

2025年度

事業計画書

学校法人 松山大学

目 次

I. 2025年度事業計画の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1. はじめに	
2. 主な新規事業	
II. 2025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・・・・・・・・・・・・・・・・・・	22
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・・・・・・・・・・・・・・・・・・	30
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【2025年4月1日～2026年3月31日】	

I. 2025 年度事業計画の概要

1. はじめに

「学校法人松山大学長期ビジョン（2024-2033）」の2年目である2025年度は、松山大学が創立110周年を迎える2033年に目指すべき姿、「未来に確かな実りをもたらす大学」に向け、着実に事業を展開していきます。

そのために、松山大学は、学生が自身の成長を実感できる学びの場を充実させ、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、地域の課題解決に資する活動に取り組み、卒業生とも積極的につながりながら、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、2025年4月には新たに情報学部を開設し、さらなる成長を目指します。松山短期大学においても、長期ビジョンに示す方向性と軌を一にした教育を展開していきます。

こうした取組には、社会変化に対応した教育研究活動の基盤を整備する必要があります。長期ビジョンのもと、経営体制と財政状況を安定させることで、「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

公式ウェブサイトリニューアル（2,500万円）

学校法人松山大学公式ウェブサイトをリニューアルし、サイト構造最適化、デザイン刷新を行います。ユーザビリティや情報検索性に優れたサイトを構築し、大学ブランドの強化を目指します。

御幸キャンパス彰廉館の空調設備設置（1,900万円）

近年の異常気象の状況を鑑みて御幸キャンパス彰廉館（1階：柔道場、2階：剣道場）に空調設備を設置することで、学生が安全に課外活動に取り組める環境を整えます。

9号館空調更新工事（5,800万円）

2023年度から段階的に更新を行ってきた9号館空調設備について、本年度は4階の更新を行い、実験室の安定稼働及び高効率機器導入による光熱費削減を図ります。

証明書発行機リプレイス（1,500万円）

在学証明書や成績証明書等の自動発行機が老朽化しているため、更新によって学生サービスを向上させます。また、現在別の機械で運用している証紙発券の機能も付加することで運用を効率化します。

Ⅱ. 2025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	広報に係る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	年間取材スケジュールの作成。2024年度実施計画(KPI、情報提供シート)の振り返り(効果測定)及び2025年度目標値の設定を行う。
		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	どのメディアがターゲットオーディエンスに最も効果的かを把握する。メディア戦略の成果を測定するためにデータ分析を行う。
		情報学部設置	設置計画の確実な履行	企画広報課	関連部署と連携しながら、文科省が求める設置計画履行状況調査に対応する。
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	現状の問題点の洗い出し。 現状の問題点の洗い出し。
		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	2024年度からの国の修学支援新制度の支援対象拡大に伴う採用状況等を検証し、経済支援型奨学金制度の見直しを行う。
				国際交流課	国の施策である「教育未来創造会議」での新たな留学生派遣・受入れ方を元に中期的な人数の目標値を定める。
		「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	目標額、募集期間及び種類を明文化し、詳細を決定した上で、募集活動(企業訪問、チラシの配布、HPに掲載等)を開始する。 * 目的を明確に定める。
	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のコントローラバージョンアップ。 第2学内無線LANのエリア拡大。
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	文京キャンパスのマスタープラン作成	将来の長期プラン検討用の資料作成 長期プランを視野に入れた中期的な工事実施	管理課	設計事務所ヒアリング後、中長期計画案の作成。 キャンパスのマスタープランの作成。 工事計画工程の作成。
		有師寮の存廃に関する検討	有師寮の存廃の決定	学生課	他大学の学生寮の状況調査、近隣賃貸マンションの家賃・設備等の調査を行い、学生寮の必要性・存在意義を検証する。 存廃の検討を行う。
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	社会連携室	他部署との統合も見据え、部署横断により規程改正、適正人員等の検討を行うとともに組織改編プランを策定し、部長会で審議。常務理事会の承認を得る。
		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	リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備するため、他大学の事例を検証し、バックアップ体制を検討する。
	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課題解決策を策定し、実行に向けた協議を進める。県内3市町と新たに連携協定を締結する。

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
		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	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実行に移すための対応を行う。また、研究成果の情報発信方法の検証結果に基づき、必要に応じて見直し等を行う。
				薬学部事務室	研究者リストを更新し、研究者リストをHP等で公開する。「学校法人松山大学奨学寄附金取扱規程」の見直しを検討する。特に同取扱規程第9条第2項の寄附金額10%の使途について明確にする。
			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	「知」の拠点としてのHUB機能を果たす新コミュニティ・カレッジの講座企画を行うとともに、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。また、関連規程の改正を行う(リカレント・リスキリング教育のための制度や体制の整備)。
	地域との連携強化	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。
		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	自治体・地域・法人による連携体制の構築並びに情報共有及び意見交換。 避難場所・避難所の設備及び管理運営方法に関する他大学等調査。 避難場所・避難所の施設及び防災用備蓄品の検討。 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・法人による連携体制の構築を図りながら、情報共有及び意見交換。
⑤ 収入の構造的強化を図り、収支構造の適正化を推し進めます。	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	経常費補助金について、申請できていない項目の洗い出しを行う。 補助金の申請要件、計算方法等を理解し、どの項目を申請するか検討できる資料を作成する。
				教学推進課	教学会議において、補助金獲得のための教学改善施策を策定し、実行に移す。
		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	寄附の名称、目標額、募集期間及び種類を明文化し、詳細を決定した上で、募集活動(企業訪問、チラシの配布、HPに掲載等)を開始する。
		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コモンズ内店舗の状況を把握し、問題点の洗い出し、状況の改善を行う。 不動産賃貸業以外の新たな収益事業の確定。
	収支構造の適正化	入学定員の充足	学生生徒納付金収入の額	企画広報課	人文学部及び松山短期大学については、より安定的な入学者確保に向けて改善計画を策定する。薬学部については引き続き薬学部安定化計画により定員充足を目指す。
				入試課	2025年度入試並びに入学状況(定員充足率等)を詳細に分析し、2024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	財務比率(人件費比率、教育研究経費比率、管理経費比率)の全国平均を上回る水準	企画広報課	ペーパーレス対策について、担当部署との協議。 光熱水費削減策について、管理課と協議。
		予算編成の見直し	配分された予算における事業計画立案から事業計画に応じた予算配分への変更	企画広報課	新財務システムの業者を決定し、本稼働に向けた準備を行う。
		ランニングコストの削減	高効率化機器の導入 原油換算毎年1%削減	管理課	更新工事計画計画の作成。 各機器の更新工程表の作成。 削減効果の検証。
			デマンドコントロールによる契約電力の見直し 機器ごとの適切な燃料の比較検討	管理課	デマンド調査による負荷の高い時期の原因調査。 高負荷時の運用による削減方法の検討及び実施。

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
	資金計画の策定	「施設設備計画」等をふまえた資金計画の策定・実行	適切な引当特定資産の整備、繰入及び取崩の実施 第2号基本金の組入に係る計画の策定 情報通信環境整備計画をふまえた資金計画の策定	企画広報課	引当特定資産の取崩し。 特定資産の積立計画の立案。
				薬学部事務室	予算計上において、予算の一部を機器購入引当特定預金に講じることを検討する。
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	本学の「目指すべき大学職員像」に基づいた人材育成プラン(キャリアモデルを含む)を策定し、具体的な施策(体系的なSD研修等)について検討を行う。
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	新会計システム導入のため、RFPを作成する。
				人事課	新人事給与システムの稼働。
				情報センター課	新人事給与システムの稼働。 新会計システムの更新。 RPAシステムの調査研究。
		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	「事務職員のあるべき姿」を継続的に見直し、また、役職登用に係る評価方法の見直しも継続的に行う。 人事異動に関する既定の必要性について他大学等からも情報を収集する。
		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。
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	課題解決策の施策として、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の制度の整備を行う。

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れ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	特出している教育手法を実施している授業科目担当者によるFDを開催する。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】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【健康文化】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 整理した課題に基づき、課題解決の方策を議論する。その上で、今後の方向性を含めた内容を検討・計画する。また、アクティブラーニングを取り入れた各年度の科目数における目標値を設定する。 【司書】 分析結果に基づいて、今後の方針と実施計画を立てる。アクティブラーニングを取り入れた科目について、指標・目標を定め、具体的な施策を設定する。
				経済学部	関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。
				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策定。
				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数の増加策を検討する。
				法学部	課題に対する解決策の検討及び具体的な実施計画の策定。
				薬学部	教育手法に関するFD研修会を開催する。翌年度からすべての薬学専門教育科目でアクティブラーニング手法を取り入れることとして、各科目担当者から実施及び評価の計画を提出してもらう。

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)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 教務委員会	GPAを活用した取組みの施策を検討する。教育評価制度の施策を検討する。 【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【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】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【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踏まえ、3年次以降の学修状況を予見するための指標を検討する。 【司書】 新学部設置に伴い、司書課程で、情報技術に関する科目で検索技術者検定資格の取得に対応した内容で授業実施を開始する。
				経済学部	関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。
				経営学部	授業の教育の質を向上させる実施計画の策定。
				人文学部	履修条件や履修人数を適正にする案、及びGPAを活用した取組みについて案を出し、検討する。
				法学部	現状分析及び課題抽出。
				薬学部	GPAを活用した新たな取組みを実施可能かどうかを検討する。教育評価アンケートを実施する。アンケート結果から教育の改善を検討する。
		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	教学推進室 経済学部 経営学部 人文学部 法学部 薬学部	教育の「質」の測定指標に関するデータを収集・分析する。学生のデータの分析方針を策定する。 関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。 教育成果を可視化するための実施計画の策定。 アセスメントポリシーに基づいてカリキュラムの評価を行う。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、検討を行う。 現状分析及び課題抽出。 2024年度卒業生データにてカリキュラム2018を評価し、教育の実践について検証する。2019年度作成のアセスメント・ポリシー及びアセスメント・チェックリストを見直す。カリキュラム2024の1年次生対応分について評価する。

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. 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	経済学部	現状把握。現状の人材育成目標に関する評価を行う。
				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策定。
				人文学部	学習の目標の明確化のため、人材育成モデルを策定する。
				法学部	教学に係る3つのポリシー及びカリキュラムマップとの連関の整理。具体的な学習目標の抽出。
				薬学部	ディプロマポリシーについて、カリキュラム2024における適用状況を確認し、見直しが必要かどうかを評価する。
		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	卒業生アンケート調査を分析し、報告書を作成する。松大UNIPAの学修ポートフォリオの運用を開始する。
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	教務委員会	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 介護等体験の事前学習を愛媛大学との共同で実施する。 【司書】 司書課程科目「図書図書館史」を、地域とその課題解決型／探究型／PBL型の内容にふさわしい形式に改善する。
				経済学部	関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。
				経営学部	課題解決型授業を推進するための実施計画の策定。
				人文学部	社会学科では企業と連携した科目を開講するので、その効果と修正点を探る。英語英米文学科では改組を図る中で新たな科目の検討を行う。
				法学部	連携先への打診、説明 連携先に合わせたプログラムの検討。
				薬学部	既存の科目の内で地域課題を題材とした内容を追加可能かを検討する。連携授業が可能な企業を検討する。既存の科目の内でPBL型学習を含む科目数を増加できないかを検討する。

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)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	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【健康文化】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 教育上の課題解決力を体系的に身に付けるための履修規程の移行期間にあるため、引き続き履修モデルの整合性を確認しながら運用を行う。 【司書】 新学部設置に伴い、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んで実施する。
				経済学部	スキルの体系化とプログラム化のプラン策定。
				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策定。
				人文学部	課題解決力とは何か、そのためのスキルとは何かを、各学科で検討する。
				法学部	課題解決型授業の連携先に合わせたプログラムの策定。
				薬学部	各スキルの習得に必要な内容を扱う科目を確認し、不足する内容があれば既存の科目に含めることを検討する。
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	教学推進室 教務委員会	全学共通教育プログラムの実施体制を整備する。 【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【言語文化】 言語文化科目(英語)は、新カリキュラムを実施する。 【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・司書教諭課程に係る事項について、必要に応じて協力する。
		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	教養教育の実施体制を再構築する。
				教務委員会	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【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。

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) 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立する (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	教務委員会	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 整理した課題に対するガイダンス、及び授業内容での解決策を検討する。とくに、教職課程履修者への「教員志望」に関する意識調査を行う可能性も議論する。 【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。
		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立する (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	教務委員会	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 整理した課題に対するガイダンスでの解決策を検討する。特に、教員採用試験合格者の体験談に触れる機会についても議論する。 【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。
				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について実施計画を策定する。
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	関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。
				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について実施計画の策定。
				人文学部	どの学部との連携が可能か、可能な科目は何かを検討する。
				法学部	関係学部との調整。各種規程の整備。
				薬学部	2024年度の検討内容に加えて学部横断専門科目が策定可能か検討し、前年度の結果を受けて科目の具体的な内容を検討する。

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
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】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【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】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【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。
		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	教学推進室 教務委員会	特出しているICTの活用を実施している授業科目担当者によるFDを開催する。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。 【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【健康文化】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 教職課程でのFDに関する課題にもとづき、課題解決の方策を検討するとともに、今後の方向性含めた内容を検討・計画する。 【司書】 司書課程でのFDに関する課題について、必要な施策を設定し、実施する。
		2. 先進的な教育環境の整備	1) 先進的な教育環境の整備	情報センター 教学推進室	現状の問題点の洗い出し。 学生のエンロールマネジメントに基づく分析方針を策定する。
	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	情報センター	現状の問題点の洗い出し。
				教学推進室	学生のエンロールマネジメントに基づく分析方針を策定する。

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
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・方針を策定する会議体を設置し、運用を開始。 必要に応じて、入試制度の見直し。
	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	社会情勢、時代の流れ及び他大学の実施例等を参照し、高校側のニーズを取り入れた効果的で柔軟なプログラムにアップデートする。併せて、実施体制の見直しを行う。

(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	正課外活動支援方針に基づき、効果的な支援促進を実施する。
		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	学生委員会	認知度向上のための方策を実施する。認知度を図るためのアンケート調査を実施するとともに、測定指標(学生の認知度)の推移を検証する。
		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	授業担当部署の支援実施方針に従い、関係部署と調整を図りながら学修支援方針に沿った支援を実施する。必要に応じて学修支援実施体制を改善する。
	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を改め、認知度を75%以上とする	学生委員会	学生支援室及びSD委員会と情報共有を図りながら協働し、学生支援体制について教職員の理解度を強化する。認知度を図るためのアンケート調査を実施する。
				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引き続き実施し、認知度の検証を行い、目標未達成の場合には周知方法の改善を行う。
				SD委員会	現状課題や目指す支援体制等を周知するためのSDを実施する。また、SDの参加者を増やすための方策を検討する。
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	1) キャンパスの再整備	(1) キャンパス構想を策定する (2) キャンパス整備計画を策定する	管理課	設計事務所ヒアリング後中長期計画案の作成。 キャンパスのマスタープランの作成。 工事計画工程の作成。
		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	携帯情報端末サポート要員の育成。
				図書館	導線を意識した排架先の見直しや館内施設(特にAV室)等の整備を行い、学生が利用しやすくなる図書館環境の実現を目指す。 「レファレンス・サポート・スタッフ」の運用を開始する。
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	学生委員会	2024年度からの国の修学支援新制度の支援対象拡大に伴う採用状況等を検証し、経済支援型奨学金制度の見直しを行う。 新たな企業奨学金の獲得に向けた方策を検討する。
				国際センター	現状の留学生の奨学金制度等の確認を踏まえて、奨学金、助成制度に関するアンケートを行う。
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及び障がい学生支援団体POPの活動内容を検証しつつ、新たな活動機会の提供を行い、主体的かつ積極的に活動できるよう支援する。

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
				社会連携室	実施要領に基づき、募集要項、実施スケジュール、学生の評価等について検討、策定する。2026年度の新規事業として提出する。
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立する	教務委員会	【教養教育】 現状分析の結果から目標達成に必要な施策を策定する。 【教職】 整理した課題に対するガイダンスでの解決策を検討する。特に、教員採用試験合格者の体験談に触れる機会についても議論する。 【司書】 司書課程でのキャリア教育に関する課題について、必要な施策を設定し、実施する。
				キャリアセンター	年間プログラムを再構築し、実施時期も併せて検討する。
		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	キャリアセンター	内定届け提出時に、学生満足度調査を実施する。 時世に合った2026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情報発信方法の検証結果に基づき、必要に応じて見直し等を行う。
				社会連携室	教育及び研究活動において得られた知の成果を広く社会に還元することで、具体的な課題の解決やイノベーションの創出に取り組むために、外部からの申込に対応するHPを公表する。
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情報発信方法の検証結果に基づき、必要に応じて見直し等を行う。
				社会連携室	地域課題等の実施をサポートするため、外部からの申込に対応するHPを公表し、支援体制を整える。
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実行に移すための対応を行う。
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情報発信方法の検証結果に基づき、必要に応じて見直し等を行う。

(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	企業連携アライアンスの構築について、キャリアセンターと情報共有を図りながら、サポーター制度等の創設も視野に入れながら、他大学の事例を検証する。県内3市町と新たに連携協定を締結する。
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	「知」の拠点としてのHUB機能を果たす新コミュニティ・カレッジの講座企画を行うとともに、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。また、関連規程の改正を行う。
		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	連携自治体の要望に応じる形で、プロトタイプとして講座の企画を行い、実行する。実施後、アンケートを行い、改善する点などを抽出し翌年度からの本格実施につなげる。
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	社会連携室	学生による参加型講座の体制の整備(規程、参加要項、募集要項等)を行う。また、学生への広報や部活動の責任者への参加要請を打診する。
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	社会連携室	「知」の拠点としてのHUB機能を果たす新コミュニティ・カレッジの講座企画を行うとともに、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。また、関連規程の改正を行う(リカレント・リスキリング教育のための制度や体制の整備)。
⑤地域の交流拠点としての取り組みを強化します。	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	社会連携室	連携自治体を中心に、大学キャンパスを地域交流の場とする構想についてヒアリングを実施し、2026年度からの本格運用に向けた準備を行う。
				学生課	社会連携室と協働して学生との地域交流イベント等の検討を行う。経費不要なイベント等で実施可能なものについては実施する。経費がかかるイベントについては次年度の予算申請を行う。

(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	前年度の中長期計画の点検・評価を実施する。
		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	事業活動に対する点検・評価を実施する。教育の質に係る客観的指標に係る改善案を策定し、実施する。
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	関連する情報の収集と課題や問題点の洗い出し。
				経営学部	時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等について、実施計画の策定。
				人文学部	社会学科は検討中のカリキュラム改革とあわせて、英語英米文学部は改組の議論の中で、適正な人員配置と人事計画を策定する。
				法学部	現状分析及び課題抽出。
				薬学部	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、研究室再編を行うとともに、2027年度以降の人事計画を検討する。
				経済学研究科	研究科の体制(科目の設置、指導体制、入試制度)について、現状課題を整理し、課題解決に向けた具体策を策定する。
				経営学研究科	時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等について、実施計画の策定。
				医療薬学研究科	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、研究室再編を行うとともに、2027年度以降の人事計画を検討する。
	2. 意識の共有体制の構築	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	委員会規程の変更など、教職協働の体制を整備する。
		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	施策に基づいたFD研修会を開催する。新たな情報発信方法に基づき、定期的な発信を行う。
				企画広報課	教職員が情報を効果的に共有できるよう、情報フローを見直す。
				SD委員会	施策に基づいたSD研修会を開催する。新たな情報発信方法に基づき、定期的な発信を行う。

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	情報発信方針及び内容に基づき発信を行う。
				企画広報課	推進計画に基づく実行・検証。 ブランドメッセージを外部に展開する。広報戦略を強化し、認知度向上を図る。内部コミュニケーションを強化し、教職員と学生がブランドに共感し、積極的に意見等が反映できる仕組みを整備する。
		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	戦略的広報の方針・計画に基づく実行・検証。 年間取材スケジュールの作成。 2024年度実施計画(KPI)の振り返り(効果測定)及び2025年度目標値の設定を行う。
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. 卒業生との連携体制の確立	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	構築した体制のもと、卒業生と学生が連携した事業の検討を行う。経費不要なイベント等で実施可能なものについては実施を行う。経費がかかるイベントについては次年度の予算申請を行う。
				校友会事務室	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。
				東京オフィス	就職支援事業の継続。支援者リストを20名に増やし、学生や教職員がコンタクトできる機会を増やす。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れ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	教育の質の向上のための体制及び方針の策定。
		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	学生や社会の教育ニーズを把握し、教育の質を向上させる制度の策定。
		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・ポリシーの策定。
	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	本学の教育目標及び「校訓三実」に基づく「人材育成モデル」を策定。
		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を分析し、報告書を作成する。
	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
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	課題解決力向上に必要なスキルの体系化とプログラム化の策定。
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、戦略を策定する	志願者増につながる入試科目の実施。

(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立する	インターンシップの実施。
		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	松山大学に準拠する。
		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	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り組みを強化します。	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	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。
				教職員が情報を効果的に共有できるよう、情報フローを見直す 施策に基づいたSD研修会を開催する新たな情報発信方法に基づき、定期的な発信を行う
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。2023 年度においては、基本金組入前当年度収支差額が 600 万円の支出超過、経常収支差額が 1 億 1,600 万円の支出超過となりました。2024 年度に松山大学納付金規程を改正しましたが、全ての在学生に改定後の授業料が適用される年度までは収支バランスに不安定さを残した状態です。

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させるため、中期計画に基づき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が収入超過とな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、中期目標（段階的指標）の実現に向けた、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、寄付金比率）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 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。

・2025 年度予算における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額見込み:20 億 9,700 万円

（ただし、高等教育の修学支援新制度に係る費用を除く）

・中期的に目指す目標水準の達成見込み

項目	中期的な目標水準	2025 年度見込み
人件費比率	52.0%以下	54.0%
教育研究経費比率	34.5%～40.0%	44.0%
管理経費比率	8.5%以下	5.5%
補助金比率	13.5%以上	22.5%
寄付金比率	2.1%以上	0.3%

教育活動資金支出を一定の範囲内に抑制しつつ、管理経費比率及び補助金比率については中期的な目標水準に達する見込みです。人件費比率、教育研究費比率及び寄付金比率については引き続き目標水準に向け改善していきます。

(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)を求めます。

(3) 教育研究経費支出及び管理経費支出に係る新規事業は、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

土地、建物、構築物、建設仮勘定、図書など固定資産取得の価額に対応した金額を、支出した年度に組入れます。

② 第3号基本金

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75億9,000万円、事業活動支出計は71億4,200万円で、基本金組入前当年度収支差額は4億4,800万円の収入超過となる見込みです。その上で、基本金に17億4,700万円を組入れ、翌年度繰越収支差額の支出超過は71億5,900万円となる見込みです。

(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	5,379	5,258	122	授業料+69 入学金+12 教育充実費+41
	手数料	175	175	0	
	寄付金	13	17	△5	
	経常費等補助金	1,002	989	13	国庫補助金+13
	付随事業収入	16	19	△3	退職金財団交付金+54 教員人件費+129 退職給与引当金繰入額△41 退職金+12
	雑収入	157	101	56	
	収入計	6,741	6,559	182	
	人件費	3,714	3,600	115	光熱水費+15 旅費交通費+13 奨学費+58 委託料+12 固定資産取壊費△11 減価償却額+49
	教育研究経費	3,027	2,879	148	
	管理経費	378	390	△12	
	徴収不能額等	1	1	0	
	支出計	7,120	6,869	251	
	収支差額	△379	△310	△69	
教育活動外収支	受取利息・配当金	134	134	0	広告料△20 固定資産取壊費+17
	その他の教育活動外収入	0	0	0	
	収入計	134	134	0	
	借入金等利息	4	6	△1	
	その他の教育活動外支出	0	0	0	
	支出計	4	6	△1	
収支差額		130	128	2	
経常収支差額		△249	△182	△67	
特別収支	資産売却差額	0	0	0	施設設備補助金+139
	その他の特別収入	714	574	139	
	収入計	714	574	139	
	資産処分差額	7	1	6	
	その他の特別支出	0	0	0	
	支出計	7	1	6	
収支差額		706	573	133	
予備費		10	10	0	
基本金組入前当年度収支差額		448	382	66	
基本金組入額合計		△1,747	△1,377	△370	
当年度収支差額		△1,299	△995	△304	
前年度繰越収支差額		△5,860	△6,264	404	
基本金取崩額		0	1,400	△1,400	
翌年度繰越収支差額		△7,159	△5,860	△1,299	
(参考)					
事業活動収入計		7,590	7,267	322	
事業活動支出計		7,142	6,886	256	

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 2,200 万円）

- ・情報学部入学者の受入(120 名)に伴い、入学金、授業料及び教育充実費が増加
- ・経営学部入学定員減(60 名)に伴い、入学金、授業料及び教育充実費が減少
- ・2024 年度入学者からの学費改定に伴い授業料及び教育充実費が増加

経常費等補助金（+1,300 万円）

- ・高等教育の修学支援新制度の対象者増加により国庫補助金が増加

雑収入（+5,600 万円）

- ・前年度と比べ退職者数が増加するため退職金財団交付金が増加

人件費（+1 億 1,500 万円）

- ・情報学部教員の就任により教員人件費が増加
- ・今年度の退職予定者数増に伴い、退職給与引当金への要計上額が減少したため、退職給与引当金繰入額が減少
- ・前年度と比べ退職予定者数が増加したため退職金が増加

教育研究経費（+1 億 4,800 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
- ・公共交通機関の値上がり等により旅費交通費が増加
- ・高等教育の修学支援新制度及び成績優秀者スカラシップの対象者数増加により奨学費が増加
- ・図書館業務について外部業者へ委託する範囲を広げたことにより委託料が増加
- ・前年度に情報学部棟(仮称)(以下、情報学部棟)建設予定地の埋蔵文化財調査を行ったため、前年度比で委託料が減少
- ・前年度に情報学部棟建設に伴う固定資産の処分をしたため、前年度比で固定資産取壊費が減少
- ・前年度に購入した教育研究用機器備品にかかる減価償却額が増加

管理経費（△1,200 万円）

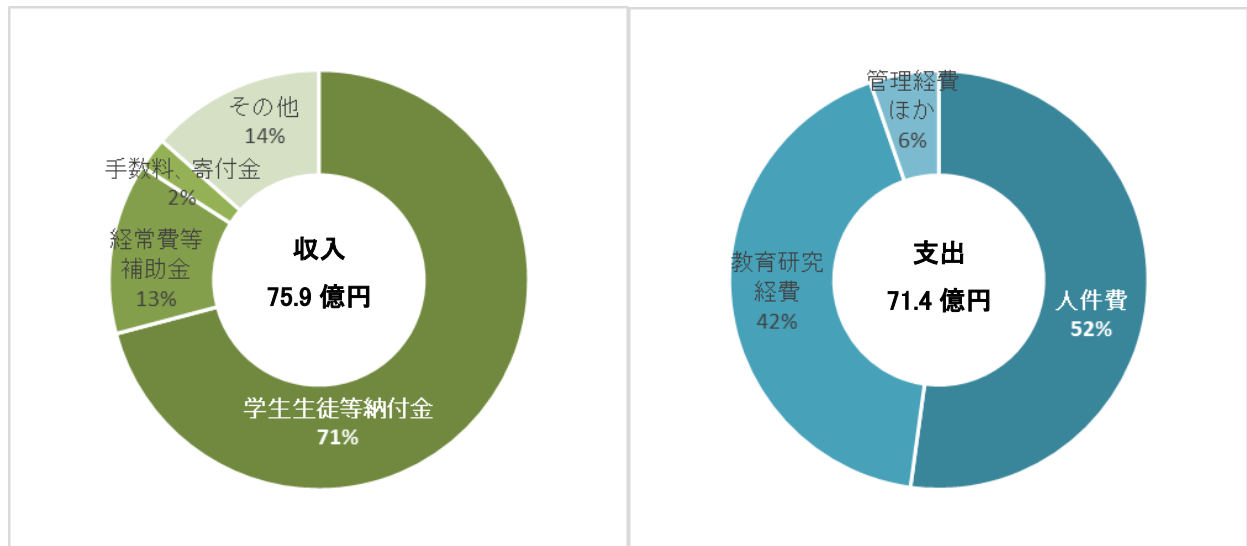
- ・広報内容の見直しにより広告料が減少
- ・清水校宅の解体に伴う固定資産取壊費の増加

(2)特別収支

その他の特別収入（+1 億 3,900 万円）

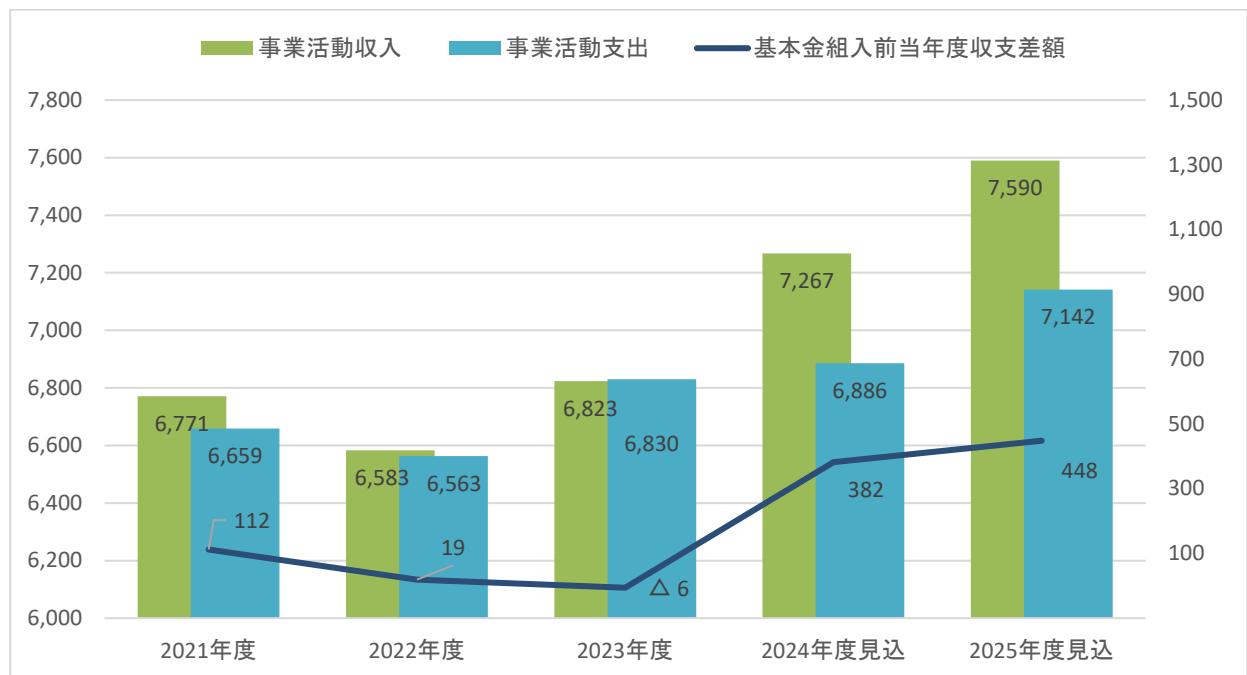
- ・前年度に引き続き情報学部棟建設に伴い交付される助成金（独立行政法人大学改革支援・学位授与機構「大学・高専機能強化支援事業」）の金額が増加し、前年度比で施設設備補助金が増加

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	2021 決算	2022 決算	2023 決算	2024 見込	2025 見込	評価	全国 平均
人件費比率	人件費／経常収入	54.4	53.8	53.8	53.8	54.0	↓	50.9
教育研究経費比率	教育研究経費／経常収入	39.8	41.6	42.0	43.0	44.0	↑	36.6
管理経費比率	管理経費／経常収入	4.2	5.0	5.8	5.8	5.5	↓	8.7
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	1.7	0.3	-0.1	5.3	5.9	↑	4.2
学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金 ／経常収入	77.2	79.4	77.9	78.6	78.2	—	72.9
寄付金比率	寄付金／事業活動収入	0.4	0.7	1.8	0.3	0.3	↑	2.2
経常寄付金比率	教育活動収支の寄付金 ／経常収入	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	↑	1.4
補助金比率	補助金／事業活動収入	13.0	14.5	14.2	21.4	22.5	↑	14.4
経常収支差額比率	経常収支差額／経常収入	1.5	-0.6	-1.7	-2.7	-3.6	↑	3.5
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	0.0	-2.5	-3.7	-4.7	-5.6	↑	1.2
積立率	運用資産／要積立額	84.7	82.2	81.4	81.0	76.7	↑	75.9

※1 全国平均: 令和5年度医歯系法人を除く全国平均

(令和6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5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75億1,500万円、資金支出合計は85億4,500万円となり、差引で10億3,100万円の支出超過となる見込みであることから、繰越支払資金は30億2,900万円から19億9,900万円に減少する見込みです。

収入の部

科目	予算	前年度予算
学生生徒等納付金収入	5,379	5,258
手数料収入	175	175
寄付金収入	13	17
補助金収入	1,709	1,557
資産売却収入	0	0
付随事業・収益事業収入	16	19
受取利息・配当金収入	134	134
雑収入	157	101
借入金等収入	0	0
前受金収入	984	993
その他の収入	765	1,713
資金収入調整勘定	△ 1,818	△ 1,496
収入合計	7,515	8,470
前年度繰越支払資金	3,029	2,509
収入の部合計	10,544	10,979

(単位: 百万円)

差異
122
0
△ 5
152
0
△ 3
0
56
0
△ 8
△ 947
△ 322
△ 955
520
△ 435

授業料収入 + 69
入学金収入 + 12
教育充実費収入 + 41

国庫補助金収入 + 245
地方公共団体補助金収入 △ 93

退職金財団交付金収入 + 54

第3号基本金引当特定資産取崩収入 △ 1,400
退職給与引当特定資産取崩収入 + 53
前期末未収入金収入 + 402

教員人件費支出 + 129
退職金支出 + 65

支出の部

科目	予算	前年度予算
人件費支出	3,712	3,504
教育研究経費支出	2,245	2,146
管理経費支出	336	342
借入金等利息支出	4	6
借入金等返済支出	410	410
施設関係支出	1,429	732
設備関係支出	195	364
資産運用支出	308	255
その他の支出	150	336
予備費	10	10
資金支出調整勘定	△ 254	△ 154
支出合計	8,545	7,950
翌年度繰越支払資金	1,999	3,029
支出の部合計	10,544	10,979

差異
209
99
△ 5
△ 1
0
697
△ 169
53
△ 186
0
△ 100
596
△ 1,031
△ 435

光熱水費支出 + 15
旅費交通費支出 + 13
奨学費支出 + 58
委託料支出 + 12
固定資産取壊費支出 △ 11

建物支出 + 1,272
建設仮勘定支出 △ 599

教育研究用機器備品支出 △ 140
図書支出 △ 29

退職給与引当特定資産繰入支出 + 53

前期末未払金支払支出 △ 177

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

その他の収入（△9億4,700万円）

- ・前年度に第3号基本金引当特定資産を取崩したため、前年度比で同収入が減少
- ・前年度よりも退職予定者数が増加するため、退職給与引当特定資産取崩収入が増加（退職給与引当特定資産繰入支出と相殺）
- ・情報学部新設に伴い独立行政法人大学改革支援・学位授与機構から前年度分の「大学・高専機能強化支援事業」の助成金及び愛媛県からの補助金により、前期末未収入金収入が増加

(2) 支出の部

施設関係支出（+6億9,700万円）

- ・情報学部棟建設に伴い建物支出が増加
- ・前年度に情報学部棟にかかる建設仮勘定支出を計上したため前年度比で建設仮勘定支出が減少

設備関係支出（△1 億 6,900 万円）

- ・前年度に情報学部在教育研究用機器備品及び図書を購入したため、前年度比で教育研究用機器備品支出及び図書支出が減少

資産運用支出（+5,300 万円）

- ・前年度よりも退職予定者数が増加するため、退職給与引当特定資産繰入支出が増加（退職給与引当特定資産取崩収入と相殺）

その他の支出（△1 億 8,600 万円）

- ・前年度末退職者数の減少により退職金にかかる前期末未払金支払支出が減少

4. 運用資産

現金預金や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 4 億 1,600 万円減少して 196 億 500 万円となる見込みです。主な増減要因は以下の通りです。

- ・資金支出超過による現金預金の減少（△10 億 3,100 万円）
（主要因は情報学部棟建設に伴う建物支出、情報学部教員の就任による人件費支出等）
- ・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	2024年度 見込	2025年度 見込	差異
現金預金	3,029	1,999	△ 1,031
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	7,223	7,223	0
減価償却引当特定資産	9,640	9,840	200
事業計画準備金引当特定預金	37	38	1
薬学部機器備品購入引当特定預金	8	11	4
有価証券（固定）	0	0	0
運用資産 計	21,600	20,775	△ 826
借入金	1,580	1,170	△ 410
純運用資産（運用資産から借入金を控除）	20,020	19,605	△ 416

VI. 法人の概要

1. 入学定員・収容定員と学生数(2024 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	415	104%	1,600	1,664	104%
経営学部	経営学科	400	415	104%	1,600	1,703	106%
人文学部	英語英米文学科	110	83	75%	440	405	92%
	社会学科	125	141	113%	500	530	106%
法学部	法学科	215	220	102%	860	947	110%
薬学部	医療薬学科	100	54	54%	600	407	68%
合 計		1,350	1,328	98%	5,600	5,656	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	0	0%	10	1	10%
	博士課程	2	0	0%	6	0	0%
経営学研究科	修士課程	5	1	20%	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	0	0%	6	1	17%
	博士課程	2	0	0%	6	2	33%
法学研究科	修士課程	3	3	100%	6	5	83%
医療薬学研究科	博士課程	3	3	100%	12	7	58%
合 計		28	7	25%	68	18	26%

<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	44	44%	200	114	57%	

2. 役員・評議員・教職員数 (2025 年 2 月 1 日現在)

【役員】

理事長 新井 英夫
 理 事 15 名【学内 7 名(うち教育職 4 名、事務職員 3 名)、学外 8 名】
 監 事 3 名

【評議員】

39 名【学内 21 名(うち教育職員 14 名、事務職員 7 名)、学外 18 名】

【教職員】

【教職員】

	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	1(0)	—	—	—	1	7(1)	0	3	10	11	3	14
経済	28(0)	8	0	21	57	29(1)	10	0	39	96	0	96
経営	29(3)	11	0	28	68	32(4)	8	0	40	108	0	108
人文	23(2)	9	0	44	76	15(0)	8	0	23	99	0	99
法	19(1)	7	0	13	39	12(1)	9	0	21	60	0	60
薬	34(1)	2	0	17	53	7(1)	8	0	15	68	0	68
大学合計	133(7)	37	0	123	293	95(7)	43	0	138	431	0	431
短大	1(0)	10	0	10	21	2(0)	3	0	5	26	0	26
その他	0(0)	0	0	3	3	0(0)	0	0	0	3	0	3
総計	135(7)	47	0	136	318	104(8)	46	3	153	471	3	474

(人)

3. 年間行事予定【2025年4月1日～2026年3月31日】

【4月】 1日(火) 新入生各種ガイダンス(～10日) 〃 短大新入生各種ガイダンス(～10日) 〃 新任教職員辞令交付式 3日(木) 大学・大学院入学式 〃 短大入学式 11日(金) 前期一般授業(～8月6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】 22日(木) 温山会総会 25日(日) 新歓祭 29日(木) 開学記念日 31日(土) 父母の会幹事会 〃 文京会幹事会 【6月】 6/4(水) 授業公開(～6日) 6/6(金) 授業公開(短大) 上旬 松山大学説明会(入試要項発表) 【8月】 2日(土) オープンキャンパス(～3日) 8日(金) 夏季休暇(～9月21日) 〃 短大夏季休暇(～9月21日) 下旬 三大学交流大会 【9月】 中旬 大学院入学試験(第Ⅰ期) 〃 大学院学内進学者特別推薦入学試験 22日(月) 後期一般授業(～2月2日) 〃 短大後期一般授業(～1月30日) 30日(火) 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) 中旬 総合型選抜入学試験 13日(月) 授業公開 〃 授業公開(短大) 【11月】 中旬 総合型選抜・学校推薦型選抜・特別選抜入学試験 〃 外国人留学生入学試験 22日(土) 熟田津祭(～23日) 【12月】 上旬 短大推薦型選抜入学試験 26日(金) 仕事納め 27日(土) 冬季休暇(～1月4日) 〃 短大冬季休暇(～1月4日) 【1月】 5日(月) 仕事始め 17日(土) 大学入学共通テスト(～18日) 下旬 一般選抜入学試験(Ⅰ期日程) 【2月】 3日(火) 短大春季休暇(～3月31日) 4日(水) 春季休暇(～3月31日) 上旬 部活動表彰式 〃 一般選抜入学試験(Ⅱ期日程) 〃 外国人留学生入学試験 中旬 大学院入学試験(第Ⅱ期) 〃 大学院学内進学者特別推薦入学試験 下旬 学内合同企業セミナー 【3月】 上旬 大学院入学試験(第Ⅲ期) 〃 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 13日(金) 短大卒業式 19日(木) 大学・大学院卒業式 下旬 在学生各種ガイダンス 〃 短大在学生各種ガイダンス 31日(火) 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。