

**平成23年度未来経営戦略推進経費
(経営基盤強化に貢献する先進的な取組)採択事業**

**「中小規模学校法人における
戦略的経営モデルと長期ビジョンの策定について」**

二松學舎大学

[本事業の概要]

本学は本年10月10日、「創立135周年」を迎える。これを契機として、小回りの利く中小規模学校法人の戦略的経営モデルを構築、その考え方を基に、長期ビジョンを策定中。本稿では、当該経営モデルの基本的な考え方、長期ビジョンの策定プロセス、学内体制及び副次的な効用等を紹介し、他の同規模学校法人が応用できる経営モデルとして、経営改革への一助となることを期待する。

本学の取り組みに係る特徴は、次の通り。

(主な特徴)

- ① 学校法人の戦略的経営モデル概念の決定。これを基に②以下を推進
- ② 全学を対象とした意見提言の聴取(学生を始め学内関係者に加え、OB・父母・取引先企業等を含む)による現状把握と意識調査の実施
- ③ 原案策定は、次代を担う30~40歳台の若手教職員による作成、また自ら未来を切り拓く進捗管理体制を構築、課題実現に応じて待遇改善が為される形
- ④ 外部評価機関(格付け会社)を用いた毎年度の財務状況と事業進捗状況の確認、中期計画(マスタープラン)による進捗管理

1. N' 2020 PLAN (長期ビジョン) 策定時の基本理念

長期ビジョン策定及び推進に当たっての戦略的経営モデルの基本的な考え方

[戦略的経営モデル6つの柱]

- ①建学の精神の再確認と実践、育成する人材像の明確化。
- ②大学、高等学校、中学校における教育内容の質的引上げの優先・徹底。
- ③教職員・学生など全構成員の「学舎創造」への意識改革とその醸成、及び自治概念の実現化と課題実現による諸待遇の改善への結びつけ。
- ④学舎運営におけるガバナンスとコンプライアンスの徹底。
- ⑤情報公開と透明性の確保、USR(大学の社会的責任)の徹底。
- ⑥外部評価機関の評価による内部における自律的な課題進捗効果の期待。



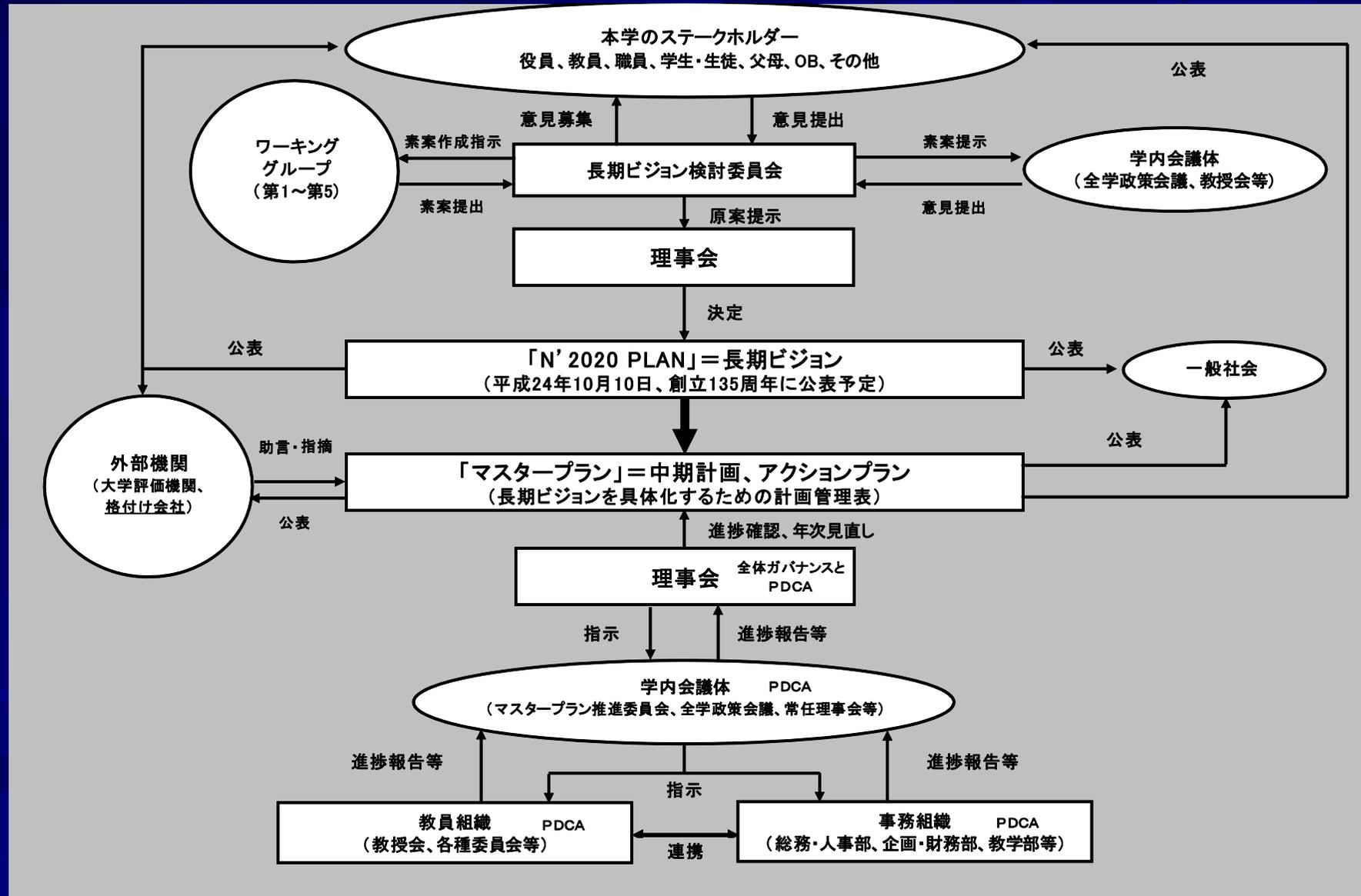
「N(二松学舎人)のDNA」の覚醒

(全関係者が「二松学舎人」としてのプライドを持ち、業務を遂行する。)

2. 長期ビジョン策定に向けた学内検討状況

年	時期	会議体等	内容
H22	12月	理事会	長期ビジョン策定の必要性など本学を取り巻く外部環境分析報告
H23	1月～2月	理事会	長期ビジョン策定の必要性についての意見交換
	4月	理事会	長期ビジョン策定の決定、専任委員会の設置
	6月	長期ビジョン検討委員会	長期ビジョン策定に向けたプロセスの検討
	8月	若手職員研修会	若手事務職員を対象としたレクチャーの実施
	10月	意見提言の募集など	全関係者を対象とした意見提言の募集
	11月	全学政策会議等、意見提言の募集締め切り	ワーキング・グループの具体案について検討、意見提言195件収集
H24	1月	長期ビジョン検討委員会、理事会	ワーキング・グループ構成員の決定
	2月～5月	各ワーキンググループ	長期ビジョン原案の検討、意見交換
	5月～7月	長期ビジョン検討委員会	ワーキング・グループ原案の検討、取り纏め
	7月～9月	全学政策会議、理事会等	長期ビジョン「N'2020 PLAN」の検討、承認
	10月	135周年記念式典	長期ビジョン「N' 2020 PLAN」の公表

3. 「N' 2020 PLAN」(長期ビジョン)策定に向けた関係図



4. 本学の長期ビジョン策定プロセスの特徴

① 全学からの意見提言の聴取調査の実施

※理事・監事、教職員、学生、父母、OB、取引先企業等に対して「本学の将来像」に係る意見提言の聴取調査を実施。この意見を集めた自画像を材料に骨太綱領を作成し、長期ビジョンの骨格を作成、参画意識・帰属意識の醸成に資する。

② 若手教職員全員参加型のビジョン策定

※長期ビジョン原案策定の鍵となる「ワーキング・グループ」の人選は、10年後・20年後に本学運営の核となる40代以下の教職員から構成。

③ 長期ビジョン達成のための外部評価機関の利用と中期計画(マスタープラン)による進捗管理

※長期ビジョン策定後、ビジョンの実現を担保するため、大学認証評価機関以外に格付け会社(学校法人全体の財務状況等と事業計画の実施状況等を評価)の評価を受け、毎年度の学生募集力や財務状況を確認。また、ビジョン実現に向けた具体的課題・数値目標を盛り込んだ中期計画(期間5年間)による進捗管理を学内諸会議体で実施していく形で管理。

4-1. 全学からの意見提言聴取の際の質問事項

① 質問項目

- ・ 2020年の本学のあるべき姿、そのイメージ並びにその際の本学の概要について
- ・ 建学の理念を体現した人材のイメージ
- ・ ビジョン実現に必要な具体的改革、改善事項
- ・ 長期ビジョン策定に係る意見

② 調査対象

- ・ 理事・監事、評議員、教職員、学生、父母、OB、取引先等

③ 調査期間：平成23年9月～11月

④ 意見聴取方法

- ・ 担当部署宛の電子メール、郵送等により意見を収集。

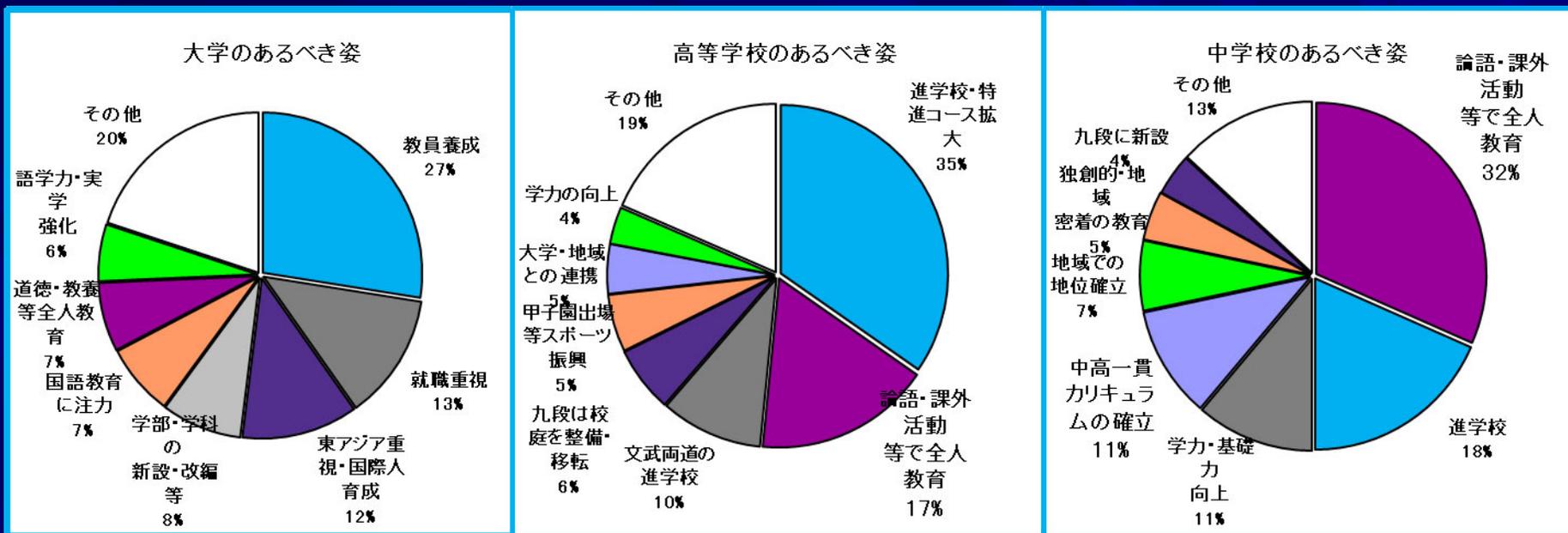
⑤ 回答総数：195件（提言用紙配布総数300件）

⑥ 意見提言結果の活用

- ・ 意見提言の結果は、ワーキング・グループ全委員で共有し、ワーキング・グループ毎に取り纏める上部委員会宛の「答申書」基礎資料として活用。

2020年の本学のあるべき姿

(全学アンケート意見・提言集計結果より)



[主な意見]

- ・伝統ある国語科教員輩出の強化
- ・東アジア関係のビジネス分野で活躍できる人材の養成
- ・新しい文学部像を象徴する学科の新設
- ・「国語力」、「語学力」の強化
- ・その他

[主な意見]

- ・難関大学入学等進学校化の推進
- ・『論語』による全人教育の充実
- ・実質的な高大連携の推進
- ・施設設備整備
- ・その他

[主な意見]

- ・『論語』による人格形成
- ・中高一貫教育による学力の養成
- ・地域社会等との連携強化
- ・その他

4-(2). 長期ビジョン策定に向けた組織体制

長期ビジョン検討委員会

議長:理事長

副議長:常任理事(企画・財務)、常任理事(学長)

委員:常任理事(総務)、附属高校長、附属柏中高長、副学長、教学担当理事、文学部長、国際政治経済学部長、教職支援センター長、キャリアセンター長、事務局長、学務局長、総務・人事部長、教学事務部長、外部理事・外部有識者

第1WG

基本フレーム
の策定
二松学舎憲章
の制定

第2WG

二松学舎教育
の充実等

第3WG

包括的學生
支援策の策定

第4WG

キャンパス
コンセプト
の明確化

第5WG

財政、人事制度、
組織・権限の
見直し

(各ワーキング・グループの概要)

第1ワーキング・グループ(検討課題: 将来計画のフレーム策定・二松学舎憲章の制定)

[議長] 事務局長(理事)

[委員] 文学部教員3名、国際政治経済学部教員3名、専任職員4名、
附属高教諭2名、附属柏中・高教諭2名、学外有識者数名

※学内委員は全て30～40代

[陪席] 学務局長 [事務] 企画・財務課長

- ・平成24年2月末～5月にかけて全8回開催。議事進行を円滑に行うため、会議のファシリテーターを外部から招き、グループ討論・マッピング等の手法を用いて、大学教員・事務職員・高校教員の垣根を越えた議論を実施。
- ・「建学の理念」を再確認し、現代的解釈を加え、大学・高校・中学校のビジョン原案を策定すると共に、全教職員の行動規範となる「二松学舎憲章」の原案をまとめた。

第2ワーキング・グループ(検討課題: 2020年における教育の方向性と充実策)

[議長] 理事(教学担当)

[委員] 文学部教員3名、国際政治経済学部教員2名、専任職員1名、
附属高教諭2名、附属柏中・高教諭2名、**父母会役員1名**

※学内委員は全て30～40代

[事務] 教学課課長補佐

- ・平成24年2月末～5月にかけて全3回開催。
- ・創立時の学則を確認して、本学の教育理念を再確認。全学意見提言結果による学生・生徒、OB・父母、企業等からの意見を参考にしながら2020年における教育内容の姿を検討。

第3ワーキング・グループ(検討課題:包括的学生支援策等)

[議長] 常任理事(総務)

[委員] 常任理事(企画・財務)、事務局長、学務局長、学生委員(教員)、
教学事務部長、キャリアセンター事務部長、教学課長、
就職支援課課長補佐、教学課主査、**学生会代表、父母会役員**

- ・平成24年2月末～5月にかけて全5回開催。
- ・学生支援に係る諸問題を「修学支援」、「進路支援」、「生活支援」、「課外活動」、「施設設備」、その他の6カテゴリーに分類して検討。学生代表や父母代表の声を直接取り入れ原案を策定。

第4ワーキング・グループ(検討課題:キャンパスコンセプトの明確化等)

[議長] 常任理事(企画・財務)

[委員] 常任理事(総務)、副学長、附属高校長、附属柏中・高校長、事務局長、学務局長、柏事務部長、学務課長、教学課長、柏事務課長、企画・財務課長、総務課書記

- ・平成24年2月末～5月にかけて全6回開催。
- ・大学機能の都心集中に伴い、都心キャンパスの将来像や郊外キャンパス[柏キャンパス]の有効活用策を中心議題として検討を実施。

第5ワーキング・グループ(検討課題:学舎の財政、人事制度、組織・権限の見直し)

[議長] 常任理事(総務)

[委員] 常任理事(企画・財務)、事務局長、学務局長、総務・人事部長、総務・人事課長、経理課長、総務・人事課課長補佐、総務・人事課係長

- ・平成24年2月末～5月にかけて全6回開催。
- ・現状の財務状況、人事・給与制度、組織体制等について確認を行った上で、2020年における、あるべき職場環境の実現に向けた方策を検討。

■ ワーキング・グループ全体を通じてのハードルと成果

- ・ ワーキング・グループでの原案策定において、最も困難であった点は、議論の過程において、「異なる方向性の意見」・「異なる解決策の提案」を如何に総意として収斂させるか、といった点にあった。「異なる方向性」については、常に「建学の理念」に立ちかえる事により、この課題を克服し、一方、「異なる解決策」についてはワーキング・グループのレベルでは、必ずしも方法論を収斂することはなく、その是非について上部委員会である「長期ビジョン検討委員会」の判断に委ねることとした。
- ・ 議論当初は、大学教員・事務職員・高校教員といったそれぞれの立場からの発言等により、利害関係の相反や課題に対する問題意識の濃淡により、意見の収斂に時間が掛かる課題もあったが、回数の多かった会議では、全8回、述べ19時間に及ぶ討論を通じて、各ワーキング・グループの構成員が「全学的」な視点に立って意見合意することが可能となり、「答申書」の取り纏めに至ることができた。
- ・ ワーキング・グループ全体を通じては、大学教員・事務職員・高校教員等の垣根を越えた活発な議論が行われ、将来本学の中核を担うミドルマネジメント層及び若年層に職域を越えた信頼関係・協働意識が醸成された。
- ・ 本学では、経営層や各学校のトップ層が集い検討を行う「理事会」、「全学政策会議」などは設置されていたが、ミドルマネジメント層以下を対象とし、職域・設置学校の枠を越えて本学の将来像や人材育成、教育方法などについて議論を行う「場」が存在しなかったため、これらの層の連帯感を生み、学園全体として諸問題に対する共有化が進み、全員一丸となって改革に取り組む素地が出来たという意味で、画期的な取組であった。

4-(3). 長期ビジョンの進捗管理とその効果

① 学内での進捗管理

- ・ 従来より策定している「マスタープラン」(期間5年間)に各課題の具体的な到達年度目標や数値目標を織込み、P5に記載されている学内諸組織、最終的には理事会によるPDCAを実行する。

② 学外からの評価の反映と還元

- ・ 学校法人の財務状況を格付投資情報センター(R&I)の「発行体格付け」レビューによりチェック。
- ・ HP等の広報媒体を利用した情報公開により進捗状況等を全ステークホルダーに公開する。これにより、学生・生徒・父母等は、現状の課題改善や教育サービスの充実が、どのような時間軸で改善・達成されるのか、把握することが可能となる。

◆ 格付機関活用の意義

- ① 学校の財務状況を、社会に馴染みのある「格付け」という指標を用いて、学外のステークホルダーに「分かりやすく」説明することが可能。
- ② 財務、学校運営の状況に加え、学校の力を示す学生募集力などが、「第三者の視点から『毎年度』厳しく評価」される。従って、ここで指摘された課題を着実に改善することが、志願者数増に繋がり、財務状況が改善される。また、内部各所で、自律的な改善マインドが付いていくことにより、従来よりも諸課題の改善がスピードアップされる。これらにより、教育研究環境の整備が図られ、学校に対する評価が向上し、連れて全ステークホルダーのモチベーション向上に結び付くところがポイント。

5. 長期ビジョンの方向性

「建学の精神」の再確認

「東洋ノ精神ニヨル人格ノ陶冶」ヲ通ジ、「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人材ヲ養成スルニ在リ」
(設立時の二松学舎規則)



「建学の精神」に基づく人材イメージを想定

「東洋の精神に基づく人格の陶冶」⇒「自ら考え行動する倫理性に優れた人材」を育成



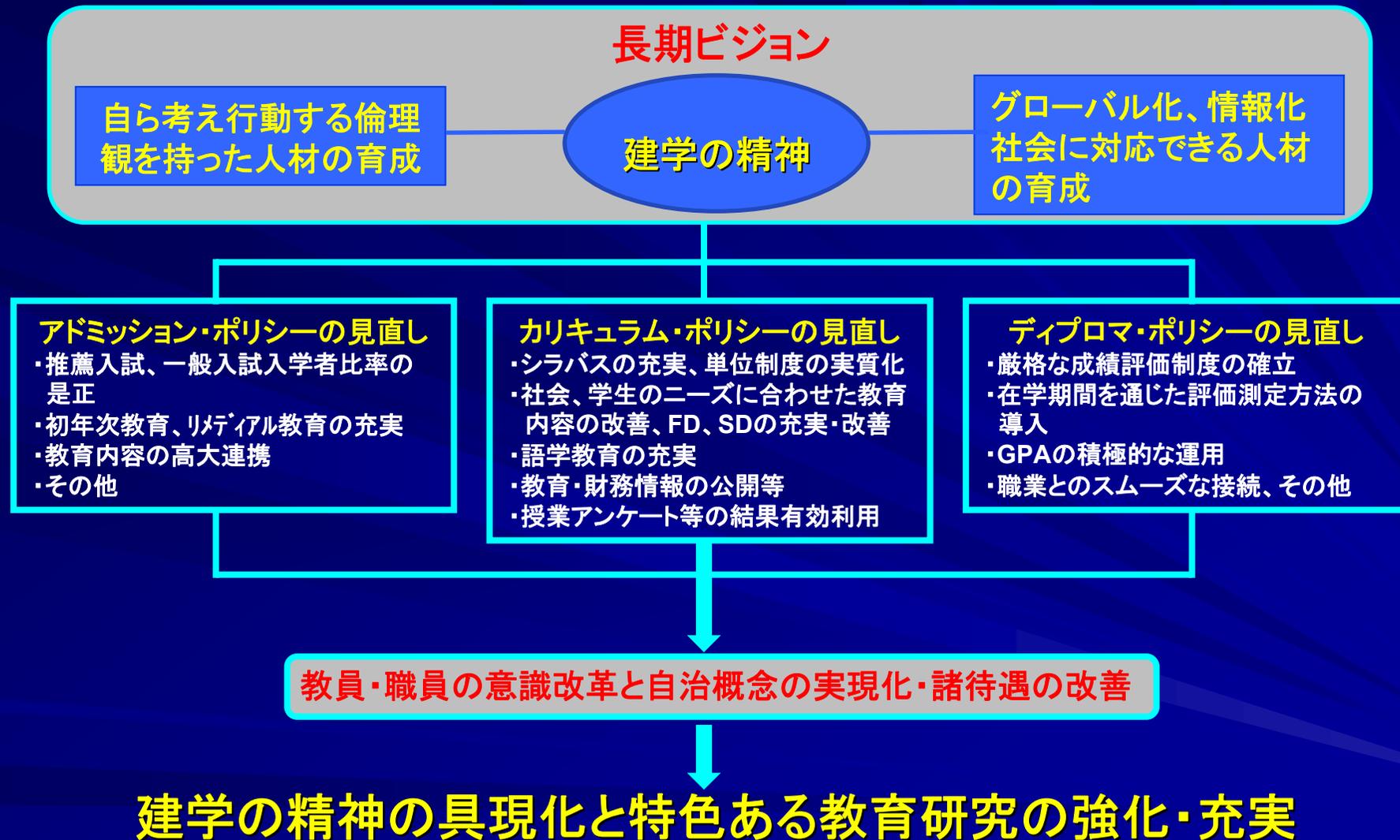
2020年における教育の方向性を確認(下図は例示、詳細検討中)

古典・漢学を核として教員
養成に加え新しい時代
に対応した文学部像の創造
文学部

東アジアや世界で活躍する
人材の育成〔語学力重視〕
国際政治経済学部

東洋道徳を基礎とした
全人教育を通じての
進学校の実現
附属中・高

6. 長期ビジョン策定により期待される効果(大学部門)



7. 本事業による成果と今後の課題

(1) 本事業による成果

本事業の完了は、10月の「長期ビジョン」の公表をもって一応の区切りとしており、現時点では中途経過からの成果を示すこととなるが、これまでに次のような成果に結びついたと考えている。

[主な成果]

- ① 教職員若年層の学校経営参画意識の醸成、問題意識の共有化の実現
- ② 教職協働意識の醸成と相互信頼関係の確立

(2) 今後の課題

「長期ビジョン」策定後の課題としては、次の事項を認識している。

- ① 長期ビジョンの全関係者への浸透
- ② 長期ビジョンを実現させるための「中期計画」の課題抽出と目標設定

上記のうち、①については「長期ビジョン」を全関係者及び学外ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして位置付け、毎年度の見直しや進捗管理をHPや学内広報誌等に掲載し継続することにより、原案策定に携わっていない教職員にも浸透が図られて行くと考えるが、②については、長期ビジョンの進捗管理体制は構築されているものの、管理ツールとなる「中期計画」に、定量的目標をどのように設定及び達成していくか、具体的な管理手法の構築が次の課題として挙げられる。

以 上