

私立大学理事長が考える トップマネジメントの視点での大学経営とは？

(第3回)

学校法人二松学舎 水戸英則理事長 インタビュー

近時の学校法人ガバナンス改革の様々な議論を経て改正された私立学校法が2025年4月に施行されるのを控え、本誌では理事長へのインタビューを行い、トップマネジメントの視点での大学経営について紹介させていただきます。

今回は、二松学舎大学を設置する学校法人二松学舎理事長の水戸英則先生にお話を伺いました。

(インタビュアー：茨城キリスト教大学 庶務課長 福山 敦氏)

● 大学経営について

水戸理事長：大学経営に限定することではないのですが、学校法人二松学舎には設置校として、大学があり、附属高校、同柏中高校もあります。大学の学長も高校・柏中高校の校長もみんな理事会の理事です。ですから、理事会において全員がきちんと情報や方向性を共有するために、コミュニケーションを円滑に保つことが大きなポイントであると思っています。学校法人全体の方向性の共有がなされた上で、大学の運営については、大学の長たる学長が教学側の管理運営を適正に行うという姿勢を基本にしています。これは高校・柏中高校の校長も同様です。

福山：理事会において、理事である学長らとコミュニケーションをとりながら、情報を共有しているということですが、他にもコミュニケーションの機会はあるのでしょうか。

水戸理事長：理事会の下部に常任理事会があり、さらに常任理事会の下部に常任理事懇談会があります。常任理事懇談会は、どちらかというとフリーディスカッションの時間で、常任



水戸 英則 理事長

理事を含む会議参加者から出された意見について話し合いながら、議題として決めるべき事案があれば常任理事会に提起していくことになります。ですから学校法人経営において重視していることは、情報共有とコミュニケーションです。そのために常任理事懇談会、常任理事会、理事会の3段階で、学長、校長、副学長、各部長等と情報共有とコミュニケーションを緊密に行っています。

福山：大学経営においては、情報共有とコミュニケーションを重視していること、そのために、協議内容に応じた多層的な会議体を設定

しているということですね。

● 中期経営計画について

福山：中期経営計画については、貴学のホームページのトップページに「N' 2030 Plan ～これからの140年を展望して～」(以下、「N' 2030 Plan」と表記。)と題して掲載されています。この中期経営計画「N' 2030 Plan」を拝見しますと、その概要や短期計画のアクションプランなど、中期経営計画が実質化され、機能していることが一目瞭然です。どのようにして中期経営計画を策定し、PDCAサイクルを確立するなどの管理運営をなされているのでしょうか。

水戸理事長：中長期計画である「N' 2030 Plan」は2017年度に制定していますが、その前段階として2012年度に「N' 2020 Plan」を制定しました。この「N' 2020 Plan」は、教職員、学生、保護者、卒業生に加えて、取引先、地方自治体などの様々なステークホルダーにアンケート調査を実施して、本学の建学の精神の下に「二松学舎憲章」を制定し、そして大学院、大学、高校、中学校の教育ビジョンと教育目標を策定しました。そして5年後の2017年、二松学舎創立140周年を機に、「N' 2030 Plan」を制定しました。本プランは「N' 2020 Plan」制定時のステークホルダーからのアンケート調査を踏まえて、基本理念や改革の5本柱などの基本フレームワークは「N' 2020 Plan」を継承しつつ、教育ビジョンや教育目標を時代に合わせる形に刷新しました。

中長期計画の進捗管理については、大学であれば教学部門と事務部門のそれぞれに対して、中長期計画で策定した教育目標を達成するために、短期の年次計画であるアクションプランを策定し、かつ担当を明確にしています。このアクションプランについては、「アク

ションプラン推進管理委員会」(以下、「委員会」と表記。)において、目標の進捗状況を確認しています。このようにしてPDCAサイクルを確立しています。

さらに毎年度の結果については、『アクションプラン年次報告書』を作成してステークホルダーに報告していますし、勿論、ホームページ上でも公表しています。

福山：委員会はどのくらいの頻度で開催されているのですか。

水戸理事長：委員会は2か月に1回の頻度で開催し、毎回項目を決めて、担当理事ごとに報告をしてもらい、目標の進捗状況を確認しています。なぜこのようにするのかというと、「N' 2020 Plan」の振り返りを行った際に、教育ビジョンを含めてプラン全体としてどこまで進捗しているのかわからないというステークホルダーからの意見が多く寄せられました。ですから、各項目ごとにKPI(Key Performance Indicator)を導入して進捗度を数値で測り、進捗管理を厳密に行うようにし、さらに本学が目する競合校との対比もできるようにしました。このように可視化することで、目標を達成しやすいようにしたわけです。

福山：委員会には水戸理事長も出席されているのですか。

水戸理事長：私も参加していますし、企画担当常任理事が委員長を務め、常任理事、理事、主要部長、部局長、学部長や研究科長も参加しています。

進捗管理を精密に行っている理由として、先ほどアクションプランの担当を明確にしていると述べましたが、職員については目標に対する意識を高めるために、目標の達成状況への貢献度に応じたインセンティブを導入しています。

福山：近時は文部科学省もKPIによる目標管理

を推奨しているような感を持っていますが、貴学は2017年度の中長期計画制定時において、既にKPIを導入して目標管理をされていたのです。一方で、教育については目標の数値化はできないという意見もあって、KPIを導入することが難しいという話も聞かれますが、そのような意見についてはいかがでしょうか。

水戸理事長：確かに数値化が難しい項目もあると思いますが、考え方によっては可能だと思います。本学もかなり厳密な計算式に基づいて数値化を行っています。KPIについては、改善すべきところは改善しています。

福山：貴学の中期計画および短期計画であるアクションプランの管理運営について、詳しく教えていただき、ありがとうございます。PDCAサイクルのうち、CとAの部分が多いの大学においてはうまく対応できず、中期計画の実質化が難しいというイメージを抱いていましたが、貴学はそのCとAの管理ができていたため、サイクルがきちんと確立されていることがよく分かりました。

● 学校法人のガバナンスについて

水戸理事長：学校法人のガバナンスについては、これまで通り理事会主導でなければ経営は進みません。今回の私立学校法の改正では評議員会の権限を強くすることとなり、法的には評議員会の理事会に対する監督権を強くしています。しかし、学校法人の経営についてはやはり理事会が主導であり、評議員会は引き続き諮問機関であるという認識で臨もうという私学経営者が多いのも事実です。また、学校法人ガバナンス改革会議の議論の過程で、有識者を評議員にすればよいという意見もありましたが、学校法人と設置校の関係は難しく、とくに大学の場合は「大学の自治」があ

りますから、なおさら難しい。どのような識者の方であっても、そのような関係性を認識して、学校法人の経営に慣れるまでには時間を要します。

福山：学校法人ガバナンス改革会議が意図するような評議員会となるのかは分からないのですが、理事会において、外部理事の方とは議事について事前に調整をされたりするのでしょうか。

水戸理事長：事前に調整を行うということはありません。ただ外部理事からは、例えばこういう関係の資料が欲しいという要請がある場合もありますし、理解を深めていただくために事前に理事会資料を送付しておくということもあります。ですから、外部理事との情報共有は緊密にやっています。また、外部理事は非常に第三者的で、中立の立場を貫きたいという考えを持っておられますので、我々もその意思、意見は尊重しています。そして理事会は、理事全員が公平対等な立場で、いろいろな意見を出してもらおう場だと思っています。本学では、理事会は単なる報告会ではなく、出席されている理事からの意見も多く、議論に十分な時間を取っています。

福山：常任理事懇談会と常任理事会での議論を経て、ある程度意見集約もされているので、外部理事も含めた理事会は特段の意見もなく進行するものと思い込んでいました。しかし実際は、外部理事の方々を含めて理事の方々は学校法人のためにしっかり意見を述べ、議論を尽くした上で学校法人運営を行っているということが分かりました。

● 財務について

水戸理事長：財務で注視しているのは経常収支差額です。本業の教育活動収支差額、教育活動外収支差額、そしてそれらを合算した経常

収支差額。その中でも本業の収支状況を示す教育活動収支差額を重視しています。教育活動収支差額は、プラスマイナスゼロ以上にしておかないといけません。運用収益に頼るような経営では不安定ですからね。また本学は、株式会社格付投資情報センター（R&I）から格付けの評価を受け、「A-（安定的）」の格付けを取得しています。

福山：財務状況や学生数などの定量的な審査だけでなく、経営姿勢や中期計画の進捗状況などについて、理事長をはじめとして主要な方々がインタビューを受けなければならないので、格付け機関からの評価を受けることは大変なのではないですか。

水戸理事長：R&Iのインタビューは、例えば「昨年言われていたことと違うのではないか」「現在中央教育審議会で議論されている事項について、法人はどのように考えているのか」等、いろいろ細かいことを指摘されたり、質問されたりするので大変です。課長以上が対応していますが、皆さんは毎年、R&Iの格付け維持のために担当業務についてのTo Doリストを作っています。前回の指摘事項を改善しているかどうかチェックすることで、業務全般の棚卸ができますし、改善点も見つかることになります。

福山：格付けを取得されることについてはいろいろと大変ですが、学校法人の信用を高めるだけでなく、業務の棚卸と改善、円滑な引継ぎにつながるという点では良い機会となっていることが分かりました。決算について、教職員に説明する機会はありますか。

水戸理事長：毎月刊行している全教職員向けの広報誌『二松学舎報』に決算概要を掲載しています。理事会や評議員会でも当然報告し、さらに運営会議や部課長会議等において決算内容を説明していますので、役職者、教職員

にも周知しています。

福山：決算内容について、理事会、評議員会での説明や広報誌への掲載だけでなく、教職員に説明される機会を設定していることが分かりました。

● 大学の将来構想について

福山：大学の将来構想として、「N' 2020 Plan」では5,000人規模を目指すとしていましたが、「N' 2030 Plan」では、5,000人規模を目指しつつ、さらに優れた私立大学、高校、中学校へのブランドアップということで質的転換を図る目標となっています。

水戸理事長：「N' 2030 Plan」でも継続して大学の規模拡大を目標の一つにしていますが、東京都23区内の大学の定員増員の抑制規制がありますし、人文社会科学系の志願者数が全国ベースで減少傾向にありますから、これからは難しくなります。むしろ大学の構造改革をしっかりと考えなければいけない。ですから、本学の強みはこれまで通り強みとして活かしつつ、いろいろな選択肢について議論を行う必要があると考えています。

福山：そうすると貴学の将来構想としましては、規模の拡大を目指す一方で、やはりその内部構造、新しい学びを展開していくということですね。新しい学びに関連して、学部学科の新設を検討する場合、水戸理事長から提案されるのですか。

水戸理事長：私から提案するということはありません。学部学科の改組や新設を検討する会議において議論を進めます。理事長が議長になっているので、構想の段階から状況を把握できています。議論の過程では反対意見もありますが、賛同が得られるように時間をかけて議論を行っています。

福山：そのように議事進行されているのですね。

最初に水戸理事長がおっしゃった情報共有とコミュニケーションを重視されているからこそ、学部学科の改組などについても、議論を尽くした上で推進していることが分かりました。本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。

● インタビューを終えて

学校法人二松学舎の中長期計画について、特筆すべきは140周年記念式典において、水戸理事長自らが「N' 2030 Plan」を公表している動画を法人のホームページに掲出していることです。これは学校法人二松学舎が策定した「N' 2030 Plan」が実効性のある中期経営計画であるという自負に加えて、これからの大学を含む学校経

営に揺るぎない決意とステークホルダーに対する責任を持って臨むということの意思表示ではないでしょうか。この点は、「N' 2030 Plan」に関するインタビューを通して、如実に感じたところです。

中期経営計画だけでなく、大学経営や財務などのお話を伺う中で、水戸理事長が様々なエビデンスによる分析に基づき、情報共有とコミュニケーションを重視して、計画を遂行させていくというリーダーシップを発揮されていることも確認しました。

この水戸理事長のリーダーシップの下で、二松学舎大学は新たな展開を行い、ますます発展されていくものと感じました。 ■■

学校法人二松学舎について

学校法人二松学舎は、1877年に漢学者三島中洲が麹町（現在の千代田区三番町、現二松学舎大学九段1号館所在地）の自宅を漢学塾二松学舎として創立したことに始まり、「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成ス」を建学の精神として、道徳心を基に倫理観を醸成することを教育の基本理念としています。現在は二松学舎大学、高校および柏中高校を擁し、2023年5月現在、二松学舎大学学生数3,064人を含む総在籍者数5,184人です。

住 所：

二松学舎大学 九段キャンパス

(九段1・2号館) 〒102-8336 東京都千代田区三番町6-16
(九段3号館) 〒102-0074 東京都千代田区九段南2-2-4
(九段4号館) 〒102-0074 東京都千代田区九段南2-4-14
(九段5号館) 〒102-0074 東京都千代田区九段南2-4-13
(九段光ビル)

二松学舎大学 柏キャンパス

〒277-8585 千葉県柏市大井2590

二松学舎大学附属高等学校

〒102-0074 東京都千代田区九段南2-1-32

二松学舎大学附属柏中学校・高等学校

〒277-0902 千葉県柏市大井2590

URL：<https://www.nishogakusha-u.ac.jp/houjin/>



二松学舎大学 九段1号館