

135  
Anniversary

# N'2020 Plan

学校法人二松學舎の長期ビジョン



二松學舎

<http://www.nishogakusha-u.ac.jp/>

# 目次(Contents)

P1	学校法人二松學舎の長期ビジョン「N'2020 Plan」の策定について
P2	I. 「N'2020 Plan」の策定に当たって
	1. はじめに
	2. 「N'2020 Plan」の基本理念
	3. 「N'2020 Plan」の策定に向けたこれまでの活動
P6	II. 「N'2020 Plan」の概要
	1. 「N'2020 Plan」の5つの柱
	2. 建学の精神の再確認と「二松學舎憲章」
	3. 人材育成に向けた教育改革
	A. 二松學舎大学の教育改革
	B. 二松學舎大学大学院の教育改革
	C. 附属高等学校, 附属柏中学校・高等学校の教育改革
	4. 包括的學生生徒支援体制の構築
	5. キャンパス整備
	6. 財政, 人材育成, 評価制度, 組織, 広報体制の在り方
P16	III. 「N'2020 Plan」の達成に向けた今後の取り組み
	1. 「N'2020 Plan」の公表
	2. 「アクション・プラン」の作成とP D C A体制の確立
	3. 「マスタープラン」から「アクション・プラン」への継承
	4. 「アクション・プラン」策定上の重要課題

## ■長期ビジョン検討委員会委員一覧■

- ・委員長：水戸英則（理事長）
- ・副委員長：渡辺和則（学長），野田恒雄（常任理事）
- ・委員：小林公雄（常任理事），松葉幸男（理事 附属高等学校長），木村誠次（理事 附属柏中学校・高等学校長），吉崎一衛（理事 副学長），五十嵐清（理事 事務局長），渡邊了好（理事 文学部教授），江藤茂博（文学部長・文学研究科長），菅原淳子（国際政治経済学部長・国際政治経済学研究科長），田端克至（キャリアセンター長），大柳勇治（教職支援センター長），高野和基（学務局長），小町邦明（総務・人事部長），井上和男（教学事務部長）

## ■ワーキング・グループ委員一覧■

- ・第1ワーキング・グループ（議長：五十嵐清）
- ・委員：町泉寿郎，中川桂，松本健太郎，佐藤晋，飯田幸裕，須藤和敬，室井宏之，濱野学，吉田晶子，中嶋剛，野木繁，楯岡卓，青木英明，古子智美
- ・第2ワーキング・グループ（議長：渡邊了好）
- ・委員：原由来恵，五月女肇志，伊藤晋太郎，松浦史子，水本義彦，岩田幸訓，齋藤真一，大宮祐男，鈴木智之，岡部真理亜，三輪秀彰，山崎修
- ・第3ワーキング・グループ（議長：小林公雄）
- ・委員：野田恒雄，五十嵐清，高野和基，小山聡子，白石まりも，大澤省吾，鈴木新，岩田秀生，井上和男，志村孝，馬淵裕之，饗庭貴子
- ・第4ワーキング・グループ（議長：野田恒雄）
- ・委員：小林公雄，松葉幸男，木村誠次，吉崎一衛，五十嵐清，高野和基，高柳幸雄，西園隆士，志村孝，島田穂隆，越後屋かおり
- ・第5ワーキング・グループ（議長：小林公雄）
- ・委員：野田恒雄，五十嵐清，高野和基，小町邦明，横谷孝子，坂巻茂紀，山口朗，古賀三奈子

## 学校法人二松學舎の長期ビジョン 「N'2020 Plan」の策定について

18歳人口の減少など少子高齢化が急速に進むわが国では、また同時にグローバル化、高度情報化等、いわゆる知識基盤社会が進展しております。こうした大きな変化に伴って、私立学校は、経営面、教育研究面双方において、諸事にわたる改革を行っていく必要があります。本学は明治10年の創立以来、堅実な経営方針と教職員をはじめとした関係者の努力により、135年間にわたり時代の要請に応え、教育研究機関としての使命を着実に果たしてまいりました。しかしながら、これからのさらに大きな変化と予測し難い情勢を踏まえ、このような不透明な時代において本学の使命を今後も永続的に果たし続けていくためには、二松學舎全構成員にとっての羅針盤が必要であると考えました。そのため、ここに長期ビジョン「N'2020 Plan」を定め、2020年に向けた本学全体の進むべき指針とすることに致しました。

長期ビジョンについては、一昨年から理事会による本計画策定に向けた検討を始め、役員・教職員のみならず、卒業生、学生生徒、父母、取引先等すべてのステークホルダーから、「将来の二松學舎像についてのご意見・ご提言」を多数頂きました。これを若手教職員主体の5つのワーキング・グループと、長期ビジョン検討委員会での検討・審議を経て、ボトムアップの形で策定致しました。

今後は、長期ビジョン「N'2020 Plan」の実現に向けて、全学一丸となりたゆまぬ努力を行ってまいります。関係者の皆様方には、本学の未来創造事業について、これまで以上のご支援・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

平成24年10月10日

学校法人二松學舎  
理事長 水戸 英則



学校法人 二松學舎  
理事長 水戸 英則



二松學舎大学  
学長 渡辺 和則



附属高等学校  
校長 松葉 幸男



附属柏中学校・高等学校  
校長 木村 誠次



# I. 「N' 2020 Plan」の策定に当たって

## 1. はじめに

二松學舎は、明治10年10月10日、三島中洲が、九段の地に、漢学塾「二松學舎」を創設したことに始まり、今年が創立135周年を迎えます。

当時は、欧米等先進国の文化を取り入れるなど、いわゆる西洋学の華やかな時代でありました。三島中洲は、西洋文明の進んだ部分を自分たちのものにするには、まず東洋の文化を学び、日本人の真の姿を知ることこそが重要であると主張し、漢学を若者たちに教授することで、有為な人材の育成を目指しました。創立以来、本学は、夏目漱石、犬養毅、嘉納治五郎、平塚雷鳥など多くの有為な人材を世に送り出し、現在は中学・高校教員の輩出校としての地位を築く等、社会的な評価を得ております。

本学は現在、二松學舎大学、二松學舎大学附属高等学校、二松學舎大学附属柏高等学校、二松學舎大学附属柏中学校の1大学・2高等学校・1中学校を設置する、学生生徒数約4,500人を擁する学園に発展しています。このように本学が、135年の長い歴史を重ねてこられたのは、建学の精神に基づく教育と研究が、社会から評価され、必要とされ続けてきた証しといえます。

わが国は、少子高齢化の加速、グローバル化、高度情報化等、いわゆる知識基盤社会の進展に直面し、社会構造が

## N' 2020 Plan

大きく、かつ急激に変化しつつあります。また、海外に目を向けると、米国経済は長期的には低落傾向にあり、欧州の経済混乱はしばらく続きそうな様子です。一方で、中国をはじめとした東アジアの経済成長は著しく、世界における東アジアの重要性が増してきております。そのなかで、10年後には、中国のGDPは日本の2倍になると考えられ、東アジア国家間のパワーバランスが確実に変化していくとともに、市場の一体化等ボーダーレス化が一層進展していくことが予想されます。社会の価値観も変化し、教育研究に対するニーズが多様化してきている中、私立学校は、経営・教育両面で時代の要請に沿って変容することが求められています。

このような環境下、135年の歴史を有する本学は、創立以来の伝統や精神を大切にしつつ、将来の諸環境の変化を見据えて、経営面・教育面に必要な改革を講じてまいります。社会からさらに評価され、持続的な発展をしていく教育機関として、確固たる地位を築いていくことが、本学に関わる者の責務であると考えます。そのため、2020年におけるあるべき姿を「N' 2020 Plan」と名付け、全関係者が目指す指針として定めることと致しました。



## 2. 「N' 2020 Plan」の基本理念

■統一テーマ：「二松學舎の未来を創造するプロジェクト」

### (基本理念を支える5つの柱)

- ① 建学の精神に基づく「二松學舎憲章」の制定
- ② 大学・高等学校・中学校における教育内容の質的向上の徹底
- ③ 全構成員が参加する「学舎創造」への意識改革，教育・研究の自治概念の尊重
- ④ 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

「N' 2020 Plan」を策定するに当たって定めた統一テーマは「二松學舎の未来を創造するプロジェクト」であり、本学を構成する、二松學舎大学、附属高等学校、附属柏中学校・高等学校のブランドを引き上げ、社会からさらに評価される学校とすることです。

統一テーマの下には5つの基本的な考え方を設定しています。

#### ① 建学の精神に基づく「二松學舎憲章」の制定

「東洋の精神による人格の陶冶」及び「己ヲ修メ人ヲ治メ世ニ有用ナル人物ヲ養成スル」という建学の精神に立ち返り、これに基づいて育成する人材像を明確にします。また、建学の精神を反映した全教職員の行動規範としての「二松學舎憲章」を制定します。

#### ② 大学・高等学校・中学校における教育内容の質的向上の徹底

本学の学生生徒が入学時に比較して高い学力・スキルを身に付けて卒業し、社会で活躍するためには、大学の教育・研究の質の向上と教育内容の充実を図り、教育力を強化することが必要です。

これは、両附属高等学校、中学校についても同様です。

#### ③ 全構成員が参加する「学舎創造」への意識改革，教育・研究の自治概念の尊重

本学の全教職員が学校経営・教育改革等に関して問題意識を持ち、改革を実行して行く必要があります。教育・研究分野においては、社会の情勢変化に常に目を配り、組織的及び教員個々人のFD（ファカルティ・ディベロップメ

ント）活動を通じた自律的な改革を実行し、教育力を高める努力をします。職員についても同様に社会情勢の変化や学校経営に関心を持ち、SD（スタッフ・ディベロップメント）活動を通じて関連する専門的な知識を身に付けます。そして、学校全体の運営において「教職協働」体制を作り上げ、本学の未来創造に全員参加で臨む体制を確立します。同時に教育・研究分野における自治概念を尊重していくことも大切です。

#### ④ ガバナンスとコンプライアンスの徹底

全学的な改革を推進していくためには、理事長をはじめ学長、両附属高等学校長・中学校長のリーダーシップが発揮され、それによる各組織体のガバナンスが確立されていること、また全関係者にコンプライアンス（法令順守）意識が徹底されていることが必要不可欠です。

#### ⑤ 情報公開と透明性の確保，USR（大学の社会的責任）の徹底

ディスクロージャー時代を迎え、大学ポートレート計画が実行されるなど、情報公開の内容により、大学選別の時代が到来することになります。学生募集力の維持・引き上げの観点から情報公開内容を検討していくなどの施策を講じていく必要があります。また、財務情報、改革の動きやその他の情報をすべてのステークホルダーに公開することにより、本学の運営面での透明性を確保していくことが責務となります。こうした観点からUSR（ユニバーシティ・ソーシャル・レスポンスビリティ＝大学の社会的責任）を積極的に果たしてまいります。

#### (1) 「マスタープラン」による学校改革と戦略的経営モデルの構築

本学では、平成17年度を起点とする5カ年計画、「21世紀の二松學舎像を策定するマスタープラン」を作成しました。具体的には、経営課題を6つの項目「①教育・研究の質のレベルアップ、②文学部・国際政治経済学部（大学院を含む）及び両附属高等学校の更なる改革、③入り口・出口対策と広報体制の見直し、④大学・高等学校のキャンパス整備の推進、⑤人員計画の推進と事務組織の見直し、⑥財務改革、創立130周年記念事業の推進」に分類し、PDCA方式で毎年度その進捗を確認する形で改革を進めてまいりました。平成22年度には、さらに「マスタープラン」そのものを見直し、平成22年度から平成26年度までの5カ年計画として「新マスタープラン」を定めました。この間、本学は中小規模私立大学としては、初の発行体格付「A-」

※

（安定的）「財務的に安定し、良好な状態」を、わが国の代表的格付機関（R&I、格付投資情報センター）から受けました。また財務の中期計画を策定し、見通しと実績との進捗状況を管理するなどの方策を講じてまいりました。

※「発行体格付」とは、金融商品または法人の信用状態に関する評価の結果について、記号または数字を用いて表示した等級で、「A-（シングルエーマイナス）」は、全21等級のうち上位から7番目に高い評価を示します。

本学はこうした一連の活動を通じて、「私学の戦略的経営モデル」を下記のように構築し、文部科学省の平成23年度私立大学等経常費補助金の「未来経営戦略推進経費」に採択されました。

#### 「私学の戦略的経営モデル」のポイント

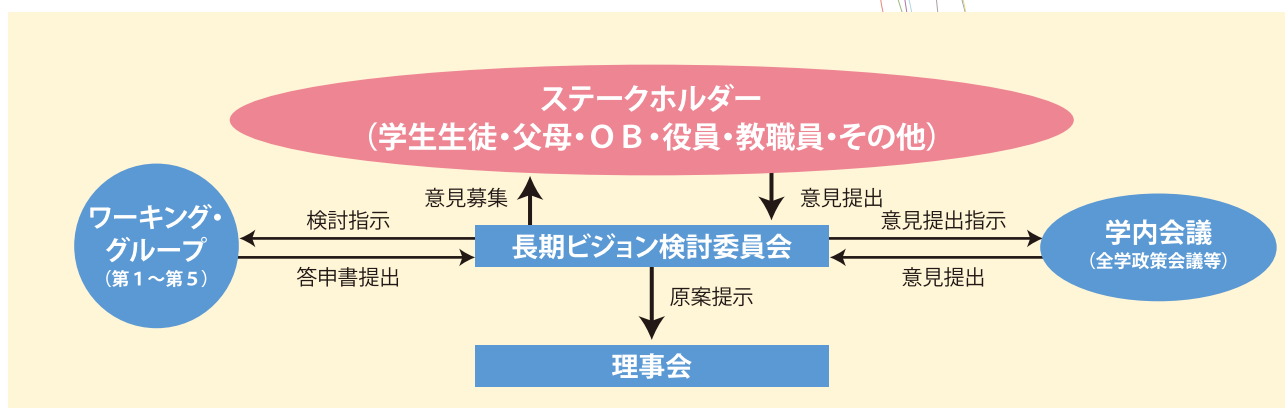
- ① 建学の精神の再確認と実践
- ② 大学、高等学校、中学校における教育内容の質的引き上げの優先・徹底
- ③ 教職員・学生など全構成員の「学舎創造」への意識改革とその醸成、及び自治概念の実現化と課題実現による諸待遇の改善への結び付け
- ④ 学舎運営におけるガバナンスとコンプライアンスの徹底
- ⑤ 情報公開と透明性の確保、USR（大学の社会的責任）の徹底
- ⑥ 外部評価機関の評価による内部の自律的な課題改善

#### (2) 「N' 2020 Plan」策定に向けた検討体制、ボトムアップによる策定

「N' 2020 Plan」の策定に当たっては、「戦略的経営モデル」の考え方に立ち、ボトムアップ方式で作り上げることとしました。まず、全ステークホルダー（関係者）へのアンケートとインタビュー調査を実施しました。さらに、

「長期ビジョン検討委員会」を設置し、その下部組織として5つのワーキング・グループを置き、諸課題とその解決方法について検討を進めてまいりました。

## 「N' 2020 Plan」策定に向けた関係図



### ① アンケートとインタビュー調査

「N' 2020 Plan」策定に先立ち、ステークホルダーである学生生徒・父母・OB・理事・監事・評議員・教職員等を対象に、「2020年の本学のあるべき姿」・「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」等についてアンケート調査を行い、約200件の意見・提言を頂きました。また、学生生徒・父母・理事長・学長・校長・教職員等、約40人を対象に個別インタビューを実施しました。これらの意見・提言と個別インタビュー結果は、今回の長期ビジョン策定に反映させて頂いております。

### ② ワーキング・グループの活動

長期ビジョン検討委員会の下、下表に示す5つのワーキング・グループ（以下「WG」）を設置し、各WGは30代～40代の若手教職員を中心に構成しました。また第2及び第3WGでは委員に学生代表・父母代表を加え、それぞれ与えられた課題を検討してまいりました。各WGの検討課題、活動状況は下表のとおりです。

## 各WGの検討課題・活動状況

WG	検討課題	活動状況
第1	将来計画のフレームワーク策定・二松学舎憲章の制定	2月24日から5月16日まで計8回
第2	2020年における教育の方向性と充実策	3月9日から4月28日まで計3回
第3	包括的學生生徒支援策等	2月27日から4月27日まで計5回
第4	キャンパスコンセプトの明確化等	2月24日から5月18日まで計6回
第5	財政、人事政策、組織・権限の見直し	2月28日から5月17日まで計6回

### ③ 長期ビジョン検討委員会での検討

各WGの答申を受け、長期ビジョン検討委員会で将来の本学の姿を考え、各種検討を進め、アンケートとインタビュー調査、各WG答申をすべて包含した長期ビジョンを策定しました。また、長期ビジョンの名称を「N' 2020 Plan」

とすることにしました。

このように、「N' 2020 Plan」は、本学全構成員の提言・意見をボトムアップし、集成する形で策定されているのが特長です。



## II. 「N' 2020 Plan」の概要

### 1. 「N' 2020 Plan」の5つの柱

## N' 2020 Plan

- (1) 基本フレームワークと「二松學舎憲章」
- (2) 2020年における教育の方向性と充実策
- (3) 包括的學生生徒支援策
- (4) キャンパス整備
- (5) 財政, 人事・評価制度, 組織, 広報体制

### 2. 建学の精神の再確認と「二松學舎憲章」

## N' 2020 Plan

#### (1) 基本フレームワークの構築

建学の精神を再確認し, 現代的解釈を行い, 育成する人材像を明確化し, 各学校のビジョンを定め, その達成のために何をすべきかを考えて, 「N' 2020 Plan」を策定しま

した。そこで, 「N' 2020 Plan」の基本フレームワークを, 次のように定めます。

#### 基本フレームワーク

- ① 建学の精神の再確認
- ② 建学の精神の現代的解釈
- ③ 育成する人材像を明確化した各学校のビジョンの策定

#### 建学の精神

「東洋の精神による人格の陶冶」「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成スル」

#### 建学の精神の現代的解釈

日本に根ざした道徳心を基に, 国際化, 高度情報化など, いわゆる知識基盤社会が進む中で, 自分で考え, 判断し, 行動する, 各分野で活躍できる人材を養成する。

#### ビジョン

##### 二松學舎大学大学院

###### 文学研究科

高度な専門的研究力を身に付けた教育・研究者を輩出する。

###### 国際政治経済学研究科

広い視野と実践的対応力を身に付けた国際的職業人を輩出する。

#### ビジョン

##### 二松學舎大学

「二松學舎大学といえば『国語力』」という評価が定着し, 社会に貢献できる自律した人材を輩出する。

#### ビジョン

##### 附属高等学校 附属柏中学校・高等学校

『論語』による人格形成を促し, 将来を切り拓く「学力」を身に付けた人材を輩出する。



## (2)「二松學舎憲章」の制定

「N'2020 Plan」を実現化させるためには、教職員一人一人が学舎創造という目的意識を共有し、ビジョン実現のための諸課題を確実に達成していくことが必要になります。

そのため、全教職員の目標達成に向けた行動規範として、「二松學舎憲章」を次のとおり定めました。

### 二松學舎憲章

#### (建学の精神の発揚)

- ・ 教職員は、建学の精神「東洋の精神による人格の陶冶」,  
「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成スル」の発揚に努めます。

#### (教育・研究の目標達成)

- ・ 人材育成のため、自らその体現者となるべく、自己研鑽に努めます。
- ・ 法令及び学則を順守し、道德心と倫理観を持ち、職務に当たります。
- ・ 現状を把握し、自ら課題を見つけ、教育・研究の質の向上に努めます。

#### (学生生徒支援)

- ・ 教職員一人一人が、学生生徒の人格と人権を尊重します。
- ・ 教育・研究の充実に常に努め、教育・研究環境の整備を行い、学生生徒の満足度向上を目指します。

#### (社会貢献)

- ・ 教育・研究活動を通じて、地域社会への貢献に努めます。
- ・ 社会情勢に常に目を向け、国際社会と世界平和に寄与します。

## 3. 人材育成に向けた教育改革

### A. 二松學舎大学の教育改革

#### (1) 教育のビジョン

##### 〈二松學舎大学の教育のビジョン〉

「二松學舎大学といえば『国語力』」という評価が定着し、社会に貢献できる自律した人材を輩出する。

本学の建学の精神を現代的に解釈すると、日本に根ざした道德心を基に、国際化、高度情報化など、いわゆる知識基盤社会が進む中で、自分で考え、判断し、行動する、各分野で活躍できる人材を養成することとなります。

この解釈から導かれる二松學舎大学の教育のビジョンを、「二松學舎大学といえば『国語力』」という評価が定着し、社会に貢献できる自律した人材を輩出することとしました。

ここでいう「国語力」とは、すなわち表現の力のことを

いいます。何を表すかという内容と同時に、いかに表すかを問うものです。深い精神は的確な表現によって初めて効果を持ちます。そしていかに表現するかを追うことによってさらに精神性は深まります。

的確で美しく、人の知性と感性に浸透する力を持った表現の力を、本学では「国語力」と呼びます。大学における教育の根幹に、この「国語力」の養成を据え、「私塾」の伝統に基づく濃密な少人数教育により人材を育ててまいります。

## (2)教育の目標

「教育のビジョン」を受け、二松學舎大学の「教育の目標」を次のように定めます。

まず、本学で学ぶすべての教育の基礎として、建学の精神を置き、愛校心を高めます。次に、様々な教育を充実さ

せ、学力の向上を図ります。国際化に関する教育に力を入れ、キャリア教育を充実し、教員養成を強化します。さらに中学校から大学・大学院までの教育の連携を図り、地域との連携を深めます。

### 〈二松學舎大学の教育の目標〉

- ① 愛校心の高揚
- ② 多様なニーズ、時代の変化に対応できる教育の充実・学力の向上
- ③ 国際化に対応する教育の充実
- ④ キャリア教育の充実
- ⑤ 教員養成の強化
- ⑥ 学園内の教育の連携と中高大一貫校化の体制整備
- ⑦ 地域との連携強化

#### ① 愛校心の高揚

漢学塾として建学した本学の歴史と伝統・精神を学生に教授し、帰属意識を涵養します。

建学の精神にあるように、東洋固有の道徳に基づき人格を陶冶し、社会に貢献し得る優れた人材を輩出するための根幹として、まず、学祖三島中洲の考えを理解し、当時の教えを学ぶことが重要です。また、著名な本学関係者や卒業生について知ることも必要です。そして、建学の精神をすべての教育の基礎として、愛校心を高めていきます。

#### ② 多様なニーズ、時代の変化に対応できる教育の充実・学力の向上

国際化、高度情報化等、いわゆる知識基盤社会が進む中、教育に対するニーズは多様化しつつあります。

カリキュラムの改革などを通して、学生の基礎学力の向上を図り高い専門性や論理的思考力を養成し、豊かな教養や人間性を高める教育を行います。同時に、総合的コミュニケーションスキルの強化や課外活動の充実など、学生一人一人が着実にレベルアップする体制を作ります。そして、各種資格の取得などを通じて、社会の要請を踏えた

人材育成を行います。このため、公正な学力測定の実施や成績優秀者への奨学金支給等についても検討します。

また、学生による授業アンケートを分析・活用し、その結果を授業改善、教育方法の改善に結び付けるなど、学生のニーズを授業や学校運営にフィードバックする仕組みを構築します。

#### ③ 国際化に対応する教育の充実

国際化した世界、特に東アジアを基盤に活躍できる人材を育成するための教育体制を整えます。

東アジアやその他の地域の大学との提携、留学生の受け入れと送り出し、双方向交流のための環境を整備し、留学支援を強化します。

また、語学クラスの少人数教育を実施し、英語、中国語、韓国語などの外国語教育を強化し、語学検定試験の受験必修化を検討します。

さらに、国際人として持つべき日本や中国などの文学・歴史・思想・文化についての知識や、政治・経済等の知識を教授するとともに、東洋の精神に基づく道徳心を身に付けさせることにも重点を置いていきます。

10年後には、東アジアの国際環境は大きく変化します。この地域に生き、国際社会に積極的に関与しようとする若い人達には、単に国際感覚を養うだけにとどまらず、環境変化に対応できる知識・情報等を提供する教育などを検討していきます。

#### ④ キャリア教育の充実

多様な分野で活躍できる人材を養成し、就職率100%の大学を目指します。キャリア教育は、学生に大学での学びを社会でいかに実践するかを考えさせるものです。ゼミナール等における課題解決型教育を通じて、コミュニケーション能力やプレゼンテーション能力の向上を図っていきます。またインターンシップの機会を増やすなどの対応をしていきます。語学教育の充実強化により、日本のみならず、広く海外で活躍できる人材を輩出することも可能になります。さらに、各種資格試験、地方公務員試験、国家公務員試験(上級・中級)の合格者増を目指し、司書・学芸員としての採用や、メディア関係等への就職にも力を入れ、キャリア・カウンセラーの増員を行うなどにより、就職先の拡大、就職率の飛躍的向上を図ります。

#### ⑤ 教員養成の強化

二松學舎大学は国語、書道、外国語(中国語)教員輩出校としての実績と伝統があります。この地位をさらに確かなものにするとともに、社会の教員養成にも努めます。大学の特性を生かして、古文や漢文の実力を持つ教員を輩出し、教員採用者の大幅増を目指します。

#### ⑥ 学国内の教育の連携と中高大一貫校化の体制整備

高大連携の実質化をはじめ、中高大一貫教育を進めます。また両附属高等学校からの優秀な生徒を大学で受け入れることにより、大学・高校双方のレベルアップに資するような施策を講じ、一貫校としての体制を整えてまいります。

さらに、中学校・高等学校を教員養成実践の場として、教員を目指す学生が授業サポート等で日常的に中学校・高等学校の教育に関わることも検討していきます。

#### ⑦ 地域との連携強化

地域に根ざした大学として、千代田区や柏市と連携し、地域振興を通じた教育を行います。また、両キャンパスにおける生涯学習講座等を充実させ、より開かれた大学にしていきます。

### (3) 大学の規模拡大

#### 〈大学の規模についての考え方〉

- ・ 社会に貢献するため、在籍学生5,000人規模の総合大学を目指す。

本学の教育がこれまで以上に社会貢献に寄与するためには、建学の精神の現代的解釈にある「各分野」の幅を広げ、拡大する必要があると考えます。このため、新たな学部または学科の設置を含め、在籍学生5,000人規模の総合大学を目指します。具体的な学部・学科等については今後

の検討課題ですが、ただ拡大することを目的とはせず、本学の歴史と伝統を大切にしつつ、これまでの蓄積された知的資産を有効に活用し、既存学部を生かした拡大を検討してまいります。

## B. 二松學舎大学大学院の教育改革

### (1) 教育のビジョン・教育の目標

#### 〈二松學舎大学大学院の教育のビジョン〉

##### (文学研究科)

高度な専門的研究力を身に付けた教育・研究者を輩出する。

##### (国際政治経済学研究科)

広い視野と実践的対応力を身に付けた国際的職業人を輩出する。

#### ① 教育のビジョン

二松學舎大学(学部)の教育のビジョンは、社会に貢献できる自律した人材の輩出ですが、大学院の教育のビジョンを上記のように決めました。

#### ② 教育の目標

大学院においても、建学の精神を、教育・研究の基礎と

して、愛校心を育てます。

文学研究科では、特に東アジア学術総合研究所と連携し、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を向上させます。

国際政治経済学研究科では、教育研究のさらなる発展とともに、産学協同の推進を図ります。より専門性を高めるとともに、博士課程の創設を目指します。

## C. 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校の教育改革

### (1) 教育のビジョン

#### 〈附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教育のビジョン〉

『論語』による人格形成を促し、未来を切り拓く「学力」を身に付けた人材を輩出する。

中学生や高校生の時期は、倫理観や思いやりの心などを育てる「人間づくり」の大切な時期です。中学校・高等学校では、論語教育を通じ、生徒各自の人間としての精神的支柱を確立させ、生きる力を育成します。また「人間づ

くり」には、学力を向上させることも大切なことです。同時に授業や課外活動などを通じて、生徒自身で問題を解決する方法を身に付け、困難にも前向きに取り組めるようにします。



## (2) 教育の目標, 教育の実践

### 〈附属高等学校, 附属柏中学校・高等学校の教育の目標〉

- ・ 愛校心の高揚
- ・ 教育の充実, 進学校化への取り組み
- ・ 国際化への対応
- ・ 地域との連携強化

#### ① 教育の目標

中学校・高等学校においても, 建学の精神をすべての教育の基礎として, 愛校心を育てます。

中学校・高等学校では, 『論語』を生かした人格教育を行います。東洋固有の道徳に基づいて人格を陶冶し, 豊かな人間性を備えた, 社会に貢献できる青少年を育成します。

さらに, 国際化への対応として, 英語をはじめ, 中国語, 韓国語の外国語教育を強化します。

また, 保護者・OB・地域住民・地域企業等と連携し, 学校の活性化を図ります。

#### ② 教育の実践

両附属高等学校とも, 学力の向上により, 難関大学への合格者の増加を目指します。同時に, 優秀な生徒の内部進学も進め, 両附属高等学校, 二松學舎大学双方のレベルアップに繋げて, 一貫校への体制整備を行っていきます。

## (3) 附属高等学校, 附属柏中学校・高等学校の規模

附属高等学校では, 規模の拡大はせず, 少人数教育を行います。

附属柏高等学校では, 人口増加に伴う行政からの生徒

受け入れ要請に応え, 規模拡大を目指します。また中学校においても, 柏地区等での人口増加を展望し, 入試難易度を維持しながら, 規模拡大を目指していきます。

## 4. 包括的學生生徒支援体制の構築

### (1) 二松學舎大学・大学院の包括的學生支援体制の構築

#### 〈學生支援の基本的な考え方〉

- ① 入学から卒業までの一貫した學生支援体制, 例えば學生支援センターの設置等を検討する。
- ② 學生の立場に立った総合的な學生支援策を策定し, 実施する。

## ① 学生支援の取り組み

充実した学生生活を送るためには、学生の立場に立った支援が重要になります。例えば、「学生支援センター」を設立し、キャリアセンター、教学課、国際交流センター等の機能を一元的に集約し、学生の様々なニーズに総合的かつワンストップで対応できる体制を構築します。

まず、多様な資質を持って入学した学生がスムーズに学生生活に入れるような支援が必要です。意欲のない学生や問題意識を持ち合わせていない学生に、いかにして勉学意欲や問題意識を喚起させるかも重要です。このため、学生が主体的に学べる学習環境を充実させます。心身の健康保持・増進及び安全衛生への教育的配慮を適切に行うこと、家計支持者の収入に問題が起きた場合の経済的支援を行うこと、学園祭等の学校行事に積極的な参加を促し学園生活を満喫できるようにすること、課外活動（部活動、サークル活動）への加入率を増加させることも重要です。また、厳しい就職環境に対応した入学時からの体系的なキャリア教育や、キャリア・カウンセラーによる個別指導等の進路支援も重要です。

このため、修学支援、生活支援、課外活動支援、進路支援等、総合的に学生支援策を検討していきます。さらに、奨学金制度の充実を図ります。

その他、地域との交流、他大学との交流を活発化させます。また、大学の知名度アップ、学生の母校に対する愛校心を高めるため、特定部活動の強化育成が必要であるとの意見もあります。これらの学生支援を行うため、施設・設備面での改善を図っていきます。

## ② 進路支援

学生や父母にとって、就職は極めて大きな関心の一つです。このため、数々の施策を講じて、就職率の引き上げを行い、就職率100%を目指します。そのために、全学的な

進路支援に取り組み、キャリア教育を充実させ、資格取得などの受講者を増加させます。また、キャリア・カウンセラーを増員、インターンシップ先を開拓して、機会の増大を図ります。

学生が真の実力を付けることが就職対策には欠かせません。学生の進路等を視野に入れた基礎学力養成のための対策を取り、実用的な語学検定や各種資格取得を含む実践的な知識・技能を習得する方策を検討していきます。

本学の特色である教員養成については、教職支援のための対策を行い、教員採用試験合格者を大幅に増加させることを目指します。また、公務員や優良企業への就職先を開拓するなどの対策を行っていきます。

## ③ 学生や父母のニーズへの対応、父母会・松苓会（同窓会）等との連携強化

学生支援と並んで、学生や父母のニーズへ適切に対応することも重要です。学生による授業アンケートを分析・活用し、その結果を授業改善、教育方法の改善に結び付けるなど、学生のニーズを授業や学校運営にフィードバックする仕組みを構築します。

同時に父母会との連携を強化し、意見を組織として聴取、検討し、学校運営に反映する仕組みを検討・構築します。さらに、卒業生とのネットワークを整備し、松苓会（同窓会）との連携を強化します。

## ④ クラブ・サークル活動支援

学生生活の充実には、勉学のみならず部活動やサークル活動を通じた学生間ネットワークの充実が欠かせません。近年は、こうした部活動やサークルへの加入率が低下してきています。原因を調査し、課外活動活性化のための対策や、柏キャンパスの運動用地整備等により、クラブ・サークル活動を支援します。

## (2) 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校の包括的生徒支援体制の構築

### ① 生徒支援

附属高等学校、附属柏中学校・高等学校では、生徒の入学から卒業までの様々な状況に対応できるような支援体

制を構築致します。父母の会や同窓会との連携を強化し、これらの意見を生徒支援に反映させていきます。また、奨学金の拡充についても検討します。

## 5. キャンパス整備

### (1) 二松學舎大学のキャンパス整備

#### キャンパス整備の考え方

##### 〈九段キャンパス〉

- ・ 交通の便が良く、緑あふれる北の丸公園・千鳥ヶ淵・靖国神社に近い立地の良さを生かし、二松學舎の施設を九段に集積し、キャンパスらしい街づくりを目指す。
- ・ 新校舎の建設、既存校舎の改修を図り、学生の教育環境を整備する。

##### 〈柏キャンパス〉

- ・ 大学の規模拡大に伴う新学部・新学科等設立の拠点とする。
- ・ 運動施設等として使用、グラウンドの整備を図る。
- ・ 地域社会へ施設の一部を開放する。

学生にとってキャンパスは、学問の場であるとともに、友人との交流を通じて、有意義な学生生活を送り、人生を歩むための知識を習得する、極めて大切な場所でもあります。九段キャンパスは交通の便が良く、緑あふれる北の丸公園や千鳥ヶ淵、靖国神社に近く、環境に恵まれています。

この立地を生かし、教育環境を引き上げていきます。そのため、九段に新校舎（九段4号館）の建設と既存校舎の改修を行います。新校舎の外観や内装は、既存校舎と統一感のあるデザインとし、将来を見据えたキャンパスとします。これらによって、学生ホール等を整備し、課外活動の場としても利用できるようにします。一部の施設は、附属高等学校と共同での利用を検討していきます。

九段一帯に本学の施設を集積することで、この一帯を

二松學舎大学のキャンパスらしい雰囲気のある街にすることを旨とし、学生にとっては「自分の学校のある街」として愛着がわくようにします。

柏キャンパスは、大学の授業のみならず、運動施設・課外活動施設・図書館施設を使用しつつ、大学の規模拡大に伴う新学部・新学科等設置の拠点として活用します。

このため、大学グラウンドは例えば、全天候型（総人工芝等）に改修します。また、教室・グラウンド等の一部を地域社会へ開放し、生涯学習の拠点としても活用して、地域社会に貢献します。

柏キャンパスの教室・施設は、大学の授業等に支障のない範囲で、附属高等学校や附属柏中学校・高等学校での授業や運動でも利用します。

### (2) 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校のキャンパス整備

#### 〈附属高等学校の施設設備整備の考え方〉

- ・ 交通の便が良く、緑あふれる北の丸公園・千鳥ヶ淵・靖国神社に近い立地の良さを生かし、将来を見据えた現校舎の建て替えを検討する。
- ・ 柏の施設設備等をスポーツ用キャンパスとして活用する。

#### 〈附属柏中学校・高等学校の施設設備整備の考え方〉

- ・ 豊かな自然環境を生かした整備計画の作成を行っていく。

### ① 附属高等学校

附属高等学校は交通の便が良い九段にあり、東京都心という現在の立地の良さを生かして、現在地で将来の建て替えを視野に検討をしていきます。運動施設については、柏の施設を積極的に利用します。

### ② 附属柏中学校・高等学校

附属柏中学校・高等学校は、湖沼や田園、里山に囲まれるなど自然に恵まれた立地です。こうした自然環境を十分に生かして整備を行っていきます。また、隣接する大学施設の活用も検討していきます。

## 6. 財政、人材育成、評価制度、組織、広報体制の在り方

## N'2020 Plan

### ① 財政

- ・ 学生数増等による学納金の増収に向けた積極的な取り組み
- ・ 収入源の多様化と収入の充実の実現
- ・ コスト意識の定着による支出管理の達成

### ② 人材育成、評価制度、組織

- ・ 「教職協働」体制の定着化
- ・ 活気に満ちた職場の実現
- ・ 長期的視野に立った人事計画と採用計画の策定
- ・ 効果的な研修制度導入による将来を担う人材の育成
- ・ 権限の明確化による迅速な意思決定の実行
- ・ 組織の再編等による効率的な業務の遂行

### ③ 広報体制の在り方

- ・ 戦略的な広報体制の充実・強化

### ① 財政

本学が名実ともに発展していくには、健全な財政運営に留意し、内部留保の蓄積など堅固な財政基盤を維持することが必要となります。

今後、少子化を背景にして学生数が減少していく中で、学納金収入の増加が期待できず、また消費税率引き上げによる負担増、設備投資による負担増も予想されます。このような環境下、いかにして健全な財務を維持していくかが大きな課題になります。従って、収入面では競争的補助金を積極的に獲得し、寄附金についても戦略的な獲得を行い、恒常的な収入として定着させます。また本学出資の事業会社（二松学舎サービス株式会社）の業務内容をさらに拡充し、収益向上を図ります。

一般的に、規模の小さな大学は、学生募集や収支状況が苦しいといわれています。安定した学校経営・学校運営のためには、規模の拡大が有効な対策の一つとなります。

規模の拡大・学生数の増加は附属収入の増大になりますが、同時に支出増にもつながります。カリキュラムの効率化や既存施設の有効活用を視野に入れて、拡大施策を検討していきます。

規模拡大の検討とは別に、学生生徒等納付金の増収に取り組めます。そのためには、各学校とも安定的に入学者を確保し続ける必要があります。受験生が入学しやすい学納金体系を戦略的に考え実施していくほか、成績優秀者等への奨学金支給の拡充により、学生生徒の確保を図ります。



支出面では、開講科目数の適正化、抜本的な業務の見直し等を合わせて行い、人件費比率の抑制に結び付けていきます。さらに、コスト意識の浸透を通じて経費管理の徹底を図って無駄を省き、経営の合理化を進展させます。また、投資と効果の考え方を浸透させ、効率的な財政運営を図っていきます。

これらの地道な取り組みによって、本学の財政基盤を強化し、健全で安定した財務体質の継続を目指します。

## ② 教職員人材の育成

建学の精神に基づいた人材を育成していくには、教育研究力の一層の向上が求められます。また、長期ビジョンの諸課題を解決するには、本学の未来の姿を、学生生徒・父母・OB・教職員等に伝え、これを共有化し、一丸となって推進することが重要となります。建学の精神を教職員に対してより浸透させ、カリキュラムや授業への導入を図り、学生指導に生かしていくことが求められます。学校を支え発展させていくには、教職員の力が必要です。このため、教職員の人材育成に努めていきます。

教職員の人材育成で重要なことは、まず「教職協働」の考え方を定着化させることです。教員と職員が、お互いに同等の立場で切磋琢磨し、かつ協力しながら諸課題の解決に当たる必要があります。

教育の充実には教員のFDが必要となりますが、教員個人の自己啓発のみならず、組織的なFD活動を行うよう検討します。

また、学校の円滑な運営には「職員力」（事務処理及び企画立案能力）を高めることが求められます。職員に対しては、SD活動において、学生を念頭においたサービス意識を育てます。これらにより、教育研究力・職員力を向上させます。

## ③ 人事制度と公正な評価制度

教職員の定員管理を行い、教職員の年齢構成の適正化に向けた方策を取り、平均年齢の上昇を抑制します。

教職員の積極性を引き出し、個々人の能力を開発し、教育及び業務の質の向上に寄与するように評価制度を見直します。この評価制度が適正に機能するように、評価者研修を行います。

また、給与制度の諸改革により、安定した給与水準を維持します。さらに各種プロジェクトにより学生募集力の改善等を通して、教育環境やその他諸待遇の改善を実現していきます。

## ④ 能力開発、研修制度

各種研修制度を見直し、教職員の能力開発、資質向上に役立てます。社会環境の変化に対応した企画立案能力を備えた教職員の人材育成を行います。

## ⑤ 組織・権限

法人と各学校との権限と責任をより明確にし、意思決定の迅速化を図ります。

また、学生生徒へのサービス、教育研究支援等の充実のため、効率的で弾力的な事務組織への再編を図ります。

## ⑥ 戦略的な広報体制、広報活動

本学のブランドを高め、広く社会に知らしめるため、戦略的な広報活動を展開します。法人、入試、キャリア等の広報活動の一元化を図り、広報運営委員会の在り方等を再検討し、戦略的広報体制を確立して、確固たる「二松學舎ブランド」を構築し、広く知名度を上げていきます。

### Ⅲ. 「N' 2020 Plan」の達成に向けた今後の取り組み

#### 1. 「N' 2020 Plan」の公表

## N' 2020 Plan

「N' 2020 Plan」は、創立135周年記念式典で公表します。また、HPや二松學舎新聞、テレビ、雑誌など各種媒

体を通じて、学生生徒・父母・OB・教職員をはじめ、一般に公表します。

#### 2. 「アクション・プラン」の作成とPDCA体制の確立

## N' 2020 Plan

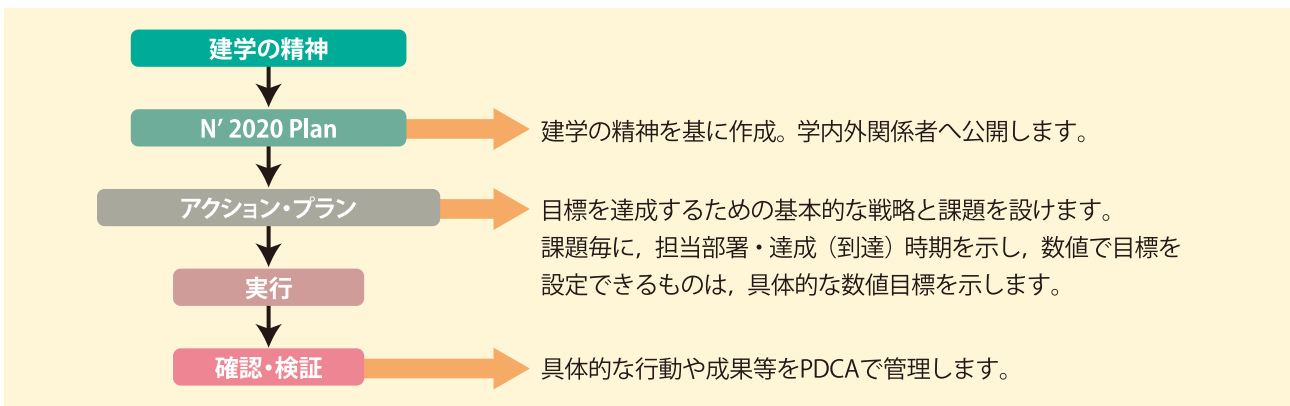
「N' 2020 Plan」の実現に向けて、新たに「アクション・プラン」（5カ年行動計画）を定めます。具体的な目標を設定し、達成スケジュールを作成して、その進捗状況をチェックしていきます。

こととします。

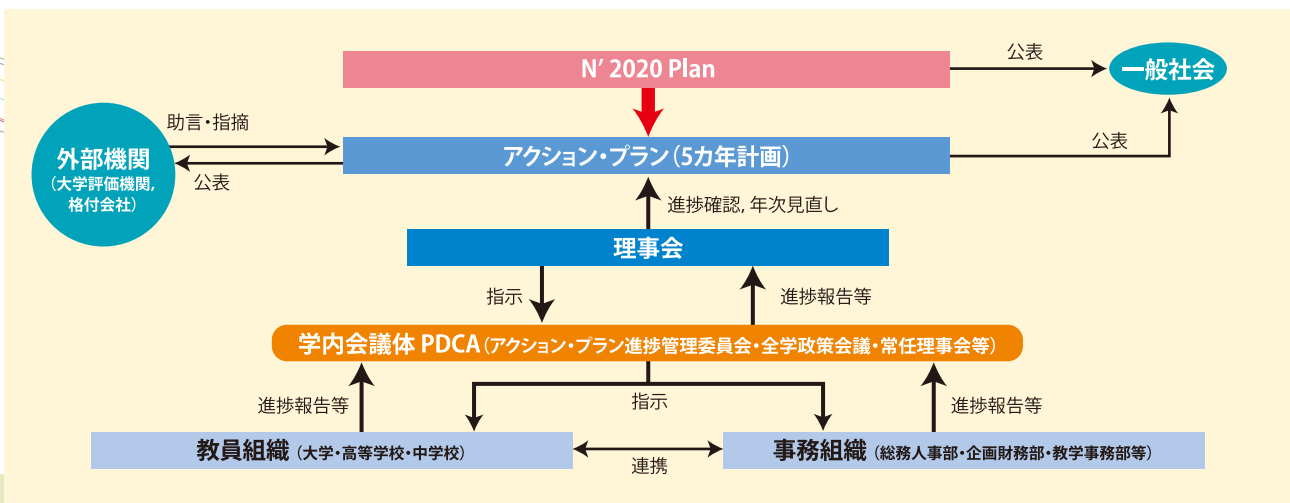
「アクション・プラン」には、第1から第5までのワーキング・グループで掲げられた各課題の具体的な目標、責任を持って推進する部署、実施時期（到達時期）等を明確に示します。数値で示せるものは具体的な数値目標を置く

また、「アクション・プラン」は社会環境の変化等によって見直してまいります。さらに、「アクション・プラン」の推進及び進捗管理を行うため、「アクション・プラン進捗管理委員会」を設け、PDCAサイクルを確立して、全学的に推進していく予定です。「N' 2020 Plan」達成に向けたフローと管理体制は下表のとおりです。

#### 長期ビジョン達成に向けたフロー



#### 今後の取り組み関係図



## 3. 「マスタープラン」から「アクション・プラン」への継承

平成17年度から本学が取り組んでまいりました「マスタープラン」の諸課題のうち、達成されていないものについては、「N'2020 Plan」実現のために新たに定める「アク

ション・プラン」に引き継ぎ、今後もその課題改善に向けての働き掛けを継続してまいります。

## 4. 「アクション・プラン」策定上の重要課題

### (1) 教育の改革・充実

今後、大学では、「アドミッション・ポリシー」・「カリキュラム・ポリシー」・「ディプロマ・ポリシー」の見直しが求められます。

附属高等学校、附属柏中学校・高等学校では、ハイレベルな進学校を目指すために、大学同様、教育の見直しが求

められます。

これらの見直しを通じて、教職員の意識を改革し、建学の精神の具現化と、本学の特色ある教育研究の強化・充実を図っていく必要があります。

### (2) 九段新校舎の建設

教育研究環境の整備を図るため、大学新校舎の建設を九段に計画していきます。

### (3) 教職員の待遇改善

「N'2020 Plan」の実現によって、大学・高等学校・中学校のブランドが上がり、学生募集力が強化されます。これ

に応じて、教職員のさらなる待遇の改善を図るとともに、より働き甲斐のある職場を実現していきます。



**学校法人 二松學舎**

〒102-8336 東京都千代田区三番町6番地16

TEL.03-3261-7407