

青森大学の中期的計画 (令和7年度～11年度)

令和7年10月22日
青森大学学長
澁谷泰秀

目次

1. 総論

1-1. 青森大学の建学の精神・理念

1-2. 将来に向けて

2. 現状認識

2-1. 教学

2-1-1. 教学に関する現状認識

2-1-2. 教学に関する問題点と原因

2-1-3. 教学に関する課題

2-2. 学生募集

2-2-1. 学生募集に関する現状認識

2-2-2. 学生募集に関する問題点と原因

2-2-3. 学生募集に関する課題

2-3. 内部外部環境分析

3. 実施計画

3-1. 教育

3-2. 学生支援

3-3. 施設整備

3-4. 学部構成・定員

3-5. 学生募集

1. 総論

青森大学（以下「本学」という。）では、平成 29 年度より中期的計画を策定してきた。第 1 次中期的計画は平成 29 年度から令和 2 年度まで、第 2 次中期的計画は令和元年度から令和 5 年度まで、第 3 次中期的計画は令和 6 年度から令和 10 年度までを対象としている。

令和 7 年度以降、文部科学省による「集中経営指導法人」の指定が第 2 サイクルに入ったことを受け、学校法人青森山田学園全体としての経営改善計画が、令和 7 年度から令和 11 年度を対象として策定された。この経営改善計画に基づき、第 3 次中期的計画の期間は令和 10 年度までとされているが、本学ではこれを大幅に改訂し、第 4 次中期的計画（令和 7 年度～令和 11 年度）を新たに策定した。

現在、大学を取り巻く環境はこれまで以上に厳しく、今後 5 年間で多くの大学が淘汰されることが予測される。しかし、本学はこの危機的状況を「好機」として捉え、発展の明確な道筋を示す計画内容とした。大学運営は原則として中期的計画に基づいて実施するが、計画で示された具体的な到達目標等の達成状況については、PDCA サイクルおよび OODA ループを活用し、毎年度見直しを行うことで柔軟に補正を加え、中期的目標の確実な達成を図る。

また、本学を支える全教職員が、本学の目指す理想像を共有し、その達成に向けて組織的かつ効果的に業務を展開できるように、中期的計画は「道しるべ」としての役割も担っている。さらに、大学運営においてはトップダウンとボトムアップの機能を協働的に推進し、組織間の機能を相乗的に発揮できる体制を整備することで、目標達成を確実に担保していく。

本学は、日本高等教育評価機構の定める評価基準に対して、令和 6 年度の活動内容が「適合」と認定された。同機構の総評によると、大学の使命・目的や教育目的は、「地域とともに生きる大学」と「学生中心の大学」という個性を明確に示しており、学長方針「学生が輝く大学の構築」に沿って運営がなされているとされている。

特に評価された優れた点として、教員と職員が協働（教職協働）する体制により綿密なコミュニケーションのもと学修支援の実行力が高まっていること、「あおもり学」や「ねぶた学」といった地域創成科目を置いて学生が地域連携をテーマとした課題解決型学修を実践的に行っていること、及びむつキャンパスが下北文化会館を活用して教育研究だけでなく地元コミュニティとしても機能していることが挙げられている。

一方で、財務基盤の安定が課題とされており、実効性のある計画立案と進捗管理を一層行うことが求められている。この点に対しては、学園本部を中心に策定した事業改善計画に基づいて、本学として財務基盤の安定化に向けた収容定員充足率の維持・向上、経常費補助金等の確保及び奨学金を含む支出の厳格な管理を進めていく。

1-1. 青森大学の建学の精神・理念

本学は、1968 年に設立され、創立当初は経営学部のみであったが、現在では総合経営学部、社会学部、ソフトウェア情報学部及び薬学部の文系 2 学部と理系 2 学部の 4 学部で構成される総合大学となっている。本学の設置者は、学校法人青森山田学園である。学園の前身は 1918 年に発足した山田きみ裁縫教授所で、教育の理念として、「誠実、勤勉、純潔、明朗」を掲げていた。青森山田学園が設置してきた全ての学校（大学を含む）を貫く建学の精神は、地域の子弟を受け入れ育て、社会に有為な人材を送り出すことであり、青森大学の基本理念に基づいて確認されている「地域とともに生きる大学」の原点となっている。

本学の使命・目的は、建学の精神である「学問の府にふさわしい教育研究と人材養成により、文化の発展及び人類の福祉に貢献するとともに、地域社会の向上に資する大学として、地域社会に貢献し、地域社会とともにいきる。」に基づいて策定され、学則に明記されている通り、「教育基本法及び学校教育法に基づき、学術の理論と応用を教授研究して、有能にして良識ある人材を育成し、文化の発展並びに人類の福祉に貢献するとともに、地域社会の向上に資することを目的とする」（第 1 条第 1 項）である。建学の精神及使命・目的に基づいて策定された基本理念は、2009 年度に明文化され、2012 年 12 月 7 日付けで学則に加えられた（第 1 条第 2 項）。

1 青森の豊かな自然と文化の中で人間性と確かな教養を培い、社会に役立つ基礎学力、技術及び専門知識を付けるための実践的な教育を行う。

- 2 教員と学生の親密なコミュニケーションを通じて、教員が個々の学生の能力を十分に引き出すための親身な指導を行う。
- 3 大学の知的財産を活用することにより地域への社会貢献を行うとともに、地域との親密な交流を通じて地域から愛される大学となることを目指す。

本学はこの基本理念に基づき、本学が「地域とともに生きる大学」と「学生中心の大学」であることを確認し、3つのポリシーが策定された。ディプロマ・ポリシーには、本学の学生が身に着ける能力として、「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つの力に加えて、専門的な知識・技能に基づく実践力があげられており、3つの力は全学部の学生に共通な力とされている。ディプロマ・ポリシーを達成する方針としてカリキュラム・ポリシーが策定され、そのポリシーに基づいて教養教育の要である青森大学基礎スタンダード科目群及び各学部の専門科目群が編成され実施されている。青森大学基礎スタンダード科目群は教養教育の要として2012年より開始され、その後も改善を加え続け現在でも本学の教養教育の軸となっており、各学部の専門課程と連動した教育課程の実施でディプロマ・ポリシーに規定される学修を担保する構造となっている。

学則第1条第3項に明記されている各学部の人材養成に関する目的、教育研究上の目的は以下に示す通りである。

・総合経営学部 経営学科

経営学、経済学、商学に関する基礎的な知識・技術を教授し、企業人として必要な理解力・実務能力・対人関係能力を涵養し、経済のグローバル化、IT化、スポーツビジネスの進展などに対応できる人材、総合的・多角的な視点で課題を捉え柔軟で創造的な発想・解決法を提案できる、イノベーション能力を有した人材を育成する。

・社会学部 社会学科

現代社会の理解に必要な社会学を中心とした関連諸学問に関する幅広い知見を身に付け、現代社会の諸問題を深く理解し、専門的な社会調査・分析能力を持って、地域社会や国際社会が直面している諸問題を実践的に解決していく人材を育成する。また、基本的人権の尊重、権利擁護を基礎とした社会福祉の知識・技術・価値観の学びと実践を通して総合的で高度な専門知識を教授し、地域社会に貢献できる人材を育成する。

・ソフトウェア情報学部 ソフトウェア情報学科

基礎的な知識や情報技術からネットワークとプログラミング、CG・マルチメディア、インテリジェントシステム等の高度な情報技術までを教授することにより、応用力、実践力を身に付けさせ、情報通信社会の発展に寄与する人材を育成する。

・薬学部 薬学科

薬学の基礎となる科学的知識・技術を授け、さらに医療薬学的知識・技術及び医療人としての心構えと態度を身に付け、わが国の医療環境の進展に応え得る薬剤師を育成することを目的とする。

1-2. 将来に向けて

本学は、文系2学部・理系2学部からなる4学部を擁する小規模総合大学として、青森地域の高等教育を牽引してきた。小規模総合大学の強みである「文理融合型の教育・研究」を基本概念とし、各学部の専門性を適切に重ね合わせることで、地域社会のニーズに対応したクロスオーバー領域を創出し、地域課題の解決に貢献できる人材の育成を目指している。具体的には、IT領域の専門的知識・技能を活用し、経営学、社会学、薬学などの分野と連携して地域課題を解決する取組みを推進している。

この取組みをさらに強化するため、令和8年度から学部の改編を行い、新たに総合経営学部地域マネジメントコースを設置して社会学の学びを継承する。また、地域唯一の情報工学の学位を取得できるソフトウェア情報学部は、令和5年度に採択された「大学・高専機能強化事業」に基づき、令和8年度から従来のITスペシャリストコースに加え、地域課題の解決に焦点を当てた「インターフェース

コース」を新設する。このコースでは、社会学や経営学などの分野を融合し、IT とビジネス、IT と社会、IT 応用と薬学といったクロスオーバー領域を具体化し、21 世紀型の学修を実現する。

本学はディプロマ・ポリシーに基づき、専門的知識や技能のみならず、コミュニケーション能力、人間力、社会人力といった非認知能力の育成にも注力しており、「地域とともに生きる大学」として、地域・自治体・産業界との連携を通じて実践力を養う教育課程を展開してきた。これらのクロスオーバー領域の創出は、こうした教育成果を一層高めるものであり、就職状況や学生数の向上を促進し、結果として大学経営の安定化に寄与する取組みである。

さらに、地方都市における大卒人口の社会減少を踏まえ、東京にキャンパスを設け、青森の学生に都心の利を生かした学びを提供するとともに、最終的には青森地域へ戻ることができる環境づくりを進めていく。また、むつキャンパスはむつ市で4年間の高等教育を受けられる初の大学として、大卒人材がむつ市に定着する機会の拡大を目指している。本学は、地域と高等教育のつながりを健全に保ちながら、大都市と地方都市を遠隔授業で結び、キャンパス間の交流を通じて、三つの特徴ある学びを提供していく。

学長をはじめ全教職員が組織的に学生を教育・支援し、その成果を学生の学修成果や就職状況の改善につなげ、これらの成果を学内外に積極的に示していくことを本学ブランド構築の基礎とする。学生が社会的に注目されるレベルの成果を挙げ、メディア等に取り上げられるような教育を目指す。

本学のブランド構築の根幹は「学生の成功体験」である。我々教職員の業務・成果は、学生の成功によって評価されるという考え方を周知徹底する。学生の成功体験は、学生自身が設定した目的・ゴールに対する大学の支援と、学生自身の努力との相互作用の結果である。本学の教育を通じて、学生が自らの目的・ゴールを見据え確かめながら、人とつながり、生涯にわたって学び続ける姿勢を身につけ、その達成を支援することが我々教職員にとって最も重要な仕事である。この視点をFD・SD等を通じて全教職員に浸透させていく。

本学は今後、教育成果および学生の学修成果の強化に加え、学生の活躍に関する広報活動を一層充実させる。学生の活躍がメディア等で紹介されることにより、動機づけが高まり、知識・技能レベルが向上するという「成功のスパイラル」を形成することを目指し、学生支援を強化していく。また、IRによる検証と改善を重ねながら、本学ブランド構築の進捗を継続的に評価・確認していく。薬学部が進めている同窓会のフレームをモデルとして、各学部および全学的な同窓会の活性化を教職協働で推進していく。青森地域において最も多くの専門分野を持ち、最も多くの卒業生を輩出してきた大学としてのアドバンテージを、学生募集および大学運営に最大限活用していく。

収容定員充足率の向上に向けた学生マネジメントの改善を基盤とし、大学経営の一層の健全化を進めることで、本学が担う教育・研究・社会貢献の質を格段に高めていく。本学における内部質保証は、「内部質保証の方針」に基づき、質保証委員会が毎年度作成する自己点検・評価報告書等によって担保されている。教育の質保証についても、教務委員会及び各学部が中心となり、上記の目標実現に向けた取組みを着実に進めていく。また、ガバナンス・コードを遵守し、健全な内部統制を担保していく。

これらの取組みを通じて、本学の教育力及び研究力を一層向上させ、社会貢献をさらに活性化することにより、学生・教職員・同窓生・関係者が誇れる「学生が輝く大学」として、本学のブランドを構築していく。

2. 現状認識

2-1. 教学

2-1-1. 教学に関する現状認識

青森大学は、基本理念において地域への社会貢献を掲げ、文系2学部・理系2学部からなる4学部を擁する総合大学として、青森地域の高等教育を牽引してきた。教育課程においても、全学部の学生を対象に「ねぶた学」や「地域貢献演習」等、地域と関わる機会を含む必修科目を長年にわたり実施しており、こうした地域連携型教育の取組みは、学外からも高い評価を得ている。これらの取組みに加え、社会の動向変化に的確に対応し、本学の機能をさらに向上させるべく、以下の取組みを推進している。

過去3年間の収容定員充足率は全体で86.0%から88.6%に向上してきており、薬学部においては7割を下回る状況が続いている。「知の統合」及び「文理融合」の考え方に基づき、令和8年度より社会学部の学生募集を停止する。社会学部で培われてきた学びについては、総合経営学部の新設する地域マネジメントコースなどに継承し、教育の一体的な発展を図る。この改編は、収容定員充足率の適正化にもつながる。

ソフトウェア情報学部は、青森地域で唯一のIT系エンジニア育成機関として、地域を中心に優秀なIT人材を輩出している。令和5年度には「大学・高専機能強化事業」に採択され、令和8年度より従来のITスペシャリストコースに加え、地域課題の解決に焦点を当てた「インターフェースコース」を新設する。同コースでは、社会学や経営学などの分野を横断的に取り入れ、21世紀型の学修を実現することで、地域社会の発展に資する人材育成の一層の強化を目指す。

薬学部については、薬剤師国家試験の合格率が学生募集に大きく影響していることを踏まえ、合格率のさらなる向上に向けた対策を講じる必要がある（新卒合格率：令和5年度65.00% → 令和6年度88.46%）。合わせて、留年率の抑制及び6年間卒業率の向上にも努める。

さらに、地方都市における大卒人口の社会減少を踏まえ、東京にキャンパスを設け、青森の学生に都心の利を生かした学びを提供するとともに、最終的には青森地域へ戻り、地域に貢献できる環境づくりに努めている。東京キャンパスに在籍する留学生については、在籍管理および学生支援を引き続き適切に実施し、また、初年次から卒業後まで一貫したキャリア意識の醸成を推進していく。

加えて、むつキャンパスは、むつ市において4年間の高等教育を受けられる初の大学であり、卒業後に地元企業等へ就職することで、地域における若年層の社会減少を抑制することを目指している。今後も地域と連携し、地方創生に資する高等教育機関としての役割を強化していく。

2-1-2. 教学に関する問題点と原因

・収容定員充足率等について

令和7年5月1日現在における本学の学部別入学定員充足率は、総合経営学部：112.3%、社会学部：80.0%、ソフトウェア情報学部：102.9%、薬学部：64.0%、全体では95.6%となっている。これらの数値は、全国的な少子化の影響を最も大きく受けており、薬学分野に対する人気の低下も要因と考えられる。

収容定員充足率は、令和5年度86.0%(1187名)、令和6年度87.2%(1204名)及び令和7年度87.4%(1224名)と、ここ3年間で改善がみられる。

・教員1人あたりの学生数（ST比）について

令和7年5月1日現在の教員1人当たりの学生数（ST比）は、総合経営学部：31人、社会学部：13人、ソフトウェア情報学部：16人、薬学部：8人、全学平均では16人となっており、全学として低めの数値となっている。社会学部については、令和8年度の募集停止に伴い、廃止までの期間中に教員数および学生数の双方が段階的に減少していく見込みである。一方、薬学部については収容定員充足率が7割を下回る状況に加え、大学設置基準上、教員数が他学部より多く設定されているため、今後の学生募集方針を含め、必要な対応策を検討・実施していく。

2-1-3. 教学に関する課題

学部改編等により、収容定員充足率および教員数の適正化を図る。社会学部については令和8年度に学生募集を停止するため、授業料等の収入が段階的に減少する見込みであるが、同時に開講科目数の減少に伴い、教育研究経費や人件費も段階的に減少していく見通しである。

薬学部については、令和7年度に学外委員を含む審議会を設置し、財務改善の見込み等について検討を進め、令和8年度末までに結論を得る予定である。これにより、薬学部の教育・研究活動の質を確保しつつ、経営上の持続可能性を高める。

また、留学生支援については、在籍管理および学生支援体制を一層強化し、安心して学修・生活できる環境の整備を進める。

2-2. 学生募集

2-2-1. 学生募集に関する現状認識

令和 7 年度入学者数は以下の通りとなっている。

	総合経営学部	社会学部	ソフトウェア 情報学部	薬学部	全学
入学者数	146 名	56 名	72 名	32 名	306 名
入学定員	130 名	70 名	70 名	50 名	320 名
入学定員充足率	112.3%	80.0%	102.9%	64.0%	95.6%

また直近 3 年間の収容定員充足率及び在籍学生数は、以下の通りである。

	総合経営学部	社会学部	ソフトウェア 情報学部	薬学部	全学
令和 5 年度	100.2%(461 名)	97.1%(272 名)	100.0%(220 名)	55.7%(234 名)	86.0%(1187 名)
令和 6 年度	101.3%(486 名)	89.6%(251 名)	98.3%(236 名)	60.8%(231 名)	87.2%(1204 名)
令和 7 年度	100.3%(515 名)	86.4%(242 名)	95.8%(249 名)	60.6%(218 名)	87.4%(1224 名)

総合経営学部およびソフトウェア情報学部については、学生数がおおむね確保されている一方で、社会学部（令和 8 年度より学生募集停止が決定）及び薬学部は、いずれも定員を下回る状況にある。特に薬学部については、大学設置基準上、必要とされる教員数が多く設定されていることから、その人件費が学部の収支に大きな影響を及ぼしている。

本学では、総合型、学校推薦型及び一般型のそれぞれについて複数の入学者選抜を実施しており、この中には、留学生向け、特定地域向け、編入希望者向けの選抜も含まれている。そこで、それぞれの入学者選抜に対応した学生募集計画を立て、OODA ループを援用して学生募集状況に即時対応した学生募集業務を実施している。その結果、上の表のように地方私立大学としてはある程度の成果を残している。18 歳人口の減少が見込まれる中で、今後も成果を維持していくための学生募集戦略を立てていくことが不可欠と考えている。

2-2-2. 学生募集に関する問題点と原因

前述のとおり、入学定員および収容定員充足率を満たしていないのは、社会学部と薬学部である。その主な要因として、地方における 18 歳人口の減少に加え、大学進学率が全国平均を大きく下回る地域であるにもかかわらず、同地域内に複数の大学が立地していることが挙げられる。

社会学部については、社会福祉士や精神保健福祉士などの福祉関連職種に対するニーズの減少に加え、卒業後の進路イメージが描きにくいとされる社会学部を選択する高校生が減少していることが要因と考えられる。

一方、薬学部については、全国的に薬学部の人気は低下していることに加え、入学者全体を母集団とした薬剤師国家試験の合格率の低迷や留年生が多いことが志願動向に影響を及ぼしていると考えられる。

2-2-3. 学生募集に関する課題

人口減少が進む中、他大学との差別化を図るためには、本学の特徴を的確に把握し、その強みを前面に打ち出した学生募集対策を講ずる必要がある。

本学では、現状の課題を精緻に把握するため、SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威分析）を実施した（SWOT 分析の結果は次項に記載した）。今後は、この分析結果に基づき、学部の特性を生かした広報活動の強化、地域社会や企業との協働による教育・研究の発信力の向上、さらには多様な母集団からの志願者層拡大を目指した施策を体系的に進めていく。加えて、大学・高専機能強化事業による文理融合の学びの強化・推進をはじめ、3 キャンパス（青森・東京・むつ）の立地条件を活かした多様な学びの展開、および高等学校との連携協定（DX ハイスクール、スポーツ・文芸活動等を含む）によ

る学生募集活動を一層推進していく。これらの取組みを通じて、本学の特色を明確にし、教育の魅力と社会的存在価値を高めていく。

また、学部改編計画を着実に進め、新たな体制へと円滑に移行するためには、これらの施策を支える財源を確保することが不可欠である。学生募集と適正な奨学費の配分等を勘案した学生募集戦略を立てていく等、経営の安定化を図りながら計画的に推進していく。

2-3. 内部外部環境分析

本学の SWOT 分析及び外部環境分析の結果を、下表に示した。SWOT 分析の結果、教育内容の特色、地域との連携実績、少人数教育の充実といった本学の強みを活かす一方で、少子化や地域進学率の低下、特定学部における志願者減少などの課題に対して、戦略的な対応が求められることが明らかとなった。

<p>青森大学</p> <p>SWOT 分析</p>	<p>機会</p> <p>a. AI・DX の社会認知度が高い</p> <p>b. 留学生の日本人気が継続している</p> <p>c. 立地地域が抱えている多くの課題の解決に向けて、高等教育機関の関与が期待されている</p> <p>d. 立地地域に多くの文化や観光資源がある</p> <p>e. 自治体等で 18 歳人口の社会減対策が強力に進められている(青森県)</p> <p>f. 高等教育機関への進学率が向上している</p> <p>g. 修学支援新制度の要件</p>	<p>脅威</p> <p>a. 18 歳人口の自然減(とくに青森県)</p> <p>b. 経済的に豊かといえない地域に立地(青森県)</p> <p>c. 距離的に通学が難しい若者が一定数居る(青森県)</p> <p>d. 人口に対して大学数が多い(青森県)</p> <p>e. 薬学部の専門性の人気衰退</p> <p>f. 借入金の金利が上がっている</p> <p>g. 安心・安全に関する社会通念の要求</p>
<p>強み</p> <p>a. 50 年以上の長い歴史と伝統</p> <p>b. 系列校があり、毎年 60 人程度の学生を確保</p> <p>c. スポーツが学生募集にも貢献</p> <p>d. 一定数の留学生が在学している</p> <p>e. 文理双方の学部を有する</p> <p>f. DX 人気を反映できる学部がある</p> <p>g. 経営学と社会学の融合</p> <p>h. 日本語教員養成プログラムを実施している</p> <p>i. 多くの自治体・高校・企業等と連携協定を締結している</p> <p>j. 教員や学生の地域貢献活動は盛ん</p> <p>k. 3 キャンパス体制での学生募集</p> <p>l. 遠隔授業のノウハウを有している</p>	<p>積極戦略(強み×機会)</p> <p>①機能強化事業(強み:b, e, f, i, j、機会:a, c, d, f): DX ハイスクール</p> <p>②総合経営学部地域マネジメントコースの新設(強み:a, g, i、機会:c, d, f)</p> <p>③学生の地域活動強化・発信(強み:e, i, j, k、機会:c, d, e)</p> <p>④各キャンパスの立地条件を活かした学生募集(強み:k、機会:b, d)</p> <p>⑤多文化共生を見据えた留学生の一定確保(強み:d, h、機会:b)</p>	<p>差別化戦略(強み×脅威)</p> <p>①遠隔教育のさらなる強化(強み:l、脅威:c)</p> <p>②スポーツ・文芸に特化した学生募集の強化(強み:c、脅威:a)</p>
<p>弱み</p> <p>a. 各学部の収容定員が少ない</p> <p>b. 薬学部の収容定員充足率が低い</p> <p>c. 学生募集に多額の奨学費を支出している</p> <p>d. 中途退学者が多い</p> <p>e. 留学生向けの日本語教育に改善</p>	<p>改善戦略(弱み×機会)</p> <p>①留学生の日本語教育強化(弱み:e、機会:b)</p> <p>②中途退学者の減少に向けた学生支援(弱み:c, d、機会:g)</p>	<p>防衛・撤退戦略(弱み×脅威)</p> <p>①薬学部の学生募集停止検討(弱み:a, b, c、脅威:a, e)</p> <p>②奨学金の段階的削減(弱み:c、脅威:a, b, d)</p> <p>③人件費の削減(弱み:f、脅威:f)</p> <p>④他大学との協力体制の強化(弱</p>

が必要 f. 借入金の額が多い g. 施設・設備の老朽化、耐震対策の遅れ h. 社会学部廃止までのコストがかかる		み:b、脅威:d, e) ⑤安全確保のための学内施設・設備・環境の段階的整備(弱み:g、脅威:g) ⑥社会学部廃止までのコストの軽減(弱み:h)
---	--	--

3. 実施計画

3-1. 教育

本学では、SWOT 分析の結果を踏まえ、教育分野における重点施策として、地域連携型教育の深化、文理融合による教育体系の強化、遠隔教育の質的向上を柱とした実施計画を推進していく。

まず、留学生の在籍数が多い現状を踏まえ、東京キャンパスにおける教育活動および地域連携活動の強化を図る。特に、江戸川区が抱える不登校問題への対応に向け、同一敷地内にある青森山田高等学校広域通信制課程東京校との連携を強化し、教育・支援の両面から地域課題解決に貢献する体制を整備する。その実現に向けて、学長と江戸川区の代表者等を構成員とする「青森大学東京キャンパス審議会（仮称）」を令和 7 年度に設置し、官学連携のプラットフォームとして機能させる。また、これらの協働を通じて、江戸川区より校地・校舎が無償提供されている現状を維持できるよう、地域貢献活動を一層推進していく。

・積極戦略①機能強化事業(強み:b, e, f, i, j、機会:a, c, d, f)

文理融合による実践的教育を核とした差別化の主要施策として、令和 8 年度から開始されるソフトウェア情報学部の機能強化事業を推進する。同学部では、既存の IT スペシャリストコースに加え、新たにインターフェースコースを設置し、情報工学の知識・技能を経営・社会・健康など多領域の課題解決に応用する力を育成する。この取り組みは、文系・理系双方の学部を有する本学の強みを活かした文理融合型教育の実践であり、DX ハイスクールとして認可されている県内高等学校等との連携を通じて、他大学との差別化を明確に打ち出す理想的なプラットフォームとなる。

また、この事業の遂行には学部を超えた協働が不可欠であり、従来の学部自治の精神を尊重しつつ、学部間連携による教育改革をより一層推進していく。

・積極戦略②総合経営学部地域マネジメントコースの新設(強み:a, g, i、機会:c, d, f)

社会の変化に対応し、より実践的な教育を提供するため、社会学部の学びを総合経営学部の地域マネジメントコースとソフトウェア情報学部のインターフェースコースへ統合する学部改編を実施する。これにより、学生の地域振興における実践力の強化を図る。

地域マネジメントコースでは、従来の社会学的視点を活かしつつ、経営や経済の知識を組み合わせ、地域の活性化に必要な実践的スキルを養成する。地域調査、政策提言、まちづくりのプロジェクト等を通じて、社会学の知見を実務へ応用できるカリキュラムを提供する。この改編により、地域社会の課題解決に貢献できる人材育成を強化し、学生が社会で求められる知識とスキルを、より効率的かつ実践的に習得できる環境を整備する。

・差別化戦略①遠隔教育のさらなる強化(強み:l、脅威:c)

教育研究プロジェクトの全学プロジェクトとして、遠隔授業の改善に向けた研究と実践を展開してきた。さらに、3 キャンパスを連携させた教育研究も推進してきた。これらの実績に基づき、今後は遠隔授業の実施方法に関する FD・SD 活動を活性化し、大学全体の遠隔授業の質向上へとつなげていく。

3-2. 学生支援

・積極戦略③学生の地域活動強化・発信(強み:e, i, j, k、機会:c, d, e)

教育課程においては、全学部の学生を対象に「ねぶた学」や「地域貢献演習」など、地域と関わる機会を設けた必修科目を長年にわたり実施しており、地域に向けた諸活動に対して学外からも高い評価を

得ている。こうした取組みに加え、社会の動向変化に対応し、青森大学の機能をさらに向上させるべく、新たな取組みを進めている。正課における地域理解や課題解決活動を通じて、学生にとってより魅力ある教育を展開していく。

正課外活動においても、これまで学生と教員による教育研究グループでの活動を重ねてきた。これらの活動には、学内で設定している地域貢献賞の対象となる活動や、「新湯」開発、お酒「青森大学」の醸造、ぬい撮り等がある。今後は、これらの実績を踏まえ、同様の教育研究活動を格段に奨励・促進していく。また、「あおりんプロジェクト」等、主に学生が中心となっていく活動についてもサポートを強化していく。もちろん、これまで通り既存のクラブ活動・同窓会活動についても継続的に支援を続ける。さらに、学生が輝く大学として、学生が大学の諸活動に主体的に携わる団体「オーカス」の活動を活性化させる。具体的には、オープンキャンパス、幸畑町会との協働プロジェクト、自治体・企業・高校等と連携した社会連携活動等をこれまで以上に活性化するとともに、機能強化事業の中でインターンシップ等を積極的に推進し、青森大学の学生が輝ける機会を増やしていく。このように学外における学生の活動を強化し、ディプロマ・ポリシーの実現に向けて学生の肯定的学修経験の柱となるよう進めていく。

上記の活動や部活動を通じて醸成される主体性やコミュニケーション能力等を学生のキャリア獲得につなげ、学生が希望する就職・進学先に進むことができるようにしていく。

・改善戦略②中途退学者の減少に向けた学生支援(弱み:c, d、機会:g)

これまでの離学者防止に関する活動経験に加え、IRの視点も取り入れ、離学者予防策を格段に強化していく。修学支援新制度や各種特待制度受給からの脱落予防については、これまで実施してきた出席率向上の取組みを継続するとともに、特に各教育課程における学修支援等を強力に推進していく。

・積極戦略⑤多文化共生を見据えた留学生の一定確保(強み:d, h、機会:b)

本学の多文化共生に係る教育研究活動に結びついた学生募集を進めていく。その実現のため、機能強化事業の一環として多文化共生に関する教育研究を推進するとともに、日本語教育の質を高めるために日本語教員養成プログラムを積極的に活用していく。

受け入れた留学生に対しては、在籍管理や学生支援について、現在実施している対応を継続する。加えて、東京キャンパスに在籍する留学生に向けては、初年次から卒業後のキャリア意識を醸成する取組みを推進していく。

・改善戦略①留学生の日本語教育強化(弱み:e、機会:b)

特に東京キャンパスにおける留学生の日本語学習支援を、前項の取組みに加え、専任教員の適正配置等の必要な措置を講じながら進めていく。合わせて、留学生選抜の厳格化を継続していく。

3-3. 施設整備

・防衛・撤退戦略⑤安全確保のための学内施設・設備・環境の段階的整備(弱み:g、脅威:g)

施設整備将来計画委員会の主導のもと、老朽化した校舎の改築や施設・設備の改善整備を進めており、文部科学省の補助金等も勘案し、必要と判断される場合は、適切な時期に理事会審議案件として提出する予定である。

設備の整備については、大学・高専機能強化事業に採択されているため、その予算を用いて情報機器を整備する。ソフトウェア情報学部の入学定員の増員が令和8年4月からとなるため、施設設備の充実に加え、カリキュラム編成、各学部の連携等の整備を同時に進めていく。

学生の学修および教員が実施する教育をサポートする教育環境整備に関しては、従来通り、毎年度の学生調査に対応する形式で必要な整備を継続的に実施し、その整備状況を学生に報告していく。

また、教授会、事務連絡会議及び別地キャンパス会議等で提起された施設設備に関する案件についても、施設整備将来計画委員会で取りまとめを行い、学長の責任の下で必要な整備を推進していく。

3-4. 学部構成・定員

青森大学では、学部定員の増減について以下の計画を推進していく。まず、定員増に関しては、積極戦略①の機能強化事業に基づき、令和8年度よりソフトウェア情報学部の入学定員を20名増やし90名

とする。次に、募集停止に関しては、令和 8 年度より社会学部（入学定員 70 名）の学生募集を停止し、これにより 4 年間で収容定員 280 名の削減を決定していく。また、防衛・撤退戦略①である薬学部（注）の学生募集停止検討については、令和 7 年度に学外の委員を含めた審議会を立ち上げ、財務改善の見込み等について検討を開始する。令和 8 年度末までには理事会で審議し、最終決定を行う予定としている。

社会学部の学生募集停止に伴い、令和 8 年度より授業料収入は段階的に減少するが、教育研究経費も段階的に減少する。また、社会学部における人件費は、令和 10 年度末に予定している社会学部廃止前には、学年進行による開講科目数の減少に対応して段階的に減少させる。社会学部では、令和 11 年度以降は人件費が発生しない見込みである。

・防衛・撤退戦略①薬学部の学生募集停止検討（弱み：a, b, c、脅威：a, e）

理事長会議の下に薬学部の将来についての審議会を立ち上げ、理事会・評議員会に報告していく。この案件については、学長として大学全体の将来を見据えつつ、教職員とも意見を交換しながら、令和 8 年度末までには決定する予定である。

・防衛・撤退戦略④他大学との協力体制の強化（弱み：b、脅威：d, e）

学生募集以外での他大学との協力を進めていく予定である。特に、大学運営等の観点から、非常勤講師や基幹教員の相互供給等は、検討すべきと思われる。

・防衛・撤退戦略⑥社会学部廃止までのコストの軽減化（弱み：h）

令和 8 年度より社会学部の学生募集を停止することを決定した。これにともない、在籍する学生に対する学修支援を強化し、令和 10 年度末には社会学部の学生全員の卒業を完了させる計画としている。

社会学部の教員については、学年進行にともなって社会学部における授業科目数が減少することから、他学部と協働し、大学全体の教育効率を高めていく。また、令和 10 年度末には社会学部の教員数がゼロとなることから、人件費の削減につなげていきます。

3-5. 学生募集

学生募集の課題を、以下の取組み等を積極的に推進していくことで改善し、安定的な学生確保に努めていく。

令和 6 年度から東北地方で初めて、学生募集のエキスパートシステムである InfoCloud を導入し、ネットを介した学生募集の強化を図ってきた。本学のホームページ等にアクセスした志願者等へ本学側よりメールで連絡することが可能となり、令和 7 年度の学生募集結果の分析から効果が現れている。

令和 8 年度の学生募集に関しては、既に令和 7 年度中に本学のホームページ等にアクセスした高校 2 年生のリストが作成されており、この情報に基づいてオープンキャンパス等の情報を提供していく。

学生募集の状況は現在非常に流動的であり、本学では多くの入学者選抜試験を実施しているが、計画に基づき実施した試験の結果が事前の予測を下回った場合は OODA ループを援用し、当初の学生募集計画を実施しつつも随時改善を図る戦略で進めていく。

・積極戦略④各キャンパスの立地条件を活かした学生募集（強み：k、機会：b, d）

むつキャンパスにおいては、社会学部が人気であったため、これを総合経営学部地域マネジメントコース等やソフトウェア情報学部インターフェースコース等の魅力につなげていくための学生募集戦略を策定し、実行していく。東京キャンパスでは、質の高い留学生の募集に加え、邦人特に通信制高等学校等をターゲットとした学生募集を計画していく。

・差別化戦略②スポーツに特化した学生募集の強化（強み：c、脅威：a）

本学におけるスポーツ・文芸活動の活性化を継続しつつ、これまでのスポーツに係る学生募集経験に基づいた募集と、新たな奨学金と授業料収入のバランスを勘案した学生募集を展開していく。

・防衛・撤退戦略②奨学金の段階的削減（弱み：c、脅威：a, b, d）

令和 8 年度の社会学部学生募集停止に伴い、学生募集の最重要目標を、これまで重要視していた入学者数や収容定員充足率から、授業料収入の向上へと目標を移していく。奨学金と入学者数のバランスを

慎重に考慮することにより、実質的な収入増に焦点を絞る。授業料収入を向上させるための奨学費及び学生募集計画を決定し、推進していく。