



所在地/東京都千代田区  
学生数/約3000人  
学部/文、国際政治経済  
大学院/文学、国際政治経済学

CASE STUDY

# トップダウンからボトムアップへ 「自分たちのための中期計画」

## 二松学舎大学

時代の変化に対応して計画の見直しを図る  
二松学舎大学。実効性を高める工夫、  
目標達成に向けたたくみに聞いて聞いた。



学校法人二松学舎  
理事長 水戸 英則

みとひでのり ●1969年九州大学経済学部卒業。1969年日本銀行入行。日本銀行青森支店長、株式会社肥後銀行常務取締役等を経て、2004年学校法人二松学舎事務局長。2011年9月より現職。文部科学省学校法人運営調査委員、日本私立大学団体連合会会計監事、日本私立大学協会常務理事等を務める。

### 計画推進の鍵は 構成員の参画意識向上

私が着任した2004年当時、本学は長い伝統と好立地を誇りながら、一般社会に対するブランド力は今一つの状態でした。これは時間をかけて解決すべき課題ですが、当時はそのために必要な長期ビジョンや計画がありませんでした。そこで、2005年度を起点とするマスタープランを作成することにしました。しかし、限られたメンバーで作成したため、教職員の主体的なアクションを喚起するには至りませんでした。

中長期計画を達成するために、構成員が将来に向けた改革を自分自身の課題として捉える必要があります。そのため、2012年に発表した「N'2020 Plan」からは、ビジョンの方向性はトップ

が定めるものの、課題の洗い出しや計画の肉付けはボトムアップで行うように変更しました。

私学を取り巻く環境変化をふまえて、2017年に「N'2030」を策定したときも同様です。

検討にあたってはまず、教職員や学生、卒業生はもちろん、金融機関等の取引先も対象としたアンケートを実施しました。聞くのは、前プランの検証と次期プランの改革事項の2つ。580人に依頼して回答率は約6割でした。

学外からの率直な声は、たとえば「ネガティブな意見であっても客観的に理解を得られる計画にするには、多様な意見の取り込みは欠かせません。」

長期ビジョンの原案検討では、「長期ビジョン検討委員会」の下にワーキンググループを設けて、

30代、40代の職員の意見を吸い上げています。ミドルマネジメント層に当たる彼らは、現場の問題意識を代表して述べる存在であり、将来の大学経営を支える存在でもあります。自分たちが解決したい問題、実現したい大学像がビジョンに盛り込まれれば、当然現場の参画意識は高まります。

### 組織の課題解決を 個人の行動に変換する

プランの実行段階においても、現場の参画意識を高める仕掛けは欠かせません。本学では、全学と部課別のアクションプランを基に各職員が毎年度、個人推進計画を立てて取り組み、その成果、貢献度をプラス評価して期末手当の一部に反映する人事制度を設けています。理想を掲げるだけではやる

気の搾取につながり、現場は疲弊します。「この計画が実現すれば自分たちの処遇がよくなり、働きやすくなる」とつまずき、中期計画に取り組みむことが「自分たちのため」になるとの思いが、計画推進の原動力になっているのです。

モチベーションの維持には、達成度の共有も不可欠です。主要課題にはKPIと目標値を設定して全教職員が閲覧可能なダッシュボードで視覚化し、アクションプラン推進管理委員会（議長…西畑企画・財務担当常任理事）で毎月進捗を管理しています。

今回の「N'2030 Plan」では、21世紀型の教育カリキュラム改革を柱の一つに置きました。大学をよくするには、教育・研究を磨き上げるしかありません。そのうえで、学生募集との好循環を構築し、ビジョンの実現をめざします。

## 新長期ビジョン「N'2030Plan」

めざすもの	東京所在の中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ 教育の根幹に「国語力」の養成を据え、少人数教育により愛校心を高め、育成する人材像を実現し、人文系分野で世界的にも高いレベルの教育研究体制を構築。在籍5000人規模の大学を目標						
主管部署	企画・財務課						
策定実行のプロセス	① ステークホルダーへのアンケート	② N'2020 Planの検証	③ マクロ環境と行政動向の分析	④ 長期ビジョンの原案検討	⑤ 理事会で決定	⑥ 財務計画との連動	⑦ 進捗管理
PDCAを回す工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶長期ビジョン検討委員会の下に、30代、40代の職員が加わるWGを設置して意見を聴取。中堅・若手層の計画への参画意識を高める</li> <li>▶長期ビジョンに基づく全学アクションプランを設定。これを部課別アクションプラン、個人推進計画に落とし込み、単年度の進捗を把握→改善行動につなげる</li> <li>▶約30のKPIを設定し、目標達成度をダッシュボードで全学に共有。毎月開催されるアクションプラン推進管理委員会で重点課題の進捗を確認。進捗に遅延がある場合、担当理事と担当部局、企画・財務課等が対応策を検討する</li> </ul>						
情報公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶N'2030Planを創立140周年記念式典で学内外に公表</li> <li>▶ホームページでN'2030Plan、アクションプランを公表</li> <li>▶アクションプランの年次報告書を毎年作成して進捗状況を公表</li> </ul>						

## 注目! 計画の達成状況を全構成員と共有 学内の対話を活性化

学校法人二松学舎では、N'2030Planに基づくアクションプランの進捗管理に、KPIダッシュボードを活用している。学校運営を「入学(入り口)」「教育」「就職(出口)」「卒業後」および「経営基盤」の5つの局面に分け、約30のKPIを設定。各指標に対して学科、部署ごとにベンチマーク校を4、5校設定してもらい、その平均値と自学の実績値との乖離をひと目でわかるようにしている。このダッシュボードは学内で共有されるほか、アクションプラン年次報告書などで、計画の達成度を外部発信する際にも活用している。

ダッシュボードによる達成度の共有は、現状把握のほか、組織の枠を超えた構成員のコミュニケーションを活発にしている。「奨学金受給率に課題があった際、問題は奨学金制度の『数』なのか『金額』なのかを、学生支援課と共に議論したことがあった。KPIの共有は部・課の枠を超えて解決策を探るきっかけにもなっている」(企画・財務課島田課長)。

### N'2030PlanのKPIダッシュボード

