

N'2020 Planの実現に向けた

# 「アクションプラン」

## 年次報告書

平成29年度



学校法人二松學舎

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

学校法人二松學舎は、平成24年10月10日、創立135周年を機に、本学の2020年（平成32年）のあるべき姿を描いた長期ビジョン「N' 2020 Plan」を策定し、その中で、建学の精神の現代的解釈と、建学の精神に沿った育成すべき人材像の明確化を図り、当該人材像を育成するための教育・研究のあり方などの施策を抽出し、課題として織り込みました。

平成25年度には、この長期ビジョン「N' 2020 Plan」を実現するための5カ年の具体的な行動計画を策定し、「アクションプラン」と名付け、本年3月で計画の5年目が終了しました。

「平成29年全学アクションプラン」には、長期ビジョンに掲載した課題はもちろん、過去に本学が取り組んだ経営計画である「マスタープラン」で残された課題、更には理事や役職教職員の意見が盛り込まれ、学校法人全体の課題が、「6つの柱、80の課題、220のアクション」に分類されています。

また、個々の課題について、担当理事・関係会議・推進部署が連携して解決に向けて取り組むための行動計画とスケジュールを定めた「全学アクションプラン」と、事務組織の各部署が取り組むべき具体的な業務目標にブレイクダウンした「課別アクションプラン」を重層的に策定しており、それぞれの課題についてPDCAを確立し、責任体制を明確化させ、確実な目標達成を目指しています。

この「年次報告書」は、「平成29年度版アクションプラン」の概要とその進捗状況について、本学に関わる学生・生徒、学生・生徒の父母、OB、役員、評議員、教職員、企業などステークホルダーの皆様方に対してご報告申し上げ、引き続きご支援と指導を賜ることを目的として発行致しました。

なお、「N' 2020 Plan」のアクションプランは平成29年度が最終年度となり、平成30年度からは昨年10月に公表した「N' 2030 Plan」に基づいたアクションプランとなりますので、よろしくお願いいたします。

今後とも本学の長期ビジョン実現に向けて、ご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます、「アクションプラン年次報告書」の発行に当たってのご挨拶をさせていただきます。

平成30年5月吉日

学校法人二松學舎

理事長 **水戸英則**



<b>1</b>	アクションプランの 構成と進捗管理	03
----------	----------------------	----

<b>2</b>	アクションプラン（平成29年度版） の概要	05
----------	--------------------------	----

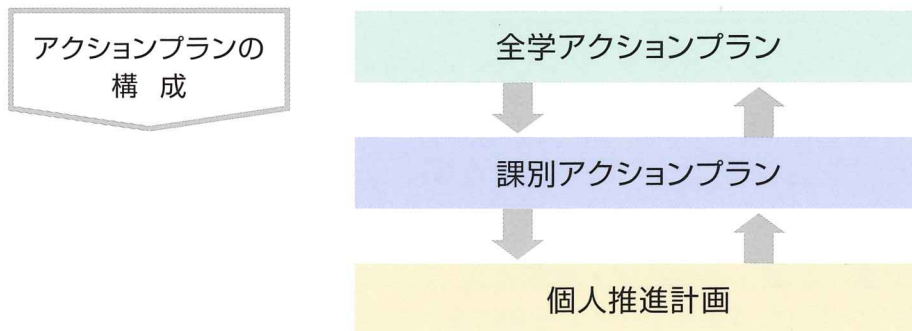
<b>3</b>	アクションプラン（平成29年度版） の進捗とその成果	07
----------	-------------------------------	----

<b>4</b>	平成30年度に向けて	09
----------	------------	----

# アクションプランの構成と進捗管理

## 1 アクションプランの構成と平成29年度版策定までのフロー

本学のアクションプランは、長期ビジョン実現に向けた全学的課題と行動計画を一覧化した「全学アクションプラン」と、各事務担当部署の諸課題を向こう5年間の行動計画にまとめた「課別アクションプラン」の2層構造となっています（最終目標を2020年度に設定しているため、平成29年度アクションプランは4年間の行動計画になっております）。また、「課別アクションプラン」の課題を、個人が担当する業務にまでブレイクダウンさせ、個人毎の推進計画として設定しています。それぞれの概要は、次のとおりです。



### 1 全学アクションプラン

本学が2020年度までの長期ビジョンとして策定した、中長期計画「N'2020 Plan」に掲載されている全課題、また、本学が過去に策定した中期計画である「マスタープラン」の未解決課題、更に理事やアクションプラン推進管理委員会委員からの有意義な意見を織り込み、整理して取り纏めたものが「全学アクションプラン」です。

「全学アクションプラン」では、全ての課題を「大分類」、「中分類」、「小分類」と分類し、それぞれの課題解決に向けて、「担当理事等」・「担当部課」・「関係会議等」・「最終目標（2020年の姿）」・「数値目標」・「2020年までの年次推進計画（平成29～32各年度）」を設定しています。

### 2 課別アクションプラン

上記の「全学アクションプラン」に掲げた「担当部課」が、それぞれの所掌する課題について「課別アクションプラン」の原案を作成しました。複数部署にまたがる課題は、担当部署毎に考え方が異なるものについて事務局で調整を行い一部修正し、「関係会議等」・「数値目標」は担当部署と事務局で協議を行い確定しました。またここでの調整結果は「全学アクションプラン」に再度反映しました。

### 3 個人推進計画

事務職員は、「課別アクションプラン」をもとに、各自の「行動目標」を年度毎に設定しています。「行動目標」は、各年度終了時に上司が達成度に応じて評価を行い、その評価結果を期末手当に反映することにしており、事務職員のモチベーション向上に繋げる仕組みを構築しています。

## 2 アクションプランの進捗管理

アクションプランの進捗管理は、次のような体制で行っています。

### 1 管理体制の整備

アクションプラン全般の進捗管理を所掌する委員会として、「アクションプラン推進管理委員会」を設け、原則月1回開催して進捗状況の報告・確認を行っています。この委員会で各委員から示された意見の内、計画に反映すべきものは適宜「全学アクションプラン」に織り込み、修正を行っています。また、事務職員の管理職を構成員として毎月開催する「部課長会議」では、アクションプランに関する報告や確認、複数部署間の連携について調整を行っています。

また、平成27年度からは、前年度進捗に遅れが見られた課題を「未進捗重点課題」として、「アクションプラン推進管理委員会」で継続してフォローすることとし、各課題の推進責任者から進捗を報告させる体制としました。委員会では意見交換等を行い、推進にあたっての問題点やその改善点について議論を重ね、課題解決に向けて継続して取り組んでいます。

更に、原則として毎月開催される理事会においては、「全学アクションプラン」全体の進捗状況が報告されています。

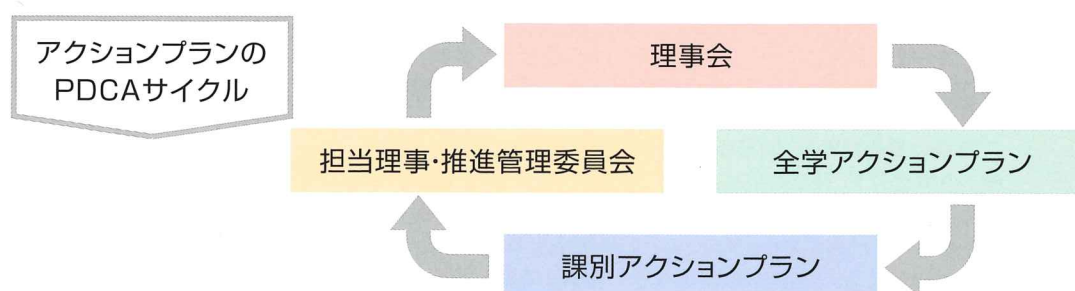
### 2 経営層と部課長とのミーティング

各年度の終了時には、常任理事・事務局長等の経営層と事務組織の部課長とのミーティングを行い、各部署の「課別アクションプラン」進捗状況、今後に向けた取り組み方針等について、意見交換を行っています。このミーティングでは、「アクションプラン」をコミュニケーションツール(情報伝達・意識共有化の手段)の一つとして活用し、各部署が直面している重要な課題について、経営層と担当部署との情報の共有化を図っています。

### 3 アクションプランのPDCAサイクルについて

本学の「アクションプラン」に係るPDCAサイクルは、まず「課別アクションプラン」に各部署が掲げた具体的課題について、学内のグループウェア上に作られた「アクションプラン管理システム」に各課長が年度終了時に進捗状況を入力します。次に、課題毎に定めた「担当理事」が各課題の進捗状況についてコメントを付し、その結果について「アクションプラン推進管理委員会」で検討を行い、最終的には理事会での審議を経て、次年度版の「全学アクションプラン」の見直しへと繋げております。

このようなPDCAサイクルを確立することによって、年度毎に見直し策定する本学の「全学アクションプラン」に、時代の要請や環境の変化を速やかに取り込むことが可能となっています。



## 1 全学アクションプラン

「全学アクションプラン」には、本学の様々な課題を網羅的に掲載しています。課題は、大きく「建学の精神と二松學舎憲章」、「大学・高校・中学共通の教育改革」、「二松學舎大学・大学院の教育改革」、「附属高校の教育改革」、「附属柏中学校・高校の教育改革」、「財務、人材育成、評価、組織、広報、その他」の6つに分け、更に重要度などに応じ「大分類課題」・「中分類課題」・「小分類課題」に整理しました。

「平成29年度全学アクションプラン」は、前年度の「平成28年度全学アクションプラン」を踏襲しつつ、各課題の進捗状況や社会情勢を踏まえて、スケジュール内容の見直し、重複課題の統合と新たな課題の追加を行いました。

### 全学アクションプランの概要

全学アクションプランの6つの柱	全学アクションプランに掲げた課題の数		
	大分類	中分類	小分類
I 建学の精神と二松學舎憲章	3	3	4
II 大学・高校・中学共通の教育改革	1	3	11
III 二松學舎大学・大学院の教育改革	8	32	116
IV 附属高校の教育改革	3	9	27
V 附属柏中学校・高校の教育改革	3	10	26
VI 財務、人材育成、評価、組織、広報、その他	7	20	39
	25	77	223

全学アクションプランに掲げた主な課題は次のとおりです。

<b>I 建学の精神と二松學舎憲章</b>	
内容	①建学の精神の学内外浸透、②本学のブランドイメージ向上、③長期ビジョンの実現に向けた教職員の行動規範の制定、④創立150周年に向けた150年史の編纂
<b>II 大学・高校・中学共通の教育改革</b>	
内容	①設置校間の連携強化、②二松學舎全体での改革の推進
<b>III 二松學舎大学・大学院の教育改革</b>	
内容	①現行2学部4学科制の教育組織について将来への対応検討、②学長のガバナンスを強化し、「教育の質的転換」を推進、③カリキュラム改革、④シラバスの充実、⑤グローバル化対応、⑥ICT設備等の積極的導入、⑦教員・研究者・専門的職業人養成に向けた改革の実行、⑧学術研究に係る補助金の積極的な獲得、⑨奨学金制度、⑩サポート体制の充実、⑪学生相談室、保健室の機能強化、⑫センター試験廃止後の入試制度検討、⑬退学要因の分析、⑭九段キャンパス、柏キャンパスの学習環境充実
<b>IV&amp;V 附属高校の教育改革、附属柏中学校・高校の教育改革</b>	
内容	①進学実績向上、②グローバル化・ICT化対応、③奨学金制度や特待生制度の充実、④各種設備リニューアル
<b>VI 財務、人材育成、評価、組織、広報、その他</b>	
内容	①学内の情報共有化、②学外への情報発信推進、③収入増加策、支出減少策の着実な実行、④「教職協働」の理念の下、教員の組織的FD活動、事務職員のSD活動の推進、⑤教職員の積極性を引き出す人事・評価制度の構築、⑥個人の能力開発・研修制度の充実、⑦理事長のガバナンスの下、改善計画の検討から実行までを迅速化する事務組織・業務手順への見直し、⑧戦略的ブランディング計画による本学の社会的認知度向上、⑨外部評価機関からの評価を活用した学校改革実施

## 2 課別アクションプラン

各事務担当部署では、「全学アクションプラン」の課題のうち、所掌する具体的な課題について「課別アクションプラン」を毎年度作成し、計画を管理・推進しています。

平成29年度は、まず各部課長が前年度の「課別アクションプラン」の達成度合いを、学内の進捗管理システム内に入力し、学内に状況報告を行いました。その後、各部課長と経営層とのミーティングを実施し、報告された達成度を基にして、前年度の「課別アクションプラン」の進捗状況や、実行にあたっての問題点について意見交換を行いました。このミーティングを通じ明らかになった点や社会情勢の変化を踏まえ、各部署で前年度の「課別アクションプラン」を見直し、平成32年度までを期間とした「平成29年度課別アクションプラン」と「実行計画スケジュール表」を作成し、推進して参りました。

各事務担当部署が掲げた課題の概要は、次のとおりです。

### 課別アクションプランの概要

部署名	主な課題
総務・人事課	創立140周年記念事業の実施／教職員人材の育成／新評価制度の運用開始／他大学との連携強化／危機管理と防災対策
広報課	「N' 2020 Plan」の進捗状況の学内外への情報発信／戦略的・効果的な広報活動の展開／創立140周年記念広報の実施／新公式ホームページの公開
柏事務課	生涯学習講座の充実と市民の受け入れ／地域連携・地域貢献活動の推進／経費節減
企画・財務課	新長期ビジョンの策定と公表／戦略的な補助金の獲得／第3号基本金（奨学金の基金）の計画的な積み増しの検討／創立140周年記念募金の実施
経理課	部門別予算編成の実施／経費節減
大学改革推進課	両学部の改組の検討／組織的FD（教員の能力開発活動）の推進／IR（教育活動、教育効果等の調査分析）機能の充実
入試課	入試制度改革の検討・導入／中高大一貫化の体制整備／戦略的な学生募集対策広報の実施／外国人留学生の受け入れ
教務課	自校教育のための共通テキスト作成／両学部の改組検討／外国語教育の少人数クラス化の推進／学生ポータルサイト・ポートフォリオの活用
学生支援課	奨学金制度の拡充／課外活動支援／学生ポータルサイト・ポートフォリオの活用／父母会との連携強化／退学者の要因分析と対策検討
国際交流センター事務室	留学生支援体制の整備／双方向交流のための環境整備
図書課	千代田区、柏市との連携強化／他大学図書館との交流活発化／所蔵資料の整備／ラーニング・コモンズ利用者の増加策の推進
教職支援センター事務室	教員採用試験合格者の増加対策
就職支援課	就職率向上に向けた取り組み／公務員採用試験合格者の増加対策
情報センター管理室	運営体制の見直し／ICTの活用と学内ネットワークの見直し
附属高校事務室	難関大学への進学実績向上／外国語教育の強化／生徒募集力の強化
附属柏中高事務室	難関大学への進学実績向上／外国語教育の強化／臨時定員増による規模拡大／生徒募集力の強化
二松学舎サービス（株）	業容拡充と収益向上

## 1 具体的な成果

平成29年度の成果の中でも、特に顕著な成果をここに紹介します。

### I 建学の精神と二松學舎憲章

#### (1) 創立140周年記念事業の実施

平成29年は二松學舎創立140周年に当たり、140周年記念事業として様々な活動を実施しました。10月10日の創立記念日には「創立140周年記念式典」を実施し、2030年に向けての新長期ビジョン「N' 2030 Plan」を公表しました。詳細は最終頁にて詳しく説明いたします。

また、創立140周年を記念して本学の学生・生徒・教職員からオリジナルキャラクターを募集し、約30件の応募作品の中から、文学部4年生(応募当時)の学生がデザインした「ねこ松」が選ばれました(写真右)。「ねこ松」は入試広報やオープンキャンパスでも活躍しています。

その他、創立140周年記念募金を実施しました。今回の募金活動では、寄付者の方に寄付金額に応じた記念品をお送りさせていただいた他、本学の理事が取引先企業を訪問し、直接寄付の依頼を行うといった取り組みも初めて実施いたしました。その結果、当初の見込み額を大きく上回る、約1億円のご寄付をいただきました。関係者の方には厚く御礼申し上げます。



本学公式キャラクター「ねこ松®」

### II 二松學舎大学・大学院の教育改革

#### (1) 文学部都市文化デザイン学科のスタートと国文学科の定員増加

平成29年4月、新学科・都市文化デザイン学科が第1期生55名(入学定員50名)を迎え、無事スタートしました。学生は、九段校舎の他、昨年度設置した秋葉原での研究教育拠点「アキバラボ」にも通いながら学んでいます。

また、平成30年度から国文学科の入学定員を「40名」増員することが文部科学省から認められ、文学部は入学定員が「440名」となりました。

#### (2) 国際政治経済学部国際経営学科の新設と国際政治経済学部の定員増加

新学科「国際経営学科」を新設することが文部科学省に認められました。(平成30年4月、第1期生102名(入学定員80名)を迎え、スタートしました)。併せて、平成30年度から国際政治経済学部の入学定員の増員が文部科学省から認められ、国際政治経済学科(入学定員160名)と国際経営学科(入学定員80名)の2学科体制となり、入学定員が「240名」となりました。

#### (3) 九段5号館(九段光ビル)の取得

平成29年度、九段4号館の隣にある「九段光ビル」を取得しました。テナントの入居していない2階と9階について改修工事を行い、2階に教室2室、9階に教員の個人研究室5室を設置し、平成30年度から「九段5号館」として運用を開始しました。平成30年度の夏には4階の改修工事を予定しており、教室と研究室を設置する予定です。

### III 二松學舎大学・大学院の教育改革・附属高校の教育改革・附属柏中学校・高校の教育改革

#### (1) 各設置校の志願者数回復

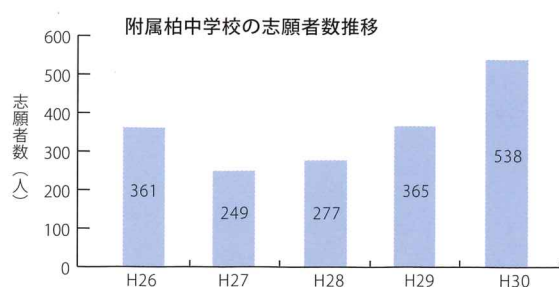
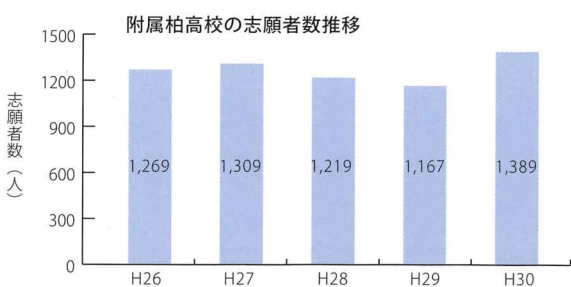
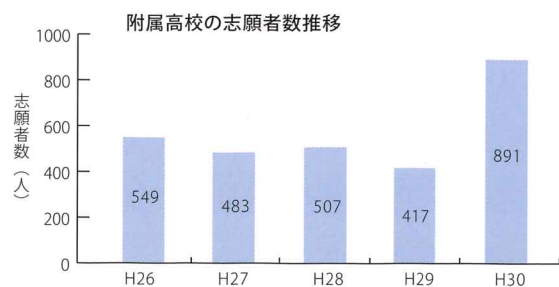
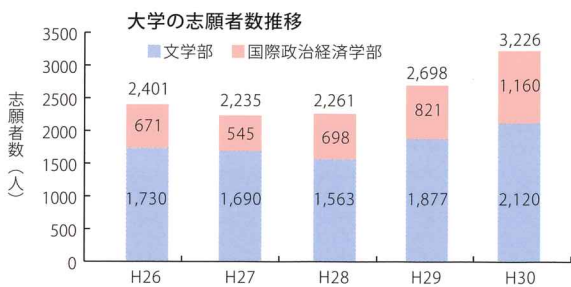
平成30年度入試では、全ての設置校で志願者数が上昇しました。



大学では平成27年度から抜本的な入試戦略の見直しを実施し、平成29年度入試で、両学部ともこれまで減少傾向にあった志願者数が大幅回復に転じました。平成30年度入試においても入試広報改革を継続実施し、上記の新学科設置効果の他、大規模大学の合格者数の絞り込み等の外部環境の影響も相まって、前年度に引き続き志願者数が大幅に上昇しました。

附属高校では、平成29年度に定員を充足できなかったことから入試広報体制を大幅に見直し、Web出願や入試説明会のWeb予約制度の導入、説明会の質・量の充実、生徒の姿が見える「学校体験会」の開催、学校訪問や塾訪問の強化等を実施しました。その結果、志願者数は前年度の倍以上にまで回復し、入学者数も定員を大幅に上回る453名の入学者を迎えることができました。入学定員を大幅に上回ったため、教室の一部を改修してホームルーム教室を増設する等、学習環境の確保も同時に実施しました。教育の質を維持しさらに向上するよう、十分に配慮してまいります。

附属柏中学校・高校は、昨年度の入試で附属柏高校から東京大学の現役合格者を2名輩出したこと、その2名がいずれも附属柏中学校出身であったこともあり、春先から中学校・高校説明会への出席者が例年に比べて増加傾向にありました。近隣小学校への訪問や近隣の小学生を対象とした地域連携活動も積極的に行った結果、附属柏中学校では創立以来2番目に多い75名の入学者を、附属柏高校においても372名の入学者をそれぞれ迎えることができました。附属柏中学校・高校いずれも、上位コースの入学者が例年に比べて多いことが特徴で、昨年度の進学実績が好影響を与える結果となりました。



(2) 大阪大学大学院基礎工学研究科との共同研究  
～「漱石アンドロイド」プロジェクト～

平成28年12月に完成した「漱石アンドロイド」を活用し、大学・両附属高校・附属柏中学校の他、オープンキャンパスで、漱石アンドロイドが漱石の作品『夢十夜』の朗読と解説を行う授業を実施しました。また、入学式、卒業式、本学の創立140周年記念式典では祝辞を述べていただきました。現在は人の表情を認識して自動で人の方を向くシステムの導入に向けて、大阪大学大学院基礎工学研究科とATR(株式会社国際電気通信基礎技術研究所)と共同で実験を行っています。

その他、京都の大山崎山荘美術館、愛媛県松山市など、漱石と関連のある地域に出張して地域振興イベントを実施し、現地では大変な好評を得ることができました。



松山東高校明教館(旧藩校)にて

## 1 本学が目指す学園像～「N' 2020 Plan」から「N' 2030 Plan」へ～

本学は、平成24年、創立135周年時に長期ビジョン「N' 2020 Plan」を策定、公表し、5年間のアクションプランに従い改革を実現してきました。しかし、この5年間、私学経営を取り巻く環境は大きく変化しています。18歳人口は現在の120万人弱から2031年には100万人、2040年には80万人台へ急減すると言われている他、AIやIoT (Internet of Things) など第4次産業革命が経済・社会環境を大きく変えると予想されています。また、大学政策では定員管理の厳格化、東京23区内大学の定員増の抑制、実践的な職業大学の開校、ガバナンスや情報公開の更なる充実・強化の要請等が生じてきたことから、新たな長期計画「N' 2030 Plan」を策定し、平成29年10月10日の「創立140周年記念式典」において公表しました。

### I 新長期ビジョン「N' 2030 Plan」の概要

策定にあたっては、まず理事会の下に「長期ビジョン検討委員会」を組織し、本学のステークホルダーを対象としたアンケート調査による「N' 2020 Plan」の成果と課題を把握した上で、2030年におけるマクロ環境予測を行いました。そして「2030年に社会から求められる人材とはどのような人材か?」という観点から本学が目指す教育内容について検討を行いました。

アンケート調査では、580名への調査に対し332名からの有効回答が寄せられました。アンケート結果から、「N' 2020 Plan」で定めた5つの基本理念とそれを実現する改革5本柱、プランの中心となる基本フレームワークは新プランに引継ぎ、育成する人材像は2030年の社会環境を意識し、再定義することとしました。

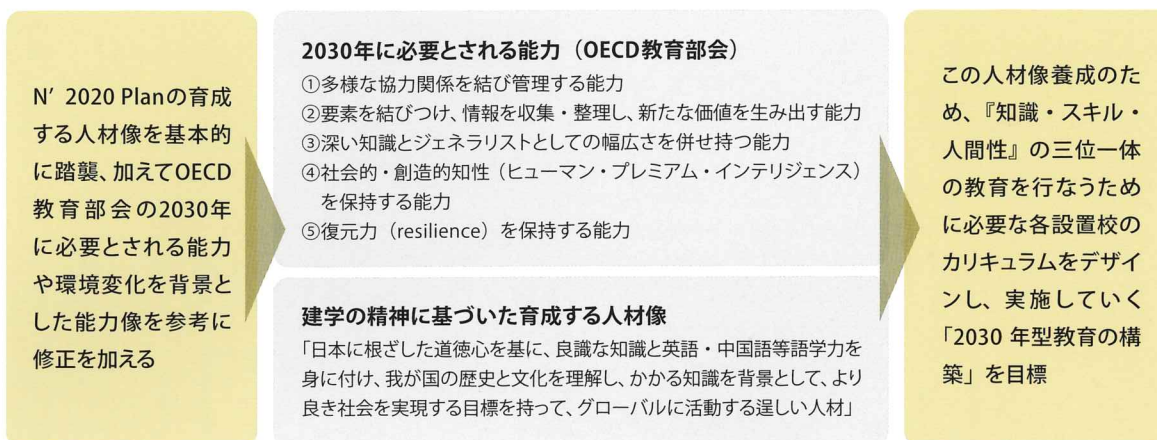
図1：「N' 2020 Plan」の5つの基本理念、改革5本柱、基本フレームワーク



先に説明したマクロ環境予測から、新プランの育成する人材像は、時代の変化を鑑み、現プランの考え方に、OECD教育部会が提唱する2030年の高等教育に求められる3つの能力、①多様な協力関係を結び管理する能力、②情報収集力と新たな価値を見つけ出す能力、③専門・教養知識の涵養に加え、④高いヒューマンプレミアム度、⑤厳しい時代を生き抜く復元力を加味したものとしました。

その結果、育成する人材像を「日本に根ざした道徳心を基に、良質な知識と英語・中国語等語学力を身に付け、我が国の歴史と文化を理解し、かかる知識を背景として、よりよき社会を実現する目標を持って、グローバルに活動する逞しい人材」と定義し、各設置校は、このような人材を養成するため、学力の3要素である『知識・スキル・人格』を三位一体とした総合能力を育むために必要な教育体制、即ち「2030年型教育の構築」を目指すこととしました。また、各設置校の共通目標として「更に優れた私立学校へのブランドアップ」を掲げました。

図2：「N' 2030 Plan」が目指す、育成する人材像



## II 進捗管理について

進捗管理の方法としては、従来通り月次の「アクションプラン推進管理委員会」で管理を行って参りますが、新たな管理ツールとして「二松學舎KPI (Key Performance Indicator) ダッシュボード」を設け、進捗状況を可視化していきます。具体的には、①経営基盤、②入学 (入口)、③教育 (在学中)、④就職 (出口)、⑤卒業後の5つの局面について、関係指標を「コア指標」と「レファレンス指標」とに分類し、約30項目程度を一覧化して管理していく方針です。本ダッシュボードは本学イントラネット上に常時掲載し、教職員間で情報の共有化を図ることとしています。

図3：「二松學舎KPIダッシュボード」イメージ

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

また設置校毎にベンチマーク校を4～5校設定します。ベンチマーク校との各種指標の乖離を可視化し、目標に対する本学の立ち位置を把握できるシステムを整え、目標実現に向けて進んでまいります。

最後になりましたが、長期ビジョン「N' 2030 Plan」を実現するため、「アクションプラン」を通じた本学の改革に向けた活動を今後も継続してまいりますので、関係者の皆様のご理解とご協力をお願いいたします。



学校法人二松學舎

**学校法人二松學舎**

〈企画・財務部 企画・財務課〉

〒102-8336 東京都千代田区三番町6番地16 TEL.03-3261-1298