②財務の収支バランスを踏まえ、18 歳人口減少へ対応する適正規模を目指した組織のあり方を検討し、学長へ提言する。

（東海大学　⇒　東海大学おける適正規模を目指した組織のあり方を検討。(2009 年度中)

定員割れ学部学科の統廃合及び改組に関するガイドライン作成（2009 年度）

法人本部（法人企画調整会議）

⇒　大学と短期大学、付属高中以下の学園内における位置づけ（大学との連携か独立か）を明確にする。大学との連携を前提とした短期大学、付属高中以下は、大学主導で連携のあり方を明確にする。(2009 年度中)

③2012 年度大学院の改組改編に合わせ、研究所と研究科を連動させる方策を検討し、学長へ提言する。

ⅱ）教職員の適正配置

①目標や組織の目的にあった戦略的な教職員の採用を行う。また男女共同参画社会の実現に向け、女性教員を増やす。【8.教員組織】【9.事務組織】

②増加傾向にある業務に対応するため、専任事務職員の責任と役割を明確にし、明文化する。【9.事務組織】

③ミッションの実現のための教職員の適正配置を可能にするため、社会の要請や業務の実態に即した人事制度を検討する。また業務遂行のために求められる能力を明確にし、職員の専門性にも考慮した能力開発制度及び人材の活用方法について検討する。（各種アドミニストレータ等の育成と活用等）【9.事務組織】【8.教員組織】

ⅲ）キャンパスの環境整備【10.施設・設備】

①教育効果の向上を目指すために、教育施設の改修と充実を図る。

実験室の整備

遠隔、e ラーニング教育関連設備の充実

自習室の整備

②学習環境の整備という観点から、耐震補強工事等の施設の改修を行う。

③自ら考える力を育むことができる環境整備のため、授業時以外の学生の居場所を確保し、滞在時間を増加させるためにキャンパス環境の整備と維持を行う。

ⅳ）大学の意思決定

①限られた経営原資で目標を達成するために、統一的かつ速やかな意思決定を行い、そのプロセスを可視化する。

②教育・研究の制度、政策、他大学等の動向など、大学関連の情報を収集・分析する仕組みを整備する。

５）財務の目標【13.財務】

①５年後に向けて収支バランスを改善する。（単年度黒字化）

財務的な損益分岐点を明確にするとともに、黒字化への財務計画を学長へ提案する。（2009 年度）

帰属収入における三大経費（人件費、教育研究経費、管理経費）のパーセンテージ設定による予算統制案を検討し、学長に提案する。（2009 年度）

②原則「消費支出 100％以内」を判断の基準とし、消費支出が帰属収入を上回らない予算編成と執行を行う。

③増収策（補助金、寄付金、資産の有効活用、競争的資金の獲得、事業収入）を講じ、収入増を図る。

④収支改善に関する教職員の理解を深めるために、分かりやすい情報を提供する。

６）学生・就職支援の目標【5.学生生活】

①退学者・長期滞留者を半減させるために、学生支援システムを活用して原因の分析を行い、必要に応じて学生の勉強面及び生活面のケア（学修上の指導や、奨学金の拡充による生活面のケア等）を行う体制を構築する。

②キャリア教育を充実させ、インターンシップの単位化を進めるとともに、企業等の見学の機会をより多く設ける。

③就職支援を強化することにより、就職率を増加させる。

④精神的に不安定な学生をケアするために、学生相談機能を強化する。

⑤社会での活躍を期待し、情報教育を中心に倫理観・道徳観を育み、適切な情報管理能力を身につけさせる。

７）国際貢献・社会貢献の目標【4.学生の受け入れ】【7.社会貢献】

①研究者及び学生の国際貢献活動を活性化させるために、単に交換留学にとどまらない国際交流活動の件数を増やす。

②チャレンジセンターの活動を通し、地域社会との連携活動を展開する。

連携活動件数を増やす。

８）図書・電子媒体に関する目標【11.図書・電子媒体】

①蔵書を保管する充分な書庫スペースを確保する。

②図書館におけるインフラを整備し、電子媒体（電子ジャーナル等）の利用率を向上させる。

③自ら考える力を育むために、学生の図書館入館者数を前年度より増加させる。

９）情報公開・説明責任に関する目標【15.情報公開・説明責任】

①ステークホルダーから見て、情報を公開するだけではなく、その情報の見方についても解説されている分かりやすい情報を公開する。

②学外（卒業生等のステークホルダー）からの意見を聴収し、大学の改善に役立てるための web を活用したネットワークを構築する。

１０）自己点検評価の目標【14.自己点検評価】

①学内諸活動の自己点検評価を毎年実施し、改善へと結びつく自己点検評価体制を構築する。

②学部等より提出された自己点検評価結果と改善策を「大学評価委員会」が点検して、改革成果に関する評価と改善策を付して学長に報告する。その結果を踏まえ、学長は、毎年３月に学部等の長に対し、個別に「学部マネジメントおよび教育改革」に関する指示・課題を与える。（毎年度）

以上

＜参考＞

大学基準協会点検評価項目（大項目）

１．理念・目的
２．教育研究組織
３．教育内容・方法
４．学生の受け入れ
５．学生生活
６．研究環境
７．社会貢献
８．教員組織
９．事務組織
10．施設・設備
11．図書・電子媒体等
12．管理運営
13．財務
14．点検・評価
15．情報公開・説明責任