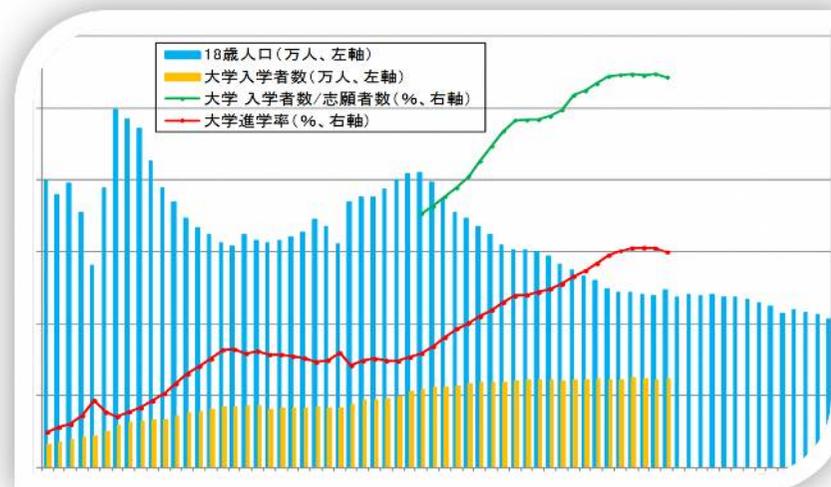


# 日本高等教育評価機構創立10周年記念シンポジウム講演

## 私立大学の戦略的経営を考える

学校法人二松学舎 理事長 水戸英則





# 目次

- **経営？ 戦略的経営？**
- **私立大学の経営・教育を取り巻く環境の変化**  
少子高齢化、知識基盤社会・グローバル化の進展、大学行政の規制緩和  
等環境の構造的変化
- **行政の対応**  
個別指導→自己責任時代、認証評価の重要性の増大、セフティーネットの構築
- **私立大学の経営改革・その原則**  
経営の4つの原則、企業経営と私学経営との比較
- **戦略的経営・その切り口**  
戦略的経営6つの切り口、文科省25年度未来経営推進事業採択分
- **中・長期経営計画の策定**  
中・長計策定の4つの原則 本学のアクションプラン課題一覧



# 経営？ 戦略？ 戦略的経営？

- 経営？

組織体がその使命・目的達成のため、継続的・計画的に意思決定を行い、実行に移し、事業を管理・遂行すること

- 戦略？

組織体の経営目標達成のため、総合的調整を通じて「持てる力と資源」を効果的に運用する技術

- 戦略的経営？

組織体の使命・目的達成のため、組織を取り巻く環境変化を眺め、「持てる力と資源」を、総合的な調整を通じて、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、使命・目的を管理・遂行していくこと。

経営戦略は、当該組織に関与する人たちへの上記内容を包含した指針。ie 当該組織の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変化のシナリオを描いた設計図(伊丹・加護野2003) ↔ 中長期経営計画

変革せよ、変革を迫られる前に ~ ジャック・ウェルチ

GE(ゼネラル・エレクトリック)の元CEO

## • 少子化の確実な進展、私立大学数の著増

—昭和41年249万人⇒平成4年200万人⇒同25年123万人⇒今後18年間は100万人⇒同72年(2060年)60万人台へ。

—私立大学数 S41 235校⇒H4 384校⇒H25 606校 371校の増加

## • 大学進学者層の変化(進学率10%<sub>S35~40</sub>⇒同50%)

—①中学・高校卒業者が進学、②偏差値教育により、自分の能力の限界を自ら決め、努力しない層が進学、③大学進学者の7割が不本意入学

—教育に手間がかかる時代

## • グローバル化と知識基盤社会の進展

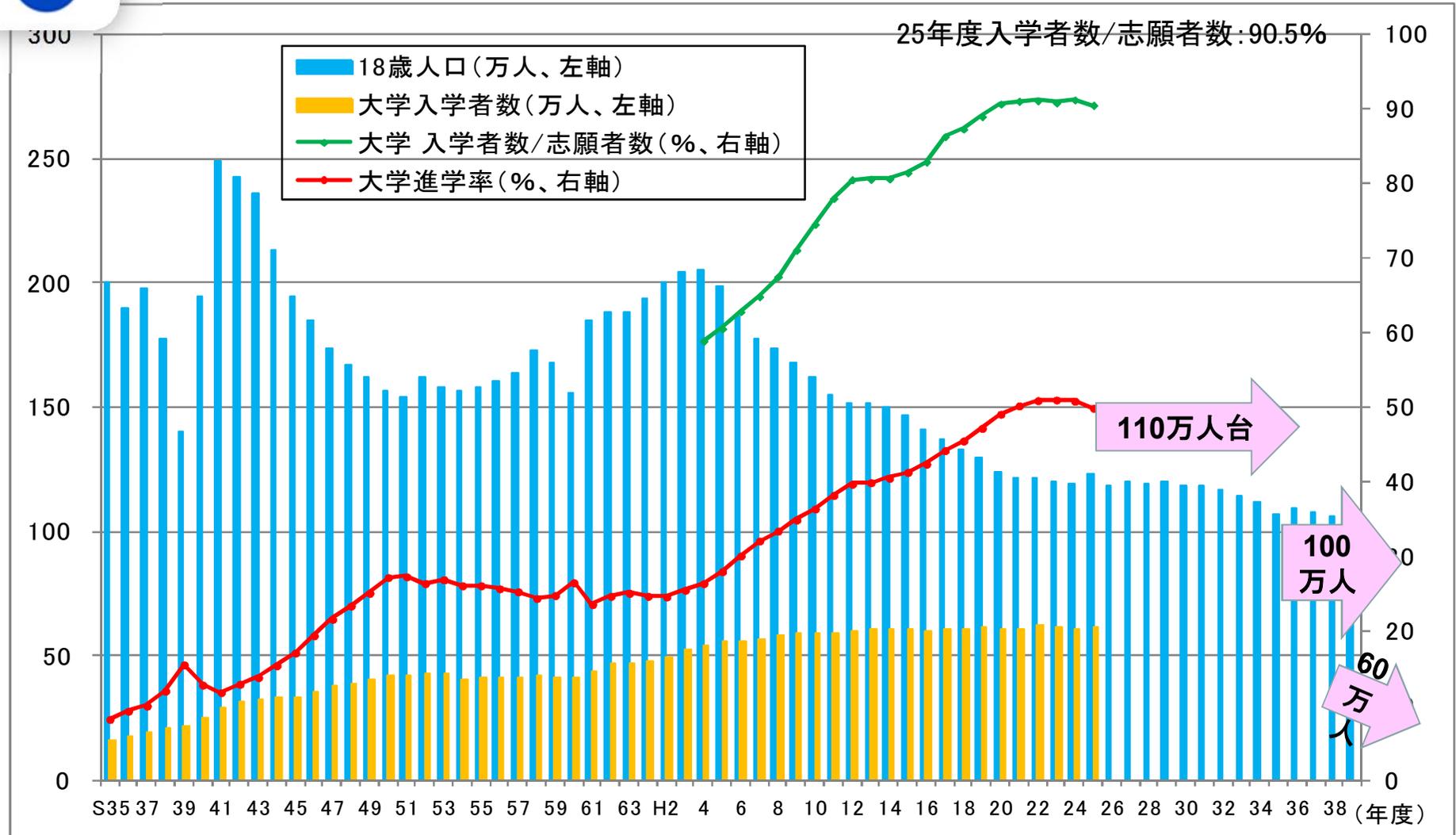
—グローバル化、知識基盤社会、情報化社会が進展、技術や知識が日々塗り替えられ、その情報がスピードをもって伝わり、未来が予測し難い時代。

未知の課題に試行錯誤しつつ対応することが求められる社会 ⇒

社会を生き抜く資質を身に就ける教育展開の必要 ⇔ 教育改革

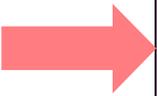


# 18歳人口、大学数、大学進学者数等の推移



出典:文部科学省「学校基本調査」

**昭和41年**  
 大学総数:346校  
 私立大学数:(235校)  
 18歳人口:249万人  
 入学定員:19.5万人



**平成4年**  
 大学総数:523校  
 私立大学数:(384校)  
 18歳人口:205万人  
 入学定員:47.3万人



**平成25年**  
 大学総数:782校  
 私立大学数:(606校)  
 18歳人口:123万人  
 入学定員:58.4万人

## • 大学行政の規制緩和⇒大学運営自己責任時代へ

—平成13年：①国立大学法人化、②大学への第三者評価制度の導入など

—平成16年国立大学法人化移行、同17年私立学校法の改正

理事会体制の強化、理事長の代表権・外部理事の義務化、監事・評議員  
制度の改善、財務情報の公開等義務化

—学校教育法の改正（学科新設等事前認可制〈注〉から事後チェックへ）

—認証評価制度の重要性が飛躍的に拡大

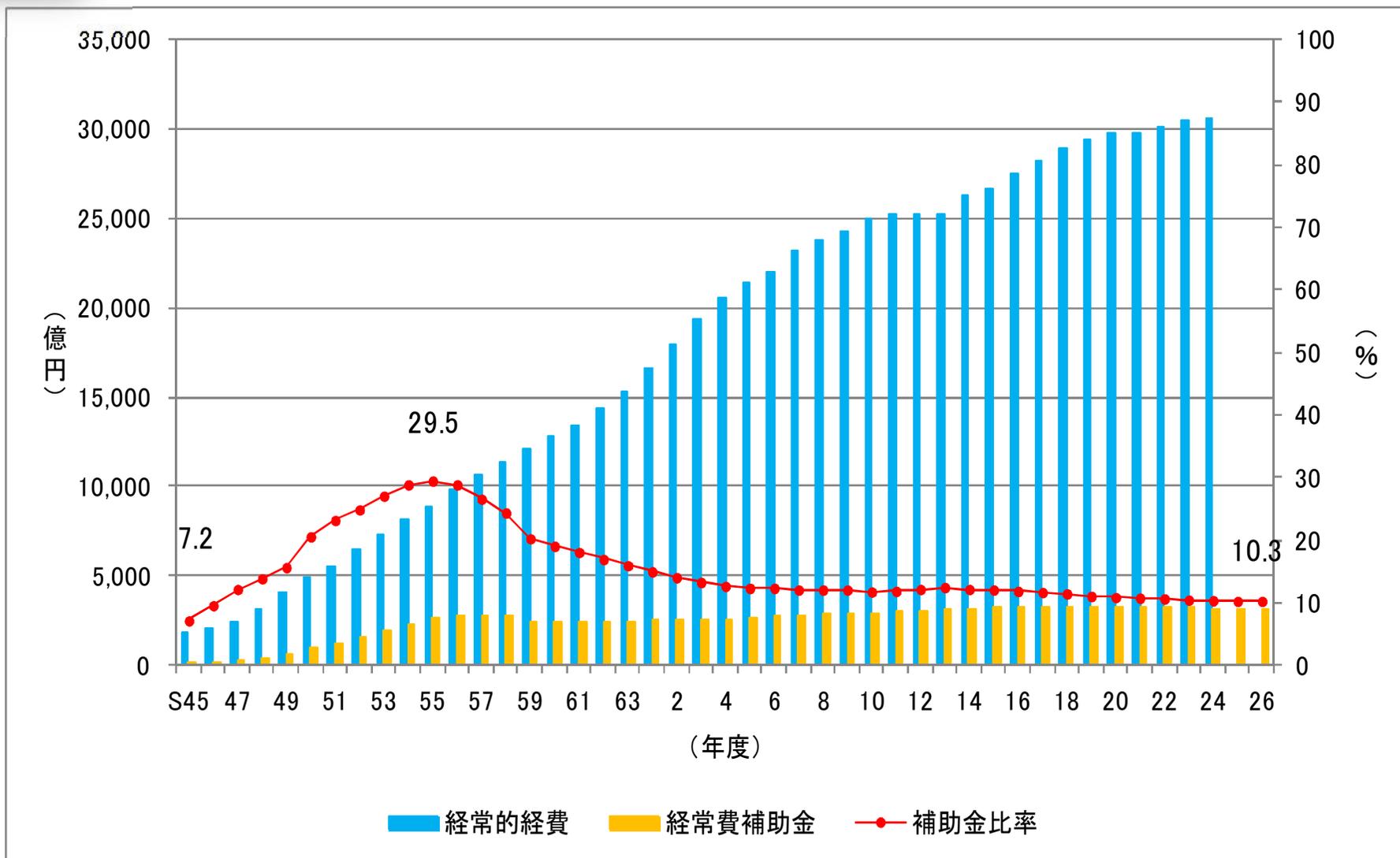
〈注〉学問体系が確立した17の分野で学位の種類・分野に変更が無い場合

## • 国の財政悪化と補助金の減少傾向

—私学補助は昭和45年から開始。昭和51年私学振興法が成立（經常経費の  
1/2を上限として助成）。現状10%程度

競争的補助金の比重が高くなる傾向。地方創生策が文教政策に影響・・・

# 私立大学経常費に占める補助金比率の推移



(出典) 文部科学省「私立大学等における経常的経費と経常費補助金額の推移」、  
日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等 経常費補助金交付状況の概要」

## • 私立大学の財政の悪化進展

— 定員割れ大学は平成25年度  $232/576=40.3\%$ 。東北、四国地区の定員割れが目立つ。規模別では1学年定員800名を境として、以下は定員充足率が低く、定員が多くなるに従い上昇の傾向

— 私学の財務状況は悪化傾向、帰属収支赤字先は平成24年度  $88/539=34.9\%$  平成10年度比5倍弱、財務悪化が加速化・・・

## • 大学の地域間・規模別格差の進行、倒産大学の出現

— 大規模大学と中小規模大学との格差拡大、大規模私大(8学部以上)はブランド力を背景に学生募集力が強い。地域間格差も拡大

— 学生募集停止大学増加(平成16年・同19年各1大学、同22年5大学、同24年1大学。今後増加の兆候)



# 地域別入学定員充足率(%)

地域・平成年度	20年度 A	23年度	24年度	25年度 B	B - A
北海道	96.44	96.55	94.82	95.61	△ 0.83
東北 (除宮城)	79.87	82.22	75.03	83.66	3.79
宮城	114.27	110.55	102.44	105.75	△ 8.52
関東 (除埼玉、千葉、東京、神奈川)	91.45	104.73	101.12	99.39	7.94
埼玉	110.07	107.95	105.24	109.40	△ 0.67
千葉	95.71	100.92	97.51	98.58	2.87
東京	116.25	112.02	110.85	110.44	△ 5.81
神奈川	102.51	105.01	104.90	105.07	2.56
甲信越	94.80	96.97	94.84	96.89	2.09
北陸	92.90	98.52	110.47	111.06	18.16
東海 (除愛知)	88.38	97.29	94.70	98.05	9.67
愛知	106.51	107.04	104.49	107.18	0.67
近畿 (除京都、大阪、兵庫)	95.93	98.51	93.74	92.18	△ 3.75
京都	110.28	106.77	104.48	105.95	△ 4.33
大阪	109.07	107.09	104.20	106.16	△ 2.91
兵庫	100.75	101.08	101.91	101.53	0.78
中国 (除広島)	81.50	95.47	92.61	95.84	14.34
広島	95.24	97.71	93.18	97.01	1.77
四国	82.76	87.74	86.27	90.94	8.18
九州 (除福岡)	92.84	96.69	91.50	96.98	4.14
福岡	105.46	107.00	100.09	105.42	△ 0.04

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「私立大学・短期大学等入学志願動向」



## 私立大学入学定員規模別充足率(%)

入学定員	平成 20 年度 A	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度 B	B - A
100 人未満	89.59	102.06	91.12	95.20	5.61
100~200 人未満	81.94	88.11	88.81	88.85	6.91
200~300 人未満	86.86	94.88	91.16	92.83	5.97
300~400 人未満	91.39	95.58	95.37	96.57	5.18
400~500 人未満	97.14	96.93	93.96	96.81	△ 0.33
500~600 人未満	94.24	99.01	93.64	99.17	4.93
600~800 人未満	94.24	101.14	95.99	98.50	4.26
800~1,000 人未満	110.32	104.67	101.71	103.88	△ 6.44
1,000~1,500 人未満	109.57	109.55	106.89	110.10	0.53
1,500~3,000 人未満	115.50	112.77	110.55	111.42	△ 4.08
3,000 人以上	113.97	110.41	109.62	108.78	△ 5.19

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「私立大学・短期大学等入学志願動向」



# 帰属収支赤字学校法人数推移(校%)

	総数 A	帰属収入で消費支出を 賄えない法人数 B	割合 % B/A
平成 10 年度	409	31	7.6
同 11 年度	418	37	8.9
同 12 年度	435	69	15.9
同 13 年度	456	109	23.9
同 14 年度	469	124	26.4
同 15 年度	482	121	25.1
同 16 年度	495	123	24.8
同 17 年度	504	138	27.4
同 18 年度	516	167	32.4
同 19 年度	527	182	34.5
同 20 年度	531	235	44.3
同 21 年度	536	215	40.1
同 22 年度	532	203	38.2
同 23 年度	541	226	41.8
同 24 年度	539	188	34.9

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」



## • 文部科学省・私学事業団

—平成17年「経営困難な学校法人への対応方針」を取り纏め

私学事業団では「学校法人活性化・再生研究会」を発足

「私立学校の経営革新と経営困難への対応」を取り纏め。

—各学校法人が自己診断出来るよう、財務内容の定量的判断指標を策定。

経営破綻への道筋を8過程に分け、経営状態を良好な順から14段階に分類。更に

その段階を①正常状態、②経営困難状態(イエローゾーン)、③自力再生困難状態

(レッドゾーン)の3グループに大別。

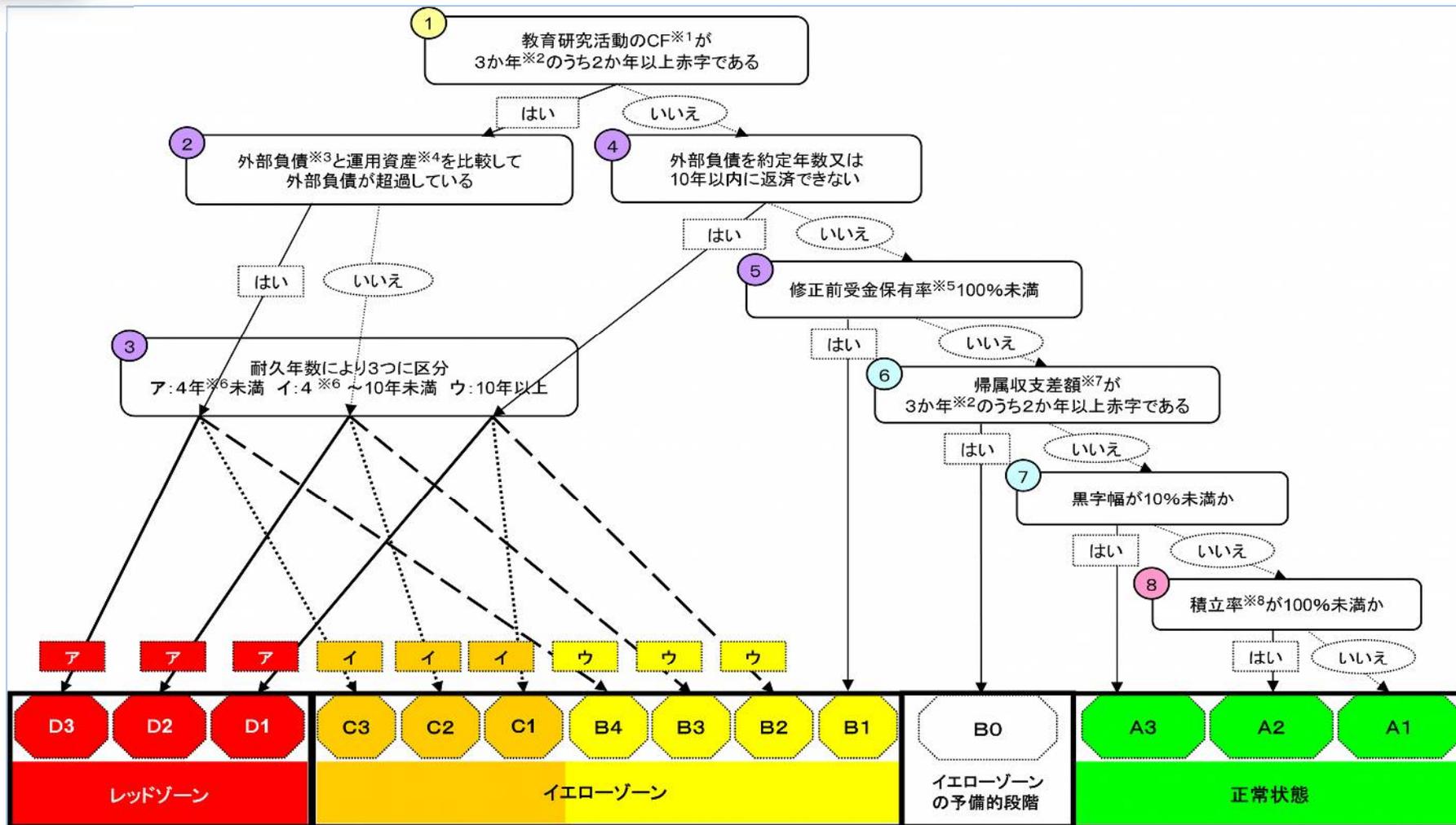
—私学団体、私学事業団、文科省等は、上記②の場合は経営改革等を通じて再生

させる、③の場合は、私的整理・民事再生等の手段を講じ、再生不可と判断し

た場合は、学生募集停止措置という対応



# 経営判断指標による経営状態の区分 平成25年度版



※1: 教育研究活動のCF=教育研究活動CF収入(学納金収入+前受金収入-前期末前受金+手数料収入+一般寄付金収入+補助金収入(施設除く)+資産運用収入+事業収入+雑収入)-教育研究活動CF支出(人件費支出+教研費支出+管理経費支出+借入金等利息支出)  
 ※2: 3か年とは、一昨年度、昨年度の決算実績及び今年度決算見込みの3か年を指す  
 ※3: 運用資産=現金預金+有価証券+特定預金(資産) ※4: 外部負債 = 借入金 + 学校債 + 未払金 ※5: 修正前受金保有率=運用資産÷前受金 ※6: 原則として修業年限を基準に設定する。例えば、大学法人の場合は「4年」、短期大学法人の場合は「2年」となる ※7: 帰属収支差額=帰属収入-消費支出 ※8: 積立率 = 運用資産÷要積立額(減価償却累計額+退職給与引当金+2号基本金+3号基本金)



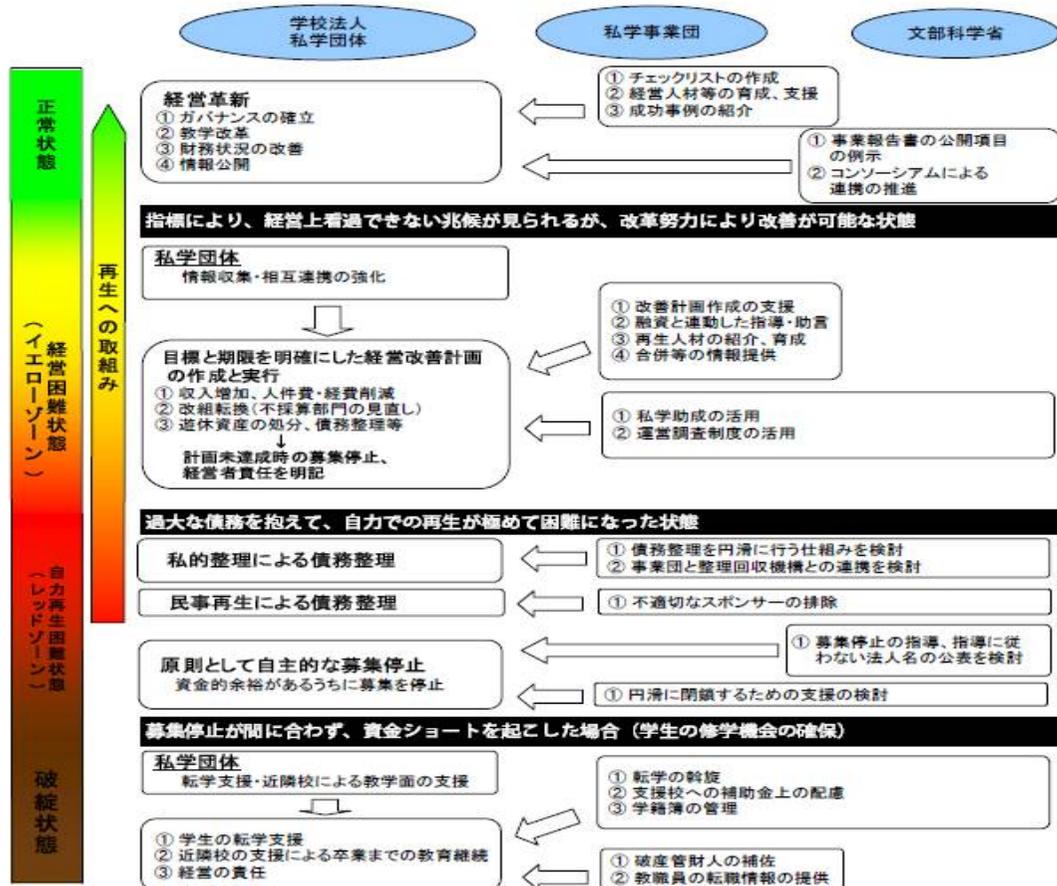
# 学校法人の経営状態区分と支援方策の概要

## 学校法人活性化・再生研究会 最終報告（概要）

- I 国民が安心して高等教育を受けられる体制の整備
- II 学校法人自身による経営上の問題点の早期発見、自主的な対応策の早期立案と実行
- III 定量的な経営判断指標を用いた各段階ごとの再生・整理のための徹底した改善指導
- IV 破綻後の学生の修学機会の確保のための仕組みの構築

### 私立学校の現況

- ① 少子化の進展と大学間競争の激化
- ② 規制緩和と質の確保
- ③ 高等教育に対する公財政支出の不足と基盤的経費への助成の重要性
- ④ 定員割れの学校数と赤字法人数の増加



### 関連して取り組むべき課題

- ① 公的資金の増額と基盤的経費への助成の充実
- ② 私学団体の活動の充実強化
- ③ 私学事業団の財政基盤の強化

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「私立学校の経営革新と経営困難への対応」



## 行政の対応

- 文部科学省・私学事業団

- 平成26年4月私立学校法の一部改正施行。「学校法人の運営が混乱した際、文科省や都道府県が実態把握のため立ち入り検査権を規定、法令違反が明らかかな場合、改善命令や解散命令を発出できるように措置」

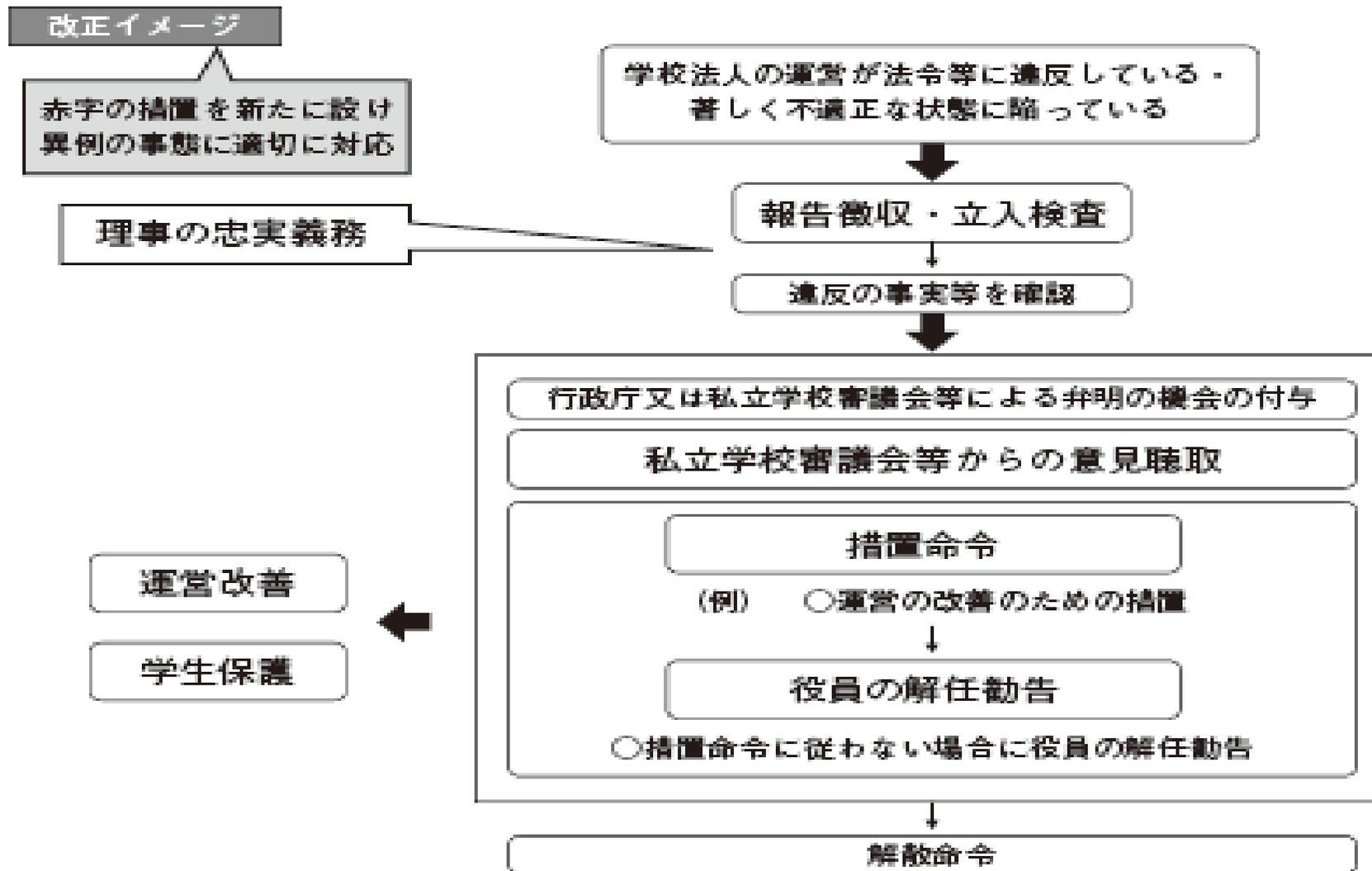
  - 堀越学園の事例⇔2002年度決算書偽造、脱税、債務超過、2013年度解散命令

- 文科省私学部は、昭和59年度発足の学校法人運営調査委員制度を通じて、学校法人の管理運営、組織、活動状況、財務状況等について実地調査

- 上記改正法の趣旨と法人運営制度調査結果とも併せ私学事業団取得の加盟私学の財務関連資料で課題のある私学の扱い等チェック体制をどのように運用していくか・・・



# 私立学校法の一部を改正する法律のイメージ図



(出典) 文部科学省

## • 認証評価機関と認証評価

- 日本高等教育評価機構、大学評価・学位授与機構、大学基準協会等  
国公私782大学の認証評価を法令により7年に1度実施
- 教育・研究の質の担保、組織の管理運営、財務状況など各機構等の基準で  
書面・実地調査両面で評価
- 認証評価においては毎年度の自己点検が最も重要。

教育研究水準の向上、活性化に努め、社会的責任を果たしていくため、理念・目標に照らし、自らの教育研究活動等の状況について自己点検し、現状を正確に把握、認識した上で、その結果を踏まえ、優れている点や改善を要する点など自己評価を行うこと

- 認証評価による財務関連の評価結果は、私学事業団や文科省にも常時提供され、情報共有化を図る体制の充実が必要か・・・

## 経営の4つ原則

### ・ガバナンス

- －企業統治。経営を牽引していく取締役会の下部機構への統治力。
- －理事会の下部組織への統治力、上部の決定事項を実行させていく運営能力（マネージメント）と運営状況を管理・監督する組織力

### ・マーケットイン

- －顧客視点で販売すべき商品の企画・開発を行い、生産・販売していく手法。
- －学生・保護者、国民等社会の要請を第一の視点として教育・研究を行っていく。グローバル化、知識基盤社会の進展等環境変化を反映する形での教育を推進。「マーケットイン教育」

## • 透明性と情報公開

- 隠し事のないこと。企業内部の情報を適時適切に公開する義務(IR)
- 大学の教育・研究活動の進捗状況、内容、経営の実態を大学のHPに公開
  - 長期経営計画、課題など内部教職員の情報共有化への利用、情報発信による差別化。大学IRの重要性増大

## • 公共性

- 企業の存続は地域貢献と強い公共性に依拠
  - 大学は国から財政手当を受けその使命である高等教育を行う公共的な立場
  - 大学の社会的責任(USR)という考え方。ステークホルダーに対して、教育・経営改革の推進、管理運営面の透明性、説明責任、情報公開を発信する責務

# 企業・大学各経営課題別比較一覧

	企業経営	大学経営(現)	今後の大学経営
理念・目的	企業理念、営利追求	建学の精神、教育・研究	建学の精神。教育・研究
ガバナンス	強いトップ、取締役会	理事会が弱体 教授会が権限	理事会が強力(学長を指名) 学長が学部長等を指名、教授会は学長の諮問機関
利害関係者	株主、取引先、格付け、IR	利害関係者の視点不足 外部評価7年おき	利害関係者別のPR、情報開示、複数の外部評価
財務	極大利益追求、総資産最大運用、関連会社リスク分散	資産運用・損益概念なし	総資産の運用、コスト意識徹底、 関連会社の有効活用
人事管理	部門評価で報酬決定	強い平等主義、年功序列、	教育・研究評価型制度
設備投資	キャッシュフロー内投資、経営・所有分離	基本金積立前提の投資 固定資産は永遠の保有	無資産型経営
公共性・地域性	企業の存続、地域貢献	研究成果は学術界内部で蓄積	研究成果を公開、地域還元。 公共性を見据えた社会的責任
マーケットリサーチ	有力部門の買収、マーケットイン	プロダクトアウト 改革意識薄い	マーケットインの観点から教育を実施 知的資産商品化

- 理念・目的、ガバナンス、財務運営、マーケットリサーチなど企業経営の利点を私学経営に応用。共通点があり、私学経営の充実に資する  
ただ使命目的が異なる以上幾つかの留意点！？
- 留意点
  - 学長、副学長、学部長、学科主任の位置づけ。教授会の位置づけ  
マネジメントは大学教員は馴染まない。役職者教員のマネジメント意識は必要  
今回法改正：教授会の在り方を含め、法の趣旨に従い内部諸規則を改正
  - 教育をサービス産業と捉えれば、マーケットイン志向は自然  
顧客は学生、保護者、一般社会。この層のニーズに沿った教育展開の要。
  - 未来を予測できない時代において「解のない問題を解のある方向へ導いていく力」、「社会を生き抜く力」をつけた人材育成の要

## 戦略的経営6つの切り口

### ① 教職員の意識改革

- 私学を取り巻く環境激変(少子化、グローバル化、知識基盤社会の進展等)と経営・教育両面の改革を進める必要性の喚起。
- 改革の長期的方向を定め、これを共有化、実現の必要性をトップがあらゆる機会に繰り返し話し、発信し続け、組織の共有事項としていくこと
- 意識改革はなかなか進まない
- 改革の進捗によりその成果を待遇改善に結びつけることをコミット
- 教職員のSD・FD体制の充実。改革を進める主体は職員との意識を研修を通じて喚起。SDからFDへの波及を通じて教員意識を改革

### ② 経営のガバナンスの強化

- 理事会の機能強化、理事長・学長などトップの強いLSを通じた経営力の強化  
監事機能の強化
- 学長⇒副学長⇒学部長⇒教授会と在り方を見直す。学校教育法の一部改正の趣旨を踏まえ教学体制の充実・強化が肝要

## ③ 教育・研究の不断の改革

ー学部教育の質的転換、「student first」の考え方で教育を展開。アドミッション、カリキュラム、ディプロマ、アセスメント各ポリシーを確立、学則に反映  
建学の精神に則り、育成する人材像を決め、学則に定めた人材育成が実現する  
学部教育の構築・展開。

ーカリキュラムのナンバリング化、カリキュラムマップの作成、シラバスの充実、  
教育方法の工夫(アクティブラーニング、体験型授業等)、キャップ制度、GPA制  
度の厳格運用等を通じた単位の実質化対応。

ー授業評価体制、学生満足度調査等を通じた教育効果アセスメントテスト各体制  
の充実。FD・SD体制の強化

ーこれらを通じた教学マネジメント体制(学長・副学長・学部長等の連携)の強化

### ー学生ポートフォリオシステム (Live Campus)

- ・個別学生の学部の履歴(成績評価、資格取得状況、その他全て)をデータベースに蓄積、当該学生の適正に応じた進路をアドバイス。
- ・教員・学生・保護者等に対して、当該学生の適正や修得能力を可視化・共有化、進路指導を行える支援体制の構築・充実

### ーラーニングコモンズ

- ・SAによる補習対応やelearningシステムの導入等学びの環境を整える工夫。

### ー語学プログラムの共通科目化、キャリア教育の初年次からの導入により就職・自立の意識づけ

ー自ら学ばない学生に主体的に学ぶ環境造りや動機づけが必要。

ーこれらの施策を通して、学部4年間で基礎・専門知識のほか課題解決力、構想力、社会的責任能力等社会で「生き抜く力をつける」ことを目的

### ④ 情報公開と社会的責任、コンプライアンス体制の充実

- 平成16年7月私学法の改正に伴い財務情報の公開が義務付け
- 大学ポータルに加え自己点検・戦略的経営の見地からのIRの重要性
- 地域や社会に対しての大学の社会的責任(USR)を経営層に浸透
- 各種法令、ハラスメント、機会均等、公益通報制度等コンプライアンス体制の整備

### ⑤ 財務改革・中期財務計画の策定

- 財務は経営の土台。健全性の維持が必要。  
客観基準でどうか？！  
私学事業団経営判断指標や格付け機関による財務格付け等による判断。
- 中期財務計画の策定：財務を中期的にどう誘導していくか。  
教育環境の整備等大型設備投資⇔財務の健全性の保持の観点  
財務健全性を長期的視点で保持していく能力を涵養

- 財務運営面での留意点

- 私学収支構造

帰属収入の7～8割が学生生徒納付金。支出の5～6割が人件費。

入学者の確保、中退者、除籍者の削減が重要。

支出面では、人件費の管理：優秀な人材確保を重点とした長期人員計画が不可欠。その他総コスト削減

- 収入引上策

競争的補助金や科研費獲得。資産運用や恒常的な寄付金引き上げ策等

- 支出削減策

人件費については、教職員定員制の導入と長期人員計画の策定、相互の連携による削減策。定例事務のアウトソーシング。関連会社設立による総コスト圧縮など

- 消費税増税対策の早目の策定。授業料等戦略の前広の準備等

- **資産運用: 総資産運用の考え方** (金融資産 + 固定資産等)
  - 運用基準・関連規定を定め、運用委員会等公正な機関の審議を経ての運用との考え方
  - 運用ポートフォリオ、最大リスク(VAR)、重要な引当資産比率等規定に基づいた運用態度の堅持
  - 固定資産も運用対象: 稼働していない教室、講堂等の外部貸出等
- **関連会社: 学校法人による株式会社の設立**
  - 寄附行為に縛られない拡張性のある組織
  - 外部流失コストを内生化、総コスト節減、寄付金面の寄与
    - ・ 学校業務を事業会社に移管、業務削減、人員削減が可能。
    - 重複発注が一元化、総コストが大幅削減
    - ・ 自由に事業展開(建物・自販機管理、物品・制服等販売、学校施設の貸出、保険、各種機器保守、公開講座運営、下宿・マンション斡旋等)

## ⑥ 外部評価

### — 認証評価機関の受審

- ・7年に一度、教育・研究の質的担保を評価。

毎年度自己点検評価を励行、改善点や課題等報告書の公開が肝要

- ・多くの先が高等教育評価機構と基準協会とに所属。

2機関の評価を3. 5年おきに受審すると理想的。評価機関側で評価基準の統一が前提

### — R&I、JCR: 財務面の第三者評価としてメリット大。23大学が格付け公表

毎年のレビューが教職員間に自立的な改革意欲を醸成。

緊急資金調達時のセフティーネットにも利用可能

### — 外部コンサル: 学生募集、オープンキャンパス、学部学科の組換え等組織再編等

外圧の有効利用

## ①教職員の意識改革

－環境変化の認識浸透、改革推進の必要性喚起、改革成果の待遇改善へのコミット

## ②経営のガバナンスの強化

－理事長、学長のトップの強いLS、理事会の機能強化、教授会の在り方検討

## ③教育・研究の不断の改革

－AP、CP、DP、AsP各段階での改革・改善、学士課程4年間で最大限の付加価値を付与、それを可視化出来る体制の構築。社会で生き抜く力を醸成。

## ④情報公開と社会的責任・コンプライアンス体制の充実

－大学ポートレートとIRの重要性、USRの認識浸透

## ⑤財務改革と中長期財務計画の策定

－実現可能な財務中期計画、客観的な財務評価、総資産運用、株式会社設立・財務格付けの受審のメリット等

## ⑥外部評価の活用

－認証評価機関の受審、格付機関の受審、外部コンサルの活用等外圧の利用



## 中・長期経営計画の策定

- 戦略的経営6つの切り口で、中・長期計画を策定、これに基づいて経営を行うことが戦略的経営
- 策定上の原則
  - ①ボトムアップで策定、②時間をかけてステークホルダー、組織の構成員の議論を尽くして策定、③建学の精神や組織を取り巻く環境変化の中での課題を網羅し、各課題の目標値をできるだけ設けること、④計画全体の進捗管理システム・体制を構築、PDCA点検の不断の励行
  - 中・長期経営計画策定手順は次ページのとおり
- 現在実行中のアクションプランの課題(参考計表別添)



## 中・長期経営計画の策定手順

過去10年以上の期間の学生応募状況、財務分析や各認証評価機関の評価結果、ステークホルダーからの意見等から課題を抽出、案を学内各種会議(教学・法人)の議論を経て作成。

目標とタイムスケジュールの明確化

中長期計画の原案作成：企画財務部門

学内諸会議で議論結果の取り纏め

職員会議、教授会での説明、意見聴取

学内会議、常任理事会、理事会による計画の承認

職員会議、教授会、SD・FDの場を通しての法人教学教職員の中・長期計画の担当部署の課題の共有

進捗管理体制の検討：中長期計画推進進捗管理委員会〔仮称〕等を設けて一次管理を行い、教学側会議体(教授会、部局長会議、大学協議会など)を経て、法人側常任理事会や理事会で進捗管理を実施



# 参考 アクションプランの課題

大分類	中分類	小分類
I. 建学の精神と二松学舎憲章		
1. 建学の精神	(1) 建学の精神とその現代的解釈の浸透	a. 建学の精神とその現代的解釈の学内外への浸透策の検討・実施
	(2) 創立者の知名度向上	a. 創立者三島中洲の知名度向上
2. 二松学舎憲章	(1) 二松学舎憲章の浸透	a. 二松学舎憲章の学内外への浸透策の検討・実施
3. 二松学舎史編纂事業と周年事業	(1) 編纂事業の推進と周年事業計画	a. 創立140周年記念事業の立案・実施 b. 創立150周年を視野に入れた舎史編纂事業の推進
II. 大学・高校・中学の教育改革（共通）		
1. 各設置学校間の連携強化	(1) 中高大一貫校化の体制整備	a. 中高大の連携強化 b. 高大連携の実質化 c. 両附属高で優秀な生徒の二松学舎大学への進学推奨 d. 大学で両附属高からの優秀な学生受け入れ e. 附属中・高を学生の教員養成実践の場として活用（学生による日常的な授業サポート等の実施）
	(2) 施設・設備の共同利用	a. （九段キャンパス）大学施設の一部を附属高と共同利用 b. （柏キャンパス）大学の教室・施設を附属高・附属柏中高での授業や運動でも利用



大分類	中分類	小分類
Ⅲ. 二松学舎大学・大学院の教育改革		
1. 大学 (学部・大学院) のフレーム	(1) 大学・大学院の理念・ 目標・ビジョンの浸透	a. 大学・大学院の理念・目標・ビジョン の学内外への浸透策の検討・実施 b. ビジョンに基づく学生育成策の検討・ 実施
	(2) 規模拡大への取り組み	a. 新学部等の設置 b. 文学部の改革 c. 国際政治経済学部の改組検討 d. 国際政治経済学研究科の充実 e. 「在籍学生 5,000 人規模総合大学」へ向 けた取り組み
2. 大学のマネジメント (管理運営) ◆教学マネジメント体制の充実・強化		
A. カリキュラムの体系化 (カリキュラムマップ、ナンバリングの導 入等)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・カリキュラムマップの作成</li> <li>・ナンバリング制度の導入</li> <li>・その他</li> </ul>
B. シラバスの充実・強化		
C. 教育方法の改善・改革		
D. 組織的な連携		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織的 FD 活動の体系化と教科指導力の強化</li> <li>・授業方法改善</li> <li>・ICT の活用と学内ネットワークの見直し (無線 LAN の導入検討)</li> <li>・CAP 制度 (年間履修上限単位制度) の全学的な導入</li> <li>・アクティブラーニングの推進</li> <li>・GPA 制度の活用方法検討</li> <li>・学修到達度調査・学修行動調査の導入</li> <li>・TA、SA の活用</li> <li>・図書館、ラーニングコモンズ等の施設機能充実</li> <li>・その他</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学院、学部間の連携</li> <li>・学部間の連携</li> <li>・他校 (附属柏中学校、両附属高等学校) との連携</li> </ul>



大分類	中分類	小分類
	(1) 教育方針の明確化	a. 大学全体の教育課程編成・実施方針、学位授与方針の明確化
	(2) 学位論文審査基準の明確化	a. 学位論文審査基準の策定
	(3) 教育研究情報の集約、教育研究成果の検証	a. 教育課程の適切性等検証体制の整備・効果的な運営 b. シラバスと授業との整合性検証体制の整備 c. IR (Institutional Research) 機能の充実・教育成果検証体制整備、教育研究成果の一元管理
	(4) 教員組織の整備	a. 学長の権限強化 b. 大学協議会・教授会等の機能権限の明確化 c. 学部長の職務権限の明確化 d. 専任教員の充実（著名教員の招聘等）
3. 大学の教育改革	(1) 二松学舎への愛校心（帰属意識）高揚教育	a. 二松学舎の歴史・伝統・精神を教授 b. 三島中洲の考え・当時からの教えを教授 c. 著名な本学関係者・卒業生の功績等を教授 d. 自校教育等のための共通テキスト導入
	(2) 学生ニーズへの対応	a. 学生による授業アンケートの分析、授業改善・学校運営へのフィードバック
	(3) 国際化への対応	
	①国際化教育・留学支援	a. 東アジアほかの大学との連携 b. 留学生の受入れと送り出し・双方向交流のための環境整備
	②語学教育	a. 語学教育の少人数化実施 b. 英語・中国語・韓国語等教育の強化
	③国際人としての教養教育	a. 日本・中国等東アジアの文学・歴史・文化、政治・経済等知識の教授 b. 国際環境の変化に対応できる知識・情報等の提供 c. 東洋の精神に基づく道徳心の涵養



大分類	中分類	小分類
3. 大学の教育改革 (つづき)	(4) キャリア教育・ 就職対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 入学時からの体系的キャリア教育確立</li> <li>b. 就職率アップ</li> <li>c. 各種資格取得の奨励、資格取得講座等受講者の増</li> <li>d. 実践的な知識技能の習得方策の検討</li> <li>e. 地方公務員試験・国家公務員試験合格者の増</li> <li>f. 司書・学芸員採用者の増</li> <li>g. 就職先の開拓・拡大</li> <li>h. キャリアカウンセラーの増員</li> <li>i. インターンシップ先の開拓、インターンシップ機会の増</li> </ul>
	(5) 教員養成教育の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 教員採用試験合格者の大幅増</li> <li>b. 国語・書道・外国語（中国語）教員養成の強化</li> <li>c. 社会科教員養成への注力</li> <li>d. 古文や漢文の実力持つ教員養成</li> <li>e. 新たな教員免許制度に備えた対応</li> </ul>
	(6) 父母会・ 卒業生との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 父母会との連携強化、意見を学校運営に反映する仕組検討</li> <li>b. 卒業生ネットワーク整備</li> <li>c. 松令会との連携強化</li> </ul>
	(7) 地域との連携、他大学との交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 千代田区・柏市との連携による地域振興教育の実施</li> <li>b. 千代田区・柏市以外の地域との連携・「まちおこし」の検討</li> <li>c. 教育研究成果の公表・社会への還元</li> <li>d. 生涯学習講座の充実、市民の受け入れ</li> <li>e. 他大学との交流活発化</li> </ul>
4. 大学院の教育改革	(1) 文学研究科の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 東アジア学術総合研究所との連携、日本漢文学・中国学・国文学の日本における拠点としての地位向上</li> <li>b. 教員・研究者の輩出</li> </ul>
	(2) 国際政治経済学研究科の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 産学協同の推進</li> <li>b. 専門的職業人の育成</li> </ul>



大分類	中分類	小分類
4. 大学院の教育改革 (つづき)	(3) 教員養成の高度化に向けた対応	a. 新たな教員免許制度に備えた対応
	(4) 国際化への対応	a. 東アジア学術総合研究所と連携した海外大学等との国際交流の推進
5. 学生支援	(1) 総合的學生支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 学生支援業務への全学的な理解の浸透</li> <li>b. 学生支援センターの開設と運用</li> <li>c. 学生支援スタッフの育成とピアサポート</li> <li>d. 保健室運営の見直し</li> <li>e. 留学生支援</li> <li>f. 奨学金制度の拡充</li> <li>g. 課外活動支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・全学的なサポート体制の構築</li> <li>・顧問制度の見直し</li> <li>・施設設備の充実</li> </ul> </li> <li>h. キャリア教育・就職支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>・入学時からの体系的キャリア教育</li> <li>・実践的キャリア教育</li> <li>・就職率向上につながる求人開拓</li> <li>・卒業生とのネットワーク強化</li> </ul> </li> </ul>
	(2) 学生ポータルサイト、学生ポートフォリオの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. システムを利用した教員、学生間コミュニケーションの充実</li> <li>b. 学習履歴、指導履歴の可視化・記録化</li> <li>c. システムを介した仮想共同学習空間の創設</li> <li>d. ポータルサイトを利用した情報周知の徹底、利便性の向上</li> </ul>
6. 入学者の確保、退学者等の減少	(1) 優秀な学生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. アドミッションポリシーに基づく入学試験の実施</li> <li>b. 推薦入試入学者と一般入試入学者のバランス是正</li> <li>c. 一般入試成績上位者の確保</li> <li>d. 実質倍率の向上</li> </ul>
	(2) 退学者等の減少	a. 退学者等の減少
7. キャンパス整備	(1) 九段での教育研究環境整備、学生ホール等の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 九段地区で新校舎建設</li> <li>b. 九段キャンパス既存校舎の改修</li> </ul>



大分類	中分類	小分類
7. キャンパス整備 (つづき)	(2) 柏キャンパスの整備・活用	a. 大学九段集約後の利用計画検討 b. 全天候型グラウンドへの改修 c. 生涯学習等で活用
IV. 附属高等学校の教育改革		
1. 教育改革	(1) 附属高の「ビジョン」の浸透	a. 附属高の「ビジョン」の学内外への浸透策の検討・実施 b. ビジョンに基づく生徒育成策の検討・実施
	(2) 「人間（ひと）作り」、人格教育	a. 精神的支柱確立・生きる力育成のための「論語」教育実施 b. 問題解決力・困難に前向きに取り組む力育成 c. 東洋の精神に基づき人格を陶冶、豊かな人間性、社会に貢献できる青少年育成
	(3) 愛校心の育成	a. 二松学舎の歴史・伝統・精神を教授 b. 三島中洲の考え・当時の教えを教授 c. 有名な本学関係者・卒業生の功績等を教授
	(4) 国際化への対応	a. 外国語（英語・中国語・韓国語）教育の強化 b. 交換留学制度の検討
	(5) 地域・社会との連携	a. 保護者・OB・地域住民・地域企業との連携、学校の活性化推進
	(6) 教育の実践・充実	a. 学力の向上 b. 難関大学への合格者増 c. 教員の組織的なFD活動実施の検討 d. 教員の教科指導力の向上
	(7) 入学者の確保、退学者等の減少	a. 生徒募集力の強化 b. 退学者等の減少
2. 生徒支援	(1) 生徒支援	a. 入学から卒業までの生徒支援体制の整備 b. 父母会・同窓会との連携強化、意見を学校運営に反映 c. 奨学金制度の充実
3. キャンパス整備	(1) 附属高校の施設設備整備	a. 現在地での将来の校舎建替を検討 b. 柏を運動施設として活用



大分類	中分類	小分類
V. 附属柏中学校・高等学校の教育改革		
1. 教育改革	(1) 附属柏中高の「ビジョン」の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 附属柏中高の「ビジョン」の学内外への浸透策の検討・実施</li> <li>b. ビジョンに基づく生徒育成策の検討・実施</li> </ul>
	(2) 「人間（ひと）作り」、人格教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 精神的支柱確立・生きる力育成のための「論語」教育実施</li> <li>b. 問題解決力・困難に前向きに取り組む力育成</li> <li>c. 東洋の精神に基づき人格を陶冶、豊かな人間性、社会に貢献できる青少年育成</li> </ul>
	(3) 愛校心の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 二松学舎の歴史・伝統・精神を教授</li> <li>b. 三島中洲の考え・当時からの教えを教授</li> <li>c. 有名な本学関係者・卒業生の功績等を教授</li> </ul>
	(4) 国際化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 外国語（英語・中国語・韓国語）教育の強化</li> <li>・ネイティブ（英語・中国語・韓国語）教員の確保</li> <li>・英語圏への短期研修の実施</li> </ul>
	(5) 地域・社会との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 保護者・OB・地域住民・地域企業との連携、学校の活性化推進</li> <li>・補習授業・夏期勉強会におけるサポーター（卒業生等）の活用</li> </ul>
	(6) 教育の実践・充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 学力の向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>・学年・教科間での情報の共有と連携の強化</li> <li>・教員研修の充実</li> <li>・中高一貫カリキュラムの検証・確認</li> </ul> </li> <li>b. 難関大学への合格者増               <ul style="list-style-type: none"> <li>・中高におけるFD推進による教科指導力の強化</li> </ul> </li> </ul>
	(7) 入学者の確保、退学者等の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 生徒募集力の強化</li> <li>b. 退学者等の減少</li> </ul>



大分類	中分類	小分類
1. 教育改革 (つづき)	(8) 規模拡大	a. 附属柏高校の規模拡大 ・臨時定員増を活用した規模拡大 b. 附属柏中学で入試難易度を下げずに規模拡大 ・進路実績の向上
2. 生徒支援	(1) 生徒支援	a. 入学から卒業までの生徒支援体制の整備 b. 父母会・同窓会との連携強化、意見を学校運営に反映 c. 奨学金制度の充実
3. キャンパス整備	(1) 附属柏中高の施設設備整備	a. 自然環境を生かした整備
VI. 財務、人材育成、評価、組織、広報、その他		
1. 長期ビジョンの推進	(1) N'2020 Planの推進と そのための情報の共有化	a. N'2020 Planを学生生徒・父母・OB・ 教職員等へ伝授、共有化
2. 財務	(1) 学生生徒等納付金の増 収	a. 戦略的授業料体系の検討 b. 学生確保のための奨学金支給拡充
	(2) 他の収入の恒常化	a. 競争的補助金の積極的確保 b. 寄付金の戦略的な確保 c. 二松学舎サービス側の業容拡充・収益 向上
	(3) 人件費比率の抑制	a. 人件費比率の適正化
	(4) 経営の合理化の進展、 効率的な財政運営、健 全な財務体質の維持	a. コスト意識の浸透、経費管理の徹底・ 無駄の排除、経営の合理化 b. 経費節減
3. 教職員の育成	(1) 教職員人材の育成	a. 「教職協働」の考え方定着化 b. 教員の組織的なFD活動実施（授業公 開、授業アンケート結果の分析応用、 アクティブラーニング、PBL授業の導 入等） c. 事務職員に対するSD活動強化（事務 処理能力・企画立案能力向上）
4. 人事・評価制度、 能力開発・研修 制度	(1) 教職員の定員管理	a. 教職員の定員管理 b. 年齢構成の適正化による平均年齢の上 昇抑制
	(2) 教職員の積極性を引き 出す評価制度	a. 評価制度の見直し



大分類	中分類	小分類
4. 人事・評価制度、 能力開発・研修 制度 (つづき)	(3) 働き甲斐ある職場の実 現	a. 給与制度改革 b. 福利厚生の充実 c. 報奨制度の検討
5. 組織・権限	(1) ガバナンスの強化	a. 理事会機能の強化 b. 教学ガバナンスの強化
	(2) 意思決定の迅速化	a. 意思決定の迅速化 b. 権限の明確化 c. 大学事務組織の一元化 d. 業務の抜本的見直し
6. 広報	(1) 戦略的広報体制の確 立・展開	a. 本学のブランド構築・向上、認知度向上 b. 学内情報の集約化体制整備 c. 学内情報の学外への効果的な発信 d. 広報運営委員会の在り方等再検討
	(2) 情報公開	a. 経営情報・教育情報の積極的公開
7. その他	(1) 外部評価機関の活用	a. R & Iの格付取得の継続、格付結果の 教育・経営への活用 b. 大学基準協会、その他認証評価結果の 活用
	(2) 施設の適切な管理	a. 校舎等の長寿命化、長期修繕計画の策定
	(3) 危機管理と防災対策	a. 危機管理と防災対策