

2026年度

事業計画書

学校法人 松山大学

目 次

I. 2026年度事業計画の概要	1
1. はじめに	
2. 主な新規事業	
II. 2026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	24
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	32
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【2026年4月1日～2027年3月31日】	

I. 2026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3年目である2026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。多様な専門性に基ついた「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、2027年4月に人文学部英語英米文学科を人文学部グローバル・コミュニケーション学科へと改組し、松山短期大学は同年4月、夜間部の商科第2部から昼間部の地域マネジメント学科へと移行し、さらなる成長を目指します。

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

御幸キャンパスメインアリーナ空調設備設置（1億2,600万円）

9号館3階空調設備更新（6,300万円）

5号館3階トイレ改修（6,200万円）

近年の厳しい気象状況に鑑みて、学生に安全かつ快適な利用環境を提供するため、御幸キャンパスメインアリーナに空調設備を設置するほか、校舎内の空調設備及び衛生設備を改修することでアメニティの向上を図ります。

温山記念会館（兵庫県西宮市）のブロック擁壁改修（1億100万円）

兵庫県西宮市にある温山記念会館の外塀に傾きが見られることから、倒壊を防ぐための改修工事を実施します。

人文学部グローバル・コミュニケーション学科及び短期大学地域マネジメント学科の広報（2,200万円）

2027年度に開設する人文学部グローバル・コミュニケーション学科及び短期大学地域マネジメント学科の広報活動を重点的に実施することで、入学者確保に努めます。

II. 2026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	2026年度実施計画
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。2025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2026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	新たなメディア媒体や広報手法を導入し、効果的なチャンネルの拡充を図り、成果を測定する。
		情報学部を設置	設置計画の確実な履行	企画広報課	各部署と連携しながら、文科省が求める設置計画履行状況に対応する。
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	情報センター課	解決策の検討、策定。
			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	解決策の検討、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	整備された経済支援型奨学金制度を実施し、申請及び給付件数の検証を行う。
				国際交流課	前年度の派遣・受入人数の実績を基に、各種制度の受給者数等の推移・属性から、傾向を分析して、多方面から検証する。
		「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	継続的に募集活動(企業訪問、チラシの配布、HPに掲載等)を行い、目標額の達成度の判定を行う。
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AP更新(優先度:高)。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	予算化、計画の実行。
		有師寮の存廃に関する検討	有師寮の存廃の決定	学生課	学生寮を継続する方針になった場合は新たな学生寮の在り方を検討・決定する。廃止する場合は廃止する年度を決定、周知する。
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	組織改編による新体制でスタート。測定指標の推移を検証するとともに、課題の抽出を行い解決策の検討を行う。PDCAサイクルを回す体制を確立する。
		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	新体制下で、リサーチ・アドミニストレーションシステムを機能させ、情報発信をより強化することで産官学ネットワークをより強固なものにする。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画	
	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	各連携協定先と協議を進めた課題解決策を実行し、項目ごとに検証を行う。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	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する。また研究成果を地域に還元できるように、情報発信するとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。	
				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。外部資金が取れそうな企業を捜し、その企業にコンタクトしていく。必要性があれば外部資金を得るために企業との連携・協働について検討をする。	
			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	新コミュニティ・カレッジの開講。実施後にアンケートを実施し、受講生増加に向けた具体的な施策を検討する。	
	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。卒業生等へのSNS発信(分析・評価)。温山会100周年共同企画の在学生のサポーター募集。	
				庶務課	防災基本計画の策定準備。 学校法人松山大学防火・防災管理規程(自衛消防組織の再編成を含む)の検討。 避難場所・避難所の運営マニュアルの整備。 避難場所及び避難所の施設整備及び防災用備蓄品の整備。 防火・防災管理者等の育成。	
				庶務課	共同訓練計画の検討。 共同訓練実施マニュアルの検討。 避難所運営者及び学生ボランティア育成計画の検討。	
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	申請、交付の可否についてフィードバックを行い、各部署に情報提供を行う。 教学推進課と連携を図り、他大学でどのような取組みで補助金を申請しているか調査を行う。	
			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	継続的に募集活動(企業訪問、チラシの配布、HPに掲載等)を行い、目標額の達成度の判定を行う。
			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ム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に係る寄附行為変更認可申請の提出及び認可。
			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
					入試課	2026年度入試並びに入学状況(定員充足率等)を詳細に分析し、2025年度入試(必要に応じて過年度)と比較・検証を行う。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
		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	ペーパーレス化後の業務プロセス検討及び部署との調整。 光熱水費削減策について、管理課と検討。
		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	新財務システムの本稼働。
		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	更新に向けての見積作成及び予算化。
			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	2024年と2025年の作業を繰り返す。 10号館新築と合わせ、トランス更新の計画作成。
	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 薬学部事務室	第2号基本金組入計画の策定。 特定資産の積立開始。 共通機器について、私立学校施設整備費補助金等(教育研究装置・設備)事業に応募し、積極的に補助金の獲得を目指す。
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	人材育成施策(SD研修等)の実施・振り返り。 職員個々が自律的に能力開発に取り組むことのできる仕組み(法人の支援制度)の検討。
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	新会計システムの稼働。
				人事課	RPAシステムの試験導入。
				情報センター課	新会計システムの稼働。 RPAシステムの試験導入。
		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	役職登用に係る評価に関する事項について、公表する内容についても精査の上、事務職員に公表する。規程化する必要性についても検討を行う。
	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	管理職数の適正化によって部組織をスリム化することを目標としており、管理職定年者の状況を鑑みながら、人事の活性化や後進の育成を行いながら、継続かつ段階的に進める。		
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の制度(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	課題解決策の実行と検証を行う。

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	2026年度実施計画
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。研修参加者によるFDを開催する。
				教務委員会	【教養教育】 策定された施策の実施。 【健康文化】 策定された施策の実施。 【教職】 検討・計画した内容をもとに教職課程におけるFDの実施を行う。加えて、その中で授業内容に関する意見交流を行う。また、目標値の達成に向けて、アクティブラーニングを取り入れた授業を実施する。 【司書】 設定された施策に基づいて実施する。指標が順調に推移しているかどうかの進行状況を分析する。
				経済学部	アクティブラーニングの内容整理と現状把握
				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実施計画の準備。
				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が70%以上になったか、検証する。教育手法に関するFD研修の講師担当者候補を選定する。
				法学部	計画の実施及び評価・チェック。 2026年度末目標 (1)FD講師数 1名 (2)アクティブラーニング実施授業数 35%

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
				薬学部	ディプロマポリシーについて、2025年度の調査により見直しの必要があれば見直しを検討する。
		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の実施及び報告書の作成を行う。
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】 策定された施策の実施。 【教職】 引き続き、介護等体験の事前学習について、愛媛大学と共同で実施しながら、連携体制を構築する。 【司書】 引き続き、設定した目標に基づき、司書課程の授業を、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	企業等との連携体制についての学部内意見集約
				経営学部	課題解決型授業を推進するための実施計画の準備。
				人文学部	社会科学においては、社会学基礎特殊講義以外に、連携科目を増やせないか検討する。
				法学部	課題解決を組入れた授業の実施。 2026年度目標 1件 実施後の評価・分析及び問題点・課題の抽出。
				薬学部	2025年度の検討内容に従い、既存科目のシラバスを変更して地域課題を題材とした内容、企業等との連携授業に変更可能な場合は変更する。2025年度の検討内容に従いPBL型学習を含む授業を実施する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
		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	<p>【教養教育】 策定された施策の実施。</p> <p>【健康文化】 策定された施策の実施。</p> <p>【教職】 教育上の課題解決力をさらに高めるための新履修規程における学生の履修モデルを再点検し、スキルの体系化を検討する。</p> <p>【司書】 前年度までの成果の検証を行い、指標・目標の再設定を行う。</p>
				経済学部	現状把握。課題解決の内容についてレベルを検討する(実施可能か?達成可能目標か?など)
				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実施計画の準備。
				人文学部	課題解決力向上に必要なスキルとは何か、引き続き検討する。
				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含めた科目における効果を検証するとともに、不十分な内容を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	教務委員会	<p>【教養教育】 策定された施策の実施。</p> <p>【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。</p> <p>【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。</p>

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
		2)教養教育の充実	(1)教養教育の方針と内容を確立する (2)教養教育の実施体制を再構築する	教務委員会	【教養教育】 策定された施策の実施。 【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】 策定された施策の実施。 【教職】 解決策にもとづく新体制の教職課程募集ガイダンス、及び授業内容を実施する。 【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】 策定された施策の実施。 【教職】 解決策に基づく新体制のガイダンスを実施する。 【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実施計画の準備をする。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
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	新カリキュラムにおける周辺科目の位置づけを再検討
				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準備。
				人文学部	経済学部との間で、学部横断科目について検討に入る。
				法学部	関係学部との調整。各種規程の整備。
				薬学部	前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を引き続き検討するとともに、前年度の検討を受けて試験的に具体的な内容を実施する。
⑤ICT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】 策定された施策の実施。 【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を超えない範囲でメディア授業を実施する。 【健康文化】 策定された施策の実施。 【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。オンライン授業に関する新しい技術を取り入れる工夫をする。
					2) 授業内外でのICT活用の推進

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
				教務委員会	<p>【教養教育】 策定された施策の実施。</p> <p>【健康文化】 策定された施策の実施。</p> <p>【教職】 検討・計画した内容をもとに教職課程におけるFDの実施を行う。さらには、授業の内容に関する交流も行う機会を設ける。</p> <p>【司書】 授業におけるICTの活用方法、又は自主学習に対するICT活用の推進に関するFDについて、施策を実施する。</p>
	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	解決策の検討、策定。
				教学推進室	学生データの収集・分析を行う。
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	学生データの収集・分析を行う。
	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	プログラム並びに実施体制を定期的に点検し、改善可能なものについては対応する。高校側との連携を深め、変化する進路ニーズに迅速に対応するための検討を行う。

(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	2026年度実施計画	
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	新たな正課外活動支援体制下で引き続き支援を行い、測定指標(寄付金件数及び金額)の推移を検証する。必要に応じて支援体制や寄付金獲得の方法の見直しも実施する。	
		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。支援体制・制度の周知方法の改善を行う。	
		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	学修支援方針に従い、学修支援を継続実施するとともに、関係部署との連携を強化する。	
	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とともに、測定指標(学生の認知度)の推移を検証し、周知方法の改善を行う。
					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引き続き実施し、認知度の推移を検証する。
					SD委員会	実施している学生支援を共有するためのSDを実施する。また、SD参加者を増やす方策を実施し、目標値を目指す取組みを進める。
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	予算化、計画の実行。	
		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	実施内容の検証と見直し。	

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
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	整備された奨学金制度・奨励金制度を実施し、申請及び給付件数の検証を行う。
				国際センター	アンケートの回答等をまとめて、必要に応じて新たな見直しも検討していく。
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が主体的かつ積極的に活動できるよう引き続き支援する。
				社会連携室	組織改編による新体制スタートにあわせ、学生プロジェクトの募集開始。プロジェクトを実施し、年度内に報告会を行う。継続実施に向けた検証及びサポート体制の強化案を策定する。
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】 策定された施策の実施。 【就職】 解決策にもとづく新体制のガイダンスを実施する。 【司書】 キャリア教育について設定した施策を実施しながら、体系的な正課キャリアプログラムの内容について議論・検討を行う。
				キャリアセンター	新プログラムを実施し、各ガイダンス、セミナー等の学生の参加状況及び満足度を検証する。
		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	引き続き内定届け提出時に、学生満足度調査を実施する。 時世に合った2027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	2026年度実施計画
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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるように、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。
				社会連携室	新体制下で、リサーチ・アドミニストレーションシステムを機能させ、情報発信をより強化することで産官学ネットワークをより強固なものにする。また、成果についてはHPで公表する。
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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるように、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。
				社会連携室	新体制下で、リサーチ・アドミニストレーションシステムを機能させ、情報発信をより強化することで産官学ネットワークをより強固なものにする。また、成果についてはHPで公表する。
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実行する。
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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるように、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。

(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	2026年度実施計画
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	各連携協定先と協議を進めた課題解決策を実行し、項目ごとに検証を行う。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	新コミュニティ・カレッジの開講。実施後のアンケート等により検証し、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。
		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	社会連携室	新体制下で、小中学向けの講座を実施する。参加教員に要望・改善点などを確認する。
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	社会連携室	新体制下で、学生による参加型講座を実施する。学生へのバックアップ体制をより強固なものにする。
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	新コミュニティ・カレッジ等の開講。実施後にアンケートを実施し、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。
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	社会連携室	新体制下で、地域交流イベント等を学内で企画し、実施する。
				企画広報課	前年度に実施した学生との地域交流イベント等の検証を行い、当該年度のイベントの見直し及び次年度の計画を行う。

(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	2026年度実施計画
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	中長期計画の点検・評価委に基づく見直しを行う。
		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	教育の質に係る客観的指標に係る取組みの点検・評価を行い、改善案を策定し実行する。
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	新カリキュラム実施に当たったの科目統廃合を検討
				経営学部	学部内で検討した時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等を実行するための準備。
				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	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	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決定する。
				経済学研究科	時代に合わせた科目の設置、指導体制の整備、募集人員の設定と入試制度の見直しの方向性を定める。
				経営学研究科	研究科内で検討した時代に沿った定員数の検討及び組織体制の改善等を実行するための準備。
				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決定する。
				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

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2026年度実施計画
	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	施策に基づいたFD研修会を開催する。開催状況を点検・評価し改善を検討する。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。合わせて、最適な情報共有体制を構築する。
				SD委員会	施策に基づいたSD研修会を開催する。開催状況を点検・評価し改善を検討する。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	教学推進室	発信状況を点検・評価し発信方法や内容の改善を検討する。改善策に基づき、新たな発信を行う。
				企画広報課	推進計画に基づく実行・検証。 2025年度の実施計画を継続し、内部並びに外部からのフィードバックを取り入れながら、総合的なブランド力の強化に努める。
		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。2025年度実施計画(KPI)の振り返り(効果測定)及び2026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	前年度実施した卒業生と学生が連携した事業の検証を行い、当該年度のイベントの見直し及び次年度の計画を行う。
				校友会事務局	温山会100周年共同企画の策定。 卒業生等へのSNS発信(分析・評価)。 温山会100周年共同企画の在学生のサポーター募集。
				東京オフィス	就職支援事業の継続。支援者リストを30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	2026年度 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	実施する。
		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	実施する。
		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	実施する。
	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	実施する。
		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実施と報告書の作成を行う。
	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	実施する。
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	SPODのICT活用方法に関する研修会に参加する。授業におけるICTの活用方法及び自主学習に対するICT活用方法に関するFDを開催する。
	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	解決方策の検討、策定
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	評価・検証を行う。

(2) 学生支援におけるビジョン ～「実り」ある学生生活を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	2026年度 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	新たな正課外活動支援体制下で引き続き支援を行い、測定指標(寄付金件数及び金額)の推移を検証する。必要に応じて支援体制や寄付金獲得の方法の見直しも実施する。
		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	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。支援体制・制度の周知方法の改善を行う。
		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	学修支援方針に従い、学修支援を継続実施するとともに、関係部署との連携を強化する。
	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	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とともに、測定指標(学生の認知度)の推移を検証し、周知方法の改善を行う。
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	整備された奨学金制度・奨励金制度を実施し、申請及び給付件数の検証を行う。
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	学生支援団体PIER及び障がい学生支援団体POPが主体的かつ積極的に活動できるよう引き続き支援する。
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	評価・検証を行う。
		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	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2027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」につながる研究を～

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	2026年度 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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるよう、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。
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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるよう、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。
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	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	研究者の研究活動を活性化し、その研究成果を地域に還元できるよう、情報発信を行うとともに、研究支援体制の整備・強化策の検討を行う。

(4) 社会貢献におけるビジョン ～「実り」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	2026年度 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	各連携協定先と協議を進めた課題解決策を実行し、項目ごとに検証を行う。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	新コミュニティ・カレッジの開講。実施後のアンケート等により検証し、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。
		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	新体制下で、小中学向けの講座を実施する。参加教員に要望・改善点などを確認する。
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	新体制下で、学生による参加型講座を実施する。学生へのバックアップ体制をより強固なものにする。
④リカレント、リスクリング教育等を推進します。	1. リカレント、リスクリング教育の推進	1)リカレント・リスクリング教育のための体制構築	(1)リカレント・リスクリング教育のための方針を策定する (2)リカレント・リスク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・リスクリング教育を実施する	新コミュニティ・カレッジ等の開講。実施後にアンケートを実施し、受講生増加に向けた具体的施策を検討する。
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	新体制下で、地域交流イベント等を学内で企画し、実施する。

(5) 大学運営のビジョン ～「実り」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	2026年度 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	教育職員・事務職員それぞれがお互いの能力や特質を活かしつつ、それぞれの専門性を高める。
	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	施策に基づいたFD研修会を開催する。開催状況を点検・評価し改善を検討する。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	推進計画に基づく実行・検証。 2025年度の実施計画を継続し、内部並びに外部からのフィードバックを取り入れながら、総合的なブランド力の強化に努める。
		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	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。2025年度実施計画(KPI)の振り返り(効果測定)及び2026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	松山大学の各部門と連携する。

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。2024年度に松山大学納付金規程を改正しましたが、全ての在學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。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、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てきました（下表を参照）。この目標水準については、国の制度変更（多子世帯への授業料等無償化）を反映した全国平均値が公表されるまで維持します。

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	2026年度見込み
人件費比率	52.0%以下	46.8%
教育研究経費比率	34.5%～40.0%	47.7%
管理経費比率	8.5%以下	4.7%
補助金比率	13.5%以上	20.5%
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、人件費比率、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。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

定員管理に基づく安定した教育活動収入、及び資産運用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

習慣化した業務については、「あるべき姿」に照らして、その意義や効果、業務効率など多面的な視点から精査を行い、真に必要な事業・予算となるよう徹底的に見直します。

(3) 新規事業の策定

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、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80億200万円、事業活動支出計は79億5,400万円で、基本金組入前当年度収支差額は4,700万円の収入超過となる見込みです。その上で、基本金に5億4,700万円を組入れ、翌年度繰越収支差額の支出超過は75億9,000万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	5,780	5,565	215	※A
	手数料	174	175	△1	
	寄付金	14	13	1	
	経常費等補助金	1,644	1,506	139	※B
	付随事業収入	16	21	△5	
	雑収入	200	157	43	※C
	収入計	7,828	7,436	392	
	人件費	3,745	3,698	47	※D
	教育研究経費	3,817	3,500	316	※E
	管理経費	376	424	△48	※F
徴収不能額等	1	1	0		
支出計	7,938	7,622	316		
収支差額	△110	△186	76		
教育活動外収支	受取利息・配当金	167	158	10	
	その他の教育活動外収入	0	0	0	
	収入計	167	158	10	
	借入金等利息	3	4	△1	
	その他の教育活動外支出	0	0	0	
支出計	3	4	△1		
収支差額	164	153	11		
経常収支差額	54	△33	87		
特別収支	資産売却差額	0	0	0	
	その他の特別収入	7	807	△800	※G
	収入計	7	807	△800	
	資産処分差額	3	7	△4	
	その他の特別支出	0	328	△328	※H
支出計	3	336	△333		
収支差額	4	471	△468		
予備費	10	10	0		
基本金組入前当年度収支差額	47	428	△381		
基本金組入額合計	△547	△1,899	1,352		
当年度収支差額	△500	△1,471	972		
前年度繰越収支差額	△7,091	△5,620	△1,471		
基本金取崩額	0	0	0		
翌年度繰越収支差額	△7,590	△7,091	△500		

(参考)

事業活動収入計	8,002	8,400	△399
事業活動支出計	7,954	7,972	△18

※A.授業料+144
教育充実費+69

※B.国庫補助金+139

※C.退職金財団交付金+32

※D.退職給与引当金繰入額+46

※E.光熱水費+18
修繕料+35
奨学費+173
委託料+25
減価償却額+58

※F.委託料△16
固定資産取壊費△17

※G.施設設備補助金△800

※H.賞与引当金特別繰入額△328

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

※A. 学生生徒等納付金（+2億1,500万円）

- ・情報学部2期生の受入に伴い、授業料及び教育充実費が増加
- ・2024年度以降入学者の学費改定に伴い、授業料及び教育充実費が増加

※B. 経常費等補助金（+1億3,900万円）

- ・高等教育の修学支援新制度の対象者数増加により国庫補助金が増加

※C. 雑収入（+4,300万円）

- ・勤続年数の長い教職員の退職が前年度より多いため、退職金財団交付金が増加

※D. 人件費（+4,700万円）

- ・教職員数の増加により退職給与引当金繰入額が増加

※E. 教育研究経費（+3億1,600万円）

- ・10号館の供用開始及び燃料価格等の高騰により光熱水費が増加
- ・学内各所での修繕工事実施や建築資材及び人件費等の高騰により修繕料が増加
- ・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金が増加
- ・文京キャンパス将来構想の検討及び人件費高騰に伴い委託料が増加
- ・10号館及び情報学部の教育研究用機器備品に係る減価償却額が増加

※F. 管理経費（△4,800万円）

- ・前年度に「松山大学100年史」作成に係る費用を支払ったため、委託料が減少
- ・前年度に清水校宅の解体を実施したため、固定資産取壊費が減少

(2)特別収支

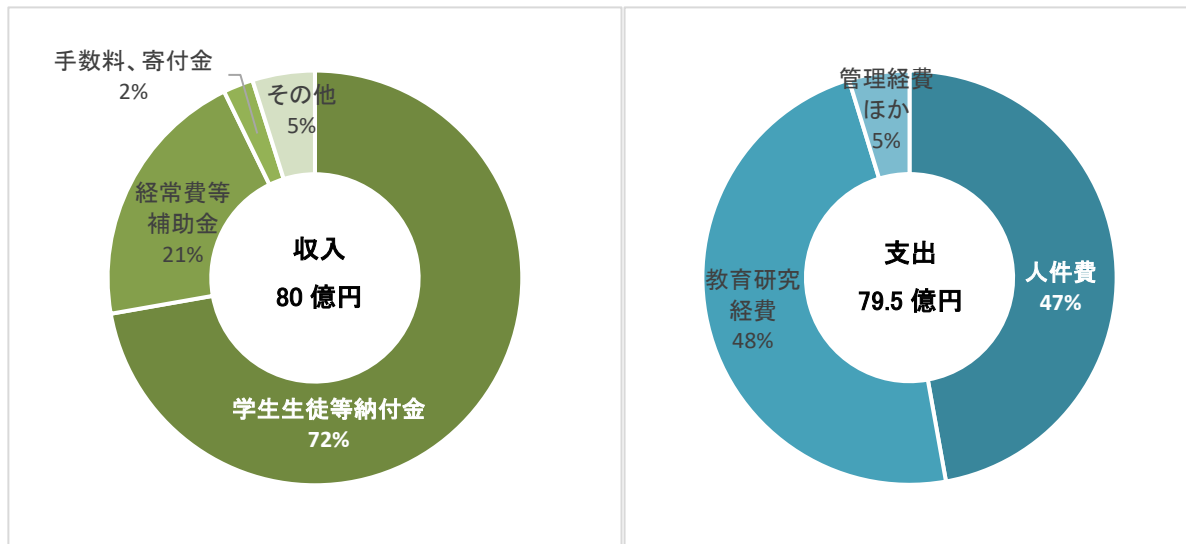
※G. その他の特別収入（△8億円）

- ・前年度に10号館建設に伴う助成金（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」）が交付されたため、施設設備補助金が減少

※H. その他の特別支出（△3億2,800万円）

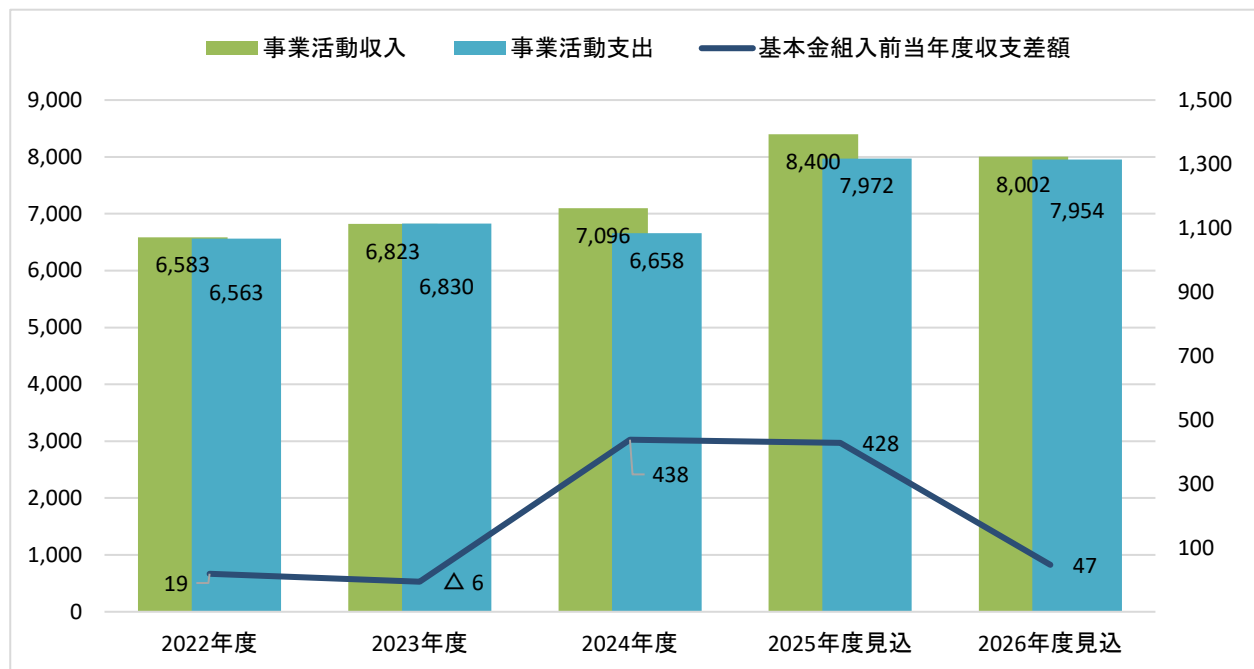
- ・学校法人会計基準の改正により、前年度は期首時点で発生している賞与引当金を計上したため、賞与引当金特別繰入額が減少

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	2022 決算	2023 決算	2024 決算	2025 見込	2026 見込	評価	全国 平均
人件費比率	人件費／経常収入	53.8	53.8	52.9	48.7	46.8	↓	50.9
教育研究経費比率	教育研究経費／経常収入	41.6	42.0	42.3	46.1	47.7	↑	37.3
管理経費比率	管理経費／経常収入	5.0	5.8	5.4	5.6	4.7	↓	8.9
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	0.3	-0.1	6.2	5.1	0.6	↑	3.3
学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金 ／経常収入	79.4	77.9	79.5	73.3	72.3	—	72.0
寄付金比率	寄付金／事業活動収入	0.7	1.8	0.2	0.2	0.3	↑	2.0
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	0.1	0.2	0.2	↑	1.6
補助金比率	補助金／事業活動収入	14.5	14.2	20.0	27.4	20.5	↑	15.0
経常収支差額比率	経常収支差額／経常収入	-0.6	-1.7	-0.7	-0.4	0.7	↑	2.7
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	-2.5	-3.7	-2.7	-2.5	-1.4	↑	0.3
積立率	運用資産／要積立額	82.2	81.4	82.1	77.5	79.1	↑	74.9

※1 全国平均: 令和 6 年度医歯系法人を除く全国平均

(令和 7 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 6 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88億9,600万円、資金支出合計は81億9,200万円となり、差引で7億400万円の収入超過となる見込みであることから、繰越支払資金は22億2,300万円から29億2,700万円に増加する見込みです。

収入の部		(単位:百万円)		
科目	予算	前年度予算	差異	
学生生徒等納付金収入	5,780	5,565	215	
手数料収入	174	175	△1	
寄付金収入	14	13	1	
補助金収入	1,644	2,306	△661	
資産売却収入	0	0	0	
付随事業・収益事業収入	16	21	△5	
受取利息・配当金収入	167	158	10	
雑収入	200	157	43	
借入金等収入	0	0	0	
前受金収入	1,017	984	34	
その他の収入	1,063	686	377	※A
資金収入調整勘定	△1,180	△1,818	638	
収入合計	8,896	8,246	650	
前年度繰越支払資金	2,224	3,213	△989	
収入の部合計	11,120	11,459	△339	

※A.前期末未収入金収入+340

支出の部				
科目	予算	前年度予算	差異	
人件費支出	3,734	3,696	38	
教育研究経費支出	3,001	2,742	259	
管理経費支出	338	381	△43	
借入金等利息支出	3	4	△1	
借入金等返済支出	260	410	△150	※B
施設関係支出	410	1,427	△1,017	※C
設備関係支出	100	349	△249	※D
資産運用支出	375	308	67	
その他の支出	240	161	79	※E
予備費	10	10	0	
資金支出調整勘定	△278	△253	△25	
支出合計	8,192	9,235	△1,043	
翌年度繰越支払資金	2,927	2,224	703	
支出の部合計	11,120	11,459	△339	

※B.借入金返済支出△150

※C.建物支出△1,099
構築物支出+82

※D.教育研究用機器備品支出△246

※E.前期末未払金支払支出+82

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

※A.その他の収入(+3億7,700万円)

- ・10号館建設に係る前年度分の助成金が入金されるため、前期末未収入金収入が増加

(2)支出の部

※B.借入金等返済支出(△1億5,000万円)

- ・樋又キャンパス建設に係る借入金返済が終了したため、借入金返済支出が減少

※C.施設関係支出(△10億1,700万円)

- ・前年度に10号館建設に伴う建物支出を計上したため、同支出が減少
- ・西宮温山記念会館のブロック擁壁改修工事実施のため、構築物支出が増加

※D.設備関係支出(△2億4,900万円)

- ・前年度に情報学部開設に伴い機器備品一式を購入したため、教育研究用機器備品支出が減少

※E.その他の支出(+7,900万円)

- ・前年度末退職者数の増加により退職金に係る前期末未払金支払支出が増加

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11億9,800万円増加して210億2,500万円となる見込みです。主な増減要因は以下の通りです。

- ・資金収入超過による現金預金の増加（+7億300万円）
- ・減価償却引当特定資産への繰入に伴う資産増加（+2億円）
- ・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（+2億6,000万円）
- ・情報学部教育用機器備品の更新に備えた購入引当特定預金の新設及び繰入に伴う資産増加（+3,000万円）

（単位：百万円）

科目	2025年度末 見込	2026年度末 見込	差異
現金預金	2,224	2,927	703
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	9,840	10,040	200
事業計画準備金引当特定預金	35	36	1
薬学部機器備品購入引当特定預金	11	15	3
情報学部教育用機器備品購入引当特定預金	0	30	30
有価証券(固定)	0	0	0
運用資産計	20,998	21,936	938
借入金	1,170	910	△ 260
純運用資産(運用資産から借入金を控除)	19,828	21,026	1,198

VI. 法人の概要

1. 入学定員・収容定員と学生数(2025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	443	111%	1,600	1,721	108%
経営学部	経営学科	340	349	103%	1,540	1,622	105%
人文学部	英語英米文学科	110	120	109%	440	416	95%
	社会学科	125	131	105%	500	545	109%
法学部	法学科	215	237	110%	860	974	113%
薬学部	医療薬学科	100	43	43%	600	362	60%
情報学部	情報学科	120	186	155%	120	186	155%
合 計		1,410	1,509	107%	5,660	5,826	103%

<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	2	20%
	博士課程	2	0	0%	6	0	0%
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	0	0%
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	2	67%	6	6	100%
医療薬学研究科	博士課程	3	2	67%	12	6	50%
合 計		28	5	18%	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	97	49%

2. 役員・評議員・教職員数(2026年2月1日現在)

【役員】

理事長 新井 英夫

理事 15名【学内7名(うち教育職員4名、事務職員3名)、学外8名】

監事 3名

【評議員】

20名【学内5名(うち教育職員3名、事務職員2名)、学外15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	特任	客員	非常勤	合計	専任	嘱託	事務補助職員	合計			
法人	0	0	0	0	0	7	0	0	7	7	0	7
経済	28	8	0	23	59	28	11	0	39	98	0	98
経営	28	11	0	29	68	31	5	0	36	104	0	104
人文	20	6	0	46	72	14	7	0	21	93	0	93
法	19	7	0	13	39	13	8	0	21	60	0	60
薬	34	1	0	19	54	6	8	0	14	68	0	68
情報	14	2	0	5	21	2	1	0	3	24	0	24
大学合計	143	35	0	135	313	101	40	0	134	447	0	447
短大	1	9	0	12	22	2	3	0	5	27	0	27
その他	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	4	7
総計	144	44	0	147	335	103	43	3	149	484	4	488

3. 年間行事予定【2026年4月1日～2027年3月31日】

<p>【4月】 1日(水) 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(金) 大学・大学院入学式(愛媛県民文化会館) " 短大入学式(カルフル・ホール) 中旬 永年勤続者表彰式 13日(月) 大学前期一般授業(～8月5日) " 短大前期一般授業(～8月5日) 18日(土) オープンキャンパス 下旬 父母の会成績相談会(～5月中旬)</p> <p>【5月】 24日(日) 新歓祭 29日(金) 開学記念日 " 温山会総会 30日(土) 父母の会幹事会 " 文京会幹事会</p> <p>【6月】 6/3(水) 授業公開(～5日) 6/4(木) 短大授業公開(～5日) 上旬 松山大学説明会(入試要項発表) 6/20(土) オープンキャンパス</p> <p>【8月】 1日(土) オープンキャンパス(～2日) 7日(金) 夏季休暇(～9月20日) " 短大夏季休暇(～9月20日) 下旬 三大学交流大会</p> <p>【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 24日(木) 後期一般授業(～2月3日) " 短大後期一般授業(～2月3日) 30日(水) 前期卒業式 " 短大前期卒業式</p>	<p>【10月】 上旬 父母の会地区別懇談会・講演会(～11月上旬) 中旬 総合型選抜入学試験 " 短大総合型選抜入学試験 下旬 学内合同企業セミナー</p> <p>【11月】 3日(火) 授業公開 " 短大授業公開 中旬 総合型選抜・学校推薦型選抜入学試験 " 外国人留学生入学試験(編入学) 下旬 短大学校推薦型・社会人選抜・ファミリー推薦型入学試験 21日(土) 熟田津祭(～22日)</p> <p>【12月】 25日(金) 仕事納め 26日(土) 冬季休暇(～1月4日) " 短大冬季休暇(～1月4日)</p> <p>【1月】 5日(火) 仕事始め 16日(土) 大学入学共通テスト(～17日) 下旬 一般選抜入学試験(Ⅰ期日程)</p> <p>【2月】 4日(水) 春季休暇(～3月31日) " 短大春季休暇(～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(一般) 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</p> <p>【3月】 上旬 大学院入学試験(第Ⅲ期) " 短大一般選抜入学試験 " リーダー研修会 15日(月) 短大卒業式 19日(金) 大学・大学院卒業式 下旬 短大在学生各種ガイダンス 31日(水) 退職式 " 在学生各種ガイダンス(～4月10日)</p>
--	---

※各行事日程については変更となることがあります。