

私立大学の経営課題と戦略的経営について

～厳しい経営環境にどう対処していくか～

学校法人二松学舎 理事長 水戸英則

私立大学の経営環境と高等教育改革動向

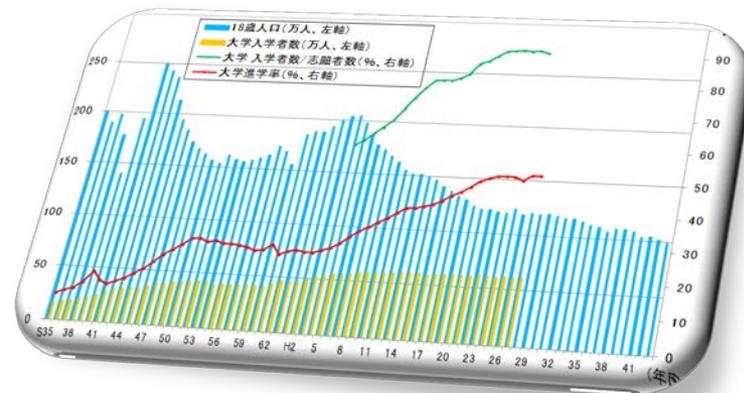
私立大学の現況 少子高齢化の先行き、定員充足状況 財務状況
 国私格差の実態 経営環境の大きな変化 高等教育改革動向

私立大学における様々な課題と戦略的経営の必要性

経営・戦略的経営 経営の4原則

戦略的経営6つの切り口

- ・教職員の意識改革と教職協働体制
- ・経営のガバナンスの強化
- ・教育・研究の質の改善
- ・情報公開と社会的責任
- ・財務改革・財務中期計画の策定
- ・外部評価



中・長期経営計画

6つの切り口を前提とした中・長期経営計画の策定・

策定手順、本学の長期ビジョンの概要

2020PLANの基本理念と改革5本柱等

2030PLAN の作成へ

兼務役職等(平成29年4月1日現在)

文部科学省私学振興検討会議 委員

同 学校法人運営調査委員

日本私立大学協会常務理事(事務研修委員会担当)

同企画・財務・私学高等教育研究所・基本問題各委員会委員

私立大学連合会経営委員会・教育財源小委員会各委員

財団法人日本高等教育評価機構 企画運営委員会委員・同評価員(大学・短大・専門職大学院評価委嘱)・

同大学・短大意見申立て審査会委員(主査)

大学評価学位授与機構大学ポータル運営委員会 委員

文部科学省国立大学法人評価委員会委員(平28年2月まで)

同・同分科会委員・同専門員・同業務・財務等審議専門部会委員(同)

日本私立大学協会関東地区連絡協議会評議員

IAUP(世界大学総長協会)日本委員会 委員

二松学舎大学非常勤講師(国際政治経済学部)

日本金融学会会員。

ディレクトフォース会員等

大学数と在籍者数推移

私立大学数はわが国大学数の約8割弱を占め、同在籍者数は7割強を占有

学校数	国立	公立	私立	総計	参考 短大(私立)
平成27年度 A	86(11.0)	89(11.4)	604 (77.5)	779(100)	346(328)
平成4年度 B	98(18.6)	41(7.8)	384 (73.4)	523(100)	591(499)
A-B	▲12	48	220	256	▲245(▲171)

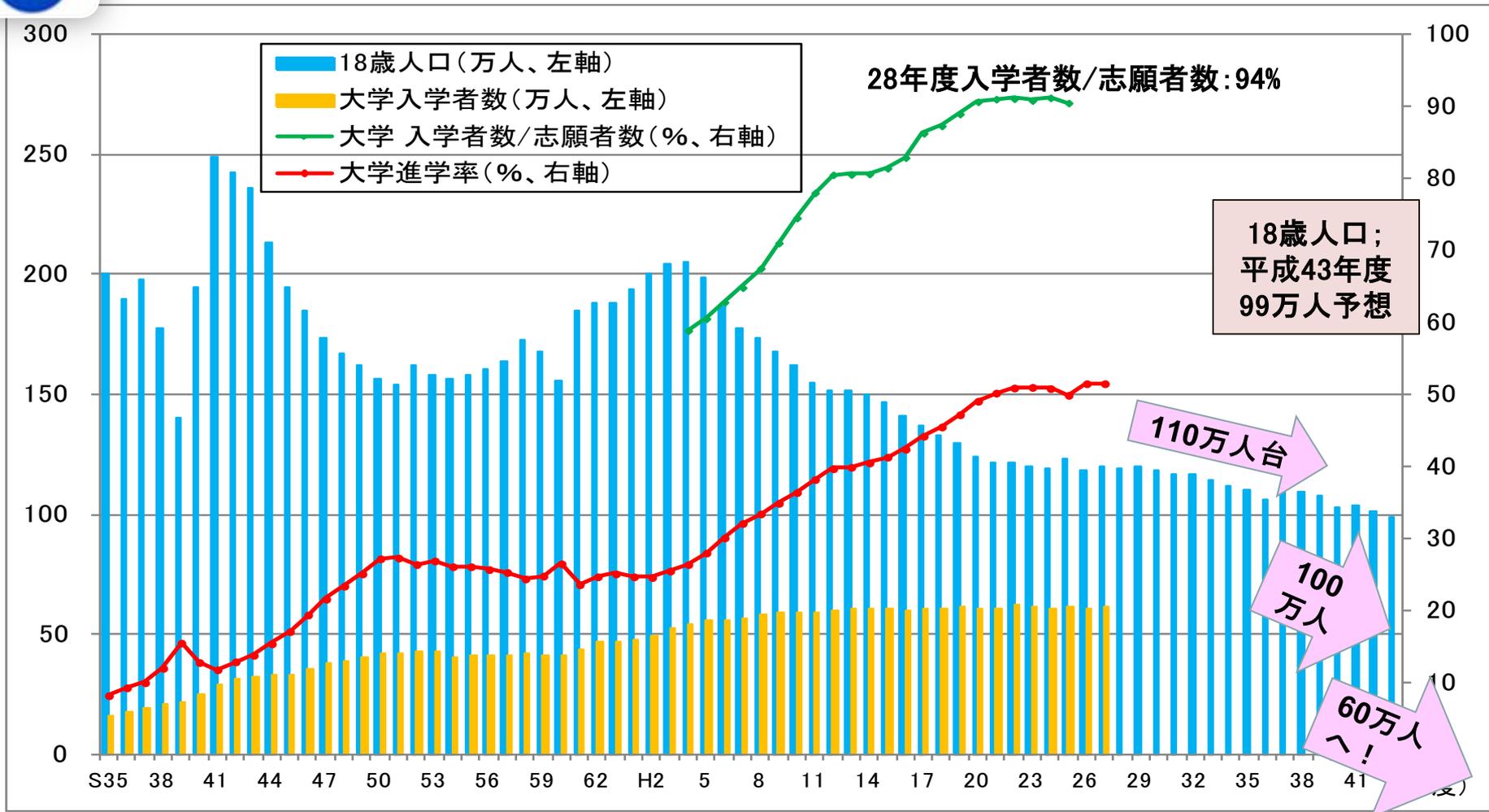
平成年度	4年 A	27年 B	B-A
全体 A 人	2,293,269	2,860,210	566,941
国立	543,198	610,802	67,604
公立	69,522	148,766	77,244
私立 B	1,680,549	2,100,642	420,093
私立/全体 B/A(%)	73.3	73.4	0.1

私立大学604の内1学年定員800名以下(在籍3200名)大学(中小規模大学)は約8割

文部科学省、27年度学校基本調査



私学経営環境：18歳人口、大学数、大学進学者数等の推移



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



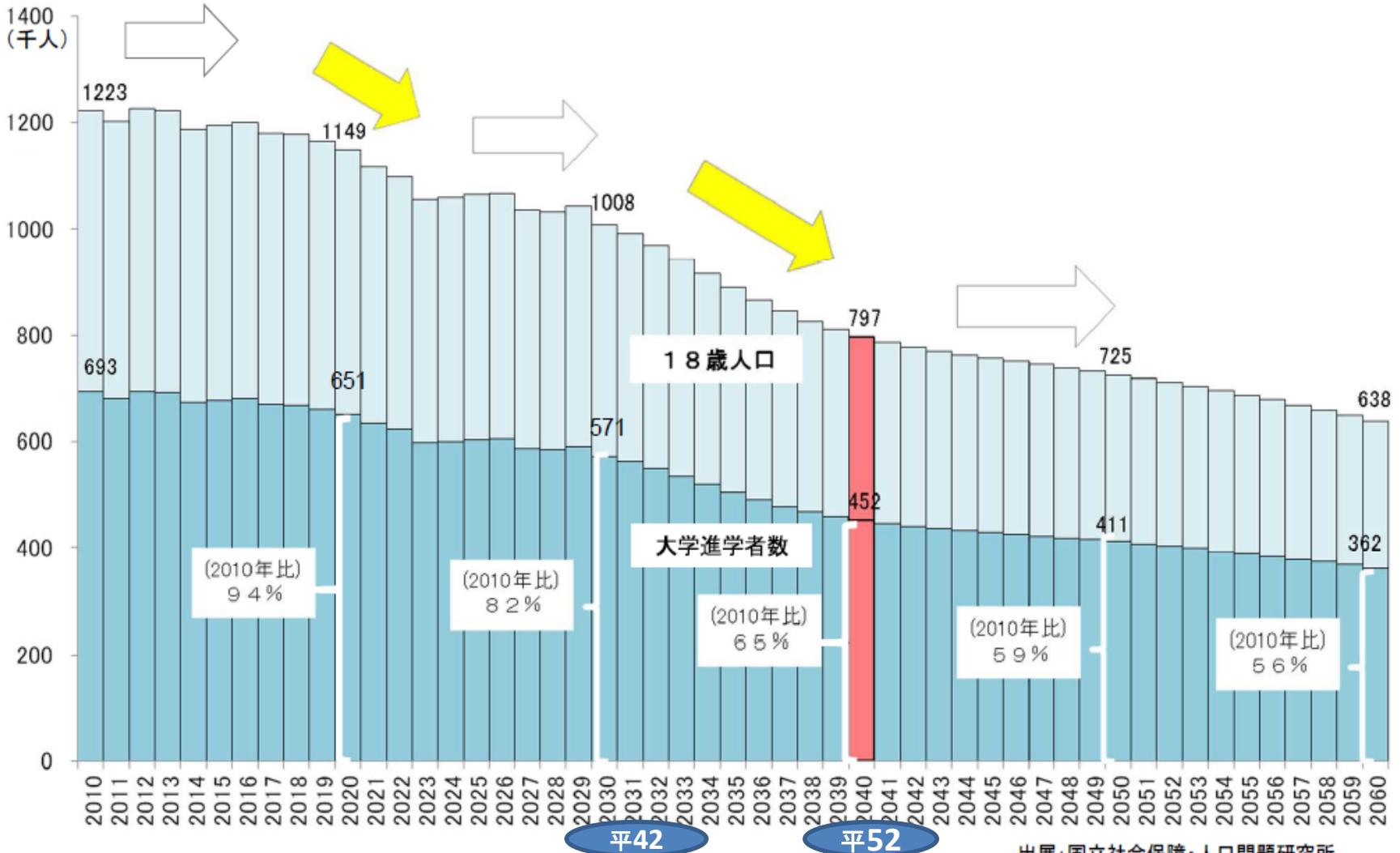
平成27年
 大学総数: 779校
 私立大学数: (604校)
 18歳人口: 120万人
 入学定員: 58.4万人(25年度)

※18歳人口、
 入学者数、
 進学率は
 27年度数値。

出典:
 文部科学省
 学校基本調査

18歳人口推移と将来の大学進学者推計

18歳人口は2031年99万人、2040年79万人へと現在比4割の減少
 大学進学率が27年度と同数と仮定した場合、30年後の2040年には約40万人へ



出展：国立社会保障・人口問題研究所
 『日本の将来推計人口』



私立大学の入学定員充足状況（単位：校、％）

区分/年度	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
大 学 数	521	533	542	550	559	565	570	569	572	577	576	578	579	577
100%以上の学校数	374	378	382	329	337	299	305	351	349	313	344	313	329	320
割合	71.8%	70.9%	70.5%	59.8%	60.3%	52.9%	53.5%	61.7%	61.0%	54.2%	59.7%	54.2%	56.8%	55.5%
80%～100%の学校数	71	76	86	125	96	112	128	110	116	143	125	143	136	140
割合	13.6%	14.3%	15.9%	22.7%	17.2%	19.8%	22.5%	19.3%	20.3%	24.8%	21.7%	24.7%	23.5%	24.3%
50%～80%の学校数	59	64	57	76	109	125	106	95	91	103	91	107	101	104
割合	11.3%	12.0%	10.5%	13.8%	19.5%	22.1%	18.6%	16.7%	15.9%	17.9%	15.8%	18.5%	17.4%	18.0%
50%未満の学校数	17	15	17	20	17	29	31	13	16	18	16	15	13	13
割合	3.3%	2.8%	3.1%	3.6%	3.0%	5.1%	5.4%	2.3%	2.8%	3.1%	2.8%	2.6%	2.2%	2.3%
定員未充足校	147	155	160	221	222	266	265	218	223	264	232	265	250	257
割合	28.2%	29.1%	29.5%	40.2%	39.7%	47.1%	46.5%	38.3%	39.0%	45.8%	40.3%	45.8%	43.2%	44.5%
充足率80%以上	445	454	468	454	433	411	433	461	465	456	469	456	465	460
割合	85.4%	85.2%	86.3%	82.5%	77.5%	72.7%	76.0%	81.0%	81.3%	79.0%	81.4%	78.9%	80.3%	79.7%

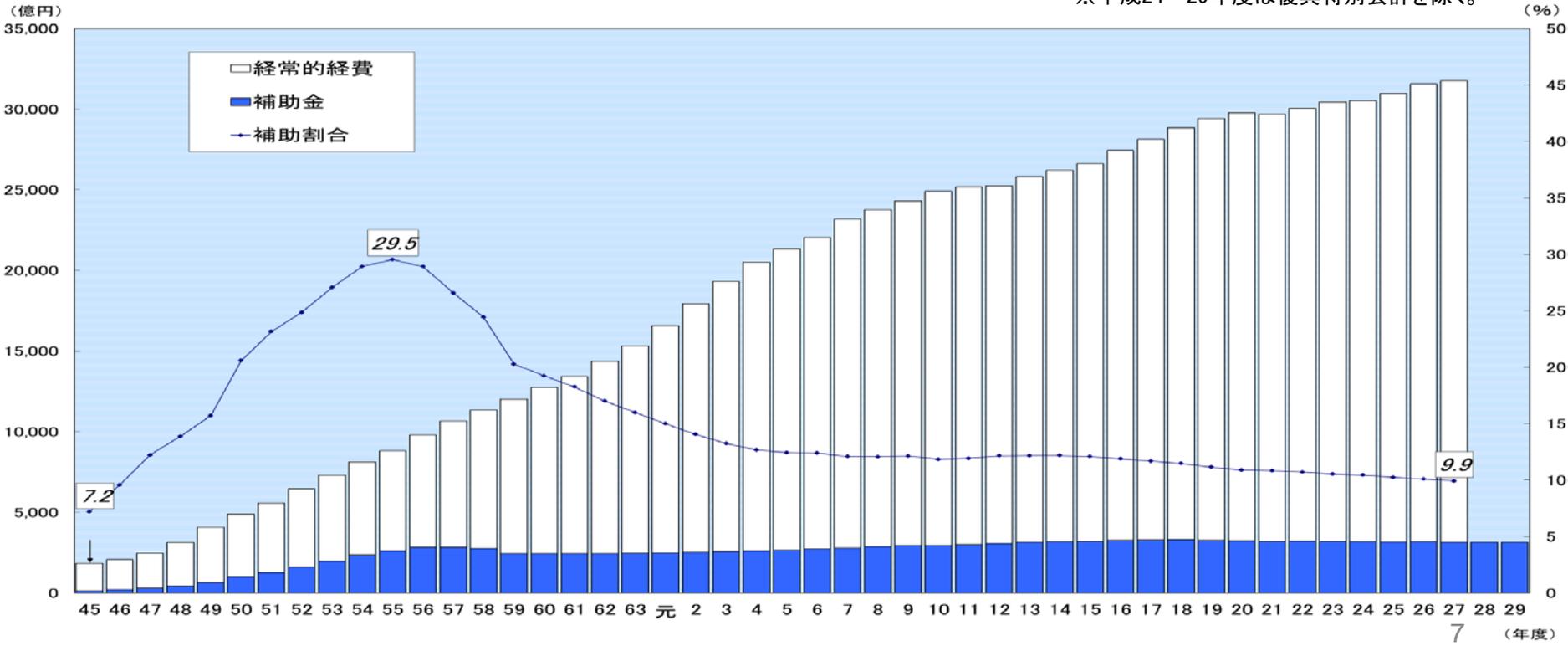


私立大学等における経常的経費と経常費補助金額の推移

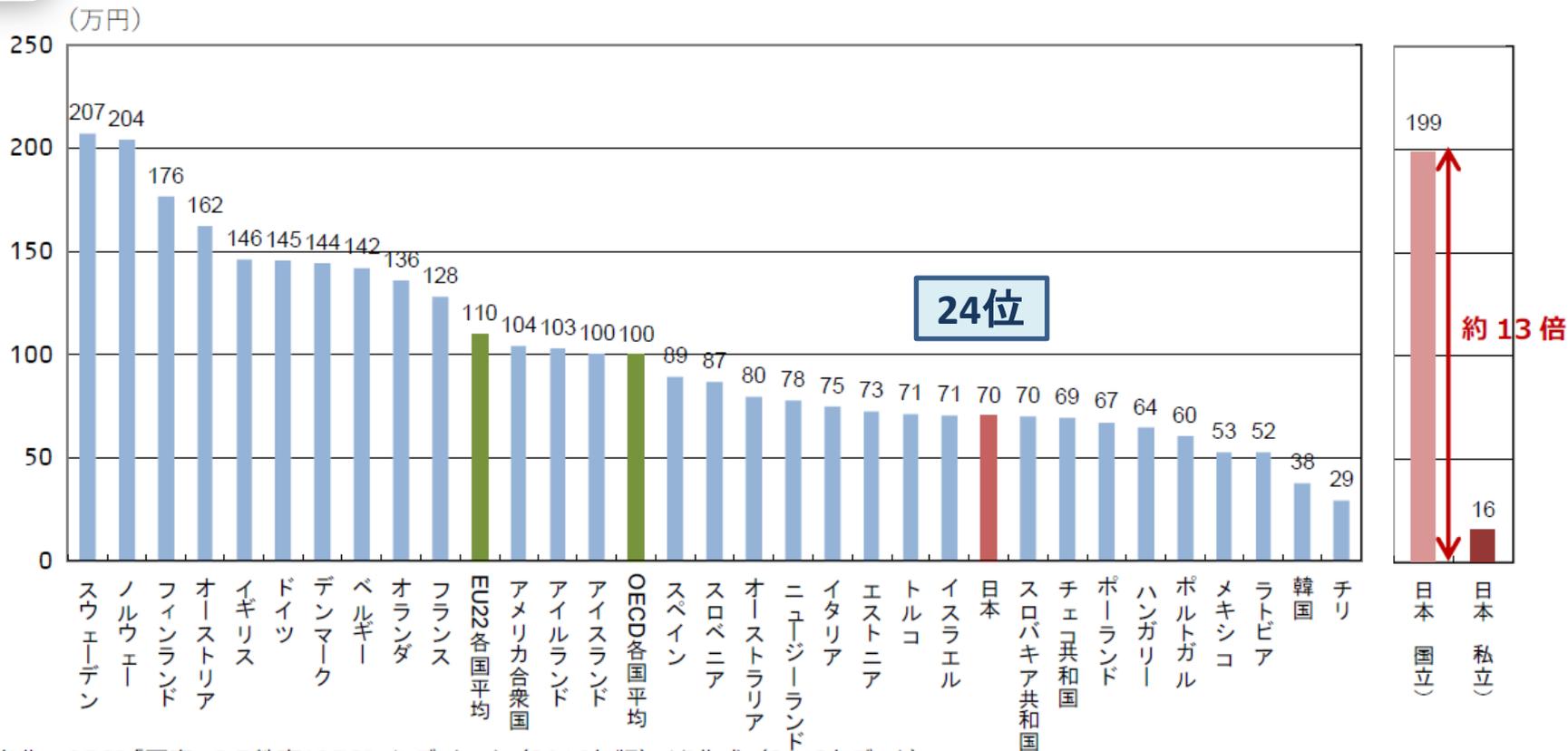
(単位:億円・%)

区分	S50年度	55年度	H5年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度 (予算案)
経常的経費	4,892	8,818	21,359	28,849	29,426	29,786	29,691	30,052	30,449	30,516	30,977	31,580	31,773		
経常費補助金	総額	1,007	2,605	2,656	3,313	3,281	3,249	3,218	3,222	3,209	3,188	3,175	3,184	3,153	3,153
	(伸率)	(57.4)	(10.6)	(2.1)	(0.6)	(▲ 1.0)	(▲ 1.0)	(▲ 1.0)	(0.1)	(▲ 0.4)	(▲ 0.7)	(▲ 0.4)	0.3	(▲ 1.0)	0
	伸額	367	250	54	20	▲ 32	▲ 32	▲ 31	4	▲ 13	▲ 22	▲ 12	9	▲ 31	0
	うち特別補助割合	(1.7)	(2.8)	(15.0)	(33.5)	(33.9)	(34.3)	(34.3)	(34.2)	(12.4)	(12.4)	(12.4)	(13.3)	(14.0)	(14.3)
補助割合	20.6	29.5	12.4	11.5	11.1	10.9	10.8	10.7	10.5	10.4	10.3	10.1	9.9		

※平成24～29年度は復興特別会計を除く。



学生1人当り公的財政支出の国際比較 OECD各国高等教育（2013年）



出典：OECD「図表でみる教育」OECDインディケーター（2016年版）より作成（2013年データ）

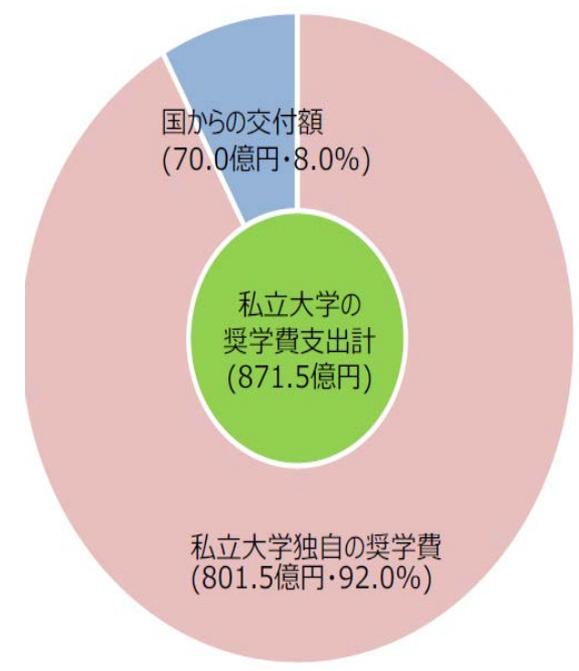
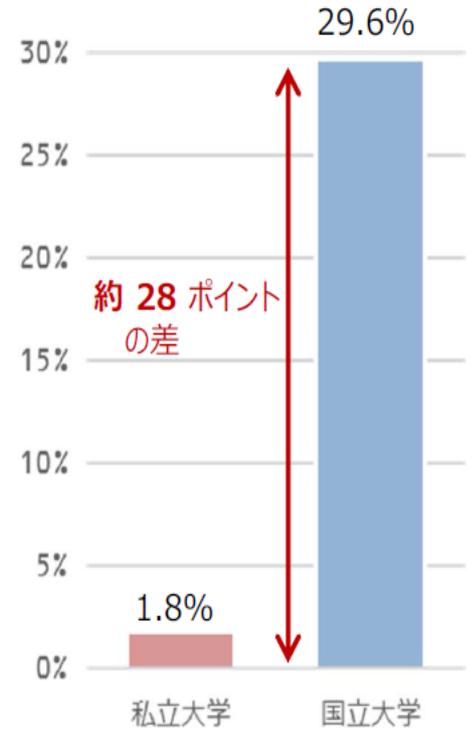
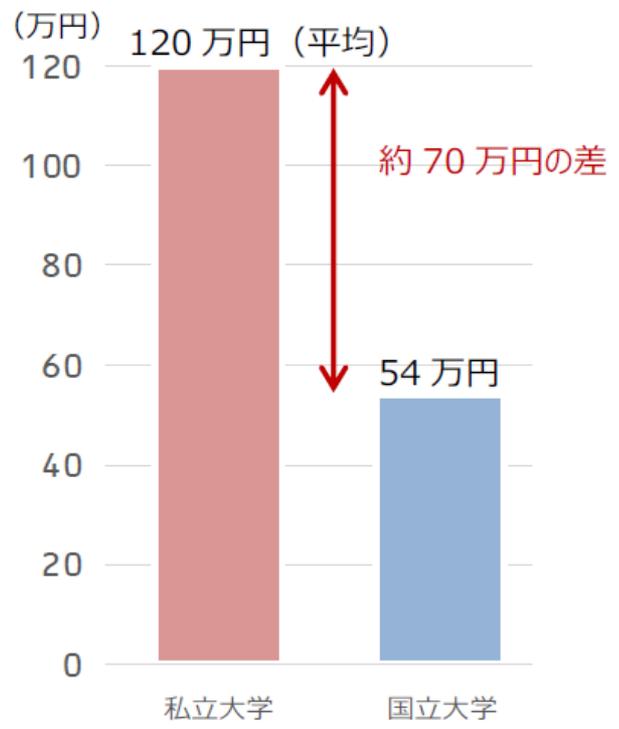
※OECDは、日本の公的・私的機関別の学生一人当たり公財政支出は公表していない。そのため、国立大学については、各法人の『財務諸表付属明細書』（平成27年度）における「運営費交付金債務」「運営費交付金以外の国等からの財源措置の明細（施設費の明細・補助金等の明細）」を合計し作成、私立大学については、『今日の私学財政（大学・短期大学編）』（平成28年度）「大学法人」の「事業活動収支計算書（大学部門）」の「経常費等補助金」と「施設設備補助金」の合計から「地方公共団体補助金」を除いて作成。

※OECDのデータは各国通貨による算定結果を購買力平価（PPP）で米ドル換算したものであり、その額に日本のPPPレート(102.74円)を掛けて円に換算した。

- 日本における大学生一人当たりの公財政支出額は年間 70 万円で、OECD 各国平均の 100 万円を大きく下回ります。ただし、公財政支出を国立・私立で比較した場合、国立大学は 199 万円で、OECD 各国で最も高い水準となります。一方、私立大学はわずか 16 万円で、国立大学の約 13 分の 1 であり、OECD 各国の中で最下位です。国私間の格差を是正した上で、公財政支出の水準を高める必要があります。

授業料減免（2014年）と授業料（2016年）の国私格差 私立大学の奨学費支出に占める国費の割合

国立 330億円
私立 100億円



- 私立大学は学生数約210万人のうち約3.8万人（1.8% [平成26年度実績]）の学生しか授業料減免の補助対象となっていないにもかかわらず、国立大学は学生総数約61万人のうち延べ人数で約18.1万人（29.6% [平成26年度実績]）の学生が免除されています。
- そのため、私立大学は、独自の奨学金制度を創設し、学生の経済的支援を行っていますが、国からの支援は、私立大学の奨学費支出計871.5億円のうち、70.0億円（8.0%）に過ぎません。



私立大学の経営状況推移一覧（平成15～27年度）

大学法人事業活動収支（帰属収支）差額比率分布

平成 年度	大学 法人数	▲50.0	▲50.0	▲40.0	▲30.0	▲20.0	▲10.0	00	10.0	20.0	30.0	
		~ ▲50.1	~ ▲40.1	~ ▲30.1	~ ▲20.1	~ ▲10.1	~ ▲0.1	~ 9.9	~ 19.9	~ 29.9	~ 80.0以上	
15	482	7	6	4	15	22	66	164	143	42	13	
16	495	7	3	6	14	31	62	183	151	30	8	
17	504	9	2	3	11	43	70	186	129	34	17	
18	516	9	4	5	12	29	108	194	120	23	12	
19	527	13	7	4	15	37	106	201	102	20	22	
20	531	28	5	21	15	52	114	195	78	14	9	
21	536	11	11	10	24	49	110	206	84	23	8	
22	532	←	54		→	48	101	223	86	← 20	→	
23	541	11	4	13	26	48	124	209	79	21	6	
24	539	10	3	14	15	40	106	245	79	21	6	
25	543	7	7	7	12	35	105	246	89	25	10	
26	544	10	3	12	15	42	96	232	95	24	15	
27	548	6	5	7	16	44	120	239	80	20	11	
37(予 測)	548	←	92(140)				→	157(161)	283(253)	11(0)	← 5	→

平成37年度予測の算出方法：

①平成15年度の大学法人数が平成27年度と同数の548校だったと仮定し、15年度の実際の分布割合により、15年度の収支差額比率分布ごとの仮定の大学法人数を算出。

②27年度の収支差額比率分布ごとの大学法人数から、上記①で算出された値を差し引き、10年間に調整した数値が、収支差額比率分布ごとの増減となる。③上記②で算出された数値を、27年度の実数に加えて37年度の予測値とした。

例えば、事業活動収支差額比率10.0～19.9のケースでは、15年度中の分布割合が29.7%。548校をベースに計算すると、163校が10.0～19.9の範囲にあったことになる。26年度では80校なので、10年間に $[(80校 - 163校) \div 12 \times 10 = 69校]$ 減少したと計算される。27年度実数の80校からこの66校を差し引いて、11校と算出した。()内の数字は、大学法人全体で最も収支の悪かった平成20年度と、548校ベースに調整した15年度の数値を用いて同様の方法で算出した、最も悲観的な予測。

- ①少子化が進展、地方所在私大中心に定員未充足先が増加、財務悪化が進捗。
採算点の充足率80%未満先は28年度集計で117先、全私学の2割以上を占有。
- ②国公私間の公費負担の格差から、授業料格差、施設設備の設置者負担原則等財務面で大きな遜色、財務を圧迫。
- ③知識基盤社会、グローバル化の進展を背景に、アクティブラーニング、語学教育、ICTの導入等私大経常費が年々増加。一方経常補助比率は、27年度9.9%とさらに低下。



平成27年現在、全学校法人の34%が事業活動収支差額比率がマイナス。12年前（同25%）比悪化。同比率マイナス20%以上の先が、常時30~50先程度、同10%以上20%未満先も40~50先程度存在、その状態が継続。

今後も上記①~③の要因が変わらない限り、私立大学の財務について悪化圧力が働き、今後10年間で、同マイナス先は全私立大学の45%（同マイナス20%超先は約2割）へと拡大のおそれ。

私立大学を取り巻く環境の変化

「一億総活躍社会」「100歳構想委員会」

(生産性革命、第4次産業革命等経済成長の実現、地方創生、子育て支援、教育再生、生涯現役社会など)

内閣府 教育再生実行会議 地方大学の振興等に関する有識者会議等

文部科学省 中央教育審議会 高等教育将来構想部会 私立大学の振興検討会議等

経営環境の変化

社会経済情勢

- ・グローバル化、知識基盤社会の進展
- ・AI,IOT等第4次産業革命の進展等経済・社会環境の急激な変化
- ・18歳人口、労働力人口の急減。国力の低下懸念。

私学行政

- ・定員管理の厳格化。
- ・東京23区内所在大学の増員規制等制限措置の実施
- ・大学の都心回帰と都心立地の優位性後退
- ・ガバナンスの充実強化や更なる情報公開の要請
- ・アクティブラーニング・グローバル教育等教育改革の展開
- ・入試改革・高大接続・偏差値→個性・適性重視教育
- ・実践的な教育を行う専門大学の開校
- ・国私格差等から来る恒常的な財政悪化要因

私立大学
(学校法人)

現在の高等教育改革の動向

「一億総活躍社会」の実現（生産性革命や第4次産業革命による経済成長の実現、地方創生、子育て支援、教育再生、生涯現役社会など）

社会への送り出し（学校教育の入口から出口まで一貫して社会との関係を重視）

大学の機能強化

卒業認定・学位授与の方針に基づき大学教育の質を保証

大学教育改革の推進

教育課程編成・実施の方針に基づく教育の実施

- ✓ 三つの方針（卒業認定・学位授与、教育課程編成・実施、入学者受入れ）に基づく大学教育の質的転換

産業構造の変化や新たなニーズへの対応

- ✓ 「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関」の制度化
- ✓ 専門職大学院・高等専門学校機能強化
- ✓ 社会人の学び直しの促進（「職業実践力育成プログラム」(BP)認定制度等）
- ✓ AI・IoT等を牽引する「第4次産業革命に向けた人材育成総合イニシアティブ」の推進（数理、情報関係学部・大学院の強化等）

大学の国際化・学生の双方向交流の推進

- ✓ 教育環境・教育内容の国際化の推進（スーパーグローバル大学創成支援等）
- ✓ 双方向の留学生交流の促進（トビタテ！留学JAPAN日本代表プログラム等）

大学院教育改革・研究力強化

- ✓ 「卓越大学院（仮称）」構想の具体化
- ✓ 「卓越研究員」制度等による独創的で優秀な研究者の養成

地域社会の中核としての大学の機能強化

- ✓ 「奨学金」を活用した大学生等の地方定着の促進
- ✓ COC(Center of Community)構想の推進（地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)等）

ガバナンス改革・基盤整備

国立大学の機能強化

- ✓ 第3期（H28年度から）の運営費交付金や評価の在り方の見直し
- ✓ 「指定国立大学法人」制度の創設
- ✓ 学長のリーダーシップに基づく組織再編・学内資源再配分の促進

大学のガバナンス改革

- ✓ 学校法人のガバナンス強化・情報公開等機能強化等
- ✓ 学長のリーダーシップの確立（学長を補佐する全学的な体制の整備等）
- ✓ 学内組織の運営・連携体制の整備（教授会の役割の明確化等）

私立大学の振興

- ✓ 人口減少の克服に向けた私立大学等の教育研究基盤強化
- ✓ 私立大学等のガバナンス、財政基盤の在り方、経営困難な状況への対応などの総合的な検討（私立大学等の振興に関する検討会議の設置）

奨学金事業

- ✓ 奨学金の「有利子から無利子へ」の流れの加速
- ✓ 新たな「所得連動返還型奨学金制度」の導入に向けた対応の加速
- ✓ 給付型奨学金の創設に向けた検討、HECS-HELP方式の導入

大学入学者選抜改革

入学者受入れの方針に沿った選抜の実施

- ✓ 個別大学における入学者選抜の改革
- ✓ 「大学入学希望者学力評価テスト（仮称）」の導入

高等学校教育改革

- ✓ 学習指導要領の抜本的な見直し
- ✓ 学習・指導方法の改善
- ✓ 多面的な評価の推進 → 「高等学校基礎学力テスト（仮称）」の導入

高大接続改革

18歳人口の更なる減少、第4次産業革命等経済・社会環境の変化等基本的な要因の他、既述のとおり、私立大学経営を巡る環境は大きく変動、私立大学等の経営は、これら環境変化の諸変数を織り込みつつ、戦略的に進めていく必要。

私立大学の戦略的経営 経営の4原則と6つの切り口

経営の4原則

ガバナンス

マーケット・イン

透明性と情報公開

公共性と地域連携

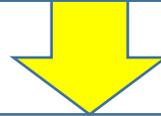
6つの切り口

- ①教職員の意識改革、教職協働体制
- ②経営・教学双方のガバナンスの強化
- ③教育・研究の質の継続的な改革
- ④情報公開と社会的責任
- ⑤適切な財務運営・中長期計画の策定
- ⑥外部評価の活用

経営？ 戦略？ 戦略的経営？

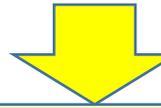
経営とは

組織体はその使命・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。



戦略とは

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



戦略的経営とは

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。言い換えれば当該 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

経営の4つ原則

① 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

② 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・販売していく手法。
- 学生・保護者、国民等社会のニーズ重視の観点からの教育・研究の展開。
- グローバル化、知識基盤社会の進展等環境変化を授業に織り込む形での教育改革を推進。「マーケットイン教育」

③ 透明性と情報公開

- 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。IRと経営との関連・重要性

④ 公共性と地域連携

- 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、使命である高等教育を行う公共的な機関
- 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

経営の4原則



戦略的経営6つの切り口

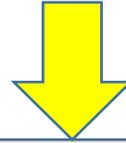
- ① 教職員の意識改革
- ② 経営のガバナンスの強化
- ③ 教育・研究の不断の改革
- ④ 情報公開と社会的責任・コンプライアンス体制の充実
- ⑤ 財務改革と中長期計画の策定
- ⑥ 外部評価の活用

教職員の意識改革



- ① 私学を取り巻く環境変化(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。
- ② 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発信し続け、組織の共有事項とする。
- ③ 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
- ④ 教職員の体系的なSD・FD体制の充実。
 - ・改革を進める主体は教員と職員。
 - ・SDからFDの実施を通じて教員意識を改革
 - ・教職協働体制の確立
- ⑤ 「教職員の改革意識」を進めるための具体的な計画や、その成果や進捗を確認できる情報の共有(具体的なFD・SD計画の実行)

経営のガバナンスの強化



- ① 平成17年私学法の改正⇒理事会・評議員会・監事の機能強化、理事会と評議員会との関係（議決機関と諮問機関）、理事長の代表理事の特定など、法人運営面での理事会の機能強化
- ② 平成27年学校教育法の一部改正により、学長のリーダーシップの確立、副学長の職務内容の見直し、教授会の審議内容の変更と位置づけの学長のへの諮問機関への変更等教学運営における重要事項の変更。
- ③ 平成28年4月発足の私立大学の振興検討会議では、学校法人のガバナンスの強化について、監事機能、評議員会機能、情報公開の充実等私学法の改正を視野に入れた議論が展開
- ④ 経営のガバナンス改革を進め、教学ガバナンスについては一定の委任

在り方

学校法人の運営主体として、大学の使命である教育、研究などの公益活動及び社会貢献の機能を最大化し、その成果を情報公開するなど、その公共性、社会的責任を十分に果たせるよう、他の公益法人と同等の運営の適性性と透明性を確保し、社会から信頼される公益性を備えた存在であり続けることが必要

強化の必要性の背景

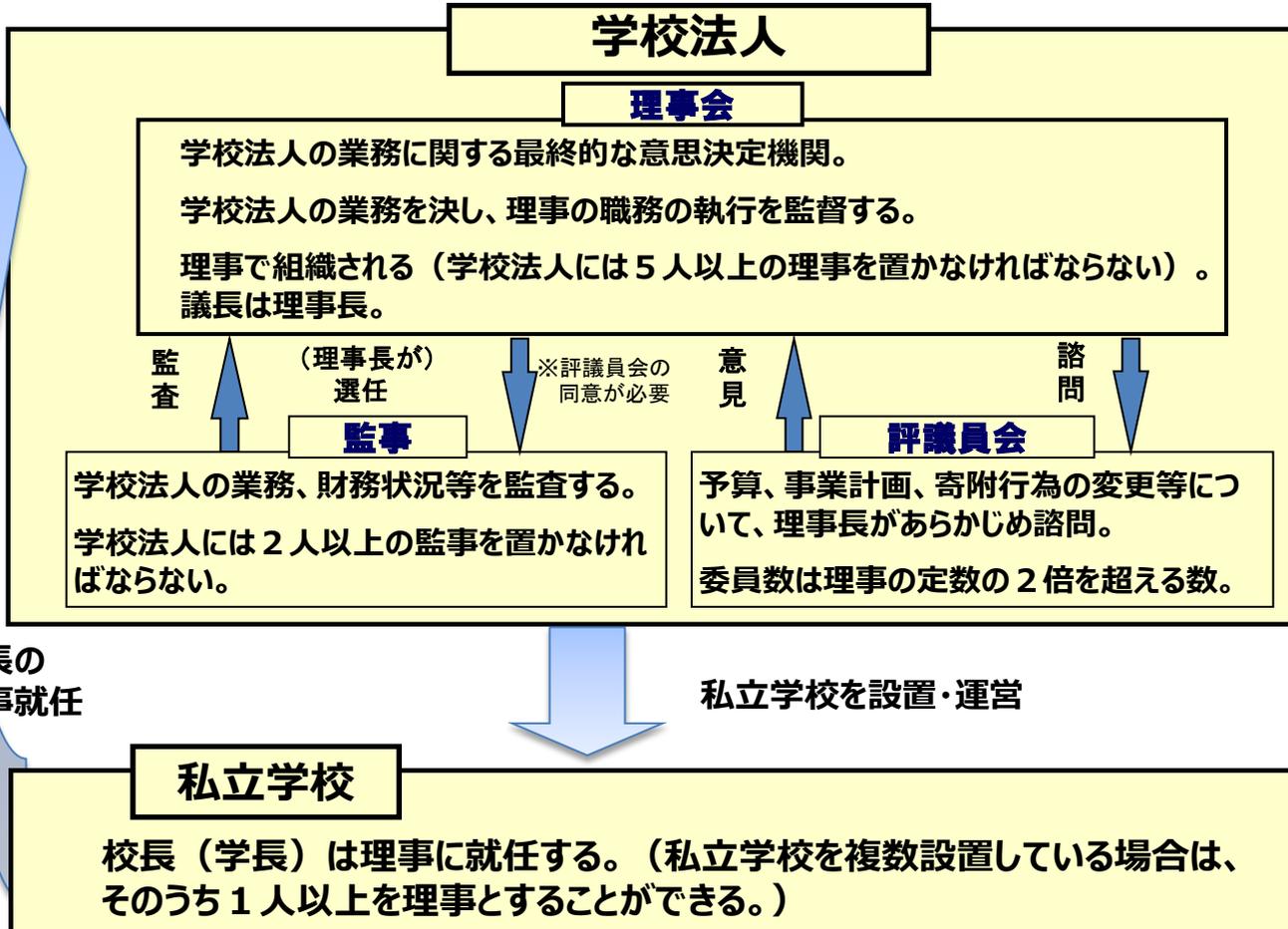
- ①理事会・評議員会・監事制度について一部に「形骸化」の意見
- ②意思決定過程に於いて、権限と責任の所在が不明確で、機動的な大学改革が遅延
- ③ガバナンス欠如にかかわる不祥事が散見
- ④他の公益法人が運営の透明性、情報公開等の改革を進めており、これとの平仄

現状

平成16年の私立学校法の改正により、理事会の設置、理事・監事・評議員会の権限・役割分担を明確にするなど、現行の学校法人の管理運営制度が構築された経緯。また情報公開は私学法上の義務付け事項となった。

学校法人のガバナンスの仕組み

- **学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関は、合議制機関である理事会。理事長**は学校法人を代表し、その業務を総理する。
- 学校法人には**評議員会**を設置。評議員会は**理事定数の2倍以上の定数で組織**、学校法人の職員や卒業生等が評議員に選任。予算事項、事業計画、寄附行為の変更等の事項は、**予め評議員会の意見を聞くこととされている**。
- 大学の、**学長は、学校法人の理事として経営に参画する**。



【理事会】
 学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関
 理事の職務の執行を監督。設置校の校長等を理事として選任（私学法第36条～）

【監事】
 学校法人の業務（教学を含む）財務状況等を監査（37条～）

【評議員会】
 学校法人の運営が法令や寄付行為に基づき適正に行われているか見守り、役員に対し適切な意見を述べ、諮問にこたえることが責務。予算、事業計画、寄附行為の変更等に意見
 （理事長が予め諮問）
 （私学法第41条～）

学校法人のガバナンスの充実策

(理事・理事会、評議員・評議員会)

- ①理事会の議決事項・報告事項の明確化、適時適切な実効性ある開催、学内理事、外部理事の役割の明確化、理事研修の強化等
- ②評議員会の機能である大学運営への幅広い意見の反映と理事会の意思決定に対するチェック機能等(中長期計画、監事の選任、理事・監事の報酬基準の意見聴取・関与等)
- ③理事・評議員の善管注意義務や第三者への損害賠償責任の明確化。理事・評議員の兼務の状況をどう考えるか

監事・会計監査人

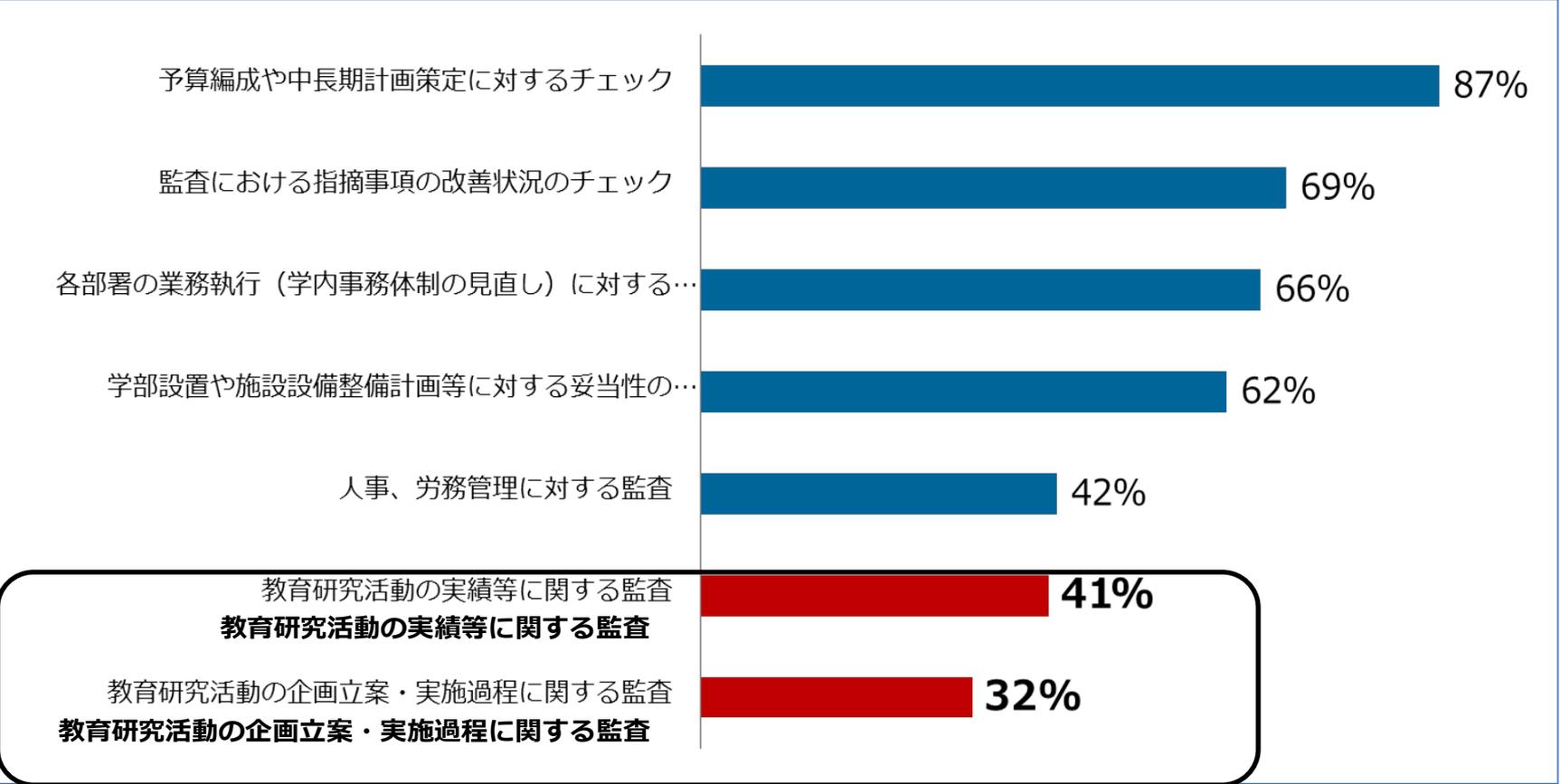
- ①監事の理事及び理事会等への牽制機能の強化
 - －監事監査基準・同規則等を作成、重点監査項目等を盛り込んだ監査計画を定め、関係者に周知。充実した監査報告書の作成、監事業務の支援体制等の充実等
 - －監事の善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任の明確化、常勤化等
- ②会計監査人による監査については、その法的根拠を私立学校振興助成法から私立学校法へ根拠を変更(学校法人会計基準同14条も同旨)

情報公開

- 社会への説明責任を果たし、健全なガバナンスに資するよう開かれた情報公開を推進(学校教育法等)
- －学生他主要ステークホルダーに対し、正確で十分な情報の開示を進め、大学ポートレートや学校教育法に基づく情報公開と併せ、公益性担保のため実施

参考 業務監査の内容（学校法人）

業務監査の内容として、「教育研究活動の実績等に関する監査」「教育研究活動の企画立案・実施過程に関する監査」を行っている法人は約3～4割にとどまる。

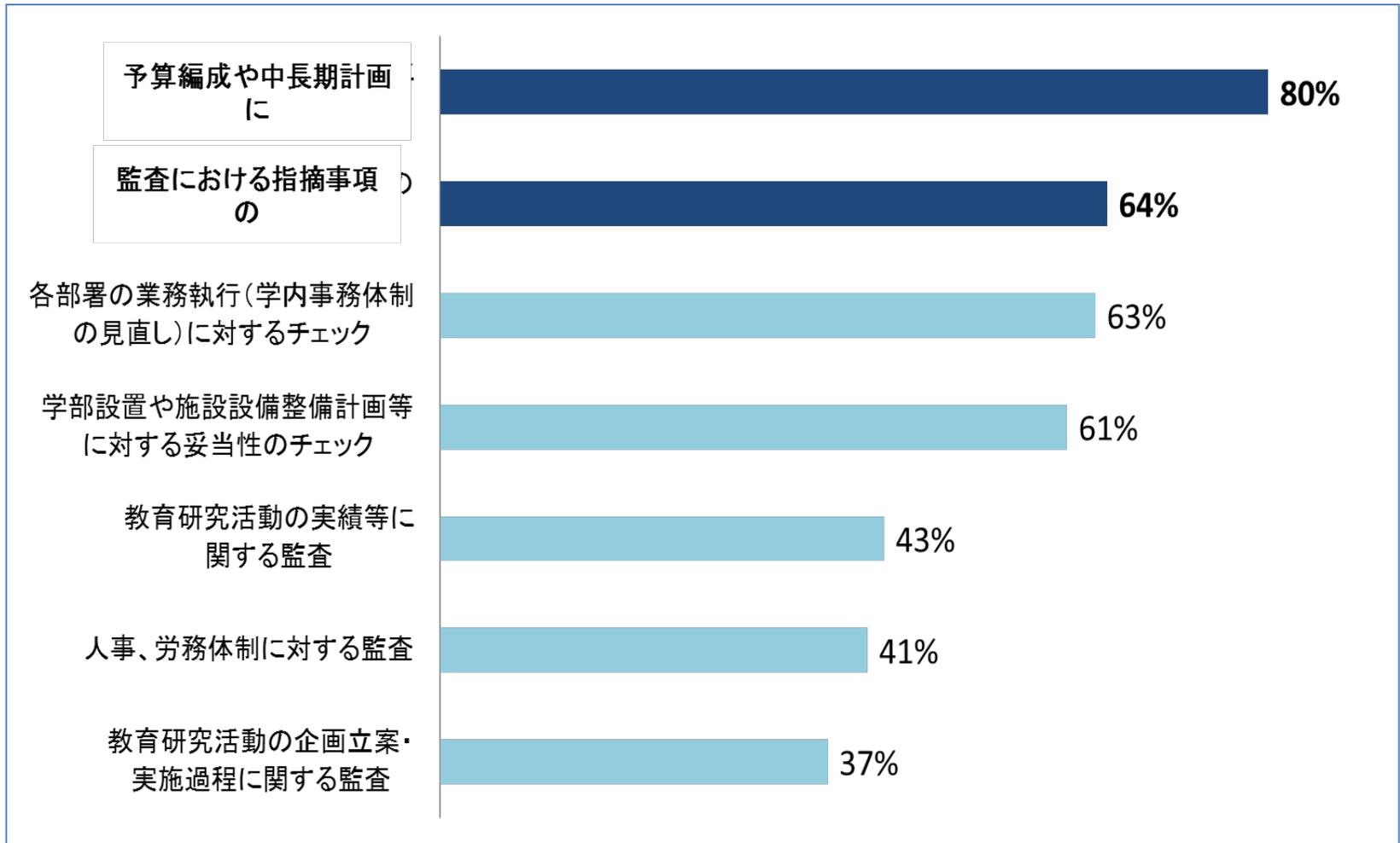


（回答数 大学法人・短期大学法人622法人）

（出典）日本私立学校振興・共済事業団「『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 平成27年3月」より作成。

参考 監事に今後期待する役割

「予算編成や中長期計画に対するチェック」や監査における指摘事項の改善状況のチェック」に対する期待が高い。



戦略的経営・教育・研究の改革

学部教育の質的転換⇒学生の学びの質的転換

3ポリシーに基づく全学での一体的な改革の取り組み（アクティブラーニングの実施等）の推進により、学生の学びの質的転換を図る。

- ①建学の精神に基づき育成する人材像を実現するための整合性あるカリキュラムの構築等一貫性ある学部教育の展開。
- ②3Pの具体化にあたり、学生の学習成果中心の設定が必要。どのような力をつけると学位が授与され、当該力をつけるための教育課程の編成、さらにその妥当性について、学習成果の評価による確認方法、入学前の必要な学力について明示の要。（参考後掲図1）
- ③カリキュラムのナンバリング化、カリキュラムマップ^o、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^o制度、GPA制度の厳格運用等を通じた単位の実質化対応。
- ④授業評価体制、学生満足度調査（参考後掲図2）を通じた教育方法・効果等を進化させるための検討。
- ⑤FD・SD体制の強化と教職協働体制の構築

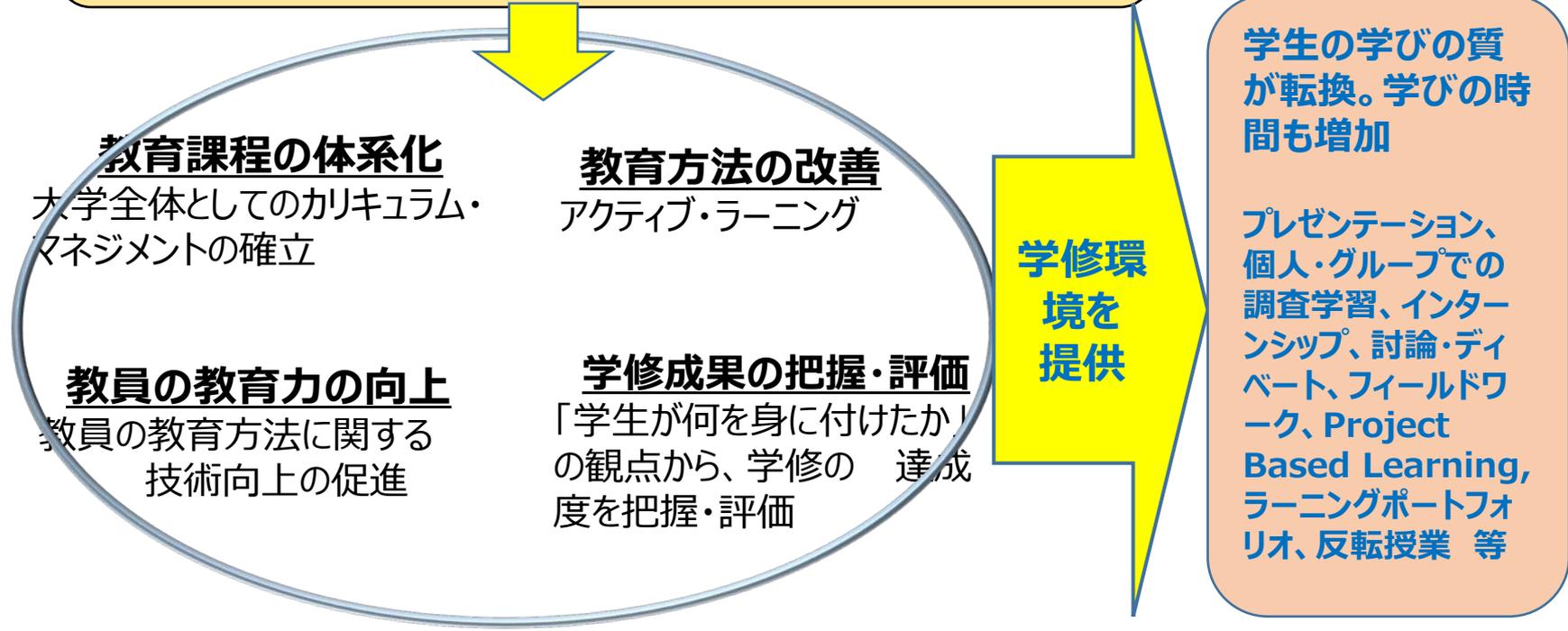
戦略的経営・教育・研究の改革

学部教育の質的転換⇒学生の学びの質的転換

3ポリシーに基づく全学での一体的な改革の取り組み（アクティブラーニングの実施等）の推進により、学生の学びの質的転換を図る。

【三つのポリシー】※省令改正（全大学に策定・公表義務化 H28.3公布 H29.4施行）

- ★入学者受入方針（アドミッション・ポリシー）
- ★教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）
- ★学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）



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

ラーニングコモンズ

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

グローバル教育・キャリア教育

語学プログラムの共通化科目化、キャリア教育の初年次導入により就職・自立の意識づけ



学部4年間で基礎・専門知識のほか論理的思考力、課題解決力、創造力、社会的責任能力等「社会で生き抜く力、社会を引っ張っていく力をつける」ことを目的

1. カリキュラムの体系化

- シラバス
- ナンバリング
- キャップ制
- 履修系統図(カリキュラム・マップ)

2. 教育方法の改善と成績評価の厳格化

- アクティブラーニング
- GPA制度

3. 教員の教育力向上

- FD(ファカルティ・ディベロップメント)

SDと教職協働体制の構築

4. 高大接続と入試改革

5. 学修成果の把握

- 学修到達度調査(アセスメントテスト)
- 学修行動調査
- ルーブリック(評価基準)
- AP,CP,DPの規定化と実質的運用

6. 学修環境の充実

- TA,SAの活用
- ラーニングコモンズなど
- ライブキャンパス(学習履歴の可視化)

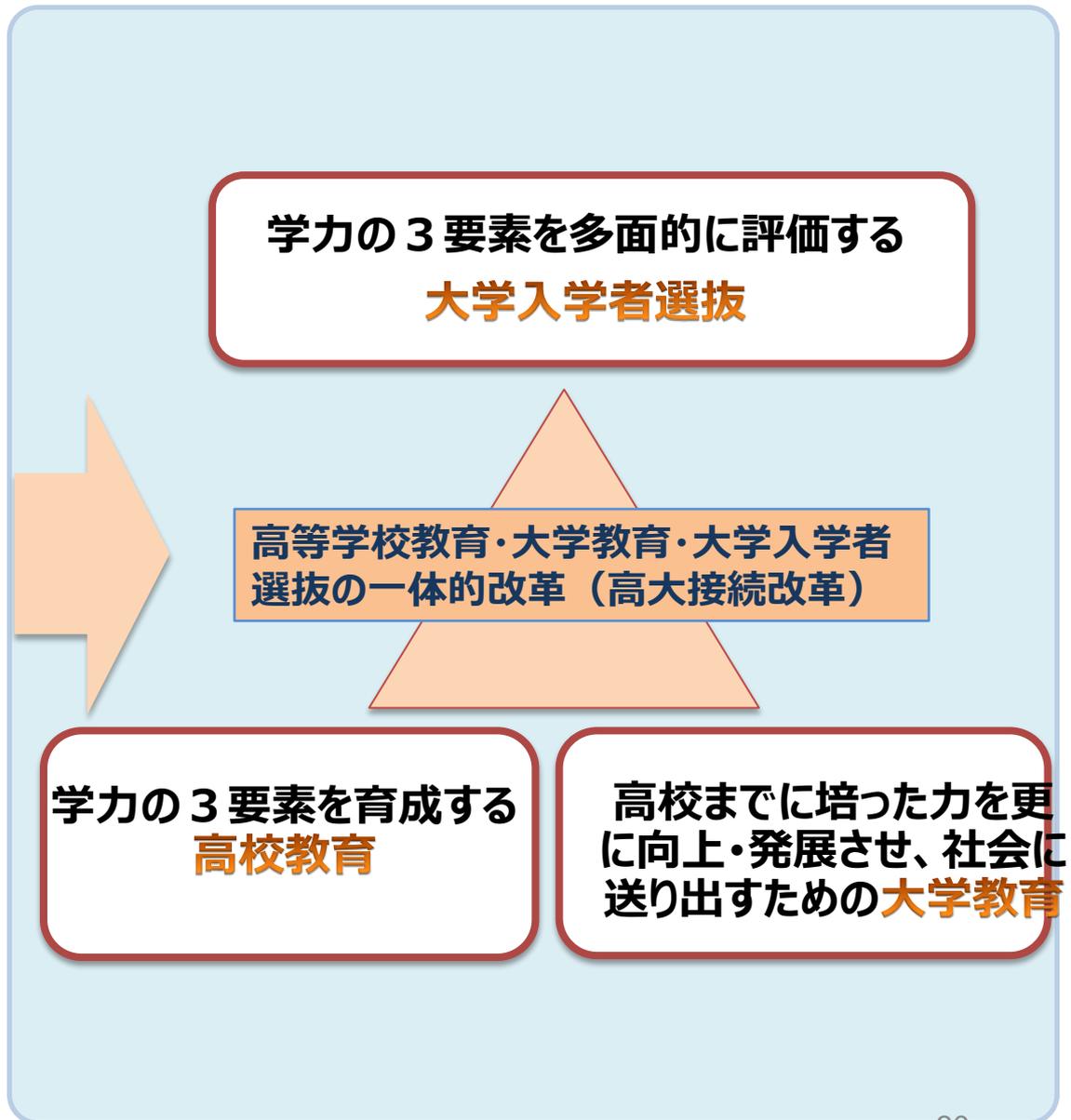
7. 教学マネジメント体制の強化

8. 語学教育の徹底(グローバル化対応)

- 国際化、情報化の急速な進展
→ 社会構造も急速に、かつ大きく変革。
- 知識基盤社会のなかで、新たな価値を創造していく力を育てることが必要。
- 社会で自立的に活動していくために必要な「学力の3要素」をバランスよく育むことが必要。

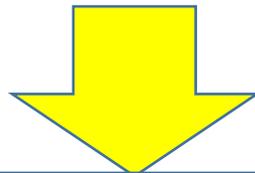
【学力の3要素】

- ① 専門知識・教養知識の習得
- ② (①を基にした) 思考力、判断力、表現力、情報収集力
- ③ 主体性を持って多様な人々と協働する態度



平成16年7月私学法の改正⇒財務情報の公開義務付け（私学法47条関連）

- ① 大学ポर्टレートへの参加
- ② 自己点検・戦略的経営の見地からのIRの戦略的利用（参考図）
- ③ 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
- ④ 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 私立大学の振興検討会議でも、ガバナンスの更なる充実と情報公開の重要性が喚起



学校法人（私立学校）の公共性と公益性担保のための対応

大学ポートレートについて

概要・趣旨

データベースを用いた大学の教育情報の活用・公表のための共通的な仕組みを構築。

○大学の多様な**教育活動の状況**を、国内外の様々な者にわかりやすく**発信**。

→大学のアカウントビリティの強化、進学希望者の適切な進路選択支援、我が国高等教育機関の国際的信頼性の向上

○大学が**教育情報**を自らの活動状況を把握・分析することに**活用**。

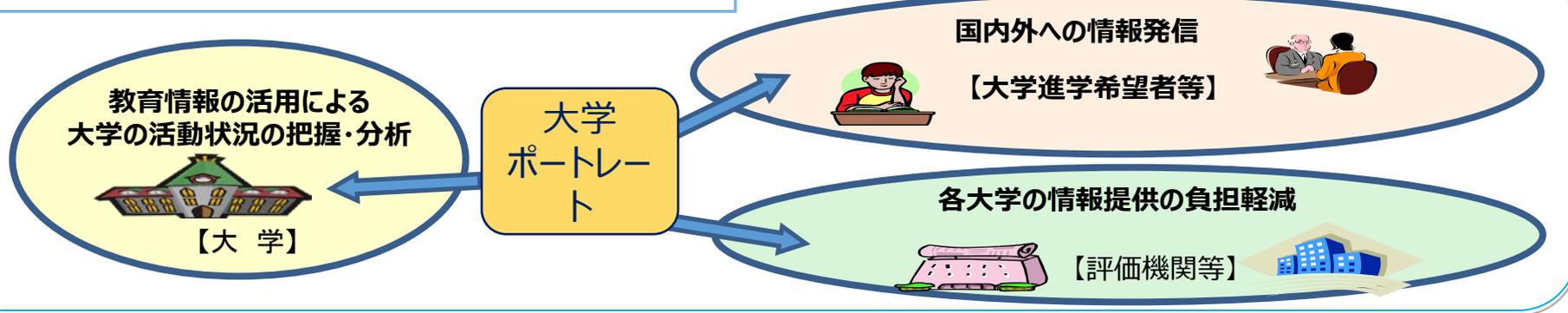
→エビデンスに基づく学内PDCAサイクル強化による大学教育の質的転換の加速。外部評価による質保証システムの充実

○基礎的な情報について共通的な公表の仕組みを構築し、**各種調査等**への対応に係る大学の**負担軽減**。

→ 大学運営の効率性の向上

平成27年3月より大学ポートレートによる国公立大学の大学情報（※）の発信を開始。

大学ポートレートのイメージ



※ 発信している大学情報について（例）

【大学単位で公表する情報】

- ・大学の基本情報
- ・大学の教育研究上の目的等
- ・大学の特色等
- ・教育研究上の基本組織
- ・キャンパス
- ・学生支援（修学、留学生、就職・進路等）
- ・課外活動

【学部・研究科等の単位で公表する情報】

- ・教育研究上の目的、三ポリシー（アドミッション、カリキュラム、ディプロマ）
- ・学部等の特色
- ・教育課程（取得可能学位、授業・課目方法、学生が習得すべき能力等）
- ・入試（入学者数、入試方法）
- ・教員（教員組織、教員数、教員の有する学位・業績）
- ・学生（収容定員、学生数）
- ・費用及び経済支援（授業料等、奨学金額、受給資格、授業料減免）
- ・進路（進路卒業者数・修了者数、進学者数・就職者数）

IRの考え方と課題

- ① 高等教育運営に関する計数は、学内資源の効率的配分や将来の戦略に寄与させるため、客観的計数により可視化。
- ② 学内の政策的活動を機動的に運用していくうえで、どのような情報が必要で、現状どこまで定量的に把握できるのか確認。
- ③ I R 推進室での活動の他、全学的かつ政策的権限を有する組織の下で各部署、教員との連携を進めること。

課題

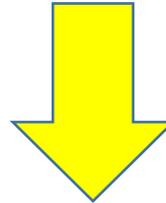
I R に対する全学的必要性の認知と教員組織における自律的改善運動への波及。

- I R の情報収集の意義（効果が見えない）が浸透しておらず、各部署で保有するデータ収集が円滑に進まない。
- I R を主導する教員が少なくデータ分析結果が教員組織の自律的改善運動に繋がらない。
- 自己点検評価作業との連携への道

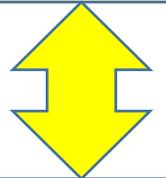
I R を組織的に活用するシステム構築。

中長期計画に、IR情報に基づくKPIを設定。これを教職員が共有、定期的に点検・分析、この結果から次なる施策を打ち出す形でP D C Aサイクルを回していくことが必要。

財務は経営の土台⇒健全性の維持が前提
財務状況が客観基準でどう推移しているか常に把握



私学事業団経営判断指標、格付け機関による財務
格付け等による判断

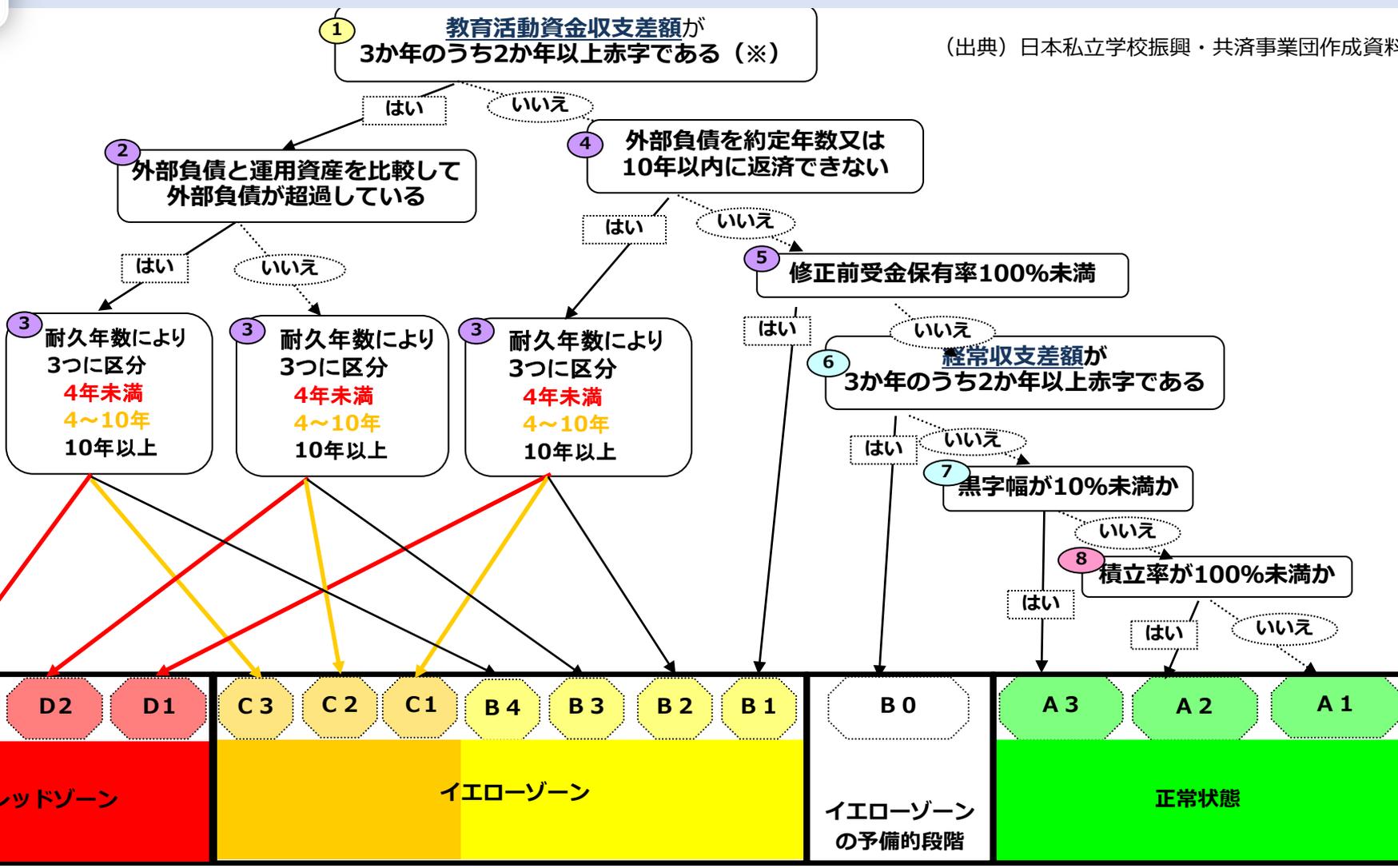


財務を中期的にどう誘導していくか⇒財務中・長期計画の策定
私立大学は設置者負担原則で設備投資は全て自前で積み立て
⇔基本金の積み立て。
今後社会環境の変化により教育環境整備に資金が必要。
財務健全性維持のため長期的視点で財務構成を予め計画・検討



定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分（法人全体）（H27年度以降）

（出典）日本私立学校振興・共済事業団作成資料



- **教育活動資金収支差額** = 教育活動資金収入（学納金収入 + 手数料収入 + 特別寄付金収入（施設設備除く） + 一般寄付金収入 + 経常費等補助金収入（施設設備除く） + 付随事業収入 + 雑収入） - 教育活動資金支出（人件費支出 + 教育研究経費支出 + 管理経費支出） + 調整勘定等
- ※ 教育活動資金収支差額および経常収支差額の「3か年」とは、一昨年度、昨年度の決算実績および今年度決算見込み3か年を指す
- **外部負債** = 借入金 + 学校債 + 未払金 + 手形債務 ● **運用資産** = 現金預金 + 特定資産 + 有価証券
- **耐久年数**とはあと何年で資金ショートするかを表わし、原則として修業年限を基準に設定（大学法人4年未満、短大法人2年未満、高校法人3年未満）
- **修正前受金保有率** = 運用資産 ÷ 前受金 ● **経常収支差額** = 経常収入（教育活動収入計 + 教育活動外収入計） - 経常支出（教育活動支出計 + 教育活動外支出計） ● **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）

- **格付会社** (rating firm) とは、金融商品または企業・政府などについて、その信用状態に関する評価の結果を記号や数字を用いて表示した等級 (信用格付け) を付与する企業。**格付機関** (rating agency) または**信用格付機関** (credit rating agency) とも言う。内外上場企業は、すべて格付け機関の格付けを取得。近年では、大学や株式、プロジェクトファイナンス等による金融商品も信用格付の対象となってきた。
- 格付け機関：JCR (日本格付研究所)、ムーディーズ・ジャパン (株)、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社 (S&P)、R&I (格付投資情報センター)、フィッチレーティング・ジャパン株式会社 (Fitch)
- 格付け事例：AAA - 最高位 AA A - 投資適格程度 BBB - 中程度のリスク BB - 投機的要素あり B - 信用力に問題あり
※AA以下では上記に「+」「-」が加わる (例：「A+」「BB-」など)
- **学校法人の格付け取得メリット**
 - ① 現状の財務基盤がどうあるのか、将来を見据えた財務戦略がどうあるべきか
 - ② 財務情報やその他の経営情報を開示して、学生・生徒、中・高校の進路指導担当者、保護者、卒業生、関係企業のほかメディアや社会に学校法人の信用力や経営姿勢を出来るだけ広く情報公開し、ブランドの確立を図る視点
 - ③ さらなる経営改善のために、第三者の経営改善面の視点、アドバイスを受け、これらを法人経営に導入、経営戦略に利用していく視点など。

財務運営面での留意点⇒学校法人財務の収支構造

事業活動収入の7～8割が学生生徒納付金。支出の5～6割が人件費。

- ① 入学者の確保、中退者、除籍者の削減が重要。
- ② 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

財務対策

① 収入引上策

各種補助金（参考参照）や科研費獲得。

資産運用や恒常的な寄付金引き上げ策等

② 支出削減策

人件費は、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

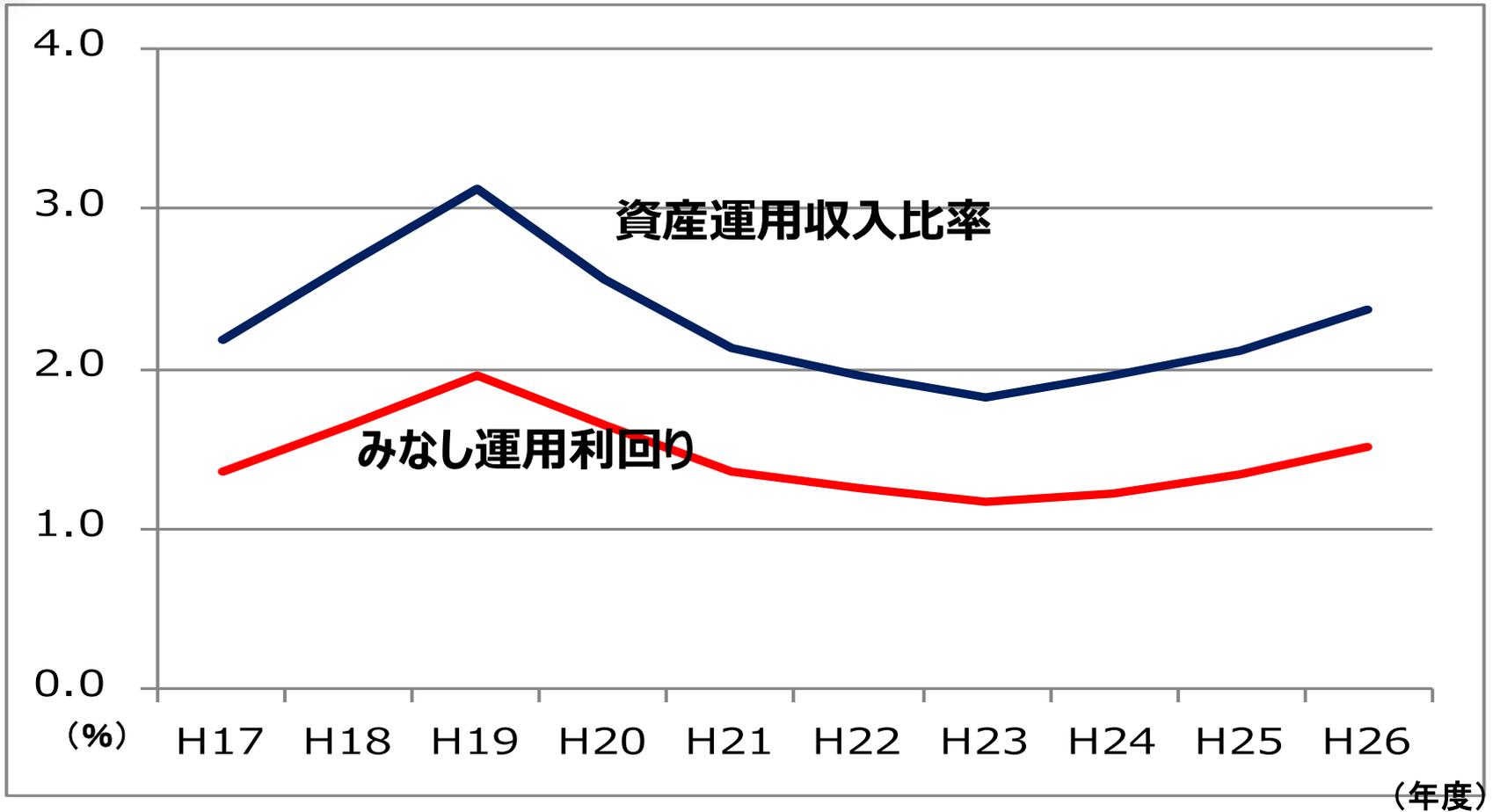
③ 消費税増税対策の早目の策定。授業料等戦略の前広の準備等

資産運用：総資産運用の考え方（金融資産＋固定資産等）

- ① 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。要は投資者としての善管注意義務が果たされているか、どうか
- ② 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
- ③ 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
- ④ 格付け結果の利用等

関連会社：学校法人による株式会社の設立

- ① 寄附行為に縛られない拡張性のある組織
- ② 外部流失コストを内生化、総コスト節減
 - ・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）



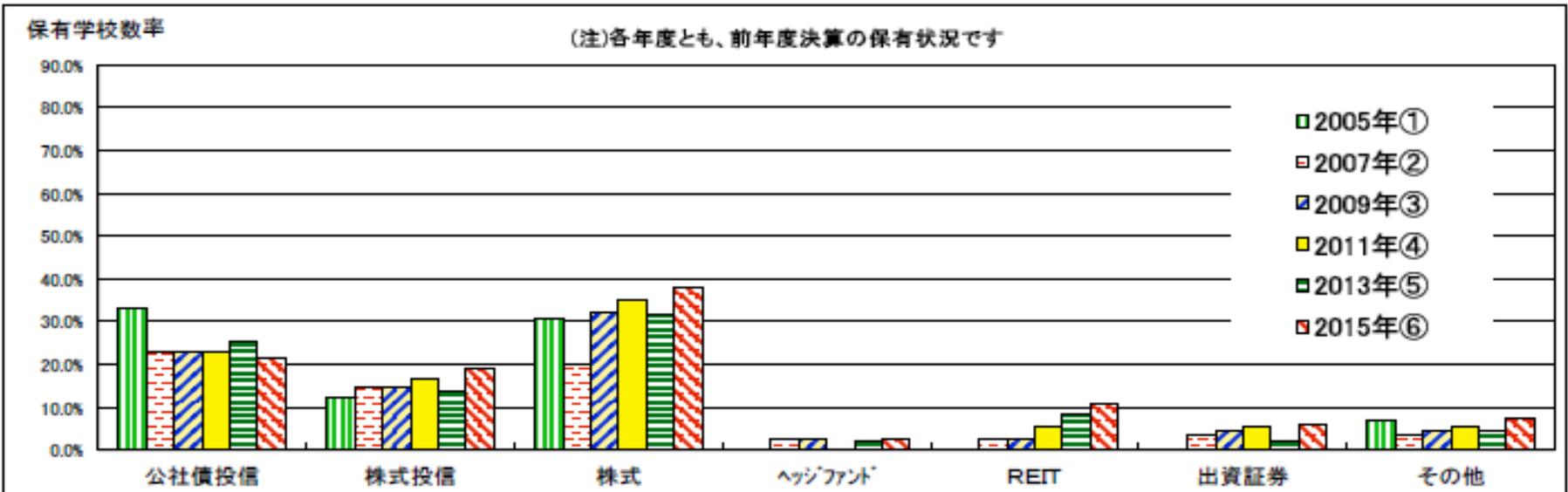
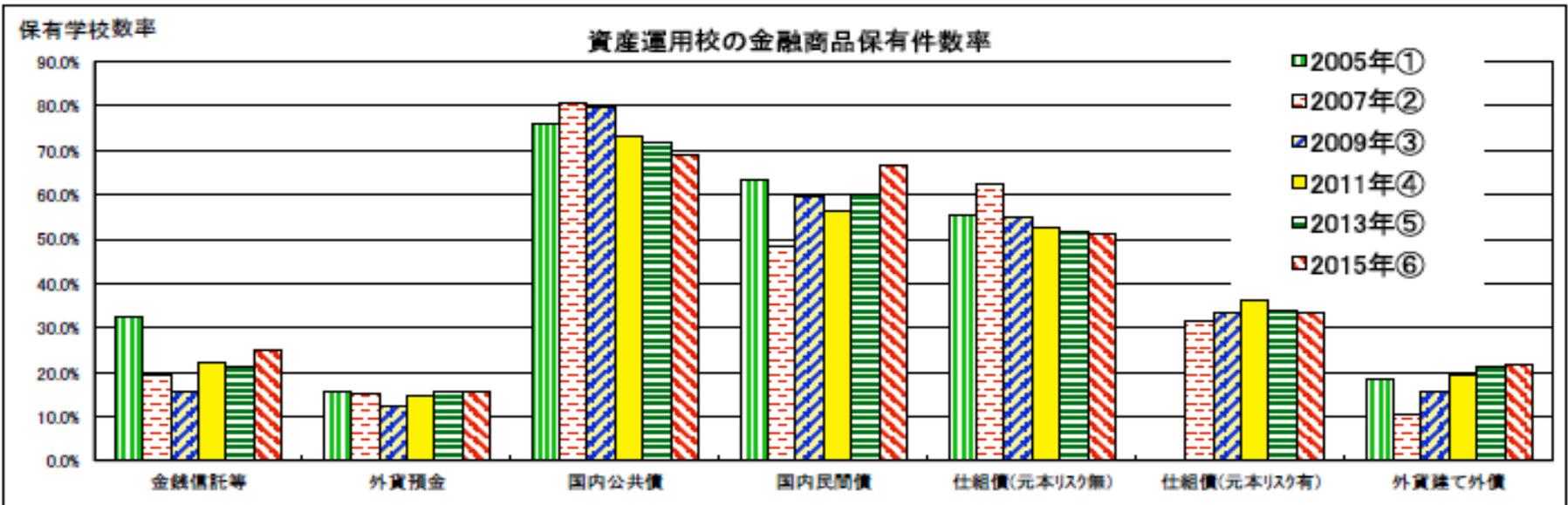
資産運用収入比率; 資産運用収入* ÷ 帰属収入

みなし運用利回り; 資産運用収入* ÷ (現預金+有価証券+特定資産)

*施設設備利用料等を含む

(注1) グラフは回答校の保有学校数比(現預金を除く)で、金額比率ではない。

(注2) 各年度とも、前年度決算の保有状況



私立大学等経常費補助 3,153億円（3,153億円）
私立大学等教育研究活性化設備整備費 13億円（ 23億円）

※括弧内は28年度予算額。数字は概数。

【このほか、復興特別会計 18億円（18億円）】

一般補助【2,689億円（2,701億円）】 ※私立大学等経常費補助に占める一般補助の割合は約85%
大学等の運営に不可欠な教育研究に係る経常的経費について支援する。

特別補助【464億円（451億円）】

2020年度以降の18歳人口の急激な減少を見据え、自らの特色を活かして改革に取り組む大学等（地域で輝く大学等やイノベーション創出など経済・社会の発展に寄与する取組を行う大学等）を重層的に支援する。

○**私立大学等改革総合支援事業 176億円(167億円)** ※上記の一般補助及び特別補助の内数

教育の質的転換や地域発展、産業界・他大学等との連携など大学の特色化に向けた改革に全学的・組織的に取り組む大学に対して重点的に支援する。

・各大学の特色化・資源集中を促し、複数大学間の連携、自治体・産業界等との連携を進めるためのプラットフォーム形成支援のタイプを新設。（複数校の申請により、5～10グループを採択予定）

○**私立大学研究ブランディング事業 55億円(50億円)** ※上記の特別補助の内数

学長のリーダーシップの下、大学の特色ある研究を基軸として、全学的な独自色を大きく打ち出す取組を行う大学に対して重点的に支援する。
（新規採択校 50～60大学（10～20校増）を予定）

○**経済的に修学困難な学生に対する授業料減免等の充実 102億円(86億円)** ※上記の特別補助の内数

経済的に修学困難な学生を対象とした授業料減免等を行う大学等への支援の充実を図るとともに、学生の経済的負担軽減のために多様な支援策を講じる大学等を支援する。

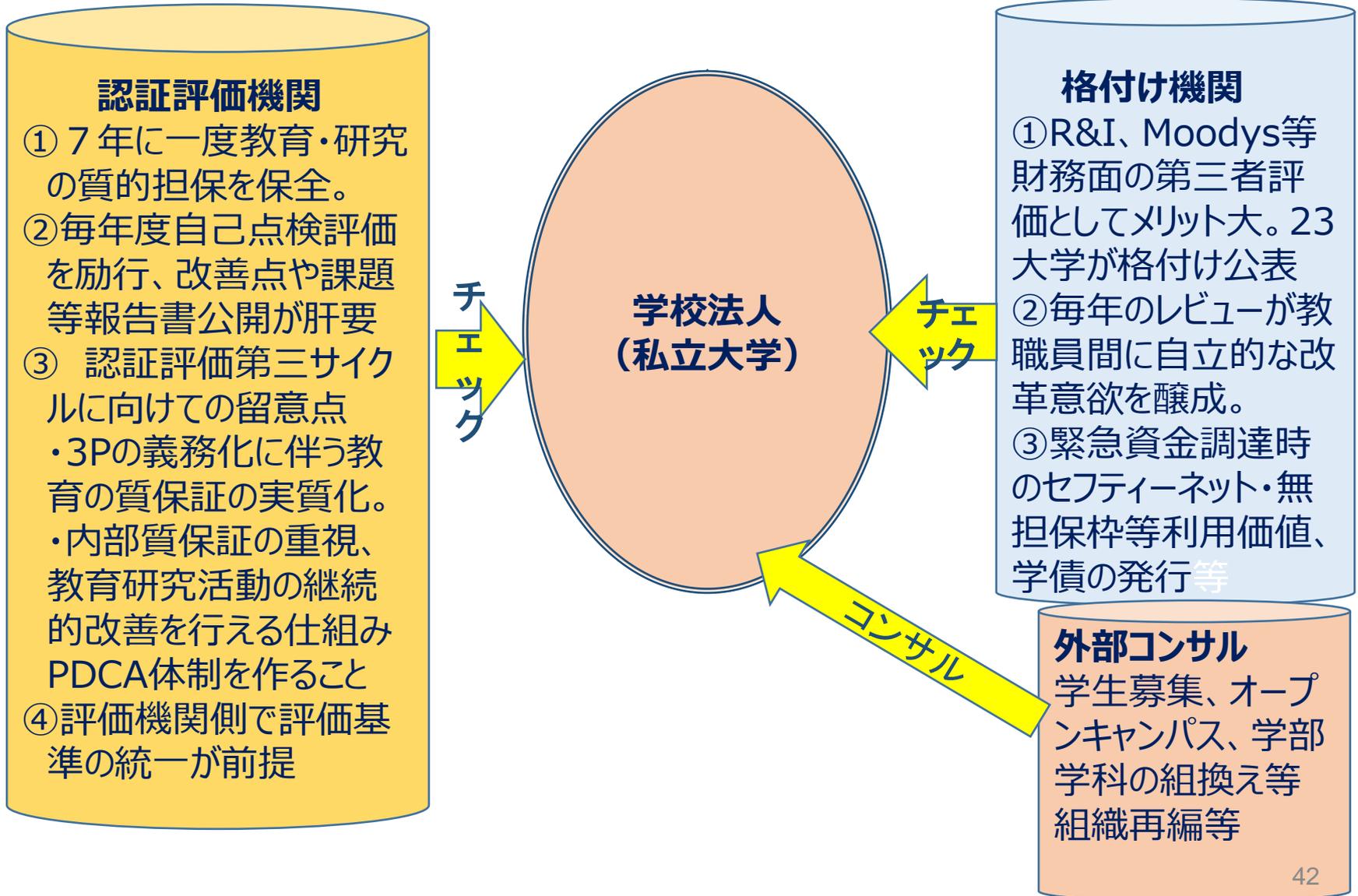
（減免対象人数：約1.0万人増（28年度：約4.8万人 → 29年度：約5.8万人）

【復興特別会計】

○**被災私立大学等復興特別補助 18億円(18億円)**

東日本大震災により被災した大学の安定的教育環境の整備や被災学生の授業料減免等への支援を実施。

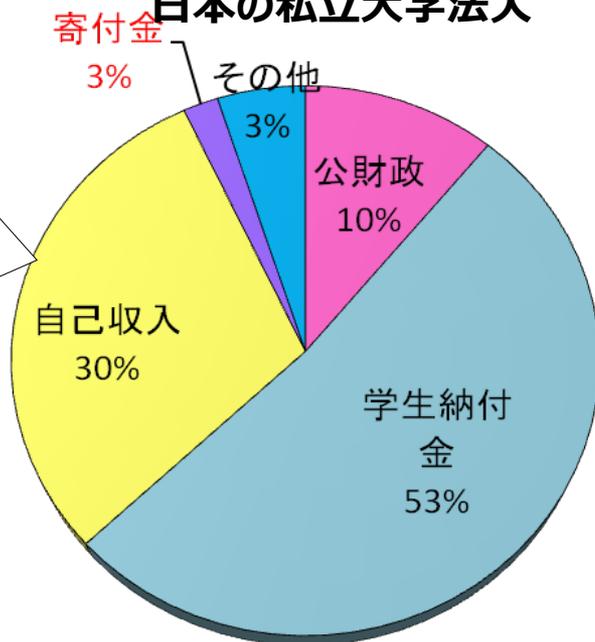
法人運営の客観的評価を図るための外部機関の利用



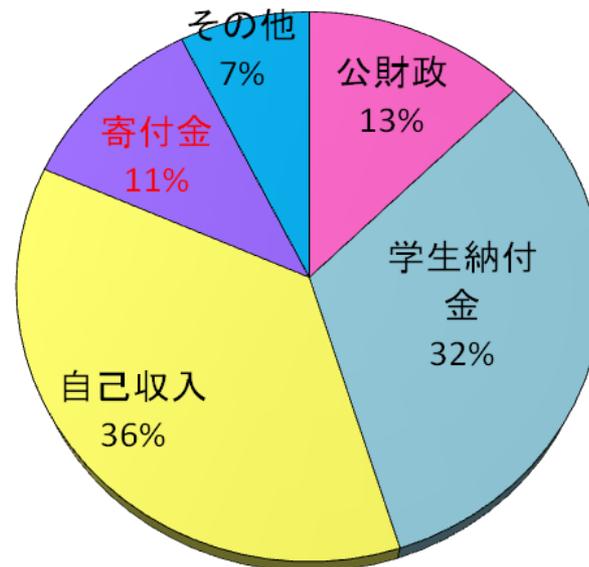
日本の私立大学の寄附の状況について

日・米私立大学の全収入に占める寄附金の割合を比較してみると、日本の私立大学は米国私立大学の4分の1程度となっており、伸びる余地は十分にある。

日本の私立大学法人



アメリカの私立大学



仮にアメリカと同程度の割合（約1割）まで拡充した場合・・・
私立大学全体で約5000億円の収入増（※）

（※）日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度今日の私学財政」より寄附金総収入（約1,800億円）が4倍になると仮定した場合の推計。

（出典）日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度今日の私学財政」(平成26年度決算の大学法人)

（出典）連邦教育省の統計 (U.S. Department of Education, Digest of Education Statistics 2014, Table 333.40) を元に作成

	個人寄附	法人寄附
日本 (2011年)	5182億円	7168億円
米国 (2012年)	25兆1790億円	2兆20億円
英国 (2011年)	1兆6461億円	1097億円
独国 (2005年)	6160億円	NA

特に、我が国の個人寄附は諸外国と比して少なく、まだまだ伸びる余地が大きい

戦略的経営 6つの切り口で中・長期計画を策定、
これに基づき経営を行うことが戦略的経営



策定上の5原則

- ① ボトムアップで策定、ステークホルダーからの意見聴取・取り纏め
- 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 建学の精神と育成する人材像を規定、それを実現する教育ビジョンを明示
- ④ 改革理念とこれを実現する改革の大きな柱を設定。各課題の目標値を設定
- ⑤ 計画全体の進捗管理、同システム、同体制を構築、PDCA体制を確立

学校法人における中長期計画の策定等の状況①

中長期計画の策定

■ 策定している ■ 策定の検討をしている ■ 策定していない

大学法人

59.0%

25.1%

15.9%

短期大学法人

52.6%

24.7%

22.7%

中長期計画の共有

■ 法人全体で共有 ■ 各設置校の内部で共有 ■ 取り組みなし

大学法人

79.2%

14.2%

5.9%

短期大学法人

76.5%

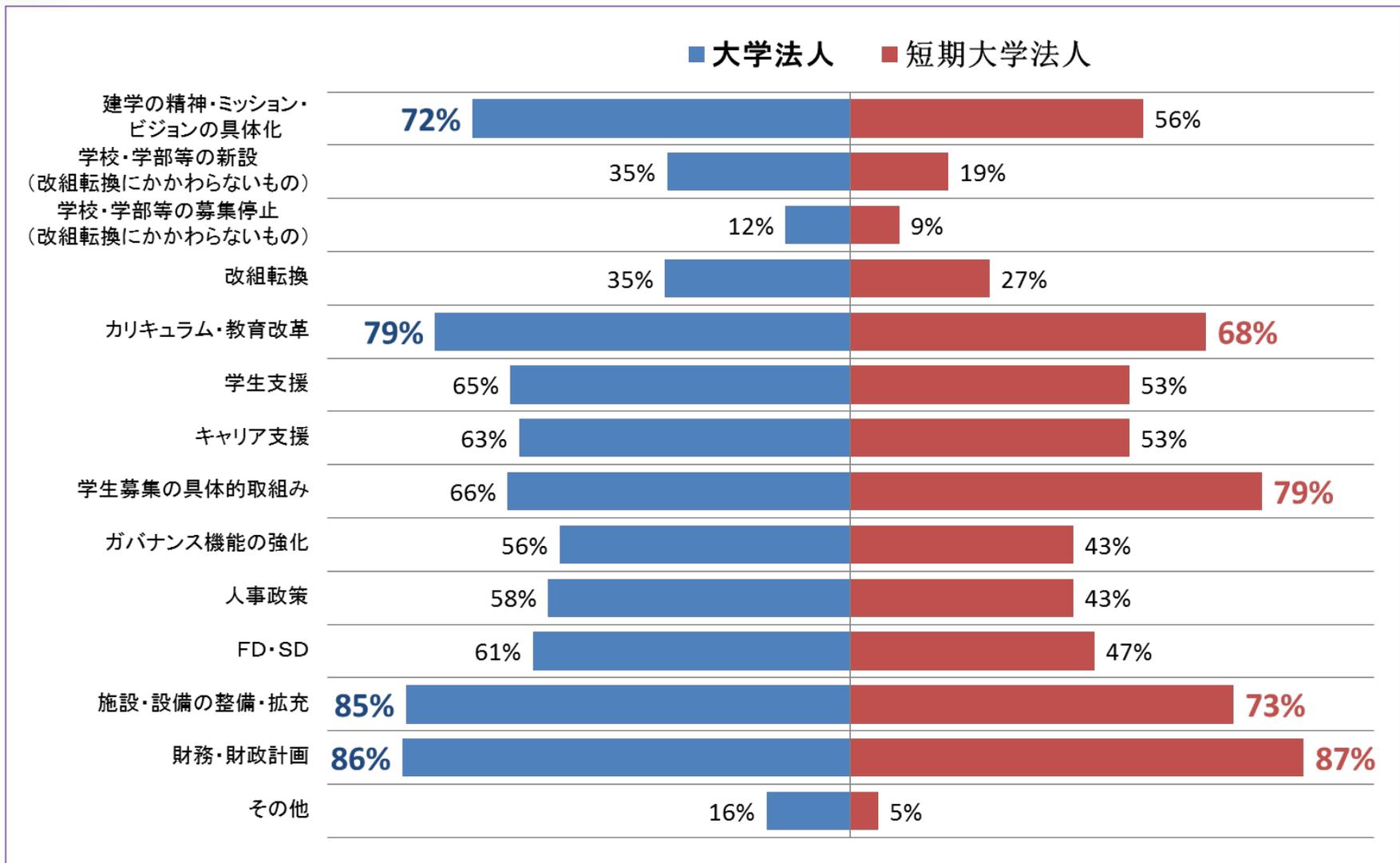
11.8%

9.8%

※以下の理由により、各区分の合計が100%にならない場合がある。・複数回答可の項目 ・未回答 ・小数点第2位の四捨五入

出典：日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告
 (平成27年3月(平成25年6月・26年1月調査))より文部科学省作成。

学校法人における中長期計画の策定等の状況②（中長期計画の内容）



出典：日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告（平成27年3月（平成25年6月・26年1月調査））

統一テーマ：二松學舎の未来を創造するプロジェクト
創立135周年時に策定・公表

設置校である二松學舎大学，附属高等学校，附属柏中学校・高等学校の
各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

基本理念と改革5本柱

基本理念

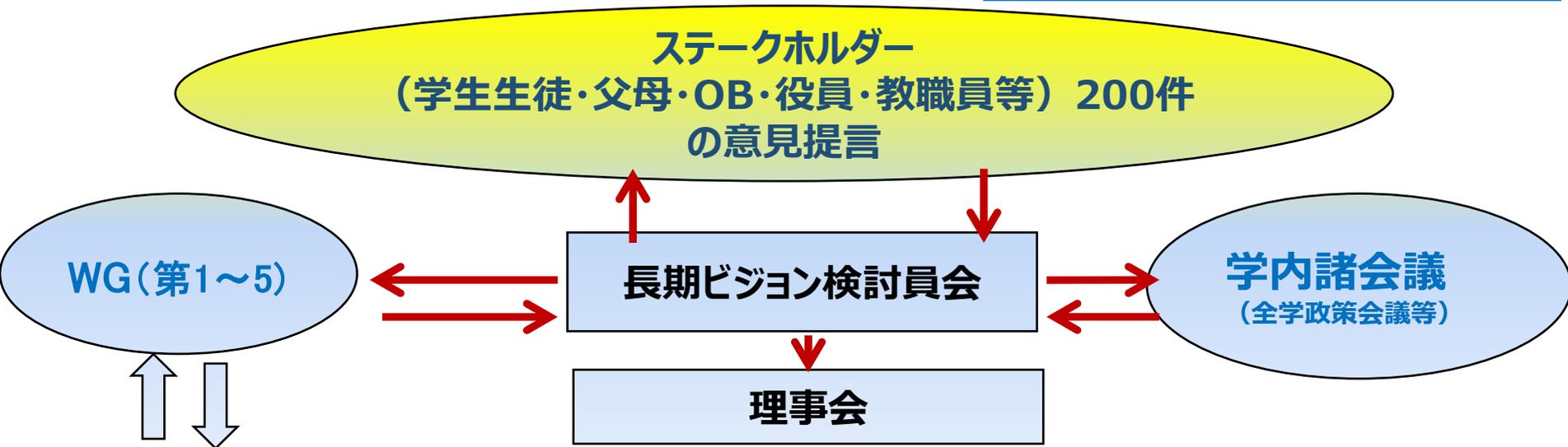
- ① 建学の精神に基づく「二松学舎憲章」の制定
- ② 大学・高等学校・ 中学校における教育内容の質的向上の 徹底
- ③ 全構成員が参加する「学舎創造」への意識 改革、教育・研究面の尊重
- ④ ガバナンスとコンプライアンスの徹底
- ⑤ 情報公開と透明性の確保、U S R の徹底

改革5本の柱

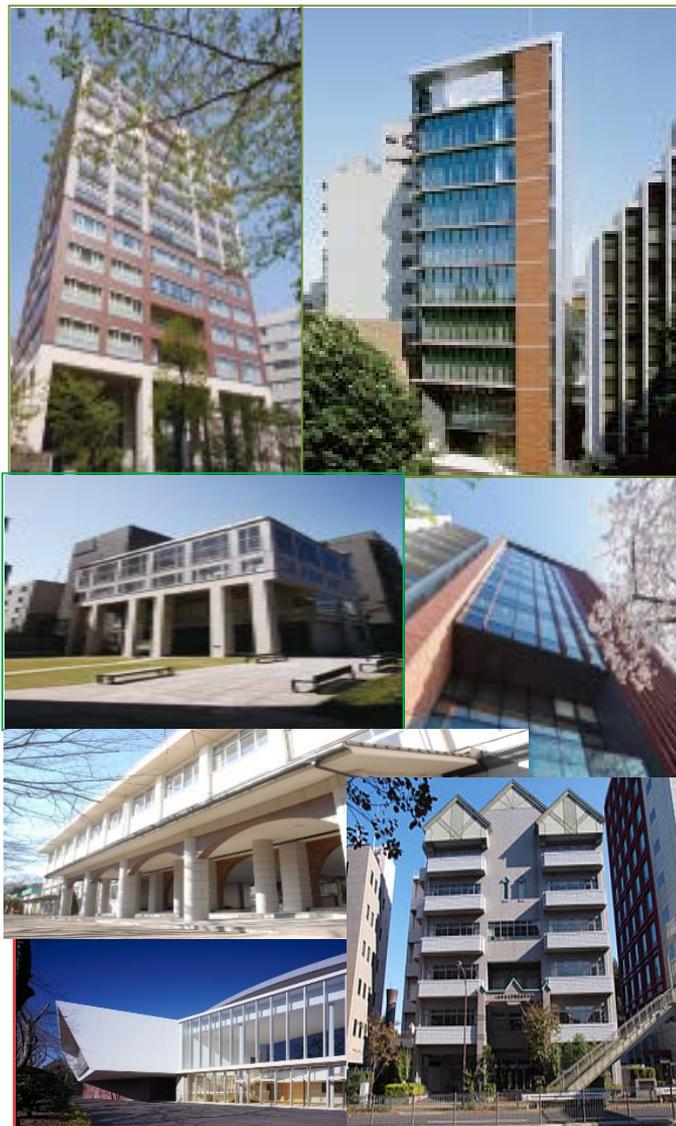
1. 基本フレームワークと「二松學舎憲章」
2. 2020年における教育の方向性と充実策
3. 包括的學生生徒支援策
4. キャンパス整備
5. 財政、人事・評価制度、組織、広報体制

(2) 検討体制、ボトムアップによる策定

アンケートとインタビュー調査の実施
 ・「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善事項」



WG	検討課題	活動状況
第1	将来計画の基本フレームワーク策定・二松學舎憲章の制定	2月24日～5月16日間、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～4月28日間、計3回
第3	包括的學生支援策等	2月27日～4月27日間、計5回
第4	キャンパスコンセプトの明確化等	2月24日～5月18日間、計6回
第5	学舎の財政、人事政策、組織・権限の見直し	2月28日～5月17日間、計6回



三島中洲 (みしま ちゅうしゅう)

天保元年、備中窪屋郡中島村（後の中洲町、現在の岡山県倉敷市中島）に生誕。14歳で儒学者山田方谷の門に入り陽明学を学び、昌平黌において佐藤一斎に師事。30歳で備中松山藩に仕え、藩主板倉勝静とともに激動の幕末を経験。明治維新後には、新政府の命により上京、新治裁判所長、大審院判事（現在の最高裁判所判事）を務めた。明治10年官を辞し、同年10月10日、千代田区三番町（当時は麴町一番町）に、大学の前身である「漢学塾二松学舎」を創設。多くの子弟を育成し、漢学・東洋学の発展に尽力。のちに東京高等師範学校教授・東京帝国大学文科教授・東宮御用掛・宮中顧問官を歴任。90歳で没。二松学舎は本年創立140周年。

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・研究面の尊重
- 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の徹底

改革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
- ② 2020年における教育・研究の方向性と充実策
- ③ 包括的學生・生徒支援体制の構築
- ④ キャンパス整備計画
- ⑤ 財政、人事・評価制度、組織、戦略的広報体制等

基本フレームワーク

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」

育成する人材像の現代的解釈

「日本に根ざした道徳心を基に、国際化、高度情報化など、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。」

教育ビジョン

**二松学舎大学院
文学研究科**
高度な専門的研究力を身につけた教育・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つけた国際的職業人を輩出する。

二松学舎大学
二松学舎大学といえば『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。

**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」を身につけた人材を輩出する。

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。

(1) . 二松學舎大学の教育改革

(1) 教育のビジョン

二松學舎大学と言えば『国語力』という評価が定着し、社会に貢献する自律した人材を輩出

(2) 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

(3) 大学の規模拡大

・在学生5,000人規模の総合大学を目指す。

(1) 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

(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

(2) 教育の目標

建学の精神を、教育・研究の基礎として、本学への愛校心を育成

(文学研究科)

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

(国際政治経済学研究科)

教育研究のさらなる発展とともに、産学共同の推進を図る。

より専門性を高めるとともに、博士課程の創設を目指す

(1) 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

(2) 教育の目標、教育の実践

- ・ 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

(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，少人数教育を行う
- ・ 附属柏高等学校は，県からの生徒受け入れ要請に応え，規模拡大を目指す
- ・ 附属柏中学校も，入試難易度を維持しながら規模拡大を目指す

(1) 二松學舎大学・大学院の包括的學生支援体制の構築

〈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の構築、ライブキャンパスの導入等
- ② 學生の立場に立った総合的な支援策を策定し、実施する。



- ① 學生支援（初年次教育・奨学金制度・その他）の取り組み
- ② 進路支援
- ③ 學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
- ④ クラブ・サークル活動支援

(2) 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校の包括的學生支援体制の構築

〈生徒支援〉

- ・ 入学から卒業までの様々な状況に対応する支援体制の構築
- ・ 父母会や卒業生との連携を強化し、意見を学校運営に生かす仕組みづくり
- ・ 奨学金拡充の検討

(1) 二松學舎大学

〈九段キャンパス〉

- ・ 立地の良さを生かし、九段に施設を集積して都心型キャンパスの整備を目指す
- ・ 新校舎建設、既存校舎の改修を図り、学生の教育環境を整備

〈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
- ・ 運動施設等として使用、グラウンド等を整備
- ・ 地域社会へ施設の一部を開放

(2) 附属高等学校及び附属柏中学校・高等学校

〈附属高等学校〉

- ・ 都心の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
- ・ 柏の施設設備等をスポーツ用キャンパスとして活用

〈附属柏中学校・高等学校〉

- ・ 豊かな自然環境を生かした整備計画の作成

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

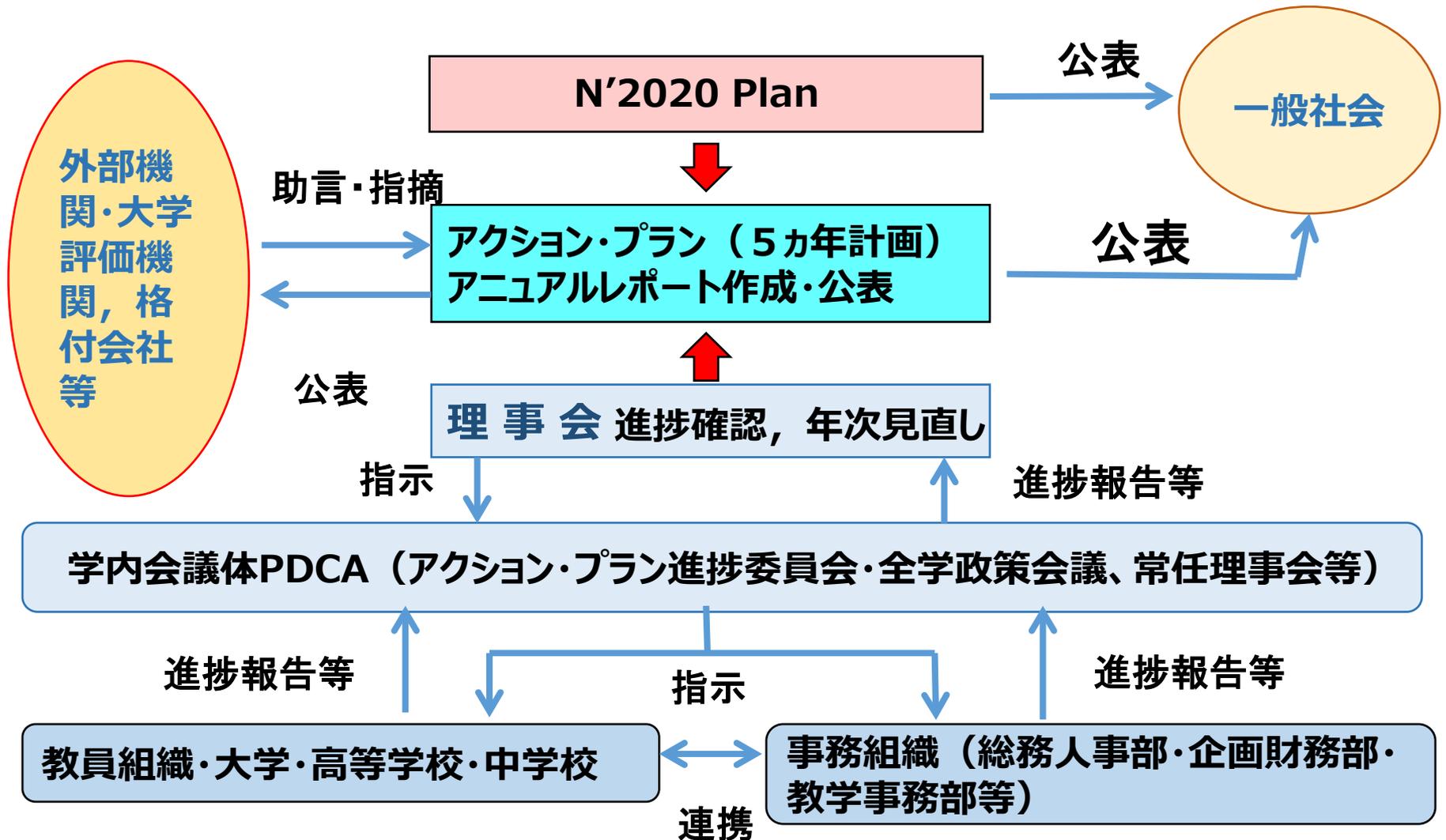
② 人材育成、評価制度、組織

- ・ 「教職協働」体制の定着化
- ・ 活力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

長期ビジョン取り組み関係図





新長期ビジョン「N' 2030 Plan」の策定に向けて

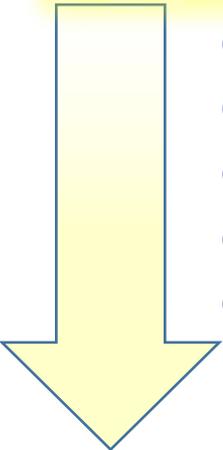
N' 2020Plan から N' 2030Planへ

N'2020Plan

2012年 創立135周年時に策定・公表

少子高齢化、グローバル化、知識基盤社会の進展等大きな社会環境変化の中で
経営・教育・研究各面で多面的な改革を行う目的
二松学舎構成員の2020年に達成すべき共通の目標

その後、私学経営を取り巻く環境は大きく変化

- 
- ① 2018年から18歳人口が急減。2031年100万人割れ、2040年80万人へ。
 - ② AI・IOT等第4次産業革命の進展等経済・社会環境の激変予想
 - ③ 大学定員管理の厳格化。(2019年から定員の1.0倍まで)
 - ④ 東京23区内所在大学定員増禁止。(都内の規模拡大は禁止)
 - ⑤ 2019年実践的な職業教育を行う大学開校。(ライバル出現)
 - ⑥ 学校法人のガバナンス・情報公開の更なる強化等私学法の改正問題。

N'2020Planを検証、社会環境変化を踏まえ、次の10年に向けた、

N'2030Planの策定の必要性

次期長期ビジョン3本の柱

**2030年型
教育・研究体
制の構築**

**知識
スキル
人格
三位一体型
教育**

総括目標設定

**二松学舎大学
同2付属高等
学校**

**同中学校の
2030年の
総括目標を
設定**

**KPIを一覧化し
たダッシュボード
PDCA管理
進捗状況把握**

**入学・在学・卒
業・経営資源等
各局面のKPI
設置**

現在から未来（2030年）における職業・職種相関図

大

求められるスキル

小

存続

職人的世界
常に変化する状況に対応したり、人間の感情や人ゆえのゆらぎに価値のある世界。

医師、薬剤師、教師、監修者、編集者、行政職公務員、記者、社会福祉士、介護士、経営者、高度接客業、マーケティング企画、人事担当者、弁護士(訴訟)、警察官、美容師、理容師、調理師、パイロット、農林水産業従事者(ITスキル)、旅行ガイド、音楽家、芸術家、学芸員、翻訳・通訳(専門)ETC

新ホワイトカラー
主に産業界のクリエイターたち。機械との親和性も高い世界だが、人間の意図が重要で、まだ人間優位。但し、海外との競争を視野に入れておく必要。

ロボットはアシスタント
中間管理職的な業務における付加価値を付けることが求められる世界。但し、徐々に部下を管理するよりも、ITをアシスタントとして使いこなすスキルの変化が必要。

機械との競争の世界
機械やコンピューターがやってくれるなら、全然問題ない世界。同じことの繰り返しも多いので、コンピューターとの相性も良い。AIだと自ら改善も図り更なる能力向上も期待

各種オペレータ、翻訳者・通訳(一般)、販売員、事務員、秘書、歯科技工士、電車運転士、ディーラー、ファンドマネ、データ入力者、マーケティング調査、ITエンジニア、弁護士(調査)

衰退

小

ヒューマンプレミアム度

大

(社会的・創造的知性が必要で人間が行うことが期待される業務、または法的規制によりAI等の代替不可な業務)

学校運営面での管理指標を運営局面別に配置

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

具体的なKPIは現在検討中

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"> ・カリキュラムマップの作成 ・ナンバリング制度の導入 ・その他
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"> ・組織的 FD 活動の体系化と教科指導力の強化 ・授業方法改善 ・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) ・CAP 制度 (年間履修上限単位制度) の全学的な導入 ・アクティブラーニングの推進 ・GPA 制度の活用方法検討 ・学修到達度調査・学修行動調査の導入 ・TA、SA の活用 ・図書館、ラーニングコモンズ等の施設機能充実 ・その他
		<ul style="list-style-type: none"> ・大学院、学部間の連携 ・学部間の連携 ・他校 (附属柏中学校、両附属高等学校) との連携

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

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"> a. 学生支援業務への全学的な理解の浸透 b. 学生支援センターの開設と運用 c. 学生支援スタッフの育成とピアサポート d. 保健室運営の見直し e. 留学生支援 f. 奨学金制度の拡充 g. 課外活動支援 <ul style="list-style-type: none"> ・全学的なサポート体制の構築 ・顧問制度の見直し ・施設設備の充実 h. キャリア教育・就職支援 <ul style="list-style-type: none"> ・入学時からの体系的キャリア教育 ・実践的キャリア教育 ・就職率向上につながる求人開拓 ・卒業生とのネットワーク強化
	(2) 学生ポータルサイト、学生ポータルサイトの活用	<ul style="list-style-type: none"> 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 b. 学習履歴、指導履歴の可視化・記録化 c. システムを介した仮想共同学習空間の創設 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
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"> a. アドミッションポリシーに基づく入学試験の実施 b. 推薦入試入学者と一般入試入学者のバランス是正 c. 一般入試成績上位者の確保 d. 実質倍率の向上
	(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"> a. 九段地区で新校舎建設 b. 九段キャンパス既存校舎の改修

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	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 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 ・ネイティブ（英語・中国語・韓国語）教員の確保 ・英語圏への短期研修の実施
	(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 ・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
	(6) 教育の実践・充実	a. 学力の向上 ・学年・教科間での情報の共有と連携の強化 ・教員研修の充実 ・中高一貫カリキュラムの検証・確認 b. 難関大学への合格者増 ・中高におけるFD推進による教科指導力の強化
	(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

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㈱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」の考え方の定着化 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

今、なぜ「大学改革」か？

—私立大学の戦略的経営の必要性—

学校法人二松学舎 理事長 水戸 英則【編著】

A5判・上製・310頁・本体価格 2,400円

ISBN 978-4-86345-213-8 C0034

金融界から教育の世界に入った筆者がこれまで推し進めてきた「大学経営・教育改革の経緯」と、その中で触れてきた多くの私立大学に関する文献、同経営・教育改革等の資料を系統的に組み直した大学改革の参考書！

中小規模の私立大学が進めるべき「改革」とはどんなものなのか。「改革」を考える上での基礎知識となる、日本の大学の歴史、大学経営を取り巻く環境の変化などのまとめから、具体的な課題抽出、解決方法の事例までが網羅！

日本私立大学協会や日本私立学校振興・共済事業団の方々も推薦！

「大学改革のあり方がこの一冊に詰まっています。必読！」

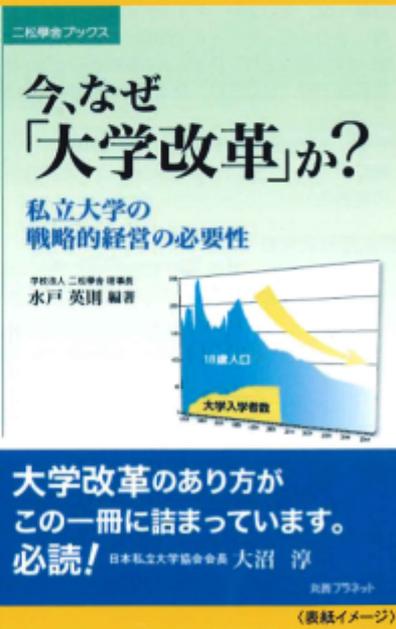
日本私立大学協会 会長
大沼 淳 氏

「21世紀のグローバル化と少子化の中で、私立大学特に中小規模の私学が、いかに教育改革と経営改革を戦略的に行わなければならないかを、豊富なデータと著者の経験知に基づいて論じている“知行合一の書”。」

日本私立学校振興・共済事業団 理事長
河田 保一 氏

「私立大学経営全般のほか、財務についての解説、収益事業会社経営、信用格付け取得問題、私立大学の情報公開・IR等について論を進めており、私立大学経営に必要なエッセンスが盛り込まれている。非常に興味深く拝読した。」

日本私立大学協会 事務局長
小出 秀文 氏



大学改革のあり方が
この一冊に詰まっています。
必読！

日本私立大学協会会長 大沼 淳

丸善プラネット

〈表紙イメージ〉

目次

序章 我が国の私立大学の歴史と現況

私立大学の歴史／18歳人口の推移と大学数／私立大学の現況／私立大学の応募者数、入学定員充足率の推移、進学率等／私立大学、学校法人の関連法／

第1章 私立大学を巡る環境の激変と先行きの課題

私立大学の教育・経営を巡る構造的圧力／行政の対応／

第2章 中小規模私立大学の経営改革の必要性

企業経営4つの原則／企業経営と大学経営の比較、大学経営改革の必要性／教育改革の必要性／

第3章 私立大学の戦略的経営と中長期的計画

私学の中長期経営計画について／中長期計画の策定方法／中長期計画の主要課題／二松学舎の中長期計画（マスタープラン）の作成／

第4章 私立大学の戦略的経営モデル

大学教職員の意識改革／大学経営のガバナンス強化／教育・研究の不断の改革／情報公開と社会的責任／財務改革・中長期財務計画の策定／外部評価の活用／

第5章 N' 2020 Planの策定

N' 2020 Plan（長期ビジョン）の基本理念／N' 2020 Plan（長期ビジョン）検討委員会／N' 2020 Plan（長期ビジョン）5つの柱／

第6章 アクションプランと進捗管理体制

アクションプラン／アクションプラン進捗管理上の留意点／

第7章 私立大学の財務について

私立大学の収支構造／学納金（学費）／寄附金／補助金／資金運用／私立大学における収益事業／経営・財務の仕事、担当する者の心構え／

第8章 私学における収益事業会社設立の意義

学校法人で行う収益事業の考え方／本学での事業会社設立の経緯／事業会社設立の目的・役割／本学での事業会社運営のポイント／設立後の状況と今後の展開・課題／

第9章 私学の信用格付取得の意義と留意点

信用格付とその定義／私立学校における格付取得の意義／私学の格付取得状況／本学における格付取得の目的と位置付け／格付更新作業の概要とスケジュール／取得上の留意点／

第10章 情報公開と私学IR

私学の情報公開のこれまでの流れ／IRの実例／

第11章 教育再生実行会議の提言からみた大学

全般の諸課題とそこにおける私学の

諸課題

大学改革議論の背景／教育再生実行会議の提言の概略（第三次提言）／

第12章 私立大学の今後の方向

私立大学の役割の再確認とパラダイムシフト／私立大学の方向づけ、失われた20年を繰り返さないために／私大連合会の打ち出したアクションプランの確実な実行を／

丸善出版株式会社

〒101-0061 東京都千代田区神田神保町 2-17 書籍営業部 Tel 03-3512-3256 Fax 03-3512-3270
◎下記にご記入の上、弊社にFAXして頂くか、書店にてご注文下さい◎

発行：丸善プラネット株式会社／発売：丸善出版株式会社

【お問合せ 丸善出版（株）書籍営業部 Fax 03-3512-3270】

以 上

【編著者履歴】

水戸 英則（ミト ヒデノリ）

学校法人二松学舎理事長。九州大学経済学部 卒業、日本銀行青森支店長、肥後銀行常務取締役を経て

学校法人二松学舎へ。日本私立大学協会監事、文部科学省国立大学法人評価委員会委員等