

140<sup>th</sup>  
anniversary

創立 140 周年記念 学校法人二松学舎 長期ビジョン

# N' 2030 Plan

～これからの 140 年を展望して～



学校法人二松学舎

## ◆ 「N' 2030 Plan」の策定にあたって◆

創立140周年を記念して公表致します新長期ビジョン「N' 2030 Plan」の策定にあたっては、次の手順で取り組みを行いました。ここに、そのプロセスを紹介させて頂きまして、改めて、ご関係の皆様方に感謝申し上げます。

### 【N' 2030 Plan策定の検討経緯】

時期	内容
2016年6月	・創立140周年に向けて、新たな長期ビジョンの策定を理事会で決定。
2016年12月	・新長期ビジョン策定のための「長期ビジョン検討委員会」を設置。
2017年1月～3月	・学内外の関係者に向けた「アンケート調査」を実施。
2017年5月	・「アンケート調査」の結果分析を「長期ビジョン検討委員会」で実施。
2017年6月～8月	・新長期ビジョン「N' 2030 Plan」原案を検討。
2017年9月	・「N' 2030 Plan」を理事会で決定。
2017年10月10日	・創立140周年記念式典で「N' 2030 Plan」を公表。

### 【N' 2030 Plan策定に向けたアンケート調査の概要】

1. 調査目的：本学の現状と将来像、並びに「N' 2020 Plan」（前長期ビジョン）の成果と課題についてのご意見を把握し、「N' 2030 Plan」策定に向けた基礎資料とする。
2. 調査対象：学校法人二松学舎に関わる学内外の関係者（ステークホルダー）
3. 実施時期：2017年1月～3月
4. 回答件数：全332件のアンケート調査票を回収。

#### 【アンケート回答内訳】

対象者区分	依頼件数	回答件数
大学教員（非常勤含む）	257	81
附属高等学校、附属柏中学校・高等学校教員	92	76
役員・事務職員	105	95
学生・生徒	26	26
在学生・在校生父母、卒業生	79	33
その他（地域関係者・取引先企業等）	21	21
合計	580	332

### 【長期ビジョン検討委員会】

- ・委員長 水戸英則（理事長）
- ・委員 五十嵐清（常任理事）、西畑一哉（常任理事 企画・財務部長）、菅原淳子（常任理事 学長）、本城学（理事 附属高等学校長）、芝田周一（理事 附属柏中学校・高等学校長、2016年度まで長谷川成樹前附属柏中学校・高等学校長）、江藤茂博（理事 文学研究科長・文学部長）、中山政義（理事 国際政治経済学研究科長・国際政治経済学部長）、小町邦明（理事 事務局長）、野口誠之（理事）、大野信行（理事）、磯水絵（副学長）、菅原義博（総務・人事部長）、西園隆士（教学事務部長）、飛田正太郎（大学改革推進部長）
- ・事務 企画・財務課



学校法人二松学舎  
理事長 水戸英則



二松学舎大学  
学長 菅原淳子



附属高等学校  
校長 本城学



附属柏中学校・高等学校  
校長 芝田周一

## 目次 (Contents)

はじめに 「N' 2030 Plan」 策定について	1
I. 「N' 2020 Plan」 から「N' 2030 Plan」 への橋渡し	2
1. 「N' 2020 Plan」 の5つの柱、基本フレームワーク等の踏襲	2
(1) 5つの基本理念	2
(2) 改革の5本柱	2
(3) 基本フレームワーク	2
II. 「N' 2020 Plan」 のこれまでの成果と課題	3
1. 2020年における教育の方向性と充実策	3
A. 二松学舎大学の教育改革	3
B. 二松学舎大学大学院の教育改革	7
C. 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教育改革	8
2. 包括的学生・生徒支援体制の構築	9
3. キャンパス整備	12
4. 財政、人材育成、評価制度、組織、戦略的広報体制等の在り方	13
5. 「N' 2020 Plan」 の成果と課題（アンケート調査結果から）	18
(1) アンケートから抽出された成果	18
(2) アンケートから抽出された課題	18
III. 社会環境の大きな変化を踏まえた「N' 2030 Plan」 の策定	19
1. 「N' 2030 Plan」 (長期ビジョン) の基本方針	19
(1) 「N' 2030 Plan」 策定と環境の大きな変化	19
(2) 「N' 2030 Plan」 策定の前提としての2030年のマクロ環境と基本的な考え方	19
・2030年の我が国のマクロ環境と文部科学行政の方向	19
・「N' 2020 Plan」 から引き継ぐ理念と人材育成方針	20
・IoT・AI・ビッグデータ等第四次産業革命等の進展とその影響	21
(3) 「N' 2030 Plan」 の達成を着実にするための方策	22
A. ベンチマーク校の設定について	22
B. KPIについて	22
C. 「N' 2030 Plan KPI Dashboard」 の設定と進捗状況の可視化について	23
D. 「N' 2030 Plan」 の課題共有化のための対応	23
2. 2030年における教育の方向性と充実策	24
・2030年に向けた教育改革	24
【総括目標】「東京所在の中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ」	24
A. 二松学舎大学の教育改革	25
B. 二松学舎大学大学院の教育改革	28
C. 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教育改革	29
3. 包括的学生・生徒支援体制の構築	29
4. キャンパス整備	31
5. 財政、人材育成、評価制度、組織、戦略的広報体制等の在り方	32
IV. 「N' 2030 Plan」 (長期ビジョン) の達成に向けた今後の取り組み	35
1. 「N' 2030 Plan」 の公表	35
2. 「アクションプラン」 の作成とPDCA体制の確立	35
おわりに	36

# はじめに

## 「N' 2030 Plan」策定について

二松学舎は、漢学者三島中洲（以下中洲）が、1877年（明治10年）10月10日、現在の大学九段1号館・2号館の建つ地に「漢学塾 二松学舎」を創立したのが始まりで、本日、創立140周年を迎えます。

本学創立時、明治政府が欧米等先進国の文化、芸術を取り入れるなど、西洋学華やかな時代の中、中洲は、西洋文明の進んだ部分を摂取するには、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考え、漢学を若者たちに教授することで、真に役立つ人材の育成を目指しました。創立以来、犬養毅、嘉納治五郎、夏目漱石、平塚雷鳥など多くの有為な人材を送り出し、その後、国語科教員を養成する専門学校を経て、現在は、二松学舎大学、同附属高等学校、同附属柏中学校・高等学校の1大学・2高等学校・1中学校を設置する在籍総数約4700人を擁する学舎に発展しています。このように本学が、140年の長い歴史を重ねてきたのは、建学の精神に基づく本学の教育と研究が、社会から評価され、必要とされ続けてきたことが背景となっていると言えます。

二松学舎では2012年の創立135周年を期に長期ビジョン「N' 2020 Plan」を策定し、その遂行に邁進して参りました。本Planは、少子高齢化が急速に進み、グローバル化、知識基盤社会化が進行するなど環境の変化に対応し、教育研究・経営面双方において、多角的な改革を行っていく必要があるとの判断の下、本学構成員全体の「2020年に達成すべき共通の目標」として策定し、その着実な実行により、多くの成果を挙げて参りました。

しかしながら、私学を取り巻く環境は激変してきております。2018年からは、18歳人口が急速に減少する「2018年問題」が顕現化、また、2019年度からは「実践的な職業教育を行う新たな大学の設置」による競争の激化、更には、定員充足率の厳格化や東京一極集中是正のための東京23区内私立大学の定員増を伴う学部学科新增設の規制、またより強固なガバナンスが要求される私学法の改正問題等新たな条件も加わっています。今後、グローバル化、情報化の進展に加え、AI・IoT・ビッグデータ等第四次産業革命の進展等を背景に、10～15年以内には現存する職業の5割以上が消失するとの予測も出てきております。こうした状況の激変と予測が極めて困難な時代において、本学の使命を今後とも永続的に果たし続けていくため、二松学舎構成員にとって達成すべき新たな共通の目標が必要であると考え、ここに新長期ビジョン「N' 2030 Plan」を定め、2030年に向けた本学全体の進むべき指針とすることといたしました。

「N' 2030 Plan」については、昨年来理事会での策定に向けた検討を始め、「N' 2020 Plan」の基本方針である5つの基本理念、建学の精神に基づいた人材育成方針は引き継ぐことを決定、その後、役員、教職員、卒業生、学生・生徒、父母、取引先など全ステークホルダーから、300件以上に上る「将来の二松学舎像についてのご意見・提言」を頂き、それを基に策定しております。本Plan策定に当たっては、先ず2030年の我が国の置かれた人口動態や経済状況等マクロ環境、文部科学行政の方向性、更に就業動向等職業体系を展望し、2030年において求められる能力である「知識、スキル、人間性」の三位一体の教育を進めることを中心に据えております。またアンケート調査結果での「N' 2020 Plan」の問題点、進捗度合が不明確であること、課題が多岐にわたり課題疲れがみられること、外部ステークホルダーの認知度が低いことなどを踏まえ、Plan全体の進捗度合を明らかにするため、各設置校についてベンチマーク校を設定・目標に据えたほか、学校運営上の主要指標をKPI（重要業績評価指標）として定め、これを一覧で管理し、進捗度合を図っていき、計画の着実な履行を進めていくこと、また課題について優先度合いを付けて絞り込み、実施していくほか、評議員会、父母会等と必要な事項については意見交換をしつつ、進めていくことにいたしました。

本学は、創立以来、教職員他ステークホルダーの努力により、140年間、時代の要請に応えつつ、教育研究機関として建学の精神に基づいた教育・研究の使命を着実に果たして参りました。そして、今後も同様の建学の精神で「これからの140年」を着実に歩んでいきたいと考えており、新長期ビジョン「N' 2030 Plan」をその道標として、全学一丸となり実現をするため緩まぬ努力を行って参ります。関係者の皆様方には、本学の大きな挑戦について、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、ご挨拶とさせていただきます。

2017年（平成29年）10月10日

学校法人二松学舎 理事長 水戸 英則

# I. 「N' 2020 Plan」から「N' 2030 Plan」への橋渡し

## 1. 「N' 2020 Plan」の5つの柱、基本フレームワーク等の踏襲

「N' 2030 Plan」では「N' 2020 Plan」との橋渡しを図るため、「N' 2030 Plan」策定に向けたアンケート調査を行いました。（アンケートの詳細は後述いたします。）このアンケート調査では、「N' 2020 Plan」で定めた、「5つの基本理念」と、「N' 2020 Plan」を実現させるための具体的課題を分類した「改革の5本柱」、また改革の主要課題である「建学の精神の再確認（現代的解釈）と各設置校の長期ビジョン、『二松学舎憲章』による「基本フレームワーク」等について多くの方々から「大きな変更の必要性はない」とのご支持を頂きました。長期ビジョン検討委員会等での検討の結果、「N' 2030 Plan」でも、これらの基本理念等を引き継ぐこととしています。

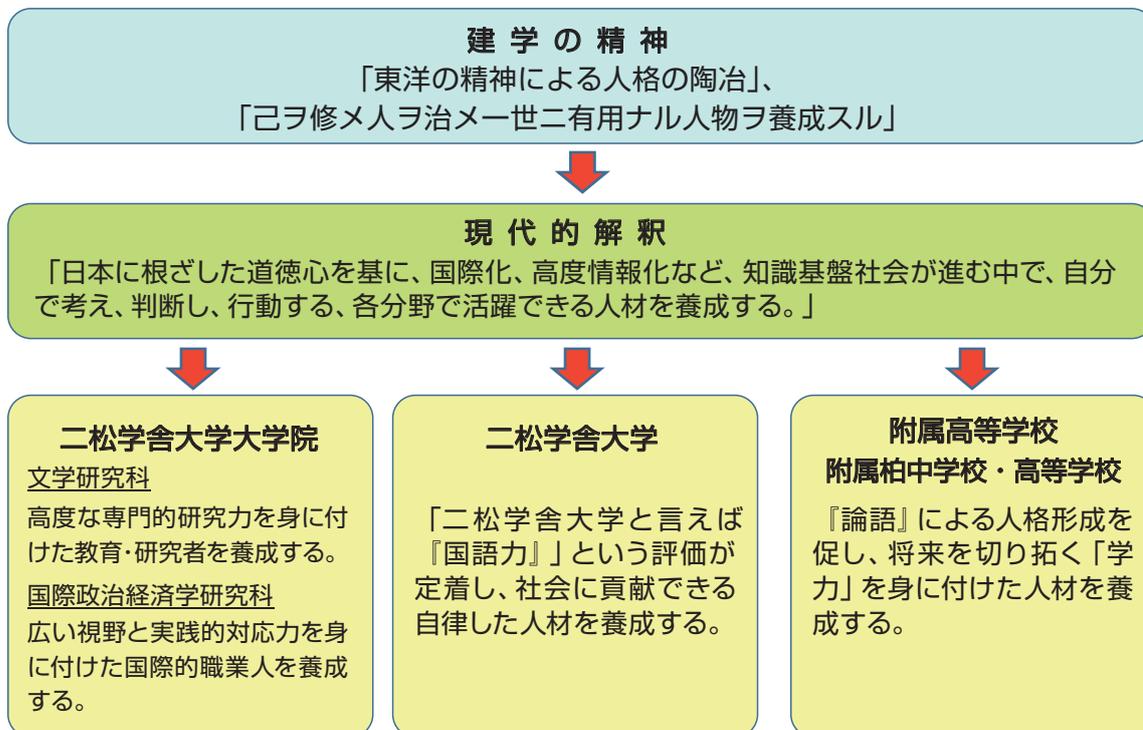
### (1) 5つの基本理念

- ①建学の精神に基づく「二松学舎憲章」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

### (2) 改革の5本柱

- ①長期ビジョンの基本フレームワークと「二松学舎憲章」
- ②2020年における教育の方向性と充実策
- ③包括的學生・生徒支援体制の構築
- ④キャンパス整備
- ⑤財政、人事・評価制度、組織、戦略的広報体制等

### (3) 基本フレームワーク



## 【二松学舎憲章】

(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)

- ・ 「一世ニ有用ナル」人材養成のため、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、道徳心と倫理観を持ち、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)

- ・ 教職員一人ひとりが、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。

## Ⅱ. 「N' 2020 Plan」のこれまでの成果と課題

「N' 2020 Plan」のゴールである2020年までには3年間ほどの期間が残されていますが、2017年10月時点での「N' 2020 Plan」のこれまでの成果を、アンケート調査結果から得られた意見も踏まえ、当初定めた「改革の5本柱」の項目に従って、個別の目標と成果について分析します。

### 【「N' 2020 Plan」の改革の5本柱】

- (1) 長期ビジョンの基本フレームワークと「二松学舎憲章」※前項参照
- (2) 2020年における教育の方向性と充実策
- (3) 包括的学生・生徒支援体制の構築
- (4) キャンパス整備
- (5) 財政、人事・評価制度、組織、戦略的広報体制等

## 1. 2020年における教育の方向性と充実策

### A. 二松学舎大学の教育改革

〈教育のビジョン〉

「二松学舎大学と言えば『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養成する。

〈教育の目標〉

上の「教育のビジョン」を受け、二松学舎大学の「教育の目標」を次のように定めました。

### ①二松学舎への愛校心の高揚

(当初の目標)

- i. 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には、漢学塾を開くに当たっての三島中洲の考えを理解し、当時からの教養を学ぶことが重要。「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成スル」との建学の精神をすべての教育の基礎として、本学への愛校心を高めていく。
- ii. 本学関係者や卒業生について知ることも重要。

→ (現状の達成度合い)

建学の精神については、入学式・卒業式時の理事長、学長の挨拶など折に触れて説明、また学生募集要項である『VISION』や学生に配布する『キャンパスライフ（学生便覧）』の冒頭にも建学の精神を掲載するなど学生生徒に浸透させています。また教職員に対しても同様に周知させており、非常勤教員の出講案内や学内のグループウェア「ガルーン」を開くと、冒頭に建学の精神が表示されています。課題はその他の外部ステークホルダーに対する浸透の工夫です。

## ②多様なニーズに対応できる教育の充実・学力の向上

### (当初の目標)

- i. カリキュラム改革などを通して、学生の基礎学力の向上、高い専門性や論理的思考力の養成、豊かな教養や人間性を高める教育を実施する。
- ii. 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、学生一人ひとりが着実にレベルアップする体制を作り、各種資格の取得などを通じて、付加価値をより高めた学生を養成する。
- iii. 公正な学力測定や成績優秀者へのインセンティブについても検討する。
- iv. 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する。

→ (現状の達成度合い)

情報化、グローバル化、知識基盤社会の進展などに対応するカリキュラム改革は順次進めています。また、学生による授業アンケートや、学生満足度調査等を実施、その結果等を学校運営にフィードバックする仕組みが大学では定着しています。

更に、奨学金制度では、大学では最大で、在籍4年間の授業料が免除となる「奨学生選抜付入試制度」や大学のみならず両附属高等学校・中学校全てを対象とした大型の「二松学舎サービス株式会社奨学金制度」を導入し、量・質ともに充実・強化し、学生・生徒の便宜を図っています。

今後は第3号基本金への積極的積み立てを通じて奨学金制度の拡充充実に努めていきます。

## ③国際化に関する教育の充実

### (当初の目標)

- i. 東アジアやその他の地域の大学との提携、留学生の受入れと送り出し、双方向交流のための環境を整備し、留学支援を強化する。
- ii. 語学クラスの少人数化などを行い、英語や中国語・韓国語など日本近隣国言語の外国語教育を強化し、語学検定試験などの受験必修化を検討する。
- iii. 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し、東洋の精神に基づく道徳心を身に付けさせる。

→ (現状の達成度合い)

1999年に大学が北京大学との間で最初の交流協定を結んで以来、中国、韓国、台湾、ハンガリー、ミャンマー、フランス、イタリアの10大学と交流協定を結んでいます。

また、2014年には新たな「国際交流の基本方針（グローバル化対応ポリシー）」を定め、①海外協定校等の拡充、②学生の海外留学と語学教育等、③外国人留学生の受入れ、④国際学術交流の推進、⑤国際交流委員会・国際交流センターの機能見直しと強化の5つのテー

マについて、それぞれ短期目標・中期目標・長期目標を定めました。

二松学舎大学の海外研修は、「短期海外語学研修」と「交換留学プログラム」があります。短期海外語学研修については、2017年現在、北京大学（中国）、ケンブリッジ大学（英国）との間で実施しており、交換留学協定については、成均館大学校（韓国）、北京大学（中国）、浙江工商大学（中国）、中国文化大学（台湾）、エトヴェシュ・ロラード大学（ハンガリー）、カ・フォスカリ大学（イタリア）との間で締結しています。今後、本学学生の派遣留学者数を増加させていくためには、交換留学制度・短期海外語学研修制度に加えて、認定留学制度の制定が課題となっています。海外からの留学生の受入れも積極化しており、2017年より中国浙江省の4大学から日本語教育と文学部の正規科目履修等を主眼とした交換留学生を年間40名程度受入れ、柏キャンパスを中心に授業を展開しています。

語学検定（英語）の受験については、2013年度から国際政治経済学部において必修化されており、文学部においても必修化に向け検討を進めているところです。

#### ④キャリア教育の充実

##### （当初の目標）

- i. 多様な分野で活躍できる人材を養成し、就職率100%の大学を目指す。
- ii. ゼミナール等における課題解決型教育の導入などを通じて、コミュニケーション能力や表現力の向上を図る。
- iii. インターンシップの活用や職場実習などの機会を増やすなどの対応を行う。更にキャリアカウンセラーの増員を行うなどの対策も講じる。
- iv. 語学教育の充実強化により、日本だけでなく、中国・韓国などでも活躍する人材を輩出する。
- v. 各種資格試験合格者を増やし、特に地方公務員試験の合格者増を目標に、国家公務員試験（上級・中級）の合格者輩出、更に司書・学芸員試験合格者数増も目指す。
- vi. メディア関係などへの就職にも力を入れ、これらにより就職先の拡大、就職率の飛躍的向上を目指す。

##### →（現状の達成度合い）

キャリアカウンセラーの増員、インターンシップの積極的活用など様々な努力が実り、就職率は格段に上昇しています。

##### （就職率の変化）

2012年（A）	2016年（B）	B－A
78.10%	93.40%	15.30%UP

国家公務員・地方公務員の合格者及び就職者数については、行政職を中心にまだ増加させる余地が残っていると考えられます。

##### （国家公務員・地方公務員就職者数）

2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
14名	14名	13名	22名	10名

#### ⑤教員養成の維持・強化

##### （当初の目標）

- i. 二松学舎大学は国語科、書道科教員輩出校としての実績と伝統があり、この地位を更に確かなものにするため、教員養成も一層充実・強化する。

- ii. 本学の特性を活かして、古文や漢文の素養がある教員を輩出し、教員採用者数の大幅増を目指す。

→ (現状の達成度合い)

教員免許状取得総数は波がありながらも上昇していますが、各都道府県による教員採用者数の絞り込み等により、教員就職者数は伸び悩んでいます。

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
免許状取得件数	322件	265件	330件	289件	358件
教員就職者数	60名	66名	63名	53名	59名
(うち公立学校専任教員)	9名	9名	7名	17名	12名

## ⑥二松学舎内部の教育の連携強化と一貫校化の体制整備

### (当初の目標)

- i. 高大連携の実質化をはじめ、中高大一貫教育を進める。
- ii. 両附属高等学校からの優秀な生徒を受入れることにより、大学・高等学校双方のレベルアップに資するような施策を講じ、一貫校として体制を整備する。
- iii. 中学校・高等学校を大学生の教員養成の実践の場とし、教員を目指す学生が日常的に中学校・高等学校の教育にかかわることも検討する。

→ (現状の達成度合い)

両附属高等学校からの二松学舎大学への進学者数は、波があるとはいえ、近年増加しています。

(両附属高等学校からの進学者数)

2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
76名	63名	63名	56名	66名	81名

(高大一貫科目開講科目数・受講者数)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
開講科目数	5科目	3科目	1科目	4科目	4科目	6科目
受講者数	29名	0名	13名	27名	18名	76名

また、二松学舎大学長と両附属高等学校長との連携強化の会議を定期的に開催し、「高大接続」を進展させています。

## ⑦地域との連携強化

### (当初の目標)

- i. 地域に根ざした大学として、千代田区や柏市との連携のもと地域振興のための教育を行っていく。
- ii. 両キャンパスにおける生涯学習講座等の実施で、年齢・国籍を超えて開かれた大学となる道を実践する。

→ (現状の達成度合い)

千代田区・柏市との間では地域連携協定を締結し、定期的に協定会議を開催しているほか、柏事務部に「地域連携室」を設置して、各自治体との連絡調整を行っています。また、九段・柏両キャンパスでの生涯学習講座も実施しています。特に柏地区については、社会人やシルバー層向けに、30講座に上る多様な生涯学習講座(国文学、書道、英語、中国語、ドイツ入門、韓国入門等)を展開しているほか、地元小学生向けの公開講座「夏休みこども研究会(二松学舎大学教授も出講)」も開催しています。

更に、二松学舎の創立者三島中洲の故郷である岡山県倉敷市との間で連携協定を結び、倉敷市の美観地区にある「倉敷物語館」の敷地内に三島中洲関連資料の展示スペースを設置するなど、各種連携を強化しています。

## ⑧大学の規模拡大

### 〈当初の目標〉

- i. 社会への貢献を進めるためには、学問分野の幅を広げ、拡大する必要があり、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す。
- ii. 具体的な学部・学科等については今後検討するが、本学の歴史と伝統を大切にしつつ、これまでに蓄積された知的資産を有効に活用するなど、既存学部を活かした拡大を検討する。

### → 〈現状の達成度合い〉

2017年現在の収容定員は従来の2,400名となっていますが、2018年度からは、国際政治経済学部が1学年40名の増員、文学部が1学年40名の増員となり、完成年度における収容定員は320名増の2,720名となります。

ただ、2019年度以降は、東京23区における定員増を伴う学部学科新設を認めないという政府方針もあり、在籍5,000人規模の総合大学への道程には新たに制約条件が加わっていると言えます。

文学部では2017年4月に都市文化デザイン学科を新設しました。「表現力」「編集力」「読解力」「企画力」とグローバルな視点を同時に養成することを目指しており、新学科の情報発信拠点として、秋葉原に「AKIBA Lab. (アキバラボ)」を設置し、授業の他各種研究会等を実施しています。

国際政治経済学部では、2018年4月に「国際経営学科」を開設予定です。少人数教育により、提案力、国際感覚、ITリテラシーを育み、時代や国境に左右されない人材育成を目指すこととしています。

## B. 二松学舎大学大学院の教育改革

### 〈教育のビジョン〉

文学研究科では高度な専門的研究力を備えた教育者・研究者の養成を、国際政治経済学研究科では広い視野と実践的対応力を身に付けた国際的職業人の養成を、長期の教育ビジョンとして、計画・実行していく。

### 〈教育の目標〉

- i. 文学研究科では、特に東アジア学術総合研究所と連携し、日本漢文学や中国学、国文学の日本における拠点としての地位を維持・向上させる。
- ii. 国際政治経済学研究科では、教育研究の更なる発展と共に、産学協同の推進を図る。また、より専門性を高め、博士課程の創設を目指す。

### → 〈現状の達成度合い〉

東アジア学術総合研究所は文学研究科と連携し「近代日本の『知』の形成と漢学」(2015年度文部科学省「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」採択事業)を積極的に推進しており、大きな成果を挙げています。ただ、両学部とも学部から大学院への進学が少なく、対策が必要です。文学研究科については、主に中国からの留学生を大学院生として確保することに努めていくほか、国際政治経済学研究科では、国際経営学関連の専修を増加させるなどして、研究科の魅力を増し、大学院生を確保していきます。

## C. 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教育改革

### 〈教育のビジョン〉

両附属高等学校・中学校では、論語教育を通じ、人間としての生徒各自の精神的支柱を確立する。

#### 〈教育の目標〉

- i. 両附属高等学校・中学校においても、「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成スル」との建学の精神を全ての教育の基礎として、二松学舎への愛校心を育てる。
- ii. 両附属高等学校・中学校では、『論語』を活かした人格教育を行う。
- iii. 学力を伸ばし、より高いレベルの大学への進学実績の向上を目指す。
- iv. 二松学舎大学との連携を強化し、優秀な生徒の内部進学を進める。
- v. 国際化への対応として、英語をはじめ、中国語・韓国語の教育を強化し、レベルアップさせる。
- vi. 地域との連携では、特に附属柏中学校・高等学校で、保護者・卒業生・地域住民・地域企業の人々と連携・協力し、学校の活性化を図る。

#### → (現状の達成度合い)

両附属高等学校・中学校ともに『論語』を基礎とした人格教育を着実に進めています。また、国際化への対応については、附属柏中学校のグローバルコースや両附属高等学校でオーストラリア、ニュージーランド、台湾での語学研修を実施、附属柏中学校・高等学校では台湾の学校との交流協定による異文化体験・交流を実施しており、外部の外国語テスト受験者数・合格者数も着実に増加しています。今後は、大学で実施している授業アンケートや満足度調査を附属高等学校、附属柏中学校・高等学校でも行い、教育改革への活用を図って参ります。その他、次のような「N' 2020 Plan」の成果があります。両附属高等学校・中学校ともに、タブレット端末を使用しての効率的な学習の効果が出て来ています。また、両附属高等学校・中学校ともに、校歌斉唱の機会を増やすことに取り組んでいるほか、創立者である三島中洲の足跡を記した「三島中洲物語 (DVD)」の全生徒鑑賞を通じて、愛校心の育成に取り組んでいます。なお、附属高等学校野球部の甲子園出場に当たっての応援活動も愛校心育成の貴重な機会になっています。地域貢献については、附属高等学校の生徒による千代田区清掃活動、附属柏高等学校の生徒による「手賀沼清掃」が定着しています。

### ①教育の実践

#### (当初の目標)

- i. 両附属高等学校とも、有名大学への進学者数増大を図り、毎年度、国公立難関大学合格者を輩出することを目指す。
- ii. 優秀な生徒の内部進学も同時に進めていき、両附属高等学校、二松学舎大学双方のレベルアップに繋げ、一貫校への体制整備を行う。

#### → (現状の達成度合い)

附属柏高等学校については、2017年度の進学実績で、東京大学に2名現役合格のほか、他の国公立大学、早慶上理、GMARCHについても飛躍的な実績を示し、着実に進学校化の道を進んでいます。

また、附属高等学校についても徐々に進学実績を向上させています。

## 附属高等学校進学実績

		2015年	2016年	2017年
国公立大学		0名	0名	0名
私立大学	早稲田・慶應・上智・東京理科	0名	3名	2名
	学習院・明治・青山学院・立教・中央	11名	8名	16名
	日本・東洋・駒澤・専修	35名	72名	33名

## 附属柏高等学校進学実績

		2015年	2016年	2017年
国公立大学（東大・筑波・千葉大など）		3名	9名	13名
私立大学	早稲田・慶應・上智・東京理科	1名	3名	15名
	学習院・明治・青山学院・立教・中央	15名	21名	74名
	日本・東洋・駒澤・専修	50名	75名	96名

## ②附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の規模

### (当初の目標)

- i. 附属高等学校では、施設の制約もあり規模の拡大はせず少人数教育を行いつつ現状維持を図る。
- ii. 附属柏高等学校では、柏地区等での人口増加を展望し、規模拡大を目指す。
- iii. 附属柏中学校においても、人口増加に伴う生徒受入れ要請に応えるため、入試難易度を維持しながら、規模拡大を目指していく。

### → (現状の達成度合い)

附属柏高等学校については、柏地区の人口増加等を背景に、2025年度までの臨時定員増延長が見込まれており、法人全体の規模拡大にも繋がっています。附属柏中学校については、定員割れを解消することが先決ですが、卒業一期生が東大に2名現役合格したことを受けて、定員充足の可能性が高まっています。

## 2. 包括的學生・生徒支援体制の構築

### (1) 二松学舎大学・大学院

#### ①学生支援の取り組み

### (当初の目標)

- i. 「学生支援センター」を設立し、キャリアセンター・教学課・国際交流センターなどの機能を一元的に集約、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する。
- ii. 厳しい就職環境を背景と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などの進路支援を実施する。
- iii. 奨学金制度の充実を図る。
- iv. 地域との交流、他大学との交流を盛んにする。
- v. 学生生活を支援するため、施設及び設備面での改修や改善を図る。

### → (現状の達成度合い)

九段1号館3階に、教務課、学生支援課、進路サポートを行うキャリアセンター、教職希望者へのサポートを行う教職支援センターを集約し、入学してから卒業するまでの学生生活支援を一つの場所で行うワンストップサービスを実現しました。入学時からの「基礎

ゼミ」充実などにより、大学授業への早期の溶け込みにも留意しています。

また、同階に保健室を設け、専任の看護師が常駐しているほか、11階に学生相談室を設け、学生サポート対応に当たっています。

更に障がいのある学生等への対応として、校内のバリアフリー化や車いすの常備、ノートテイクの育成等も対応しました。体系的なキャリア教育を入学時から実施しており、キャリアカウンセラーによる個別指導も充実しています。更に学生満足度調査を実施し、教育環境面の課題等も把握し、改善活動を行っています。

また、学生に栄養バランスのとれた食生活を身につけてもらうため、1日30食限定ながら学生食堂で「100円朝食」を提供し、大変な好評を得ています。

国際交流センターについては、九段1号館地下2階に、専用の部屋を設けて対応したほか、当該センター室の隣に留学生専用のラウンジを設置しました。

また、在学中の成績、取得資格など全ての履歴をデータベース化し、学生が可視化できるようにする学生ポータルシステム「Live Campus（ライブキャンパス）」を導入、学生の利便向上に努めています。

## ②進路支援

### (当初の目標)

- i. 就職率の引上げを行い、就職率100%を目指す。
- ii. キャリア教育を充実させ、資格取得などの受講者数を増加させる。
- iii. キャリアカウンセラーの増員、インターンシップ先の開拓・充実、実習機会の増大を図る。
- iv. 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する。
- v. 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。
- vi. 公務員養成講座「喜治塾」と提携し、専門教育体制を構築。今後も行政職を中心に採用者数の増加を目指す。
- vii. 必要とされる能力が教員と共通する別分野、例えば公務員等への人材輩出・就職先開拓の対策を行っていく。

### → (現状の達成度合い)

公務員講座の開設で、行政職を中心に採用が増加、今後も本方針を継続強化していきます。PROGテスト（河合塾とリアセックが共同開発したジェネリックスキルの成長を支援するアセスメントプログラムです。専攻・専門に関わらず、社会で求められる汎用的な能力・態度・志向＝ジェネリックスキルを測定・育成します。リテラシーとコンピテンシーの2つの観点から測定し、自身の現状を客観的に把握することができます。）の実施などにより、1年次から学生の自己診断を実施し、就職希望先との適性を自覚できるようにしています。また、前述の学生ポータルシステム「Live Campus（ライブキャンパス）」により、各学生の適性に合致した就職先を選択できるよう、対応してきました。

## 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

### (当初の目標)

- i. 学生や父母のニーズへ適切に対応する。

- ii. 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する。
- iii. 学生満足度調査を定期的実施し、課題を抽出して、満足度を引き上げていく。
- iv. 父母等の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・構築する。
- v. 卒業生とのネットワークを強化し、松苓会（同窓会）との連携を強化する。

→ (現状の達成度合い)

教育政策運営と学内資源の効率的配分等を目指し、IR推進室を設置しました。IR推進室では、在学生の目から見た、二松学舎大学の教育や学生生活全般の問題点などの情報を収集するため、「学生満足度調査」を実施、その結果を『OVERVIEW』でステークホルダーに公表するなど教育の改善、学生生活のさらなる充実に役立てています。

父母会との連携については、父母会から資金援助を得て毎年開催している地区別父母懇談会について、2016年から東京での開催を1回から2回に増加させました。また、学生満足度調査を受けた二松学舎としての取組みや改善事項について、父母の皆様に分かりやすい形で父母会報などの誌面やホームページ（HP）に公開しています。

また、大学の同窓会組織である松苓会との連携では、学生の経済的環境にご理解を頂き、貸与型奨学金から給付型奨学金への変更を行いました。

更に大学父母会及び松苓会からは、100円朝食の実施に伴う資金援助など、毎年多くの支援を頂いています。

#### ④クラブ、サークル活動支援

##### (当初の目標)

- i. 学生生活の充実には、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不可欠。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るが、原因を調査し、課外活動活性化のための時間割の見直しや、柏キャンパスの運動用地整備等により、クラブ・サークル活動の活性化を支援する。

→ (現状の達成度合い)

柏キャンパスのグラウンド整備は少しずつ進んでいます。部活サークル活動については、文化祭・体育祭を通じての取組みも検討しているところです。なお、2017年度の入学式では初めての試みとして文科系・体育系のクラブが出演し、新入生を歓迎しました。

今後は、学生がクラブ・サークル活動に参加しやすい時間割を編成するなど、日常的な活動の支援のあり方を検討する必要があります。

#### (2) 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校

##### (当初の目標)

- i. 生徒の入学、在学中、卒業までの様々な状況に対応できるような支援体制の構築を行っていく。
- ii. 父母会や卒業生の会との連携を強化し、父母等の意見を学校運営に活かしていく。
- iii. 奨学金の拡充について検討する。

→ (現状の達成度合い)

父母会や卒業生との連携については年々強化されています。就職関連の情報連携も狙って、卒業生との懇談会も適宜実施しています。また、NSC（二松学舎サービス株式会社）奨学金が導入され、奨学金支給対象人数も拡充されています。

### 3. キャンパス整備

#### (1) 二松学舎大学・大学院

##### (当初の目標)

- i. 九段一带（九段下駅から九段1・2号館までの間）に二松学舎の施設を集積することで、この一帯を二松学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目指し、学生にとっては「自分の学校」として愛着が湧くような街にする。
- ii. 柏キャンパスは、運動施設・課外活動拠点・図書館蔵書施設などとして使用しつつ、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する。大学グラウンドは全天候型（総人工芝）に改修する。
- iii. 教室・グラウンド等の一部を地域社会へ積極的に開放し、生涯学習の拠点として活用、地域社会に貢献する。

##### → (現状の達成度合い)

九段キャンパスについては、3号館に次いで4号館を建設し、教育環境の大幅な整備が実施されました。更に、九段2号館に学生の自主的学修を促す次世代型教育施設「ラーニング・コモンズ」を、九段4号館には「ラーニング・スクエア」を設置しました。

また、文学部の都市文化デザイン学科新設に伴い、ポップカルチャーの中心地である秋葉原に、学習・文化発信施設として、「AKIBA Lab. (アキバラボ)」を開設しました。

一方、柏キャンパスについては、大学グラウンドの全天候型への改修を検討中です。柏キャンパス施設は地域社会へ積極的に開放され、生涯学習の拠点となっています。また、災害時の一時避難場所としても活用されています。更に、中国からの留学生を対象にした日本文化・日本語学修プログラムがスタートしました。

#### (2) 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校

##### ①附属高等学校

##### (当初の目標)

- i. 附属高等学校は交通の便が良い九段にあるものの、校地・校舎が狭隘。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する。
- ii. 運動施設については、柏の施設を積極的に利用することで、九段校舎の運動用地・施設の不足解消を図る。

##### → (現状の達成度合い)

柏キャンパス内にある附属高等学校グラウンドを「ロングパイル人工芝グラウンド」として整備し、柏キャンパスでの集中体育授業を開始しています。また、柏キャンパス内の附属高等学校野球部合宿所、内野練習場の全面的な改修を行い、練習環境の飛躍的な向上を実現しました。

##### ②附属柏中学校・高等学校

##### (当初の目標)

- i. 附属柏中学校・高等学校は、湖や田園及び里山に囲まれるなど自然に恵まれた立地であり、自然環境を十分に生かした教育を行っていく。

##### → (現状の達成度合い)

附属柏中学校・高等学校では、立地条件を活かした「沼の教室」「田植え体験」等の校外学習も実施しています。また、手賀沼クリーンウォークなどを通じて、地域の清掃活動にも積極的に参加しています。

## 4. 財政、人材育成、評価制度、組織、戦略的広報体制等の在り方

### ①財政

#### (当初の目標)

- i. 健全な財政状況を継続していくため、私学事業団の経営判断指標「A」と格付会社の「A-」を維持する。
- ii. 収入面では競争的補助金を積極的に獲得し、適切な資産運用で運用益を確保する。
- iii. 寄付金についても大学・両附属高等学校・中学校の愛校心を高めて戦略的な獲得を行い、恒常的な収入として定着させる。
- iv. 本学出資の事業会社（二松学舎サービス株式会社）の業務内容を更に拡充し、収益向上を図る。
- v. 安定した学校経営・学校運営のためには、規模の拡大等有効な対策が必要。
- vi. 規模拡大に係る支出増を抑制するため、重複する授業の整理・カリキュラムの効率化を行い、収支バランスも十分に検討し、柏キャンパスの利用をも視野に入れ、拡大施策を検討していく。
- vii. 学生生徒等納付金の増収に取り組むと共に、既存学部・学科で安定的に入学者を確保し続けるため、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。
- viii. 入学試験時や在学時の成績優秀者等への奨学金支給の拡充も検討していく。
- ix. 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、経営の更なる合理化を進展させる。
- x. 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す。

#### → (現状の達成度合い)

財務状況は、安定的な学生確保に加え運用収入、寄付金等自助努力による収入はこの5年間の累計で17.9億円となるなど地道な努力が功を奏し、財務指標のうち最も重要な事業活動収支差額比率は、プラスを維持し続け、財務状況は安定しています。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
事業活動収支差額比率	10.80%	9.70%	3.80%	7.00%

また、日本私立学校振興・共済事業団の「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」でも2017年決算で「A3」（上から3番目）を維持しており、問題のないレベルと言えます。

更に、二松学舎では学校法人全体の自己点検と位置づけ、財務状況や経営施策に関する「外部の目」によるチェックを得るため、株式会社格付投資情報センター（R&I）の格付審査を毎年受けています。2006年の初取得以来、直近の2017年まで、11年間一貫して「A-（安定的）」を維持しており、財務面の信用力は充分であると評価されています。

### ②教職員人材の育成

#### (当初の目標)

- i. 建学の精神を教職員に対して浸透させ、カリキュラムや授業への導入、学生指導へ活かしていく。
- ii. 教職員の人材育成では「教職協働」の考え方を定着化させる。
- iii. 教育の充実には教員のFD（ファカルティ・ディベロップメント）が必要となるが、教員個人の自己の啓発から組織的なFD活動へ変えるよう検討する。

- iv. 職員に対しては、SD（スタッフ・ディベロップメント）活動において、各部署の専門性を引き上げ、教員への提案力を付け、教職協働体制を構築させる。

→（現状の達成度合い）

学長のリーダーシップの下、教職協働でFD活動を積極的に展開し、成果が挙がっています。具体的には、公開授業を行う教員の数が増加してきているほか教員対象のFD講演会も毎年着実に実施されています。SD活動については、2016年度から本学独自の人材育成計画である「学校法人二松学舎SD計画」を定め、部署別・階層別の人材育成を行っています。このほか、学校法人大妻学院、学校法人千葉学園、学校法人フェリス女学院、学校法人和洋学園との間で人材育成に係る交流協定を締結しているほか、親密5大学（大妻女子大学、芝浦工業大学、千葉商科大学、フェリス女学院大学、和洋女子大学）との間で、SD研修を実施しています。

### ③人事制度と公正な評価制度

#### （当初の目標）

- i. 専任教員の定員管理、大学専任事務職員の定員管理、非常勤や任期制の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実施する。また、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、人件費比率を抑制する。
- ii. 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評価制度を見直す。
- iii. 評価制度が適正に機能するよう、評価者研修を行う。
- iv. 給与制度の諸改革により、安定した給与水準を維持し、更に各種プロジェクトにより学生募集力等の改善等を通して、教育環境の改善やその他諸待遇の改善を実現していく。

→（現状の達成度合い）

開講科目数の適正化については、現在検討を進めているところです。給与制度については、「N 2020 Plan」を具体化するための「アクションプラン」における個々人の貢献度を給与に反映させる制度を事務職員に対して導入し、改革インセンティブを促進しています。なお、適正な人事評価のため、「評価者研修」を実施しています。

### ④能力開発、研修制度

#### （当初の目標）

- i. 既存の各種研修制度を見直し、教職員の能力開発、資質向上に役立てる。
- ii. 社会環境の変化に対応した政策実現のための企画・立案能力を備えた教職員の人材育成を行う。

→（現状の達成度合い）

教職員全員を対象に「教育と経営に関する講演会」を実施しているほか、将来的に中核を担うことが期待される中堅事務職員を指名制により外部研修等（桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科、大学サポートセンター基礎力向上コース等）に派遣し、資質向上に努めています。

また2014年度より、事務職員を大学基準協会へ出向させるなど外部組織との人事交流研修を開始しております。

## ⑤組織・権限

### (当初の目標)

- i. 法人と各設置校との権限と責任をより明確にし、意思決定の効率化・迅速化を図る。
- ii. 効率的に学生サービス・教育研究支援を行うため、効率的で弾力的な事務組織への再編を図る。
- iii. 大学では組織の一元化を図る。

### → (現状の達成度合い)

法人と大学、両附属高校との連携を図るため全学政策会議を設置、理事会への審議・報告事項はすべて、本会議で取り上げ議論し、設置校間の問題の共有化と意思疎通を行うこととしています。

次に教学事務組織を法人事務組織と直結させ、事務局長の管理が直接可能となる組織としました。また教学面で喫緊の課題を迅速に処理するため、法人部門に学部学科改編企画会議を設け、新学科構築の検討を行うべく対応しました。学生サービス面では、九段1号館3階に、教務課、学生支援課、進路サポートを行うキャリアセンター、教職希望者へのサポートを行う教職支援センターを集約し、入学してから卒業するまでの学生生活支援を一つの場所で行うワンストップサービスを実現しました。

## ⑥戦略的な広報体制、広報活動

### (当初の目標)

- i. 二松学舎のブランドを高め、広く知らしめるため、戦略的な広報を検討する。
- ii. 法人、入試、キャリア関連広報の一元化、広報運営委員会の在り方などの再検討を含め、戦略的広報体制の確立を通じて、「確固たる二松学舎ブランド」を構築し、広く知名度を上げる。

### → (現状の達成度合い)

本学広報誌の『學』やHPの全面改訂、さらには主要新聞への学生募集関連広報の適時適切な実施等に注力してきています。HPについては、検索エンジンの自然検索で上位にヒットするように工夫したほか、英語サイトの拡充にも取り組みました。また、情報の拡散を狙いHPに連動するFacebookも立ち上げました。更に創立140周年を契機とし、記念特設サイトを立ち上げ、記念展示会、シンポジウム等のイベント情報も発信してきております。

また、理事長によるラジオ、テレビ、公開講演会などへの積極的対応により、二松ブランドの周知に努めたほか、大阪大学大学院基礎工学研究科、朝日新聞社と協力し、本学の卒業生でもある夏目漱石のアンドロイド「漱石アンドロイド」を作成し、朗読講義を行っています。各種メディアを通じての戦略的な広報活動もあって、二松学舎の認知度・ブランド力の向上に繋がりました。さらには、学生募集広報対策として、学生募集広報戦略検討会議を設置し、法人及び大学が連携して学生募集に向けた各種広報メディアを駆使した結果、受験生の増加に繋がりました。

以上、「N' 2020 Plan」については、附属柏中学校の定員割れ問題を除き、概ね目標を達成していると考えられます。また、年度別の成果を一覧にすると次表の通りとなります。

【N' 2020 Plan 年度別成果一覧】（概要）

【2013 (H25) 年度】

法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>①財務状況の健全性の維持</li> <li>②私立大学等改革総合支援事業タイプ1に採択</li> <li>③未来経営戦略推進経費に採択</li> <li>④設置校の奨学金の充実・強化</li> <li>⑤理事長の文部科学省・私立大学協会委員等外部活動・講演等の実施</li> <li>⑥九段1号館の改修整備実施（国際政治経済学部専任教員個人研究室設置等）</li> <li>⑦柏キャンパスの学内共同利用推進</li> <li>⑧柏グラウンドの人工芝化</li> <li>⑨学内グループウェア「ガルーン」の導入、メールシステムのクラウド化</li> <li>⑩学務局に「学生支援課」を新設</li> <li>⑪事務職員のアクションプラン目標達成度を評価に反映</li> </ul>
大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>①カリキュラムマップ作成、ナンバリング化実施</li> <li>②シラバス記載内容の見直し・充実</li> <li>③「キャリア教育」を初年次から導入</li> <li>④国際政治経済学部英語特別プログラム設置</li> <li>⑤学生ポータルサイト、ポートフォリオを活用した学生指導開始</li> <li>⑥教員採用試験の指導法見直し、採用者増</li> <li>⑦公務員試験講座見直し、行政職合格者増</li> <li>⑧英語圏での短期海外語学研修再開</li> <li>⑨ミャンマー連邦共和国商務省と「交流覚書」締結</li> </ul>
附属高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①奨学金制度の拡充</li> <li>②柏グラウンドの人工芝化</li> <li>③柏集中体育授業開始</li> <li>④体育系生徒向けカリキュラムの設置</li> </ul>
附属柏中学校・高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①バス駐車場近隣用地の購入</li> <li>②附属柏高等学校の臨時定員増実施</li> </ul>

【2014 (H26) 年度】

法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>①財務状況の健全性の維持</li> <li>②私立大学等改革総合支援事業タイプ1に採択（2年連続）</li> <li>③設置校の奨学金の充実・強化</li> <li>④学生募集広報戦略検討会議の設置</li> <li>⑤『今、なぜ「大学改革」か？』編纂発行</li> <li>⑥理事長の文部科学省・私立大学協会委員等外部活動・講演等の実施</li> <li>⑦「年間最優秀事務職員表彰制度」導入</li> <li>⑧「BSR (Business Scrap &amp; Restructuring) 大賞」導入</li> <li>⑨「二松学舎SD計画」の策定と実施</li> <li>⑩九段キャンパスの無線LAN環境整備</li> <li>⑪国際交流センターの組織再編</li> <li>⑫新学部設置に係る学内方針決定</li> </ul>
大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>①九段4号館竣工</li> <li>②ラーニング・コモンズ設置工事着工</li> <li>③九段キャンパスの無線LAN環境整備</li> <li>④グローバル化対応ポリシーの策定</li> <li>⑤国際交流協定校の拡充 ・エトヴェシュ・ロラード大学（ハンガリー）、浙江工商大学（中国）、ヤンゴン経済大学（ミャンマー）</li> <li>⑥新公務員試験対策講座の本格開講開始</li> </ul>
附属高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①奨学金制度の拡充</li> <li>②二者面談実施等、個別指導の強化</li> <li>③成績下位者への補習必修化</li> <li>④野球部が夏の甲子園、春の選抜に出場</li> </ul>

附属柏中学校・高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①スタディサポートシステムによる学力底上げ</li> <li>②中堅私大、難関大学合格者の増加</li> <li>③希望者対象海外語学研修（英語圏）実施</li> <li>④奨学金制度の拡充</li> <li>⑤二者面談実施等、個別指導の強化</li> <li>⑥附属柏高等学校の臨時定員増実施（2年連続）</li> </ul>
-------------	---

### 【2015（H27）年度】

法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>①財務状況の健全性の維持</li> <li>②私立大学等改革総合支援事業タイプ1に採択（3年連続）</li> <li>③平成27年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業に採択</li> <li>④設置校の奨学金の充実・強化</li> <li>⑤「二松学舎大学の挑戦」出版協力</li> <li>⑥理事長の文部科学省・私立大学協会委員等外部活動・講演等の実施（法人広報活動）</li> <li>⑦本学出身著名人と絡めた広報活動の展開</li> <li>⑧創立140周年事業の検討開始</li> <li>⑨大学改革推進課を同部へ昇格、部長配置</li> <li>⑩近隣大学とのSD連携協力協定締結</li> <li>⑪学部学科改編企画会議の設置</li> <li>⑫文学部新学科案（都市文化デザイン学科）取り纏め</li> </ul>
大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>①教学部門を集約し、ワンストップ化</li> <li>②奨学生選抜付入試制度の導入</li> <li>③学生募集広報戦略検討会議の設置、入試広報体制強化</li> <li>④Web出願制度・併願割引制度の導入</li> <li>⑤保健室の拡充</li> <li>⑥国際政治経済学部教員個人研究室再整備</li> <li>⑦ラーニング・コモンズの利用開始</li> <li>⑧岡山商科大学との大学間交流協定締結</li> <li>⑨卒業生名刺交換会の実施、実業界ネットワーク強化</li> <li>⑩学生向け英語自習サービス導入</li> </ul>
附属高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①クラス編成の見直し、中堅私大の合格者増加</li> <li>②英検準2級・2級合格者の増加</li> <li>③野球部合宿所の全面改修・宿泊所新設</li> <li>④ネイティブ・スピーカーの英語指導助手を配置</li> </ul>
附属柏中学校・高等学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>①附属柏中学校にグローバルコース設置</li> <li>②新入生全員にタブレットPC配布、次世代型スキル育成</li> <li>③中堅私大、難関大学合格者の増加</li> <li>④英語圏の語学研修対象学年の拡大</li> <li>⑤附属柏高等学校の臨時定員増実施（3年連続）</li> <li>⑥台湾 新興高等学校と交流協定締結</li> </ul>

### 【2016（H28）年度】

法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>①財務状況の健全性の維持</li> <li>②設置校の奨学金の充実・強化</li> <li>③私立大学等改革総合支援事業タイプ1に採択（4年連続）</li> <li>④「漱石アンドロイド」プロジェクトスタート</li> <li>⑤理事長の文部科学省・私立大学協会委員等外部活動・講演等の実施（法人広報活動）</li> <li>⑥大学改革推進部に「IR推進室」を設置</li> <li>⑦附属高等学校の無線LAN環境整備</li> <li>⑧柏事務部に「地域連携室」を設置</li> <li>⑨国際政治経済学部新学科案（国際経営学科）取り纏め</li> </ul>
----	--

大学	①文学部都市文化デザイン学科の設置決定 ②秋葉原に研究拠点「AKIBA Lab, (アキバラボ)」開設 ③授業アンケート調査、学生満足度調査の毎年度実施を決定 ④国際交流協定校の拡充 ・リール第3大学（フランス）、カ・フォスカリ大学（イタリア）、釜山大学校（韓国）
附属高等学校	①英語圏での海外語学研修開始 ②校内の無線LAN環境整備 ③地域と連携した「フィールドワークプログラム」立ち上げ
附属柏中学校・高等学校	①学校設置以来、初の東大合格者輩出 ②中堅私大、難関大学合格者の増加 ③英語圏の語学研修対象学年、対象地域の拡大 ④附属柏高等学校の臨時定員増実施（4年連続） ⑤オーストラリア クリーブランド高校と交流協定締結

## 5. 「N' 2020 Plan」の成果と課題（アンケート調査結果から）

「N' 2020 Plan」から「N' 2030 Plan」へとビジョンを展開させるに当たって、「N' 2020 Plan」の成果と課題について、学内外の本学関係者（ステークホルダー）のご協力を頂き、332件の回答をお寄せ頂きました。そのアンケート調査で示された成果と課題の概要は次の通りです。

### （1）アンケートから抽出された成果

・建学の精神は内部に浸透。都市文化デザイン学科の開設（2017）、国際経営学科の新設（2018）。
・教育の質的改善は進捗⇒私立大学等改革総合支援事業タイプ1に4年連続で採択。 （シラバスの充実、アクティブラーニングの導入、GPAの厳格運用、授業アンケート・学生満足度調査の隔年実施等のほかPROGテストの導入等、課題を解決）
・奨学金制度は件数、金額とも大きく拡充。
・海外協定校が増加、留学先や留学生も増加。英語の少人数教育を実施。
・キャリア教育では、カウンセラーの増員、インターンシップの活用などから就職率が格段に上昇。行政職公務員合格者、教員採用者は高水準を維持。
・学生支援では、学生ポータルシステム「Live Campus（ライブキャンパス）」の導入、ワンストップサービス化、ラーニング・コモンズ設置など学生生活環境が充実。
・設置校毎の父母会や同窓会組織との連携を強化。
・大学九段4号館の建設、同5号館の取得、同1号館の内部改装等キャンパスの充実・拡充、附属高等学校柏グ라운드의整備。
・両附属高等学校、柏中学校それぞれで『論語』を基礎とした人格教育を着実に実施。海外留学等の国際化も進展。
・附属柏高等学校では、東大2名現役合格など難関大学への進学実績が格段に上昇。
・財務状況は健全状態を維持。
・FD、SD体制は徐々に充実、教職員の人材育成が着実に進展。
・学生募集広報戦略会議の設置による入試対策の充実。戦略的広報活動を実施。漱石アンドロイドのメディア露出により学生募集力が上昇。

### （2）アンケートから抽出された課題

・N' 2020 Plan全体及び各課題の進捗度合が不明確であること。
・課題が多岐にわたり各部署で課題疲れが見られること。
・外部ステークホルダーの認知度が低いこと。

以上のことから、「N' 2030 Plan」については、前述の課題について十分に見直しを行った上で、作成することとしました。

## Ⅲ. 社会環境の大きな変化を踏まえた「N' 2030 Plan」の策定

### 1. 「N' 2030 Plan」(長期ビジョン)の基本方針

#### (1) 「N' 2030 Plan」策定と環境の大きな変化

学校法人二松学舎では、2012年に長期ビジョン「N' 2020 Plan」を策定しその着実な遂行により多くの成果を挙げて参りました。しかしながら、本学を含む私立学校を取り巻く環境は激変してきております。2018年からは一時的に横ばい状態にあった18歳人口が急速に減少するいわゆる「2018年問題」が顕現化して参ります。また、2019年度からは「実践的な職業教育を行う新たな大学の設置」による競合校の増加、定員充足率の厳格化、更には、東京一極集中是正のため、東京23区内の私立大学には定員増を伴う学部学科の新・増設が規制されるなど、新たな制約条件が加わります。更に学校法人のガバナンス強化についても私立学校法の改正を視野に入れた動きがみられるなど大きな変化が出てきています。

この間、グローバル化、情報化の急速な進展に加え、AI・IoT・ビッグデータ等第四次産業革命の進展等を背景に、将来10～15年以内に、現存する職業の4割以上が消失するとの予測も出ているなど、我が国の社会・経済環境が大きく変貌していくとの予想が出てきています。海外に目を向けると、米国は経済面では比較的安定しているものの政治面では不安定要素が多数あり、英国のEU離脱などもあって欧州も動揺がしばらく続きそうです。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いますが、政治面では朝鮮半島情勢等を含め、不透明感が深まっている状況です。

21世紀後半には平均寿命が100歳に近づくと言われるなか、2030年に二松学舎に在籍する中学生・高校生・大学生は22世紀まで生き、そして22世紀の礎を築いていくこととなります。そうした22世紀を支える人材をいかに育成していくかが、現実に関われています。

このように状況の激変と予測が極めて困難な時代において、本学の使命を今後とも永続的に果たし続けていくため、二松学舎構成員にとって達成すべき新たな共通の目標が必要であると考え、ここに新長期ビジョン「N' 2030 Plan」を定め、2030年に向けた本学全体の進むべき指針とすることとした次第です。

#### (2) 「N' 2030 Plan」策定の前提としての2030年のマクロ環境と基本的な考え方

##### ・2030年の我が国のマクロ環境と文部科学行政の方向

ここで2030年のマクロ環境を総務省、文部科学省や民間のシンクタンクの予想を交えて具体的に見ていくと、次の通りです(関連図表は参考図表①から⑩参照)。

まず、少子高齢化の進行により、2030年には年少人口が1,204万人、生産年齢人口が6,773万人まで減少します。我が国の総人口の3割が65歳以上(参考図表①)となり、18歳人口は2031年100万人を割り込み、2015年比マイナス18%と急激に減少、その後2040年には80万人を割っていきます(参考図表②、③)。また都道府県別の進学率の地域格差は約2倍に拡大、東京一極集中是正は厳格化していき、各道府県等自県内進学率は徐々に上昇し、東京圏の大学への他地域からの進学は減少傾向との予測です。また、現状の傾向である入学定員800人以上の大規模大学は定員超過傾向である一方、入学定員800人未満の大学は未充足が多く厳しい経営環境に直面するとの予測です。

この間、地方小規模私立大学は経営状況が悪化、倒産大学が見られる状況となります。我が国は人口減少期を迎え、医療・福祉などと同様に、地域での高等教育の機能の維持・確保が困難になっていくと予想されています。

したがって、主に地方においては国公私を越えた教学面や経営面の連携が行われていく展望にあります。また文部科学行政面では、基本的に大学の機能分化は緩やかに進み、私立学校法の改正を視野に入れた学校法人の経営陣の強化等ガバナンスの更なる充実、情報公開を進めさせるほか、私学助成については、機関補助の割合が縮小、この中で教育の質的改善等に係る競争的補助がウエイトを増す一方、給付型奨学金や所得連動型返済奨学金等個人補助がその比率を上げていく方向にあるとの予測です(「私立大学等の振興に関する検討会議のま

め」から)。さらに高等教育費の負担については受益者負担原則を前提として、国による一時的建て替え払い制度の導入も予想されるところです。

この間、GDPは中国やインドに押され、世界第4位に転落、世界的に経済的地位の低下が進んでいきますが、企業の海外展開は一段と進み、アジア地域は世界の成長市場として、注目を浴びていくことになりそうです（参考図表④、⑤）。製造業の生産性は、現状でも他国と比較して、中小企業を中心に低い状況ですが、今後生産性引き上げのため、一層のAI等合理化投資を行っていくとの予想です（参考図表⑥）。

労働市場では、多くの職種・業務で高校卒業生の雇用市場が縮小し、実践的な職業大学を含めた高等教育が職業教育や専門教育の主要な場となるとの予想です。また産業構造は、製造業、建設業から情報通信、サービス業にシフトし、産業のサービス化が更に進みます（参考図表⑦-2）。産業構造が、第四次産業革命の進展により、製品やサービスをAIやビックデータを活用して生産性や付加価値を高める方向（モノとサービスの融合など）にシフト、就業構造も、定型的業務や大量の知識等の蓄積を活用しての業務や低賃金労働は、機械化、AI等による代替等のため、現状の定型業務が消滅・後退し、新たな事象に対する経営判断や企画立案を要する業務や、「ヒューマンプレミアム度（社会的・創造的知性を保持した人間力）」が高く、きめ細かい対応を要する対人関係の業務は需要が大きいなど二極化する可能性が高くなります（参考図表⑧-1、⑧-2）。こうした状況下では、大学卒業者の能力として求められる学力の3要素、「知識・スキル・人間性」の形成教育が一層求められると予想されており、ディプロマ・カリキュラム・アドミッションポリシー（3P）の実質的運用や高大接続教育（参考図表⑨）が重要となってきます。

この点では、本ビジョンが掲げている、三位一体の教育方針が必要との提言が、時代の要請に応える結果となっています。また男性の多い製造業は雇用が減り、女性が多いサービス業は雇用が増える予想（参考図表⑦-1）ですが、マクロ的には、人手不足から人余りの時代（参考図表⑩）となる予想です。また女性の離職後の再就職は引き続き困難な一方、高齢者の60歳以降の雇用需要はその専門性や熟練度を期待し拡大するとの予想となっています。したがって、何らかの資格を取得する教育は引き続き必要です。大学の社会人教育も低調で、キャリアチェンジ・キャリアシフトが円滑になされないとの予想です。

#### ・「N' 2020 Plan」から引き継ぐ理念と人材育成方針

次に「N' 2030 Plan」策定に当たっては、冒頭に述べたように、「N' 2020 Plan」の5つの柱、建学の精神に立脚した人材育成方針と各設置校のビジョンによる「基本フレームワーク」を引き継ぐこととしましたが、建学の精神とそれに基づく育成する人材像の現代的解釈は、アンケートで寄せられた「2030年での教育の在り方を展望すべき」との意見を基に、一部修正を加えることとしました。具体的には、OECD Education2030（以下注参照）で提示されているように、世界がより複雑化、多様化する2030年において求められる能力である①グローバル化・複雑化する社会において多様な協力関係を結び管理する能力、②問題の要素を結びつけ、情報を収集・整理し、新たな価値を生み出す能力、③専門家としての深い知識、ジェネラリストとしての知識の幅広さを併せ持つ能力に加え、既述の2030年のマクロ環境を念頭に置いて、「想定外や板挟みと向き合い乗り越えられる人材」、「AIで解けない問題・課題・難題と向き合える人材」、「創造的・協動的活動を創発し、やり遂げる人材」（2017 鈴木寛氏作成資料より）を育成するため、④AI技術が進展した社会においても求められる高い「ヒューマンプレミアム度（社会的・創造的知性を保持した人間力）」を擁する能力、⑤想定外の不利な状況に直面しても「レジリエンス（resilience 復元力）」を保持し、回復する能力も付加したいと考えました。不透明かつ不確実な時代には想定外の事態が発生し易く、レジリエンスを持つ人材であることが重要だと考えられるためです。

こうした修正を加え、育成すべき新しい人材像としては字句を一部変更し、以下のようになりました。

「日本に根ざした道徳心を基に、良質な知識と英語・中国語等語学力を身に付け、我が国の歴史と文化を理解し、かかる知識を背景として、より良き社会を実現する目標を持って、グローバルに活動する逞しい人材」を2030年に育成する二松学舎生の基本目標としたいと思います。

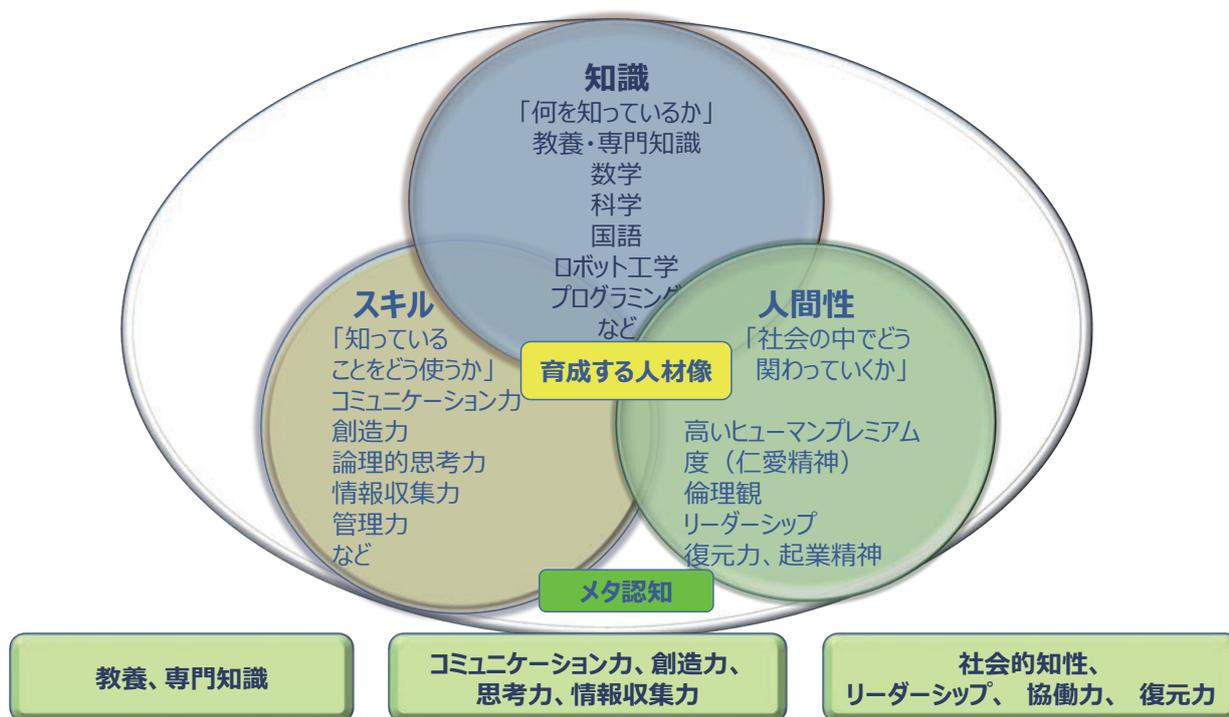
そして、この人材像実現のため、学力の3要素である「知識・スキル・人間性」（図1参照）の三位一体の教育を行うために必要な各設置校のカリキュラムをデザインする「2030年型教育」を構築することを目標としました。

このため、学校法人全体としては、その基幹である二松学舎大学について次のような総括目標を定めることと致しました。

**【総括目標】 「東京所在の中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ」**

この「ブランドアップ」を目指すことが、上記の「N' 2030 Plan」プランで育成目標とする人材像の養成に繋がると考えます。

（図1）教育の目的 学力の3要素 三位一体の人材育成（OECD資料を一部編集）



（注）【2030年に必要とされる能力（OECD Education2030から抜粋）分に本学が④、⑤を付加】

- ①グローバル化・複雑化する社会において多様な協力関係を結び管理する能力
- ②問題の要素を結びつけ、情報を収集・整理し、新たな価値を生み出す能力
- ③専門家としての深い知識、ジェネラリストとしての知識の幅広さを併せ持つ能力
- ④AI技術が進展した社会においても求められる高い「ヒューマンプレミアム度（社会的・創造的知性を保持した人間力）」を擁する能力
- ⑤想定外の不利な状況に直面しても「レジリエンス（resilience 復元力）」を保持し回復する能力

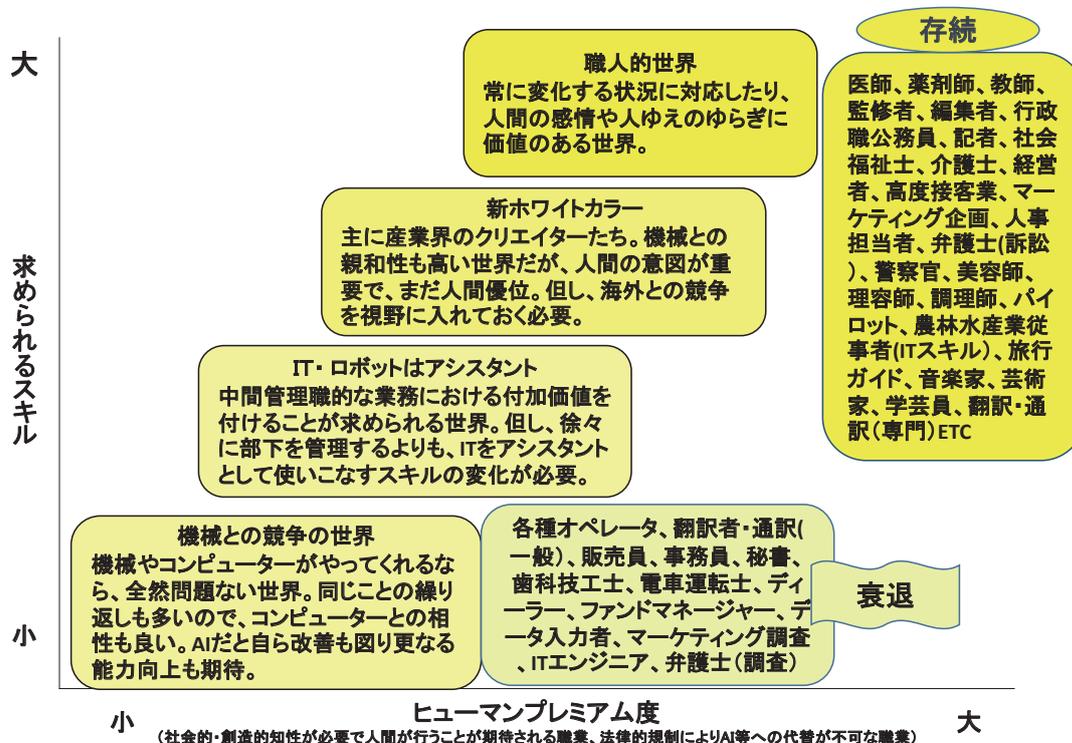
・IoT・AI・ビッグデータ等第四次産業革命等の進展とその影響

AI（Artificial Intelligence）・IoT（Internet of Things）・ICT（Information and Communication Technology）等の情報通信技術の進歩に加え、最近ではビッグデータ等関連の急速な技術進歩が目立っています。これら技術の急速な進展により、現在人間が行っている仕事をAI等が代替し、「10～15年後将来は現存する職業の4割以上が消失する」と予測（具体的な職業相関図は参考図表⑧-1、⑧-2参照）されているほどです。

2030年を見据えた「N' 2030 Plan」策定に当たっては、将来に亘り活躍できる人材像の想定も必要です。一般的にAIに代替されない「ヒューマンプレミアム度」（図2参照）の高い職業に共通するのは、「グローバルな人

間関係を含む幅広いコミュニケーション能力」と「アートの感覚や感情の揺らぎ等に反応しうる能力」だと言われています。その意味で、先述した2030年までを展望した教育目標は、こうしたヒューマンプレミアム度の高い職業に求められる「知識・スキル・人間性」を備えた人材の養成に必要だと考えています。

(図2) 現在から未来(2030年)における職業・職種相関図



### (3) 「N' 2030 Plan」の達成を着実にするための方策

#### A. ベンチマーク校の設定について

「N' 2030 Plan」のようなロングレンジの計画を遂行し、「中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ」という目標を達成するためには、具体的に目標とする「ベンチマーク校」を設定し、各種指標での目標校との差を埋めていくことが効果的だと思われます。その選定に当たっては、目標が高ければ高いほど良いというわけではなく、マラソンで言えば、「前を走っているランナーだが背中は見えている」ことも重要だと思われます。

二松学舎のステークホルダーに対して実施した「N' 2030 Plan策定に係るアンケート」では、教育研究分野の重なりや学生募集上の競合等から、いくつかの具体的な学校名が挙がりました。

しかしながら、これらの学校は本学に比べ規模がかなり大きく、学校法人経営面の運営方法も少し異なっている可能性があります。そこで、規模の観点も勘案し、「規模の大きな学校ではないが、独自のブランド力を保持し、社会から評価を受けている先」を目標として捉え、「ベンチマーク校」として定めることと致しました。

#### B. KPIについて

「KPI (Key Performance Indicator)」とは経営学の用語で「重要業績評価指標」とも言われます。学校法人経営では先進的な一部の大学で採用されている手法ですが、「N' 2030 Plan」では、これを決めて進捗管理をしていくこととします。様々な種類の業績評価指標がありますが、KPIはその中でも「重要でキーとなる指標」で、目標の達成に向けて、プロセスが適切に実行されているかどうかを計測する役割もっています。学校法人二松学舎では、「N' 2030 Plan」のKPIとして「中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ」を統括的インパクト指標として定めたうえ、「レファレンス指標 (含む戦略指標)」・「コア指標」など、約30余りの

KPIを定め、達成度合いを定期的に報告、公表、その中で実施が遅延している項目があればそれを明らかにして進捗を管理していく予定です。

### C. 「N' 2030 Plan KPI Dashboard」の設定と進捗状況の可視化について

ダッシュボードとは、目標指数・計数（KPI）を一覧にまとめ、現在値（実績値）との乖離を一目で理解できるようにする手法です。自動車のダッシュボードを見ると自動車運転に必要な計数（スピード、残存ガソリン量、走行距離等）が一覧できるように、学校法人を適切に「運転」していく際に、必要な目標計数と達成度合いを一覧にして管理するものです。米国のホイートン大学等で目標管理手法としてスタートし、日本でも先進的な大学での採用事例が増加して来ています。

したがって、学校法人二松学舎では「N' 2030 Plan」の実行に当たり、学校運営を入学、在学中（教育）、就職（出口）、卒業後、経営資源面の5つの局面に分けて「N' 2030 Plan KPI Dashboard」を設定して、各局面にKPIを30余り設定して、各設置校の目標値と達成度合いを一覧で示し可視化すると共に、先述のベンチマーク校との数値比較等を行って、アクションプラン推進管理委員会でこれを基に進捗状況を判断するほか、HP等で適宜公開することにより、二松学舎の全てのステークホルダーのみならず、外部にも広く開示して参ります。なお、KPIの構成は目標値、実績値、乖離値、過去10年の平均値、ボトム値、ピーク値となります。

N' 2030 PLAN KPI DASHBOARD

		経営基盤	入学（入口）	教育	就職（出口）	卒業後
コア指標		積立率	志願者倍率等	学生満足度	就職率	現住所把握率
		事業活動 収支差額比率	入試難易度 (偏差値)	授業評価	大企業就職者数 従業員3千人以上	
		経常収支 差額比率		授業外学習時間		
		教育活動 収支差額比率		DP達成度 (PROG)		
				DP達成度 (実態・満足度)		
レファレンス指標	戦略指標	収容定員充足率	HPアクセス数	受入・派遣 留学生数	金融業就職者率	寄付金額
		入学定員充足率	給付奨学金額	海外交換留学 協定校数	公務員試験 合格者数	寄付金件数
		志願度・人気度		ラーニング・commons 活用度	教員採用者数	
		運用資産 余裕比率	入学選抜方式別 追跡調査結果		本学出身者が代表を 務める組織数	ホームカミング デー参加率
			偏差値別出身校		上場企業内定者数	

### D. 「N' 2030 Plan」の課題共有化のための対応

「N' 2030 Plan KPI Dashboard」により、「N' 2030 Plan」の着実な達成を図ることとしますが、「N' 2030 Plan」に参画しているステークホルダーの中でコアとなる二松学舎大学、附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教職員に、「N' 2030 Plan」の趣旨を理解し、積極的に推進してもらうことが、最も重要であることは言うまでもありません。そこで、①ダッシュボードを学内のグループウェアである「ガルーン」に常時掲示し、進捗状況を確認、②二松学舎の教職員に「二松学舎KPIポケットカード」を作成し、常時保持してもらうことによって、「N' 2030 Plan」達成に向けての自覚を喚起したいと考えています（米国ではディキンソン大学等で始められた手法です）。「二松学舎KPIポケットカード」には、「二松学舎憲章」、「N' 2030 Planの主な戦略的KPI」の他、教職員として守るべきコンプライアンス関係の留意事項も織り込み、二松学舎関係者としての矜持と愛校心を育みつつ、「N' 2030 Plan」達成に向けて、一丸となって取り組んでいきたいと思ひます。

## 2. 2030年における教育の方向性と充実策

---

・2030年に向けた教育改革

### 【総括目標】「東京所在の中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ」

上記の目標を達成することが、結果的に「N 2030 Plan」で想定する2030年に必要とされる人材の育成に繋がると考えておりますが、まず、「ブランドアップされた私立大学」とはどのような要件を備える存在なのか。その要件は以下のようなものと思われま

- ① オンリーワンのブランドイメージが確立され、それが社会全体に浸透している。
- ② 在学生・卒業生の大学に対する「愛校心」が強く、その「愛校心」が社会的にも認知されている。
- ③ ブランド力を礎に、多くの受験生を獲得しており、入試倍率も高いなど人気度、志願度が高い。
- ④ グローバル化・ICT化等社会のニーズに対応し、2030年の時代に必要とされる能力を涵用する「2030年型カリキュラム」を持ち、応用力・対応力を保持するための人材教育を行っている。
- ⑤ いくつかの分野で、世界的にも高いレベルの教育研究活動を行っている。
- ⑥ 高いレベルの教育研究活動を支える教授陣を揃え、施設面等でのサポートも十分である。
- ⑦ 学生の学力レベルが高く、卒業時まで学力が一層増進する。
- ⑧ キャリア教育に優れ、卒業生が様々な職業に就いて活躍し、それが社会的にも認知されている。
- ⑨ 大学の規模が一定以上大きく、これが財務内容にも好影響を与えている。

これらを表す具体的な指標は、人気度、志願度、偏差値に表れますが、以上のような要件を満たすことを前提に、2030年に向けた二松学舎の教育改革を展望いたします。

---

## A. 二松学舎大学の教育改革

1	目標	二松学舎大学独自のブランドイメージを確立し、社会に認知されるよう働き掛けます。
	KPI	①HPアクセス件数、②検索エンジン検索件数、③人気度、志願度、偏差値等マーケティングデータ（外部リサーチ会社等による社会認知度が上昇していることを示す調査指標）
	行動	<p>二松学舎大学のブランドを確立するための教育ビジョンは、「二松学舎大学と言えば『国語力』という評価が定着し、社会に貢献できる優秀で自律した人材を養成する大学」であり、これが社会的に認知されることに繋がります。</p> <p>「国語力」とは、すなわち表現する力であり、深い精神は的確な表現によって醸成されます。そして如何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力を、私たちは「国語力」と呼びます。国語力のもう一つの構成要因は文章力やコミュニケーション能力です。二松学舎大学における教育の根幹に、「国語力」の養成を据え、少人数教育により人材を育てて参ります。</p> <p>AI技術が進展した世界でも通用する人材は、相手に対する思いやりの心を持つなど対人的リテラシーに富む人材と言われていますが、対人的リテラシーの源泉となるのは、やはり「国語力」だと言えます。また文章力を身に付けさせ、コミュニケーション能力等社会生活で必要不可欠な力を養成します。こうした「『国語力』の二松学舎」のブランドイメージを様々なシンポジウムや広報活動を通じて社会に広く浸透させて参ります。</p>
2	目標	二松学舎への愛校心を高揚させます。
	KPI	①寄付率、②寄付金件数、③ホームカミングデー参加率、④卒業生現住所把握率
	行動	<p>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養成するには、漢学塾を開くに当たっての三島中洲の考えを理解し、当時から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重要です。「二松学舎KPIポケットカード」に「二松学舎憲章」、「N' 2030 Plan」の主な戦略的KPIの他、教職員として守るべきコンプライアンス関係の留意事項も織り込み、二松学舎教職員としての矜持と愛校心を育みます。</p> <p>加えて、在学生・卒業生に二松学舎関連の情報提供を積極的に実施し、各設置校との距離感を縮め、帰属意識を涵養し、愛校心育成の地盤とします。情報提供に当たっては、卒業生・関係者等の実社会での活躍ぶり（例えば附属高等学校出身の広島カープ鈴木誠也選手、附属柏高等学校出身で2016年芥川賞を受賞した村田沙耶香さん等）についても情報を伝え、母校を身近に感じられるようにします。</p>
3	目標	多くの受験生を獲得し、入試倍率を高めます。
	KPI	①HPアクセス件数、②収容定員充足率、③入学定員充足率、④偏差値別出身校数、⑤入試難易度（偏差値）、⑥志願者倍率、⑦一般・推薦入試比率、⑧給付奨学金額、⑨受験者数
	行動	<p>二松学舎大学の受験者数は2015年まで漸減してきましたが、給付型奨学金付入試制度の実施、新学科開設の動きのほか、学生募集広報戦略検討会議による入試広報活動の抜本的見直しと2016年末からの「漱石アンドロイド」登場による、二松学舎大学の認知度上昇等もあって2017年度入試においては受験生数が前年度比約2割増まで回復しています。</p> <p>今後は、二松学舎のブランド力の拡がりを見据えた、総合的な入試広報戦略を実施し、人気度、志願度を引き上げ、入試倍率の上昇に結びつけます。</p>

4	目標	少人数教育を基本とし、いくつかの分野で、世界的にも高いレベルの教育研究活動を行っていきます。
	KPI	①科研費取得件数、②ブランディング事業等獲得件数、③ST比率、④偏差値、⑤行政職公務員・司法書士等国家試験合格者数等
	行動	<p>東アジア学術総合研究所では、漢学の国内外における拠点として、文部科学省「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」として採択された「近代日本の『知』の形成と漢学」を研究しており、近代日本における漢学の影響を総合的に捉えようとしています。</p> <p>文学部国文学科では、上代から近現代に至るまで時代別の「国文学専攻」の他に「映像・演劇・メディア専攻」、「日本語学専攻」、「日本文化専攻」、「比較文学・文化専攻」の特色のある研究を実施してまいります。中国文学科では、中国語検定、「HSK」の受験を奨励し、実践的な中国語力を養成する教育を実施してまいります。都市文化デザイン学科では、日本文化を世界に発信するための知とスキルを持ち、プロデューサー・編集者などの人材を育成するユニークな研究を、秋葉原に設置した「AKIBA Lab. (アキバラボ)」を中心に実施してまいります。また、文学研究科・文学部では漱石アンドロイドを用いて、「人間のAI・アンドロイドに対する受容性を年齢別・男女別・国別に調査する」という世界初の研究を大阪大学大学院基礎工学研究科の石黒研究室と共同で行ってまいります(漱石アンドロイドの授業は文学部だけでなく国際政治経済学部でも実施します)。</p> <p>国際政治経済学部では、2018年4月に国際経営学科を新設し、実務経験のある教授陣を中心に、実践的で真にビジネスに役立つ国際的な経営学の教育を進めます。</p>

5	目標	高いレベルの教育研究活動を支える教授陣を揃え、施設面等でも十分なサポートを行います。
	KPI	①ST比率、②授業外学習時間(授業アンケート)、③授業評価(授業アンケート)、④授業アクティブ度(授業アンケート)、⑤DP達成度(PROGテスト)
	行動	<p>文学部・国際政治経済学部ともに高い専門性を持つ現行教授陣に加え、国際政治経済学部新学科開設などに伴い、新しい研究分野等に実務経験豊富な教員を加えてまいります。九段1~4号館に加え、靖国通り沿いに、新5号館に当たるビルを2017年9月に取得、今後、語学教室・教員室等として使用していく方向です。この5号館の取得により、九段地区の学習環境は大きく改善する予定です。</p>

6	目標	教育体制の充実を通じて卒業時までには学力を一段と向上させます。
	KPI	①ラーニング・コモンズ活用度、②ST比率、③授業外学習時間(授業アンケート)、④授業評価(授業アンケート)、⑤授業アクティブ度(授業アンケート)、⑥外国語試験基準以上学生比率、⑦DP達成度(PROGテスト)、⑧学修成果の可視化度、⑨退学者数
	行動	<p>教育面では、両学部において入学時の基礎ゼミの充実により初年次教育を充実させるほか、教養教育を含めた抜本的な新カリキュラムによる改革などを通して、学生の基礎学力向上、高い専門性や論理的思考力の養成、豊かな教養や人間性を高める教育を行います。</p> <p>同時に、アクティブラーニングの導入、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、PROGテストの導入等など、学生一人ひとりが着実にレベルアップする教育体制を作り、各種資格の取得などを通じて、付加価値をより高めた学生を養成し、社会が求める人材を育成します。このため、GPAの厳格運用、学修成果の可視化、ループリックの制定、「Live Campus (ライブキャンパス)」の活用、客観性を高めた学力測定、成績優秀者へのインセンティブなどについても引き続き検討・実行していくほか、教育力強化のためのFD活動の充実・強化を図ってまいります。</p> <p>また、学生による授業アンケートを引き続き分析・活用し、その結果を、教育の改善に結び付けるなど、学生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継続します。更に、上記施策を通じて、留年者、退学者等の数を引き下げて参ります。</p>

7	目標	グローバル化・ICT化等に対応したカリキュラムを持ち、応用力・対応力を保持するための人材育成を行います。
	KPI	①派遣・受入留学者数、②海外協定校数、③外国語試験基準以上学生比率、④文部科学省私立大学等改革総合支援事業タイプ4の獲得
	行動	<p>世界で広く活躍できる人材を育成するための教育体制を整え、東アジアやその他の地域の大学との提携、留学生の受入れと派遣、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。なるべく多数の本学学生に海外留学の機会を与えていくほか、外国人留学生の多様な形での受け入れに努力します。英語や中国語・韓国語など東アジア地域の外国語教育を強化します。語学学習の中核として、国際交流センターを中心に包括的な語学学習を実施し、必要があれば、外部からの人員派遣等も検討します。授業では、語学クラスの少人数化などを行い、語学検定試験などの全学的必修化を検討します。</p> <p>ICT教育に関しては、無線LAN環境の整備等を通じて、九段キャンパス開講科目の柏キャンパス配信や、全ての学びの場でICTを用いた教育に努め、卒業までに情報・ICTリテラシーを各段に向上させます。</p>

8	目標	新学部・新学科設置の規制を踏まえ、大学規模の拡大について引き続き検討します。
	KPI	①入学定員充足率、②志願倍率、③派遣・受入留学者数、④社会人入学者数、⑤科目等履修生数
	行動	<p>「在籍学生5,000人規模の大学を目指す」という目標を引き続き掲げますが、東京23区における定員増を伴う学部学科新設規制の政府方針もあり、柏キャンパスや同駅周辺施設も含め新学部・新学科の設置を検討して参ります。また既設学部学科構成の見直し、社会・歴史系学部学科などの新学部・新学科開設の可能性についても検討して参ります。</p> <p>また、柏キャンパスにおける文学部開講科目の受講を目的として、2017年春セメスターから40名の中国からの交換留学生を受け入れていますが、今後この交換留学生数を増加させます。</p> <p>さらに、社会人向け講座の設置も積極化します。例えば、柏キャンパスを中心に開講されている両学部の正規科目を中心とした「科目等履修生」の受け入れなど、多様な形態での社会人学生の受け入れを強化して参ります。</p>

9	目標	キャリア教育を充実させ、卒業生が様々な社会部門で活躍できるようにします。
	KPI	①公務員試験合格者数、②教員採用試験合格者数・採用者数、③就職率、④大企業就職者数、⑤上場企業内定者数、⑥本学出身者が代表を務める組織数+DP達成度（PROGテスト）
	行動	<p>2030年の社会構造や就職環境を見据え、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。ゼミナール等における課題解決型教育（PBL）の導入などを通じて、コミュニケーション能力や課題解決力、チームワーク、主体性の向上を図っていきます。また、インターンシップの活用や職場実習などの機会を増やすなどの対応をしていきます。更に、キャリアカウンセラーについては質量ともに強化します。語学教育の充実強化により、日本だけでなく、中国・韓国などでも活躍できる人材を養成して参ります。加えて、各種資格試験合格者を増やし、特に地方公務員行政職試験の合格者増を目標に、国家公務員試験（上級・中級）の合格者増も目指します。メディア関連業界などへの就職にも力を入れ、これらにより就職先の拡大、就職率の向上を目指します。</p> <p>一方、二松学舎大学は国語科、書道科教員養成校としての実績と伝統がありますが、この地位を更に確実なものにするため、地歴・公民等の教員養成も一層充実・強化します。本学の特性を活かして、古文や漢文にも通じた教員を養成し、引き続き教員採用者数の増加を目指します。</p>

10	目標	二松学舎内部の教育の連携強化と一貫校化の体制整備を実施します。
	KPI	①両附属高等学校からの二松学舎大学進学者数
	行動	二松学舎内の設置学校間の連携を強化します。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受け入れることにより、大学・高等学校双方のレベルアップに資するような施策を講じ、一貫校として体制を整えて参ります。 更に、両附属高等学校・柏中学校を大学生の教員志望者の実践の場とし、学生が授業サポート等で日常的に教育に関わることも検討していきます。

11	目標	地域との連携強化を図ります。
	KPI	①地域連携イベント開催数 ②文部科学省私立大学等改革総合支援事業タイプ2の獲得
	行動	柏事務部地域連携室を窓口として、地域に根ざした大学として、キャンパスのある千代田区や柏市の他、創立者三島中洲の故郷である岡山県倉敷市とも連携し、地域振興を意識した教育を行って参ります。

12	目標	大学の教育資源や研究成果についての積極的情報公開とIR活動を推進します。
	KPI	①論文等公表件数、②HP情報公開項目数
	行動	大学の使命の一つである情報公開については、教育・研究成果をステークホルダーである学生・生徒、保護者等に積極的に情報公開を行い、大学IR活動を充実させ、現在発行している『OVERVIEW』を充実していくほか、IRと自己点検活動の連携等大学の社会的責任（USR）を果たして参ります。

## B. 二松学舎大学大学院の教育改革

	目標	(文学研究科) 高度な専門的研究力を備えた教育者・研究者を養成します。 (国際政治経済学研究科) 国際的視野・実践力を備えた専門的職業人を養成します。
	KPI	①科研費採択件数、②ブランディング事業等採択件数、③外国人留学生在籍者数、④内部進学者数、⑤Peer-reviewed papers本数(レフェリー付き論文)
	行動	両研究科ともに、学部からの内部進学者を引き上げるため、学部教育との一貫性を図る見地から、カリキュラムに工夫を加えて参ります。また、東アジア地域等の海外から、優秀な留学生を誘致する方向で検討し、海外提携校や海外講座実施校を通じて、大学院入学者の獲得に努めて参ります。 (文学研究科) 文学研究科では、東アジア学術総合研究所と連携し、日本漢文学や中国学、国文学の日本における拠点としての地位を維持・向上させます。 なお、東アジア学術総合研究所では、「私立大学等戦略的研究基盤形成支援事業」として採択された「近代日本の『知』の形成と漢学」に関する研究を進めており、近代日本における漢学の影響を総合的に捉え、国内及び海外の研究者ネットワークを構築します。 また、海外からの留学生の積極的受け入れに伴い、本学出身の在外教育・研究者を100名規模で育成してネットワーク化を図るとともに、海外大学とのダブルディグリー制度を開発・設置、東アジア地域を基点とし、世界での本学研究科の知名度・存在感を高めて参ります。 (国際政治経済学研究科) 国際政治経済学研究科では、教育研究の更なる発展と共に、産学協同の推進を図ります。また、学部の国際経営学科を基礎とした、MBA取得のための新しい専攻設置も検討していきます。

## C. 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校の教育改革

目標	<p>①建学の精神を全ての教育の基礎として、二松学舎への愛校心を育てます。</p> <p>②『論語』や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。</p> <p>③学力の三要素を涵養するカリキュラムの構築とアクティブラーニングを通じた教育体制の充実によって学力の向上を図り、高いレベルの大学への進学実績の向上を目指します。</p> <p>④二松学舎大学との連携を強化し、優秀な生徒の内部進学を進めます。</p> <p>⑤地域社会からの協力を得て、保護者・卒業生・地域住民・地域企業の人々等と接することで、学校の活性化を図ります。</p> <p>⑥グローバル人材育成のため、英語をはじめ、中国語、韓国語など語学教育を強化・レベルアップします。</p> <p>⑦附属高等学校は、規模の拡大はせず、少人数教育を行いつつ現状維持を図ります。</p> <p>⑧附属柏中学校・高等学校は、附属柏高等学校では柏地区等での人口増加を展望し、臨時定員の内で規模拡大を目指します。</p> <p>⑨柏中学校においては、速やかに定員充足を達成します。</p>
KPI	<p>①志願者倍率、②入学定員充足率、③志願者倍率、④入学偏差値、⑤難易度別大学合格者数、⑥授業評価（授業アンケート）、⑦授業外学習時間（授業アンケート）、⑧生徒・父母満足度調査、⑨英語等外国語試験基準以上生徒比率、⑩海外語学研修参加生徒数</p>
行動	<p>両附属高等学校とも、授業アンケート等を新たに毎年度実施し、授業内容の向上等に繋がります。そして、有名大学への進学者数増大を図り、毎年度、国公立難関大学合格者を輩出することを目指します。近年、進学実績が急速に伸びている附属柏高等学校については、「準一流から一流進学校」を目指し、更に各種の取り組みを行います。</p> <p>また、両附属高等学校から毎年一定数の生徒を二松学舎大学へ進学させるため、大学の学習内容を詳細に説明する機会を多く設け、進学意欲を増進させます。これにより、両附属高等学校、大学双方のレベルアップに繋がれ、一貫校への体制整備を行っていきます。更にその過程で、両附属高等学校間での教員の人事交流も行き、教育レベルの一層の向上を目指します。</p> <p>また、国際化への対応や、センター試験廃止後の大学入試制度の変更（英検等外部検定の利用）を踏まえ、全生徒に対し英検等の受験を必須化し、上位検定の合格学生数を増やします。海外語学研修については両附属高等学校合同での実施も視野にいれ、コストカットを行い、ご父母の経済的負担を減少させ参加者増加を促します。</p>

## 3. 包括的學生・生徒支援体制の構築

### (1) 二松学舎大学・大学院

目標	<p>教務支援、生活支援を充実させて参ります。</p>
KPI	<p>①学生満足度、②退学者数、③留年者数</p>
1 行動	<p>学生支援として、多様な資質と可能性を持って入学した学生が、自然に学生生活に入れるような支援が必要です。自信のない学生や問題意識を持ち合わせていない学生に、如何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、基礎ゼミ等で学生に主体的に問題意識を持つよう指導していくほか、SA（スチューデント・アシスタント）、TA（ティーチング・アシスタント）等の活用により、それぞれの学生が自律的に学べる学習環境を充実させます。</p> <p>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、学園祭などの学校行事に学生の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。</p> <p>このため、修学支援、生活支援、課外活動支援、心の問題等悩みその他の支援を行い、これらを併せた総合的な学生支援策を検討していき、留年者・退学者数等を引き下げて参ります。</p>

2	目標	進路支援を充実させて参ります。
	KPI	①学生満足度、②就職率、③公務員試験合格者数、④教員採用試験合格者数
	行動	<p>厳しい就職環境を背景に、入学時からの体系的なキャリア教育、キャリアカウンセラーによる個別指導、「Live Campus（ライブキャンパス）」の活用等、一人ひとりの学生の適性や能力に応じたきめ細かな施策を講じて就職率の引上げを行い、就職率100%を目指します。</p> <p>キャリア教育を充実させ、資格取得などの受講者数を増加させます。また、キャリアカウンセラーの増員、インターンシップ先の開拓・充実、実習機会の増大を図ります。また、学生が真の実力を付けることが就職対策には重要であり、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・技能習得する方策を検討していきます。</p> <p>本学の特色である教員養成については、両附属高等学校等における現場実習体験等教職支援のための対策を行い、教員採用試験合格者を増加させることを引き続き目指します。</p> <p>また、教員以外にも、必要とされる能力が教員と共通する別分野、公務員等への人材輩出・就職先開拓の対策を行って参ります。</p>

3	目標	学生・父母ニーズへの対応、父母会・松苓会（同窓会）等との連携強化を推進して参ります。
	KPI	①学生満足度、②父母満足度、③卒業生現況把握率
	行動	<p>学生・父母のニーズへ適切に対応することも重要です。学生満足度、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、学校運営にフィードバックします。また、「Live Campus（ライブキャンパス）」を発展させ、父母等保護者に対しても成績情報の開示を行い、就学状況の報告体制を整備します。同時に、父母等の意見を組織的に聴取・検討し、学校運営に反映する仕組みを検討・構築します。このため、今までに増して父母会との連携を強化します。更に、卒業生とのネットワークを強化し、松苓会（同窓会）との連携を強化します。</p>

4	目標	クラブ、サークル活動への支援を行います。
	KPI	①学生満足度、②クラブ、サークル加入率
	行動	<p>学生生活の充実には、勉学だけではなく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。課外活動活性化のための時間割の見直しや、柏キャンパスの運動用地整備等により、クラブ・サークル活動の活性化を支援します。</p>

## (2) 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校

	目標	生徒の健全な成長のため、父母会・同窓会組織等と連携して支援を行います。
	KPI	①生徒満足度、②父母満足度、③卒業生現況把握率
	行動	<p>附属高等学校、附属柏中学校・高等学校では、生徒の入学、在学中、卒業までの様々な状況に対応できるような支援体制の構築を行っていくため、父母会や同窓会組織等との連携を強化し、父母等の意見を学校運営に生かしていきます。また、奨学金の一段の拡充についても検討します。</p> <p>附属柏中学校・高等学校では、学生食堂メニューの全面的リニューアルを行ったところですが、今後は柏キャンパスの学生食堂リフォーム等環境整備を行うとともに、両附属高等学校・中学校とも、「食育」や「学食を通じての健康な体づくり」を念頭に置いて、学生食堂の運営を行っていきたいと考えています。</p>

## 4. キャンパス整備

### (1) 二松学舎大学・大学院

目標	九段、柏キャンパスの整備拡充、サテライト施設の検討、ICT環境の充実等により教育研究環境の向上に努めます。
KPI	①学生満足度、②施設稼働率
行動	<p>2004年4月に九段1・2号館、同9年に3号館、同13年に九段4号館を建設して参りましたが、このほど4号館の近くに新校舎（「九段5号館(仮称)」）に当たるビルを取得し、語学教室、新学科設置で増員となった教員室や教室等で利用する計画を検討しています。将来的には、当該地に新校舎を建設することも視野に入れ検討して参ります。</p> <p>九段一帯に二松学舎の施設を集積することで、この一帯を二松学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目指し、学生にとっては「自分の学校」として愛着が湧くような街にします。</p> <p>一方、柏キャンパスは、運動施設・課外活動拠点・図書館蔵書施設などとして使用しつつ、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。また、教室・グラウンド等の一部を地域社会へ積極的に開放し、生涯学習の拠点として活用、地域社会に貢献します。また将来「桜の里」として、市民に親しまれるように整備して参ります。</p> <p>更に、柏駅から徒歩圏内に施設を確保、学生や社会人学生の利便性を向上させ、九段キャンパス開講講座のインターネット授業配信やセミナー等を実施するサテライト機能の整備を検討して参ります。</p> <p>また、九段・柏両キャンパス（含む附属高等学校、附属柏中学校・高等学校）におけるICT環境の大幅な更新、校舎の修繕・改善等は、140周年を機に、より一層積極的に取り組んで参ります。</p>

### (2) 附属高等学校、附属柏中学校・高等学校

目標	<p>①附属高等学校は、現校舎のリニューアル、近隣土地の購入による将来の建て替えを検討して参ります。</p> <p>②附属柏中学校・高等学校では、既存施設・設備の更新と大学柏施設の有効利用を推進して参ります。</p>
KPI	①学生満足度、②施設稼働率
行動	<p>附属高等学校は、大学と同様に生徒募集上有利な立地ですが、校地・校舎が狭隘です。現在の立地の良さを生かして、周囲の土地の購入も視野に入れながら、現在地での将来の建て替えを検討していきます。運動施設については、柏キャンパスの施設を積極的に利用することで、九段校舎の運動用地・施設の不足解消を図ります。</p> <p>附属柏中学校・高等学校は、湖や田園及び里山に囲まれるなど周囲の自然環境に恵まれ、比較的余裕のある敷地を確保しています。しかしながら、東・西・南・北各校舎の設備について更新の時期を迎えており、生徒募集力向上・生徒満足度向上の観点からも順次リニューアルを行って参ります。</p> <p>また、両附属高等学校・中学校ともに、大学と連携を図りながら大学の授業等に支障のない範囲で、柏キャンパスの大学教室・施設の有効活用を図って参ります。</p>

## 5. 財政、人材育成、評価制度、組織、戦略的広報体制等の在り方

1	目標	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します。
	KPI	①事業活動収支差額比率（私大平均以上を目標とする）、②運用資産余裕比率、③実質資産÷総負債が2以上であること（十分な資産超過であること）、④日本私立学校振興・共済事業団の経営判断指標のAランク維持、⑤R&Iの格付けA-の維持
	行動	<p>今後、少子化を背景にして学生・生徒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、新たな設備投資や過去の投資の償却負担による負担増も予想されます。このような環境下、健全な財政基盤を維持するため、収入面では競争的補助金を積極的に獲得し、寄付金についても大学・両附属高等学校・中学校関係者の愛校心を高めて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、受験者の増大による受験料の確保にも留意して参ります。加えて、機会があれば別学校法人の高等学校・中学校の系列校・附属校化の可能性についても検討して参ります。</p> <p>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、インターネット販売を始めるなどして収益向上を図ります。</p> <p>一般的に、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が、東京23区内での定員増を伴う新学部・新学科設置が認められない現状では、柏キャンパスおよび柏駅周辺等の有効利用を視野に入れ、検討していきます。支出面では、全般的なコスト管理の徹底と大学退学者等の人的ロスを極小化するなど経費管理の徹底と就学環境の整備を図って、経営の更なる合理化・安定化を進展させます。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。</p> <p>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。</p>

2	目標	教職員人材の育成と教職協働体制を維持・強化して参ります。
	KPI	①FD・SD実施件数、②学生満足度調査、授業アンケート結果の活用（結果の学生への還元、同各教員への役職者からの指導等）
	行動	<p>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、二松学舎の未来の姿を、学生生徒・父母・卒業生・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、学生指導へ活かしていくことが求められます。</p> <p>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、「学校法人二松学舎SD計画」に基づき、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、「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、互いに同等の立場で切磋琢磨かつ協力しながら、共通目標である諸課題の解決に当たる必要があります。</p> <p>教育の充実には教員のFDが必要となりますが、学長や校長のリーダーシップの下、組織的なFD活動を推進します。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「Student First」（学生の利益を第一に考える、全ては学生のために）の精神を念頭にサービス意識を育てます。</p> <p>これらにより、教員・事務職員共に、それぞれ教育研究力・職員力を上げていき、本ビジョンの確実な達成を果たして参ります。</p>

3	目標	①適切な人事制度と公正な評価制度を維持して参ります。 ②教職員の能力開発、研修制度を充実させて参ります。
	KPI	①専任・非常勤教職員人数、②専任教職員年齢別構成比率、③人件費比率、④FD・SD実施件数
	行動	専任教職員並びに非常勤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とり、平均年齢の上昇を抑制します。また、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評価制度の改善を目指します。この評価制度が適正に機能するよう、評価者研修を行います。加えて、既存の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政策実現のための企画・立案能力を備えた教職員の人材育成を行います。 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、さらに各種プロジェクトにより学生・生徒募集力等の改善等を通して、教育環境の改善やその他諸待遇の改善を実現して参ります。

4	目標	改善・改革に係る意思決定の効率化・迅速化を図ります。
	KPI	①発案から実施までの所要期間調査
	行動	法人と各設置校との権限・責任分担をより明確にし、意思決定の効率化・迅速化を図ります。また、学生・生徒サービスの拡充、教育研究支援の円滑化のため、必要に応じて効率的で弾力的な事務組織への再編を図って参ります。

5	目標	戦略的広報を推進して参ります。
	KPI	①ブランド力調査、②メディア掲載件数
	行動	二松学舎のブランドを高め、広く知らしめるため、戦略的な広報を検討します。法人、入試、キャリア関連広報の一元化、広報運営委員会の在り方などの再検討を含め、戦略的広報体制の確立を通じて、確固たる「二松学舎ブランド」を構築し、広く知名度を上げていきます。

6	目標	積極的に外部評価を受審して参ります。
	KPI	①大学認証評価、②発行体格付け
	行動	学校法人の運営について平等で公正なスタンスを維持していくため、外部評価を積極的に受審して参ります。具体的には、現在行っている大学認証評価機関の評価、R&I（株式会社格付投資情報センター）の格付け評価を引き続き受審していくほか、必要に応じて外部コンサルタントの意見を受け入れ、運営の透明性と公平性に留意した、法人経営を行って参ります。

以上、「N' 2030 Plan」で掲げる具体的な目標・KPI・行動計画について説明して参りましたが、前長期ビジョンである「N' 2020 Plan」と比較すると、その差異は次のようになります。

「N' 2020 Plan」と「N' 2030 Plan」の比較

	N' 2020 Plan	N' 2030 Plan
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	日本に根ざした道徳心を基に、良質な知識と英語・中国語等語学力を身に付け、我が国の歴史と文化を理解し、かかる知識を背景として、よりよき社会を実現する目標を持って、グローバルに活動する逞しい人材を養成する
進捗管理	①数値化できる目標は数値化する ②PDCAサイクルを構築し管理	①KPI（重要業績評価指標）を導入し、ダッシュボードに収納して一覧化・進捗状況を可視化 ②PDCAサイクルを構築し管理 ③ベンチマーク校を設定し、本学の指標と数値比較を実施 ※KPIは、入学時、在学時、卒業時、卒業後、経営と5分野に分けて設定。
教育目標 (大学)	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一貫校化の体制整備 ⑦地域との連携強化	①独自のブランドイメージを確立と社会への認知 ②愛校心の高揚 ③多くの受験生獲得と入試倍率上昇 ④少人数教育を基本とした高レベルの教育研究活動の実施 ⑤教授陣と施設面のサポート充実 ⑥教育体制の充実による学力向上 ⑦グローバル化、ICT化に対応したカリキュラムによる応用力のある人材の育成 ⑧新学部・学科設置の検討 ⑨キャリア教育の充実 ⑩学園内の教育の連携と中高一貫校化の体制整備 ⑪地域との連携強化 ⑫積極的情報公開とIR活動の推進
教育目標 (大学院)	(文学研究科) ①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 (国際政治経済学研究科) ①産学協同の推進 ②博士課程の創設	(文学研究科) ①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 (国際政治経済学研究科) ①産学協同の推進 ②MBA取得のための新研究科の設置検討(両研究科共通) ①学部教育との一貫性を図るためのカリキュラム改革実施 ②海外提携校や海外講座実施を通じた入学者獲得
教育目標 (附属高等学校・附属柏中学校・高等学校)	①『論語』による人格教育実施 ②外国語教育の強化 ③地域との連携強化	①『論語』による人格教育実施 ②授業アンケート実施による教育の質向上 ③外国語教育の強化 ・英検等受験の必須化 ・海外語学研修の参加者増
教職員の 人材育成	①教員個人の自己啓発のみならず、組織的なFD活動を実施 ②SD活動において、学生を念頭に置いたサービス意識を養成	①学長・校長のリーダーシップの下、組織的なFD活動を推進 ②SD活動において「Student First」を念頭に置いたサービス意識を養成

## IV. 「N' 2030 Plan」(長期ビジョン)の達成に向けた今後の取り組み

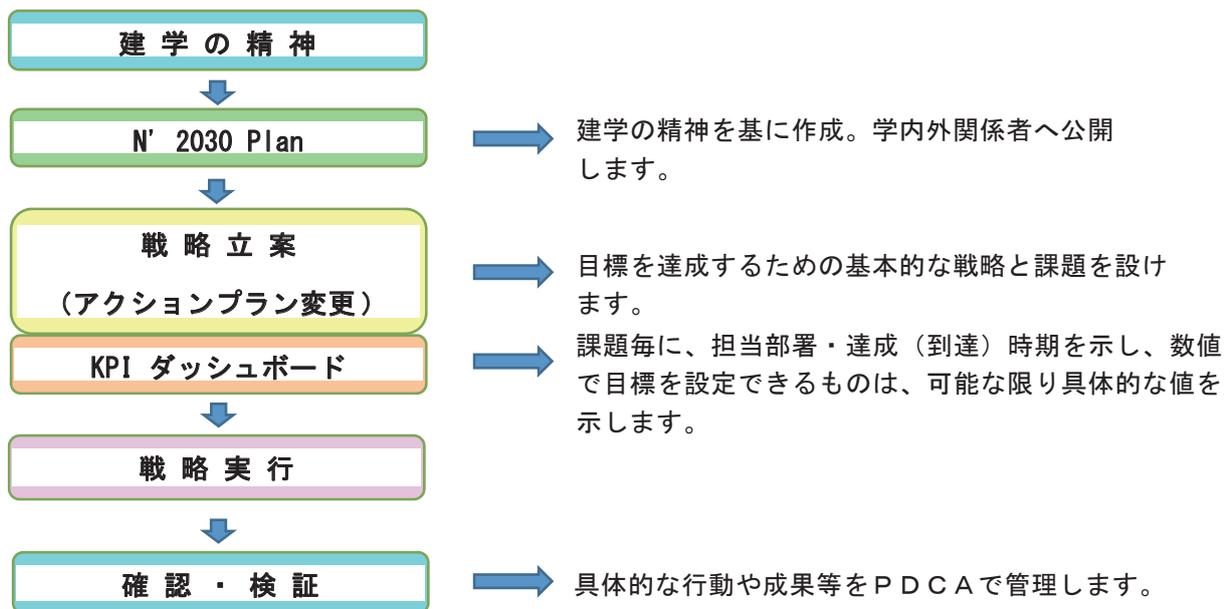
### 1. 「N' 2030 Plan」の公表

「N' 2030 Plan」は、創立140周年記念式典で公表するほか、HPや二松学舎新聞、一般紙、雑誌など各種媒体を通じて、学生生徒・保護者・卒業生・教職員をはじめ、一般に開示します。

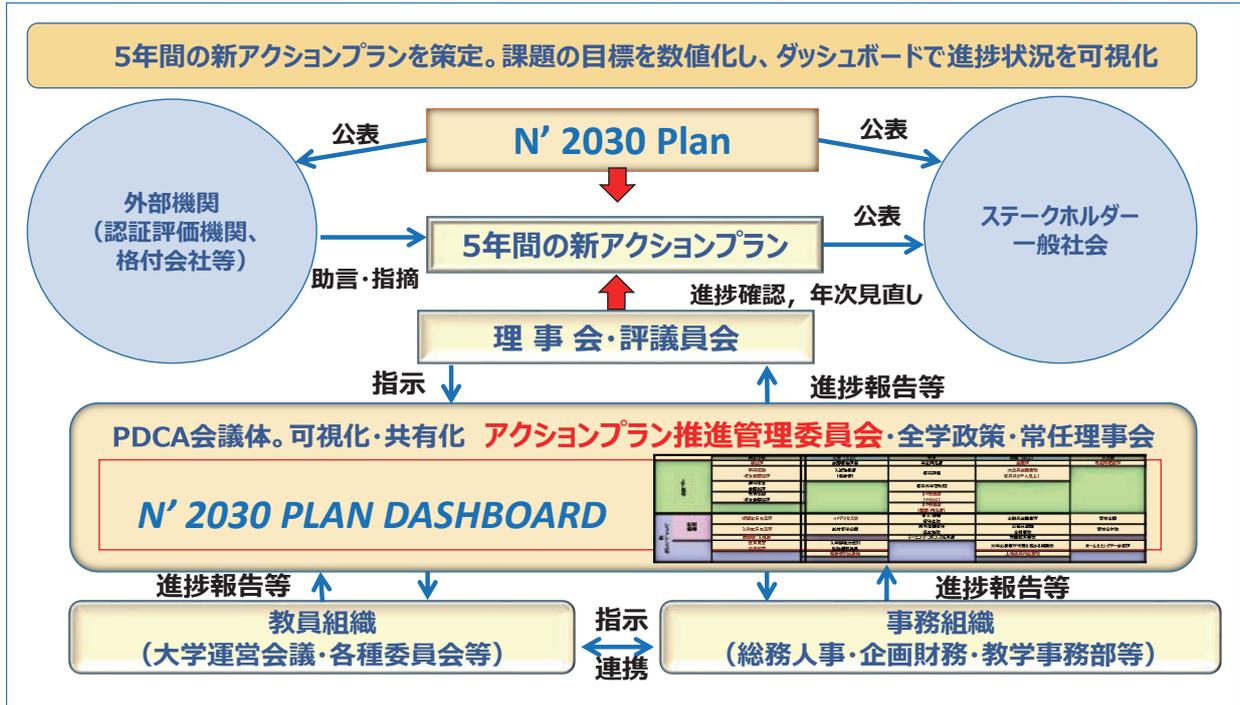
### 2. 「アクションプラン」の作成とPDCA体制の確立

これまでも「N' 2020 Plan」の実現に向けては、行動計画である「アクションプラン(5年間)」を基に具体的な目標設定・達成スケジュールを作成し、毎年度その進捗状況をチェックして参りました。今後、「N' 2030 Plan」においても、「新アクションプラン(5年間)」を制定して、これまで同様、各課題の具体的な目標と責任をもって推進する部署、実施時期(到達時期)等を明確に示し、目標は、可能な限り数値目標を置くこととします。また、必要に応じ課題数の削減等スリム化も図ります。更に、「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参ります。これまで通り「アクションプラン」の推進及び進捗管理を行うために「アクションプラン推進管理委員会」をほぼ毎月開催し、PDCAサイクルを確立して、全学的に取り組んでいく予定です。

【N' 2030 Plan達成に向けたフロー】



【取り組み関係図】



## おわりに

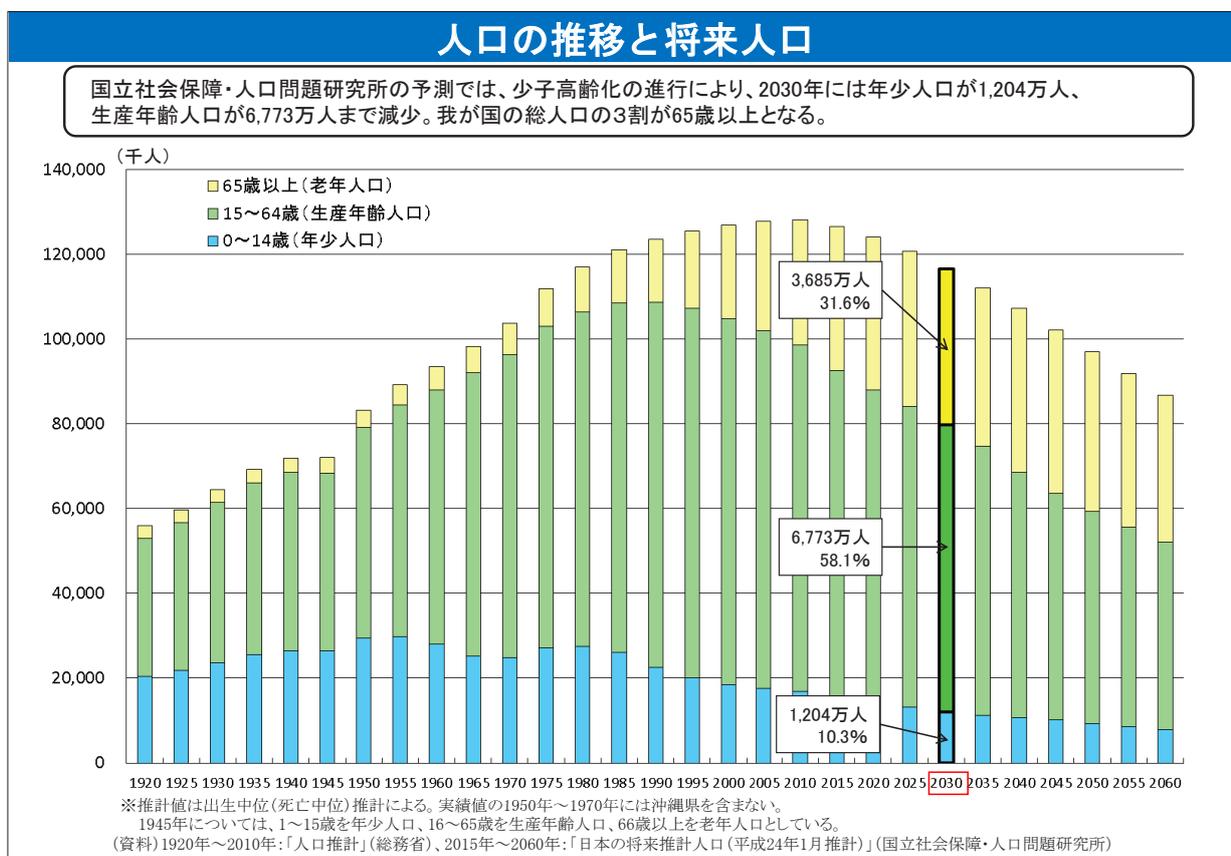
二松学舎の歴史を紐解くと、140年前に三島中洲先生がこの地に「漢学塾二松学舎」を開塾し、初期には犬養毅、嘉納治五郎、夏目漱石、平塚雷鳥といった著名な先輩方が漢学塾のブランドを築きました。その後、文部行政の漢学廃止等を受けて入学者が激減する等、経営危機の局面で洪沢栄一舎長が本学を引き継ぎました。以降、専門学校への切り替え等数々の苦難を経て、大学への昇格、両附属高等学校の設立等、その時代時代の関係者が、人知を尽くして二松学舎の存続に努めてきました。

創立140周年を迎える今日、これまでの道程を乗り切ってきた諸先輩方に改めて敬意をもって思いを致すとともに、今後の140年の道程創りに責任をもって、取り掛かりたいと考えております。言うまでもなくこれからの道程は、これまで以上に極めて厳しいものになると予想されますが、本「N' 2030 Plan」を教職員ともに気合をそろえて進めていく所存であり、この新しいチャレンジに対して、是非、皆様のご支援・ご協力をお願いする次第です。

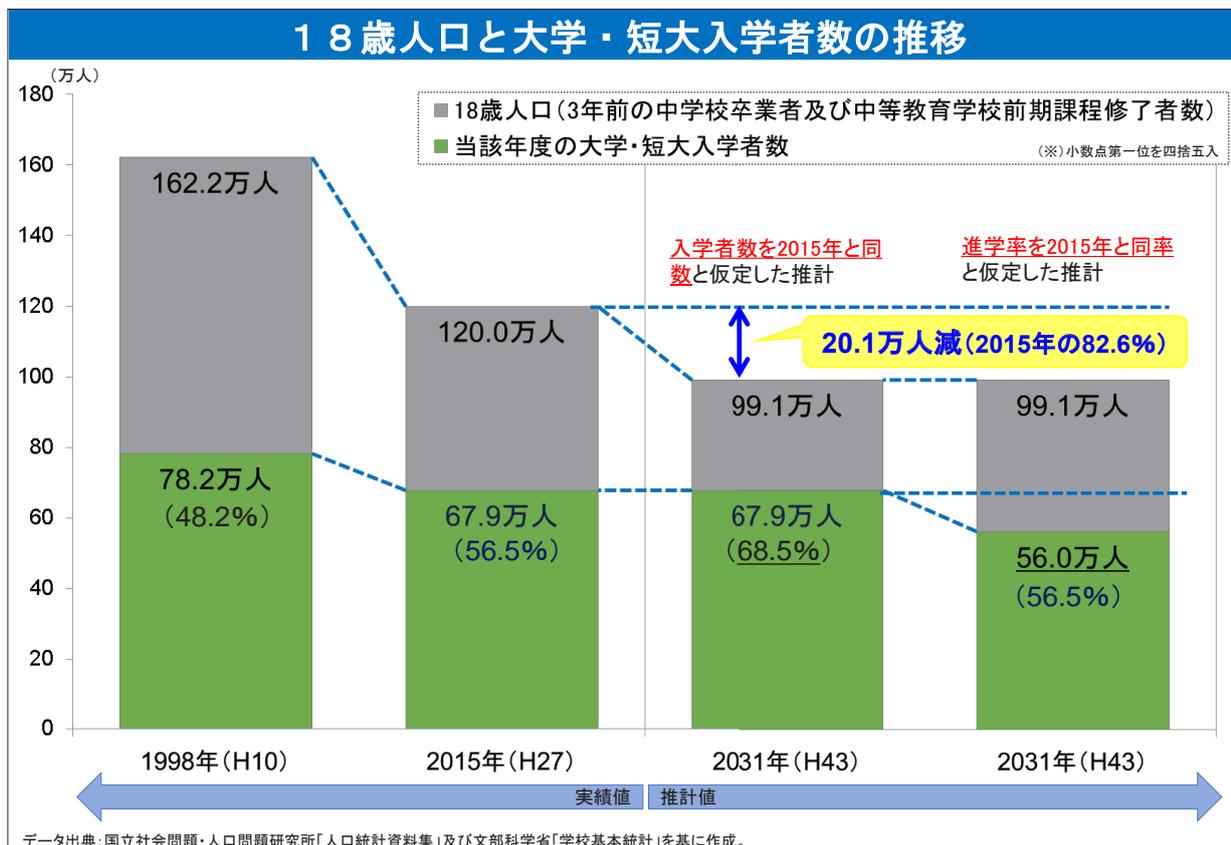
学校法人二松学舎  
理事長 水戸 英則

## 【N' 2030 Plan 参考図表】

参考図表①



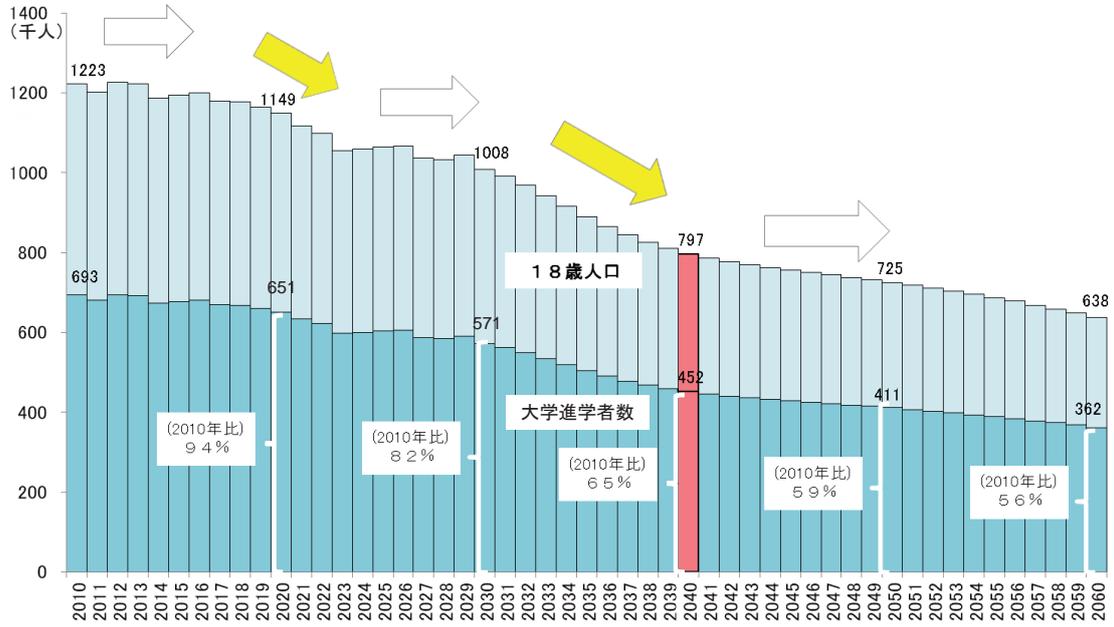
参考図表②



参考図表③

## 18歳人口と大学進学者数の将来推計

- 国立社会保障・人口問題研究所の『日本の将来推計人口』によると、
- ・ 今後50年間で、18歳人口は約半数に減少(30年後の2040年には、約35%減少)。
  - ・ 大学進学率が平成23年度と変わらない(56.7%)と仮定した場合、30年後の2040年の大学進学者数は、約45万人に。

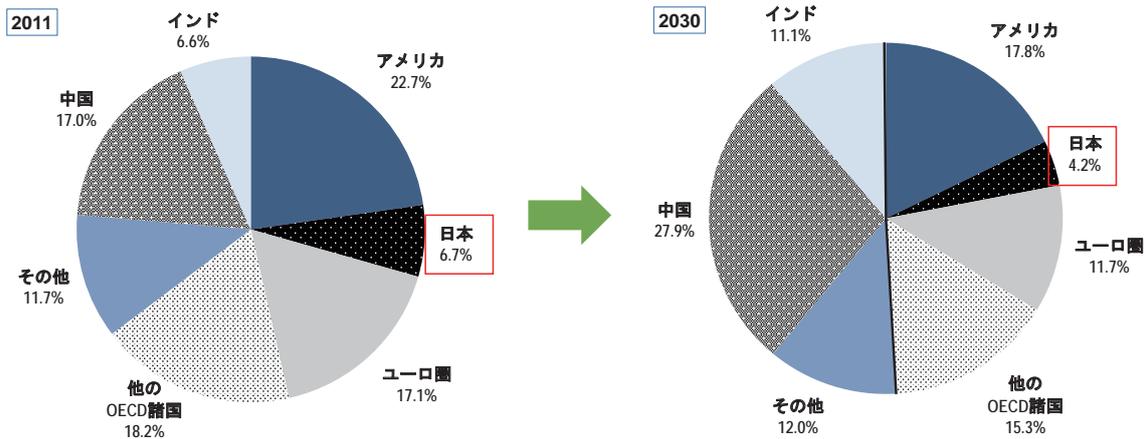


出展: 国立社会保障・人口問題研究所  
『日本の将来推計人口』

参考図表④

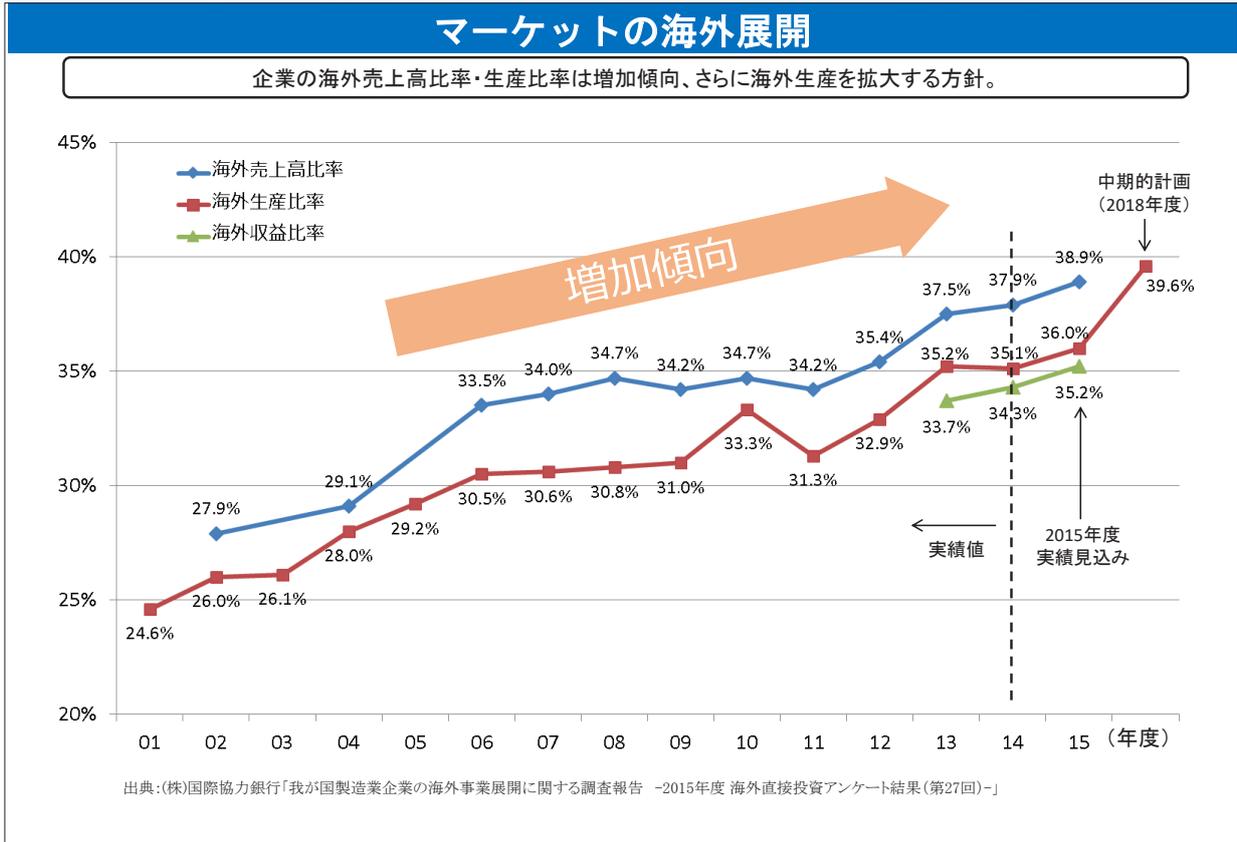
## 世界のGDPに占める日本の割合

世界のGDPに占める日本の割合について、2011年時点では6.7%だったが、2030年には4.2%になるとの予測がある。

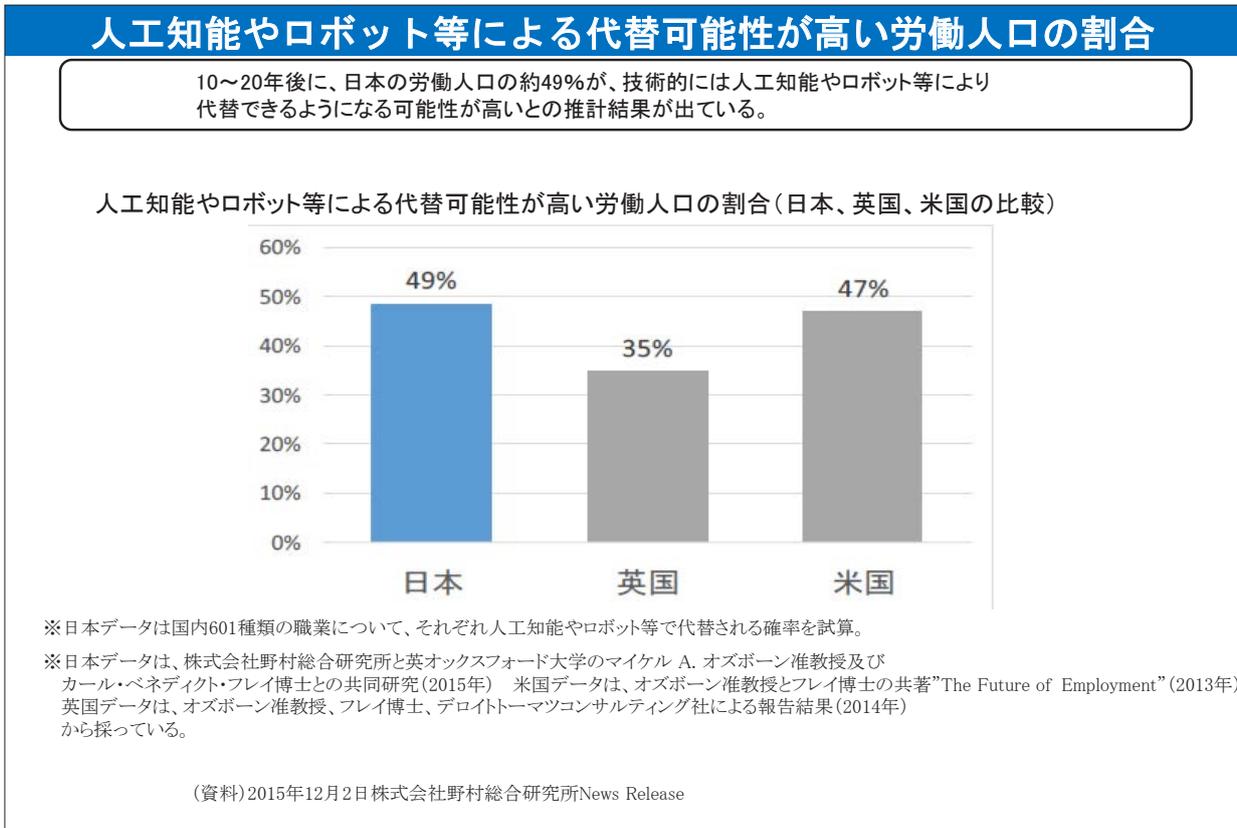


(資料)「Looking to 2060: Long-term global growth prospects」(OECD)

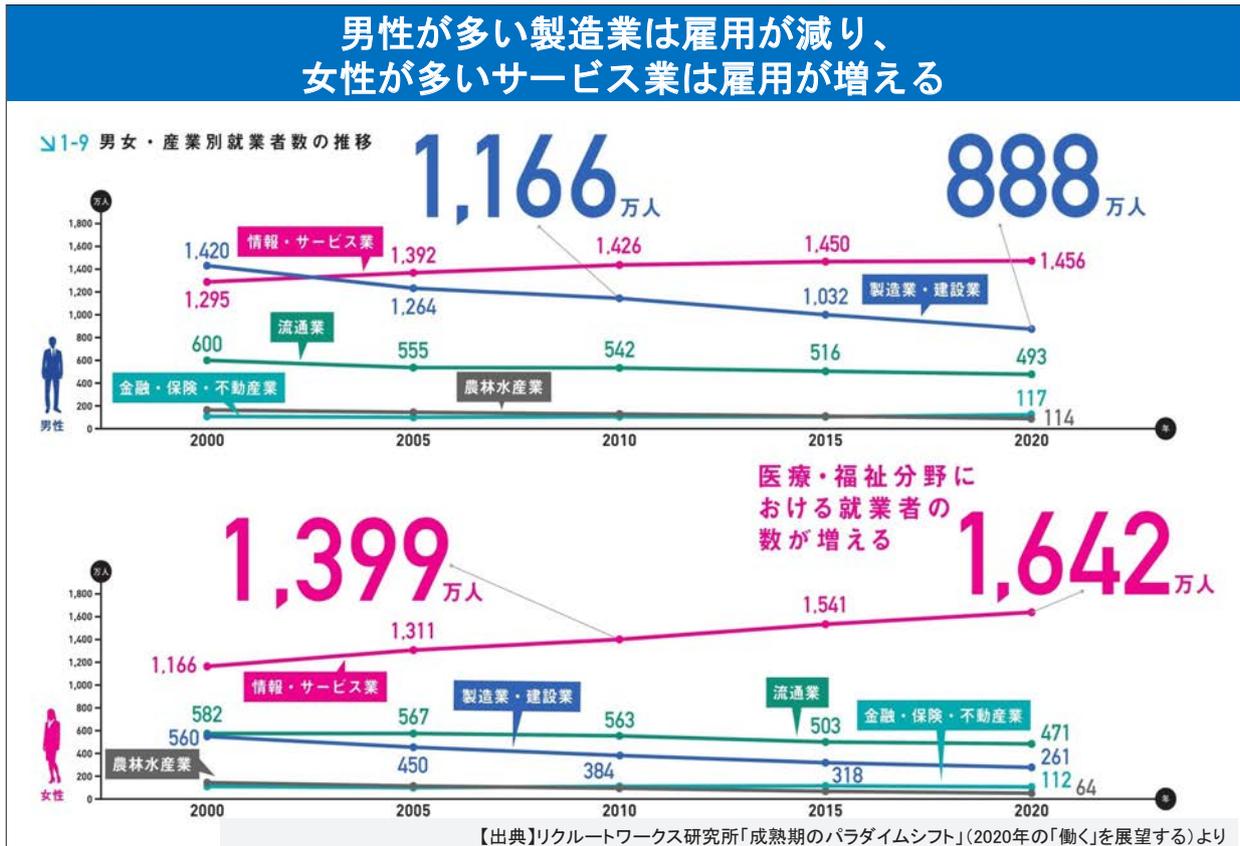
参考図表⑤



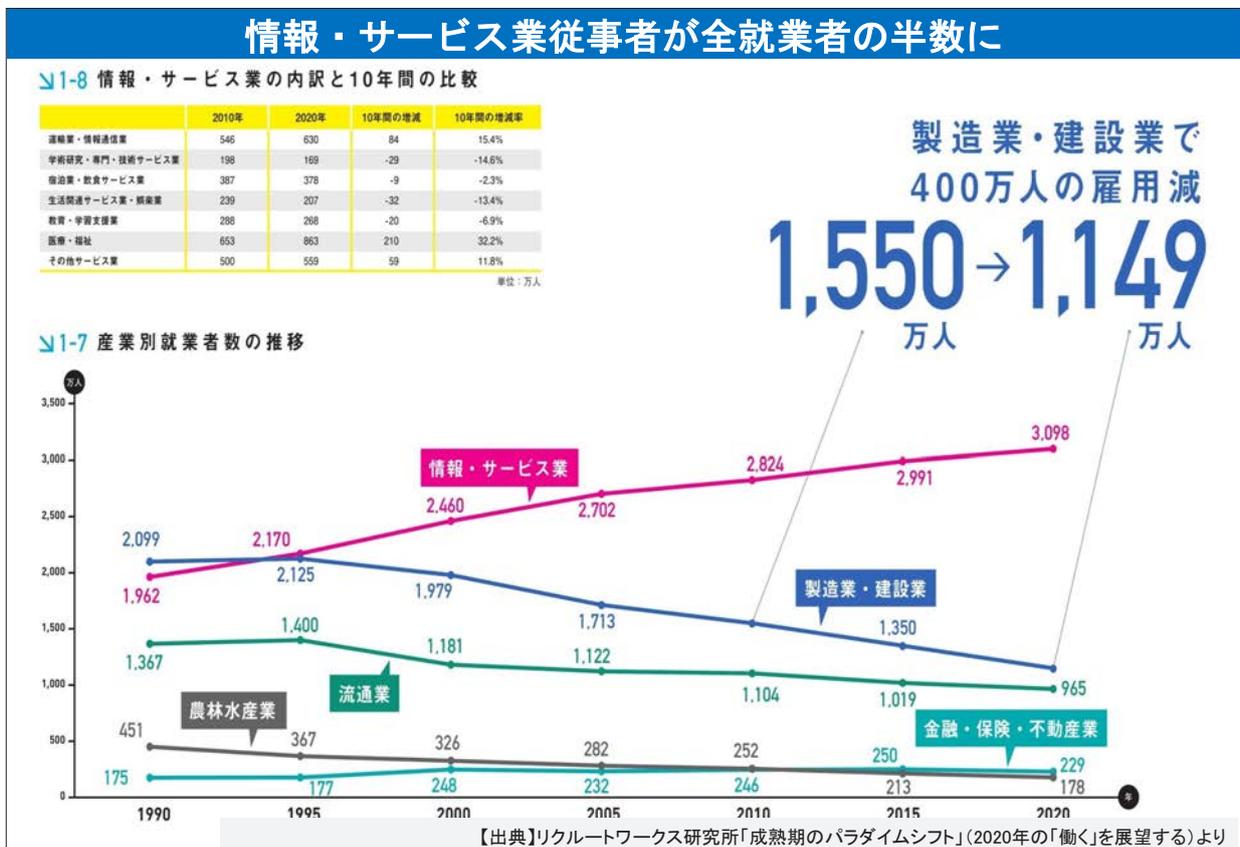
参考図表⑥



参考図表⑦-1



参考図表⑦-2



## 人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業

※50音順、並びは代替可能性確率とは無関係

職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

IC生産オペレーター	検収・検品係員	鍛造工	郵便外務員
一般事務員	検針員	駐車場管理人	郵便事務員
鋳物工	建設作業員	通関士	有料道路料金収受員
医療事務員	ゴム製品成形工(タイヤ成形を除く)	通信販売受付事務員	レジ係
受付係	こん包工	積卸作業員	列車清掃員
AV・通信機器組立・修理工	サッシ工	データ入力係	レンタカー営業所員
駅務員	産業廃棄物収集運搬作業員	電気通信技術者	路線バス運転者
NC旋削盤工	紙器製造工	電算写植オペレーター	
NC旋盤工	自動車組立工	電子計算機保守員(IT保守員)	
会計監査係員	自動車塗装工	電子部品製造工	
加工紙製造工	出荷・発送係員	電車運転士	
貸付係事務員	じんかい収集作業員	道路パトロール隊員	
学校事務員	人事係事務員	日用品修理ショップ店員	
カメラ組立工	新聞配達員	バイク配達員	
機械木工	診療情報管理士	発電員	
寄宿舎・寮・マンション管理人	水産わり製品製造工	非破壊検査員	
CADオペレーター	スーパー店員	ビル施設管理技術者	
給食調理人	生産現場事務員	ビル清掃員	
教育・研修事務員	製パン工	物品購買事務員	
行政事務員(国)	製粉工	プラスチック製品成形工	
行政事務員(県市町村)	製本作業員	プロセス製版オペレーター	
銀行窓口係	清涼飲料ルートセールス員	ボイラーオペレーター	
金属加工・金属製品検査工	石油精製オペレーター	貿易事務員	
金属研磨工	セメント生産オペレーター	包装作業員	
金属材料製造検査工	繊維製品検査工	保管・管理係員	
金属熱処理工	倉庫作業員	保険事務員	
金属プレス工	惣菜製造工	ホテル客室係	
クリーニング取次店員	測量士	マシニングセンター・オペレーター	
計器組立工	宝くじ販売人	ミシン縫製工	
警備員	タクシー運転者	めっき工	
経理事務員	宅配配達員	めん類製造工	

○マニュアル化できる定型的業務  
○データ処理・分析業務

(資料)2015年12月2日株式会社野村総合研究所News Release

## 人工知能やロボット等による代替可能性が低い100種の職業

※50音順、並びは代替可能性確率とは無関係

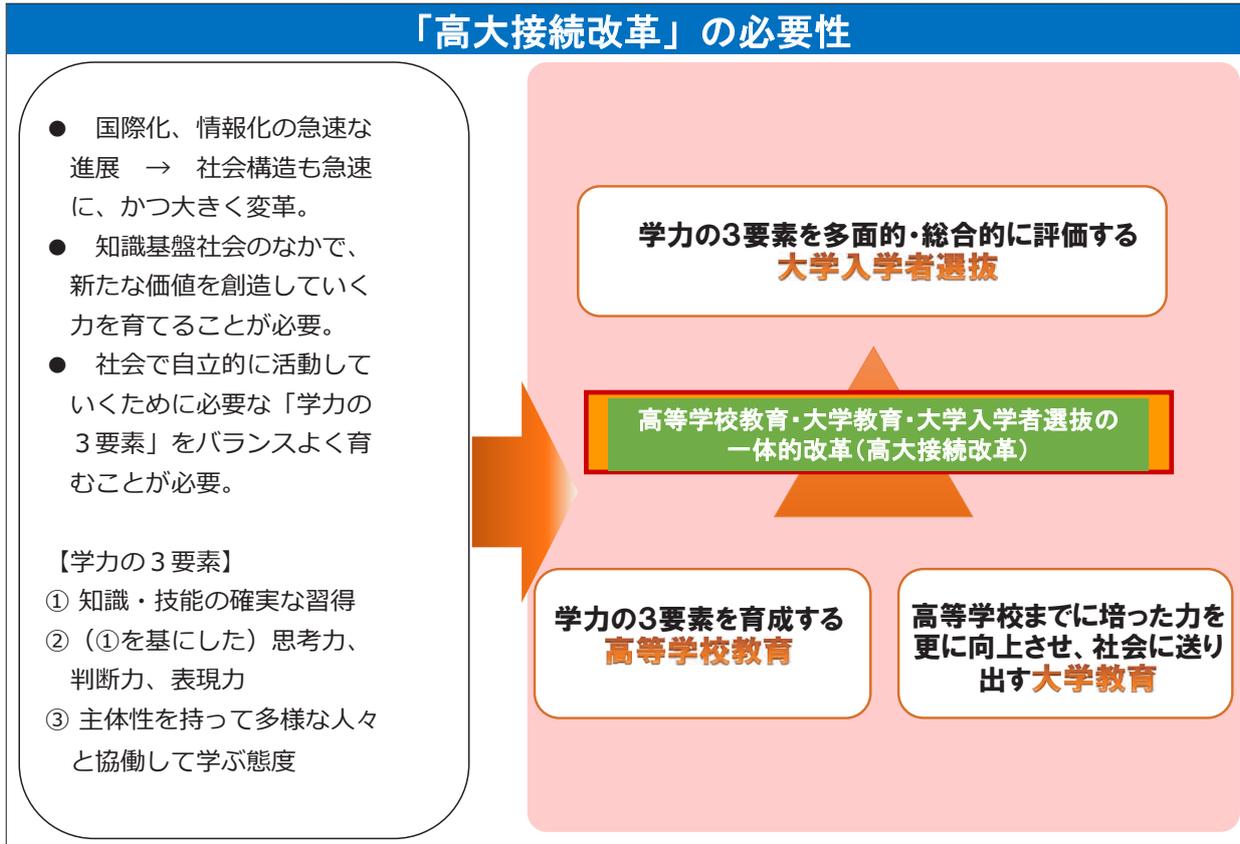
職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

アートディレクター	雑誌編集者	ディスプレイデザイナー	幼稚園教員
アウトドアインストラクター	産業カウンセラー	デスク	理学療法士
アナウンサー	産婦人科医	テレビカメラマン	料理研究者
アロマセラピスト	歯科医師	テレビタレント	旅行会社カウンター係
犬訓練士	児童厚生員	図書編集者	レコードプロデューサー
医療ソーシャルワーカー	シナリオライター	内科医	レストラン支配人
インテリアコーディネーター	社会学研究者	日本語教師	録音エンジニア
インテリアデザイナー	社会教育主事	ネイル・アーティスト	
映画カメラマン	社会福祉施設介護職員	バーテンダー	
映画監督	社会福祉施設指導員	俳優	
エコノミスト	獣医師	はり師・きゆう師	
音楽教室講師	柔道整復師	美容師	
学芸員	ジュエリーデザイナー	評論家	
学校カウンセラー	小学校教員	ファッションデザイナー	
観光バスガイド	商業カメラマン	フードコーディネーター	
教育カウンセラー	小児科医	舞台演出家	
クラシック演奏家	商品開発部員	舞台美術家	
グラフィックデザイナー	助産師	フラワーデザイナー	
ケアマネージャー	心理学研究者	フリーライター	
経営コンサルタント	人類学者	プロデューサー	
芸能マネージャー	スタイリスト	ペンション経営者	
ゲームクリエイター	スポーツインストラクター	保育士	
外科医	スポーツライター	放送記者	
言語聴覚士	声楽家	放送ディレクター	
工業デザイナー	精神科医	報道カメラマン	
広告ディレクター	ソムリエ	法務教官	
国際協力専門家	大学・短期大学教員	マーケティング・リサーチャー	
コピーライター	中学校教員	マンガ家	
作業療法士	中小企業診断士	ミュージシャン	
作詞家	ツアーコンダクター	メイクアップアーティスト	
作曲家	ディスクジョッキー	盲・ろう・養護学校教員	

○マニュアル化できない判断や企画・  
創作等が必要な業務  
○個に応じた対応が必要な対人関係  
業務

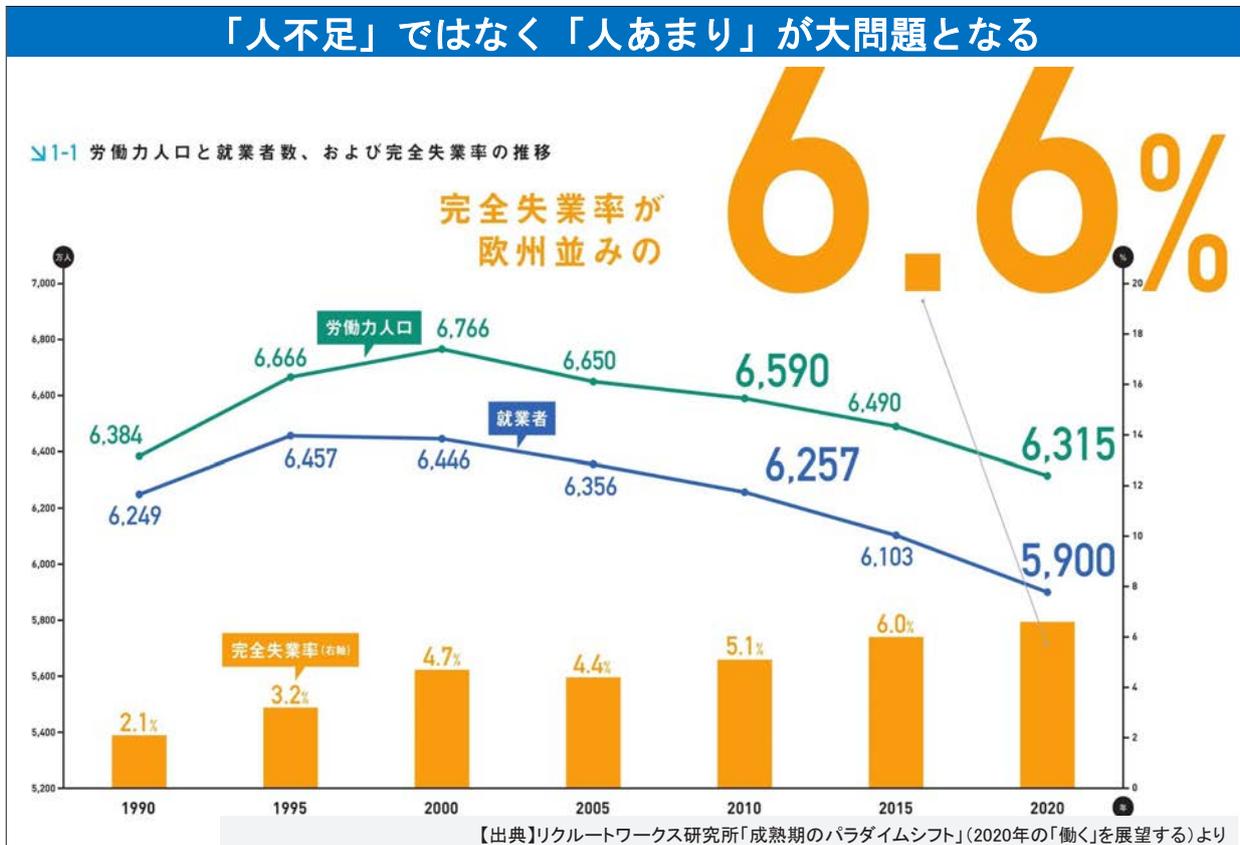
(資料)2015年12月2日株式会社野村総合研究所News Release

参考図表⑨



(出典：平成28年3月文部科学省高大接続システム改革会議 最終報告書資料を一部加工)

参考図表⑩





学校法人二松學舎

学校法人二松学舎

〒102-8336 東京都千代田区三番町6番地16 TEL 03-3261-7407