

2024年度

事業計画書

学校法人 松山大学

目 次

I. 2024年度事業計画の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1. はじめに	
2. 主な新規事業	
II. 2024年度重点項目及び実施計画・・・・・・・・・・	2
1. 法人	
2. 大学	
2-1. 松山大学	
2-2. 松山短期大学	
III. 予算の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・	17
1. 予算編成方針	
2. 事業活動収支予算	
3. 資金収支予算	
4. 運用資産	
VI. 法人の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・	25
1. 入学定員・収容定員と学生数	
2. 役員・評議員・教職員数	
3. 年間行事予定【2024年4月1日～2025年3月31日】	

I. 2024 年度事業計画の概要

1. はじめに

2024 年度から、学校法人松山大学長期ビジョン（2024-2033）がスタートします。地域の要請に応じてこの愛媛・松山の地に開学するに至った先人の思いを引き継ぎ、これまで積み上げられた本法人の歴史と伝統を重んじ、校訓「三実」の精神に基づく合理的精神と独立の精神を育む教育を展開し、地域の発展に貢献する人材を育成し続けてまいります。

松山大学が創立 110 周年を迎える 10 年後、2033 年に目指すべき姿は「未来に確かな実りをもたらす大学」です。学生が自身の成長を実感できる充実した学びと環境を提供し、地域を支えて創造していく主体的な役割を果たしていきます。多様な専門性に基づいた「実」を重視した教育研究を継続・強化し、地域の課題解決や地域社会と連携した活動に取り組み、大学として主体的に卒業生ともつながりながら、地域との「共存共栄」を目指します。創立以来、地域に支えられながら、地域を担う人材を育成してきた松山大学は、地域と共に成長し続けていきます。松山短期大学においても、この松山大学長期ビジョンに示す方向性と軌を一にして、学生の充実した学びに資する教育を展開していきます。

こうした地域との「共存共栄」には、社会変化に対応した教育研究活動の基盤の整備が必要です。学校法人松山大学長期ビジョンのもと、時代に対応した経営体制の確立と安定的な財政基盤の構築により、経営資源を強化し、地域の課題解決や魅力創出に資する活動の活性化を推進させ、「地域が誇れる大学へ」と着実に歩み続けていきます。

2. 主な新規事業

(1) 情報学部(仮称)の設置に伴う新築工事及び機器・図書の購入

2025 年 4 月開設予定の情報学部(仮称)設置認可承認後、情報学部棟の新築工事及び機器等の購入を行います。

(2) 教室設備の更新

8 号館の教室に設置のホワイトボード及び椅子の入れ替えを行い、学修環境の向上に努めます。

(3) 衛生設備の更新

9 号館(薬学部棟)の空調更新工事及びカルフル(厚生施設)1 階トイレの全面改修工事を行い、衛生環境の保持に取り組みます。

(4) 短期大学基準協会による認証評価の受審

一般財団法人 大学・短期大学基準協会(認証評価機関)による認証評価(第三者評価)を受審します。

Ⅱ. 2024年度重点項目及び実施計画

1. 法人

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 社会の変革を見据えながら、経営資源の有効的な活用と配置を図り、設置する大学のブランド力を向上させます。	ブランド力の向上	新広報体制の組織化による報道機関との関係強化	新広報体制の組織的な確立 報道機関の対応体制の確立 報道機関との継続的な関係性の構築	部長会	入学広報課の広報部門と経営企画部経営企画課を統合し、企画部企画広報課と名称変更し、体制や業務内容を見直す。
		全学的広報体制スキームの構築	取材体制の構築 プレスリリース数を前年度比5%増加(2023→2028:1.28倍) メディア掲載率を10%増加(2023→2028:1.61倍)	企画広報課	現行の取材体制を点検し、強みと課題を明確にする。年間取材スケジュールの作成、KPIの設定、情報提供シートの利用状況の確認・利用向上策の策定を行う。4年後の広報強化目標値を設定する。
		メディア媒体・広報手法の戦略的検討と展開	メディア媒体・広報手法に関する効果測定方法の確立	企画広報課	現行のメディア媒体の利用状況等を分析する。広報の対象となる主要なターゲットオーディエンスを明確化し、各メディア媒体へのアプローチ方法を策定する。4年後のKPIを設定する。
		情報学部設置	設置計画の確実な履行	企画広報課	関連部署と調整の上、開設準備を着実に進める。
② 時代の要請に応える教育を実現するための環境整備を進めます。	教育環境の安定的な改善	安全かつ安定的な情報システムの提供	セキュリティポリシーの改正 ネットワーク、クラウド等の管理体制の見直し 教育系、業務系システムの連携管理体制の整備	情報センター課 情報センター課	他大学調査。 現行体制の調査。 ネットワーク機器の更新計画策定。
		学生のニーズに対応した効果的な奨学金給付制度の確立	奨学金制度の見直し	学生課 国際センター課	奨学金制度について、現状課題の洗い出しを行い、給付奨学金制度の課題解決策の策定を行う。 現状の奨学金制度の種類・学費減免・助成金制度の見直しを行い、適切な給付等が実施できるように課題検討を行う。
		「松山大学募金」の実効的活用	募金の活用内容及び計画の策定 継続的に募金を獲得するための体制及び仕組み作り	企画広報課	2018～2023年度に実施した「学校法人松山大学寄附金事業：松山大学募金」の振り返り。その活用について広く周知する。
		情報通信環境整備計画の策定	第二無線LANの整備、拡充の推進 「無線LANのつながりにくさ」の調査結果0%	情報センター課	第1学内無線LANの混雑状況の調査。 第1学内無線LANのAP老朽化に伴う更新計画の策定。
③ 学生の学修と成長を促す空間として、また地域の交流の拠点として、魅力あるキャンパス環境を整備します。	魅力あるキャンパス環境を構築するための土台作り	有師寮の存廃に関する検討	有師寮の存廃の決定	学生課	有師寮の近年の入寮者数及び途中退寮者数を検証し、現状課題の洗い出しを行う。
④ 自治体、産業界、教育機関、校友会等との連携を強化し、学生の主体的な活動と地域の発展に貢献します。	産官学連携基盤の整備	地域が誇れる大学になるための社会連携組織の活性化	社会連携室の組織改編	部長会 社会連携室	社会連携室運営委員長からヒアリングを行い、具体的な活性化プランについて情報収集を行い、事務組織で対応できる組織改編について模索する。 現状分析(業務内容・業務項目数・連携事業件数等)及び今後の方針、方向性を策定する。
		産官学ネットワークの構築	連携事業関与学生数2023年度比10%増 連携事業関与教員数2023年度比10%増	社会連携室	2023年度の連携事業に関する学生数、教育職員数を把握する。全教育職員に対して連携調査を実施する(連携調査については毎年実施する)。
		連携対象との関係強化	連携協定先との連携強化と新たな連携先の増加 連携事業関与学生数2023年度比10%増 連携事業関与教員数2023年度比10%増 地方公共団体との新たな連携15以上 連携強化策の策定	社会連携室	各連携協定先との取組みについて現状把握を行い、課題の洗い出しを行う。県内3市町と新たに連携協定を締結する。
		本学「知」の財産の積極的活用方法の策定	奨学寄附金の20%増 共同研究・受託研究の受付件数10件 科研費等外部研究資金2023年度比10%増	総合研究所 薬学部事務室	外部競争的資金獲得に向けた環境整備と支援体制の強化策を検討する。また、研究成果のHP等での情報発信方法が適切かを検証する。 薬学部所属の研究者のリストを作成し、HP等で公開する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
⑤ 収入の構造的強化を図り、収支構造の適正化を推進します。	地域との連携強化		コミュニティカレッジ等公開講座受講者2023年度比50%増	社会連携室	コミュニティ・カレッジの見直し(開講時期の増加、専任教育職員の協力体制の構築等)の検討を行い、生涯学習講座としてのあるべき姿、実施目的を明確化する(リカレント・リスキリング教育のための方針の策定)。また、受講生ニーズの把握を行う。
		父母の会、温山会、文京会との連携強化	温山会100周年の大学共同企画の実施 卒業生へのSNS発信による連携強化	庶務課	温山会100周年共同企画の策定のための準備。 卒業生等へのSNS発信の検討。
		指定緊急避難場所及び指定一般避難所としての防災計画等の策定	松山大学独自の避難所等運営マニュアルの策定 緊急避難場所及び避難所の施設の整備 災害用備蓄品の確保 避難所運営支援にあたる教職員及び学生ボランティアの育成計画策定	庶務課	法人における指定緊急避難場所・指定避難所の設備・防災用備蓄品の調査。 学校法人松山大学防火・防災管理規程の精査。 防火・防災管理者等の育成。
		地域での防災訓練の実施	近隣住民及び学校と共同した訓練の実施	庶務課	自治体・地域・法人による共同訓練の実施事例等について調査・研究。
	収入の多様化	補助金の戦略的獲得	補助金比率、経常補助金比率の全国平均を上回る水準	庶務課	過去3～5か年の補助金交付の推移について調査する。 全ての申請要件について理解を深める。 文部科学省直接補助制度の調査を行う。
				教学推進課	教学に関わる経常費補助金及び特別補助金の獲得状況・内容を把握し、現状の教学に関する取組みと比較分析する。
		新たな寄附金事業の創設	寄附金比率の全国平均を上回る水準 新しい寄附金事業の創設	企画広報課	2018～2023年度に実施した「学校法人松山大学寄附金事業」の振り返りを行う。 2024年度以降の新たな取組み(クラウドファンディング等)について検討開始及び課題の洗い出し。
		新たな収益事業の計画	収益事業の拡大・展開の検討	企画広報課	樋又キャンパスソーシャルcommonsの有効活用に関する検討を行う。2024年度中に、新たな業者との契約締結を行う。 不動産賃貸業以外の新たな収益事業の検討。
		収支構造の適正化	入学定員の充足	薬学部	薬学部安定化計画に基づき設定された入学者の確保を目指す。
				入試課	2024年度入試並びに入学状況(定員充足率等)を詳細に分析し、2023年度入試(必要に応じて過年度)と比較・検証を行う。
			支出の最適化	企画広報課	ペーパーレス対策の策定。 光熱水費削減策の策定。
			予算編成の見直し	企画広報課	予算編成のあり方について検討し、併せて新財務システムの検討を行う。
			ランニングコストの削減	管理課	各機器の寿命の検証及び最新機器との比較作成。
				管理課	電力会社との最適なプランの契約。 契約後夏期冬期高負荷時のデマンド調査。
⑥ 高度専門化の進む大学業務に対応する専任職員の人材育成、人材活用を推進します。	職員人事政策の策定	人材育成プランおよびキャリアモデルの策定	目指すべき大学職員像の策定 目指すべき大学職員像に基づいたSD研修体系の構築 自律的な能力開発・キャリア形成が行える仕組の整備 キャリアモデルの策定 人材育成プランの策定	人事課	法人及び大学の長期ビジョンを実現するために必要な大学職員の資質やスキルを現状分析と共に洗い出し、本学の「目指すべき大学職員像」を策定する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
⑦ 組織の合理化や業務内容の効率化に努め、教育に注力できる有機的な体制を整えます。	統廃合による業務の合理化・効率化の促進	人事・給与・会計システム及びRPAの導入	業務削減	経理課 人事課 情報センター課	新会計システム導入を検討する。 人事給与システムの更新。 人事給与システムの更新。 新会計システムの更新検討。 ワークフローシステムの導入。 RPA内製化の検討。 プリンタから複合機に移行し、ペーパーレスを推進。
		人事異動に関する方針等の明文化	新たな方針等の公表(2026年度末)	部長会	事務職員に求める人物像、役職毎の人材像及び求める能力等を「事務職員のあるべき姿」として、将来公表する前提で整備を進める。また、役職登用に係る評価方法について都度見直しを行う。
		IT化やアウトソーシング等、業務遂行形態の検討	業務遂行形態の改正	部長会	他大学や他業種からの情報収集を適宜行い、本法人への適合事例の検討及び適合性のみられる部署への検討要請を行う。
		事務組織の改編	目指すべき事務組織の策定 事務組織の改編	部長会	組織のスリム化に向け、管理職数の適正化について検討する。
⑧ ワーク・ライフ・バランスの向上を目指し、働きがいのある、働きやすい職場環境を整えます。	多様な働き方ができる制度の構築	多様な働き方及びワークライフバランスを推進するため制度(在宅勤務制、フレックス制等)の整備	柔軟な働き方の確立 ライフイベント理由による退職者の抑制 総労働時間2000時間以内	人事課	多様な働き方及びワークライフバランスを推進するため、情報収集を行い、制度の検討を行う。

2. 大学

2-1. 松山大学

(1) 教育におけるビジョン ～「実り」をもたらす教育活動を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 学修意欲を刺激するための仕組みをつくり、主体的な学修をうながし、学生が自身の成長を実感できる教育を推進します。	1. 教育の質の向上の推進	1) 教育手法の改善と活性化	(1) 教育手法に関するFDの開催及び研修の講師となる学内者を増加させる (2) アクティブラーニングの手法を取り入れた科目数を70%以上とする	教学推進室	各授業科目における教育手法の実態を調査し、把握する。授業評価アンケート結果に基づく教育効果と教育手法を分析する。SPODの教育手法に関する研修会に参加する。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【健康文化】 具体的目標(1)、(2)についての現状分析を行う。 【教職】 教職課程でのFDにおける現状の成果と課題を整理する。また、アクティブラーニングの手法を取り入れた科目数等を把握する。 【司書】 具体的目標(1)、(2)について司書課程における現時点での状況からFDの課題を分析する。さらに、アクティブラーニングを取り入れるべき科目と目標を検討する。
				経済学部	学部執行部による現状分析。
				経営学部	アクティブラーニング等を取り入れた授業についての実施計画の検討。
				人文学部	アクティブラーニングの手法を取り入れた科目の洗い出しを行い、課題を見つける。
				法学部	現状分析及び課題抽出。
				薬学部	アクティブラーニングと認められる基準を設定し、授業へのアクティブラーニング手法の取り入れ方及び成績評価への反映方法について検討し、教育職員に提案する。
		2) 教育の質を向上させる制度の改善	(1) 同一科目の成績評価基準を整備する (2) 新しい教育制度(学期、授業時間、Blended学習など)の検討 (3) 履修条件、履修人数の適正化について検討する (4) GPAを活用した取組みを増加させる (5) 教育評価を実施する	教学推進室	他大学のGPAを活用した取組み内容及び教育評価制度について調査する。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。学則科目の見直しも含む。 【言語文化】 言語文化科目の英語基礎科目では、基準点に基づいて成績の標準化を行う。 【健康文化】 具体的目標(1)、(3)、(5)についての現状分析を行う。 【教職】 「教育実習入門」を履修した学生のその後の成績の推移を把握する。 【司書】 新学部の設置に伴い、司書課程で、履修人数の増加が見込まれるため、情報技術に関する科目で検索技術者検定資格(知的財産サーチャーや特許調査向け)の取得に対応した内容にすべく準備を始める。
				経済学部	学部執行部による現状分析。
				経営学部	授業の教育の質を向上させる実施計画の検討。
				人文学部	履修条件、履修人数の適正化について、また、GPAを活用した取組みについて課題を洗い出す。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
		3)教育成果の可視化の推進	(1)教学IRの体制を強化する (2)教育の「質」の測定指標を決定する (3)アセスメントポリシーを見直す (4)アセスメントポリシーに基づいてカリキュラムを評価する (5)3つのポリシーとカリキュラムマップ等に基づくカリキュラムの検証・改善を行う (6)学生データの分析方針を確立する	薬学部	既の実施済みのGPAを活用した取組みを挙げる。教育評価アンケートを実施する。
				教学推進室	教育の「質」の測定指標を策定し、それに必要なデータを整える。教学IRに必要な体制を検討する。学生に関するデータを把握する。
				経済学部	学部執行部による現状分析。
				経営学部	教育成果を可視化するための実施計画の検討。
				人文学部	アセスメントポリシーを見直し、課題を洗い出す。 3つのポリシーとカリキュラムマップ等に基づくカリキュラムについて、課題を洗い出す。
				薬学部	ディプロマポリシーへの到達度を数値化する学部独自のカリキュラム評価指標を作成し、2023年度卒業生のデータを使ってカリキュラム2018を評価し、2017年度策定の三つのポリシーに基づいた教育の実践について検証する。
				経営学部	学習の目標を明確にし、優れた人材育成モデルを輩出するための実施計画の検討。
② 社会の多様な課題を解決する能力を身につけるために、基礎と理論に基づいた実践的な教育を実施します。	2. 主体的な学修を促す取組みの推進	1)学習の目標の明確化	(1)人材育成モデルを策定する	法学部	現状分析及び課題抽出。
				教学推進室	各種アンケート調査を整理し、実施方法を見直す (2)卒業生アンケートを実施し、回収率を85%以上とする (3)ポートフォリオの活用し、学生の利用者数を50%以上とする
		2)学習成果の可視化の推進	(1)各種アンケート調査を整理し、実施方法を見直す (2)卒業生アンケートを実施し、回収率を85%以上とする (3)ポートフォリオの活用し、学生の利用者数を50%以上とする	教学推進室	各種アンケート調査を整理し、実施方法を見直す。卒業生アンケートの内容及び実施方法を見直し、実施する。松大UNIPAの学修ポートフォリオの活用方法を検討する。
		1)課題解決型授業の推進	(1)地域課題を題材とした科目を検討し、開講する (2)企業等との連携授業の科目数を増加させる (3)プロジェクト型学習(PBL型学習)の科目数を増加させる	教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【教職】 介護等体験に向けた事前学習の新たな実施形態を検討する。 【司書】 司書課程での目標設定の項目について、具体的な項目を議論・検討する。「図書館実習」について、実習先館と地域課題についての情報共有を強化する。
				経済学部	学部執行部による現状分析。
				経営学部	課題解決型授業を推進するための実施計画の検討。
				法学部	現状分析。 連携可能性(連携先、課題、担当者、内容等)の検討。
				薬学部	開講されている科目のうち、地域課題を題材とした科目・企業等との連携授業・PBL型学習を取り入れた授業について確認を行う。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【健康文化】 具体的目標についての現状分析を行う。 【教職】 教育上の課題解決力を体系的に身につけるための履修規程の移行期間にあるため、履修モデルの整合性を確認し、担当者間の共通理解を図る。 【司書】 新学部の設置に伴い、情報検索スキルとリテラシーの向上を図るため、情報処理の基礎知識と基礎スキルの習得を授業に盛り込む準備を行う。
		2)課題解決力向上のための教育プログラムの検討	(1)課題解決力向上に必要なスキルを体系化し、プログラム化する	教務委員会	

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
③ 全学共通教育の基盤を再構築し、充実した教養教育、初年次教育、キャリア教育を提供します。	1. 全学共通教育の充実	1) 全学共通教育の基盤作り	(1) 全学共通教育プログラムの方針を策定する (2) 全学共通教育プログラムの実施体制を整備する	経済学部	体制作りと方針の策定。
				経営学部	課題解決力向上のための教育プログラムについての実施計画の検討。
				法学部	現状分析。 課題解決に必要なスキルの洗い出し及び体系化。
				薬学部	課題解決力向上に必要なスキルを挙げて、グループ分けを行い体系化する。
		2) 教養教育の充実	(1) 教養教育の方針と内容を確認する (2) 教養教育の実施体制を再構築する	教学推進室	全学共通教育プログラムの方針を策定する。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【言語文化】 言語文化科目(英語)は、2025年度からの新カリキュラム実施を目指し、現行カリキュラムの見直しを行い、新カリキュラムを策定する。 【司書】 全学共通教育プログラムのなかで、図書館の活用、情報リテラシー教育など、司書課程・司書教諭課程に関係する事項について、必要に応じて協力する。
				教学推進室	教養教育の方針と内容を確認する。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【司書】 教養教育科目内で図書館の使い方、書誌データの検索方法、サーチエンジンの操作方法など、学生が図書館と情報技術を活用するための基礎Tipを盛り込む。
		3) 初年次教育プログラムの導入	(1) 入学後の学習意欲と学習成果に関する分析体制を整備する (2) 初年次教育プログラムの内容を確認する (3) 初年次教育の実施体制を構築する (4) 初年次教育を実施する (5) 自校史教育を導入する	教学推進室	GPS-Academicの学生意識調査に関する入学後の学習意欲と学習成果について分析を行う。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【教職】 教職課程募集ガイダンスの内容や成果、課題について整理する。 【司書】 司書課程は2年次生以上が受講可能のため、履修に関心を持つ1年次生を惹きつけられるよう、ガイダンス内容を充実させる。
				教学推進室	他大学のキャリア教育プログラムを調査し、検証する。
				教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【教職】 各学年それぞれで行っているガイダンス内容を現状の成果と課題に分けて整理する。 【司書】 図書館司書業務を実地に体験する、「図書館演習」への参加を促進する。図書館司書のほかに、情報検索を専門職とする業務に役立つ、法務と特許等の知的財産の取扱いについて指導内容を充実させる。
		4) キャリア教育の実質化	(1) 体系的な正課キャリア教育プログラムの内容を確認する (2) 教育活動としてのインターンシップを導入する (3) 正課のキャリア教育を実施する	インターンシップ教育推進委員会	研修参加学生数の量的水準を維持しつつ、事前・事後講義及びインターンシップ研修内容の更なる質的充実を図り、学生のキャリア形成への自覚を高めていくための環境整備を検討する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
④ 多様な分野の知見を融合させた時代に対応した教育課程を設置します。	1. 学際的な教育課程の導入	1) 学部間連携の推進及び複数の専門分野をかけた科目の導入	(1) 学部横断専門科目等の科目を策定する (2) 副専攻プログラムの導入を検討する	経済学部	学部執行部による現状分析。
				経営学部	学部間連携の推進及び複数の専門分野をかけた科目の導入を推進するための実施計画の検討。
				法学部	現状分析、ニーズ調査。プログラム導入の検討。プログラムの基本設計。
				薬学部	学部横断専門科目が策定可能か検討する。副専攻プログラムの導入の可能性を検討する。
⑤ ICTの活用を推進し、先進的な教育環境を整備します。	1. ICTを活用した教育の促進	1) 効果的なオンライン教育の実施	(1) 効果的なオンライン授業の在り方を確立する (2) 確立された内容でのオンライン授業を実施する	教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。オンラインでの異文化交流を取り入れた授業の実施も含む。 【言語文化】 授業形態を「メディア授業を含む授業科目」に統一し、教育職員の裁量によって総授業回数の半分以上を超えない範囲でメディア授業を実施する。 【健康文化】 具体的目標(1)、(2)についての現状分析を行う。 【司書】 Zoom、Microsoft Stream、松大UNIPA、Moodle等のシステムを活用した授業を実施し、受講生とのコミュニケーションをできる限り密にし、授業参加意欲を高める努力を続ける。
				教学推進室	各授業科目におけるICTの活用状況を調査し、把握する。SPODのICT活用方法に関する研修会に参加する。自主学習に対するICT活用方法に関するFDを開催する。
		2) 授業内外でのICT活用の推進	(1) 授業におけるICTの活用方法に関するFD等を開催する (2) 自主学習に対するICT活用方法に関するFD等を開催する	教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【健康文化】 具体的目標(1)、(2)についての現状分析を行う。 【教職】 教職課程でのFDにおける現状の成果と課題を整理する。 【司書】 具体的目標(1)、(2)について、現状の分析と課題設定を行う。
				情報センター	基幹及び末端ネットワークと無線ネットワークの現状調査。ネットワーク機器の更新計画策定。
	2. 先進的な教育環境の整備	1) 先進的な教育環境の整備	(1) 情報インフラ整備計画を策定する (2) ネットワーク環境を強化し、接続率100%とする (3) 学生データをデータベース化する	教学推進室	学生のエンロールマネジメントに必要な学内データを把握する。
⑥ 教育目標の達成に必要な素養を持った入学生を受け入れるため、入試制度の見直しを継続的にを行います。	1. 入試制度の改善	1) 入試戦略に関わる体制の構築	(1) 入試戦略を決める会議体を設置する (2) 志願者増につながる制度設計と入試科目設定を行う (3) 入試結果について組織的に分析し、全学的な戦略を策定する	教学会議	入試戦略・方針を策定するために適切な体制の検討。 規程等の策定・修正 高校への聞き取り調査等の実施。
	2. 高大接続の活性化・高校との関係強化	1) 高大接続の内容の見直しと体制整備	(1) 高大接続のプログラムを見直す (2) 高校からの情報収集体制を整備し、担当者を配置する (3) 高大接続の実施体制を見直す	入試課	現行の高大接続プログラムの内容並びに実施体制を点検し、強みと課題を明確にする。

(2) 学生支援におけるビジョン ～「実り」のある学生生活を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 学修及び生活環境に対するサポート体制を充実させ、正課外活動に効果的な支援を行います。	1. 正課外活動の充実	1) 正課外活動への効果的支援の促進	(1) 正課外活動支援の方針を策定する (2) 正課外活動支援を予算的な配分も含めて再整備する (3) 正課外活動に対する寄付金等の獲得に向けた案を策定する	学生委員会	正課外活動支援における現状課題の洗い出しを行い、課題解決に向けた策定を行う。
		2) 支援体制の周知方法の改善	(1) 支援体制・制度の認知度を向上させるための方策を策定する (2) 学生の認知度を75%以上とする	学生委員会	支援体制・制度についての認知度の現状を把握し、認知度向上の方策を検討する。
		3) 学修支援の見直し	(1) 学修支援の方針を策定する (2) 学修支援の実施体制を整備する	学生支援室	学修支援の実施体制について、現行制度の検証を行う。
	2. 学生生活の充実	1) 学生支援体制の改善	(1) 学生支援方針を見直す (2) 教員及び職員の理解度を高めるために、SD等を実施し参加を80%以上とする (3) 学生支援体制の周知方法を改め、認知度を75%以上とする	学生委員会	学生支援体制について、現状課題の洗い出しを行い、学生支援室及びSD委員会と連携を図り、支援体制及び課題解決案の策定を行う。
				学生支援室	学生支援体制の認知度を測るアンケート調査を実施して現状把握を行う。
				SD委員会	学生委員会と連携して、現状課題を把握し、より良い支援体制を構築するために必要な組織的サポート等について検討する。
② 学生生活の場としてのキャンパスの整備と活性化を推進します。	1. 魅力あるキャンパス環境の整備	2) キャンパスの活性化	(1) キャンパスDXの検討 (2) ネットワーク環境を強化し、接続率100%とする (3) 図書館の役割と機能を見直す	情報センター	BYODの更なる推進。 ペーパーレス化の推進。
				図書館	学生ニーズに寄り添った電子ブックの充実を図るため、一般書の取扱いが多いプラットフォームを導入する。 本学学生による「レファレンス・サポート・スタッフ」運用に向けて準備を行う。
③ 学生の自己実現を応援するための奨学金制度を充実させます。	1. 自己実現のために行動できる学生の増加	1) 奨学金・奨励金制度の再整備	(1) 奨学金制度の全体方針を策定する (2) 各種奨学金制度・奨励金制度を整理する (3) 補助金申請型奨学金制度案を策定する (4) 学生支援に関する企業奨学金を獲得する (5) 奨学金等の周知方法を改善し、認知度を75%以上とする	学生委員会	奨学金制度について、現状課題の洗い出しを行い、経済支援型及び報奨型の奨学金の在り方を検討する。 過去の申請と給付状況を把握し、補助金申請可能な奨学金制度案の策定を行う。 学内及び学外奨学金制度(企業奨学金含む)の周知方法の改善を行う。
				国際センター	外国人留学生対象の各種奨学金制度・学費減免及び各留学プログラムの助成金制度の現状確認を行う。
④ 多様なことに挑戦する学生を支援する体制を構築します。	1. 在学中に主体的に行動する学生を増やす	1) 学生が主体的に行動するきっかけ作り及びサポート体制の構築	(1) 学生の挑戦を後押しする体制を策定する (2) 組織的に学生プロジェクトを企画し、実施する	学生支援室	学生支援団体PIERの学生が行うピアサポートアワー活動を支援する。障がい学生支援団体POPのスキル向上を目指し、他大学団体との交流促進を支援する。
				社会連携室	学生が主体となって行っているプロジェクトの事例及び他大学調査を実施。 2026年度からの開始に向け、実施要領を検討。サポート体制原案の策定を行う。
⑤ 学生一人ひとりのステージに合わせた体系的なキャリア支援体制を構築します。	1. 学生満足度の高い就職活動・進路選択の実現	1) キャリア教育の促進	(1) キャリア教育(正課、正課外)の方針を策定する (2) キャリア教育の実施体制を再構築する (3) 体系的な正課キャリア教育プログラムの内容を確立する	教務委員会	【教養教育】 具体的目標についての現状分析を行う。 【就職】 各学年それぞれで行っているガイダンス内容を現状の成果と課題に分けて整理する。 【司書】 具体的目標(1)、(2)について、現状の分析と課題設定を行う。
				キャリアセンター	キャリア教育の実施体制について、現在実施しているガイダンス、セミナー等の年間プログラムの現状課題の洗い出しを行い、課題解決策を検討する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
		2)就職支援の強化	(1)学生満足度調査及び企業調査を実施する (2)採用企業との連携を強化する方策を策定する (3)就職活動モデルを策定する (4)ポートフォリオと連携する	キャリアセンター	現行の内定届け提出時の就活アンケートを基に、満足度調査の項目を検討する。 時世に合った2025年度の就活モデルを作成する。

(3) 研究におけるビジョン ～「実り」につながる研究活動を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 他大学や企業等との共同研究や産官学連携を推進します。	1. 産官学連携の推進	1)産官学連携の共同研究への協力企業・参加教員を増やすための体制作り	(1)企業等も含めた学外研究者の受け入れ体制を整備する (2)企業等と研究者のマッチングシステムを構築する (3)リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備する (4)寄附研究室のモデルケースを策定する (5)研究者及び研究分野の学外公開方法を見直しHP等で発信する	総合研究所	研究者の研究分野及び研究成果のHP等での情報発信方法が適切かを検証する。
				社会連携室	全教育職員に対して連携調査を実施する(連携調査については毎年実施する)。総合研究所と協力し、教育職員が有する教育研究に関するシーズを、地域社会の様々なニーズにマッチングさせる仕組みを構築する。
② 地域課題の解決に向かう研究を推進します。	1. 研究における地域貢献の推進	1)地域との連携強化と発信強化	(1)地域課題に関する情報収集及び整理体制を構築する (2)地域課題等の実施をサポートする支援体制を強化する (3)教員に案件情報を提供し、地域課題の解決に向かう新しい研究を実施する	総合研究所	研究者の研究分野及び研究成果のHP等での情報発信方法が適切かを検証する。
				社会連携室	総合研究所と協力し、教育職員が有する教育研究に関するシーズを、地域課題解決に向けたマッチングさせる仕組みを構築する。
③ 専門分野を超えた学際的研究を推進します。	1. 学際的研究の推進	1)研究者間の連携強化	(1)学際的研究を促進するための助成金等を整備する	総合研究所	学際的研究の促進に向けた環境整備と支援体制の強化策を検討する。
④ 研究内容や成果を社会貢献につなげる仕組みを構築します。	1. 研究成果の可視化の推進	1)研究成果の発信方法の改善	(1)各研究者の研究成果の発信方法を見直し、HP等で発信する (2)研究者及び研究分野の学外公開方法を見直し、HP等で発信する (3)リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備する	総合研究所	研究者の研究分野及び研究成果のHP等での情報発信方法が適切かを検証する。

(4) 社会貢献におけるビジョン ～「実り」を生み出す社会貢献を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携を強化します。	1. 地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携の強化	1)地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携事業の増加	(1)新しい企業連携アライアンスを構築し、参加企業を100社以上とする (2)愛媛県下の15以上の自治体(市町)と連携する (3)連携協定先との連携事業数を25%増加させる (4)社会連携の取り組みの発信方法を見直し、リリース記事を25%増加させる	社会連携室	既存連携先との連携事業について現状の課題の把握、課題解決策の策定を行う。県内3市町と新たに連携協定を締結する。リリース記事については、企画広報課に都度情報共有し発信する。
② 小中高生を含む地域の様々な年代に対して学びの機会を提供します。	1. 教育活動での地域貢献の推進	1)学内での取り組みの強化	(1)参加教員数を25%増加させる (2)学外者向け講座(コミカレ・公開講座等)を見直し、新しい案を策定する	社会連携室	コミュニティ・カレッジの見直し(開講時期の増加、専任教育職員の協力体制の構築等)の検討を行い、生涯学習講座としてのあるべき姿、実施目的を明確化する。また、受講生ニーズの把握を行う。
		2)学外での取り組みの強化	(1)学校訪問型講座数を25%増加させる (2)小中学校との連携活動を実施する	社会連携室	連携自治体の教育委員会に、小中学校との連携活動についての協議を行い、ニーズ把握を行い、実行可能な講座を検討する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
③ 学生の成長につながる社会連携活動を拡大していきます。	1. 学生の成長につながる社会連携活動の増加	1) 学生参画型社会連携の推進	(1) 学生による訪問型講座の体制を整備し、実施する (2) 地域連携事業参加学生への支援体制を見直し、参加学生数を25%増加させる	社会連携室	社会人基礎力育成事業の参加学生が、母校訪問により活動内容を発表するスキームを構築し、そのノウハウを学生訪問型講座体制の整備につなげる。
④ リカレント、リスキリング教育等を推進します。	1. リカレント、リスキリング教育の推進	1) リカレント・リスキリング教育のための体制構築	(1) リカレント・リスキリング教育のための方針を策定する (2) リカレント・リスキリング教育のための制度や体制を整備する (3) リカレント・リスキリング教育を実施する	社会連携室	コミュニティ・カレッジの抜本的見直し（開講時期の増加、専任教育職員の協力体制の構築等）の検討を行い、生涯学習講座としてのあるべき姿、実施目的を明確化する（リカレント・リスキリング教育のための方針の策定）。また、受講生ニーズの把握を行う。
⑤ 地域の交流拠点としての取組を強化します。	1. 地域の交流拠点としての機能強化	1) 地域の交流拠点としてのキャンパス整備	(1) 大学キャンパスを地域交流の場とする構想案を策定する (2) 地域交流イベント等を学内で企画し、実施する (3) 施設貸出方針を見直す	社会連携室 教務課 学生課	ソーシャルcommons、アカデミックソーシャルcommonsの施設貸出方針について、現状分析及び課題の抽出を行い、地域交流の場とする構想案を策定する。 学内外問わず利用促進となるよう施設貸出方針を見直し、関連規程の改正を検討する。 社会連携室と協働して大学キャンパスを地域交流の場とする構想案を策定する。 施設貸出方針の見直しを行う。

（５）大学運営のビジョン ～「実り」を実現する大学運営を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
① 教学マネジメント体制を確立します。	1. 教学マネジメント体制の確立	1) マネージメント体制の確立	(1) 役職者の権限と責任を明確化する (2) 教学マネジメント体制における組織の位置付けを明確化する (3) 中長期計画の策定・見直し体制を確立する	教学推進室	役職者の権限と責任を明確化する。教学マネジメント体制における組織の位置付けを明確化する。中長期計画の策定・見直し体制を検討する。
		2) 評価体制の強化	(1) 事業活動に対する評価体制を確立する (2) 自己点検・評価体制を強化し、学外委員会を立ち上げる (3) 教育の質に係る客観的指標の得点を上昇させ、35点以上とする	教学推進室	事業活動に対する評価体制を検討する。外部評価委員会規程を見直し、設置する。教育の質にかかる客観的指標と現状の教学に関する取組みと比較分析する。
② 教育、研究の活性化を促す組織体制の構築と教職協働を推進します。	1. 組織と体制の整備	1) 組織体制の改善	(1) 時代に合わせた学部・学科・研究科の再編と定員の設定を検討する (2) 各センター・室等の組織を再編成する	経済学部 経営学部 薬学部 経済学研究科 経営学研究科 医療薬学研究科	学部執行部による現状分析。 時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等を検討。 2026年度末まで薬学部安定化計画に基づいた人事計画により教員人事、研究室再編を行う。 研究科の体制（科目の設置、指導体制、入試制度）について、現状課題の洗い出しを行い、時代に合う研究科の体制及び課題解決策の策定を行う。 時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等を検討。 2026年度末まで薬学部安定化計画に基づいた人事計画により教員人事、研究室再編を行う。
		2) 教職協働の推進	(1) 教育職員・事務職員の役割を明確化する (2) 教職協働の体制を整備する	常務理事会	教職協働の推進に向けて、仕組みの検討を行う。
	2. 意識の共有体制の構築	1) 効果的な情報共有体制の構築	(1) 学内での情報共有体制の見直し、情報共有しやすい体制を構築する (2) FD・SD活動の参加者をそれぞれ全構成員の80%以上とする (3) 教学IRの機能を強化し、定期的に情報発信を行う	教学推進室 企画広報課	FD活動の内容、参加状況、開催時期、告知方法を分析し、参加者向上の施策を検討する。学内で共通する事項、必要とされる情報を分析し、情報発信方法を検討する。 現在の情報共有の課題を洗い出す（必要に応じて、教職員へのヒアリング等を行う）。大学内の情報フローを作成する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	実施計画
				SD委員会	SD活動の内容、参加状況、開催時期、告知方法を分析し、参加者向上の施策を検討する。学内で共通する事項、必要とされる情報を分析し、情報発信方法を検討する。
③ 大学ブランディングを推進し、戦略的広報体制を強化します。	1. 大学の価値を向上させる取組みの強化	1) 大学ブランディングの推進	(1) ブランディングの目標を明確化する (2) アウターブランディングの推進を強化する (3) インナーブランディングの推進を強化する	教学推進室	学内外に対して発信する教育活動に関する情報内容を精査し、それぞれの情報の発信方法、内容及び方針を策定する。
				企画広報課	推進体制の確定。 推進計画の策定。 大学の強みを洗い出し、ステークホルダーとの対話等を通じてブランドの目標(方向性)を明確化する。
		2) 広報体制の強化	(1) 戦略的広報を実現するための方針を策定し、体制を整備する (2) 大学広報体制を強化する	企画広報課	戦略的広報体制を確定し、大学の戦略的広報の方針・計画の策定を行うとともに、現状の広報体制の点検並びに整備を行う。KPI(リリース数、メディア掲載件数、ビュー数)の設定を行う。
④ 卒業生連携を重視した松大コミュニティを構築します。	1. 卒業生との関係体制の確立	1) 松大コミュニティの構築	(1) 松大コミュニティの構築のための体制案を策定する (2) 温山会との連携を強化し、共催事業を実施する	学生委員会	関係部署と協議し、松大コミュニティの構築のための体制案の策定を行う。
				校友会事務局	温山会100周年共同企画の策定のための準備。 卒業生等へのSNS発信の検討。
				東京オフィス	温山会東京支部青年部と協働して就職支援事業を実施する。学生の就職相談や取材を引き受けてくれる関東圏で活躍する卒業生の支援者リスト(10名)を作成し、学生や教職員につなぐ。東京支部役員会の開催のサポート。MTO会の懇親会を開催し卒業生同士をつなぐ。

2-2. 松山短期大学

(1) 教育におけるビジョン ～「実り」をもたらす教育活動を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	実施計画
① 学修意欲を刺激するための仕組みをつくり、主体的な学修をうながし、学生が自身の成長を実感できる教育を推進します。	1. 教育の質の向上の推進	1) 教育手法の改善と活性化	(1) 教育手法に関するFDの開催及び研修の講師となる学内者を増加させる (2) アクティブラーニングの手法を取り入れた科目数を70%以上とする	学生の学修意欲を高める教育方法について情報を収集し、検討する。
		2) 教育の質を向上させる制度の改善	(1) 同一科目の成績評価基準を整備する (2) 新しい教育制度(学期、授業時間、Blended学習など)の検討 (3) 履修条件、履修人数の適正化について検討する (4) GPAを活用した取組みを増加させる (5) 教育評価を実施する	教育の質を向上させる制度や取り組みについて情報を収集し、検討する。
		3) 教育成果の可視化の推進	(1) 教学IRの体制を強化する (2) 教育の「質」の測定指標を決定する (3) アセスメントポリシーを見直す (4) アセスメントポリシーに基づいてカリキュラムを評価する (5) 3つのポリシーとカリキュラムマップ等に基づくカリキュラムの検証・改善を行う (6) 学生データの分析方針を確立する	アセスメント・ポリシー(学生の学修成果を可視化することで、本学の教育成果を測定・評価し、これをふまえて本学の教育を改善していくための考え方)について情報を収集する。
	2. 主体的な学修を促す取組みの推進	1) 学習の目標の明確化	(1) 人材育成モデルを策定する	「人材育成モデル」の策定に向けて情報を収集し、検討する。
		2) 学習成果の可視化の推進	(1) 各種アンケート調査を整理し、実施方法を見直す (2) 卒業生アンケートを実施し、回収率を85%以上とする (3) ポートフォリオを活用し、学生の利用者数を50%以上とする	各種アンケート調査の内容及び実施方法を見直し、実施する。
② 社会の多様な課題を解決する能力を身につけるために、基礎と理論に基づいた実践的な教育を実施します。	1. 学生の課題解決力を高める取組みの推進	1) 課題解決型授業の推進	(1) 地域課題を題材とした科目を検討し、開講する (2) 企業等との連携授業の科目数を増加させる (3) プロジェクト型学習(PBL型学習)の科目数を増加させる	開講科目の中で地域の課題に取り組む力を涵養する課題解決型の授業を行っているか現状を把握し、検討する。
		2) 課題解決力向上のための教育プログラムの検討	(1) 課題解決力向上に必要なスキルを体系化し、プログラム化する	課題解決力向上のための教育プログラムについて情報を収集し、検討する。
⑤ ICTの活用を推進し、先進的な教育環境を整備します。	1. ICTを活用した教育の促進	2) 授業内外でのICT活用の推進	(1) 授業におけるICTの活用方法に関するFD等を開催する (2) 自主学習に対するICT活用方法に関するFD等を開催する	松山大学に準拠する。
	2. 先進的な教育環境の整備	1) 先進的な教育環境の整備	(1) 情報インフラ整備計画を策定する (2) ネットワーク環境を強化し、接続率100%とする (3) 学生データをデータベース化する	松山大学に準拠する。
⑥ 教育目標の達成に必要な素養を持った入学生を受け入れるため、入試制度の見直しを継続的にを行います。	1. 入試制度の改善	1) 入試戦略に関わる体制の構築	(1) 入試戦略を決める会議体を設置する (2) 志願者増につながる制度設計と入試科目設定を行う (3) 入試結果について組織的に分析し、全学的な戦略を策定する	志願者増につながる入試科目設定の検討・導入。

(2) 学生支援におけるビジョン ～「実り」のある学生生活を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	実施計画
① 学修及び生活環境に対するサポート体制を充実させ、正課外活動に効果的な支援を行います。	1. 正課外活動の充実	1) 正課外活動への効果的支援の促進	(1) 正課外活動支援の方針を策定する (2) 正課外活動支援を予算的な配分も含めて再整備する (3) 正課外活動に対する寄付金等の獲得に向けた案を策定する	松山大学に準拠する。
		2) 支援体制の周知方法の改善	(1) 支援体制・制度の認知度を向上させるための方策を策定する (2) 学生の認知度を75%以上とする	松山大学に準拠する。
		3) 学修支援の見直し	(1) 学修支援の方針を策定する (2) 学修支援の実施体制を整備する	松山大学に準拠する。
	2. 学生生活の充実	1) 学生支援体制の改善	(1) 学生支援方針を見直す (2) 教員及び職員の理解度を高めるために、SD等を実施し参加を80%以上とする (3) 学生支援体制の周知方法の改め、認知度を75%以上とする	松山大学に準拠する。
② 学生生活の場としてのキャンパスの整備と活性化を推進します。	1. 魅力あるキャンパス環境の整備	2) キャンパスの活性化	(1) キャンパスDXの検討 (2) ネットワーク環境を強化し、接続率100%とする (3) 図書館の役割と機能を見直す	松山大学に準拠する。
③ 学生の自己実現を応援するための奨学金制度を充実させます。	1. 自己実現のために行動できる学生の増加	1) 奨学金・奨励金制度の再整備	(1) 奨学金制度の全体方針を策定する (2) 各種奨学金制度・奨励金制度を整理する (3) 補助金申請型奨学金制度案を策定する (4) 学生支援に関する企業奨学金を獲得する (5) 奨学金等の周知方法を改善し、認知度を75%以上とする	松山大学に準拠する。
④ 多様なことに挑戦する学生を支援する体制を構築します。	1. 在学中に主体的に行動する学生を増やす	1) 学生が主体的に行動するきっかけ作り及びサポート体制の構築	(1) 学生の挑戦を後押しする体制を策定する (2) 組織的に学生プロジェクトを企画し、実施する	松山大学に準拠する。
⑤ 学生一人ひとりのステージに合わせた体系的なキャリア支援体制を構築します。	1. 学生満足度の高い就職活動・進路選択の実現	1) キャリア教育の促進	(1) キャリア教育(正課、正課外)の方針を策定する (2) キャリア教育の実施体制を再構築する (3) 体系的な正課キャリア教育プログラムの内容を確認する	キャリア教育(正課)について、キャリア教育科目としてのインターンシップの検討。キャリア教育の実施体制について、現在実施しているガイダンス、セミナー等の年間プログラムの現状課題の洗い出しを行い、課題解決策を検討する。
		2) 就職支援の強化	(1) 学生満足度調査及び企業調査を実施する (2) 採用企業との連携を強化する方策を策定する (3) 就職活動モデルを策定する (4) ポートフォリオと連携する	松山大学に準拠する。

(3) 研究におけるビジョン ～「実り」につながる研究活動を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	実施計画
① 他大学や企業等との共同研究や産官学連携を推進します。	1. 産官学連携の推進	1) 産官学連携の共同研究への協力企業・参加教員を増やすための体制作り	(1) 企業等も含めた学外研究者の受け入れ体制を整備する (2) 企業等と研究者のマッチングシステムを構築する (3) リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備する (4) 寄附研究室のモデルケースを策定する (5) 研究者及び研究分野の学外公開方法を見直しHP等で発信する	松山大学に準拠する。
② 地域課題の解決に向かう研究を推進します。	1. 研究における地域貢献の推進	1) 地域との連携強化と発信強化	(1) 地域課題に関する情報収集及び整理体制を構築する (2) 地域課題等の実施をサポートする支援体制を強化する (3) 教員に案件情報を提供し、地域課題の解決に向かう新しい研究を実施する	松山大学に準拠する。
③ 専門分野を超えた学際的研究を推進します。	1. 学際的研究の推進	1) 研究者間の連携強化	(1) 学際的研究を促進するための助成金等を整備する	松山大学に準拠する。
④ 研究内容や成果を社会貢献につなげる仕組みを構築します。	1. 研究成果の可視化の推進	1) 研究成果の発信方法の改善	(1) 各研究者の研究成果の発信方法を見直し、HP等で発信する (2) 研究者及び研究分野の学外公開方法を見直し、HP等で発信する (3) リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備する	松山大学に準拠する。

(4) 社会貢献におけるビジョン ～「実り」を生み出す社会貢献を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	実施計画
① 地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携を強化します。	1. 地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携の強化	1) 地域の教育機関、自治体、企業、団体等との連携事業の増加	(1) 新しい企業連携アライアンスを構築し、参加企業を100社以上とする (2) 愛媛県下の15以上の自治体(市町)と連携する (3) 連携協定先との連携事業数を25%増加させる (4) 社会連携の取り組みの発信方法を見直し、リリース記事を25%増加させる	松山大学に準拠する。
② 小中高生を含む地域の様々な年代に対して学びの機会を提供します。	1. 教育活動での地域貢献の推進	1) 学内での取組みの強化 2) 学外での取組みの強化	(1) 参加教員数を25%増加させる (2) 学外者向け講座(コミカレ・公開講座等)を見直し、新しい案を策定する (1) 学校訪問型講座数を25%増加させる (2) 小中学校との連携活動を実施する	松山大学に準拠する。 松山大学に準拠する。
③ 学生の成長につながる社会連携活動を拡大していきます。	1. 学生の成長につながる社会連携活動の増加	1) 学生参画型社会連携の推進	(1) 学生による訪問型講座の体制を整備し、実施する (2) 地域連携事業参加学生への支援体制を見直し、参加学生数を25%増加させる	松山大学に準拠する。
④ リカレント、リスキリング教育等を推進します。	1. リカレント、リスキリング教育の推進	1) リカレント・リスキリング教育のための体制構築	(1) リカレント・リスキリング教育のための方針を策定する (2) リカレント・リスキリング教育のための制度や体制を整備する (3) リカレント・リスキリング教育を実施する	松山大学に準拠する。
⑤ 地域の交流拠点としての取組みを強化します。	1. 地域の交流拠点としての機能強化	1) 地域の交流拠点としてのキャンパス整備	(1) 大学キャンパスを地域交流の場とする構想案を策定する (2) 地域交流イベント等を学内で企画し、実施する (3) 施設貸出方針を見直す	松山大学に準拠する。

(5) 大学運営のビジョン ～「実り」を実現する大学運営を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	実施計画
② 教育、研究の活性化を促す組織体制の構築と教職協働を推進します。	1. 組織と体制の整備	1) 組織体制の改善	(1) 時代に合わせた学部・学科・研究科の再編と定員の設定を検討する (2) 各センター・室等の組織を再編成する	時代に沿った再編と定員の設定を検討する。
		2) 教職協働の推進	(1) 教育職員・事務職員の役割を明確化する (2) 教職協働の体制を整備する	松山大学に準拠する。
	2. 意識の共有体制の構築	1) 効果的な情報共有体制の構築	(1) 学内での情報共有体制の見直し、情報共有しやすい体制を構築する (2) FD・SD活動の参加者をそれぞれ全構成員の80%以上とする (3) 教学IRの機能を強化し、定期的に情報発信を行う	松山大学に準拠する。
③ 大学ブランディングを推進し、戦略的広報体制を強化します。	1. 大学の価値を向上させる取組みの強化	1) 大学ブランディングの推進	(1) ブランディングの目標を明確化する (2) アウターブランディングの推進を強化する (3) インナーブランディングの推進を強化する	松山大学に準拠する。
		2) 広報体制の強化	(1) 戦略的広報を実現するための方針を策定し、体制を整備する (2) 大学広報体制を強化する	松山大学に準拠する。
④ 卒業生連携を重視した松大コミュニティを構築します。	1. 卒業生との関係体制の確立	1) 松大コミュニティの構築	(1) 松大コミュニティの構築のための体制案を策定する (2) 温山会との連携を強化し、共催事業を実施する	松山大学に準拠する。

Ⅲ. 予算の概要

※百万円未満を四捨五入しており、差異及び合計が一致しない場合があります。

1. 予算編成方針

本法人の財務状況

愛媛の地に開学し地域と共に歩んできた本法人が、地域が誇れる大学へと進化し続けるためには、安定的な財政基盤の構築が必要です。しかしながら、本法人の財務状況は依然として厳しい状況が続いています。2022 年度においては、基本金組入前当年度収支差額が 1,900 万円の収入超過でしたが、経常収支差額は 4,200 万円の支出超過となり、収支バランスが安定さを欠いた状態です。

未来に確かな実りをもたらす大学として、教育・研究・社会貢献活動を活性化させる土台を安定化させるため、中期計画に則って収支構造の適正化を推進してまいります。

財務目標

事業活動収支における基本金組入前当年度収支差額の収入超過を維持することを目標とします。具体的には、その水準として「教育活動資金支出のうち教育研究経費支出及び管理経費支出の合計を 21 億円までとする」と設定します。ただし、高等教育の修学支援新制度に係る費用については、21 億円には含まないものとします。また、日常のルーティンな業務遂行に関しては、部門ごとに、過去 5 年度分の予算額と決算額、執行率を確認のうえ、予想される決算額からの乖離が生じることのないよう予算編成を行い、中期計画の重点項目に基づく事業については、実効性のある事業計画を策定します。

なお、収支の均衡を保持する観点から、事業活動収支関係の財務比率のうち、支出の構成に関する比率（人件費比率、教育研究経費比率、管理経費比率）と収入の構成に関する比率（補助金比率、寄附金比率）について、日本私立学校振興・共済事業団の示す全国平均値（医歯系法人を除く。）の直近 5 年間（2018 年度～2022 年度）の平均値を、本法人が中期的に目指す目標水準に設定します（下表を参照）。ただし、このうち教育研究経費比率は、この比率が著しく高い場合は事業活動収支の均衡を崩す要因の一つともなりうるため、40.0%以内という上限を設定します。

項目	中期的な目標水準
人件費比率	52.0%以下
教育研究経費比率	34.5%～40.0%
管理経費比率	8.5%以下
補助金比率	13.5%以上
寄付金比率	2.1%以上

(1) 事業活動収入

収容定員管理及び入学定員管理を確実に実行するとともに、資産運用及び施設の外部貸出等の多様な増収策による財源確保に努め、安定的な収入の確保を目指します。

(2) 事業活動支出

ルーティンな業務について精査を行い、継続の是非について再検討を行うとともに、過年度の執行状況等を勘案した編成を進めます。その際、PDCAサイクルを通じた徹底的な業務の見直し（Check）を行います。

(3) 教育研究経費支出及び管理経費支出に係る新規事業

厳選のうえ、スクラップ＆ビルドの考えのもと、中期計画との関連性をふまえ、その実効性や緊急性

等を勘案して決定します。

(4) 基本金組入計画

①第1号基本金

2024年度に支出する固定資産の取得後に組入れます。

②第3号基本金

事業規模に応じた組入額とするため、教育研究充実基金から14億円を取崩します。松山大学地域研究基金の運用収入を組入れます。

③第4号基本金

法人として恒常的に保持しておくべき額を組入れます。

2. 事業活動収支予算

事業活動収入計は73億4,800万円、事業活動支出計は69億4,600万円で、基本金組入前当年度収支差額は4億300万円の収入超過となります。その上で、基本金に13億3,100万円を組入れ、14億円を取崩すことで、翌年度繰越収支差額の支出超過は57億3,600万円となります。

(単位:百万円)

科 目		予算	前年度予算	差異	
教育活動収支	学生生徒等納付金	5,397	5,243	154	授業料+123
	手数料	175	175	0	入学金△13
	寄付金	17	153	△136	教育充実費+44
	経常費等補助金	992	996	△4	
	付随事業収入	14	17	△4	その他の特別寄付金△136
	雑収入	95	228	△133	
	収入 計	6,690	6,812	△123	退職金財団交付金△126
	人件費	3,641	3,611	31	その他雑収入△11
	教育研究経費	2,900	2,928	△28	
	管理経費	387	395	△8	教員人件費+50
	徴収不能額等	1	1	0	退職給与引当金繰入額△16
	支出 計	6,929	6,935	△6	
収支差額		△239	△123	△116	光熱水費+13、印刷製本費△18
教育活動外収支	受取利息・配当金	123	128	△5	修繕料△23、委託料+14
	その他の教育活動外収入	0	0	0	教員研究費△12
	収入 計	123	128	△5	
	借入金等利息	6	7	△1	
	その他の教育活動外支出	0	0	0	
支出 計		6	7	△1	
収支差額		117	121	△3	
経常収支差額		△122	△2	△120	
特別収支	資産売却差額	0	0	0	
	その他の特別収入	536	16	520	施設設備補助金+520
	収入 計	536	16	520	
	資産処分差額	1	1	0	
	その他の特別支出	0	0	0	
支出 計		1	1	0	
収支差額		535	15	520	
予備費		10	10	0	
基本金組入前当年度収支差額		403	3	400	
基本金組入額合計		△1,330	△344	△986	情報学部関連の固定資産取得等△987
当年度収支差額		△927	△341	△586	
前年度繰越収支差額		△6,208	△5,867	△341	
基本金取崩額		1,400	0	1,400	第3号基本金取崩+1,400
翌年度繰越収支差額		△5,736	△6,208	472	
(参考)					
事業活動収入計		7,348	6,956	393	
事業活動支出計		6,946	6,953	△7	

各科目のうち前年度予算と比較して増減が大きい項目の要因は次の通りです（カッコ内は前年度予算比）。

(1)教育活動収支

学生生徒等納付金（+1 億 5,400 万円）

- ・学費改定に伴い授業料及び教育充実費が増加、入学金振込件数見込が前年度実績に基づき減少

寄付金（△1 億 3,600 万円）

- ・前年度をもって松山大学創立 100 周年記念事業募金が終了したため減少

雑収入（△1 億 3,300 万円）

- ・前年度と比べ退職者数が減少したため退職金財団交付金が減少

人件費（+3,100 万円）

- ・前年度までの退職者相当数を補充採用するため教員人件費が増加
- ・在職者の人数及び退職金財団掛金額の変動により退職給与引当金繰入が減少

教育研究経費（△2,800 万円）

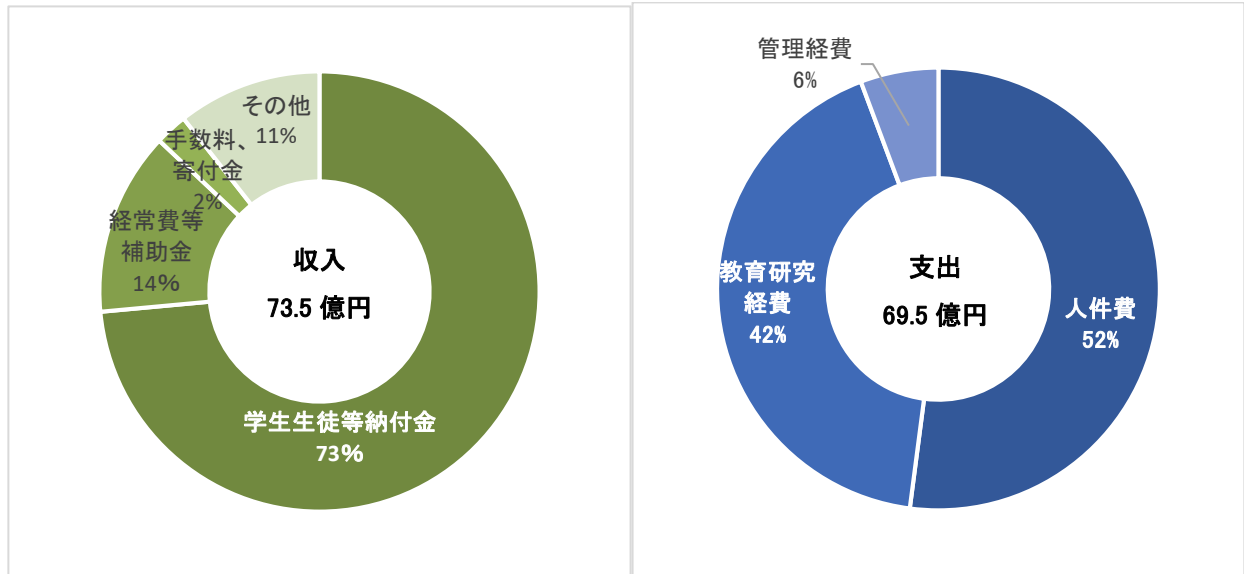
- ・政府の「電気・ガス価格激変緩和対策事業」終了に伴い光熱水費が増加
- ・大学論集、叢書等の発行費用を過年度実績に基づき減額したため印刷製本費が減少
- ・情報学部棟（仮称）建設予定地の埋蔵文化財調査を行うため委託料が増加
- ・前年度の退職者分に相当する教員研究費が減少

(2)特別収支

その他の特別収入（+5 億 2,000 万円）

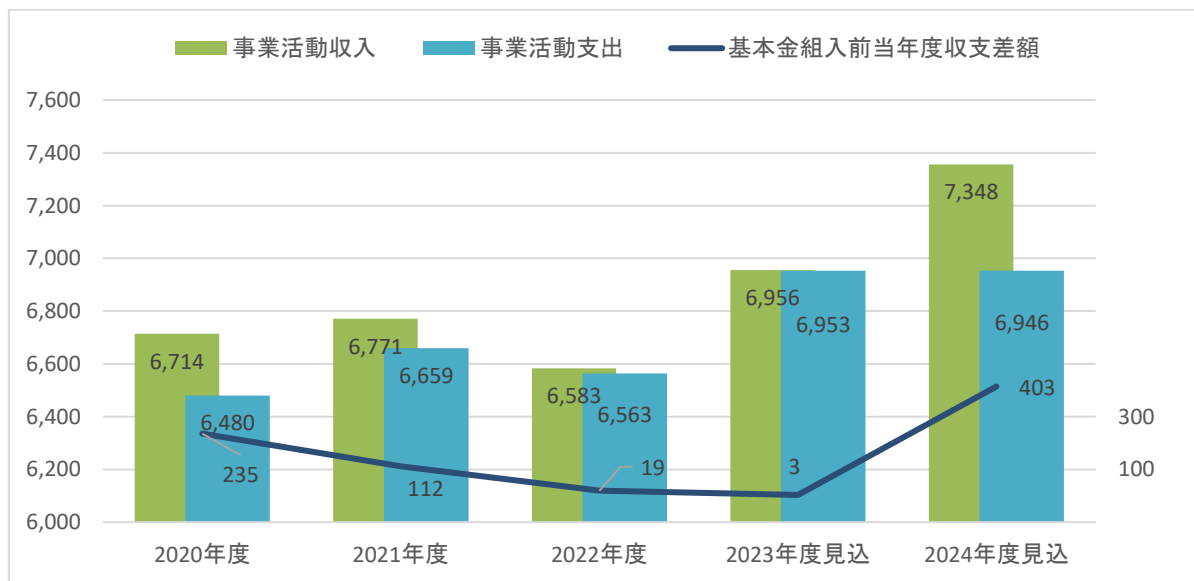
- ・情報学部に関して、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構からの助成金及び愛媛県からの補助金が交付されるため増加

事業活動収支の構成比率



事業活動収支の推移

(単位: 百万円)



事業活動収支関係の財務比率

(単位: %)

区分	計算式	2020 決算	2021 決算	2022 決算	2023 見込	2024 見込	評価	全国 平均
人件費比率	人件費／経常収入	54.6	54.4	53.8	52.0	53.4	↓	50.9
教育研究経費比率	教育研究経費／経常収入	38.2	39.8	41.6	42.2	42.6	↑	36.1
管理経費比率	管理経費／経常収入	4.9	4.2	5.0	5.7	5.7	↓	8.5
事業活動収支差額比率	基本金組入前当年度収支 差額／事業活動収入	3.5	1.7	0.3	0.0	5.5	↑	4.6
学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金 ／経常収入	80.6	77.2	79.4	75.5	79.2	—	73.5
寄付金比率	寄付金／事業活動収入	0.6	0.4	0.7	2.3	0.3	↑	1.9
経常寄付金比率	教育活動収支の寄付金 ／経常収入	0.5	0.2	0.2	2.2	0.3	↑	1.4
補助金比率	補助金／事業活動収入	12.5	13.0	14.5	14.5	20.7	↑	14.4
経常収支差額比率	経常収支差額／経常収入	2.1	1.5	-0.6	0.0	-1.8	↑	4.2
教育活動収支差額比率	教育活動収支差額 ／教育活動収入計	0.4	0.0	-2.5	-1.8	-3.6	↑	2.3
積立率	運用資産／要積立額	85.4	84.7	82.2	81.4	81.0	↑	78.2

※1 全国平均: 令和4年度医歯系法人を除く全国平均

(令和5年度版『今日の私学財政』日本私立学校振興・共済事業団発行「令和4年度財務比率比較表」(大学法人)参照)

※2 評価: ↑…高い値が良い、↓…低い値が良い、—…どちらとも言えない

※3 小数点第2位四捨五入

※4 経常収入＝教育活動収入＋教育活動外収入

※5 経常支出＝教育活動支出＋教育活動外支出

※6 運用資産＝特定資産＋有価証券(固定資産＋流動資産)＋現金預金

※7 要積立額＝減価償却累計額＋退職給与引当金＋第2号基本金＋第3号基本金

3. 資金収支予算

資金収入合計は85億6,000万円、資金支出合計は79億1,300万円となり、差引で6億4,700万円の収入超過となることから、繰越支払資金は24億4,800万円から30億9,500万円に増加することとなります。

収入の部

科目	予算	前年度予算
学生生徒等納付金収入	5,397	5,243
手数料収入	175	175
寄付金収入	17	153
補助金収入	1,522	1,005
資産売却収入	0	0
付随事業・収益事業収入	14	17
受取利息・配当金収入	123	128
雑収入	95	228
借入金等収入	0	0
前受金収入	1,000	935
その他の収入	1,699	395
資金収入調整勘定	△ 1,481	△ 1,167
収入合計	8,560	7,112
前年度繰越支払資金	2,448	2,698
収入の部合計	11,008	9,811

(単位: 百万円)

差異	
154	授業料+123 入学金△13 教育充実費+44
0	
△ 136	その他の特別寄付金△136
516	
△ 0	国庫補助金+423 地方公共団体補助金+93
△ 4	
△ 5	
△ 133	退職金財団交付金△126
0	
65	授業料前受金+36 入学金前受金+16 教育充実費前受金+13
1,304	
△ 315	
1,448	
△ 251	
1,197	第3号基本金引当特定資産取崩+1,400 退職給与引当特定資産取崩△132 100周年事業引当特定預金取崩△63 前期末未収入金+100

支出の部

科目	予算	前年度予算
人件費支出	3,534	3,620
教育研究経費支出	2,170	2,201
管理経費支出	339	346
借入金等利息支出	6	7
借入金等返済支出	410	410
施設関係支出	766	334
設備関係支出	315	84
資産運用支出	247	392
その他の支出	336	316
予備費	10	10
資金支出調整勘定	△ 220	△ 357
支出合計	7,913	7,363
翌年度繰越支払資金	3,095	2,448
支出の部合計	11,008	9,811

差異	
△ 86	教員人件費+50 退職金△142
△ 31	
△ 7	光熱水費+13、印刷製本費△18 修繕料△23、委託料+14 教員研究費△12
△ 1	
0	
432	
231	建物△165 建設仮勘定+593
△ 145	
20	
0	教育研究用機器備品+179 図書館図書+53
137	
550	
647	
1,197	退職給与引当特定資産繰入△132 事業計画準備金引当特定預金繰入△14

各科目のうち前年度予算と比較して増減が大きい項目の要因は次の通りです（ただしグレーで網掛けしている事業活動収支予算との重複箇所は割愛。カッコ内は前年度予算比）。

(1) 収入の部

前受金（+6,500万円）

- 情報学部入学者の受入に伴い、翌年度入学者に係る入学金、授業料、教育充実費の金額が増加

その他の収入（+13億400万円）

- 第3号基本金引当特定資産を取崩したことにより収入が増加
- 今年度は前年度よりも退職者が少ないため退職給与引当特定資産取崩による収入が減少
- 前年度を以って創立100周年事業引当特定資産の取崩を行ったため今年度は取崩による収入が減少

- ・前年度は退職者数が多く、退職翌年度に交付される退職金財団交付金が増加したため前期末未収入金が増加

(2)支出の部

施設関係支出（＋4 億 3,200 万円）

- ・今年度は前年度よりも大型工事案件が少なく建物の取得が減少
- ・情報学部棟（仮称）建設に伴い建設仮勘定が増加

設備関係支出（＋2 億 3,100 万円）

- ・情報学部の機器及び図書購入に伴い教育研究用機器備品及び図書が増加

資産運用支出（△1 億 4,500 万円）

- ・在職者の人数及び掛金額の変動により退職給与引当特定資産繰入が減少
- ・寄付金見込額の減少に伴い事業計画準備金引当特定預金繰入が減少

4. 運用資産

現金預金、特定資産等から構成される運用資産の額から長期借入金の額を控除した「純運用資産」の金額は、前年度末見込から 1 億 3,700 万円減少して 201 億円となる見込みです。主な増減理由としては以下のものがあります。

- ・資金収入超過による現金預金の増加（＋6 億 4,700 万円）
- ・第 3 号基本金引当特定資産の取崩による資産減少（△14 億円）
- ・減価償却引当特定資産への繰入に伴う資産増加（＋2 億円）
- ・樋又キャンパス及びクラブ・アクティビティ・エリア建設に係る借入金返済に伴う負債減少（＋4 億 1,000 万円）

（単位：百万円）

科目	2023年度 見込	2024年度 見込	差異
現金預金	2,448	3,095	647
退職給与引当特定資産、退職資金特定資産	1,664	1,664	0
第2号基本金引当特定資産	0	0	0
第3号基本金引当特定資産	8,623	7,223	△ 1,400
減価償却引当特定資産	9,440	9,640	200
100周年記念事業準備金引当特定預金	0	0	0
事業計画準備金引当特定預金	47	50	3
薬学部機器備品購入引当特定預金	5	8	2
運用資産 計	22,227	21,680	△ 547
借入金	1,990	1,580	△ 410
純運用資産(運用資産から借入金を控除)	20,237	20,100	△ 137

Ⅵ. 法人の概要

1. 入学定員・収容定員と学生数(2023 年 5 月 1 日現在)

<大学>

(人)							
学部	学科	入学定員	入学者	充足率	収容定員	学生数	充足率
経済学部	経済学科	400	405	101%	1,600	1,644	103%
経営学部	経営学科	400	406	102%	1,600	1,674	105%
人文学部	英語英米文学科	110	100	91%	440	436	99%
	社会学科	125	150	125%	500	540	108%
法学部	法学科	215	265	123%	860	937	109%
薬学部	医療薬学科	100	51	51%	600	434	72%
合 計		1,350	1,377	102%	5,600	5,665	101%

<大学院>

(人)							
研究科		入学定員	入学者	充足率	収容定員	学生数	充足率
経済学研究科	修士課程	5	1	20%	10	1	10%
	博士課程	2	0	0%	6	1	17%
経営学研究科	修士課程	5	0	0%	10	1	10%
	博士課程	2	0	0%	6	0	0%
言語コミュニケーション研究科	修士課程	3	0	0%	6	1	17%
社会学研究科	修士課程	3	1	33%	6	1	17%
	博士課程	2	0	0%	6	2	33%
法学研究科	修士課程	3	1	33%	6	2	33%
医療薬学研究科	博士課程	3	0	0%	12	5	42%
合 計		28	3	11%	68	14	21%

<短期大学>

(人)							
学科		入学定員	入学者	充足率	収容定員	学生数	充足率
商科第2部		100	70	70%	200	152	76%

2. 役員・評議員・教職員数 (2024 年 2 月 1 日現在)

【役員】

理事長 新井 英夫
理 事 13 名【学内 6 名(うち教育職員 3 名、事務職員 3 名)、学外 7 名】
監 事 3 名

【評議員】

42 名【学内 24 名(うち教育職員 17 名、事務職員 7 名)、学外 18 名】

【教職員】

(人)

		教 職 員										派遣	総合計
		教 育 職 員					事 務 職 員				合計		
		専任 (再雇用)	特任	客員	非常勤	合計	専任 (再雇用)	嘱託	事務補 助職員	合計			
法人	計	—	—	—	—	—	7(1)	0	13	20	20	4	24
経済	計	30(2)	9	0	19	58	29(1)	10	0	39	97	0	97
経営	計	27(3)	11	0	34	72	30(2)	9	0	39	111	0	111
人文	計	22(2)	8	0	48	78	14(0)	8	0	22	100	0	100
法	計	20(2)	7	0	12	39	12(0)	8	0	20	59	0	59
薬	計	34(1)	2	0	17	53	6(0)	7	0	13	66	0	66
大学合計	計	133(10)	37	0	130	300	91(3)	42	0	133	433	0	433
短大	計	1(0)	10	0	9	20	2(0)	3	0	5	25	0	25
その他	計	0(0)	0	0	0	0	0(0)	0	0	0	0	0	0
総合計	計	134(10)	47	0	139	320	100(4)	45	13	158	478	4	482

3. 年間行事予定【2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日】

【4 月】 1 日(月) 新入生各種オリエンテーション(～10 日) 〃 新入生教務関係ガイダンス(～10 日) 〃 短大各種ガイダンス(～10 日) 〃 新任教職員辞令交付式 3 日(水) 大学・大学院入学式(愛媛県県民文化会館) 〃 短大入学式(カルフル・ホール) 12 日(金) 大学前期一般授業(～8 月 7 日) 〃 短大前期一般授業(～8 月 6 日) 中旬 永年勤続者表彰式 下旬 父母の会成績相談会(～5 月中旬) 【5 月】 24 日(金) 松山大学温山会総会・松山支部総会 29 日(水) 開学記念日 【6 月】 1 日(土) 父母の会幹事会 〃 文京会幹事会 7 日(金) 授業公開 上旬 松山大学(入試要項発表)説明会 【8 月】 3 日(土) オープンキャンパス(～4 日) 8 日(木) 短大夏季休暇(～9 月 22 日) 9 日(金) 大学夏季休暇(～9 月 22 日) 下旬 三大学交流大会 【9 月】 中旬 大学院(第Ⅰ期)入学試験 〃 大学院学内進学者特別推薦入学試験 23 日(月) 大学後期一般授業(～2 月 3 日) 〃 短大後期一般授業(～1 月 31 日) 30 日(月) 大学前期卒業式 〃 短大前期卒業式	【10 月】 上旬 父母の会地区別懇談会・講演会(～11 月中旬) 13 日(日) 総合型選抜入学試験 14 日(月) 授業公開 【11 月】 16 日(土) 熟田津祭(～17 日) 30 日(土) 総合型選抜・学校推薦型選抜・特別選抜入学試験(～12 月 1 日) 〃 外国人留学生入学試験(～12 月 1 日) 【12 月】 6 日(金) 地区別懇談会・講演会の報告会 上旬 短大推薦型選抜入学試験 26 日(木) 仕事納め 27 日(金) 短大冬季休暇(～1 月 5 日) 〃 大学冬季休暇(～1 月 5 日) 【1 月】 6 日(月) 仕事始め 18 日(土) 大学入学共通テスト(～19 日) 27 日(月) 一般選抜入学試験(Ⅰ期日程) 【2 月】 4 日(火) 短大春季休暇(～3 月 31 日) 5 日(水) 大学春季休暇(～3 月 31 日) 上旬 部活動表彰式 11 日(火) 一般選抜入学試験(Ⅱ期日程) 〃 外国人留学生入学試験 中旬 大学院(第Ⅱ期)入学試験 〃 大学院学内進学者特別推薦入学試験 下旬 学内合同就職セミナー 【3 月】 上旬 大学院(第Ⅲ期)入学試験 (法学研究科・医療薬学研究科) 〃 大学院学内進学者特別推薦入学試験 〃 短大一般選抜入学試験 〃 リーダー研修会 14 日(金) 短大卒業式(カルフル・ホール) 19 日(水) 大学・大学院卒業式(愛媛県県民文化会館) 下旬 各種ガイダンス(在学生) 31 日(月) 退職式
---	--

※各行事日程については変更となることがあります。