

新潟産業大学

3. Revival Plan 2020



新潟産業大学
Niigata Sangyo University

(1) Vision達成に向けた目標設定

1. Visionの基本理念・コンセプト

～産官学協働の地域実践教育大学～

グローバル時代における地域の産業・文化の振興と、
地域社会が抱える課題解決に取り組む。



2. 基本理念に則った、3つのValueの再確認

1

地域課題の研究・教育

2

地域振興への参加

3

地域の未来人材の育成・輩出

基本理念・コンセプトを実現するために、地域課題解決をキーワードとした3つのバリュー（価値）を提供します。

その成果によって、新潟産業大学は、地域とりわけ柏崎市においての、ひと・知恵・資源の循環形成の一翼を担い、「子どもたちが誇りと愛着を持ち」「若い世代や女性から選ばれ」「高齢者がいきいきと暮らす」地域づくりの実現に貢献し、真に地域に求められる大学に生まれ変わります。



1

★柏崎の頭脳として★

「Think tank」

2

★柏崎の身体として★

「Do tank」

3

★柏崎の未来として★

「Talent tank」



3. 価値実現指標としてのKGI/KPI

地域実践教育大学として目指すべき数値目標の設定

	実績	目標
KGI		
地域おこし人材輩出		
協働地域就職率		
新潟県	%	%
内柏崎市	%	%
学生成長実感満足度	%	%
協働機関雇用創出数	名	名
協働機関満足度	%	%
KPI		
地域教育		
地域志向科目開設科目数	科目	科目
地域創生連携校との共同教育		
協働機関からの寄付講座数	件	件
協働機関へのインターンシップ科目		
参加者数	名	名
参加率	%	%
学生の取組に対する認知状況	%	%
学生の地域志向科目受講状況	%	%
学生の地域志向科目受講による地元就職意欲の喚起状況	%	%
全国的コンテスト等での受賞、全国区での取り上げ回数	件	件
地域志向入試受験者数	名	名
地域研究		
地域創生連携校での共同研究	件	件
地域連携教育方法研究	件	件
大学教職員の取り組みに対する認知状況	%	%
地域振興		
地域におけるボランティア科目		
参加者数（のべ）	名	名
参加率（実数比率）	%	%
※地域の大学の取組に対する認知状況		
高等学校	%	%
市民	%	%

「Revival Vision 2020」の中で、本学が目指す方向性を定性的に示しました。しかし、実際に大学改革を実行する上では、定量的な目標を設定し、その達成度合いを確認することが重要です。そうでないと、Visionが絵に描いた餅になる恐れがあるからです。そこで、まずは左表のようなKGI/KPIを設定します。

※具体的な数値は、今後の計画遂行の中で確定していきます。

大学の最大の目的が、人材を教育して輩出することです。したがって、ゴールの数値設定は、人材の輩出(就職)と教育を受けている学生の満足度になります。同時に、地域実践教育大学として価値を生み出すには、地域社会や協力関係者の満足度も指標になりえます。それらを、KGIとして設定する予定です。

上記のようにKGIを設定した上で、さらにそれを達成するためのマイルストーンとしてKPIを設定します。地域社会で有為な人材を育成・輩出するためには、そうした教育を行う必要があり、地域関連科目を一定数設定する必要があります。また、地域連携の機会の頻度や地域でのプレゼンスを図ることも必要です。さらに、地域振興の活動の回数や成果も目標として必要になります。これらを、KPIとして設定する予定です。

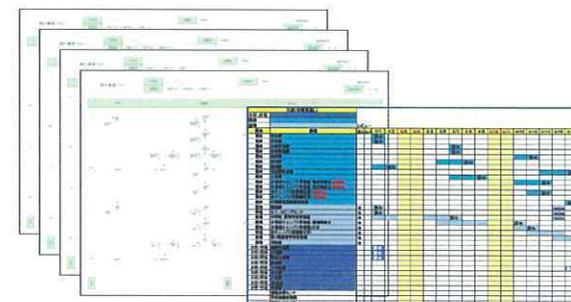
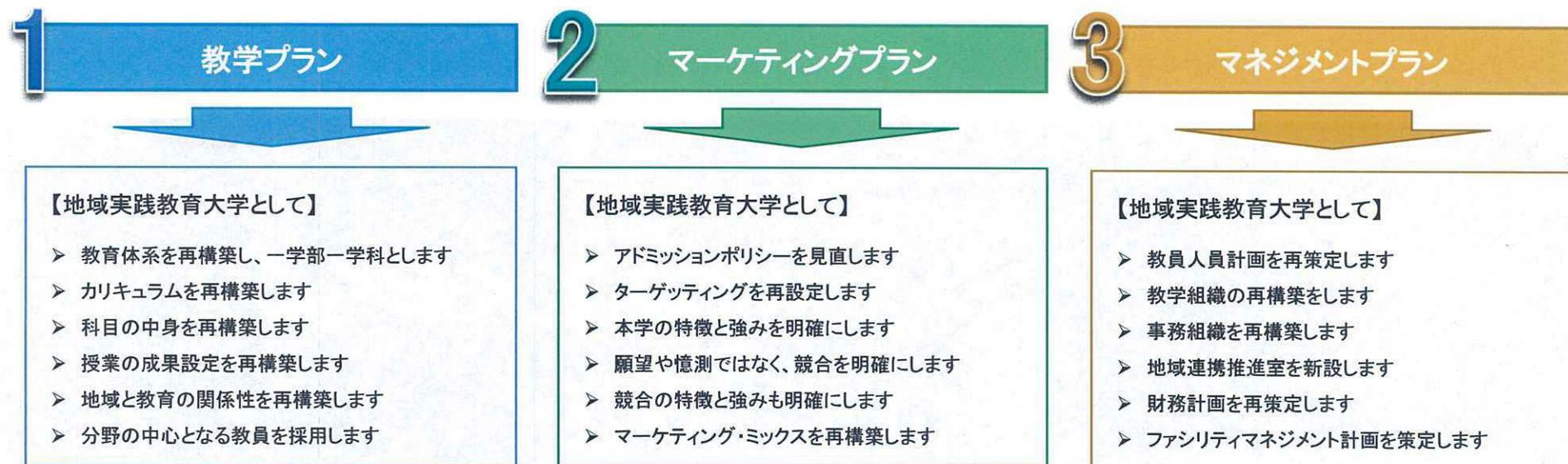
当然これだけではなく、大学経営上の数値目標も設定します。

例えば、学生募集関連数値や教員の担当講座数、外部資金獲得関連等、一般的な指標になります。

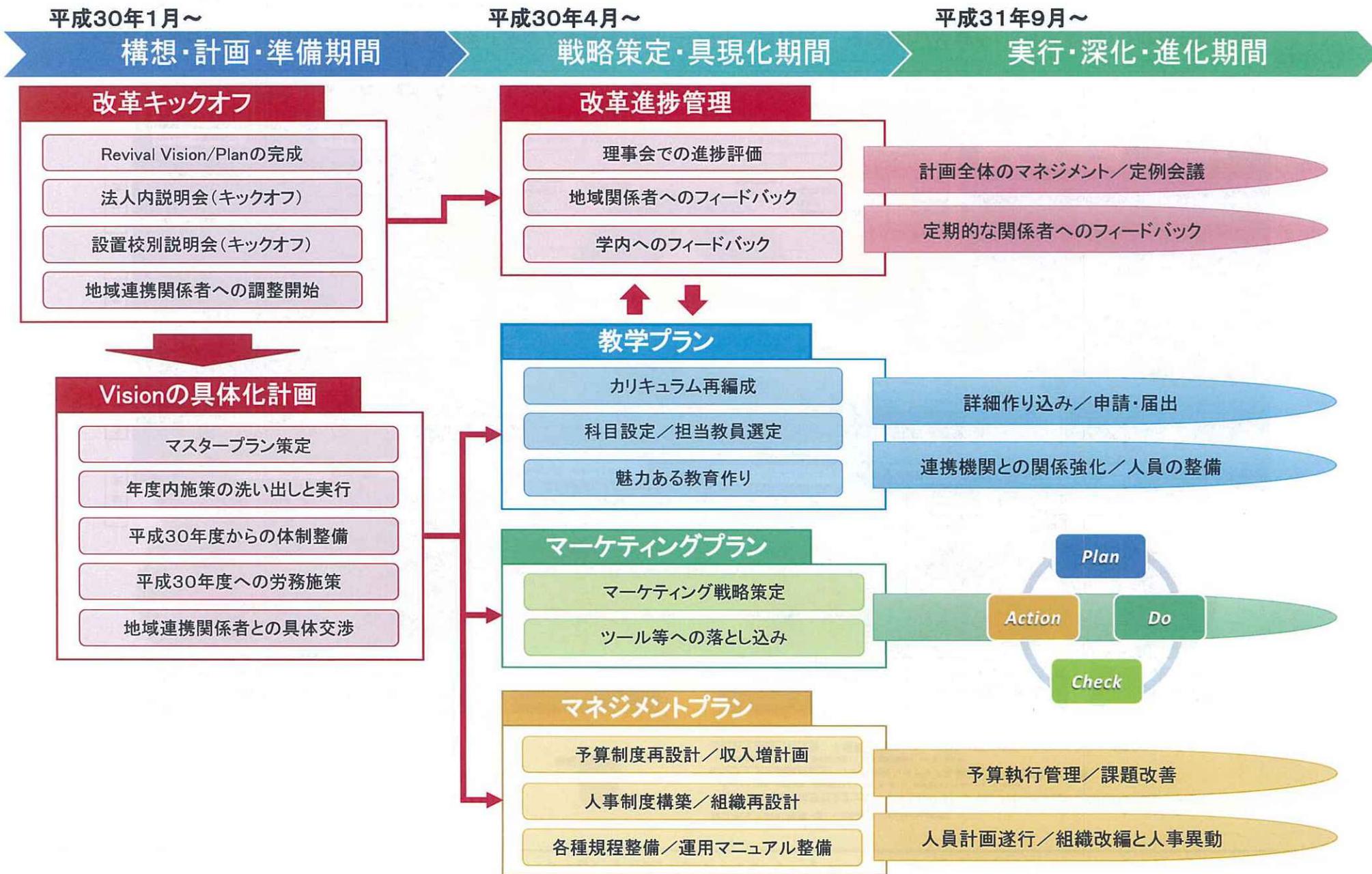
(2) アクションプラン

1. Vision・目標を実現・達成するために

Visionと目標数値を達成するために、具体的にどうするのか、すなわちアクションプランに落とす必要があります。
ここからは、アクションプランの概要を説明してきます。



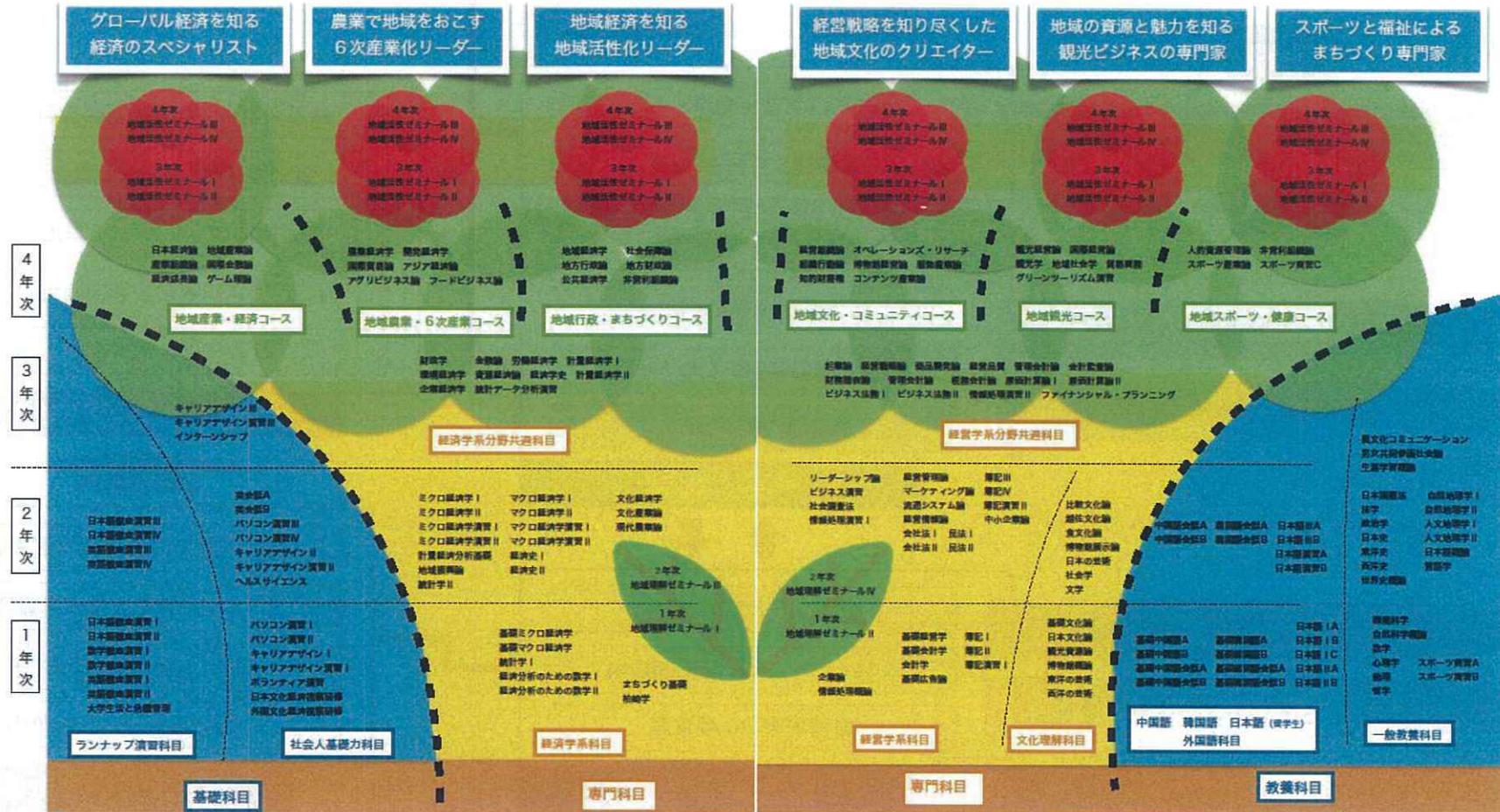
2. マスタースケジュール



3. 教学プラン(地域課題解決への取り組みにカリキュラムを転換)

Curriculum tree

基礎科目群と教養科目群からの知識という栄養分をもらいながら、専門科目群の知識は涵養され「経済学・経営学」の学問の花が開きます。フィールド活動での「学び」と「問い」の繰り返しで、学生は地域とともに成長します。



カリキュラムの特徴 (詳しくはFeature of Curriculum参照)

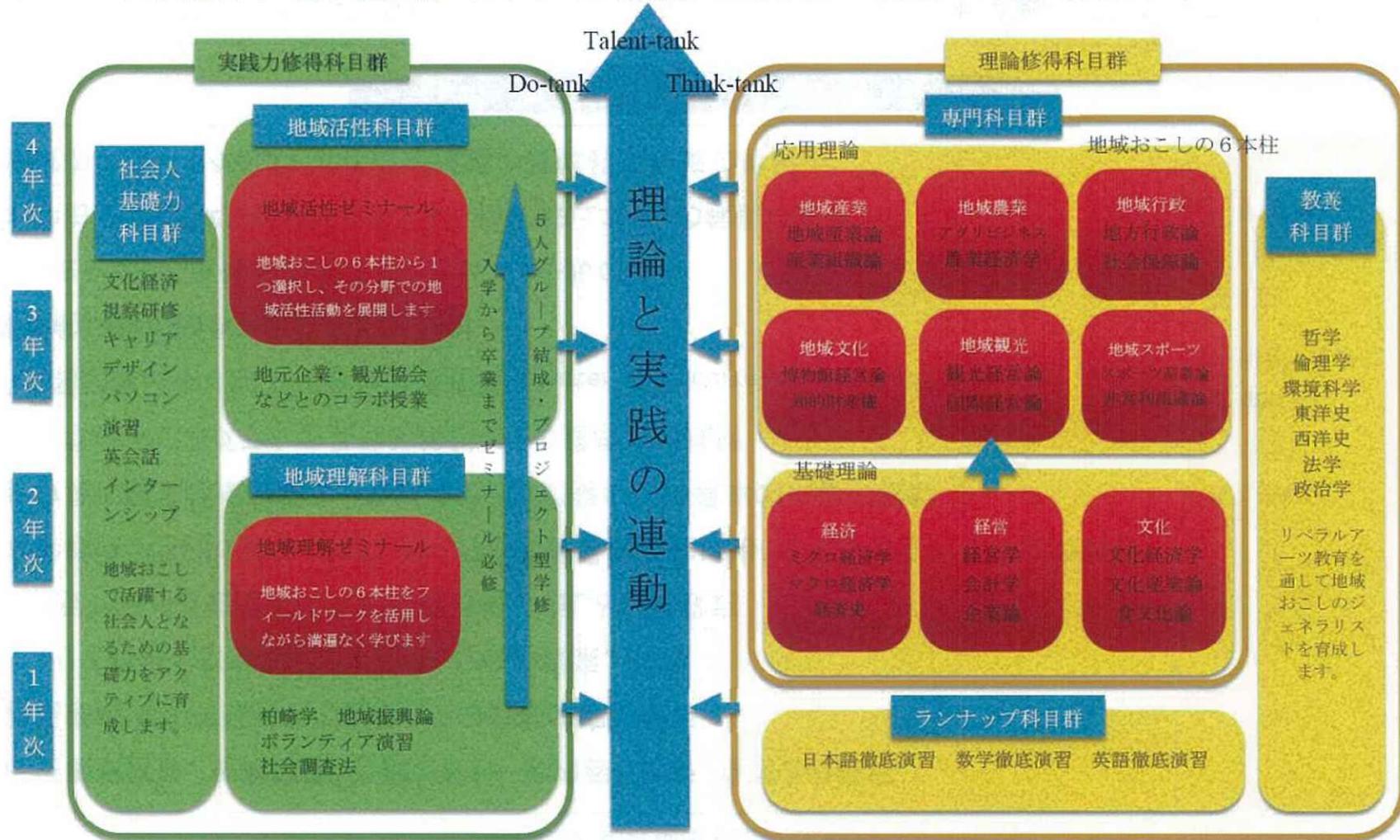
- ① **地域理解・地域活性化ゼミナール**: フィールドワークを通じた地域連携の推進による実践的な学問の修得
ポランティア調査、地域調査、地域活性化ゼミナールⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ、地域活性化ゼミナールⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳなど
- ② **ランナップ演習科目群**: 1,2年次のリメディアル教育による基礎学力の修得
日本語聴講演習Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ、数学聴講演習Ⅰ・Ⅱ、英語聴講演習Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳなど
- ③ **社会人基礎力科目群**: 卒業後の進路について考え、学ぶうちに身につく社会人基礎力
キャリアデザインⅠ・Ⅱ・Ⅲ、キャリアデザイン演習Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ、インターンシップなど

現在の教育課程・教員体制を「地域課題解決」「地域人材育成」をキーワードに再編成し、全学的な「地域をおこす人材」の育成体制を実現します。教員全員が地域課題解決に関する研究・教育をテーマとすることを義務化します。

3. 教学プラン(産官学協働で学生を育て上げる教育方法への改革)

Feature of Curriculum : Think globally, Act locally!!

グローバル社会で通用する「経済・経営理論の学び」と「地域連携活動の実践」により「地域をおこす人材」を育成します。



理論と実践を連動させる教育方法改革により、学校内部に閉じず、地域企業、コミュニティ、学生保護者、柏崎市、連携他大学と協働し、将来社会に求められる地域リーダー人材を育成し地域社会に輩出していきます。

3. 教学プラン(その他)

Visionで示したものを具現化する

- ① 市民聴講講座、公開講座、公開セミナーの内容と日時、場所との設定
- ② 新潟産業大学市民講座の復活とその詳細内容の設定
- ③ キャリア指導の詳細設定とインターン先の探索、依頼
- ④ 引き受けるべき柏崎市の委託研究の洗い出しと詳細設定
- ⑤ 本学教員がさらに関与・貢献し得る行政の委員会の洗い出しと具体的な関与方法の検討
- ⑥ 全教員に課す地域研究テーマの選定と科研費申請の具体的内容の検討
- ⑦ 他大学共同プログラムの具体的検討とその進め方の検討
- ⑧ 「新潟産業大学リカレント教育推進機関(Center of Recurrent Education)」の
具体的内容の検討と設置時期の検討
- ⑨ 各コミセンとの具体的連携方法とスケジュールの検討
- ⑩ 本学および本学学生が参加するまち作りコミュニティの検討と交渉
- ⑪ 地域のスポーツクラブと本学の部活動の具体的連携策の検討

具体的に、

- ・いつ？
- ・誰と？
- ・何をやるか？

それを、

- ・いつ？
- ・誰が？
- ・どうやるか？

今後、協働してもらえる機関や個人を具体的に検討し、実際に何をやるのか？いつから始めるか？等、詳細計画を立てる必要があります。
まだ、そのあたりの具体的なプランニングはできていませんが、平成30年度前半には、最低限の交渉を終える予定でスケジュールを組みます。
交渉後、具体化しそうな案件から速やかに、個別のプロジェクトを立ち上げ、詳細のプランニングを実施します。

4. マーケティングプラン(STP→4P)

基本戦略「STP」からマーケティング・ミックスの4Pを実践します

Vision実現の観点から、進学市場をセグメンテーションします。

Visionを最も実現できるセグメントをターゲットとします。

ターゲットセグメントの中で、他との違いを4Pで生み出します。

プロダクト

大学にとってのプロダクトは、先の教学プランの内容そのもの。他にも、それを支える施設設備や学生生活、課外活動、就職、資格等も検討します。

- 地域実践教育での価値化
- 生活全般にわたる「地域」
- プロジェクト型学修

プライス

学納金や検定料だけでなく、学費負担者にとってのプライスには、学生生活を送る上での生活費や地域でのアルバイト等もあり、幅広く検討します。

- 平均より安価な学納金
- 戦略的奨学金制度
- 地域活動によるアルバイト

プレイス

教育・研究コンテンツをどのような方法で提供するかということで、学外施設での公開やインターネット講座も検討します。また、入試方式も再検討します。

- 市内高校との高大接続
- 市民への講座開放
- 提携都市での入試と指定枠

プロモーション

学生募集、入試広報の在り方を再度見直し、効果的な方法を探ります。また、特徴ある大学になるので、パブリシティの強化を進め、認知度を向上させます。

- 地域メディアに対する広報
- 地域活動とWeb連動広報
- 低年齢世代と親への広報

上記に関し、まだ、この先の具体的なプランニングはできていませんが、市場調査を平成30年度前半までに実施し、上記の具体的な内容を決め、いつまでに誰が担当でどのように具現化するのか、詳細計画を立てます。

その上で、学則改訂を伴うものも出てくるため、認可申請のスケジュールとあわせ、速やかに計画を立て、プロジェクトチームを編成して実行してまいります。

4. マーケティングプラン(STP構築シート)

マーケティングのセオリーに則ったツールを活用しながら進めます ※株式会社エデュース提供

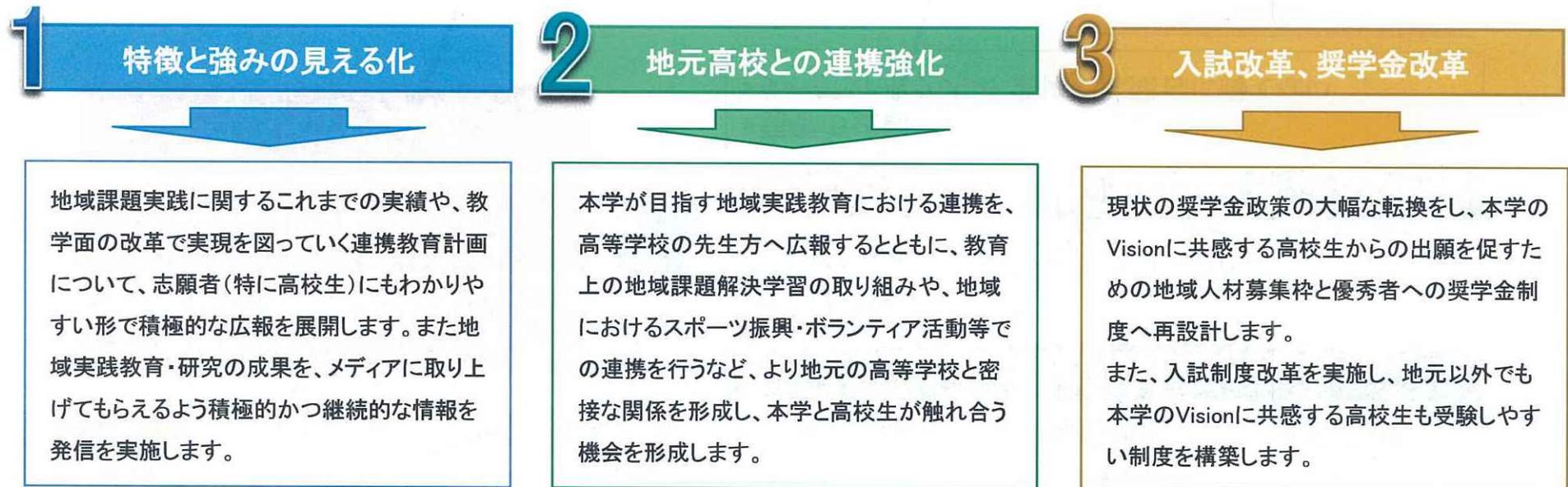
属性	志向性	教育への思い
例) 親の職業や年収、性別、年齢 住所、路線、出身高校 etc.	例) アウトドア/インドア、 慎重派、社交的、留学 etc.	例) 就きたい職業が決まっている、 資格、進学、 etc.

基本理念			
本学の特徴と強み	特徴=Only 1 <small>(他校にない本学だけの取組)</small>	強み=No 1 <small>(他校にも同等の取組があるが、 その成果で本学の方が優れているもの)</small>	現状の入学者像
			価値化ポイント <small>特徴と強みが、なぜ、学生にとって価値になるのか記載</small>
競合校	特徴=Only 1	強み=No 1	コピー化 <small>価値化ポイントを踏まえ、魅力を1言で表現</small>
ここはなかなか勝てない校 学校名 _____			
互角校 学校名 _____			
ここには負けない校 学校名 _____			

マーケティングセオリーに
基づき、すでに多数の大学
等の学生募集で実績のある
フレームワークを用い、
戦略を可視化していきます。
これを、平成30年度前半
には完成させます。

4. マーケティングプラン(学生募集の数値目標設定)

「地域実践」志向人材確保のための広報、募集施策の転換



入学者数から逆算して、
出願目標をKGIとして設定

募集プロセスごとに、
目標数値をKPIとして設定

KPI達成のための
戦略マップを作成

上記の手順で、マーケティングのセオリーに則った、場当たりのではない募集戦略を策定します。
これを、平成31年度生募集から実施できるように、早急に着手し、基本計画は平成30年度中に完成させます。

4. マーケティングプラン(参考資料)

募集プロセスごとのKPIの設定シート

※株式会社 エデュース提供

		請求させる		来校させる		出願させる	
		進学媒体、マス広告、Web広告		パンフ、DM、進学相談会、メルマガ、個別メール、Webサイト		オープンキャンパス、DM、個別メール、Webサイト	
全体	目標	資料請求数		OC参加数		出願数	
		請求目標	自学サイト 進学媒体等	来校目標	請求→来校 直接来校	出願目標	来校→出願 非来校出願
		CV率目標		請求来校率 目標	直接来校 CV率目標	来校出願率 目標	非来校出願率 目標
	実績	請求実績	自学サイト 進学媒体等	来校実績	請求→来校 直接来校	出願実績	来校→出願 非来校出願
		CV率		請求来校率	直接CV率	来校出願率	非来校出願率

基本戦略(STP)

競合把握・分析

SWOT分析

遠隔戦・広域戦

- ▶強者の法則
- ▶マインドシェアで競合に勝るセグメント

接近戦・ゲリラ戦

- ▶弱者の法則
- ▶ターゲットセグメント全体では競合に勝てない

セグメント	男	県内	男	県内	男	県内
	女	県外	女	県外	女	県外
	社会人		社会人		社会人	

4. マーケティングプラン(目標達成への戦略)

戦略マップ

※株式会社 エデュース提供

プロセス	1次遭遇				2次遭遇				3次遭遇				
目的	資料請求をもらう				来校をもらう				出願をもらう				
手法	進学媒体、マス広告、Web広告				パンフ、DM、進学相談会、メルマガ、個別メール、Webサイト				オープンキャンパス、DM、個別メール、Webサイト				
次年度目標	全体	資料請求数				OC参加数				出願数			
		請求目標	3200件	自学サイト	2000件	来校目標	400人	請求→来校	320人	出願目標	100人	来校→出願	100人
				進学媒体等	1200件			直接来校	80人			非来校出願	0人
		CV率目標	1.5%			請求来校率目標	10.0%	直接来校CV率目標	2.0%	来校出願率目標	25.0%	非来校出願率目標	—
	実績	請求実績	2800件	自学サイト	1400件	来校実績	375人	請求→来校	295人	出願実績	78人	来校→出願	75人
				進学媒体等	1200件			直接来校	80人			非来校出願	3人
		CV率	1.4%			請求来校率	10.5%	直接CV率	2.0%	来校出願率	20.0%	非来校出願率	—
	セグメント	男		県内		男		県内		男		県内	
		女		県外		女		県外		女		県外	
	社会人				社会人				社会人				

募集活動における戦略	全体	<p>【CV率を1.5%へ引き上げる】</p> <p>①Webサイトの設計を見直し、本学の特徴と強みをストーリー仕立てて理解してもらえ導線にする</p> <p>②検索ワードとランディングページ</p> <p>③ランディングページの再</p>	<p>【請求数が増加しても、来校率は現状維持する】</p> <p>①OCのコンテンツを、来校するからこそ味わえるものに徹底して変えることで、来校するメリットを打ち出す</p>	<p>【来校出願率を25%へ引き上げる】</p> <p>①競合との差別化、価値化ポイントを明確にしたツールを作成する。</p> <p>②障害要因除去のためのポイントを明確にしたツールを作成する。</p> <p>③できるイベントを実施する</p> <p>④状況を見て柔軟に対応する。</p>
	全体	<p>【自学サイトからの請求】</p> <p>①一般広告、Web広告を展開する。</p> <p>②スマートフォン対応を最</p> <p>③SNSを活用を本格</p>	<p>このようなフレームを活用し、 明確な計画作成と、学内の共有化を実現し、 かつ、進捗を確認しながら改善実行ができるようにします。</p>	
	セグメント	<p>【県外請求者を1.5倍】</p> <p>①大都市圏の進学を核</p> <p>②一人暮らし応援ページを作成し、地方出身者にとってのニーズを満たしつつ、不安を取り除ける情報を発信する。その際、保護者も意識する。</p>		

5. マネジメントプラン(組織人事戦略)

Vision 2020が軌道に乗るまでの徹底した方針管理と経費抑制

人員計画の方向性

- 設置基準に基づく必要最低限の人員を維持します
- 教育の6分野には実務家を中心に第一人者を採用します
- 原則、新規採用者は既存教員との入れ替えを想定しており、人員規模自体は維持しつつ、質の向上を図ります。

人件費の抑制

- 当面の期末勤勉手当を抑制します
- 当面の定期昇給の停止を検討します

人件費配分の適正化

- 教職員評価制度を見直し、適正配分を目指します
- 評価はVisionオリエンテッドにします
- 評価制度に連動した給与規程へ見直します
- 経営状況に応じた退職金規程へ見直します

Vision実現組織

- 学長直下の地域連携推進室を新設します
- 事務組織の中の兼務業務を中心に再整理して最適化します
- 各種委員会は、すべてあり方から再検討して適正化します
- 短期施策は、担当副学長の下でプロジェクト化して動きます。

上記の方向性で、まずは平成32年以降のあるべき新体制の人員計画を立て、そこに向けて実践していくための平成30,31年度の採用計画、配置転換計画、整理解雇計画、組織再編計画を立てます。

そこには、既存教職員は具体的な名前や報酬額まで記入し、聖域なく実効性ある具体的なものとします。

そうした計画を、平成30年度前半までに完成させ、組織人事プロジェクトを立ち上げます。

5. マネジメントプラン(投資戦略)

限られた原資の中で、Vision 2020を推進していく観点での選択と集中

メリハリある奨学金政策策定

- 学納金に対して10%程度を上限とします
- 募集戦略上の高大接続枠に一定額を計上します
- 学業優秀者も所得制限等、基準を今まで以上に明確にします
- スポーツ特待生も、スポーツ戦略と合わせて検討します

ファシリティマネジメント計画策定

- 現行施設設備関連計画を立てます。特に、空調設備の更新は中期的に必須のため、優先的に計画に組み込みます。
- すぐに実施しないものも含めて中長期計画を立てます
- 新規の施設設備も、中長期的なランニング計画を策定します

Vision実現のための投資計画策定

- Vision 2020を実現するための施設設備計画を明確にします
- プロジェクト型学修のための談話室等を整備します
- 地域連携の拠点整備計画を立てます
- ICTの整備計画を立てます

投資原資の確保と最適配分

- 他の施策でコスト圧縮を図り、投資原資にします
- どの事業、どの施設等に投資をするかは、各担当からの提案・申請を基に、Vision実現の観点で選定します
- 中期的な計画の下、効果測定を明確にし、毎年度見直します

コスト圧縮の計画を基に、まずはそれを原資とした投資資金計画を立てます。その上で、各種投資計画を具体的に策定します。特に、施設設備、ファシリティマネジメント計画は、長期的な視点で策定します。

平成30年度前半までにマスタープランを策定し、具体的な資金計画や募集計画、スポーツ戦略等が完成次第、奨学金規程や施設設備計画を平成30年度中に完成させます。

5. マネジメントプラン(外部資金等獲得戦略)

Vision実現と財務改善を両立させた収入増を目指します

科学研究費補助金の獲得推進

- 地域テーマの研究を教員へ義務化します
- 科研費の申請についても原則義務化します
- その他の機関の研究助成にも積極的に申請します
- 上記のための研究支援課を充実させます

寄付金獲得推進

- 卒業生を中心に、具体的な寄付募集の取り組みをします
- 本学のVisionに賛同する企業からの寄付を募ります
- 受配者指定寄付等、税の優遇措置をわかりやすく説明する資料を作成し、寄付者のハードルを下げます

研究費以外の助成金獲得推進

- 常にVisionに合致する助成金制度を探索します
- 地域創生の各官庁の助成金獲得に申請します
- 県の助成金も常に確認し、必要に応じて申請します
- 労務改革も実施し、厚労省関連助成金も獲得します

施設貸出・講座受講料獲得推進

- 企業や地元コミュニティに施設を有料(安価)で貸出します
- 地元への開放講座も、一定の費用負担を求め、収入にします
- 地域振興のアイデアがビジネス化するよう支援し、その際は、収益事業として運営を検討します

むやみやたらと助成金や寄付金の獲得を目指すのではなく、必ずVision実現を念頭に計画を立てます。その上で、獲得可能性のあるものは必ず申請するような体制を構築します。地域連携において、受益者にとって適正な範囲での負担をお願いし、本学の実質的な全額負担にならないようにします。

※これらの計画は、これからまだ詰める要素が多いため、財務計画には反映させません。

(3) 財務計画

1. シミュレーションの前提条件

Revival Plan 2020にける事業計画諸要素との関係	
支出	
人件費	<ul style="list-style-type: none"> ・平成30年度より見込む人員減と総額維持。 設置基準人員を順守しつつ、組織の再編成を並行実施。 ・平成30年度より経営改善の見通しが立つまでの期末勤勉手当、および定期昇給の抑制。
経費	<ul style="list-style-type: none"> ・予算制度の見直しによる奨学費の抑制。 ・奨学費を除く経費の現行水準の維持。
施設設備費	<ul style="list-style-type: none"> ・現行施設設備の維持保全水準で維持。 ・当面はソフト面(教学面)への投資を優先し、施設設備に関する積極的な投資は見送り。
戦略経費	<ul style="list-style-type: none"> ・年間1,500万円を計上。 ・平成32年度以降3,000万円 ※Vision/Plan/KGI/KPIの実現、達成に向けた戦略財源
収入	
学納金収入	<ul style="list-style-type: none"> ・Revival Plan実行効果による募集成果の改善。
補助金収入	<ul style="list-style-type: none"> ・募集成果の改善に伴う、補助金収入の改善。
寄付金収入	<ul style="list-style-type: none"> ・強力な募金活動による寄付金収入の増。 ※ただし、不確定要素が多いため、財務計画には非反映
外部資金収入	<ul style="list-style-type: none"> ・教学改革資金に関する、外部資金への積極的な申請と獲得。 ※ただし、不確定要素が多いため、財務計画には非反映

2. 財務シミュレーション

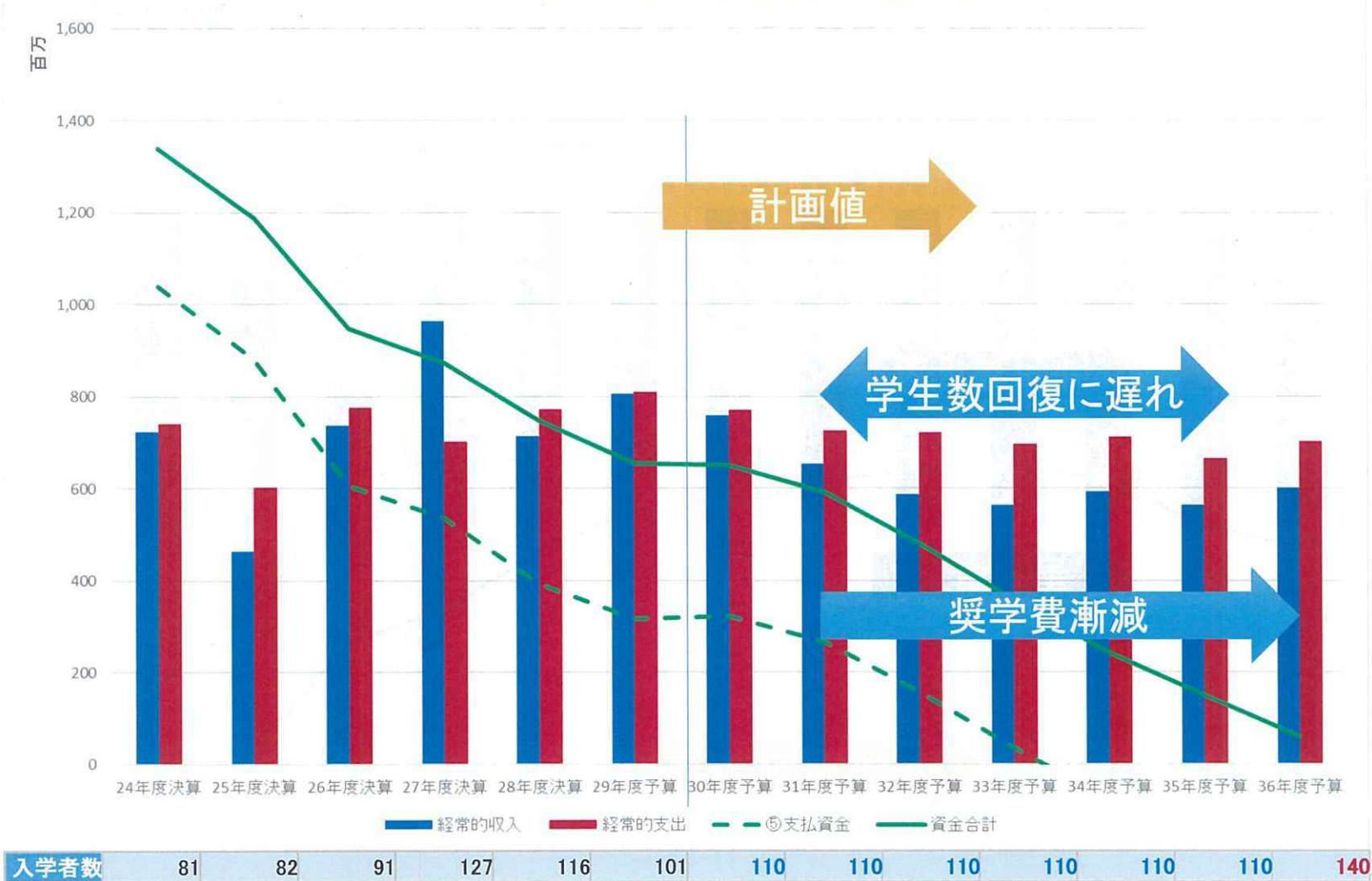
Plan2020での目標財務計画



運営経費を必要最低限に抑制しながら、改革元年の平成32年度生募集から成果を出す想定。
理想的なシミュレーションですが、改革効果がすぐに想定通りに発揮されるかどうかは不透明。

2. 財務シミュレーション

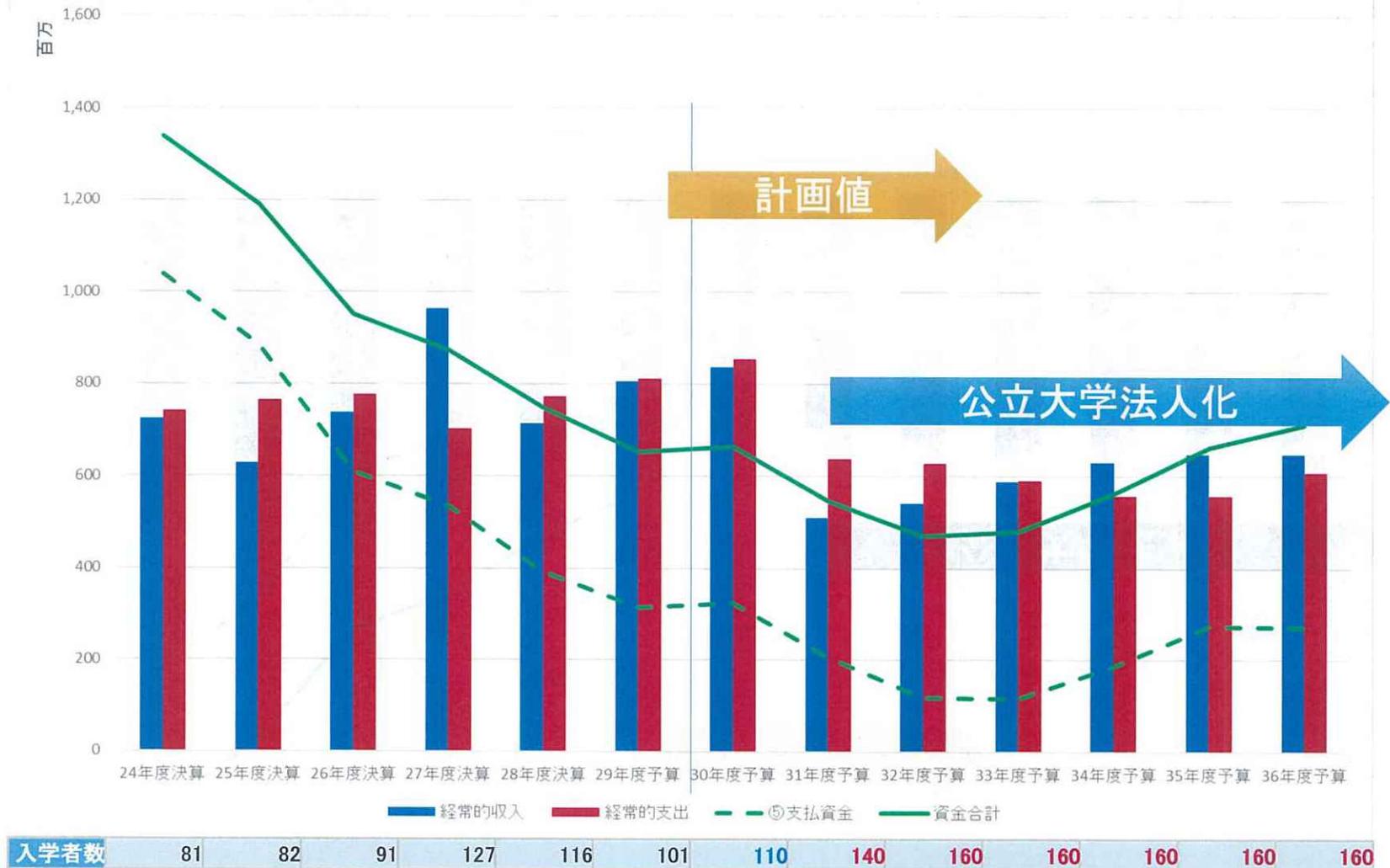
Plan2020での目標財務計画(市場浸透期間を考慮した推計)



改革が完成年度を迎えるのは平成35年度。現実的には、最短でもここまでは改革成果は表れにくいので、その想定でのシミュレーション。

2. 財務シミュレーション

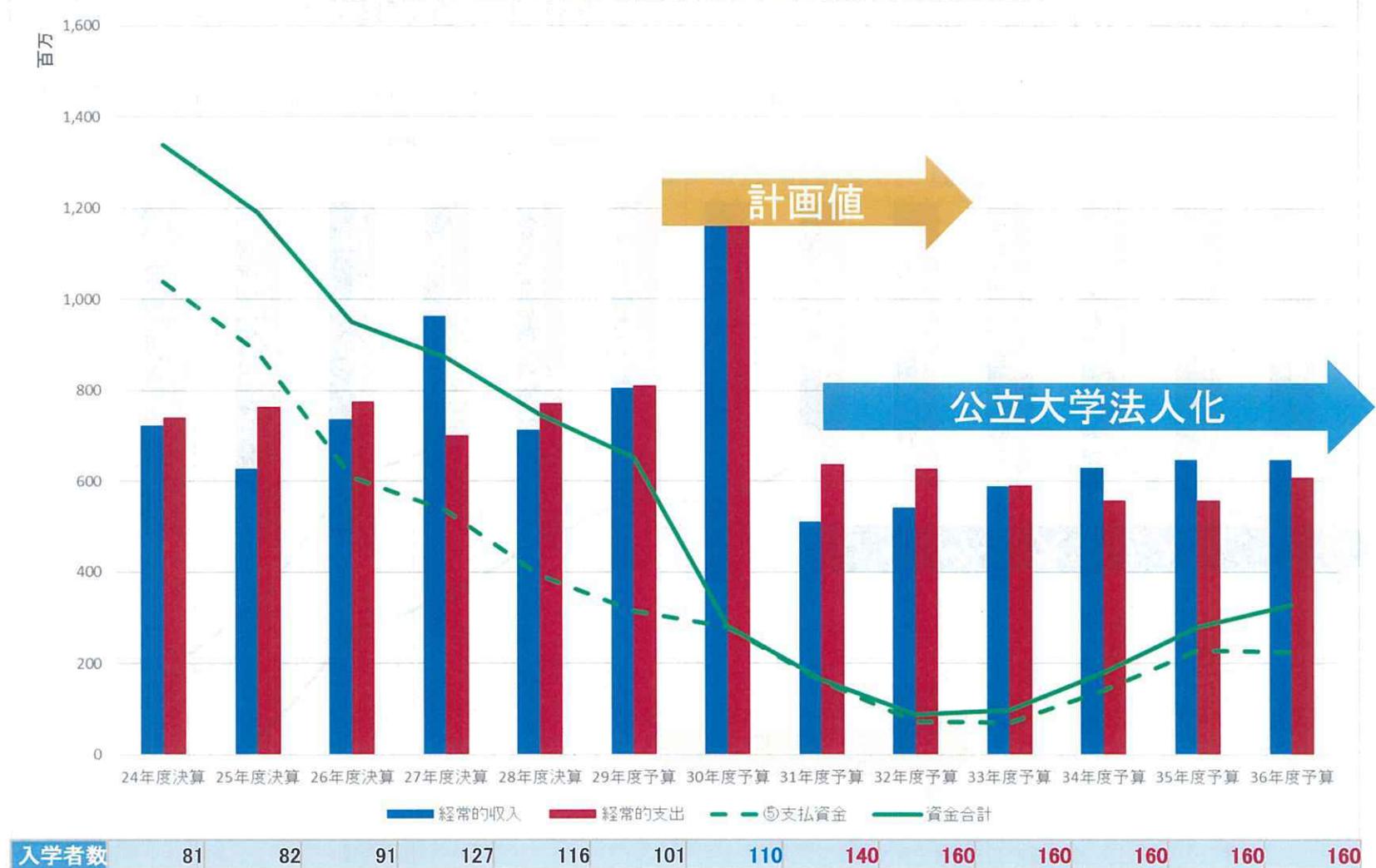
平成31年4月公立大学法人設置者変更時の財務計画



平成31年度に公立大学法人化をした場合、改革完成年度を迎えることなく早期の募集改善と奨学費抑制が達成できる見込みです。さらに、一時的ではなく、改革で掲げる価値の実現により、永続性が見込めます。

2. 財務シミュレーション

平成31年4月公立大学法人設置者変更時の財務計画(退職金清算)



制度面の都合により、既存教職員への退職金清算を実施しなければならない場合であっても、資金ショートを起こさずに継続的な運営が可能となります。市が特別な負担をすることはありません。