

新KVAルネサンス計画

まえがき

学校法人東京家政学院（以下「学院」という。）は、これまで創立者大江スミの『KVA精神』を基礎に、少子高齢化、高度情報化、国際化、知識基盤社会の進展など社会情勢の変化のもと、「現代の課題を見つけ解決できる力」、「新たな展望と勇気をもって取り組むことのできる力」を涵養し、「グローバルな市民としての教養と行動力」を身に着けた人材を地域と協働して社会に送り出すことを目指し、教育研究活動を展開してきた。

そのため、学院は「構造改革基本方針」（平成20年3月）を基本に、「経営改善計画（平成22年度～26年度）」を策定し、東京家政学院大学の学部・学科の改組再編や2キャンパス制への移行、筑波学院大学の学部・学科の改組再編等を実行し、教育研究・学生サービスの向上等により学生・生徒の確保を図ること、それによる学納金の増及び人件費をはじめとする支出の節減により収支均衡の達成を図ること等の経営改善に取り組んできた。

しかし、学生・生徒の確保及び収支均衡の目標は達成できず不十分な結果となり、学院の存続するうえで待たなしの状況になっている。

こうしたなか、平成26年6月、新しい体制となった理事会は、建学の理念＝KVA精神を現代生活に活かしつつ、学院の危機を乗り越え復興を図るべく新しい学院の将来像、グランドデザインを基本に、スピード感のある改革、透明感のある風通しの良い運営、学内外のリソースの活用、攻めの取り組み、社会への貢献の5項目の理事長提案を了承した。

別記「第1期経営改善計画の自己評価に基づく総括」並びに学生・生徒の募集状況及び地域連携の進捗を基本に、教職員、同窓会等の意見を聞き、改革の方針、ビジョン、行動計画等を含む新KVAルネサンス計画を策定した。

I 改革の基本方針

経営改善は、KVA精神を現代生活に活かしながら、学院の危機を乗り越えるとの共通理解のもと、思い切った教学改革を基盤に実行する。平成22年度～26年度における総括にあるように人件費を中心とした経費の削減努力にもかかわらず学生・生徒の学納金による帰属収入の確保が十分ではなかったこと、人件費比率・人件費依存率が他の大学に比して非常に高いこと、将来に対する積立率が低下している点を重視し、これらの是正により健全な財務基盤を構築することとする。

このため改革は、以下の基本方針により、理事長のリーダーシップのもと本学院らしい独自の特徴、本学院による最初の取り組みなど、これまでにない斬新な要素を取り入れた学院イメージの創出という将来の夢を掲げ、既得権・既成事実にとらわれず、一步一步実現に向かう“ビルド&スクラップ”をモットーに、学院、大学・学校が一体となった総力戦で臨む。

1. 部門別改革の位置付け、意義

大学については、向う2年間（前半）を収支均衡達成の最終期限とし、現行の学科組織（コース（履修モデル）の教育課程及び学科名称の変更を含む）の下での集中的な「改善」期間と位置

づける。換言すれば、前半の2年間は、5年後の各大学・学校の将来ビジョンを踏まえた学科の再編その他の改革のための諸準備を実行し、後半3カ年の「改革断行」に円滑に移行できるようにしなければならない。即ち、本改革開始当初から改革断行の準備作業が始まり、徐々に後半作業の具体的なイメージが見えてくるものとする。

後半の3年間は、学部・学科の再編（統合、新設、定員配置の見直し、センター、研究所等付属施設の整備等を含む）、コースの再編を行う本格的な「改革断行」の期間と位置付ける。

東京家政学院高等学校・中学校については、大学に準じて前半を「改善」、後半を本格的な「改革断行」の期間と位置付け、平成27年度までの生徒の募集結果等に基づき、中高一貫教育の意義を基本から見直し、平成28年度以降の教育課程、教員組織の見直し等に重点をおいた改革を行う。

2. 経営改善計画の内容の重点化、策定・実施上の留意点と説明責任の明確化

(1) 大学・学校の実情、意向に配慮した学院の先導性と説明責任の発揮

経営改革は、待ったなしの状況に至ったこれまでの経営・教学の現実を踏まえ、先ず、設置者である学院の責任の重大性に鑑みその先導性を基本とし、大学・学校の実情等への十分な配慮のうえ、課題解決のためのスピード感と実効性の高い対応が不可欠である。特に学生・生徒、保護者等に対する成果に基づく説明責任を明確にし、計画を実行に移す。

(2) 最優先課題としての教育研究・学生サービスの質的改善と差別化のための一体的戦略及びこれを実現する教職員力の強化

大学・学校が提供する教育サービスについて、その質的改善の観点から抜本的に見直し、教育機関として果たすべき役割、すなわち教育研究の充実を最優先課題として位置づけ、競合大学・学校を念頭にこれらに打ち勝つ教育サービスの差別化を図る戦略的な内容（構成）として、(a)学生・生徒定員の確保、(b)教職員数の管理、(c)帰属収支の均衡を一体的に捉え、その実現を図る。

そのため、教員には十分な教育研究のための環境と教育・研究活動の成果が適切に評価されるシステムが保証されなければならないこと、これを実現するための力ある職員（情報、学生募集、企画・広聴広報分野等の専門スタッフ）による万全の支援体制の整備が不可欠であることに留意し、教職員力を強化する。

(3) 健全な財務基盤の構築、人件費の削減及び思い切った支出の見直し

教学サービスの質を戦略的に向上し、学生・生徒数を確保することにより学納金、補助金を中心とする帰属収入を増加することが財務健全化の要諦であり、他の大学・学校に比して非常に高い人件費比率の是正を図るうえで最大の課題である。

教学サービスの質的水準の維持向上を図るためには、教職員の支援体制を強化する新たな財源措置が必要となり、また、教育内容の見直しや経費の縮減には自ずと限度がある。

これらの点を考慮しつつ、人件費比率を是正するためには、人件費の総額抑制のための削減計画が必要である。そのため、モラル低下を招かないよう、教職員の理解と協力を得ながら、各種手当での支給、昇給など人件費の在り方を見直し、5カ年間で人件費比率を平成26年度比5%引き下げることが目標に、所要の措置を講ずることとする。

更に各部門の支出の思い切った見直しにより、経費を削減・節減するとともに、外部資金の導入、施設の利活用、資産運用等の努力により収入増を図り、財務基盤の健全化に向け所要財源を確保する。

(4) 先行投資の模索及び計画の毎年度見直しと具体化

本計画の具体化のための環境整備と予算措置は、学生確保と教育研究活動の向上のための教職員力の涵養と密接に関連しあっていることに留意し、相互の好循環が回復するようにするための先行投資（外部資金の導入）について、その可能性の十分な見極めのうえ果敢な挑戦の姿勢をもって取り組む。

経営改善計画は、各年度の進捗状況を検証しつつ毎年度見直すこととし、計画期間中の各年度の計画実施は本計画の下で「改革推進本部会議」の下に設置された人事計画、財務計画、施設計画、広報戦略の特別委員会及び平成 26 年度に設置された「予算委員会」における審議を経て具体化する。

3. 改革を支える学院組織の人材確保等

学院が直面する厳しい状況を乗り越え、再生を実現するため、これを先導するための組織及び管理・運営を支える人材の計画的確保に関する思い切った改革を実行する。

そこで、教員の教育研究活動や学生サービスの質的改善を支える専門的知識・技能を備えた職員の計画的養成・確保が焦眉の課題である。その場合、職員の年齢構成の高齢化の是正はもとより教育研究機関に従事することの意味を理解した高い志・意識を持つ優秀な職員の計画的拡充が喫緊の課題である。

また、共有する課題の解決に向けた学院と大学・学校を繋ぐ事務組織の強力なチームワークは、そのロケーションの制約を克服する力量を備えた管理職のリーダーシップに期待するところが大きく、経営改善計画の諸課題は、「PDCA」の経営原則を基本とするプロジェクト方式により対処し、適材を計画的に確保（養成）する。

II 学院、大学・学校が共有すべき経営・教学理念の将来像、グランドデザイン

学院は、平成 20 年 3 月に決定した「構造改革基本方針」を基本に策定した「経営改善計画」（平成 22 年度～26 年度）に謳われた創立者大江スミの建学の理念＝KVA精神を基軸として共有する。

その際、現代生活の観点からKVA精神をしっかりと捉え直し、「社会の変化に対応でき、社会の発展をリードできるグローバルな市民」を地域との協働のもとで育成していくことを、学院の経営・教学の理念とする。

少子高齢化を経営上のリスクとしてではなく、国際化・情報化が進展する社会において、生涯学習を継続する基礎づくり、あらゆる市民の学習・リカレント教育の場づくり、地域の教育力の活用機会としてポジティブに捉え、地域や他大学、企業との連携のもと、「開かれた学校」、「地域の生涯学習の拠点」として位置づけ、改革を進める。

そうした中で、「現代生活学」に関する教育研究の中核としての役割を強化し、他大学・学校との差別化を図ることとする。

創立 100 周年に向けて、「現代生活学」に係る教育研究内容の充実、人材の確保はもちろん、学

習の場、研究の場、交流の場、生活空間として美しく充実した環境整備に努めることとする。

改革は、大学、学校の自主的・自律的姿勢のもと、教育研究活動を展開することを原則とする。

こうした改革により、学院の社会的役割、認知を高め、人的・物的な教育資源の蓄積、収支の均衡、積立率の向上など経営基盤を確立する。

1. 東京家政学院大学現代生活学部は、90年以上の長い伝統を受け継ぐ女子大学として生活学（家政学）の教育研究を標榜してきたが、平成29年度以降の本格的な学部・学科の改革・再編の円滑・確実な実行と更なる発展を期して、学部の学生規模や2キャンパス制の在り方等について、平成27年秋を目途に共通理解を得ることとする。それまでの間は同時にKVA精神に基づく現代生活学部設置（平成20年3月）の考え方を基本に、大学における更なる教学基盤の強化（事務組織による支援体制の充実を含む）を集中的に行う。

大学院人間生活学研究科は、これまでの「家政学」を生活者の視点から再構築する統合的・国際的学術研究として未成熟ではあるが、将来の社会において十分な学術的貢献＝ミッション性を有するものとして期待できるものである。今後、「現代生活学」の内外の教育研究の拠点を目指す大学院の改革構想について、研究基盤の構築に向けた研究者の確保や社会的要請を踏まえた研究科設置等の具体化方策を含め、学院としてその実現を目指すべく支援をする。

学院の存続には東京家政学院大学の確固たる基盤づくりが最重要であるとの認識のもと、学院と大学との間で“地域連携の拠点、児童・生活・地域福祉の専門人材を育成する町田”、“現代生活学の教育研究の国内外の拠点、社会参画力、家庭力を養う千代田三番町”のスローガンのもとに、これを実現する教学・経営の大胆な改革を進める考えを共有する。

更に、以上の改革の進展を見極めつつ、将来ビジョンとして、教授会等の考えを確認しながら5学科の定員変更、あるいは新学部・学科の設置を含む全面的な再編について検討する。

2. 筑波学院大学経営情報学部は、学生数及び財務状況が極めて深刻な状況にあり、学院の将来に備え、前半期において大学統合、設置者変更等を含めた経営方針の転換の準備が必要となる。

当面は、KVA精神のもと社会のグローバル化、高度情報化に即応し、自立できる人材の輩出を基本に「総合的教養教育」、「幅広い分野での専門職業人材養成」、「地域の生涯学習の拠点」を教育理念としてきたこれまでの経緯を踏まえるとともに、茨城県からの進学者が大半を占める実情に配慮し、その教育需要に確実に応え地元から信頼される教育活動を実現するとともに、県外からの進学者や留学生の確保を追及するなど可能な限りの取り組みを実行する。

その場合、多くの退職教員の補充期を迎える点にも留意し適材の確保が重要であり、更には国際都市つくば市との連携カリキュラムの開発など地域連携の大きな利点、潜在力を教育研究活動に十分に生かせるよう、グローバル人材養成の観点から思い切ったカリキュラム改革を実行し、当面のビジョンとしては、“地域と大学の協働活動の拠点、地域で活躍するグローバル人材を育てる筑波”のスローガンを掲げることとする。

なお、平成27年度は、茨城県教育委員会との連携・協力による組織力強化を図り、大学の自立・存続をかけた学生募集戦略の改革やカリキュラム・教育指導の高大連携の強化など未着手の条件の集中的手当てを学院が先導する形で大学と一体になって敢行する。

このような取り組みを進めつつも、平成 28 年度に実施する学生募集において目標学生数(入学定員 80%)の確保の見通しがたたない場合は、筑波学院大学の改革に関する有識者会議の報告やこれまでの理事会審議を踏まえ、両大学教授会の考えを確認しながら、東京家政学院大学との統合(学部・学科の全面的再編)、他大学との統合、設置者変更等に向けた所要の準備に入る。

3. 東京家政学院高等学校・中学校は、KVA精神の下での女子の中等教育機関として、「現代生活学」を見据えつつ自尊の心を育てることにより、自立した人材の輩出を目指す一貫性のある独自の教育理念を打ち出す。

中学校の生徒募集不振の状況が継続し、中高一貫の教育課程を編成する意義が十分見いだせないなかで、収支均衡のための生徒確保の現実的キャッチフレーズとして国公立大学・難関大学等上位大学への進路保証を掲げることには一定の理由があるが、進学状況の実績や東京家政学院の中等教育機関としての教育理念の具体化について見直す時期に至っている。

当面は入学生徒の能力、適性、進路の多様化に即した一人ひとりの個性の伸長を促す教育課程、生徒指導の充実を重視した教育指導体制の整備に重点を置く。

そのため中学校募集に当たっては、入学生徒の実情を踏まえた基礎基本となる学習を重視し、学校生活を通じた自律的態度の育成を軸とし、保護者の信頼のもとKVA精神をカリキュラム上明確にした6年間一貫中等教育による教育効果(卒業までの成長)を保証する点を強調する。

高等学校募集に当たっては、生徒の能力・適性・進路の多様化に応じた大学等への進学を可能とする3年間の集中指導をコアとする特性を前面に打ち出す。

以上のような考え方を取りつつも、平成 28 年度に実施する生徒募集において目標生徒数(40～60名)確保の見通しがたたない場合は、募集停止等を含む中高一貫教育の全面的見直しに向けた所要の準備に入る。

III 改革重点目標・行動計画(課題解決型プロジェクトの設置を含む)及び評価の観点

法人、大学・学校は以下に例示された改革の重点目標・行動計画をそれぞれの諸事情を踏まえた課題として取り上げ、効率的に解決に当たるプロジェクトチームを立ち上げる。

その場合、改革事項、個別事項ごとの対処方法(実施に要する人材・財源・情報などプロジェクトリソースの確保の方法を明記することを含む。)、数値目標を具体的に示すが、学院と大学・学校が密接に連携しながら、その役割と責任を明確にして行う部門横断型のプロジェクト対応を適宜採用するなど実効性の高い方法をとる。

教育分野、規模、進路、立地等が類似する大学・学校との差別化を図り、本学らしさを発揮し、学生・生徒の確保を図ることが必要である。このため、学院・大学・学校の内部環境と取り巻く外部環境を正しく分析、理解し、課題ごとにSWOT分析等を活用した行動計画を策定する。その際、目標とする数値・内容や客観性のある評価の視点を予め示し、結果に対する説明責任を果たすことにより、次の行動につなげることとする。

各プロジェクトは関係部門の長がリーダーを務め、全体を統括するプロジェクトリーダーは改革推進本部長である理事長が当たるが、職員が果たす役割の重要性に鑑み適切なポストに配置することによりOJTを通じた専門的知識力、企画・調整力の涵養に留意して行う。

なお、人事計画や財務計画等の特別委員会は改革推進本部における恒常的機能を担うのに対して、

これらプロジェクトはスピード感をもって集中対応する機能としての役割を担うものであり、平成27年4月以降その緊要の程度を考慮しながら順次可能なものから立ち上げ、PDCA方式にのっとり課題対処の成否が検証された時点で速やかに解散することとする。

1. 魅力ある授業実現に向けた教育研究環境のいっそうの整備（FDを含む）

（1）教員個々の教育活動の充実に資する授業計画の策定や各専門領域の基礎研究、応用研究（学会活動を含む）の十分な時間の確保

- ①一人当たり標準授業時間（適正上限時間）の設定
（カリキュラムの精選、数値目標設定/大学・学校の実態調査）
- ②一般教員の学生募集業務の軽減、教育研究活動の活性化（費用対効果の分析・事務職員の増員若しくはアウトソーシング）
- ③個人研究費30万円（大学）の検証による学内共同研究等経費の学長裁量経費化（開始年度の設定、段階的縮減による共同研究費支援費・学長裁量の漸増/大学による実態調査）
- ④学会活動費の充実（教員の専門性・英語力向上、外国人留学生交流・協定締結促進の機会拡大）

（2）公開（研究）授業の奨励

- ①学外出前授業の奨励（現行実施の対外的効果/学校訪問による学生募集の広報機会とセットして行う活用効果の検証）
- ②学内研究授業の促進（保護者、高等学校、福祉その他の学外関係者の参加、理解促進、学生生徒確保の効果）

（3）科学研究費補助金・政府/民間等委託研究費等競争的外部資金の活用による研究活動の奨励・活性化、組織の整備

- ①学内共同研究の奨励から外部資金獲得意欲の喚起（数値目標の設定/大学・学校でのF/Sの充実）
- ②国際学会活動、国際共同研究を通じたグローバル化対応の奨励（学生国際交流を含む）
- ③教員の教育研究開発（学術・国際交流を含む）を専管する組織の整備（教員、職員の配置）

（4）教員の昇任等人事考課上のメリット並びに学長裁量による優先的な配分システムの導入

- ①（1）～（3）による人事評価システム等の整備
- ②学長表彰など顕彰制度の整備

【行動計画】

計画期間5年の前半2年をプロジェクト（チーム）による各大学、学校での数値目標設定準備期間と位置付け、（1）～（3）については平成27年度、部門ごとに教員に対する意見聴取等の基礎調査を行う。その結果を踏まえ項目ごとに具体的実施に移す。

また、（4）は平成29年度から実施できるよう準備作業を進める。

【評価の観点】

（1）及び（2）については設定した数値目標及びその結果が授業改善にどのように生かされたかについて学生の満足度調査により、（3）については進学希望者の数値目標、（4）については該当教員数の達成度評価により、それぞれ定量評価、定性評価を行う。

評価結果は毎年度見直す改善計画に反映し、その内容を改定する。

2. 学生指導（サービス）の質的向上

(1) 能力・適性・進路等の多様化した学生・生徒の教学ニーズの把握、きめ細かで丁寧な学生・生徒指導の実現

- ①低下傾向にある基礎学力の補充（保証）のための個別指導の徹底、在学中の英検（又は TOEIC , TOEFL）、漢検・数検等の奨励（卒業要件化、検定料の校費負担の検討。高等学校・中学校についてはこれに準じる。）
- ②学習方法、進路の選択等学生（生徒）のニーズに即した相談（ポートフォリオ、オフィスアワーの充実を含む）サービスの充実
- ③徹底した学生目線での指導（スキル）、カウンセリングマインド涵養のための教員研修の強化（専門機関への委託を含む）

(2) 学生満足度の高いスポーツ・文化活動の場所・指導者・時間の確保、課外活動の充実（地域における生涯学習施設の活用を含む）

- ①スポーツ・文化部門の著名指導者の招聘（KVA祭、常盤祭を含む）
- ②学生の自主的・自律的運営によるユニーク（強い対外的アピール性を持つもの）な課外活動の奨励と顕彰
- ③大学と学校とのコラボによる多様な文化イベント等千代田三番町キャンパスでの活動の充実

(3) 安全対策、通学環境の整備、ロビー・食堂等の整備・サービスの質的向上（定期的な学生評価を含む）

- ①通学手段の確保による安全策、学内施設や宿舎の整備等利便性・サービスの向上
- ②介護施設等社会福祉部門、児童施設との交流給食など対外的広報効果の向上

【 行動計画 】

特別プロジェクトにより平成28年度着手に向けた平成27年度中の各部門におけるF/Sに基づく行動計画策定のための準備を行う。

【 評価の観点 】

(1)(3)の各項目について可能な限り数値目標を設定して定量評価を行うとともに、定期的に行う学生評価（定性）に基づき総合的な達成度評価を実施する。そのため平成27年度中に達成度評価の標準（評価点の設定方法を含む）を定めるとともに、評価の客観性を高めるためのフィードバック方式（多層化評価方式）の導入準備作業を行う。

3. 職員の教育支援力、学生サービス向上に向けた専門性のアップ、事務組織・体制の整備

(1) 教員による教育サービスの向上を支援する職員の計画的増員と専門性（情報、学生募集、企画・広聴広報、学生支援、就職等の各分野を中心）の向上

- ①学院全体の職員の年齢構成の適正化、教員のニーズの高い部門の専門的支援強化のための計画的採用計画及び資質向上に向けた研修計画の策定（社会人採用を含む）
- ②学生（外国人留学生を含む）募集関連業務の民間へのアウトソーシング（嘱託、派遣職員の採用を含む。）、その費用対効果の見極めを踏まえた専門職員の配置
- ③大学・学校の優位性確保のための奨学金・授業料減免等経済的負担の軽減、導入教育やゼミ

形式の指導など丁寧・懇切な教育、就学支援、就職支援、卒後フォロー等に従事する専門職員の養成・確保

④研修効果の徹底したレビューに基づく研修の充実（廃止を含む）、先進的私学・私学関係機関への派遣、相互の人事交流

(2) 経営戦略上必要な企画、広聴広報、IR プランの策定力（調査・研究を含む）、IR 部門の人材の確保

①企画・広聴広報・調査研究等のプラン策定力を備えた人材の育成確保

②IR 部門への専門人材の配置

③新たな収益事業部門の開発、資金運用に係る人材の配置

④地域連携・貢献の推進とそのための専門スタッフの充実

(3) 地域連携、国際交流等を進めるための組織体制の強化

①自治体・NPO等外部機関・団体・企業との交渉・コーディネート等の調整力の育成

②町田多摩八王子・相模原地域、茨城・つくば市等近隣自治体・NPO団体間の包括協定締結（東日本大震災被災地サテライト教室の設置）、連携機会の拡充（高大連携・学生募集連絡会議の実施等）地域ニーズとのカリキュラム連携による教育効果の向上（公開講座、施設開放、授業公開、出前授業等）

③光塩会・あづま会（同窓会）、保護者会との意思疎通・信頼関係の強化のため設置した同窓会連絡協議会を通じた連携強化

【 行動計画 】

上記の環境整備の各項目の整理作業と密接に関連させながら教員の教育研究活動、学生・生徒指導専念を実現する作業の洗い出しを平成 27 年度中に行う。特に競合する他大学との学生サービス部門の差別化を図るうえで専門性に裏付けられた事務職の役割は大きく、戦略的経営方針を遂行するため、キャンパス外のニーズの発掘、大学・学校の外部評価等に関する広聴機能は格段に強化しなければ戦略的経営方針を肉付けすることは困難であり、力ある事務職員の養成・確保を図る。

平成 29 年度以降（筑波学院大学については平成 28 年度から）の改革断行に向けた課題の洗い出し作業と合わせ、これまでの募集（広報）業務の改善計画を前半期において策定する。

S T 比の改善の年次計画（専門職、社会人採用）を平成 27 年度中に策定する。その際人件費の増額が厳しい財政事情の下で計画実現は困難であり、これを乗り越えるため、選択定年制の活用、期限を限った諸手当の整理、昇給停止等賃金コストの削減が必要であり、こうした方策について教職員の理解を得る。

【 評価の観点 】

職員・事務組織力の強化には、職員の増員はもとより、情報、企画広報、学生サービス部門の専門性に長けた人材確保が不可欠であり、その結果として学生募集（広報）の改善状況の定量評価を行う。

更に、職員数と合わせ専門性に基づく職員力の向上の定性評価が必要であり、人事考課の評価システムの開発と並行して実施することとする。

なお、学生によるサービス評価の定量・定性評価を重視する。

4. 千代田三番町、町田、筑波の3キャンパスの施設利用サービスの向上、効率化等（収益源としての利活用効果も含む）

3つのキャンパスの機能的効用は、(a)学生の学習環境、(b)教員の教育研究活動、(c)立地する地域環境（社会的環境を含む）の三つの観点から見直す。

また、施設・設備の防災、耐用状況等その安全性から個々具体的に修繕・改修等の計画を検討するとともにこれに要する経費（財政負担）・財源措置を考慮する。

(1) 千代田三番町キャンパス

(a)町田キャンパスから移転した2学科の学生増に伴う狭隘化、(b)「現代生活学」の確立を目指す教育研究の拠点として研究所の設置、大学院の教室・研究室の確保、(c)課外活動スペースの確保（学生満足度を高める）、(d)耐用年数の限度を迎えたKVA会館の改修等当面の問題の解消を最優先とする。

こうした問題については、今後の高等学校・中学校の学習スペースの確保や大学施設の利用効率の実態、学生・生徒の課外活動ニーズの実情調査など分析を基に納得のいく現実的な解消策を早急にまとめ、財政状況を踏まえ優先順位をつけて対応する。

都心立地の環境のメリットを生かし、千代田区を中心とする地域（住民）とのコラボ活動スペースの確保に留意する。

なお、競合する大学の都心回帰の動向については学生募集の観点から注目し、学院の再生拠点構築のための整備について、平成29年度以降の学部学科改組、高等学校・中学校の改革に合わせ検討する。

(2) 町田キャンパス

2学科移転後の教室・研究室・体育施設・セミナーハウスその他の関連施設の利用効率、安全性等の本格的な総合点検を行う。

その場合、福祉分野の教育研究の活性化や地域住民の生涯学習支援等との関連で町田、八王子、相模原、多摩地域を中心とする自治体・関連機関、NPO等住民・民間組織等との連携による施設利用の拡大・効率化を図るための設計見直しと関連付けて行う。例えば福祉、児童に関する学科の学生（外国人留学生を含む。）・介護等地域福祉施設や児童教育施設、その対象者との協同による関連実習を含む実践的教育の場としての包括的機能をもつコンプレックスも想定できる。

(3) 筑波キャンパス

学生定員の未充足が継続するなかで、施設・設備の老朽化・非効率的利用・安全性への不安、メンテナンス（体制）の不十分さが顕著となるなど、構造的な問題を抱える実情にある。この点での緊急の総点検を実施する。

また、立地条件の優位性や遊休スペース等の利用実態に着目した自治体、民間団体等からの利活用の提案がなされることが予想され、地域連携の観点から大学にとってメリットとなる協働プロジェクトサイトとして積極的に施設整備計画を策定する。

その場合極めて厳しい財政事情や平成28年度以降の改革の本格化の進展を見極めるとともに、公私協力型大学として設置された経緯を踏まえ、地域の公共財として長期的に活用できる

整備を考える。

【 行動計画 】

施設計画特別委員会のマスタープラン策定において具体化計画を扱うこととし、特別プロジェクトはこれを受ける形で同委員会の指示のもと適宜設定する。財務計画特別委員会との調整や各年度の予算委員会での審議により計画の詳細な具体化を検討する。

【 評価の観点 】

マスタープラン及びこれに基づく各年度の具体化との整合性、更には施設設備の運用効率（学生満足度を基本評価のエレメントとする）を数値化して行う。

まとめ

前半期（平成 27 年度～28 年度）は、学生・生徒の確保、収支均衡など財務基盤の整備を進め、後半期への円滑な移行に向け実質決着の決意で臨む。この間の経過及び結果に基づき、平成 29 年度以降の改革断行（設置学校の規模、資産の活用・整理、教職員の再就職・配置、雇用の確保等）を判断する重大な機会と位置付ける。

別記「第 1 期経営改善計画の自己評価に基づく総括」の解決に向けて、大学・学校のイニシアティブ、役割を重視しつつ、学院、理事会の先導性を発揮することが最重要事項である。

単なる危機意識の共有の段階を超え、現状維持はあり得ない選択肢であることを肝に銘じ、各大学、高等学校・中学校の得失に拘泥せず“学生・生徒が最重要な顧客”であること、“学院は地域と共生”することをモットーに、理事会で合意を得た理事長就任時の所信（平成 26 年 6 月）の具体化に向け何をしなければならないかではなく、結果として何をなしたかの教職員の実行力、体力が問われていることを改めて認識し、またその責任を明確にして改革に臨むこととする。