

私立大学の戦略的経営、その決め手は！？

～ 厳しい経営環境をどう乗り越えるか～ 学校法人二松学舎 理事長 水戸英則

大学改革の流れと私立大学の役割、取り巻く環境の激変

教育再生実行会議の提言：国公私共通課題

私立大学の現況・少子高齢化の先行き

私立大学を取り巻く環境の激変

実践的な職業人養成大学の開学・私立大学の振興検討会議の論点

地方大学の振興策と東京23区内大学の定員及び新設関連抑制措置

定員未充足・国私格差等の顕現化による財務の構造的悪化等

私立大学における様々な課題と戦略的経営の必要性

戦略的経営の必要性と6つの切り口

ガバナンスの更なる改革

教育改革の推進・3つのポリシーと内部質保証

高大接続問題 学生支援、情報公開とIR

財務運営 資産運用 寄付金の考え方

私学助成、奨学金の方向性

認証評価、R&I等外部評価への対応

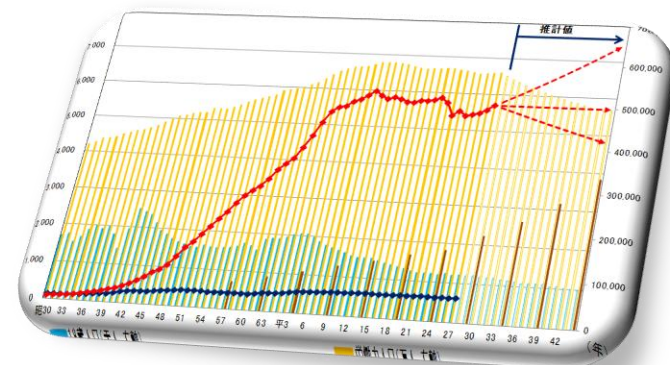
中・長期経営計画

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の考え方、アクションプラン凡例

創立140周年記念 2030PLAN の作成へ



兼務役職(平成29年4月1日現在)

文部科学省私学振興検討会議等 委員

同 学校法人運営調査会 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 学院評価委員)・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)

同・同分科会 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

1. これからの我が国社会における大学の役割

- 天然資源乏しく少子化進行の日本において、グローバル・イノベーション人材の育成が急務
- ・知識基盤社会化が進展、大学・大学院の役割が重要。国際比較においても、進学率、修士・博士号取得者数は低く、社会人の学び直しの機会も限定。
- ・高等教育に対する公財政支出も国際的に低い水準にあり、国公立間格差も大きい
⇒大学の多様性を尊重しつつ、質・量面での飛躍的な強化・充実を図ることが課題

2. グローバル化・同教育強化のための方策

- 教育環境の国際化 ○教育内容の国際化 ○世界大学ランキング100以内に10校ランクイン

3. イノベーション力・イノベーション創出人材の育成強化のための方策

- 技術と経営を俯瞰できる人材育成の強化 ○大学の研究助成の拡充と成果の活用促進
- 地域社会と産業界との連携強化 ○10~20年後を見据えた理工系人材育成戦略

4. 学生を鍛え上げ社会に送り出す機能の強化

- 学びの質的転換 ○地域ニーズに貢献できる人材育成 ○社会との接続を意識した教育
- 就職活動時期のあり方 ○高大接続と入試改革等

5. 社会人の学び直し機能の強化

- 学び直しプログラムの充実(大学・産業界との対話) ○学び直しも含め実践的な職業人養成のための高等教育機関を制度化する

6. 教育・研究の基盤となる大学の機能強化

- 大学のガバナンス改革・強化、教授会の役割の明確化 ○財政基盤の確立 基盤経費のメリハリある配分 ○国立大学全体の改革工程を進める

大学数と在籍者数推移

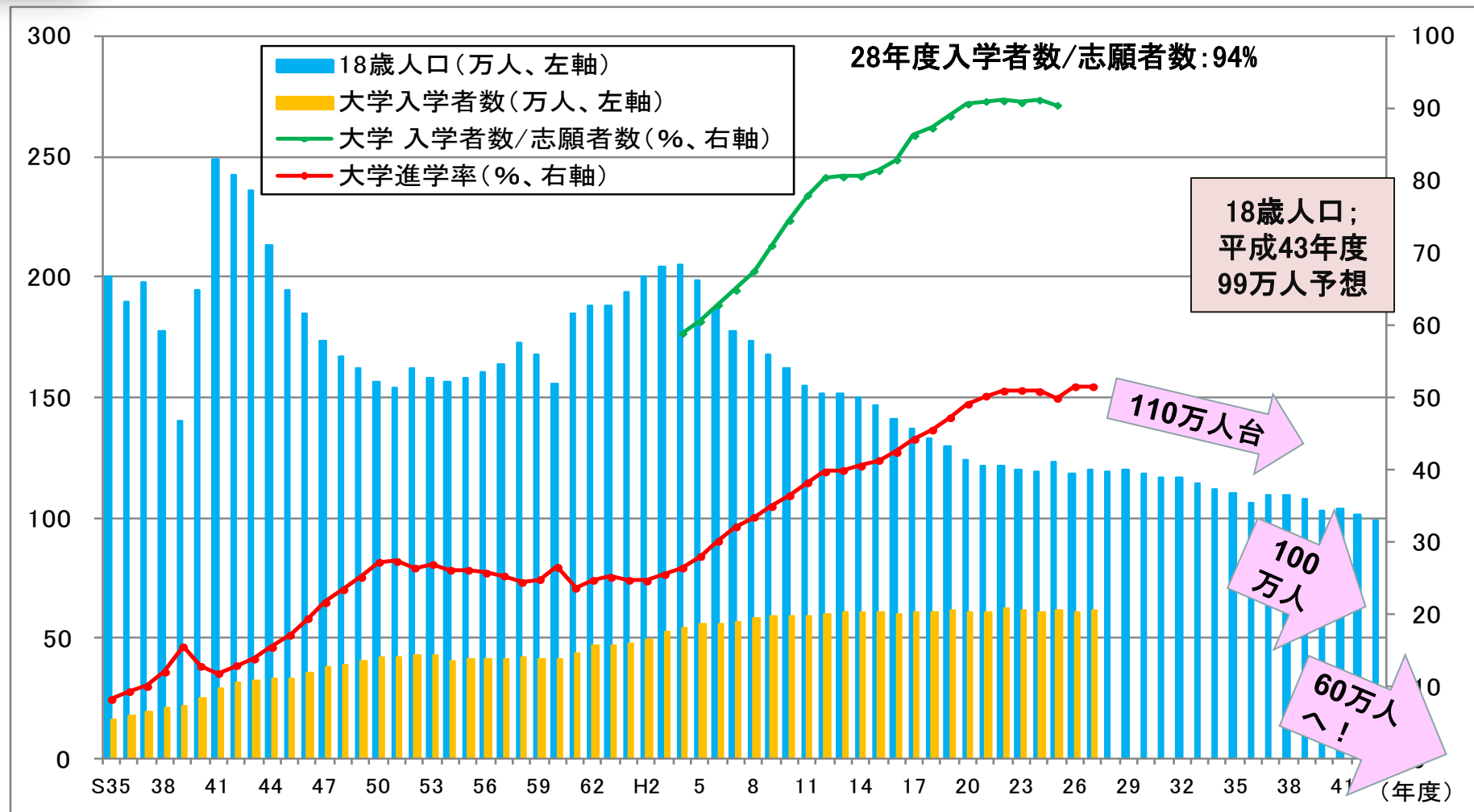
私立大学数はわが国大学数の約8割弱を占め、同在籍者数は7割強を占有

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

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

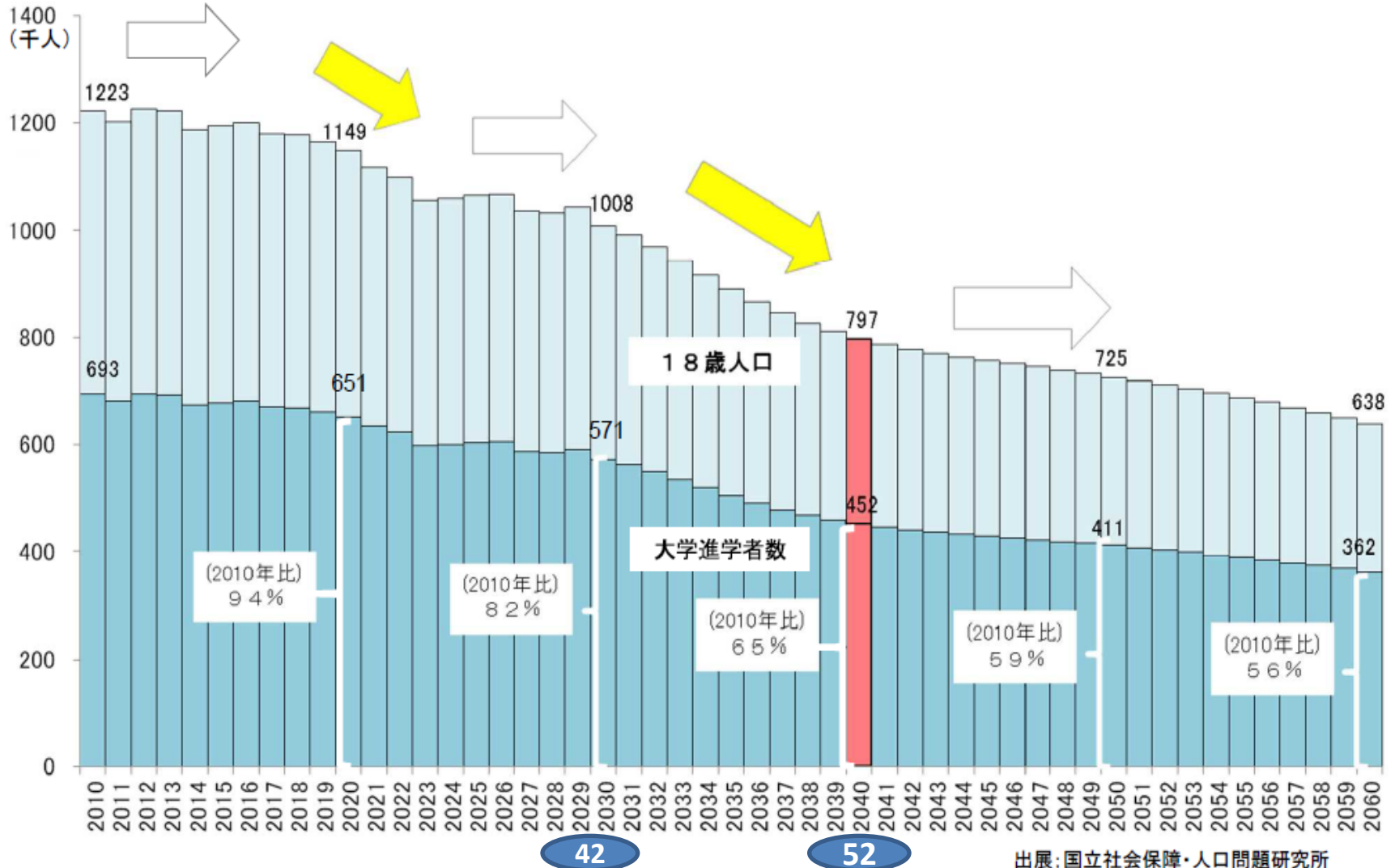


平成27年
 大学総数：779校
 私立大学数：(604校)
 18歳人口：120万人
 入学定員：58.4万人(25年度)

※18歳人口、
 入学者数、
 進学率は
 27年度数値。

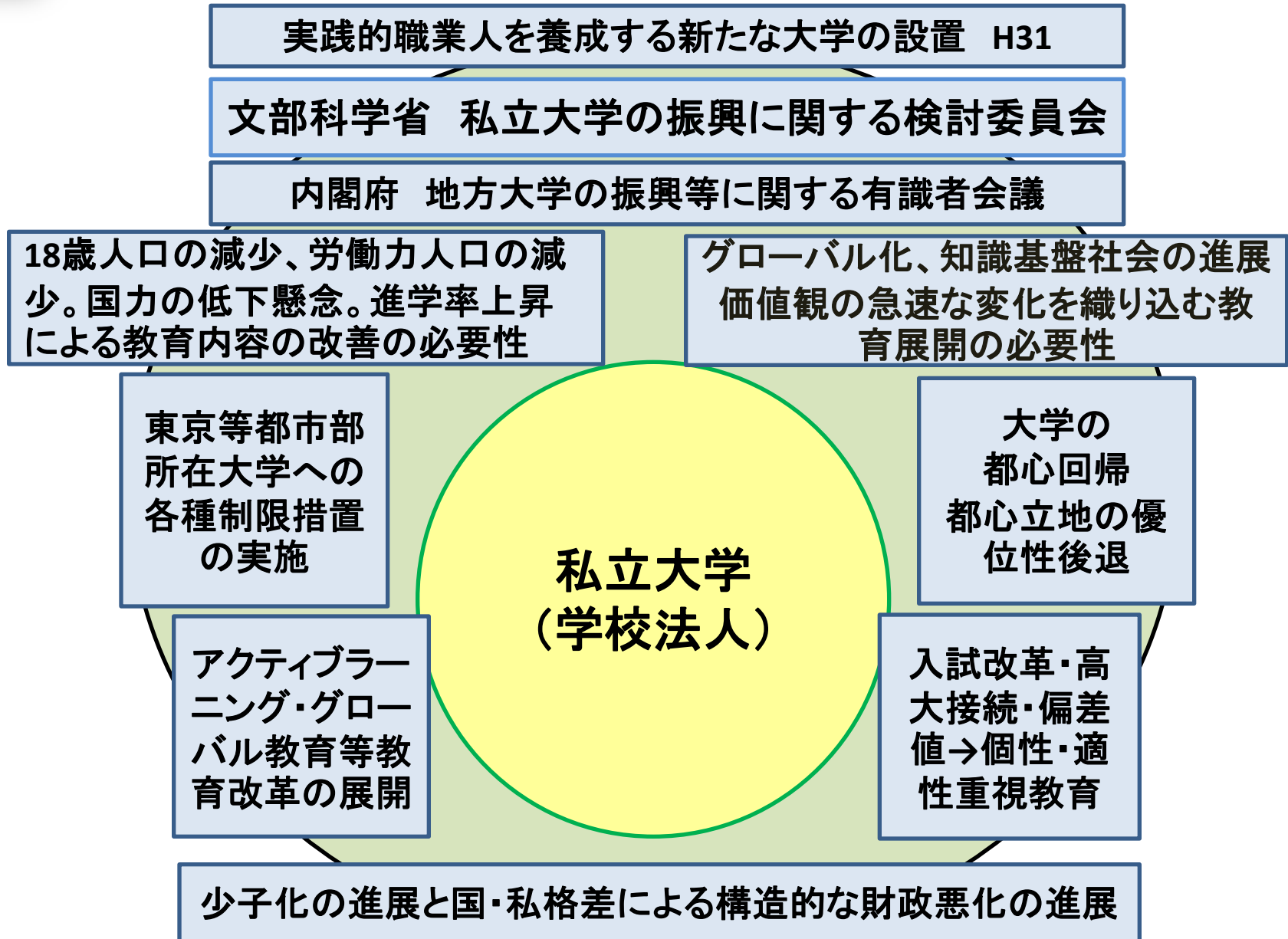
18歳人口推移と将来の大学進学者推計

今後50年間で18歳人口は約半数に減少(約30年後には約35%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』

私立大学を取り巻く環境の激変



実践的な職業教育を行う高等教育機関の制度化⇒平成31年度開学

教育再生実行会議

第5次提言(H26.7.3)

・社会経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い職業人を育成するとともに、専門高校卒業者の進学機会や社会人の学び直しの機会の拡大に資するため、国は、実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関を制度化する。

第6次提言(H27.3.4)

・第5次提言で述べた実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化が地域の職業人育成に大きな効果をもたらすことが期待できることから、その実現に向けた取組を推進する。

実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する有識者会議

(H26.10より開催 H27.3審議のまとめ)

【基本的方向性】

○ 新機関は、大学体系の中に位置付け、学位授与機関とすることを基本とする

(国際的・国内的通用性の確保の重要性や、高等教育体系の多様化の促進のため大学・短大・質の高い専門職業人養成を行う専門学校が移行しうる仕組みとする必要性等を勘案)

【制度化の主要論点】

○ 主目的は「質の高い専門職業人養成のための教育」とする

○ 実習、実技、演習、実験等を重視

PBLやインターンシップを積極的に導入

○ 教育課程編成や評価に産業界が参画

○ 新機関に相応しい設置基準を設置し、国により設置認可 等

中央教育審議会諮問(H27.4.14)

「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」

■総会に置く特別部会(新設)において、以下の事項をそれぞれ審議

＜検討事項＞

○社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い職業人の育成について(新たな高等教育機関の制度化)

・社会の人材ニーズに即応し、各職業分野の特性を踏まえた質の高い職業人養成を行うことができる制度設計

・高等教育機関としての質を確保し、新機関の学修成果が国際的にも国内的にも適切な評価を受けられる制度の在り方

・高校生の進路の選択肢拡大や、より高度な技術や知識の習得を目指して学び直す際に就職後も社会人が学習しやすい仕組み 等

【実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関（「専門職大学」等）の制度化】

学校教育法の一部を改正する法律案の概要 H29.5.24法案成立

「第四次産業革命」の進展と国際競争の激化に伴い、産業構造が急速に転換する中、優れた専門技能等をもって、新たな価値を創造することができる専門職業人材の養成が急務。

職業教育の新たな枠組みにより、社会の変化に対応しつつ、人材養成の強化を図る。

大学制度の中に位置付けられ、専門職業人の養成を目的とする新たな高等教育機関として、「専門職大学」及び「専門職短期大学」の制度を設ける。H31年開学

《法制度の概要》

1 目的等 ①機関の目的・深く専門の学芸を教授研究し、専門職を担うための実践的かつ応用的な能力を育成・展開することを目的とする。→ * 実習等の強化(卒業単位の概ね3～4割以上。長期の企業内実習等) * 実務家教員の積極的任用(必要専任教員数の概ね4割以上)

②学位の授与・課程修了者には、文部科学大臣が定める学位を授与する。→ * 「学士(専門職)」又は「短期大学士(専門職)」を授与

2 社会のニーズへの即応 ①産業界等との連携・専門職大学等は、文部科学大臣の定めるところにより、専門性が求められる職業に関連する事業を行う者等の協力を得て、教育課程を編成・実施し、及び教員の資質向上を図る。→ * 産業界等と連携した教育課程の開発・編成・実施のための体制整備 ②認証評価における分野別評価・専門職大学等の認証評価においては、専門分野の特性に応じた評価を受ける。→ * 産業界等と連携した認証評価の体制整備(評価に基づく厳格な公的資金の配分)

3 社会人が学びやすい仕組み ①前期・後期の課程区分・専門職大学(4年制)の課程は、前期(2年又は3年)及び後期(2年又は1年)に区分できる。②修業年限の通算・実務の経験を有する者が入学する場合には、文部科学大臣の定めにより、当該実務経験を通じた能力の修得を勘案して、一定期間を修業年限に通算できる。→ * このほか、科目履修、長期履修等の柔軟な履修形態により、学びやすい環境を整備(短期の学修成果の積み上げによる学位取得等を促進)

文部科学省 私立大学等の振興に関する検討会議

設置年月 平成28年4月13日

馳文部科学大臣：今後1年かけ、各委員から意見聴取を行い、私学の問題点等をゼロベースで審議し、私学振興のための法改正・体制整備・充実等必要な措置を行う。

検討事項

- ①私立大学等の果たすべき役割
- ②私立大学等のガバナンスの有り方
- ③私立大学等の財政基盤の有り方
- ④私立大学等への経営支援
- ⑤経営困難な状況への対応
- ⑥その他、私立大学等の振興に関すること

(1) 私立大学がこれまで果たしてきた役割

- 学生のうち私立大学の学生は約7割。特に学部教育を中心に我が国の高等教育の拡大に貢献し、社会の発展と安定に不可欠な極めて厚い中間層の形成にも寄与。
- 地方に所在する私立大学は、地域で活躍する人材育成の拠点、生涯学習の拠点、地域からのイノベーションの中心等、地域の知的基盤として大きな役割。
- 私立短期大学は、短期の高等教育の機会を提供する重要な役割を果たし、女性の社会進出、地域の発展と教育の機会均等に大きく貢献。

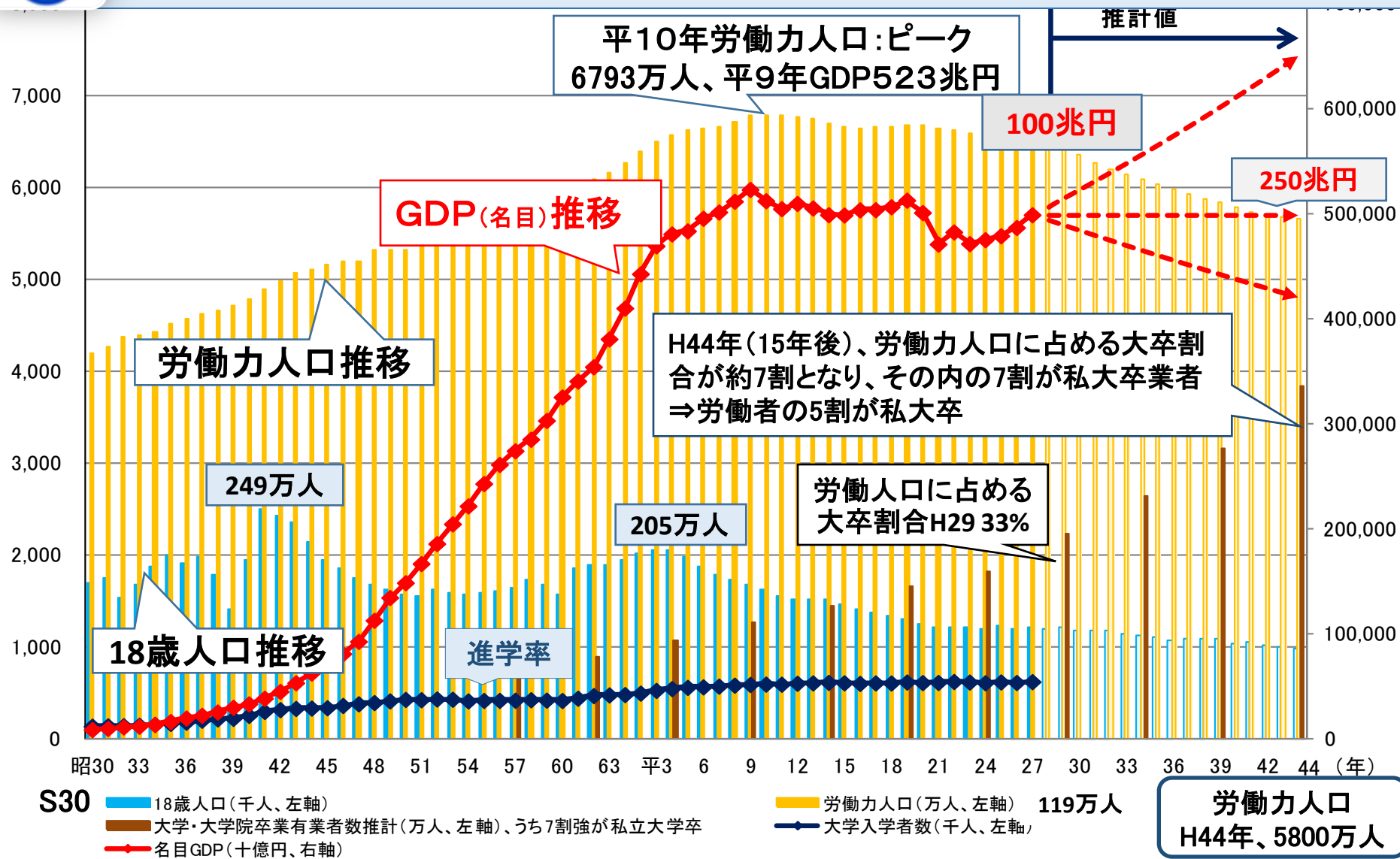
(2) 私立大学を取り巻く状況の変化と課題

- グローバル化・ボーダレス化、知的基盤社会の急速な発達(ビッグデータ・IoT、第4次産業革命)が進む社会では、学んだ知識・技能を実践・応用する力、さらには自ら問題の発見・解決に取り組み、社会に新たな価値を創造する力の育成が不可欠。
- 少子化の影響等により、地方の中小規模の大学で帰属収支差額がマイナスの大学は4割超で、平成33年頃から再び大きく減少する18歳人口への対応が急務。

(3) 今後の私立大学振興の方向性について

- 各私立大学は、激しく変動する社会のニーズに的確に対応し、教育・研究の質の向上を図っていくことが求められる。このため、私学の強みである経営のダイナミクスを活かし、ガバナンスを強化し、様々な分野において未来を切り開く取組に果敢に挑戦することが必要。
- また、短期大学を含め私立大学は、地域における高等教育機会の確保等に引き続き大きな役割を果たすことが重要。

我が国国力と労働力人口うち大卒・私大卒労働力の推移と位置付け



注: 18歳人口及び大学入学者数は「学校基本調査」、労働力人口実績は「労働力調査」より、年平均ベース。

労働力人口とは、15歳以上の人口のうち、就業者と失業者の合計。

将来の労働力人口は厚生労働省データを参考に予想し、大学・大学院卒業有業者は5年毎の「就業構造基本調査」を基に推計した。

出所:文部科学省「学校基本調査」、厚生労働省「労働力調査」、「就業構造基本調査」、総務省統計局

①私立大学等のガバナンスの在り方について

○ 高い公共性を有する学校の運営主体としての社会的責任を十分に果たせるよう、他の公益的な法人と同等以上の運営の適正と透明性を確保し、社会から信頼され支援される、これまで以上に公益性を備えた存在であり続けることが必要。

○ 平成16年の私立学校法の改正により、定められた学校法人制度の根幹である理事会・評議員会・監事制度については、本来期待されている役割が十分に果たされるよう、機能の活性化を図ることが必要。

○ その上で、他法人制度に係る改革の状況や考え方も参考としつつ、各機能の強化や情報公開の推進により、透明性あるガバナンスが担保されるよう改善を図る。

(情報公開等)

・ 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、分かりやすく開かれた情報の公開をより一層推進することが必要。

②私立大学等への経営力の強化について

(中長期的なビジョンの策定と実現に必要な取組について)

○ 困難な時代でも安定した経営を行うためには、強み・弱みを踏まえ、中長期的な学内外の環境の変化の予測に基づく、適切な将来ビジョンの検討・策定が必要。その実現には、経営陣と教職員がビジョンを共有し、教職員からも改革の実現に向け積極的な提案を受けるなど、教職協働体制の充実図り法人全体の取組とすることが重要

(大学間連携等の促進について)

- 限られた資源の中で相互に強み・弱みを補いながら、最大限、求められる役割を果たすためには、大学コンソーシアム等の大学間連携の一層の推進が必要。
- 各私立大学の特色化・資源集中を本格的に促していくため、施設設備・調達等の共同化や教育研究資源の有効活用による連携など、さらに進んだ連携を促進。
- 特に地方の大学では、地元自治体や産業界等と大学がプラットフォームを形成し、地域と大学が密接に連携する取組を支援し、地域に大学が貢献すると同時に、地域からも支援を得るなど、幅広い連携を進めていくことが重要。

(文部科学省・日本私立学校振興・共済事業団等の支援の充実について)

- 各大学の強み・弱みを把握する取組やそれに基づくビジョンの策定に関して、日本私立学校振興・共済事業団(以下「私学事業団」という)や文部科学省などは、十分なアドバイスを行う体制の充実が求められる。

③ 経営困難な状況への対応

- 18歳人口の大幅な減少期を迎え、前述の経営力の強化に最大限の取組を行う場合においてもなお、経営困難な状況に陥る学校法人が生じることは避けられないものと考えられる。
- 自主性・自律性に配慮しつつも、学校法人が経営破綻に陥らないよう、経営悪化傾向にある学校法人に対し、経営状況をよりきめ細かく分析したうえで、早期の適切な経営判断が行われるよう支援・誘導し、状況に応じてさらに踏み込んだ指導・助言を行うことが必要。

○ 学校法人の経営破綻に際し、学生の修学継続の保障のための相互扶助の仕組みや授業料の保証等、転学支援の在り方、学校法人が解散した際の学籍簿の扱い等について早急な検討と具体化が必要。

○ 学校法人の破綻の際の処理手続きに関する法制や運用全般についても、より適切な方策がないか検討し、必要な改善を図るべき。(経営破綻が不可避な場合の所轄庁の判断による清算等の準備行為の過程への移行、役員に重大な責任がある場合の所轄庁選任の管財人による運営の適正化や財産の保全等)

④ 私立大学等の財政基盤の在り方について

○ グローバル化や少子高齢化等急速に変化する社会経済構造の中、私立大学等の経営力を強化し、安定的・継続的に質の高い教育・研究を行うためには、多元的で安定的な財政基盤を築くことが必要。

(財政基盤の多元化による強化・確立)

○ 現在の収入のほとんどが学生納付金となっており、増加する教育研究経費を現役の学生の負担に大きく依存するという構造から、広く学内外の資源を活用し、社会全体で大学という学びの場を支える構造への転換が必要。

○ 安定的・継続的な教育研究のためには、基盤的経費である私学助成の総額の確保・充実は不可欠。

○ 私立大学に対する研究資金の充実、同窓のネットワークの強みをいかした寄附金募集の促進や、資産の有効活用が必要。産学連携については、組織対組織の関係への発展を図り、産業界からの一層の支援の獲得も必要。また、大学間連携や地域における自治体との連携を強化し、相互に支え合う仕組みを構築していくことも必要。

(私学助成の充実, 仕組みの再構築等)

- 以上、教育研究活動を支える基盤としての私学助成の総額の確保・充実は不可欠。
- あわせて、私学助成の在り方について、以下のような観点からその見直しを図る必要。
 1. 教育研究の質の向上に向けた取組の一層の強化・促進
 2. 私学助成を通じた教育・研究の成果の可視化
 3. 社会の多様なニーズを踏まえたダイナミックかつスピーディに進める改革の促進
 4. 自らの強みや特色の重点化に向けた支援
 5. 他大学や関係機関等との連携促進
 6. 地域に貢献する私立大学の支援
 7. 学生の経済的負担の軽減

(4) 今後の検討及び方策の推進について

- 私立学校法等の改正を含む検討が必要な私立大学等のガバナンスや経営困難な状況への対応は、大学設置・学校法人審議会の学校法人分科会等で、引き続き検討を行う。
- 高等学校以下の学校のみを設置する都道府県知事所轄法人を含めた制度改革を行う場合には、関係者を含め幅広く意見を徴しながら検討することが必要。
- 中央教育審議会大学分科会における高等教育の将来像の検討や、内閣府の「地方大学の振興及び若年雇用等に関する有識者会議」での検討に、本検討会議で示された私立大学等の振興の方向性を勘案した検討が行われることを期待。
- 上記会議等に関連して、私立大学等に関する有識者の提言がさらに求められる場合には、必要に応じて本検討会議においてさらに検討。

○地方大学の振興等に関する緊急抜本対策（平成28年11月28日 全国知事会）

- 1 地方大学の振興 低廉な授業料、入学料の設定や、地方が行う地方大学振興のための諸事業に対して、特別の財政措置を講ずること。併せて、地方大学・学部を新增設する場合には、大学設置基準の弾力的運用を認める等の特例 措置を講ずること。
- 2 地方の担い手の育成・確保 地方就職者に対する奨学金の返還免除制度の創設や、地方が行う研修・訓練等に対する支援の充実などにより、地方を担う個性豊かで多様な人材の育成・確保を図ること。併せて、初等中等教育や地方大学を含む高等教育については、地域の将来を支える人材育成に欠かせない基盤であり、教職員定数や国立大学の 運営費交付金等の充実をはじめ、機能強化を図ること。
- 3 大学の東京一極集中の是正 東京23区における大学・学部の新增設を抑制するとともに、定員管理の徹底を図ること。併せて、東京23区 から地方への移転の促進等を図るとともに、それに対する特別の財政措置を講ずること。
- 4 立法措置による東京一極集中の是正の実現 次期通常国会において、上記1から3までに掲げる対策に必要な立法措置を講ずること。

○まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）

地方を担う多様な人材を育成・確保し、東京一極集中の是正に資するよう、地方大学の振興、地方における 雇用創出と若者の就業支援、東京における大学の新增設の抑制や地方移転の促進等についての緊急かつ抜本 的な対策を、教育政策の観点も含め総合的に検討し、2017年夏を目途に方向性を取りまとめる。

地方大学の振興及び若年雇用等に関する有識者会議 取り纏め・提言 H29.5.11

○東京における大学の新增設の抑制

東京 23 区の大学生は増加傾向にあり、ここ数年も東京圏の大学の定員増加が続いている。これらに加え、今後 18 歳人口が減少する中であって、東京 23 区の定数増が進み続けると、更に地方大学の経営悪化や東京圏周縁地域からの大学撤退等を招きかねないことから、東京における大学の新增設の抑制が必要である。

具体的には、大学生の集中が進み続ける東京 23 区においては、大学の定員増を認めないこととする。その際、総定員の範囲内で対応するのであれば、既存の学部・学科の改廃等により、社会のニーズに応じて、新たな学部・学科の設置、社会人や留学生の受入れは認めることとする(スクラップ・アンド・ビルドの徹底)。

(注)この点については、我が国の研究教育の発展に貢献し得ると認められる定員増等については、規制の対象から外すべきとの意見、東京 23 区の大学の定員は現状よりも削減しても差し支えないとの意見もあった。

○東京における大学の地方移転の促進

① 東京圏の大学が、学部や研究所を地域に設置する事例や基礎教育を行う事例などのサテライトキャンパスの取組が行われているが、こうした取組の促進を図る。② 地方のサテライトキャンパスを推進するための地方大学と東京圏の大学がタイアップし、単位互換制度や様々な形の連携の強化等により学生が地方圏と東京圏を相互に対流・還流する仕組みを構築する。③ なお、サテライトキャンパスの移転については、財政力の弱い地方公共団体が不利にならないよう、国と地方の支援、大学の負担についてのルール等の検討も必要である

徐々に進む私立大学の経営悪化とその構造的要因等

・私立大学においては、

- 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、財務悪化の進捗をみている。とくに採算点とみられる充足率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国公私の設立に由来する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があり、財務を圧迫。
- ③知識基盤社会やグローバル化の進展から、アクティブラーニング、語学教育、ICTの導入等関連コスト増から私大経常費が年々増加する一方、経常補助比率は約10%と少なく、27年度は同比率9.9%とさらに低下していること。

などから、私学経営には構造的に財務悪化圧力が働き、現状、全学校法人の36%程度が事業活動収支差額比率がマイナスに陥り、12年前(同25%)と比較して悪化。また、同比率が、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、その状態が続いている。

- ・今後も上記①から③の要因が好転しない限り、私立大学の財務について悪化圧力が働き、このままいけば、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)へと拡大していくおそれ。
- ・日経新聞配布記事参照(私立大学の経営悪化 国公立公費格差是正を)

私立大学の入学定員充足状況(単位;校、%)

区分/年度	7	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
大 学 数	410	521	533	542	550	559	565	570	569	572	577	576	578	579	577
100%以上の学校数	392	374	378	382	329	337	299	305	351	349	313	344	313	329	320
割合	95.6%	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	16	71	76	86	125	96	112	128	110	116	143	125	143	136	140
割合	3.9%	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	0	59	64	57	76	109	125	106	95	91	103	91	107	101	104
割合	0.0%	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	2	17	15	17	20	17	29	31	13	16	18	16	15	13	13
割合	0.5%	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	18	147	155	160	221	222	266	265	218	223	264	232	265	250	257
割合	4.4%	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	408	445	454	468	454	433	411	433	461	465	456	469	456	465	460
割合	99.5%	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%

国私格差(平成28年度学校基本調査、平成28年度文部科学省予算)

	国立大学	私立大学	国立／私立
高等教育補助金	1兆945億円	3153億円	3.47:1
学校数	86校	600校	0.14:1
一校当り補助金	127億円	5.3億円	24.22:1
学生数	610,266人	2,112,323人	0.29:1
学生1人当り額	218万円	17万円	12.8:1
授業料減免額	320億円	86億円	3.72:1
減免対象数	約5.9万人	約4.5万人	1.31:1
学生総数比減免対象数	9.7%	2.1%	4.54:1
減免額1人当り補助額	54.2万円	19.1万円	2.84:1
施設設備費補助金	418億円	※私立高校等を含み127億円	

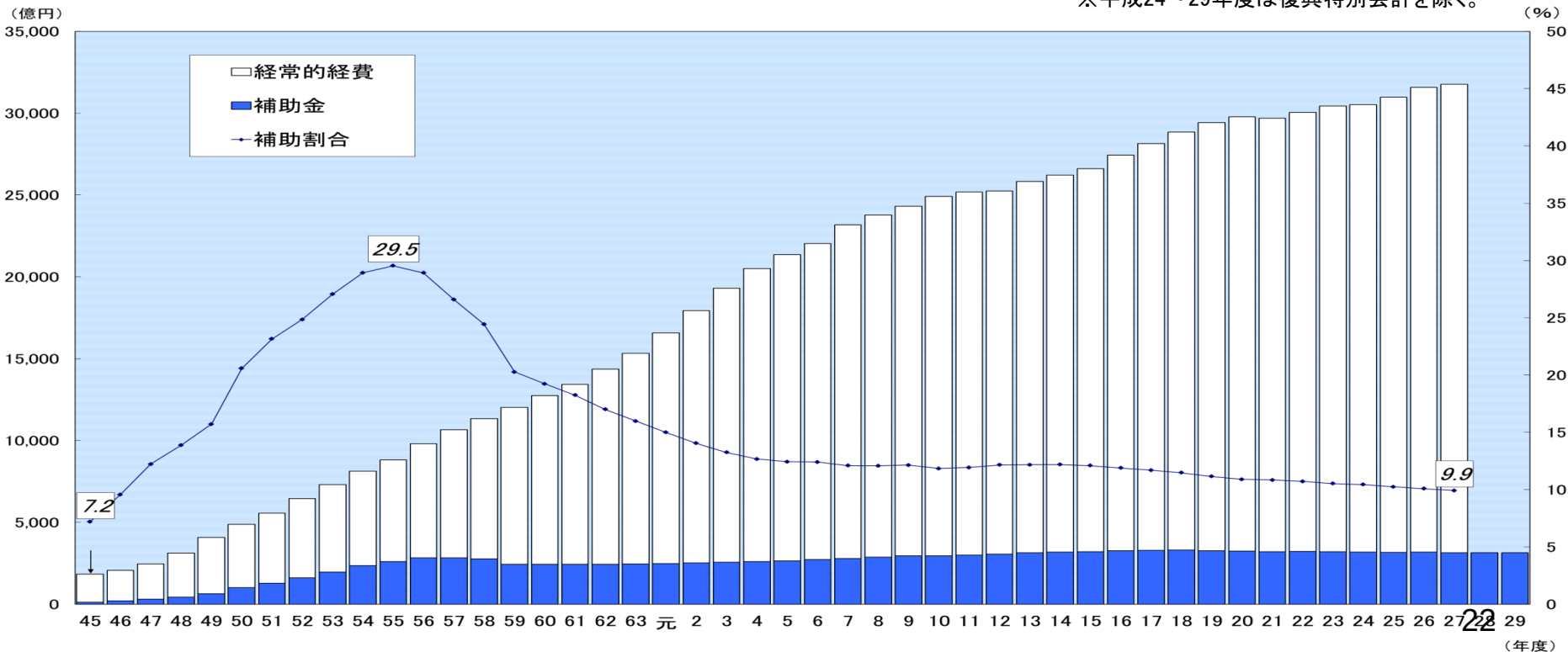
(注)ここでは国私格差を表示。公立と私立についても国立と私立の格差とほぼ同じ格差が存在

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	17 (1.7)	73 (2.8)	397 (15.0)	1,109 (33.5)	1,113 (33.9)	1,113 (34.3)	1,102 (34.3)	1,102 (34.2)	398 (12.4)	394 (12.4)	393 (12.4)	422 (13.3)	441 (14.0)	451 (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。



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(私学事業団年報)

平成 年度	大学 法人数	△50.0 ～ △50.1	△50.0 ～ △40.1	△40.0 ～ △30.1	△30.0 ～ △20.1	△20.0 ～ △10.1	△10.0 ～ △0.1	00 ～ 9.9	10.0 ～ 19.9	20.0 ～ 29.9	30.0 ～ 80.0以上
15	482	7 ←	6	4 54	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 78	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年間分に調整した数値が、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。

私立大学における様々な課題と戦略的経営の必要性

○18歳人口の減少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、これらの諸変数を織り込みつつ、戦略的に進めていく必要。

以下経営課題ごとに具体的に対処策等を交え説明。

- ・ 経営とは？！戦略的経営？！
- ・ 経営の4つの原則・6つの切り口
 - ①教職員の意識改革と教職協働の必要性
 - ②ガバナンス問題と改革の方向性
 - 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
- ・ その他、私立大学等の振興に関すること

経営？ 戦略？ 戦略的経営？

• 経営？

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

• 戦略？

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

• 戦略的経営？

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

経営戦略は、当該組織に関与する人たちへの上記内容を包含した指針。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、国民等社会の要請を第一の視点として、教育・研究を行っていく。
グローバル化、知識基盤社会の進展等環境変化を反映する形での教育改革を推進。「マーケットイン教育」

③ 透明性と情報公開

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

④ 公共性

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

平成23年文部科学省未来経営推進事業採択

①教職員の意識改革

- ー環境変化の認識浸透、改革推進の必要性喚起、改革成果の待遇改善へのコミット
教職協働体制の充実

②経営のガバナンスの強化

- ー攻めのガバナンスの構築・充実(理事長等の強いLS等)、教学ガバナンスの充実

③教育・研究の不断の改革

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

④情報公開と社会的責任・コンプライアンス体制の充実

- ー公共性と大学ポートレートとIRの重要性、USRの認識浸透

⑤財務改革と中長期計画の策定

- ー実現可能な中長期計画、客観的な財務評価、総資産運用、株式会社設立による総コスト圧縮・財務、外部格付け受審のメリット等

⑥外部評価の活用

- ー認証評価機関の受審、格付機関の受審、外部コンサルの活用等外圧の利用

戦略的経営6つの切り口

①教職員の意識改革

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

②経営のガバナンスの強化

- －経営面の最重要事項。理事会・評議員会・監事の機能強化、理事長・学長などトップの強いLSを通じた経営力の強化。監事機能、とくに教学業務監査の重要性
- －学長⇒副学長⇒学部長⇒教授会の在り方を見直す。学校教育法の一部改正の趣旨を踏まえ教学体制の充実・強化が肝要
- －経営のガバナンス改革を進め、教学ガバナンスの一定の委任

(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。

(強化の必要性の議論の背景)

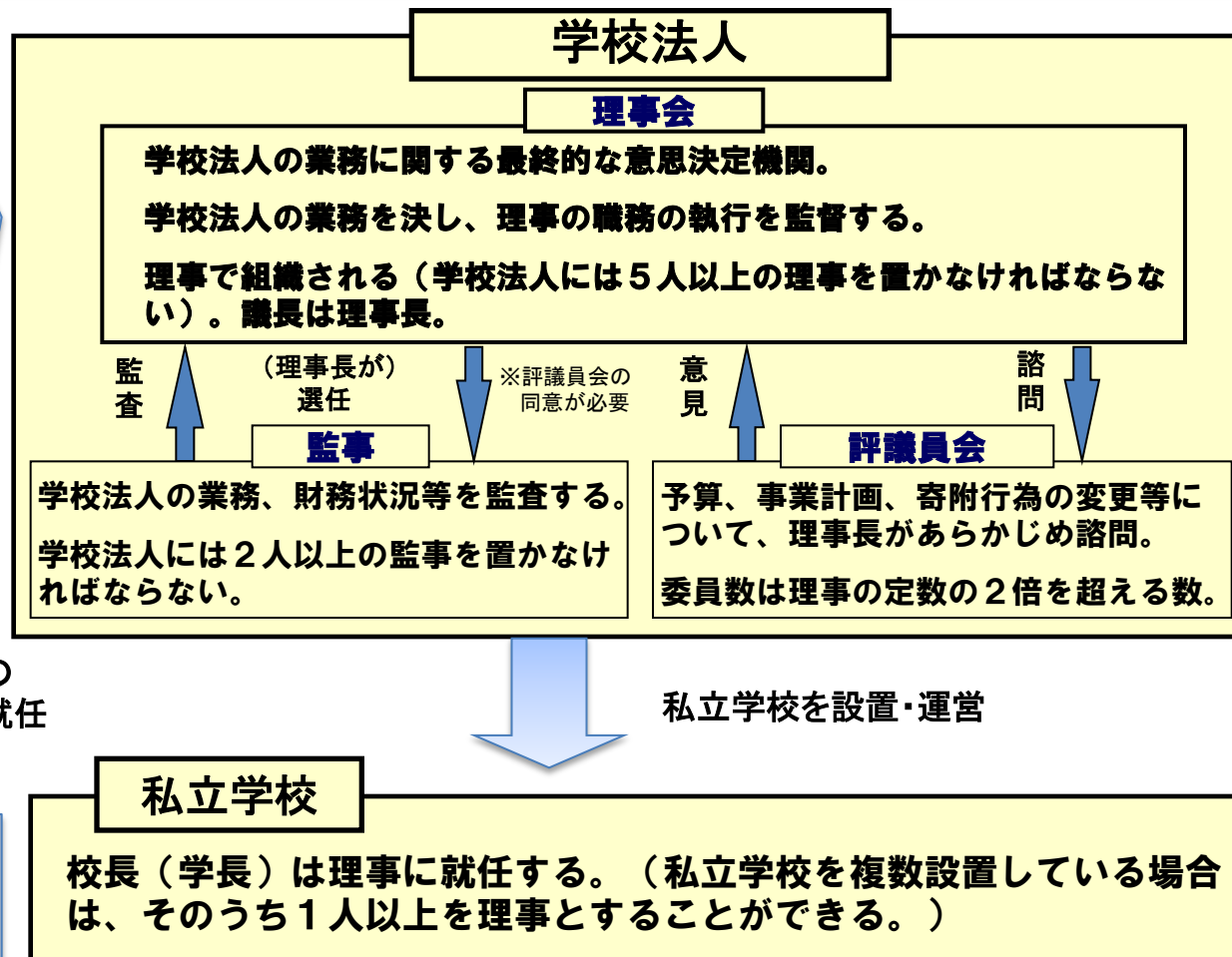
- ①理事会・評議員会・監事制度について一部に「形骸化」してないかとの意見があること、②意思決定過程に於いて、権限と責任の所在が不明確で、機動的な大学改革が進められていないとの声があること、③ガバナンス欠如にかかわる不祥事が散見されること、④他の公益法人が運営の透明性、情報公開等の改革を進めているなどの背景があり、平仄をどう考えるか。

(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】

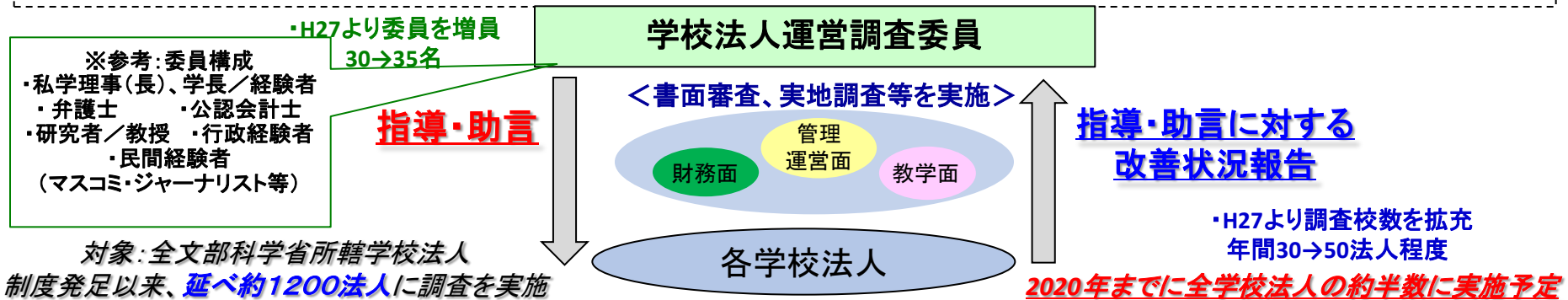
学校法人の運営が法令や寄附行為に基づき適正に行われているか見守り、役員に対し適切な意見を述べ、諮問にこたえることが責務。予算、事業計画、寄附行為の変更等に意見（理事長があらかじめ諮問）（私学法第41条～）

学校法人運営調査

◆ 学校法人運営調査:

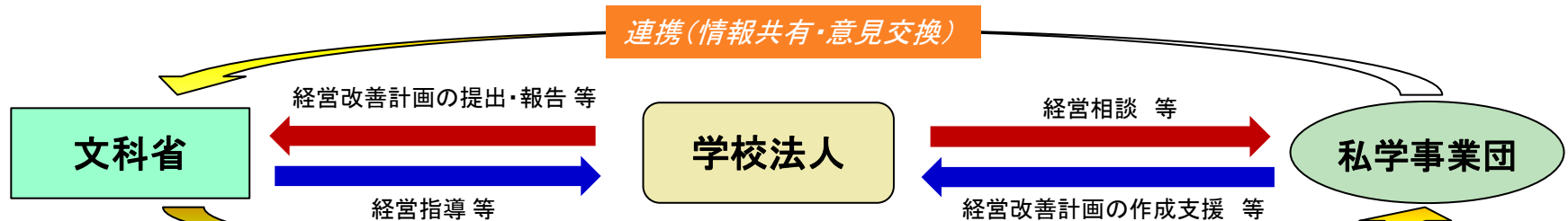
学校法人の管理運営の組織及びその活動状況、財務状況等について、実態を調査、必要な指導、助言を行い、学校法人の健全な経営の確保に資することを目的とし、昭和59年より実施。2020年までの間を「私立大学等経営強化集中支援期間」と位置付け、平成27年度より制度の一層の充実を図っている

- ・文部科学省組織規則(抄)(平成13年文部科学省令第1号)
第45条 高等教育局に、科学官、視学委員及び学校法人運営調査委員を置くことができる。
- 4 学校法人運営調査委員は、命を受けて、文部科学大臣が所轄庁である学校法人の経営について特に指定された事項に関する調査、指導及び助言に当たる。



◆ 経営状況の改善・指導

経営状況の特に厳しい学校法人については、ヒアリングの実施や、経営改善計画(5カ年)の作成など、改善状況を毎年度報告させるとともに、経営状況が改善するまで個別に指導を継続。



近年の学校法人運営調査における主な指摘事項（１）

大項目	中項目	指導・助言事項(その他意見含む)
管理運営組織	監事	監事による教学面を含めた業務監査の充実
		監事の監査を支援するための事務体制の整備
	役員報酬	役員退職金支給規程の整備
		役員報酬規程の整備
		役員報酬規程において、支給額の算定方法を明確にすること
	理事会 /評議員会	評議員会における評議員の出席率の改善
		理事会における理事の出席率の改善
		理事会・評議員会の欠席時に意思表示を行うことのできる書面に改めること
	理事/評議員	理事の欠員補充
		評議員の欠員補充
		理事・評議員の選任手続きを適切に行うこと
	備え付け /届出	文部科学大臣に対する役員変更届出を速やかに行うこと
		会計年度終了後2月以内に財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書の作成及び備え付け
		学校法人設立時の財産目録の備え付け
	規程	学校法人会計基準の改正を踏まえた規程の見直し・改正
		諸規程の整備
		・情報公開に関する規程
		・公益通報に関する規程

近年の学校法人運営調査における主な指摘事項（２）

大項目	中項目	指導・助言事項(その他意見含む)
財務	資産運用	資産運用に関する規程の整備
		資産運用に関する規程の見直しを含め、適切な改善を図ること
	経常経費依存率	教育研究条件の充実向上(経常経費依存率(消費支出／学生生徒等納付金)の向上)
	収益事業	収益事業の再開等その在り方について法人内で検討し、必要に応じて寄付行為の変更を検討すること
	基本金	基本金の組入処理は組入計画に基づき正しく行うこと
	予算	予算について適切な会計処理を行うこと
	経営改善計画	経営改善計画の作成及び着実な実施等による経営基盤の安定確保
教学	学生確保 /定員管理	設置する学校の学生確保に向けた対応策を立案し着実に実施
		定員の見直しの検討
		定員管理の適正化、定員超過の改善
	中長期計画	中長期計画の作成及び着実な実施
	教員補充	専任教員の補充
	FD	大学全体としてファカルティ・ディベロップメント(FD)活動の実質化
	教育体制の配慮	募集停止をした学校(学科)において、学生の教育に支障が生じないよう教育体制の維持に配慮

教学ガバナンスの考え方

学校教育法では大学に学長を置き(第92条第1項)、校務を司り、所属職員を総督する(同3項)と規定。同時に副学長、学部長を置くことができ(第92条2項等)教授会に関する規定(第93条1項)を設置。

私学法では、学校法人の業務(教学の業務を含む)は、理事会が最終決定機関であり、理事長が学校法人を代表して業務を総理する(私学法第37条1項)
従って、教学ガバナンスは、私学法と学校教育法の2元構造。

理事会および理事長は、学長が校務を司る権限等を行行使できるように、適切に権限を委任することが必要。

平成27年3月の学校教育法の改正では、教授会の位置づけが、学長に対し意見を述べる機関としての位置づけ(第93条)となったほか、副学長の位置づけが「命を受けて校務を司る」権限(第92条2・4項)が付された。

大学ガバナンスと教授会の関係は、①学長等はその決定を行うに際して教授会の意見に拘束されず、異なる判断をしても合違法の問題なしとされるほか、②理事会決定も当然に優先され、合違法上の問題なしという判断。

- 学校法人制度の根幹である理事会、評議員会・監事制度については、本来期待される役割が十分に果たされるよう、機能の活性化を図ることが必要。他法人制度の改革状況等も参考に、各機能強化や情報公開の推進により、透明性あるガバナンスが確保されるようにするため、以下の点をどう考えるか（私立大学の振興に関する検討会議）。

(理事・理事会、評議員・評議員会)

- ① 理事会機能の実質化・実効性を確保（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 評議員会機能の実質化及びチェック機能の充実（本来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、監事の選任や理事・監事の報酬基準の意見聴取や関与等
- 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をどう考えるか。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監事の職務機能である理事及び理事会並びに理事長等の業務執行者への牽制機能をより実効性あるものとするための改善策はなにか

- ―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

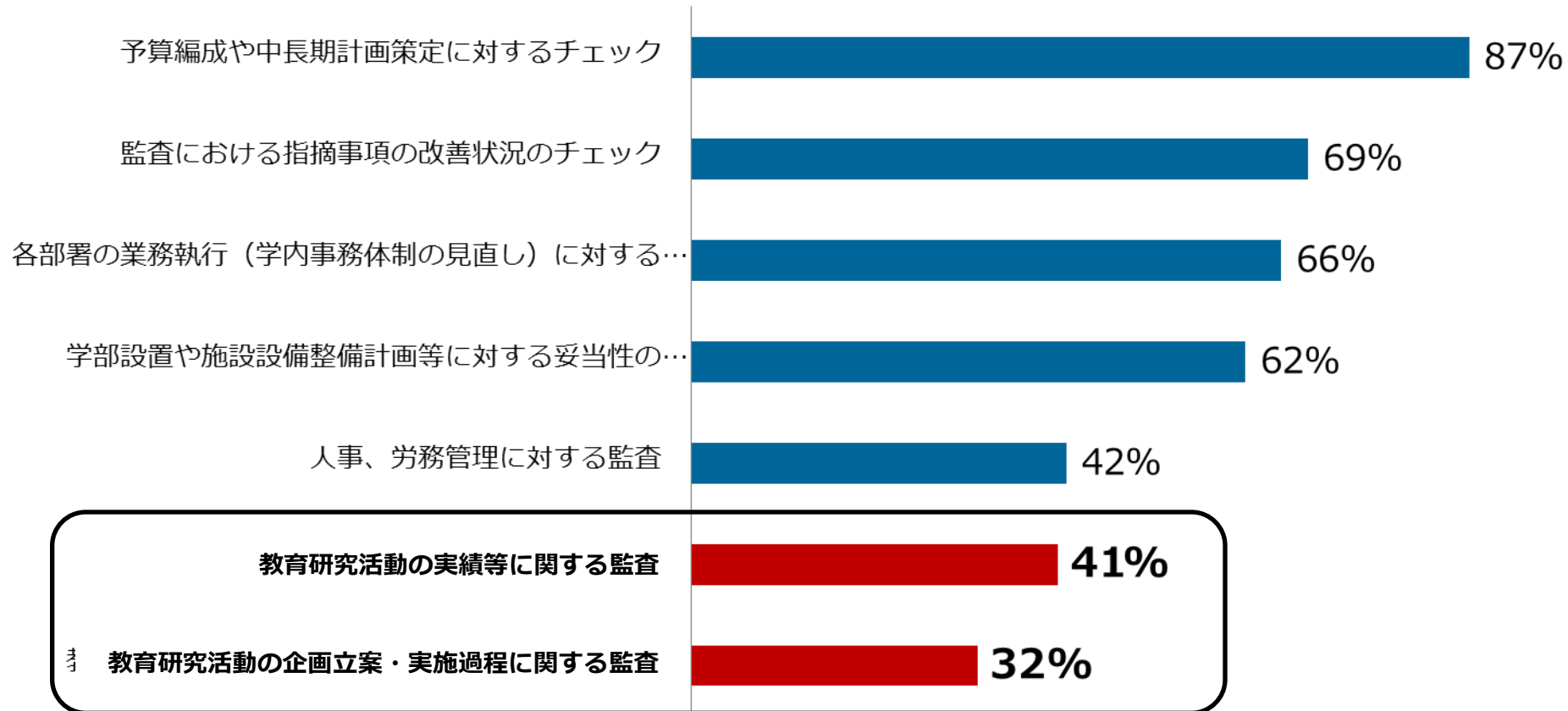
②会計監査人による監査については、その法的根拠を私立学校振興助成法から私立学校法へ根拠を変更する(学校法人会計基準同14条も同旨)

(情報公開等)

①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の公開を推進(学校教育法、私立学校法、施行規則等の改正で義務付け)

- ―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る。また、大学ポर्ट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

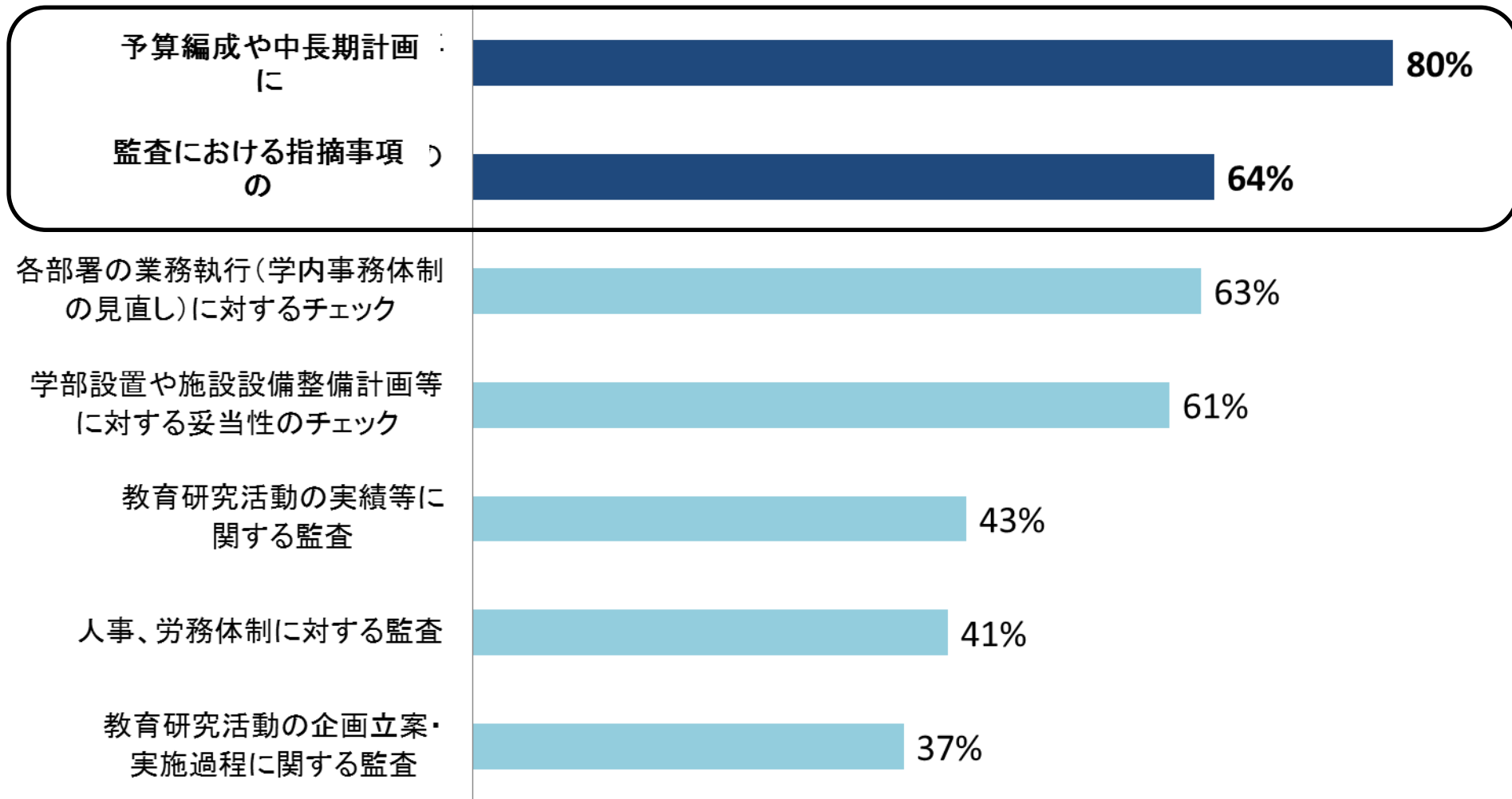
○業務監査の内容として、「教育研究活動の実績等に関する監査」「教育研究活動の企画立案・実施過程に関する監査」を行っている法人は約3～4割にとどまる。



（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。

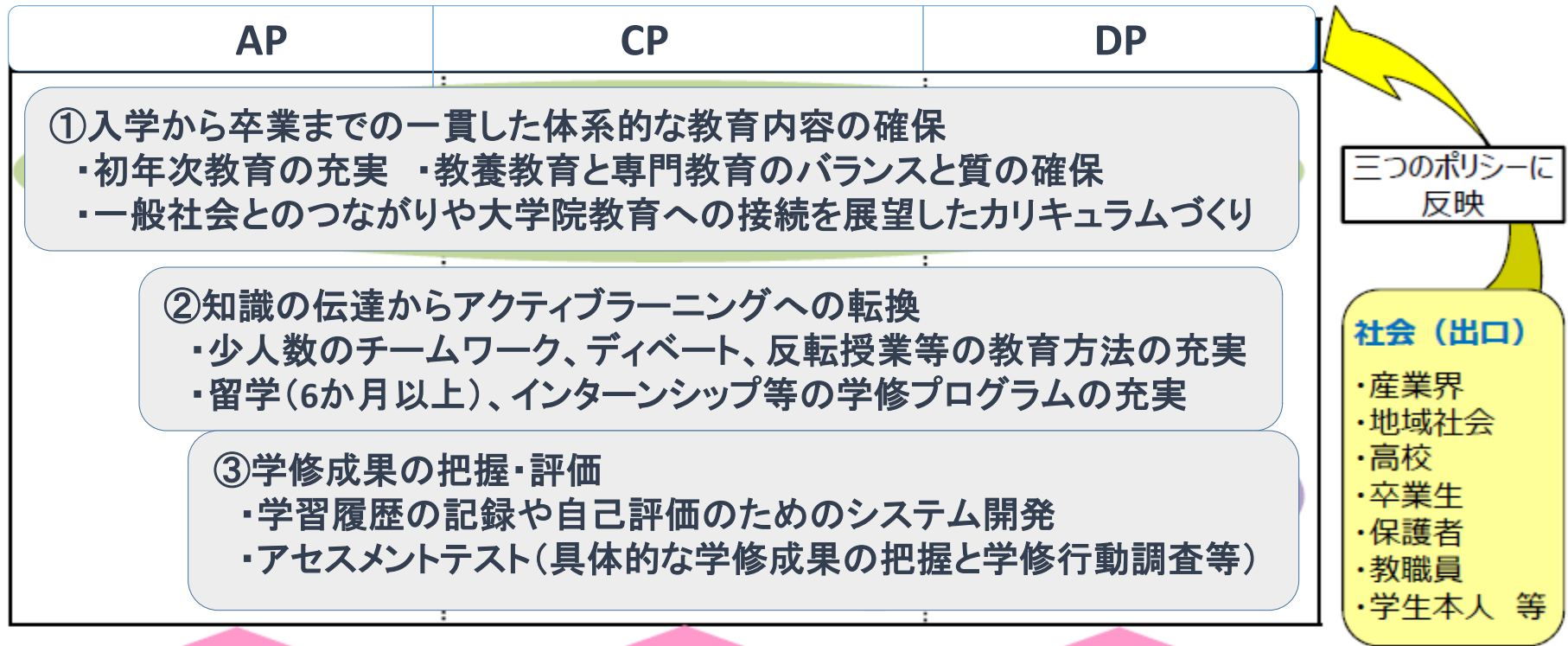
○「予算編成や中長期計画に対するチェック」や監査における指摘事項の改善状況のチェック」に対する期待が高い。



- ③教育・研究の不断の改革、教学マネジメント体制(学長・学部長の連携)の強化
- ー学部教育の質的転換、「student first」の考え方で教育を展開。AP,CP,DP,ASP各ポリシーを確立、学則に反映。
 - 建学の精神に則り、育成する人材像を決め、学則に定めた人材育成が実現するカリキュラムを構築する等一貫性ある学部教育の展開。
 - ー3P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
と学位が授与されるのか、その力をつけるための相応しい教育課程の編成、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
力についても明示の要。(参考後掲図1)
 - ーカリキュラムのナンバリング化、カリキュラムマップの作成、シラバスの充実、
教育方法の工夫(アクティブラーニング、体験型授業等)、キャップ制度、GPA制
度の厳格運用等を通じた単位の実質化対応。
 - ー授業評価体制、学生満足度調査(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。FD・SD体制の強化

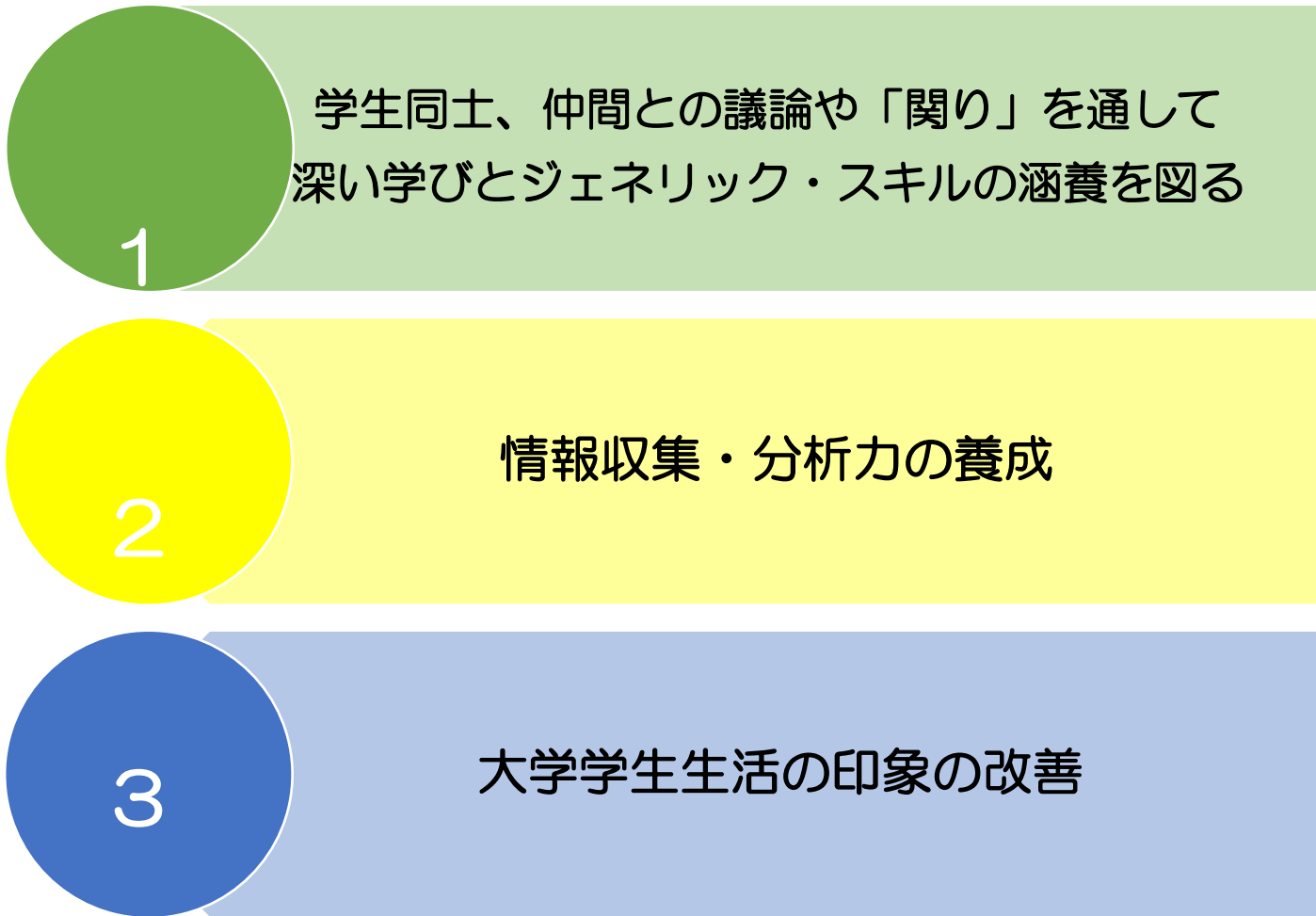
図1 3つのポリシーに基づく教学マネジメントの確立

学長の下、大学の教育理念、各学部、学科の特性、社会のニーズを踏まえ、以下の3つのポリシーを一体的に策定、発信、実施⇒教育プログラムのガバナンスを図る



④大学教育における質的転換の断行を支える体制の整備

- ・各大学におけるFD/SDの充実
- ・教員の教育業績評価(授業評価、ティーチングポートフォリオ等の促進)
- ・大学入学者選抜や教学マネジメントにかかわる専門的な人材の養成・配置
- ・アドミッション・オフィスの機能強化、TA等の教育スタッフサポートの充実
- ・ラーニングコモンズや図書館等学生の能動的な学習を可能とする環境整備
- ・授業教材やFD教材を収集したポータルサイトの構築等



※ジェネリック・スキルとは、「大学生としての知的活動だけでなく、社会及び職業生活を生き抜くためにも必要とされる汎用的能力」を意味する。

学生同士、仲間との議論や「関り」を通して深い学びとジェネリック・スキルの涵養を図る

浮かび上がった問題点

授業において質問をした経験が少なく、積極性や探究心がやや薄い可能性があることが窺われる。

授業中に学生同士で議論することが少ない。

授業時間外に他の学生と一緒に勉強したり、授業内容を話したりすることが少ない。
「チームワーク・リーダーシップ」が身についたとする割合も6割を切る。

部活・サークル活動に割く時間が少なく、代わりにアルバイト・仕事をする時間や個人的な趣味活動の時間が多い。
(読書家で、個人的趣味に費やす時間が多いものの、周囲の干渉を避ける傾向も窺える。)

授業にて「文献・資料を調べる」、「定期的に小テスト・レポートが課される」機会の頻度が、相対的に少ない。

自由記述にて、授業での友達ができないといった不満も見られる。

高次アクティブ・ラーニングの検討

◆授業における、学生同士の議論、口頭発表等。

◆高次アクティブ・ラーニングの事例紹介及び、実施、実施後の教員間での議論。

《例》

- コメント・質問を書かせる
- フィードバック、理解度を確認
- クリッカー
- レスポンス・アナライザー
- 授業最後・最初に小テスト
- ミニレポート
- 協調学習・協同学習
- 課題探求学習
- 問題解決学習
- 問題発見学習
- PBLを取り入れた授業
- ピアインストラクション
- TBL (チーム基盤型学習)

一般的アクティブ・ラーニング

- ◇体験的授業 (多い)
- ◇教員の添削、応答活動 (多い)
- ◇教員と接する機会 (多い)
- ◇アルバイトの時間 (多い)

学生同士、仲間との議論や「関り」を通して深い学びとジェネリック・スキルの涵養を図る

▼チャレンジングな課題の付与

- ・ 積極性
- ・ 探究心

▼「孤立した知識」から「構造化された知識」へ

▼コミュニケーション・リーダーシップの育成

▼課題解決力の育成

ー学生ポートフォリオシステム (Live Campus 図1 参照)

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

ーラーニングコモンズ

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

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

ー自ら学ばない学生に主体的に学ぶ環境造りや動機づけが必要。

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

ー高大接続と入試改革への対応(図2参照)

図1 NISHOGAKUSHA LIVE CAMPAS SYSTEM

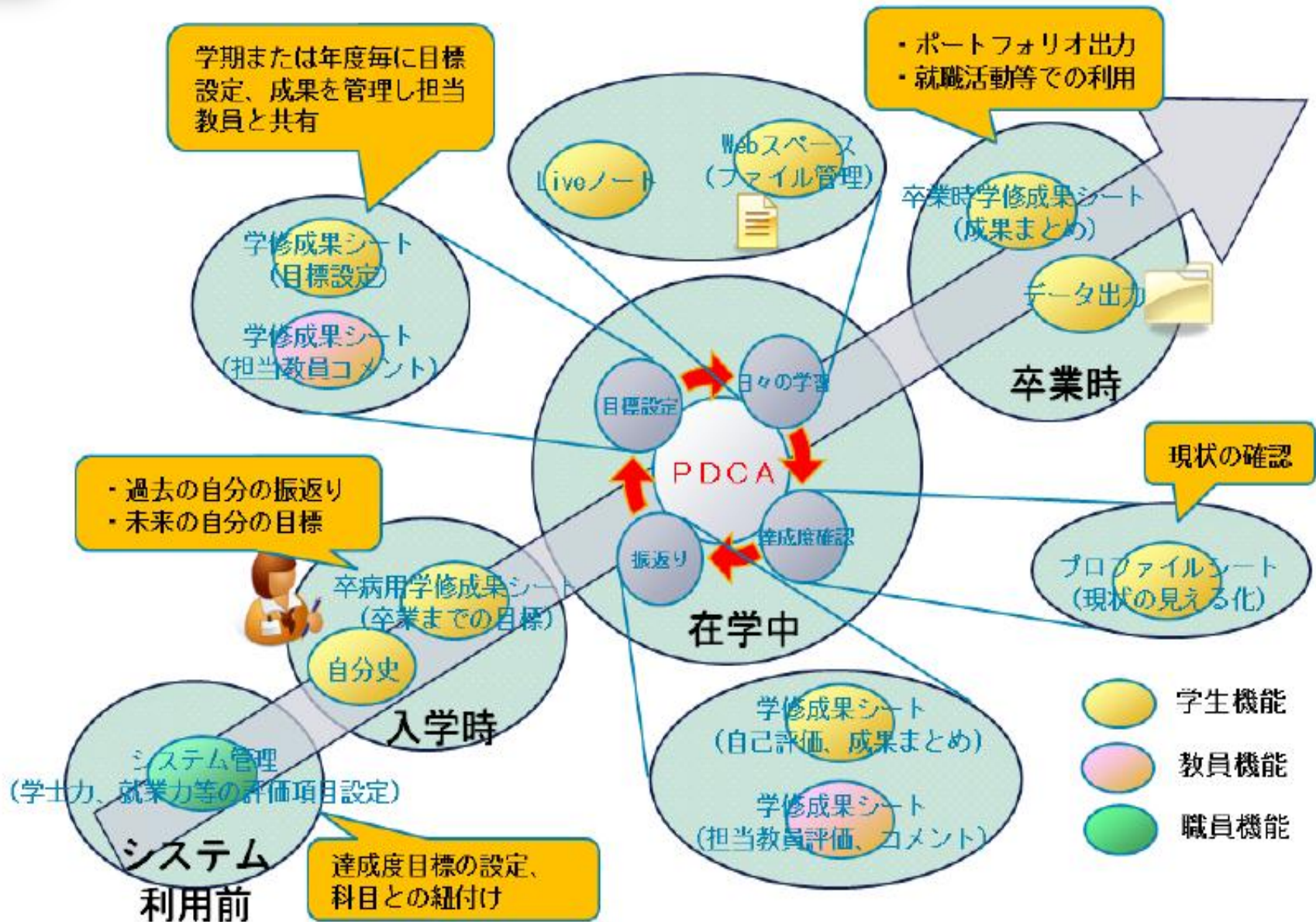


図2 高大接続改革全体のイメージとスケジュール

高等学校教育

①教育内容の見直し
→次期高校学習指導要綱の改定

育成すべき資質・能力を踏まえた教科・科目等の見直し

②学習指導方法の改善と教員の指導力向上

→教員の養成・研修・採用の見直し

学習・指導方法の改善に関するための教員の指導力向上

③多面的な評価の推進

→学習評価の改善

生徒の多様な学習活動・成果が評価され、指導に反映されるよう、学修評価の在り方や指導要録を改善⇒H34年度実施
→多様な学習成果を測定するツールの充実

生徒の基礎学力の確実な習得とそれによる学習意欲喚起のための高等学校基礎学力テスト(仮称)導入⇒H35年度実施

農工商などの検定試験や英語などの民間検定の利活用の推進

大学入学者選抜

個別選抜の改革

ポリシーに沿った選抜

各大学において、入学者受入れの方針に基づき、例えば、下記の方法からどのような比重で活用するのか等を決定・公表

- ア 大学入学希望者学力評価テスト(仮称)の結果
- イ 自らの考えに基づき論を立てて記述させる評価方法
- ウ 高校時代の学習・活動歴
 - ・調査書
 - ・活動報告書(個人の多様な活動、部活動、ボランティア活動・生徒会活動等)
 - ・各種大会や顕彰等の記録
 - ・資格・検定試験の結果
 - ・推薦書等
- エ エッセイ
- オ 大学入学希望理由書、学修計画書
- カ 面接、ディベート、集団討論、プレゼンテーション

右の3要素を左のような方法で評価

入学者受入れの方針(アドミッション・ポリシー)

右の二つの方針を踏まえ、以下の3要素について各大学でどのような能力をどのような方法で評価するのかを明確化

①知識・技能

②思考力・判断力・表現力
※①を基盤にして答が一つに定まらない問題に自ら解を見出していく思考力・判断力・表現力等の能力

③主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度

大学教育

各大学の教育理念に基づく三つの方針の一体的な策定を法令上位置付け、ガイドラインを策定

教育課程編成・実施の方針(カリキュラム・ポリシー)

各大学において、それぞれの卒業認定・学位授与の方針の達成のために、どのような教育内容・方法を実施し、学修成果をどのように評価するのかを明確化

○カリキュラムの体系化
・多様な背景を持つ学生を大学教育に円滑に移行させるための「初年次教育」の充実
・個々の学生の能動的な学修を促進するためのカリキュラムの工夫
・広く深い学修を重ねられる学修環境の整備など

○卒業後を見据えた社会との連携強化

卒業認定・学位授与の方針(ディプロマ・ポリシー)

各大学において、どのような能力を身に付けた者の卒業を認定し、学位を授与するのかを明確化

○卒業に必要な要件の明確化と厳格な卒業認定・学位授与

大学入学希望者学力評価テスト(仮称)の導入

- ◆調査書の改善
- ◆個別選抜の改革の支援(アドミッション・オフィスの整備・強化、新たな評価手法の調査研究等)

H28年度中3方針の策定(29年3月末まで完了)

H29年4月改正省令 各方針を踏まえた、卒業認定、カリキュラム・入試選抜各改革、SD・FDの取り組みー可能な事項から実施
平成31年度「大学入学希望者学力評価テスト」実施大綱公表
同32年度同テストの実施
同33年度個別大学での「大学入学者選抜実施

教育改革 教育の質的転換:対応すべき項目一覧

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)

④情報公開と社会的責任、コンプライアンス体制の充実

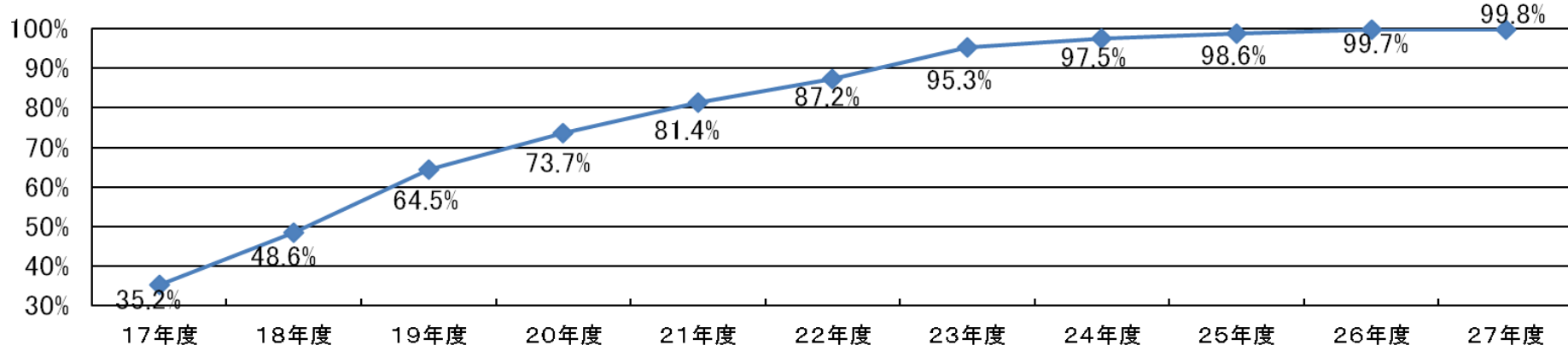
- ー平成16年7月私学法の改正に伴い財務情報の公開が義務付け(私学法47条関連)
- ー大学ポートレートに加え自己点検・戦略的経営の見地からのIR(参考図)の重要性
- ー地域や社会に対しての大学の社会的責任(USR)を経営層に浸透
- ー各種法令、ハラスメント、機会均等、公益通報制度等コンプライアンス体制の整備
- ー私立大学の振興検討会議でも、ガバナンスのさらなる充実の面で、さらなる情報公開の必要性が提言された経緯

⑤財務改革・中・長期計画の策定

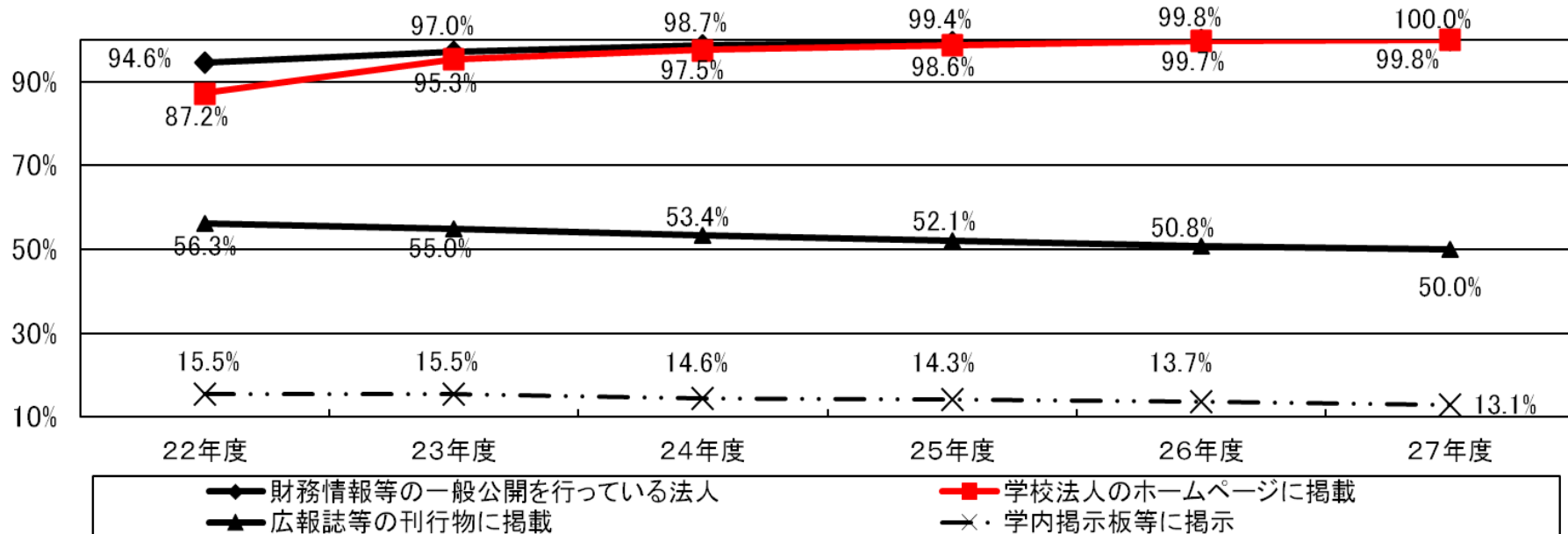
- ー財務は経営の土台。健全性の維持が必要。
客観基準でどうか？！
私学事業団経営判断指標や格付け機関による財務格付け等による判断。
- ー中長期計画の策定:併せて財務中期計画を策定、」財務を中期的にどう誘導していくか。
教育環境の整備等大型設備投資⇔財務の健全性の保持の観点
財務健全性の長期的視点で保持していく能力を涵養

参考 財務情報の一般公開の状況について

ホームページ掲載状況の推移（全法人に対する割合）



財務情報等の一般公開の方法別実施状況の推移（全法人に対する割合）



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**。

→大学のアカウンタビリティの強化、進学希望者の適切な進路選択支援、我が国の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**。

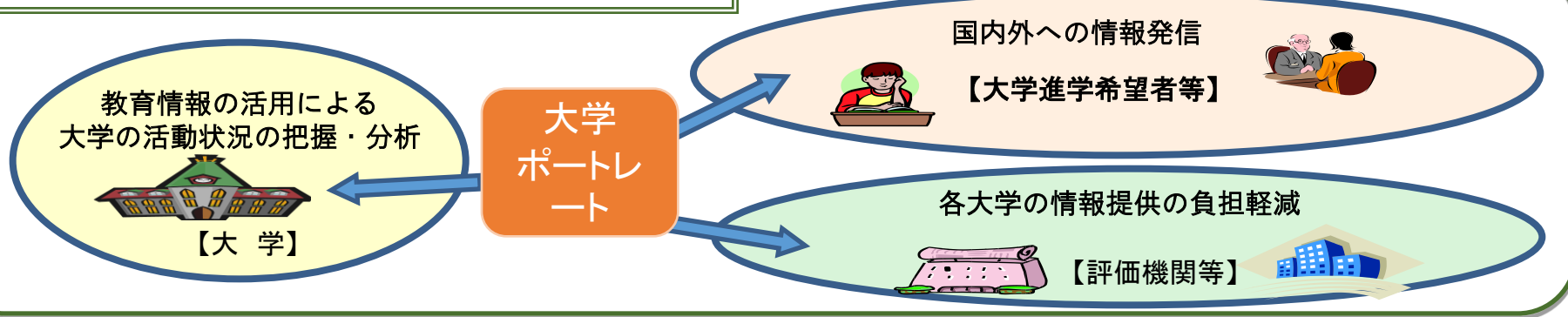
→エビデンスに基づく学内PDCAサイクル強化による大学教育の質的転換の加速。外部評価による質保証システムの充実

○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

- 高等教育政策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に、客観的計数により可視化していくことが必要。
- 機能的に学内の政策的活動を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していくことも必要。
- IR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が重要。

(課題)

- IR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。
- IR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。
- IR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



IRを組織的に活用するシステム構築。

方向付けとして、法人・教学合同の全学的な政策会議等の場で、2030PLANのKPIに基づくIR情報を一覧化した経営ダッシュボードを策定し、これを基に構成員が共有しつつ、定期的に点検し、次なる施策を打ち出す形でPDCAサイクルをまわしていく形を想定。

教学IR 情報収集ツールと分析改善項目

	情報収集ツール	分析・改善
入学 (入口)	・年報	・入学志願者状況→学生募集広報戦略検討会議に報告。(マーケティング対象の特性開示。) ・志願者倍率等の推移→学生獲得に対する危機感の醸成。 ・入学選抜方式別追跡調査結果→補助金対策、入試方式の妥当性の検証。 ・オーバービュー作成→学生募集特別委員の営業力強化、高校等ステークホルダーへの理解促進。
	・企画財務課データ	
	・入試課データ	
	・河合塾データ	
教学	・学生による授業アンケート	・本学学生の学習時間→補助金対策、学生の学修成果の参考指標。 ・基礎ゼミ共通テキスト構成案→初年次教育の充実、高次アクティブ・ラーニングの導入。 ・IRの必要性情宣、ステークホルダーへの大学の教育改革取組状況説明、理解促進。
	・学生の実態・満足度調査	
	・ラーニング・コモンズ活用アンケート	
	・PROG	
就職 (出口)	・就職支援課(キャリアセンター)データ	・就職率の推移→就職状況の把握、大学講演会寄付講座(コンピテンシー養成)の導入。 ・大学出身者が代表を務める組織一覧→卒業生の社会的評価の把握。
その他	・全国組織公職者一覧→幹部、教員の連携強化、照会窓口の情報共有。	

■入口から出口に至る状況を把握し、大学としての「人材養给力」を可視化して把握するとともに、将来的にはエンロールメント・マネジメントに資するよう運営。

- ・ 財務運営面での留意点

- 各校財務収支の健全性の把握(図1)

- 収支構造

帰属収入の7～8割が学生生徒納付金。支出の5～6割が人件費。

入学者の確保、中退者、除籍者の削減が重要。

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

- 収入引上策

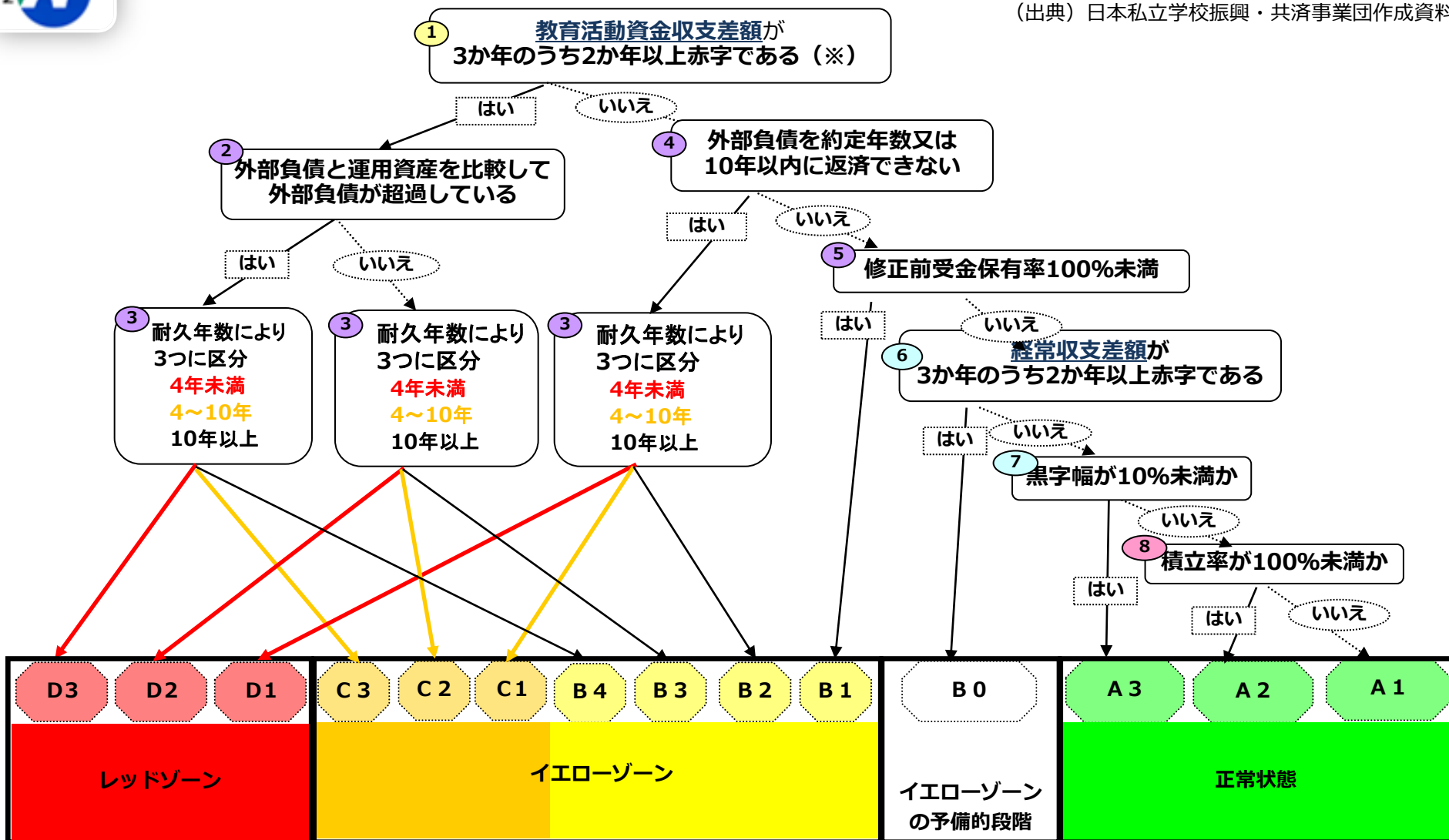
各種補助金(参考参照)や科研費獲得。

資産運用や恒常的な寄付金引き上げ策等

- 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

- 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



● **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

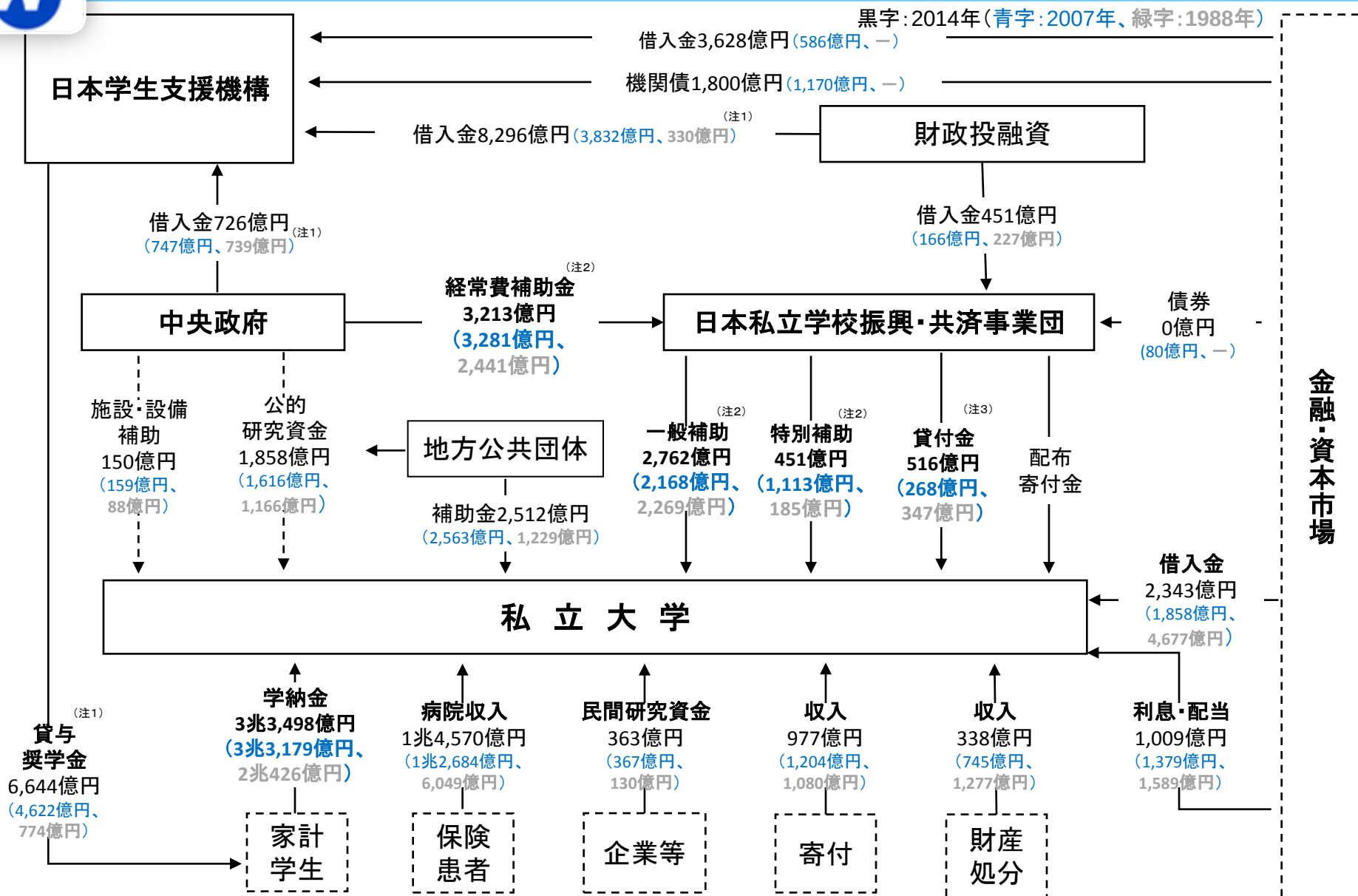
※教育活動資金収支差額および経常収支差額の「3か年」とは、一昨年度、昨年度の決算実績および今年度決算見込み3か年を指す

●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 ●經常收支差額 = 經常收入（教育活動収入計 + 教育活動外収入計） - 經常支出（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）

私立大学に対する既存の資金循環(CASH FLOW)



※実線は公的部門、破線は民間部門を表す。なお、公的研究資金には経常費補助金の一部が含まれているため注意
 ※1988年当時は日本学生支援機構は日本育英会、日本私立学校振興・共済事業団は日本私学振興財団。

※注記がないものは実績額を記載。(注1)2014,2007年は実績額、1988年は予算額。(注2)2014,2007年は交付額、1988年は予算額(経常費補助金は補正後予算)

(注3)2014,2007年は実績額、1988年は計画額。

出典 私学振興検討会議文部科学省提出資料

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、全学的な独特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。

- 高等教育全体の質の向上、特色化には、大学の約8割を占める私学の改革支援が急務であり、各タイプに対応した改革に全学的・組織的に取り組む大学等を重点的に支援。
- 平成29年度から、各大学等の特色化・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**。

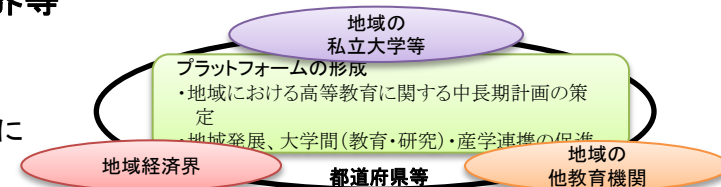
基本スキーム(イメージ)

タイプ5「プラットフォーム形成」(5～10グループ)【新設】

各大学等の特色化・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を支援

＜要件(イメージ)＞

- 教育機関・自治体・産業界等を含めたプラットフォームを形成し、地域における高等教育に関する中長期計画の策定
- 複数校の申請に基づき、採択



タイプ2「地域発展」(160校)

地域社会貢献、社会人受入れ、生涯学習機能の強化等を支援

- 自治体との包括連携協定の締結
- 全学的地域連携センターの設置
- 地域社会と連携した地域課題解決のための教育プログラム 等

※三大都市圏にある収容定員8,000人以上の大学等は対象外。

タイプ3「産業界・他大学等との連携」(80校)

産業界や国内の他大学等と連携した高度な教育研究支援

- 教育面を含む産学連携体制の構築
- 長期インターンシップ
- 交流協定に基づく単位互換の実施・交流実績
- 教育プログラムの共同開発、共同研究、共同FD・SD 等

タイプ4「グローバル化」(80校)

国際環境整備、地域の国際化など、多様なグローバル化を支援

- 実践的な語学教育
- 外国人教員・学生の比率
- 地域のグローバル化への貢献 等

※必須要件:国際化推進に関するビジョン・方針の策定。

タイプ1「教育の質的転換」(350校)

全学的な体制での教育の質的転換を支援

＜評価する取組(例)＞

- 全学的教学マネジメント体制の構築
- シラバスの改善(主体的な学修を促す教育課程の編成)
- 学生の学習時間等の把握と充実
- 学生による授業評価結果の活用 等



高大接続改革に積極的に取り組む大学等を支援

＜評価する取組(例)＞

- アドミッション・ポリシーにおける求める学生像の明示
- 多面的・総合的な入試への転換
- アドミッションオフィスの組織改善など、入学者選抜体制の充実強化
- 高等学校教育と大学教育の連携強化 等

※上記の他、活性化設備費(13億円)、施設・装置費(3億円)を一体的に支援(タイプ1～4は新規採択校のみ)

○18歳人口の急激な減少を見据え、大学内・大学間でのスピード感ある経営改革を進め、地方に高度な大学機能の集積を図る地方の中小規模私立大学等に対し、「私立大学等経営強化集中支援期間」における集中的支援を行う。

基本スキーム(イメージ)

対象期間 : 平成27～32年度(2020年度)までの「私立大学等経営強化集中支援期間」

支援対象校 : 地方の中小規模私立大学等のうち 最大150校程度

※管理運営不適正等、情報公開の実施状況、役員報酬額(Bのみ)により不交付・減額等の措置を受ける大学等は対象外

選定・配分 : 経営改革に向けた取組(経営の新陳代謝)を点数化し、獲得点数の多寡等に応じて傾斜配分

※自然的・社会的条件を勘案し、条件不利地域に所在する大学等への加算等を実施

※学校種や大学等の規模、地域のバランスに偏りが生ずる場合には、所要の調整を検討

	収容定員充足率	選定率・校数(目安)	配分額
タイプA(経営強化型)	80%～107%	50%程度・60～70校程度	3,000万円(平均)
タイプB(経営改善型)	50%～80%	70%程度・70～80校程度	3,500万円(平均)

主な評価項目例

◆経営状況の把握・分析

- ・経営状況の把握・分析等に関するSDの実施
- ・学部等ごとのSWOT分析等の実施

◆組織運営体制の強化

- ・経営方針の企画立案等に係る機能の強化
- ・監査体制の強化

◆学生募集・組織改編

- ・地域における入学志願動向調査の実施
- ・定員規模の見直し、学部等の改組(Bのみ)

◆中長期計画の策定等

- ・中長期計画の進捗管理と見直し(PDCA)
- ・中長期計画策定への教職員の参画状況

※**タイプB 枠**での申請には、
「**経営改善計画**」(財務上の数値目標・達成時期を
含む中長期計画)の策定・提出を必須とする。

◆人事政策・経費節減等

- ・人事考課の導入
- ・経費節減目標の設定

◆他大学等との連携

- ・共同IR、共同学生募集活動等の実施
- ・他大学との学内施設等の共同利用

◆地域・産業界との連携等

- ・地域経済への波及効果の分析
- ・地方公共団体・企業からの資金提供

※**法人合併、大学統合等**を機関決定する場合
には、**別枠で加点**する。(Bのみ)

ポイント

平成29年度予算額(案): 102億円(86億円)

○ 経済的に修学困難な学生に対し、授業料減免等の事業を実施している私立大学等に対する支援を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。

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

支援内容

1. 授業料減免事業等支援

支援対象: 経済的に修学困難な学生に対し、授業料減免等の事業を実施している私立大学等。

配分方法: 所要経費の1/2以内で支援。

家計基準: 給与所得者841万円以下、給与所得者以外355万円以下

2. 各大学における特色ある経済的支援策

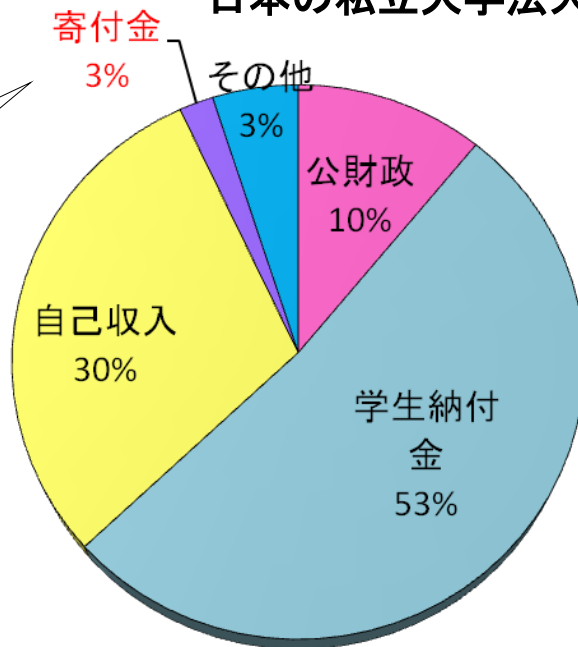
- (1) 卓越した学生への経済的支援 : 成績優秀者等への授業料減免等を実施している私立大学等を支援。(所要経費の2/3以内で支援。※収容定員毎に人数の上限有り)
- (2) 学内ワークスタディ: 教育支援活動等に従事する学生に経済的支援を実施している私立大学等を支援。(所要経費を加算。※加算金額について上限有り)
- (3) 産学合同スカラーシップ: 産業界・自治体と連携した経済的支援を実施している私立大学等を支援。(産業界等から得た金額等に応じて一定額を加算。)

※上記の他、

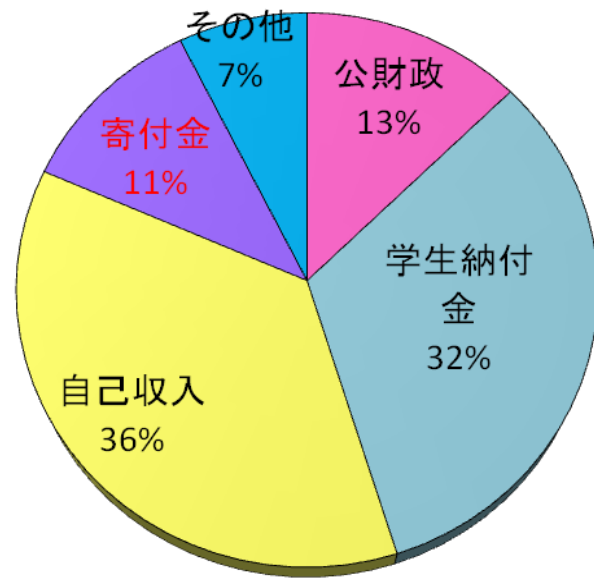
- ・熊本地震により被災した学生に対し、授業料減免等の支援を実施する私立大学等を支援。(所要経費の2/3以内で支援。)【上記102億円の内数】
- ・被災私立大学等復興特別補助(復興特別会計)において、東日本大震災により被災し経済的に修学困難な学生に対し、授業料減免等の事業を実施する被災3県に所在する私立大学等を支援。(福島県は、所用経費の4/5以内で支援。宮城県・岩手県は、所要経費の2/3以内で支援。)【18億円の内数】

日本とアメリカの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、日本の私立大学はアメリカの私立大学の1/4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(※)

(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)

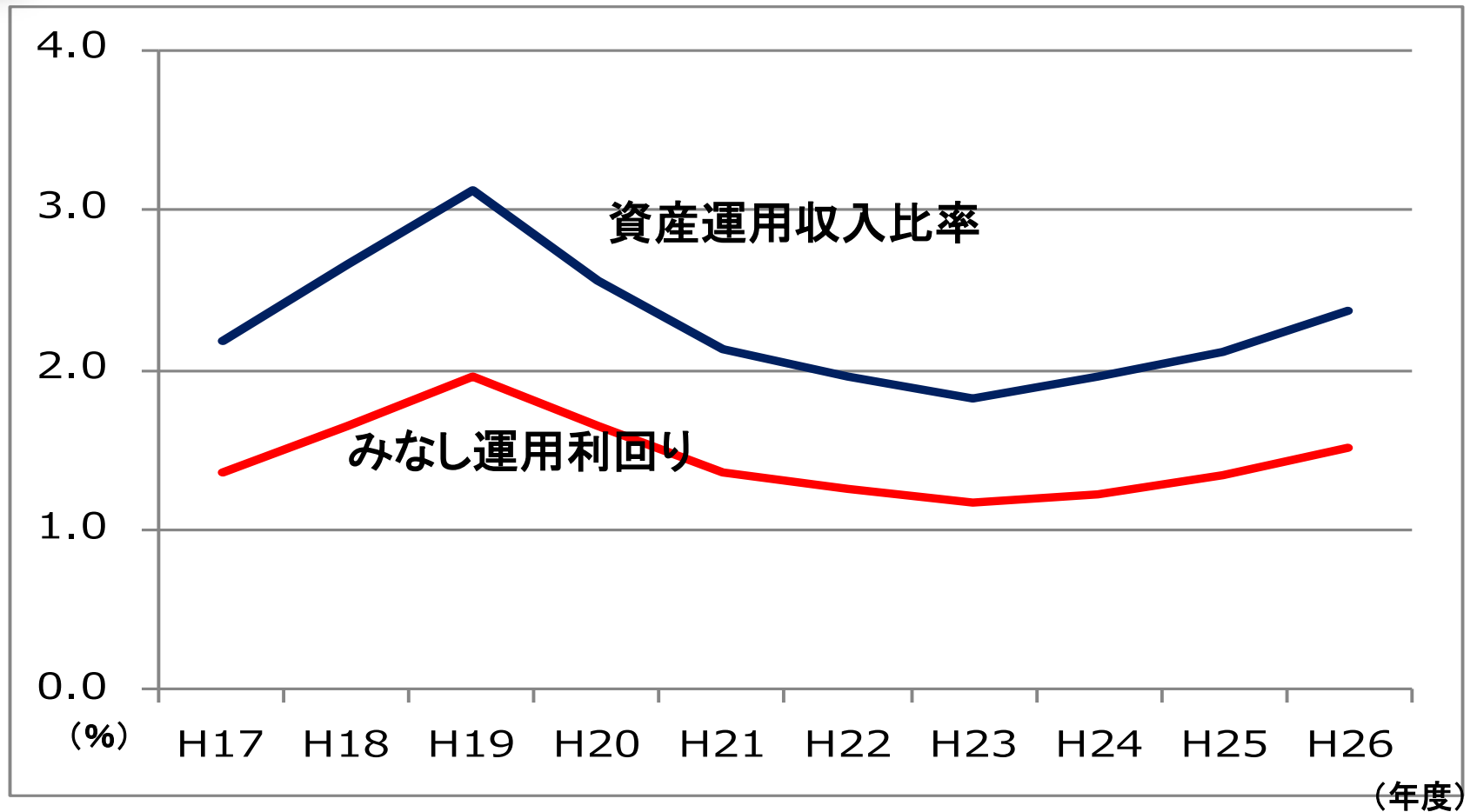
(出典) 連邦教育省の統計(U.S.Department of Education, Digest of Education Statistics 2014, Table 333.40)を元に作成。

	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。

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

大学法人の資産運用状況



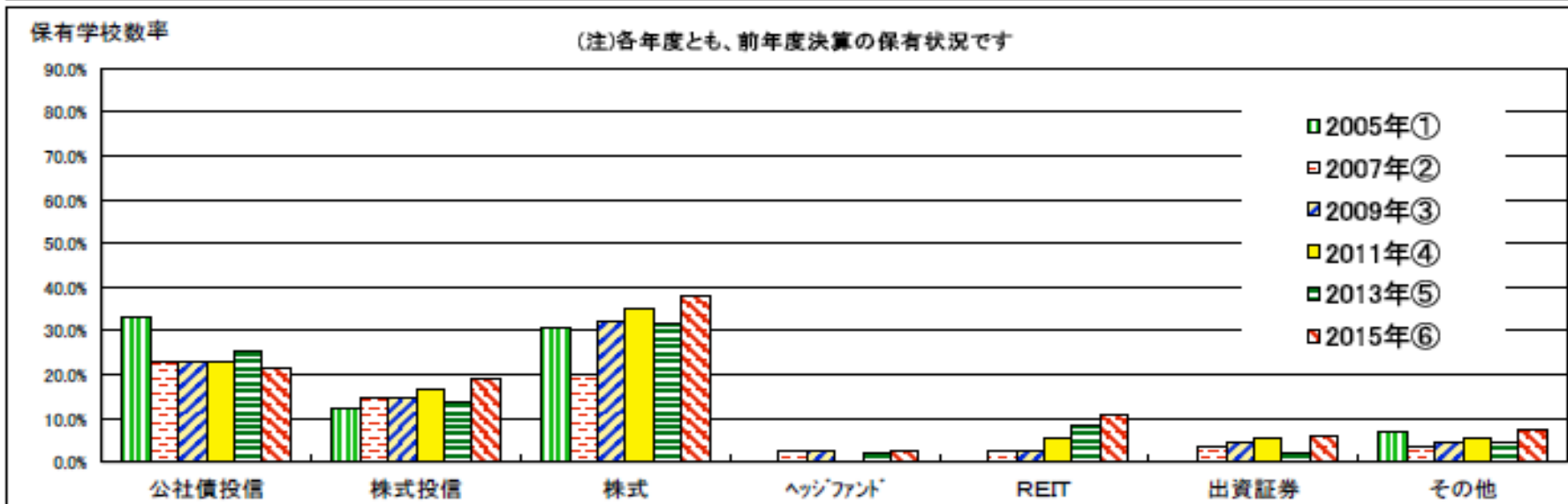
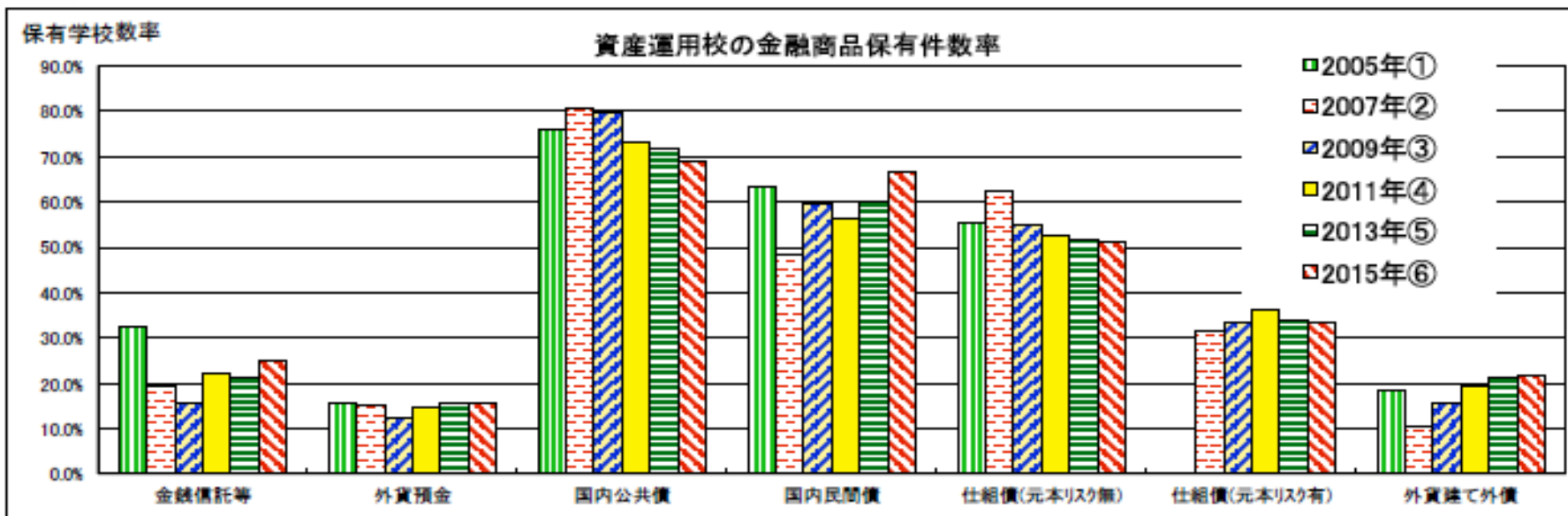
資産運用収入比率; 資産運用収入* ÷ 帰属収入

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。

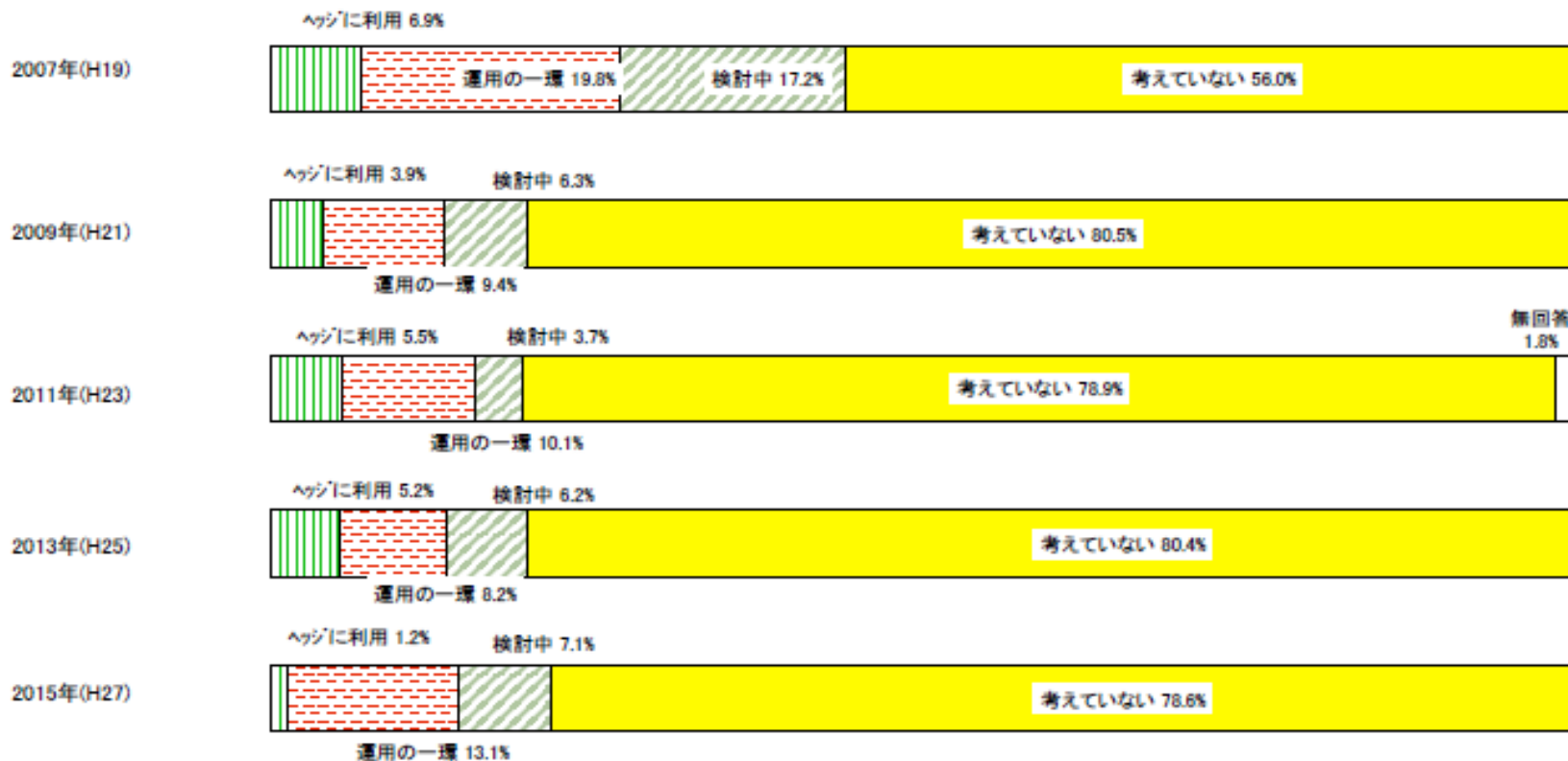
(注2) 各年度とも、前年度決算の保有状況



デリバティブ運用(金利・通貨各スワップ)

(有価証券運用校のみ。新規購入を止めた法人も含む)	2007年②	2009年③	2011年④	2013年⑤	2015年⑥
1. 保有有価証券のヘッジに利用している	8	5	6	5	1
2. 運用の一環として利用している	23	12	11	8	11
3. 検討しているが実績はない	20	8	4	6	6
4. まったく考えていない	65	103	86	78	66
無 回 答	0	0	2	0	0
計	116	128	109	97	84

(注) 複数回答のため合計数が学校数より多い。



⑥外部評価

ー認証評価機関の受審(図1参照)

- ・7年に一度教育・研究の質的担保を保全。

毎年度自己点検評価を励行、改善点や課題等報告書の公開が肝要

- ・多くの先が基準協会と高等教育評価機構に所属。

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

ー認証評価第三サイクルに向けての留意点

3Pの義務化に伴う教育の質保証の実質化。内部質保証の重視、教育研究活動の継続的改善を行える仕組み、PDCA体制を作ること

ーR&I、Moody's等(図2参照): 財務面の第三者評価としてメリット大。23大学が格付け公表 毎年のレビューが教職員間に自立的な改革意欲を醸成。

緊急資金調達時のセフティーネット・無担保枠等利用価値、学債の発行等

ー外部コンサル: 学生募集、オープンキャンパス、学部学科の組換え等組織再編等 外圧の有効利用

図1 認証評価機関毎の評価項目の変遷・第3サイクルに向けて

大学基準協会			大学改革支援・学位授与機構			日本高等教育評価機構		
第1サイクル	第2 同	第3 同	第1サイクル	第2 同	第3 同	第1サイクル	第2 同	第3 同
1理念・目的	1理念・目的	1理念・目的	1大学の目的	1大学の目的		1建学の精神・理念等	1使命・目的当	1使命・目的当
2教育・研究組織	2教育・研究組織	2内部質保証	2教育研究組織	2教育研究組織		2教育研究組織	2学修と教授	2学生
3教育内容・方法	3教員・教員組織	3教育研究組織	3教員・教育支援者	3教員・教育支援者		3教育課程	3経営・管理と財務	3教育課程
4学生の受け入れ	4教育内容・方法・成果	4学習成果・教育課程	4学生の受け入れ	4学生の受け入れ		4学生	4自己点検評価	4教員・職員
5学生生活	5学生の受け入れ	5学生の受け入れ	5教育内容・方法	5教育内容・方法		5教員		5経営・管理と財務
6研究環境	6学生支援	6教員・教員組織	6教育の成果	6学習成果		6職員		6内部質保証
7社会貢献	7教育研究等組織	7学生支援	7学生支援等	7施設・設備・学生支援		7管理運営		+独自基準
8教員組織	8社会連携・社会組織	8教育研究等環境	8施設・設備	8教育の内部質保証システム		8財務		国際協力社会貢献等
9事務組織	9管理運営財務	9社会連携社会貢献	9教育の質の向上・改善等	9財務基盤・管理運営		9教育研究組織		
10施設・設備	10内部質保証	10大学財務・運営	10財務	10教育情報の公表		10社会連携		
11図書・電子、12管理運営13財務	14自己点検15情報公開・説明責任		11管理運営			11社会的責務		66

図2 格付け機関

- **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。

①教職員の意識改革

- －環境変化の認識浸透、改革推進の必要性喚起、改革成果の待遇改善へのコミット
教職協働体制の確立

②経営のガバナンスの強化・充実

- －攻めのガバナンスの構築（理事長の強いLS）、教学ガバナンスの強化

③教育・研究の不断の改革

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

④情報公開と社会的責任・コンプライアンス体制の充実

- －公共性を背景に透明性の重視。大学ポートレート、IRの活用、USRの認識浸透

⑤財務改革と中長期計画の策定

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

⑥外部評価の活用

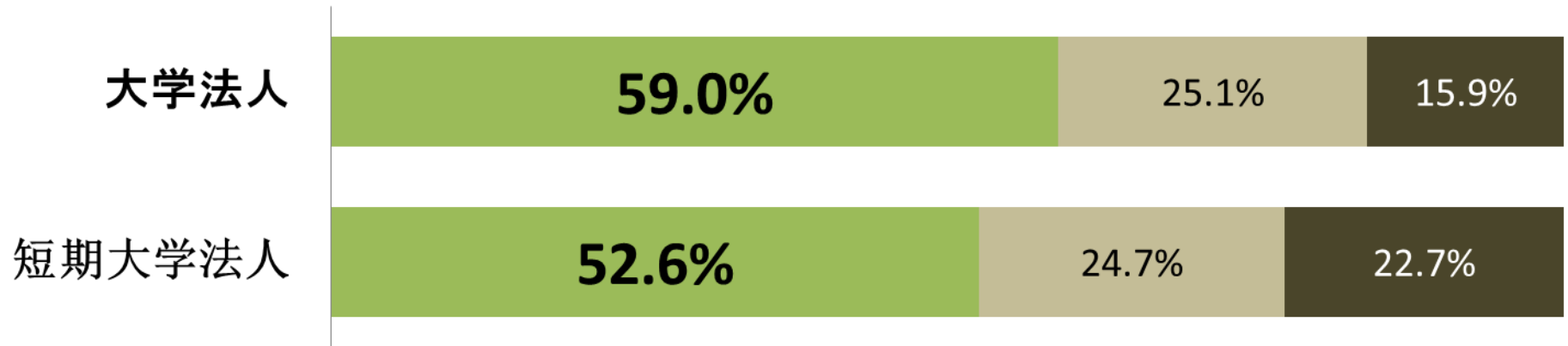
- －認証評価機関・格付機関の受審、外部コンサルの活用等外圧の利用

中・長期経営計画の策定

- 戦略的経営6つの切り口で、中・長期計画を策定、これに基づいて経営を行うことが戦略的経営
- 策定上の原則
 - ー①ボトムアップで策定、②時間をかけてステークホルダー、組織の構成員の議論を尽くして策定、③建学の精神や組織を取り巻く環境変化の中での課題を網羅し、各課題の目標値をできるだけ設けること、④計画全体の進捗管理システム・体制をきちんと構築し、PDCA点検を不断に励行していくことの4点。

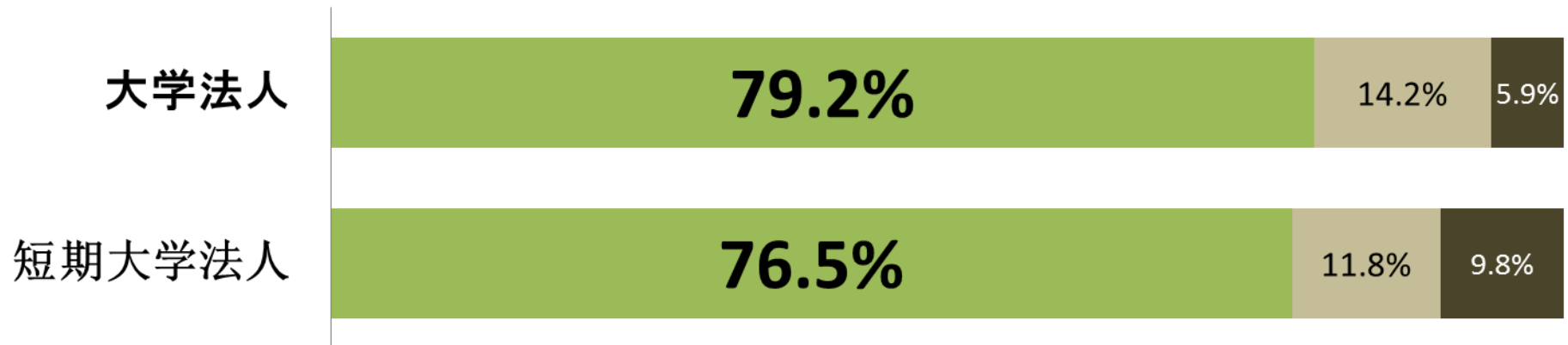
中長期計画の策定

■ 策定している ■ 策定の検討をしている ■ 策定していない



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

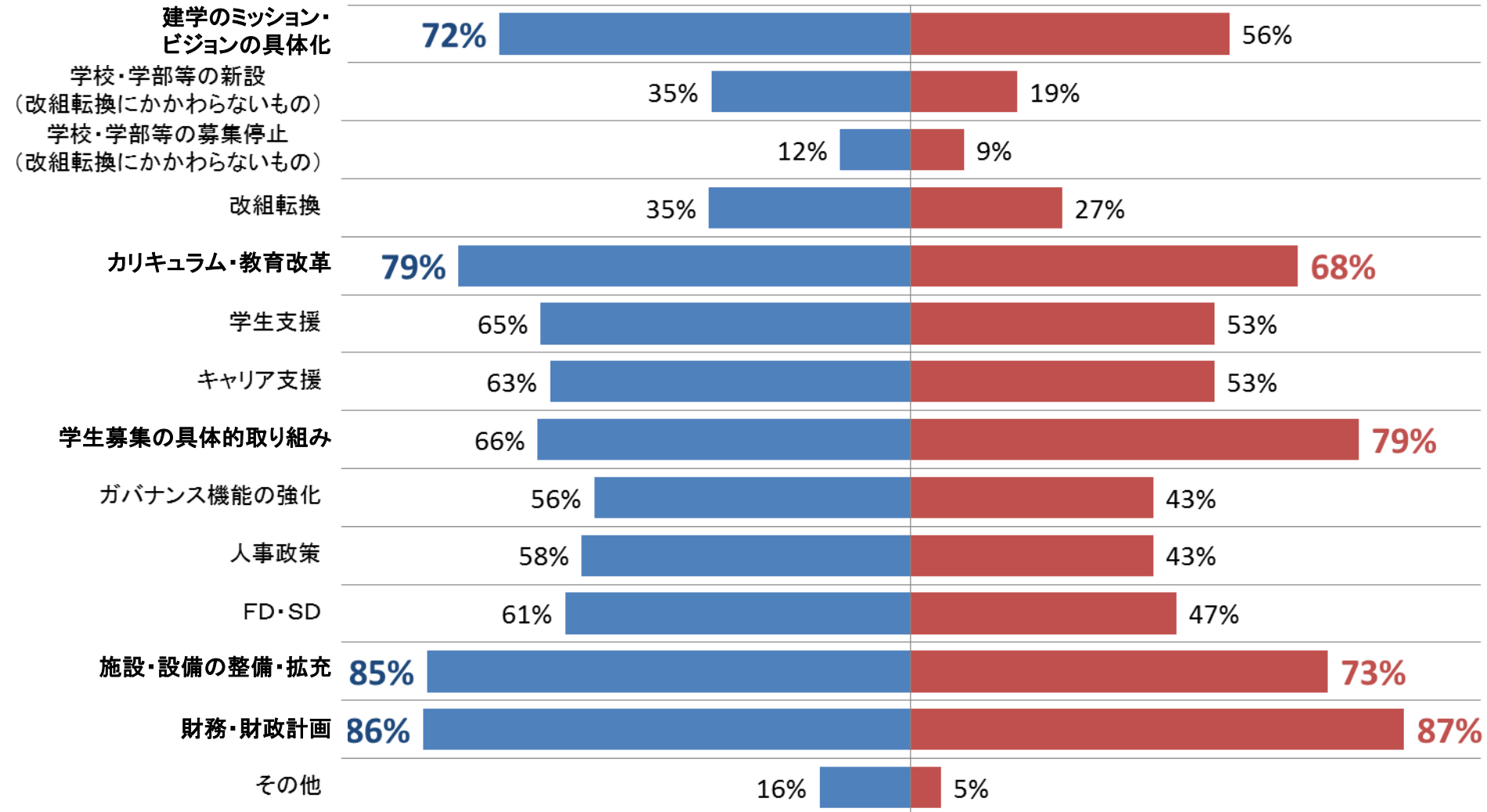


出典：日本私立学校振興・共済事業団『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告』（平成27年3月（平成25年6月・26年1月調査）より文部科学省作成。

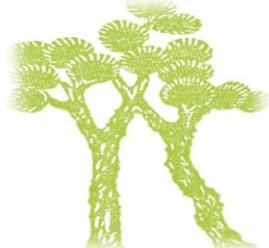
※以下の理由により、各区分の合計が100%にならない場合がある。・複数回答可の項目 ・未回答 ・小数点第2位の四捨五入

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)

■ 大学法人 ■ 短期大学法人



学校法人二松学舎 創設者三島 中洲（1830～1919）



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、昌平黉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。



「N' 2020 Plan」策定に当たって

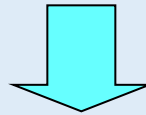
1. なぜ長期ビジョンか⇔内外環境の変化と社会の価値観の変化に対応

時代背景の変化と教育・経営両面の改革の必要性

少子化による学校間競争の激化に加え、社会の環境・価値観が変化し、教育研究に対する社会のニーズが多様化してきている中、私立学校は経営・教育両面で時代の要請に沿って変容することが求められている。

平成23年本学創立135周年を契機として作成・公表

本学が今後永続的に教育機関としての使命を続けていくことが重大な責務



「N' 2020 Plan 長期ビジョン」
二松学舎全構成員の目指すべき指針

統一テーマ : 二松學舎の未来を創造するプロジェクト

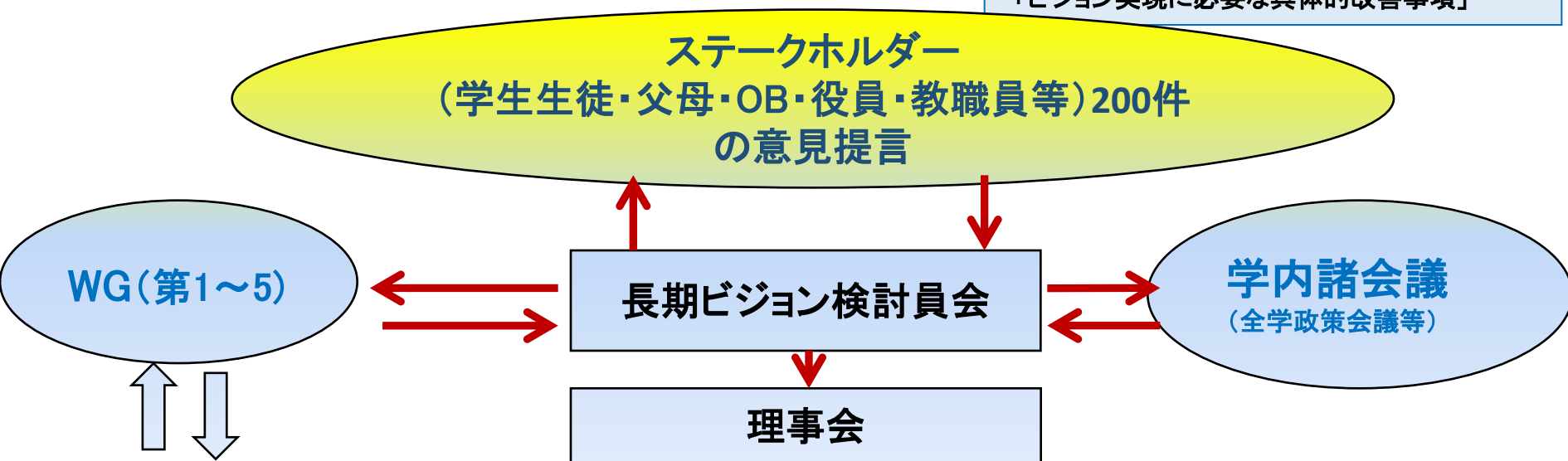
二松學舎大学, 附属高等学校, 附属柏中学校・高等学校の
各ブランドを引き上げ, 社会からさらに評価される学校とする

「二松學舎の未来を創造するプロジェクト」 5つの基本的考え方

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	包括的学生支援策等	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

1. 基本フレームワークと「二松學舎憲章」

(1) 基本フレームワークの構築

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

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



建学の精神の現代的解釈

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



大学院

高度な専門的研究力を
身に付けた教育・研究
者の輩出

広い視野と実践的対応
力を身に付けた国際的
職業人の輩出



大学

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



高等学校・中学校

『論語』による人
格形成を促し, 将
来を切り拓く「学
力」を身に付けた
人材を輩出する

二松學舎憲章の制定

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。

2. 人材育成に向けた教育改革

(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。

(2). 二松學舎大学大学院の教育改革

(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

(3). 二松學舎大学附属高等学校及び同附属柏中学校・高等学校の教育改革

(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, 行政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

3. 包括的學生生徒支援体制の構築

(1) 二松學舎大学・大学院の包括的學生支援体制の構築

〈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

4. キャンパス整備

(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

5. 財政，人材育成，評価制度，組織，広報体制の在り方

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

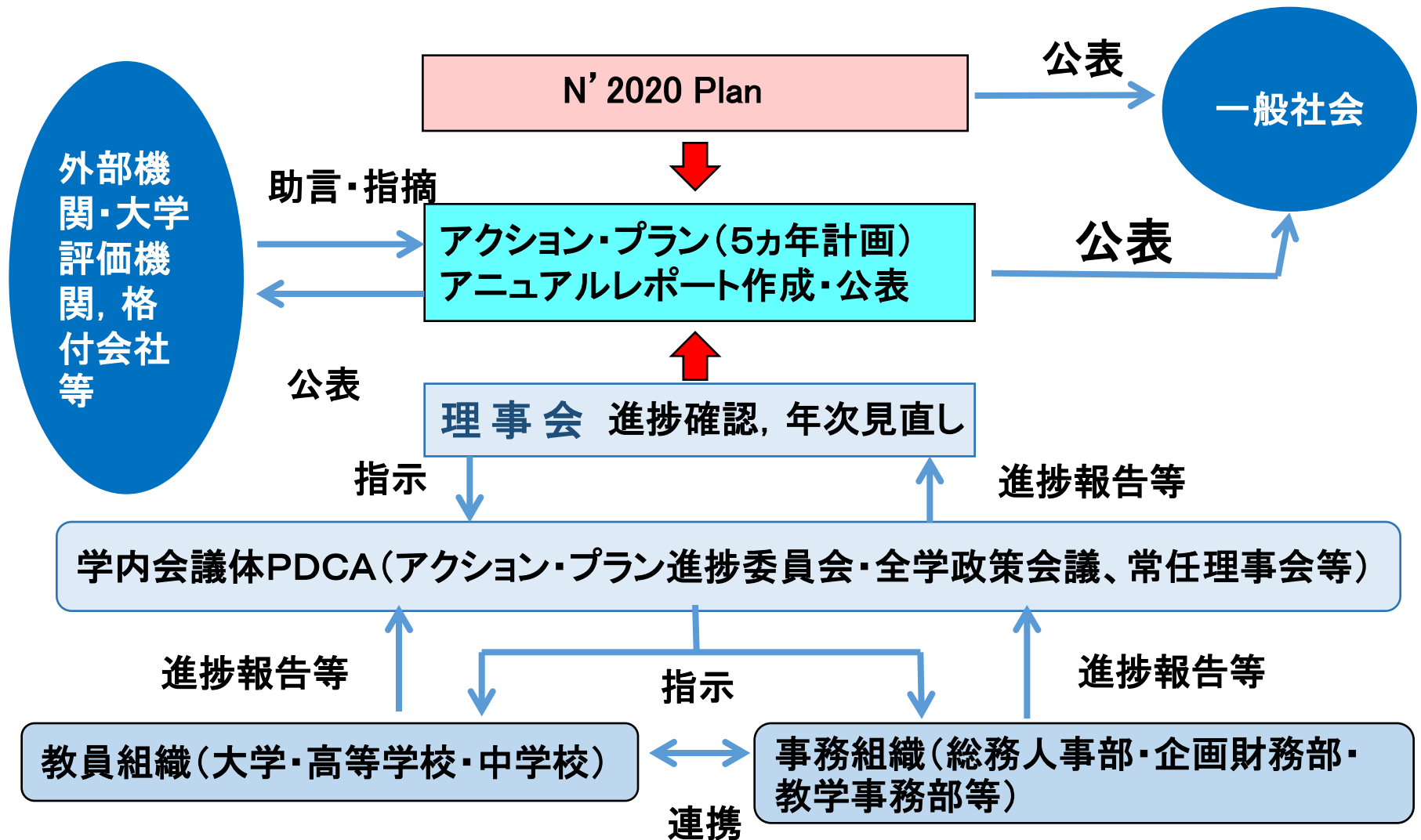
② 人材育成、評価制度、組織

- 「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

1. 趣旨

創立135周年を契機とした長期ビジョン「N' 2020 Plan」は、策定から丸4年が経過「長期ビジョン」から完成年度を意識した「中期計画」へとその性質が変容。

この間、本学を取り巻く外部環境の変化は想定以上のスピードで進み、AIやICT技術を背景とした知識基盤社会の進展、グローバル化対応教育の展開、産業界のニーズを反映した「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化」、加えて東京一極集中是正のための東京23区所在大学への各種制限措置等の導入、ガバナンス改革、教育・研究の質の継続的改善・可視化等の対応が迫るなど課題が山積。このため、来年の創立140周年を機にN'2020Planをベースとした「N' 2030 Plan」を定め、具体的な目標を定め、学校改革を遅滞なく進めていく必要。

2. 「N' 2030 Plan」取り纏めに向けた基本方針

- (1) ビジョン設定の方向性
- (2) 意見集約の方法
- (3) 具体的な目標校(ベンチマーク校)の設定
- (4) ダッシュボード(目標指数・係数一覧表)の設定・管理
- (5) 本学が育成目標とする人材像



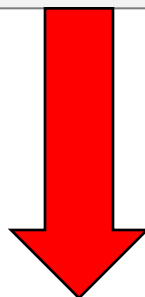
創立140周年を見据えた今後の法人運営方針

平成29年10月10日

創立140周年統一テーマ
「今までの140年、これからの140年」



N2020PLANで打ち立てた「建学の精神」に基づく、育成する人材像とこれを実現する教育理念を今一度確認・検証し、これと社会や先進的ニーズとを照合させつつ、修正・確認・策定



長期ビジョン「N' 2020 Plan」から「N' 2030 Plan」へ
”中堅私大から一流私大へのブランドアップ”

2030年PLAN策定の基本的な考え方(案)

【建学の精神に立脚した2030年の教育の有り方を展望】

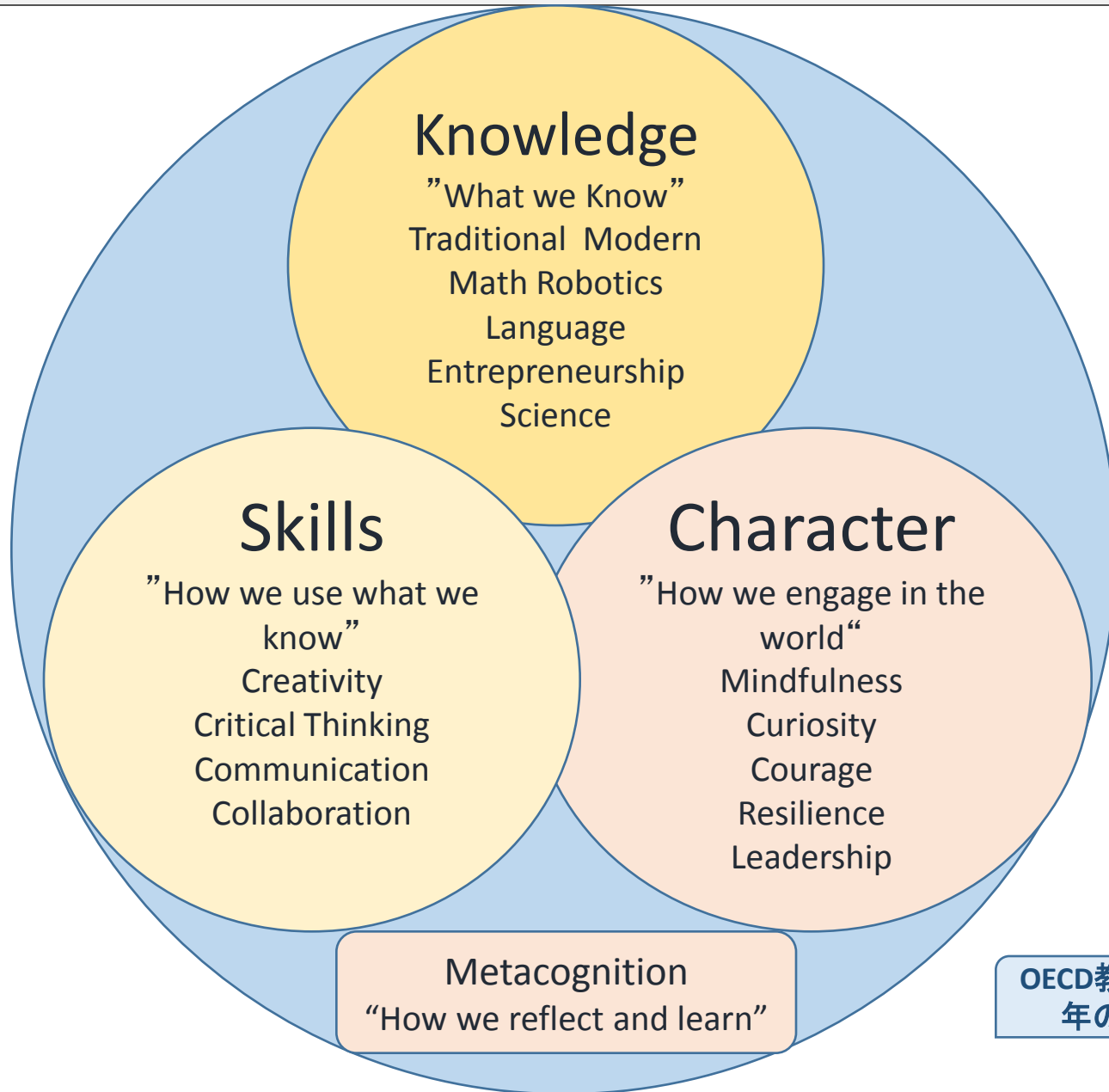
- ・「日本に根ざした道徳心を基に、良質な知識と英語・中国語等語学力を身に就け、我が国の歴史と文化を理解し、かかる知識を背景として、よりよき社会を実現する目標を持って、グローバルに活動する人材」を基本
- ・今後 世界がより複雑化、多様化が進展する2030年において 求められる能力である『知識・スキル・人格』(図表1参照)を特定・再定義し、それらの素質や能力を育むために必要な教育体制構築を目指す。⇒2030年型教育の展開を目標

【2030年に必要とされる能力(OECD Education2030から抜粋)】

- 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問題の細かな要素を結びつけ、新たな価値を生み出す能力
 - ③情報を整理する能力
 - ④専門家としての深い知識、ゼネラリストとしての知識の幅広さを併せ持つ能力
- ⇒本教育体制構築時には、2030年の就職市場(出口)の変化を織り込むことが肝要。
- 2030年において必要とされるスキルやヒューマンプレミアム度を勘案し、衰退する職業と必要とされ残る職業を推計し判断(図表2参照)。

【総括目標】

東京所在の中堅私立大学から一流私立大学へのブランドアップ



OECD教育部会2030
年の教育から

大

求められるスキル

小

存続

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

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。

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

ヒューマンプレミアム度

小

(法律的な規制、人間が行うことに期待、社会的・創造的知性が必要)

大

KPIを設定してPDCA管理

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

(関西学院大学のモデルを参考に作成。)

参考 アクションプランの課題(凡例)

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） ・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 ・シラバス記載内容の見直し ・ループリック（評価基準）の確立 ・その他
		C. 教育方法の改善・改革 ・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
		D. 組織的な連携 ・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	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	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	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	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	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	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	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 ・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 ・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、学生ポートフォリオの活用	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	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	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・当時からの教えを教授 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

私立大の経営悪化

二松学舎の水戸英則理事長は私立大学の経営悪化について、国立大学との公的支援の格差が大きな要因となっており、私学助成の拡充など格差是正の検討を急ぐ必要があると指摘する。



水戸 英則
二松学舎理事長

0人あり、211万人が在籍する。学校数は国立私立大学総数の8割、学生数は7割強を占め、労働人口を支える重要な存在となっている。戦後の日本は労働力人口の伸びに比例する形で国力を示す国内総生産（GDP）が急速に拡大してきた。しかし、少子高齢化の影響で労働力人口は1998年をピークに減少に転じ、GDPも伸び悩みとなっている。

小売業の日本にとっ
て人材は国力の源泉で
ある。人材を量・質両
面で引き上げることは、
教育の最終段階を担う高
等教育機関の責任であ
り、質の高い人材の供給
は、少子高齢化が進む
日本で今後の国力の
維持・向上に不可欠であ
る。現在、私立大学は60

国公立と公費格差 是正を

大学に対する公的支援の国私格差

	国立大学	私立大学	国立／私立
補助金	1兆945億円	3153億円	3.47倍
学校数	86校	600校	0.14倍
1校当たり補助金	127億円	5.3億円	24.22倍
学生数	61万人	211万人	0.29倍
1人当たり補助金	179万円	15万円	12.02倍
授業料減免額	320億円	86億円	3.72倍
減免対象者数	約5.9万人	約4.8万人	1.23倍
全学生比割合	9.7%	2.3%	4.23倍

(注) 2016年度の学校基本調査、文科省予算案を基に作成。
補助金は国立が運営費交付金、私立が私学助成

の将来がかかっているといっても過言ではない。しかも、経済がグローバル化、情報・サービス産業化していくなかで、500補給近くの学部を擁する私立大こそが、多様な先進社会に多様な人材を供給できる。この観点からも現状の私大の構造的な財務悪化要因が生じている。構造的な要因とは、国公私という設置者の違いによる公的支

高度な教育支える ■ 改革成果の公表必要

公費による助成は経費の1割にとどまっている。この結果、14年度決算では全私立の3分の1以上の大学で事業活動収支差額比率がマイナスになった。3校に1校が新規投資や既存設備の償却が足りない現状だ。10年前は4分の1以下だったが、経営状況の急速な悪化がうかがえる。特に、地方の中小私立大学の経営悪化は深刻だ。今の公費格差が改善されないままに日本の人材育成の危機である。

「これまで、今後経営悪化が予想外に増加し、経営利益がマイナスになった。3校に1校が新規投資や既存設備の償却が足りない現状だ。10年前は4分の1以下だったが、経営状況の急速な悪化がうかがえる。特に、地方の中小私立大学の経営悪化は深刻だ。今の公費格差が改善されないままに日本の人材育成の危機である。」
こうして支えられた私立大学は、国立大学に比べて明らかに劣る。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。

ポイント 私立の質の向上 大学強化を左右

私立の質の向上を抜きに日本の大学強化は語れない。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。国立大学の数は、一部私立大学を除いて、国立大学の数に比べて明らかに劣る。

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

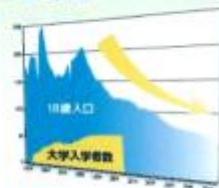
「私立大学経営全般のほか、財務についての解説、収益事業会社経営、信用格付け取得問題、私立大学の情報公開・IR等について論を進めており、私立大学経営に必要なエッセンスが盛り込まれている。非常に興味深く拝読した。」

日本私立大学協会 事務局長
小出 秀文 氏

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



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

表紙イメージ

【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

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 私学の信用格付け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】