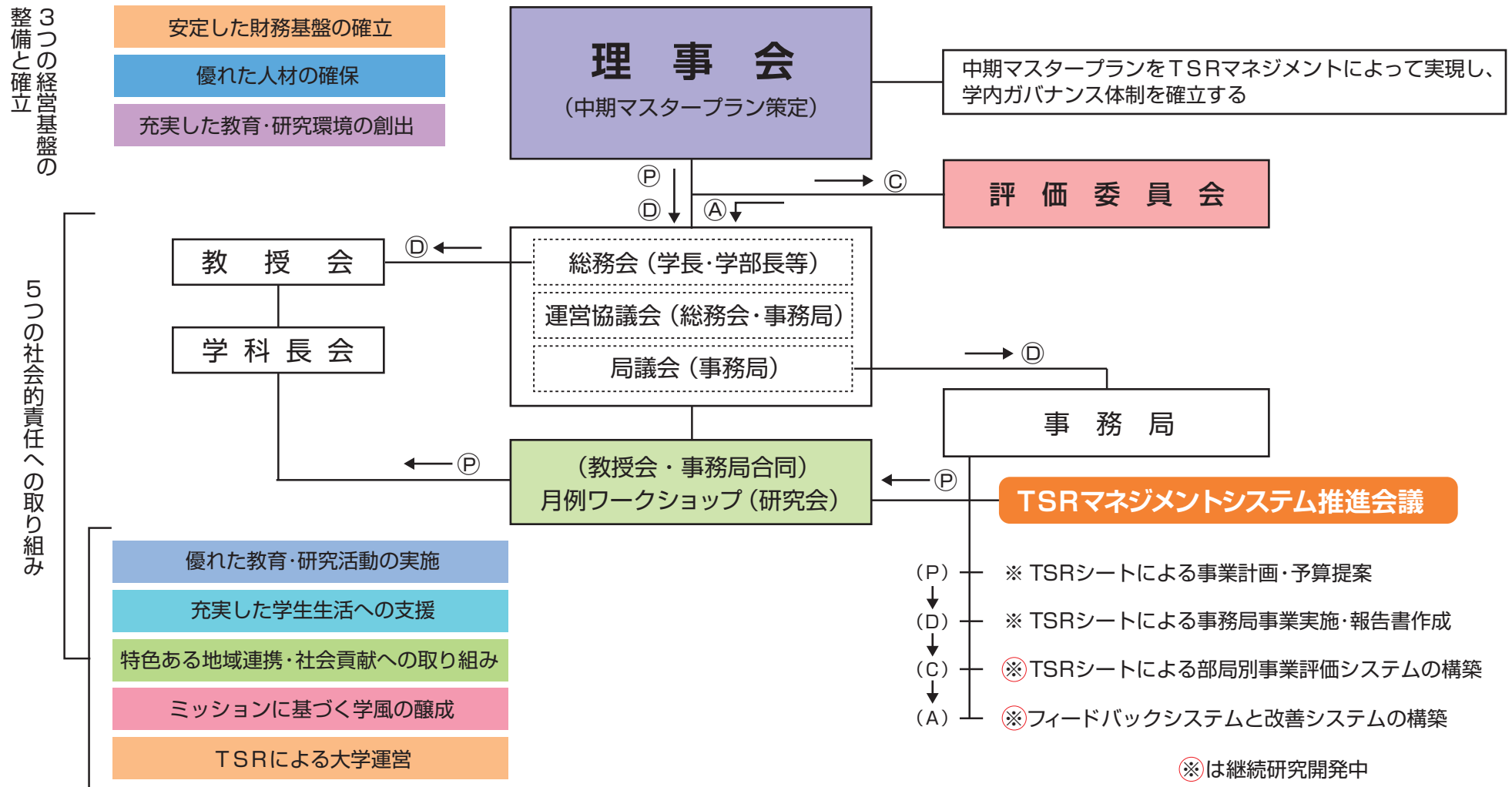


# TSR

## 大正大学の社会的責任 (TSR)

経営改革ビジョンの共有化を通じたガバナンス体制の確立

# 大正大学の社会的責任 (TSR) — 経営改革ビジョンの共有化を通じたガバナンス体制の確立 —



TSRマネジメントは③・②・①・④サイクルによって学内ガバナンス体制の確立をめざすものである。

TSRに基づく学内施策の実行を促すツールが各部局で制作されるTSRシートである。

このシートはバランススコアカードを応用したものであり、部局内の(P)・(D)・(C)・(A)サイクルは自己完結するものである

TSRへの取り組みは学内ガバナンス体制を目的としているところから上記のような学内P・D・C・Aサイクルの確立のための取り組みに着手した。。

# 大正大学の社会的責任(TSR) — 経営改革ビジョンの共有化を通じたガバナンス体制の確立 —

## ■ 取組を実施する背景

本学は平成 28 年に創立 90 周年を迎える仏教系の大学である。現在、少子化によって大学経営の状況が二極化に向かい、大規模総合大学が盛況となる一方、特に本学のような中規模文系大学の経営は大きな岐路に立たされている。こうした状況下、学生の確保の施策や教育研究を中心とする大学運営のあり方について抜本的な改革が必要な状況となった。そこで平成 20 年 4 月、理事長諮問の学内委員会を設置、以下の事項についてとりまとめを求めた。

- ① 建学の理念の現代的理解に基づく新たな教育を中心とする運営ビジョンの確立
- ② ビジョンの実現のための意思決定に対して理事会、教授会、事務局が一体となったガバナンス体制の確立と、PDCA サイクルによるマネジメントシステムの構築
- ③ 社会的責任を果たすための情報公開への対応

委員会は以上について十分な協議の上、ガバナンス体制の確立という視点から提言を行い、翌平成 21 年 3 月の理事会において「大正大学の中期マスタープラン」を採択した。ここでは、運営ビジョンの実行を促すための TSR (Taisho University Social Responsibility = 大正大学の社会的責任) の概念を掲げ、実務執行のシステム化 (TSR マネジメント) を試み、現在、数々の成果を収めつつある。

## ■ これまでの取組及び成果

### ④ 取組推進の概要

「智慧と慈悲」の実践という建学の理念の現代的解釈を行い、その価値観を共有するため、教育ビジョン「4つの人となる」を策定し、当面の目標として「首都圏文系大学におけるステークホルダーの期待・信頼・満足度 NO.1 を目指す」を位置付けた。この達成のため、教職員自由参加型の月 2 回のワークショップ、職員による週 1 回の研究会、年 1 回の合宿研修を行った。結果、教職員の共通認識を醸成し、全学が一体となって推進し、目標達成のための成功要因を含め以下の具体的な成果をあげた。

### ⑤ 取組のプロセスと成果事例

理事長諮問の学内委員会は、大学運営協議会（学長、学部長等執行部、事務局長、事務部長で構成）内で協議されることとなり、平成 20 年 4 月スタートした。

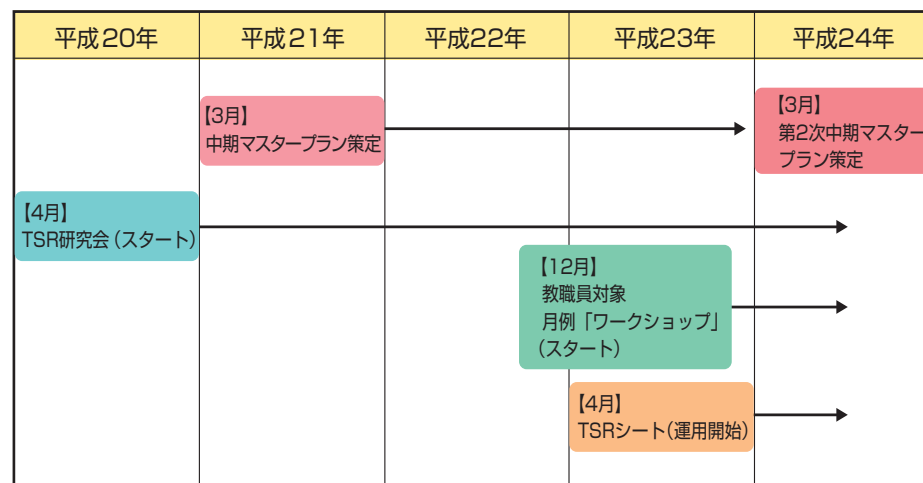
また、具体的な取組課題については、事務局長のもとに「TSR 研究会」（事務局各部署代表 10 名）を組織、毎週木曜日、定例研究会とし、主に TSR の枠組みの構築と実行を促す TSR マネジメントシステムの開発等について、3 力年間にわたって継続的に学習・研修・研究を繰り返しながら提案を繰り返し行った。

これらの提案については、定期的に運営協議会に報告され、運営当局者の統一見解として教職員に定期的に開示を試みた。特に教員は各種委員会、教授会等で報告し共通認識に努めた。

また、教学上の課題については、自由参加方式の月例「ワークショップ」（平成 22 年 12 月から実施）を開いて、意見集約と学内情報公開に努めた。

こうした活動の中から、ミッションに基づく教育ビジョン「4つの人となる」（5 頁参照）が策定され、平成 23 年 4 月には、大学運営ビジョン「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度 No.1 を目指す」という大きな目標が設定されると同時に、マスタープランに組み入れることとなった。また、その目標達成の期限は、平成 28 年（創立 90 周年）に設定された。

この具体的ビジョンの設定によって、TSR マネジメントシステムの構築作業が急ピッチで進展し、特に P・D・C・A サイクルによるマネジメントを実行に移すためのツールとしての TSR マネジメントシート（バランススコアカードを応用）の開発がされるなどの成果を生み出した。



また、情報公開については、社会的責任を標榜する大学として、真摯な態度で実行していくこととし、社会やステークホルダーに開示する情報については、TSR マネジメントシステムの枠組みの中で正確で解りやすく、また、ビジョンや目標の到達目標を明示しながら現況を公表し、加えて、これからの改善や改革にあたっての方針や考え方等についても説明していくこととしている。

なお、これまでの TSR の取組の中で、学内ガバナンスが有効に働いた事例を以下に紹介する。

## 成果事例

<p>3つのポリシー策定</p>	<p>平成 20 年 4 月から大学運営当局のリーダーシップによって、教育ビジョンに基づく 3P（アドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシー）策定への取組が開始。学部、学科、コース毎に精力的な議論がおこなわれた。</p> <p>また、識者を招聘して全教員を対象とした研究会を開催するなど啓蒙活動を展開した。この結果、平成 20 年度中に教授会において 3つのポリシーが制定された。このような取組の成果の中から学科、コース内での自立的な FD 活動が活性化したことから、今後、大学の組織的な対応が求められるようになった。この件の推進にあたっては、直接的な TSR マネジメントシステムによったものではないが、大正大学の社会的責任（TSR）を提唱し始めた時期と重なったことの意義が大きい。</p>
<p>東日本大震災後の対応</p>	<p>被災直後の 3 月下旬から調整、準備を開始。TSR マネジメントの原則を適用、取組のビジョン、目標、実行について緊急研修等をおこない、4 月 11 日から 2 週間、教員、職員、学生延べ 150 名（参加者の半数は教職員）が宮城県南三陸町において活動。</p> <p>参加者全員が TSR ポートフォリオシートによって日々の活動記録とそのチェックを行い、反省点や成果について報告をおこなった。</p> <p>一大学の組織的活動の成果は地域の人々に高く評価され、信頼関係がさらに深まり、その結果、継続的に活動が展開され、地元のキャラクターグッズ・ゆめ多幸鎮「オクトパス君」が学生の提案により復活を実現。地元の雇用を創出し、地域住民から信頼を得た結果として、多くのマスメディアに取り上げられるなど、全国から大きな支援を受けるに至った。さらに、その後の展開として「私大ネット 36」が本年 2 月に結成（現在、全国の私立大学 24 校の加盟）、本学は事務担当校として、今後も貢献していく予定である。</p>
<p>学内教育 GP の実施</p>	<p>学内教育 GP は学部、学科、コースの枠組みの中で、所属教員が教育プログラムを構築し、主体的に取り組もうとする特色ある優れた教育活動について大学が予算的措置をおこない、実施についても組織的に支援する制度である。</p> <p>申請条件は</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①学部、学科、コース単位の取組であり、所属学生全員が恩恵を受けるプログラムであること</li> <li>②所属教員全員が、何らかの教育的役割と責任を負うものであること</li> <li>③取組のビジョンと目標が明確で、実施プロセス（計画）が具体的に説明されており、評価方法等について実施可能なプランであること</li> </ul>

<p>学内教育 GP の実施</p>	<p>などを条件として公募、書類審査、面接などを経て採択し、教授会に報告され、実施された。経費の確保については教育研究経費の奨学経費支出の枠組み内で、年間 1,000 万円を上限とする予算を理事会で承認。</p> <p>実施に当たっては、交付金形式ではなく、事務局教学支援部が予算管理指導を行うと同時に円滑な実施のための事務的支援も継続的に実施。教職協同への取組として、学内評価が高い取組でもある。</p> <p>平成 22・23 年度採択例</p> <table border="1" data-bbox="1384 427 2069 1002"> <thead> <tr> <th>学科・コース</th> <th>取組名称</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人間学部アーバン福祉学科（ソーシャルコース）</td> <td>伝統を活かした新たなソーシャルワーカー養成のための教育プログラム</td> </tr> <tr> <td>人間学部アーバン福祉学科（環境コミュニティコース）</td> <td>山形県長井市における循環型社会形成を中心とした地域づくりのフィールドワーク</td> </tr> <tr> <td>人間学部人間科学科（人間科学コース）</td> <td>将来イメージ形成を目的とした卒業生との交流会「先輩に話を聞こうー現在・将来、学習・職業、人生ー」の実施</td> </tr> <tr> <td>人間学部教育人間学科（教育人間学コース）</td> <td>論理的言語力の育成プログラムの開発と実施</td> </tr> <tr> <td>文学部人文学科（哲学・宗教文化コース）</td> <td>「“出口”を自ら切り開く」哲学・宗教文化教育システムの構築</td> </tr> <tr> <td>文学部人文学科（カルチュラルスタディーズコース）</td> <td>カルチュラルスタディーズコース DP 達成のための実践的文化研究の推進</td> </tr> <tr> <td>表現学部表現文化学科</td> <td>表現学部ワークショップスペシャル（WSP）「光とことばのフェスティバル」</td> </tr> <tr> <td>文学部人文学科（日本語日本文学コース）</td> <td>企業・地域・保護者を取り込んだ在学生によるコース総合誌「鴨台文化」の刊行</td> </tr> </tbody> </table>	学科・コース	取組名称	人間学部アーバン福祉学科（ソーシャルコース）	伝統を活かした新たなソーシャルワーカー養成のための教育プログラム	人間学部アーバン福祉学科（環境コミュニティコース）	山形県長井市における循環型社会形成を中心とした地域づくりのフィールドワーク	人間学部人間科学科（人間科学コース）	将来イメージ形成を目的とした卒業生との交流会「先輩に話を聞こうー現在・将来、学習・職業、人生ー」の実施	人間学部教育人間学科（教育人間学コース）	論理的言語力の育成プログラムの開発と実施	文学部人文学科（哲学・宗教文化コース）	「“出口”を自ら切り開く」哲学・宗教文化教育システムの構築	文学部人文学科（カルチュラルスタディーズコース）	カルチュラルスタディーズコース DP 達成のための実践的文化研究の推進	表現学部表現文化学科	表現学部ワークショップスペシャル（WSP）「光とことばのフェスティバル」	文学部人文学科（日本語日本文学コース）	企業・地域・保護者を取り込んだ在学生によるコース総合誌「鴨台文化」の刊行
学科・コース	取組名称																		
人間学部アーバン福祉学科（ソーシャルコース）	伝統を活かした新たなソーシャルワーカー養成のための教育プログラム																		
人間学部アーバン福祉学科（環境コミュニティコース）	山形県長井市における循環型社会形成を中心とした地域づくりのフィールドワーク																		
人間学部人間科学科（人間科学コース）	将来イメージ形成を目的とした卒業生との交流会「先輩に話を聞こうー現在・将来、学習・職業、人生ー」の実施																		
人間学部教育人間学科（教育人間学コース）	論理的言語力の育成プログラムの開発と実施																		
文学部人文学科（哲学・宗教文化コース）	「“出口”を自ら切り開く」哲学・宗教文化教育システムの構築																		
文学部人文学科（カルチュラルスタディーズコース）	カルチュラルスタディーズコース DP 達成のための実践的文化研究の推進																		
表現学部表現文化学科	表現学部ワークショップスペシャル（WSP）「光とことばのフェスティバル」																		
文学部人文学科（日本語日本文学コース）	企業・地域・保護者を取り込んだ在学生によるコース総合誌「鴨台文化」の刊行																		
<p>携帯電話不正使用問題への対応</p>	<p>平成 23 年 2 月 26 日、大学入試において携帯電話不正使用問題が発覚、3 月 2 日に後期日程入試を控えた本学はいち早く対応を協議、電話機を机の上に置く処置を導入、公表した。この迅速な対応に対して、新聞報道 8 件、テレビニュース等報道件数 30 回を記録し、社会的注目を集めた。この対応についても、TSR の理念どおり、受験生の視点を最重視したものと評価された一例である。</p>																		

### ◎ 教職員への浸透のための取組について

TSR マネジメントの浸透については、前述したとおり、当初（平成 20 年 4 月）スタートした事務局研究会での成果を執行部と学内に順次公開していく形式を取り、全体の理解に努めた。

また、理事会は、教学運営に関する TSR の取組については、学長の強いリーダーシップを信頼し、学内の調整を委ねた。本学は日常の教学の管理運営にあたって、日頃から事務局と綿密な連携体制にあることから、経営トップとの間で円滑なうちにシステムの構築化が進み、教学のトップと事務局が早い時期に共通の理念と価値を共有できたと考える。

特に職員については、繰り返し行われる研修会によって、全員がこれを理解し、具体的には平成 23 年度から、TSR シートによって事業計画、事業報告が実行されている。ただし、教員については、共通理解を得ているものの、厳密には TSR マネジメントシステムによって教学運営が行われているわけではない。また教育の成果について定量的に測ることについては、まだ感覚的な抵抗感も拭き切れない。

今後は、学長・学部長のなお一層のリーダーシップによってワークショップの回数を増やすなどして、全員理解と価値観の共有化に向けた取組を継続させていくこととしている。

### ④ 他大学の参考となると思われるもの

今回、大学運営のマネジメントシステムを事務局が中心となって3年以上にわたって開発に取組、定期的に学長に成果の報告を繰り返し、理事長（常任理事会）の了承のもと学内に情報を公開していく流れの中で、自然に受け入れ環境が整備された。この結果、中期マスタープランの中で、TSR マネジメントによる学内ガバナンス体制の確立が謳われ、機関決定された。

これは、ある一定期間、事務局内で大学の行政管理のあり方について、中断することなく継続的に研究・開発の活動が行われたことが大きい。特にガバナンス体制確立について、そのビジョンと目標を理事長・学長・事務局間で相互理解と結束が保たれた状態が続いたことも、成果をあげる重要な一因であるといえる。

### ■ 当該取組の実施体制

中期マスタープランへの取組は、ガバナンス体制の確立が大きな目的である。

そのために、理事会において「人材の確保」「資金の確保」「環境の整備」という3つの基盤を担保し、学内の運営は、目標とした「首都圏文系大学におけるステークホルダーの期待・信頼・満足度 NO.1 を目指す」を実現するための5つに分類した社会的責任（優れた教育・研究活動、充実した学生生活、特色ある地域・社会貢献、ミッションに基づく学風の醸成、TSR による大学運営）をもとに実行している。この取組は理事長が委員長である TSR 推進委員会によって管理されている。目標達成への戦略を含めた権限と責任を各部に委譲し、各部会は定期的に進捗状況の確認と情報共有を行い、効果的な是正策により改善し実施していく。各部会の取組結果・評価は TSR 推進委員会で纏められ、理事会に報告される。

これら個々の取組は TSR マネジメントにより実施され、各部会、各部署、各個人がすべきことを明確にして実施する体制となり、自身の権限と責任を自覚することができる。こ

のにより個々の取組においても定期的に進捗を確認し、是正していくことで自発的な PDCA サイクルを実現している。

### ■ 今後の取組の展開

これまで中期マスタープランと目標達成のためのガバナンス強化として TSR マネジメントの基盤を整備・進化させてきた。今後は TSR マネジメントを基礎として、目標実現のための戦略である5つの社会的責任を中心に、その具体的な課題である受験生確保、教育改革、魅力的な施設設備、西栗鴨地域の活性化、宮城県南三陸町の復興支援と活性化等に対し取組む予定である。そこで自発的な PDCA サイクルが展開できる TSR マネジメントと TSR マネジメントシートを活用し諸課題を解決し、ステークホルダーの期待・信頼・満足度を高め、目標達成に向け取組んでいく。

そのために各課題に対しては担当部局を中心に具体策を検討するため、報告・連絡中心の会議ではなく個々のアイデアによって創発されるワークショップをこれまで同様、定期的に開催する。

また、外部情報、ステークホルダーの意見や学内の情報を一元管理し、改善やイノベーションに必要なデータを循環させる「(仮称) フィードバックセンター」を設置する。これにより課題の共有、議論からの課題解決とつながる。そして教職員だけでなく全学が一体となりビジョン達成のために TSR マネジメントを盤石なものとしていく。

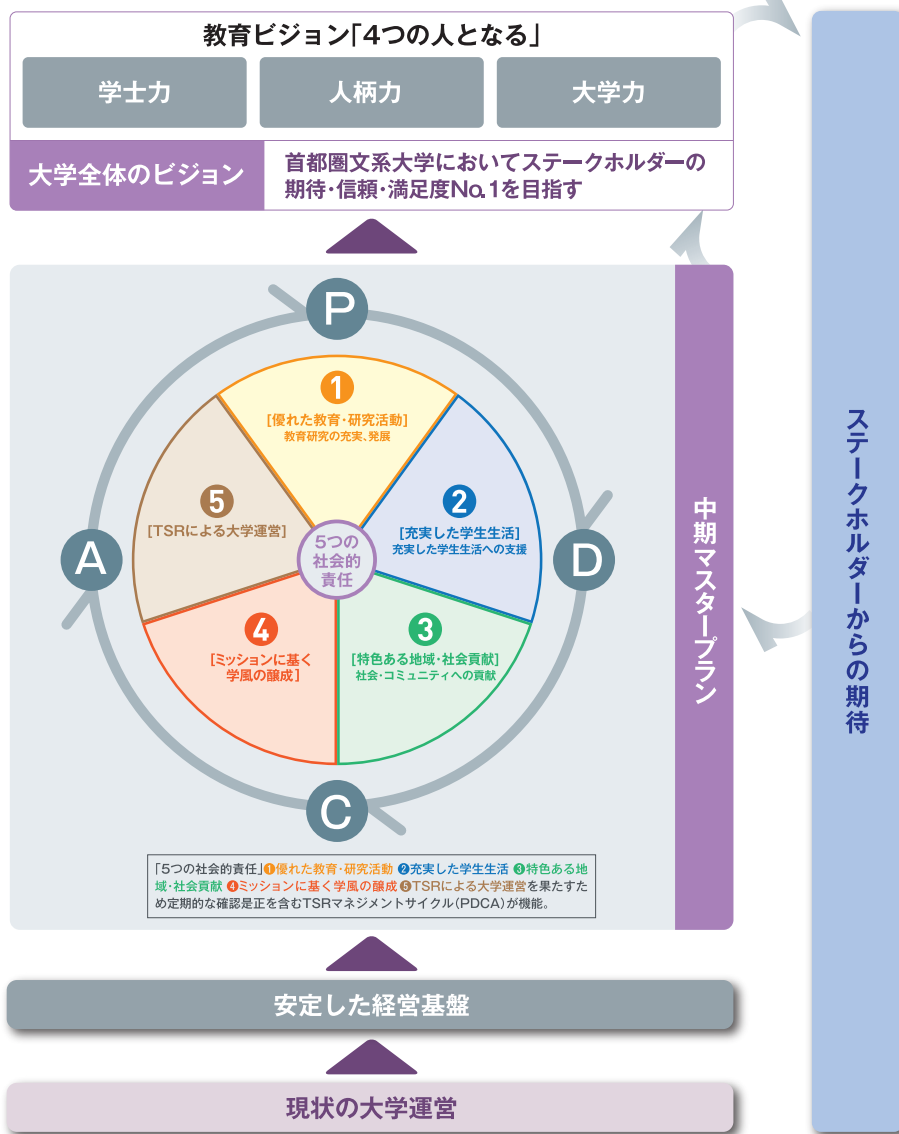
### ■ 取組により見込まれる効果

TSR マネジメントを確立し、運用において TSR マネジメントシートを活用することは個々人の業務や取組が目標や戦略とどのようにつながっていて、何のために、誰のためにおこなっているのかを「見える化」することとなる。TSR シートの重要な仕組みである個人が取組に対して自己の権限と責任をしっかりと自覚することができるということに加え、この「見える化」によって TSR シップ、つまり目標達成のための TSR に対する態度、姿勢、継続的な学習といったものを醸成することとなる。さらに「見える化」により、その取組とその狙いを全体で共有することとなり、全学一体となって取組むことができるようになる。この TSR マネジメントの基本= TSR シップこそが、目標達成に向け推進かつ継続するための原動力になると考える。

これらの取組の結果として、個人から組織に至る目標達成に向けた意識や行動の共有がなされ、ガバナンス強化へとつながる。そして目標である「首都圏文系大学におけるステークホルダーの期待・信頼・満足度 NO.1 を目指す」の達成へとつながることは言うまでもない。

## TSR マネジメント フレームワーク

中期マスタープランでは、本学の教育ビジョン「4つの人となる」をステークホルダーにわかりやすい言語で伝えるため、「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」として、具体的な目標を大学全体のビジョンとした。TSRはその目標達成のための「5つの社会的責任」と「安定した経営基盤」を戦略の中核としている。



## TSR マネジメントとは？

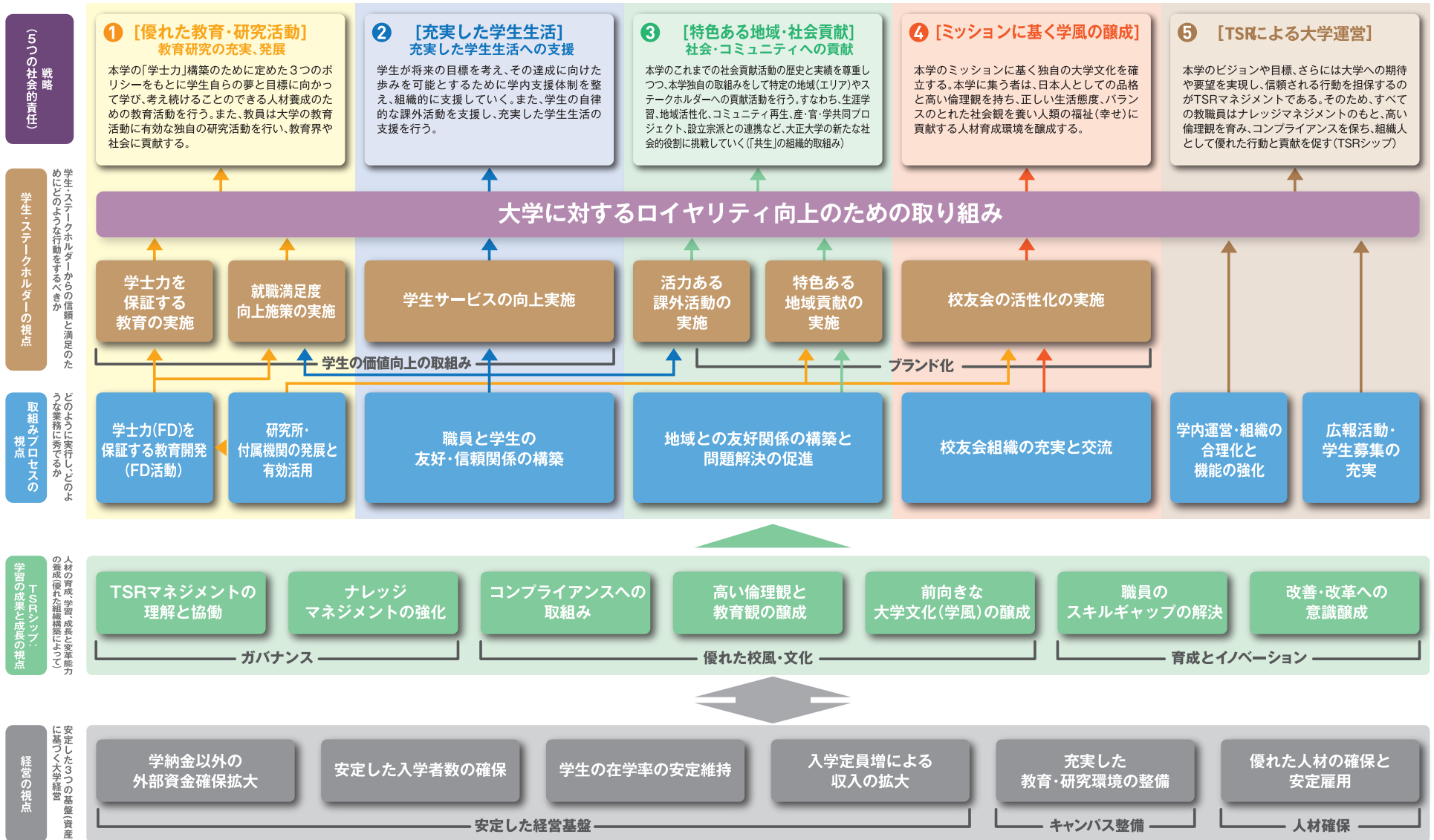
TSR(大正大学の社会的責任)とは社会や多くのステークホルダーからの期待や要望に応え、その実現を社会的責任としてとらえ、成果をあげることによって信頼と満足を得られる大学となるためのマネジメントをいう。

本学運営上のガバナンス体制構築にあたって、下記6つのステップを常に意識しながら行動する組織体を目指す。すなわち、大学の使命やビジョン、また、その実現のための経営基盤や取組みを構成員一人ひとりに理解させる。それと同時に目標を達成させるために行う教育研究活動、社会貢献、円滑な運営を可能とするマネジメントシステムの構築によって、はじめてガバナンスの全容が明らかになる。



# 大正大学のビジョン達成のための取組みマップ

本学では、大学ビジョン達成のために掲げた、中期マスタープランを具体的に推進・実行するため、BSC（バランス・スコアカード）を応用した「取組みマップ」を策定し、4つの視点（学生・ステークホルダーの視点/取組みプロセスの視点/TSRシップ：学習の成果と成長の視点/経営の視点）のバランスに配慮した、マネジメントシステムを導入した。



# TSR マネジメントシステム理解のために

(他大学のモデルとして活用に資するため、取組の背景等の説明と重複するが、全体像の理解のため、説明を加えたものである)

## 本学の中期マスタープランとTSRマネジメント

### ① TSR マネジメントシステムの構築までの学内プロセス

本学は大学の将来展望について、経営・教学運営の両面からマスタープランとして取りまとめた（平成21年3月）のは、初めての経験である。

また、将来目標を達成する為のマネジメントシステムの導入についても同時に策定され、「社会的責任」(SR)を実行理念として位置付けられたことによって、具体的なシステム構築作業を促した。

こうした背景のもと、平成20年4月からTSRマネジメントシステムの構築の研究を事務局研究会を中心として開始されることとなった。

研究会は、事務局長をファシリテーターとし、各部局から選出されたメンバー10名によって毎週木曜日午後の時間帯に約2時間の予定でほぼ毎週開催した。

当初は「CSR」の概念について外部有識者を招聘、学習活動を中心におこない、続いて「USR」活動の実態等調査をおこない、その経過の中で、大正大学オリジナルとしてのTSRを導き出し、さらにマネジメントシステム化に着目するに至った。

また、毎年実施されている事務局集中研修会においては、その都度、理事長の出席を求めTSRをテーマとして学習活動をおこない、その理念や目的・方法等について共通理解を求めた（以降、毎年おこなわれる職員研修会はすべてTSRマネジメントをテーマとした）。

以降、平成24年3月までの間、研究会が継続され、研究会が推進委員会としての機能を持つに至った。

平成23年4月にはバランススコアカードを応用したTSRシートの概要が取りまとめられ、実用段階に入った。

一方、教員の理解を求める行動については、一歩遅れてのスタートとなった。その理由はTSRを大学運営のミッションとすることについては、教員全員、異議のないところであり、共通の価値認識を得られていたが、マネジメントシステムを直接的に導入することに多少躊躇するところがあったためである。しかし、TSR構築に当たっている研究会活動の内容や成果について、当初から大学当局（学長、学部長）の支持を得ることができたことによって、平成22年12月から教員が参加する大学運営改革をテーマとした学長主催の「ワークショップ」が月例で実施され、多くの時間を割いてTSRが議論され、現在も継続されているなど、推進環境が整備されたことが、大学全体を動かす契機となった。

現在、こうした経過を顧みると学内調整、特に教授会への浸透への取組については第一条件として、学長の強いリーダーシップに依るところが大であった。また、平日頃から教職協働について、教授会および事務局がその意義を理解し、事務局の一人ひとりが、積極的な態度、姿勢で教員と融和し、協力体制を築きあげていくことができたことが成功要因のひとつであると考えている。

本学では、こうした前向きな態度、姿勢をTSRシップと呼んでいる。

### ② TSR マネジメントによるガバナンス体制の確立について

TSRとは、本学をとりまく多くのステークホルダーからの期待や要望に応え、その実現を社会的責任（ソーシャルレスポンスイビリティ）としてとらえ実践し、成果を上げることによって新たな価値を創造し、満足を得られる大学となるための運営マネジメントをいう。

なお、TSRに基づくマネジメントを実行するにあたっては、学内のガバナンス体制を確立することが前提となり、次の5つのステップを意識しながら行動する組織体を目指すものである。



上記TSRマネジメントシステムの特徴は、新時代に対応した本学の教育ビジョンと、実現するための運営ビジョンの構築がガバナンス上の前提となっていることである。

また、学校法人が中期指標として定めたマスタープランを全学の教職員に浸透させ、その価値観を共有し、教職協働によって目標を達成に導くためのシステムである。



今後、この TSR マネジメントの運用にあたっては抽象的レベルで終わることなく、極めて具体的な手法を用いて実行し、指標、目標について定量的、定性的点検を行い、フィードバックによって改善、改革を行うことによって、社会から評価されるシステムであると認識している。

### ③大正大学の運営ビジョンと TSR

#### (a) 大正大学の運営ビジョン

「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度 No.1を目指す」

このビジョンについては、平成 23 年 3 月の理事会に報告され、すでに広報されているものである。

「首都圏文系大学」とは、この場合、中規模（収容定員約 8,000 名まで）の大学で文系教育を特色とする大学のことをいう。また No.1 とは、大学におけるすべての運営や事業内容を対象とするものであり、その中核は教育、研究、社会貢献、地域連携事業である。

この目標を達成するために、指標を用いてマネジメント化に転換しようとする試みが「期待、信頼、満足度」というキーワードである。すなわち、これらは顧客（ステークホルダー）の視点からの評価について表現したものである。一方、大学の取組の視点でみると、期待とは大学が行った「約束」（広報されているすべての事項）であり、信頼とは約束を確実に実行する（あるいは実行の努力が目に見える）ことである。また満足度は、大学の実行によって恩恵を受けた人々が期待通りの価値を見出すことができたかどうかということに他ならない。すなわち、正しい点検、評価が行われ、価値ギャップがフィードバックされ、是正や改善、改革につなげるマネジメントシステム（PDCA サイクル）を確立させる。こうした循環によって、大学の描いた首都圏文系大学 No.1 の目標に向かって大学を運営させる機能を TSR マネジメントと呼ぶ。

さらに、目標について、教職員及び学生、さらに多くのステークホルダーが価値観を共有し、組織も人も達成に向けた取組を行おうとする態度、姿勢を TSR シップと名付ける。

#### (b) 教育ビジョン達成のための取組

本学の教育ビジョンに掲げた目標を達成するために、指標として「学士力」（教育の質保証）、「人柄力」（人格、就業力、感性力など）の 2 つを設定している。

学士力については、ディプロマポリシーに定める教育の質を保証するものであり、そのためにカリキュラムポリシーに基づく教育活動や FD 活動が実行されることによって実現する。また、「人柄力」の養成については、日常的教育活動や学生生活の指導、さらにはミッションに基づく学風（大学文化）の醸成への取組によって育てていくものである。

さらに求められる取組は、学生のキャリア育成教育であり、特に本学においては、学生の「就業力」を育てることが喫緊の最重要課題である。「アドミッションポリシー」（大学が求める受験生像）については、これからの本学の学生確保のあり方を問うものである。すなわち、

大学の約束を実行することによって「アドミッションポリシー」は初めて有効となることから、今後学内で十分な意識共有の取組が求められる。

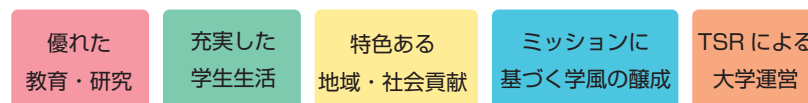
### ④ TSR マネジメントと TSR マネジメントシート

大学のビジョン達成のための戦略的枠組みを以下の通り設定する。

#### 3つの経営基盤



#### 5つの社会的責任



上記の戦略的枠組みは、それぞれ実行を促すものであり、大学の活動を 5 つの社会的責任として位置付け、その実行を担保するのが 3 つの基盤である。すなわち、5 つの社会的責任を果たすため、経営者である理事会（理事長）が 3 つの経営基盤を整備して、環境を整える体制であることを明解にしている。

そこで、本学の第二次中期マスタープランの取組について上記の枠組みのなかで整理分類を試みたのが、TSR 総合シートである。そして、この TSR 総合シートをブレイクダウンしたものが TSR マネジメントシートである。学内のあらゆる戦略的取組について実行する場合、このシートの記載を義務付けるものである。大学のビジョン・目標については、TSR 総合シートの枠組みによって明らかであるが、その実現の為の取組にも、ビジョンと目標を設定してそれぞれ指標（KPI）を掲げ、戦略に基づいて具体的実行を促していくシステムである。戦略目標を掲げる場合、常に 2 つの視点（誰のために、どのように）からの戦略を明らかにし、それぞれの視点に違った指標を掲げ、バランスを確認しながら、成功に導く細かなアクションプランを設定していくことになる。アクションプランはどのように実行していくのか、期間、費用、決裁者を明らかにし、実施にあたっては、評価・点検によって数値ギャップを確認しながら進められる。いわゆる PDCA サイクルを稼働させることとなるが、今後の課題はフィードバックシステムを集中的におこなう組織的取組が求められる。この課題については事務局の企画調整部が TSR フィードバックセンターの役割を担い、全体の調整をおこなっているが、さらなるシステム化や機動性を高めるための取組をおこなっていく予定である。

## TSR 総合シート（3つの経営基盤と5つの社会的責任）

				甲（類）	乙（類）
		大正大学の 目指す3つの力	3つの経営基盤と 5つの社会的責任の分類		教育・研究活動の充実と大学発展の取組
大学の教育ビジョン （4つの人となる）	首都圏文系大学でステークホルダーからの期待（約束）、信頼（実行）、満足度（評価） においてNo.1を目指す	TSR マネジメント	3つの経営基盤 （大学力）	財務 安定した財務基盤の確立	●財政基盤の安定 ●外部資金の獲得 ●収益事業の拡大
				人材 優れた人材の確保	●安定した雇用と人事計画 ●優秀な人材確保 ●教職員のロイヤリティ向上と福利厚生
				施設 充実した教育・研究施設、環境	●魅力的なキャンパス整備 ●優れた教育・研究施設の環境整備 ●事業推進と施設活用 ●埼玉校舎の利用計画
		A（学士力） 【教育力】	5つの社会的責任	優れた教育・研究	●建学の精神、ビジョンについての教育 ●収容定員増 ●新学部・学科設置への取組 ●学士力構築への取組 ●高度な仏教学の研究体制確立
		B（人柄力） 【就職力】 （就業力）		充実した学生生活	●クラブ、サークル活動の活性化施策 ●就職支援対策 ●学習施設の充実 ●国際交流と留学支援
		C（大学力） 【基盤力】		特色ある地域・社会貢献	●鴨台プロジェクトセンターの開設 ●鴨台会活動の活性化 ●大学広報の充実 ●継続学習、生涯教育活動の実施
				ミッションに 基づく学風の醸成	●教育のビジョン「4つの人となる」の啓蒙及び実践 ●宗教行事、仏教情操教育の実施 ●伝統に基づく、学内キャンパス環境の創造 ●「人柄力」養成に向けた教育の取組
		TSRによる 大学運営	●大学ガバナンスと情報公開 ●TSRシップの醸成 ●コンプライアンス意識の向上 ●危機管理体制の確立		

# TSR マネジメントシート記入

TSRマネジメントシート		基盤		5つの責任		取組ナンバー	名称	責任者		
		A	B	C	1				2	3
<b>例</b> 学科内に新コースの設置を想定した場合の例	取り組みビジョン	実現したい目標とその理由について200字以内にまとめる		価値認識 目標について共通の価値認識を簡条書きでまとめる		戦略目標 (成功させる要因)	①	ある時点で〇〇の状態になっているとそれは成功していると言える事項を簡条書きで記入		
							②			
							③			
							④			
							⑤			
							⑥			
	誰の〇〇の為に成功に導く戦略目標	指標値 KPI	どのようなプロセスで(P) 私(達)の取り組み目標	指標値 KPI	実行(アクションプラン) -D-				-C-	
	学部教員組織の構築によって約束した教育の内容が実現できるか	満足度	戦略的人事計画によってこのビジョン達成にどのような影響を与えたか	教員モチベーション度	アクションプラン名	どのように	期間	費用	決裁	Check
人事					実現するために必要なアクションプランを記入	アクションプランの項目を記入	アクションプランの実行期間を記入	アクションプラン実施の経費を記入	決裁の日付と決裁者(機関)を記入	取組の評価、点検と目標値のギャップ算出
施設	新施設の活用方法を進化させることによって学生のモチベーションをどう向上させていくのか	プロダクトイメージ	教育施設の改選によって、どのような教育効果が期待できるか	学生満足度						
教育	DP(教育の目標)を学生と教員が共有する活動によってどのような教育効果を生むのか	ブランドイメージ 学生モチベーション	各教員のFD活動の成果が、この取組に対してどのように貢献しているか	DP共有率 FD活動率						
新コース	新コース設置によって学生ステークホルダーにどのような価値を提供するのか	学生定着率 新規学生受験率	新コースの設置によって、学部のブランド化にどのように貢献するか	受験生数 表現業界就職率						
広報	学部イメージを対外的に評価させるか	情報内容満足度	戦略的情報によって、ステークホルダーとどのようなコミュニケーションをおこなうか	資料請求率						
教職協働	教職協働によって	学生満足度		教職員満足度 改善提案数						

新たなアクションプランへ→

TSRマネジメントシート活用の事例 (表現学部表現文化学科、新コース設置にあたって実際に試作されたものである)

TSRマネジメントシート		基盤		5つの責任		取組ナンバー	〇〇〇	名称	エンタテインメントビジネスコース (仮称)	責任者	〇〇 〇〇
		A	B	C	1						
取組 ビジョン	表現学部の卒業生の進路を明確にするため、表現を生業とする分野を本学では、「表現業界」と独自に位置づけ、ポスト第三次産業を包括するコア領域を設定する。斯界に、適性が高い有能な人材を育成・輩出し、社会から高い評価をえる。また、表現業界に対する表現学部の就職力の高さをアピールしたい。	価値認識	A 表現業界を領域設定することで、コースの独自性を向上させ、ブランド化		戦 略 目 標 (成功させる要因)						① 優秀な人材の確保: 社会人教員の積極採用 ② 教育環境: 3号館の利用で、学生の学内滞在時間が増加 ③ 教育目標(DP)が明確で、教員と学生が価値を共有している ④ 就職という明確な中期目標があり、キャリア育成に早期から取り組んでいる ⑤ 新設かつ希少価値があり、社会の注目をあつめている ⑥ 戦略的広報により、コースの存在価値が高く評価されている
			B 教育・学習施設の効果的利用により、機動性の高い教育環境を作り出し、学内外の評価を問う								
			C プロジェクト型の実践性の高い授業の比率を高める								
			D マネジメント・マインドの育成を、コースの基幹目標とし、就労意欲の高い受験生の増加を目指す								
誰の〇〇の為に成功に導く戦略目標		指標値 KPI	どのようなプロセスで(P) 私(達)の取り組み目標		指標値 KPI	実行(アクションプラン) -D-		-C-			
人事	(学生の視点) コースの教員組織の構築によって約束の教育内容が実現されているか	学生満足度	(教員・大学の視点) 戦略的人事計画によって、ビジョン達成にどのような影響を与えたか		教員モチベーション	教員人事計画	いつまでに(期間)	どのように	費用	決裁	-C- Check
施設	3号館の活用方法を進化させることにより学生のモチベーション、大学への帰属意識をどう向上させていくのか	プロダクトイメージ 学生の滞在時間平均値	教育施設の効果的な利用により、どのような教育効果が期待できるのか		学生満足度 施設稼働率	施設利用計画	平成24年度終了	利用プランニングとシミュレーション	¥.....		充足数の確認 施設稼働状況
教育	DPを学生と教員が共有する活動によってどのような教育効果を生むのか  職業人意識とマネジメントマインドがどの程度、身についたか  コースのグローバル価値が、学生・ステークホルダーにどのように提供されたか	ブランドイメージ 学生モチベーション  学生自己発見レポート スーツ定着率 朝活参加率  学生定着率 新規学生受験率	FD活動の成果が、どのように貢献したか  授業外での学生とのコミュニケーションでどのように影響を与えたか  コース設置によって、表現文化学科のブランド化が進展したか		DP共有率 FD活動率  朝活参加率 学生とのメール数  受験者数 学生就職率	FD活動 ガイダンスの充実  職業人意識の育成  競争力の育成	常時継続 常時継続  平成25年度終了(以降継続) 平成26年度終了 平成27年度終了	FD活動の活性化 ガイダンス準備の改善 1限前の朝活ミーティング スーツ着用指導 SPI2対策 成績公開	¥.....		目標数値の充足 学生理解のチェック  参加者数の確認  着用数の確認 90%正答率の達成 実現したかどうか
進路	表現業界を目標とした就職活動において、満足いく結果がえられたか	学生就職満足度 就職内定率 表現業界就職率	学生の就職活動をどのようにサポートしたか		学生就職満足度 就職内定率 表現業界就職率	就職ガイダンス授業 業界研究	平成26年度終了 平成27年度終了	自己の適性発見 業界研究セッション	¥.....		
広報	コースイメージを対外的に評価させるか	情報内容満足度	戦略的広報によって、ステークホルダーとどのようにコミュニケーションをおこないどのように、潜在的ステークホルダーを掘りおこしたか		資料請求率 学校説明会動員数 OC参加者数	コース新設案内 オープンキャンパス 高校への営業活動	平成24年度 平成24年度 平成24年度	大学案内への掲載 OCへの参加 高校進路指導部への訪問	¥.....		