

「学生が輝く大学」の構築

澁谷 泰秀

はじめに

青森大学（以下、「本学」という。）の学長として「学生が輝く大学」の構築を目標に、今後3年間の大学運営において、下記の3項を柱とした具体的施策・業務を展開していく。

- (1) 大学の健全な管理運営
- (2) 「学生が輝く大学」構築に必要な教学マネジメントと教育の質保証
- (3) 研究や社会連携が支える教育の推進

「学生が輝く大学」は、崎谷学長時代から開始された「青森大学ルネッサンス」に基づく「学生中心の大学」及び「地域とともに生きる大学」などを1階部分と考えると、青森大学基礎スタンダードや3ポリシー等の適正な運用を前提とした2階部分である。「学生が輝く大学」の構築は、新しいことを一から始めるということではなく、これまでの本学の教育成果に立脚して自然に創出された理想の達成である。また、「学生が輝く大学」の構築では、学生が輝くための教育・研究等を展開することだけに留まらず、本学の教育成果や学生の学修成果をまとめて分かりやすい資料・新聞・動画等を学生にも参加して頂き作成し、学内外に「青森大学の教育」として紹介する。学生の学修成果等のまとめは、可能な限り学生の自主的なイニシアチブを重んじて作成してもらおう。学生との協働により、本学のブランド構築を組織的かつ継続的に進めていく。

本稿に記載されている内容の一部は、既に青森大学の中期的計画及び青森大学の学生募集の中期的計画に記載されており、進められている。全教職員が、本学の目指す理想像をイメージして、組織的に理想像の達成に有効な仕事を展開できるようにするため、青森大学の中期的計画を本稿の内容に沿って改訂する。実際の大学運営では、下記に示すようにトップダウンとボトムアップ機能の協働を効率的に推進することにより、校務分掌に示されている組織間の機能等を相乗的に発揮できるように改善し、目標を確実に達成していく。

学生が輝く大学の構築

本学が直面している特に収容定員の充足に係る危機的状況に鑑み、第一に取り組むべき課題は、学生マネジメントの改善等を根幹とした大学経営の更なる健全化を進めると共に本学が行うべき教育・研究、社会貢献を格段に向上していくことである。同時に、教育の質保証、教学マネジメント、大学機関別認証評価、薬学教育評価などに必要とされている事項を確実に遂行し、本学の教育力及び研究力を向上させ、社会貢献を更に活性化していくことにより、本学を学生・教職員・同窓生・関係者が誇れる「学生が輝く大学」とすることを実現する。学長をはじめ全教職員が組織的に学生を支援している効果・結果として、改善されていく学生の学修成果や就職状況等を学内外に示していくことを本学のブランド構築の基礎とする。本学のブランド構築の根幹は「学生の成功体験」であり、我々教職員の仕事は学生の成功で評価される。学生の成功体験は、学生自身が設定する目的・ゴールに対する大学の支援と学生の努力との相互作用の結果である。本学の教育を通して学生が自分の目的・ゴールを見据え確かめながら、人とつながり、生涯をかけて学び続ける態度を身につけ、学

生が自身の目的・ゴールを達成していけるようにサポートすることが我々教職員にとって最も重要な仕事である。

本学の教育は、改善すべき点はあるとしても、他大学に劣るものではない。本学の最大の課題の一つは、教育成果及び学生の学修成果の広報を改善することである。高等学校や卒業生の就職先などに対する学修成果の広報を学生募集業務と連携させ、教職協働で精力的に改善・推進する。学生の学修成果及び学修活動の広報を強化し（学生主導の動画作成・紹介や大学新聞の新設など学生募集活動部分に詳細記載）、成果を IR で検証しつつ改善していくことで、本学のブランド構築の進捗を継続的に評価・確認していく。また、同窓会の活性化を担当する副学長（中村副学長）を置き、薬学部が進めている同窓会のフレーム等をモデルとして各学部及び全学的な同窓会の活性化を教職協働で進めていく。青森地域の大学としては、最も多くの専門分野で最も多くの卒業生を輩出している本学のアドバンテージを学生募集や大学運営に生かしていく。

現時点で実施する予定とされている総合経営学部と社会学部の統合に関しては、現在の 18 歳人口の推移を考えると近い将来の実施が必要と考えられるが、本学の収容定員充足率の推移を見据えて実施すべき時期を精査する方針としたい。全学の収容定員充足率が 100%に接近する学生募集及び離学者減少活動の成果が見られる場合には総合経営学部と社会学部の統合時期は継続して精査することとしたい。一方、全学の収容定員充足率が急激に 80%に接近するような状況となれば、早急に統合に向けた準備等の収容定員充足率向上の対策を進めることが必要となる。しかし、本学における大学運営の英知を結集し下記に示す施策・業務等を実施することにより、収容定員が最大(1,420名)となる 2026 年度の収容定員充足率を 90%以上に保つことができると考える。収容定員充足率の上昇傾向を維持する対策等を展開することにより両学部存続の可能性を模索したい。

本学で実施する全ての施策・業務については PDCA サイクルや OODA ループを応用して、当初の計画を実施しつつ随時改善できる戦略で進めていく。例えば、各年度の学生募集計画は正規の計画に加えて想定される状況に応じた裏案を策定しセイフティネットを設けるが、想定外の事態には OODA ループを応用してフレキシブルで有効な対策が取れるよう準備する。組織的な施策・業務の実施と改善に関するプロセスとしては、教授会や各委員会から挙げられる案件を全学情報交換会でボトムアップ審議案件として大学運営会議に上げ、大学運営会議で学長が副学長等の執行幹部と相談のうえ提出するトップダウン案件とともに審議し、学長が当面の方針を定め進めていく。定められた当面の方針の進行状況をチェックし、その後の教授会や各委員会で改善点等が指摘された場合には、速やかにボトムアップ審議案件として大学運営会議で審議し、指摘された不備等を改善した方針で大学運営を進めていく。ボトムアップ案件に関しては、教職協働の両輪を進めていくために、事務局で開催している課長会議から情報交換会に案件を提出し、必要であれば事務審議案件として大学運営会議で審議する。ボトムアップとトップダウンのバランスを勘案しながら進める大学運営方針の下、教職協働の導入と最新のデジタル技術の活用を進め、教職員が自分自身の役割を明確に理解・確認し業務を進められるようにしていく。繰り返しとなるが、全教職員参加型の大学運営を展開することにより、全教職員が意欲をもって仕事ができる環境整備を実現したい。最終的には、お互いを信頼し合い楽しく有意義な仕事ができる職場の雰囲気醸成する。

(1) 大学の健全な管理運営

本来であれば教育方針を最初に示すべきところであるが、本学の状況に鑑み本学の教育・研究等の前提となる大学の健全な管理運営のための改善方策等を、1) 学生マネジメント、2) 大学運営に資する補助金や寄付金等の確保に分けて説明する。

本学の2022年5月1日の収容定員充足率は88.9%（在籍者数1,208名、収容定員1,360名）であるが、学生募集の中期的計画に記載されている現状の学生募集状況が継続した場合の予測では、2023年5月1日には81.4%（在籍者数1,124名、収容定員1,380名）に減少するとの予測（表1参照）を覆し、86.2%（在籍者数1,179名、収容定員1,380名）とすることができた。この結果は、学生募集の中期的計画に盛り込まれた目標値とほぼ同様の内容である。本学が立地する地域は経済的に富裕な地域ではないことから、高等教育修学支援新制度は本学の運営に非常に重要な制度となっている。この制度に係る機関要件が令和4年12月14日付で大幅に変更され、3年連続して収容定員が80%以下の大学は高等教育修学支援新制度を利用することが不可となった。本学の学生の多くはこの制度に頼って学生生活を継続しているのが現状である。本学もこの制度の利点を生かした学生マネジメントを進めている。3年連続とはいえ、収容定員が80%に接近した場合、現実的には総合経営学部と社会学部の統合や入学定員等の見直しを実施することが必須となる。しかし、現時点から下記に示す改善策を遂行することにより、本学の収容定員がピークとなる2026年4月（1,420名）時点で、学生総数を1277名（収容定員充足率89.9%）とすることを現実的な目標として（表2参照）、今後3年間で具体的な施策を以下の方針に基づいて強力に展開していく。本学の収容定員は、2026年度の1,420名をピークに、2028年度の1,380名まで減少し、その後は1,380名で安定推移する。

1) **学生マネジメント:**入学者数と離学者数のバランスを勘案し、新入学者数と離学者数の差し引きで6年後に各学部の収容定員充足率を100%に接近させることを目指す。この目標を達成するために、下記に示す各学部の収容定員充足率の向上に示した具体策をトップダウンで開始し、前掲のボトムアップとトップダウンのプロセスを展開して継続的に改善しつつ目的を達成する。
各学部の収容定員充足率の向上:入学者数と離学者数のバランスを勘案し、入学者数と離学者数の差し引きで4年後或いは6年後に各学部の収容定員充足率を100%に接近させることを目指す（表2参照）。この目標を達成するために、(ア)各学部の入学者の増加、(イ)各学部の離学者の減少、の2項を柱にそれぞれの施策・業務を遂行し、結果として全学の収容定員充足率を100%に近づける。

(ア) **各学部の入学者の増加:**入学定員に関する学生募集は全学的業務と各学部の業務の協働で展開し、それぞれの役割を果たすことで各年度に必要な入学者を確保する。各年度に必要な入学者数は、入学者定員と予測される離学者数から算定した数値となる。必要入学者数を確保するため、学長と各学部長等との協働で下記の①～③の具体的方策を立案しPDCAサイクルを展開すると共にOODAループを応用して即時対応できるようにする。

① 各年度の学生募集計画は、学長のリーダーシップの下、入試管理委員会、選抜委員会、学生募集タスクフォースを改組し一元化した組織で立案する（令和5年5月の大学運営会議で決定予定）。学生募集計画には、入学者選抜スケジュール、高校訪問スケジュール、高校訪問で

持参する資料内容（パンフ、入試ガイド、学生の学修状況報告、学生の活動報告資料策定（各学部で輝いている学生の学修成果を広報部や学生が取材し記事として策定してホームページ等に掲載する。加えて、学生の許可が得られた記事に関しては高校訪問の資料とする）、学生の就職状況の動向（就職担当副学長（佐々木副学長）のリーダーシップの下、公務員や銀行、学生が望む優良会社への就職を進めていき、各学部別の就職状況の向上を図る）を含むことを目指す。また、学生の学修成果に関する事例等を広報課の取材で記事とし、学生の許可が得られた記事に関してはホームページ等に掲載することに加えて、高校訪問の資料とする、全学の就職状況の概要等）、入試広報（各種入試情報提供媒体、DM等）などを盛り込む。

- ② **高等学校の探求学習への介入（二つある学部先導部分の①）**：学長及び学部長のリーダーシップの下、連携協定を締結している高等学校で実施している探求学習の時間に本学の教員を派遣し、高校生が本学に入学する前に本学の学びについての理解を深めて頂くと共に、入学後の学修の中心的な課題となる問題意識を醸成する。このように高等学校との連携・接続を推進するために高等学校との連携協定の締結を積極的に進めていく。
- ③ **転入等の促進**：転入学等を促進するために、短期大学、専門学校等との連携協定の締結を行うなどの関係性の親密化を強化・推進する。

表1. 全学の入学者数、離学者数、収容定員充足率等の予測

	2022年5月1日	2023年5月	2024年5月	2025年5月	2026年5月
卒業者数	274	311	241	298	297
入学者数 ¹⁾	270	293	280	280	281
離学者数 ²⁾	Na	66	66	62	62
在籍者数・総数	1,208	1,124	1,097	1,017	935
収容定員数	1,360	1,380	1,380	1,400	1,420
収容定員充足率	88.9%	81.4%	79.5%	72.6%	65.9%

¹⁾ 入学者数の予測部分（2023年度以降）は当該年度を含む過去4年間の入学者数の平均値（275, 284, 342, 302）

²⁾ 離学者数の予測部分（2023年度以降）は当該年度を含む過去4年間の離学者数の平均値（53, 61, 85, 65）

表2. 全学の入学者数、離学者数、収容定員充足率等の目標

	2022年5月1日	2023年5月	2024年5月	2025年5月	2026年5月
卒業者数	274	311	241	298	297
入学者数 ¹⁾	270	333	335	345	345
離学者数 ²⁾	Na	43	38	33	28
在籍者数・総数	1,208	1,187	1,243	1,257	1,277
収容定員数	1,360	1,380	1,380	1,400	1,420 ¹⁾
収容定員充足率	88.9%	86.0%	90.1%	89.8%	89.9%

¹⁾ 収容定員は、2026年の1,420から2028年度の1,380名まで減少し、その1,380名のまま継続となる

²⁾ 緑字は対策の実施効果を勘案した予測値

- (イ) **各学部の離学者の減少**：学長の責任の下、学部長・学科長及び学生委員長との協働により離学者の激減を実現する。出席管理に関する学部ごとのルールに加えて全学的なルールを設定して継続的に学生の出席管理を行う。出席や学修の進捗が滞っている学生への指導・対応について各教授会で学部内の情報交換を実施し、毎月の情報交換会に報告して頂くことで、全学的に情報交換を行い、学生が放置されることがない状況を確立する。これを達

成するために、入学者選抜関連委員会等を改組して離学者対応部署を新設する。基本はアドミッション・ポリシーに基づいて入学して頂いた学生は各教育課程で定められた年限で教育課程を修了できることが前提となるため、留年等による対処には学生への教育効果等を熟慮して行うべきである。原則として大学に入学した学生が高卒で大学を去ることが無いように支援していく（二つある学部先導部分の②）。具体的には、①出席等の正確な記録と管理を行い、支援が必要な学生を早期発見する。この①のプロセスにはデジタル技術を駆使するなど可能な限り教職員の負担を軽減し、実際の学生支援にマンパワーを割けるようにしていく。具体的対策の②として、出席等に問題がある学生については、各学部のイニシアチブで面談等を実施し、学生が出席できるよう支援することにより、単位取得ができ、結果として退学等につながらないようにする。最後のプロセスである③では、全学情報交換会及び大学運営会議で対策を審議・改善し、離学者対策の実効性を向上させることで離学者減少を実現。

2) 大学運営に資する経常費補助金等の増額及び寄付金等の確保

経常費補助金については下記の1及び2を遂行することで改善させる。寄付金等を集めるためには本学の教育研究が地域の振興に役立っていることを示すことが必須である。そこで、本学の教育研究と社会連携活動の接続を3に示す方策等で強化し、本学の教育活動が地域振興に役立っているエビデンスを蓄積していく。このようなエビデンスを広報していくことで本学の存在感を高め、寄付金等の確保につなげていく。

1. **経常費補助金の一般補助の増額**：収容定員充足率の向上を基本とし、経常費補助金等の増額を進める。学生数増及び学部資金の獲得は、学生への教育の質保証及び教育成果や学修成果の可視化、社会連携活動の活性化（特に学生と高校や地域との連携）、及び本学における研究活動等（特に地域に関連した研究等）の結果として向上していくことから、上記の収容定員充足の施策を進めていく。
2. **経常費補助金の特別補助の増額**：私立大学等改革総合支援事業の一事業に焦点を当てて申請する。申請時の状況で得点を獲得するのではなく、申請を前提として年度当初から採択されることが予測される得点を獲得するための対処を行ったうえで申請する。
3. **本学の教育研究と社会連携活動の接続の強化**：教育課程内の教育研究活動と特に自治体が主催するビジネスコンテストや高等学校の探求学習と本学の各教育課程（学部）の講義・演習・実習等との連携を明確にする。特に演習科目等で学生が推進している社会連携関連学修等との自治体や産業界が主導している活性化活動教員の研究活動に関する学習や活動事案に対する本学の教育（例えば、ビジネスコンテスト等）との積極的な連結を全学的調整の下、各教育課程で年度初めに計画し学部の年間計画に組み込んでいく。

(2) 「学生が輝く大学」構築に必要な教学マネジメントと教育の質保証

大学運営の基本：大学の運営は、学則に示されている目的とそれを達成するために教育課程ごとに示された教育目的を具体的に遂行・達成するプロセスである。本学の運営に関する令和5年度以降の方向性について、①学則及び3つの方針に基づく学位プログラムの質保証、②教学マネジメン

ト支援、③情報公開、の3項に分けて説明する。

① **学則及び3つの方針に基づく学位プログラムの質保証**：本学の目的及び教育目的を達成するための方針として、学長のリーダーシップの下、教授会及び大学運営会議の審議に基づいて3つのポリシーが年度ごとに定められている。この3ポリシーの内、アドミッション・ポリシーは、その年度に本学の入学者選抜試験を受ける受験生を主な対象としていることから、在学している学生に直接関連するのは、ディプロマ・ポリシーとカリキュラム・ポリシーである。ディプロマ・ポリシーには、本学が「地域とともに生きる大学」と「学生中心の大学」であること、また、本学を卒業する学生は専門的知識・技能を身に付け、かつ、「未来を拓く実践力」を培うための基盤的・総合的能力である「生涯をかけて学び続ける力」、「人とつながる力」及び「自分自身を見据え、確かめる力」の3つの力（以下「3つの力」という。）を備えた人物であることを謳っている。我々教職員は、本学の教育課程はディプロマ・ポリシーに記載されている能力が本学の教育の根幹にあること及び知識・技能の修得等の認知能力に関する教育は重要な基盤であるが、非認知能力等にも重きが置かれていることを十分に理解することが必要である。実際のカリキュラム編成のプロセスで参照が義務付けられているのが、本学の教育目的、教育内容、教育評価が示されているカリキュラム・ポリシーである。ディプロマ・ポリシーに記載されている能力は、やや抽象的であるため、具体的な教科とディプロマ・ポリシーに示されている能力を紐づけるためにナンバリングやカリキュラム・マップが策定されている。令和4年度には、学則に記載されている目的及び各学部の教育目的からディプロマ・ポリシー、カリキュラム・マップ、各学部のカリキュラムの編成までのプロセスを評価し、整合性を確認している。令和5年度は、上記のプロセスの再評価及び整合性の精査・改善を実施し、3キャンパス・カリキュラム編成準備委員会及び教務委員会を中心にカリキュラムの大幅改正を実施する予定である。カリキュラムの編成とカリキュラムに基づいて展開される本学の教育についての概要を下記に示した。

1. **カリキュラムの編成**：カリキュラムの編成は、教育課程ごとに編成し、全学教務委員会が調整して編成が進められてきた。しかし、本学が3キャンパス体制となることを契機に、3キャンパス・カリキュラム編成準備委員会が発足してカリキュラム編成を全学的視点から編成することとなった。令和4年度には、薬学部を除く3学部のカリキュラムに示される科目数を原則として一定数とする大改革を目指したがそれは達成することができなかった。令和5年度にはその原則に基づいて令和4年度の積み残し案件を達成する。このカリキュラム改革のメリットは次の2項である。第一に、科目数がおよそ決定していれば実施時間割の策定がしやすくなる。これは些細なことのようにであるが、青森キャンパスだけの時間割の策定が非常に困難になっていることに加え、東京キャンパスでは総合経営学部と社会学部が4年生まで在学すること、むつキャンパスでは3学部が2年生までの在学となること、から年々実施時間割の策定が複雑になってくることへの対処となる。最悪の場合、一人の教員が同一専門科目を複数回開講する必要がでてくる可能性があるが、それを避けるための必要条件である。第二は、カリキュラムで科目数が一定であることは、その科目数で各教育課程において必要とされる能力が教えられることになる。そのためには、上記に記載されている整合性が確認されていることになっ

ている本学の目的から教育目的、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・マップ、そして各教科への「つながり」に基づいた科目設定をするための議論ができるようになる。これまでのカリキュラム編成では、科目設定に関する議論が中心であったが、これからは各科目で教えられる知識・技能等の内容が議論の中心となる。このことは学位プログラムの質保証で求められていることで、認証評価の対象年である令和5年度中に進めなければならない。

2. **青森大学の教育の構造**：これは既に述べたことであるが、ディプロマ・ポリシーに謳われている、「地域とともに生きる大学」と「学生中心の大学」が具体的に何を意味するのかについて建設的な議論を進め、それが本学でどのように教育されているのかについてカリキュラムやカリキュラム外の活動との関連性を明らかにすることにより、学内外に公表できる「青森大学の教育」を令和5年9月頃までに策定する。この青森大学の教育には、ディプロマ・ポリシーに記載されている「本学を卒業する学生は専門的知識・技能を身に付け、かつ、「未来を拓く実践力」を培うための基盤的・総合的能力である「生涯をかけて学び続ける力」、「人とつながる力」及び「自分自身を見据え、確かめる力」の3つの力（以下「3つの力」という。）を備えた人物」についても各教育課程のカリキュラム等との整合性も含めた説明を含める。これは、本学が公表している教育がどのように実現されるのかの説明で、学位プログラムの質保証で求められている。また、それを実現するために本学がどのようなマネジメントを行っているかが教学マネジメントであることから、ここが明らかになっていないと教学マネジメントの目的が確定できない。青森大学の教育は、令和5年度に創設されることになっている外部有識者会議（令和5年度後期に開催）において、本学における教育を説明して審議して頂く基礎情報である。

- ② **教学マネジメント支援**：教学マネジメントは、大学がその教育目的を達成するために行う管理運営と定義されているが、適正な教学マネジメントの遂行には、大学運営に必要とされる適正な組織及び機能に加えて、FD・SD活動及び教学IRによる支援が必要である。

1. **FD・SD活動**：本学のFD及びSD活動は、認証評価で適合のレベルにあるので、継続して実施していくと共に改善できるところは改善をしていく。FD・SDの範疇には入っていないが、本学では管理運営のガバナンス機能の維持・向上のために理事及び評議員を対象としたBD（board development）を別途進めていく必要がある。この部分については理事長と相談の上実施していく。
2. **教学IR**：IR推進センターの目的を具体化し、その目的に特化した情報の流れを目的の達成までのプロセスとして明確化する。本学で現在行われている教学IRを調査内容、調査時期、調査結果の分析、調査結果を利用して改善につなげる方法等、を整理して、IR推進センターの業務を抜本的に見直す。例えば、全学的な課題として、離学者防止に向けて学生委員会、学生課、教務委員会、教務課、改組後の入試委員会、及び各学部等と協働してデータ収集・分析及び報告資料の策定を行う。出欠データや成績データ、個人面談時のテキストデータを分析して、休学者や退学者の増減及び

その要因などについての情報を提供する。各部署の協働の方法は4月中に話し合いの場を設け、各部署の規程の見直しや改組も含めて審議し、最終的には大学運営会議を経て決めていくが、既に述べたようにOODAループを活用し継続的に改善していくことで、離学者の減少を達成していく。IR推進センターは、上記の例のように目的に沿って協働する部署とのすり合わせを行い、今後のIRを格段に向上させていく。教学IR以外のIR活動を行う部署は正式には定められていないが、戦略的なIRを推進していくことが必要である。戦略的IRについては、当面は学長部局で担うこととする

- ③ **情報公開**：大学は、次の事項に関する情報の公開が義務付けられている；1) 大学の教育研究上の目的に関すること、2) 教育研究上の基本組織に関すること、3) 教員組織、教員の数並びに各教員が有する学位及び業績に関すること、4) 入学者に関する受入方針及び入学者の数、収容定員及び在学する学生の数、卒業又は修了した者の数並びに進学者数及び就職者数その他進学及び就職等の状況に関すること、5) 授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業の計画に関すること、6) 学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準に関すること、7) 校地、校舎等の施設及び設備その他の学生の教育研究環境に関すること、8) 授業料、入学料その他の大学が徴収する費用に関すること、9) 大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること。令和5年度には、これらの情報が最新の状態で公開されていることを確認すると共に情報効果に関する条文を例えば、青森大学事務文書取り扱い規程等に加えて対処する。大学が法律等に基づきしっかりと管理運営されていることは必要条件であるが、それを公開して社会的責任を果たしていくことが求められている。令和5年度は認証評価の当該年度であることから、情報公開について再評価し、必要な事項を実施する。特に補助金対象となっている公開項目については積極的に公開を行う。

(3) 研究や社会連携が支える教育の推進

1. **研究や社会連携が教育を支える構造と機能**：大学の業務は基本的に、1) 教育、2) 研究、3) 社会貢献、である。本学の教員が行っている研究活動及び社会貢献活動は、本学の教育を支えている。研究活動や社会貢献活動と教育とのつながりを明確にして、それらの活動が学生の教育を支えている構造と機能を明らかにし、その構造と機能の強化により学生の学修が向上する仕組みを構築する。この仕組みを教員評価に生かすことにより、研究活動、社会貢献活動、教育活動を実際に展開している教員を公正に評価することで、大学全体の機能向上を推進する。教員評価は、肯定的強化を原理として展開する。研究については、青森大学付属総合研究所及びその傘下にある不正防止計画推進部署が中心となり進めていく。社会連携については、社会連携委員会が本学の社会連携の在り方について審議し、社会連携委員会の傘下にある社会連携センターが具体的な業務等を遂行していく建付けとする。
2. **科研等の外部研究費の獲得**：本学の外部研究費等の獲得状況は、本学の教員の研究能力に基づいて評価した場合、十分な成果が上がっているとはいえない。しかし、教員は様々な業務を行うことが義務付けられており、十分な時間を研究に割けないことも事実である。効率的に業務を

こなせる仕組みと部局間の協働を進めることにより、業務の重複を減少させるなどの努力を重ね、教員が研究に割ける時間を創出していく。同時に、本学の研究能力を向上させるため、青森大学の全学的特定研究領域と各学部の特設研究領域を設定し、教育研究プロジェクトにこの領域を加え、大学として継続的な研究が可能な環境を整える。また、これらの研究活動に学生が参加できる環境を整えていく。更に、後援会や学術研究会と協働して、学生の教育研究活動の向上にも貢献できるような運営を行う。特に、科研費は直性経費の 30%が間接経費として別途大学に研究等補助のため支給されることから、研究自体の推進効果に加えて教育・研究環境の向上に役立っている。科研費等の外部資金の更なる確保については、総研を中心として教員の外部研究費への申請をサポートする機能を強化する。

3. **研究活動・社会貢献活動の成果を可視化**：本学の教育研究活動や社会貢献活動を、各学の報告、青森大学だより（大学が作成）や大学新聞（学生が作成）の策定、広報課の取材結果等を適切にとりまとめて「青森大学の窓」を策定し、広報する。外部有識者会議等で資料に基づき本学の教育研究及び地域貢献活動を説明し、そのフィードバックに基づき継続的に改善していく。卒業生が就職している企業や商工会議所等には IR 機能を用いて情報収集し、本学の教育の改善に役立てる。このような活動とそのエビデンスを基に、学長が率先し組織的に卒業生や自治体及び企業等に説明して学生募集、就職支援、寄付等につなげていく。

本稿では、全ての事項を網羅することはできなかったが、本稿の内容に加えてこれまで会議等で私が言及してきた事項については青森大学の中期的計画等を改定し、令和 5 年度以降に本学が実施していく施策等について、全ての教職員がイメージできるようにしていく。全員参加の大学運営で本学の潜在能力を顕在化し、全教職員が今まで以上の意欲をもって、お互いを信頼し合い楽しく有意義な仕事ができる職場づくりに努める。