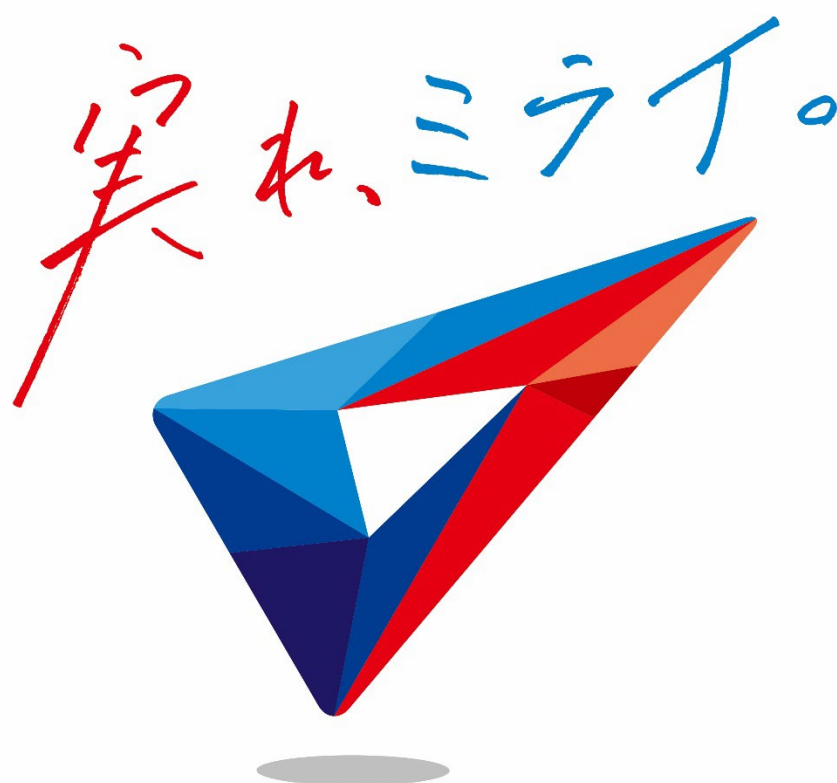


2025 年度
事業報告書



学校法人 松山大学

目 次

I. 法人の概要	1
1. 基本情報	1
2. 創設の理念	1
3. 沿革	2
4. 役員・評議員	3
5. 会計監査人	5
6. 理事選任機関	5
7. 学長	6
8. 教職員数	6
9. 組織図	7
10. 設置する学校・学部・学科及び学生数	8
11. 施設	9
II. 事業の概要	10
1. はじめに	10
2. 主な教育・研究の概要	10
3. 主な事業の展開	12
4. 2025 年度重点項目及び実施結果	14
III. 財務の概要	46
1. 貸借対照表	47
2. 事業活動収支計算書	50
3. 資金収支計算書	53
4. 財務比率	55
5. その他	56
IV. 内部統制システムの概要	58
1. 内部統制システム	58

I. 法人の概要

松山大学は、1923 年、松山高等商業学校として誕生したのがそのはじまりです。

松山に高等教育機関を設置したいという熱い思いから、当時の松山市長・加藤恒忠(号・拓川)の積極的な支援のもと、旧大阪高等商業学校長であった加藤彰廉を初代校長に選任し、郷土の実業家・新田長次郎(号・温山)の全面的な設立資金及び運営資金の提供を受け、松山高等商業学校が誕生しました。松山大学では、この三人を松山高等商業学校創立の三恩人として、また、第3代校長・田中忠夫を本学中興の祖として、それぞれ敬慕しています。

松山高等商業学校は、1944年に福知山高等商業学校を吸収合併し、松山経済専門学校と改称しました。その後、戦後の学制改革により、1949年に設立者新田家、温山会(同窓会)及び県官民の協力を得て松山商科大学に昇格し、商経学部を設置しました。1952年には地域の勤労学生の熱意に応えるために短期大学部(商科第2部)を併設しました。1989年に名称を松山大学・松山短期大学に変更し、2025年度末時点において、大学は6学部7学科、大学院は6研究科、短期大学は1学科を擁する構成で今日に至っています。2027年4月には、大学の人文学部英語英米文学科を改組し、人文学部グローバル・コミュニケーション学科(仮称)を開設するとともに、短期大学は商科第2部を改組し、地域マネジメント学科(仮称)の開設を計画しています。

1. 基本情報

名称：学校法人松山大学

住所：〒790-8578 愛媛県松山市文京町4番地2

電話番号：089-925-7111(代表)

ホームページ：<https://www.matsuyama-u.ac.jp/>

2. 創設の理念

目的と使命

松山大学及び松山短期大学は学則にて次のように教育目的を定めています。

【松山大学】経済、経営、人文、法律及び薬学及び情報を中心とする諸科学の総合的、専門的研究及び教授を行うことを目的とし、学識深く教養高き人材を養成して、広く社会の発展に寄与することを使命とする。

【松山短期大学】商業経済の実際的な専門職業に重きを置く大学教育を施し、同時に良き社会人を育成して広く経済文化の発展に寄与することを使命とする。

教育理念・・・校訓「三実」

初代校長加藤彰廉は、「校訓」として「真実」「実用」「忠実」の3つを定めました。その後、第3代校長田中忠夫が次のような解釈をまとめ、1940年の生徒要覧に掲載し、全学に周知しました。校訓「三実」は、それ以来松山大学及び松山短期大学に脈々と受け継がれています。

真実：真理に対するまことである。皮相な現象に惑溺しないで進んでその奥に真理を探り、枯死した既成知識に安住しないでたゆまず自ら真知を求める態度である。

実用：用に対するまことである。真理を真理のままに終わらせないで、必ずこれを生活の中に生かし、社会に奉仕する積極進取の実践的態度である。

忠実：人に対するまことである。人のために図っては己を虚うし、人と交わりを結んでは終生操を変えず、自分の言行に対してはどこまでも責任をとらんとする態度である。

3. 沿革

1923 年	松山出身の新田長次郎により松山高等商業学校を創立。 初代校長には、旧大阪高等商業学校長加藤彰廉を選任
1944 年	松山経済専門学校と改称
1949 年	学制改革に際し、設立者新田家、温山会（同窓会）及び県官民の協力を得て松山商科大学に昇格、商経学部を設置
1952 年	地元勤労学生その他の熱烈な要望に応じて短期大学部商科第 2 部を併設
1962 年	商経学部を発展的に解消し、経済学部及び経営学部を設置
1972 年	大学院経済学研究科(修士課程)を開設
1974 年	人文学部(英語英米文学科、社会学科)を開設 大学院経済学研究科(博士課程)を開設
1979 年	大学院経営学研究科(修士課程)を開設
1981 年	大学院経営学研究科(博士課程)を開設
1988 年	法学部法学科を開設
1989 年	松山大学、松山短期大学と改称
2006 年	薬学部医療薬学科(6 年制)を開設 大学院社会学研究科(修士課程・博士課程)を開設
2007 年	大学院言語コミュニケーション研究科(修士課程)を開設
2014 年	大学院医療薬学研究科(博士課程)を開設
2020 年	大学院法学研究科(修士課程)を開設
2023 年	創立 100 周年
2025 年	情報学部情報学科を開設
現 在	これまでに輩出した卒業生は約 86,000 名

4. 役員・評議員(2026年3月31日現在)

(1)役員

①理事 【定数 12～18 名 現員 15 名】

役 職	氏 名	主な現職等	就任年月日
理事長	新井 英夫	理事長	2025 年 1 月 1 日
常務理事(総務担当)	國貞 光弘	事務局長	2025 年 1 月 1 日
常務理事(財務担当)	作田 良三	経営学部教授	2025 年 6 月 19 日
常務理事(教学担当)	山口 巧	薬学部教授	2025 年 1 月 1 日
常勤理事	田所 竜二	元愛媛県教育委員会教育長	2025 年 1 月 1 日
理事	池上 真人	松山大学学長	2025 年 1 月 1 日
理事	大野 尚文	総務部長	2025 年 1 月 1 日
理事	原 弘美	財務部長	2025 年 1 月 1 日
理事	大城戸圭一	トヨタ L&F 西四国㈱取締役会長	2023 年 1 月 1 日
理事	大塚 潮治	元四国乳業㈱専務取締役	2023 年 1 月 1 日
理事	興梠 安	元㈱一宮工務店相談役	2023 年 1 月 1 日
理事	新田 長彦	新田ゴム工業㈱代表取締役	2023 年 1 月 1 日
理事	八石 玉秀	愛媛信用金庫理事長	2025 年 6 月 19 日
理事	山口 普	㈱フジ代表取締役社長	2024 年 5 月 31 日
理事	山下 雄輔	元㈱松山ビジネスカレッジ理事長 元ダイキ㈱代表取締役社長	2024 年 1 月 1 日

②監事 【定数 3 名 現員 3 名】

役 職	氏 名	主な現職等	就任年月日
常勤監事	宮植 信一	元松山大学経営学部教授	2023 年 1 月 1 日
監事	重松 修	重松修税理士事務所所長	2023 年 1 月 1 日
監事	新田 孝志	元㈱ニッタクス相談役	2023 年 1 月 1 日

(2)役員との契約に関する事項

①責任限定契約

学校法人松山大学寄附行為第 51 条により責任限定契約を締結している。

(i)対象役員の氏名(2026 年 3 月 31 日現在)

非業務執行理事(8 名)

田所 竜二、大城戸圭一、大塚 潮治、興梠 安、新田 長彦、八石 玉秀、
山口 普、山下 雄輔

監事(3 名)

宮植 信一、重松 修、新田 孝志

(ii) 契約内容の概要

非業務執行理事又は監事が任務を怠ったことによって生じた損害について法人に対し賠償する責任は、当該非業務執行理事又は監事が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、金 100 万円以上であらかじめ定めた額と私立学校法第 92 条の規定に基づく最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする。

(iii) 契約によって職務執行の適正性が損なわれないようにするための措置

契約の内容に、役員等がその職務を行うに当たり善意でかつ重大な過失がないときに限る旨の定めがある。

②役員賠償責任保険制度

理事会(2025 年 4 月 25 日開催)決議により役員賠償責任保険の契約更新を行った。

(i) 保険契約者

学校法人 松山大学

(ii) 被保険者

記 名 法 人 学校法人 松山大学

個人被保険者

- ・ 理事
- ・ 監事
- ・ 評議員
- ・ 理事会決議において選任された管理職

学長、副学長、学部長、短期大学長、部長級、次長級、課長級

(iii) 補償内容

- ・ 役員(個人被保険者)に関する補償
法律上の損害賠償金、争訟費用等

- ・ 記名法人に関する補償
法人内調査費用、第三者委員会設置・活動費用等

(iv) 支払い対象とならない主な場合

法律違反に起因する対象事由等

(v) 保険期間中総支払限度額

3 億円

(3)評議員【定数 18～20名 現員 20名】

氏 名	主な現職等	就任年月日
宇田 英昭	学生部長	2025 年度定時評議員会終結の時
倉澤 生雄	法学部長	2025 年度定時評議員会終結の時
藤井 和幸	図書館事務部長	2025 年度定時評議員会終結の時
松本 直樹	松山短期大学学長	2025 年 1 月 1 日
望月 雄介	経済学部准教授	2025 年度定時評議員会終結の時
石丸 忠司	元(株)フジ・カードサービス監査役	2022 年 12 月 1 日
今井 俊朗	元(株)愛媛新聞社取締役執行役員	2022 年 12 月 1 日
左納 和宜	(株)あいテレビ代表取締役社長	2022 年 12 月 1 日
田中 和彦	南海放送(株)代表取締役会長	2022 年 12 月 1 日
土居 英雄	(株)愛媛新聞社代表取締役会長	2022 年 12 月 1 日
土佐 礼子	三井住友海上火災保険(株)	2022 年 12 月 1 日
西本 牧史	元学校法人松山大学常勤理事	2025 年 3 月 6 日
逸見 雅一	元全国健康保険協会愛媛支部長	2022 年 12 月 1 日
藤本 康城	(税)藤本会計事務所代表社員	2022 年 12 月 1 日
松本 等	愛媛県生活協同組合連合会顧問	2022 年 12 月 1 日
宮内 芳郎	元愛媛県薬剤師会会長、(株)健生ファルマシア取締役	2022 年 12 月 1 日
森 聡子	元(株)松山三越総務・経営企画部部長	2022 年 12 月 1 日
薬師神 績	星企画(株)代表取締役会長	2022 年 12 月 1 日
山口 真司	(福)愛媛県社会福祉事業団理事長	2025 年 5 月 23 日
山田 幸子	元愛媛放送(株)制作部担当部長	2025 年 3 月 6 日

5. 会計監査人

名称：有限責任監査法人トーマツ

任期：2025 年 6 月 12 日から 1 年以内に終了する会計年度のうち最終のものに関する
定時評議員会の終結の時まで

6. 理事選任機関

名称：理事会

構成員：「4. 役員・評議員(1)役員①理事」を参照

7. 学長(2026年3月31日現在)

職 名	氏 名
松山大学 学長	池 上 真 人
松山短期大学 学長	松 本 直 樹

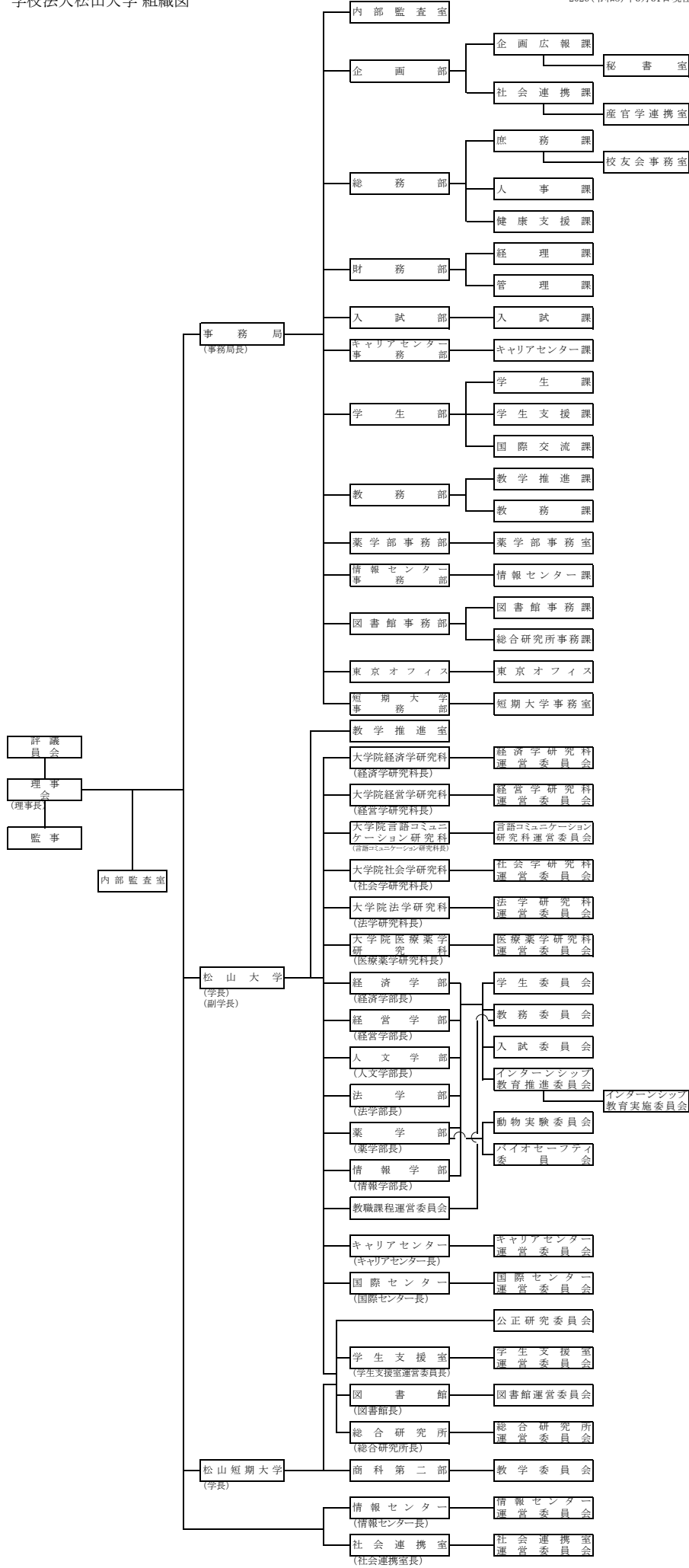
8. 教職員数(2025年5月1日現在)

		専任数	非常勤講師数
教 育 職 員	経済学部	37	22
	経営学部	39	30
	人文学部	27	46
	法 学 部	27	12
	薬 学 部	35	17
	情報学部	15	6
	短期大学	10	12
	そ の 他	0	2
	計	190	147
		専任数	事務補助職員数
事務職員		148	2
総計		338	149

9.組織図

学校法人松山大学 組織図

2026(令和8)年3月31日現在



10. 設置する学校・学部・学科及び学生数

(1) 入学数・在学者数

(2025(令和7)年5月1日現在)

学校名	学部・学科等名	開設 年度	入学 定員	入学 者数	収容 定員	在学 者数
松山大学	経済学部経済学科	昭和 37	400	443	1,600	1,721
	経営学部経営学科	〃	340	349	1,540	1,622
	人文学部	昭和 49	235	251	940	961
	英語英米文学科		110	120	440	416
	社会学科		125	131	500	545
	法学部法学科	昭和 63	215	237	860	974
	薬学部医療薬学科	平成 18	100	43	600	362
	情報学部情報学科	令和 7	120	186	120	186
	松山大学 計		1,410	1,509	5,660	5,826
	大学院					
	経済学研究科修士課程	昭和 47	5	1	10	2
	経済学研究科博士後期課程	昭和 49	2	0	6	0
	経営学研究科修士課程	昭和 54	5	0	10	1
	経営学研究科博士後期課程	昭和 56	2	0	6	0
	言語コミュニケーション研究科修士課程	平成 19	3	0	6	0
	社会学研究科修士課程	平成 18	3	0	6	1
	社会学研究科博士後期課程	〃	2	0	6	2
	法学研究科修士課程	令和 2	3	2	6	6
	医療薬学研究科博士課程	平成 26	3	2	12	6
	大学院 計		28	5	68	18
松山短期大学	商科第2部	昭和 27	100	44	200	97

(2) 収容定員充足率

(毎年度5月1日現在)

学校名	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
松山大学(大学院を除く)	100.3%	100.1%	101.2%	101.0%	102.9%
松山短期大学	91.5%	83.5%	76.0%	57.0%	48.5%

※少数点第2位四捨五入

11. 施設

(1) 土地

(2026(令和8)年3月31日現在)

区 分	面 積	所 在 地
文 京 町 敷 地	63,151.87 m ²	松山市文京町4-2、4-10、松山市清水町2丁目14-13 清水町3丁目、清水町3丁目21-1他
道 後 樋 又 敷 地	5,647.90 m ²	松山市道後樋又1-1
御 幸 敷 地	69,524.13 m ²	松山市御幸1丁目320-1、2、513-1、378-1、545他
久 万 ノ 台 敷 地	55,666.37 m ²	松山市久万ノ台、西長戸、東山町
寄 宿 舎 敷 地	1,714.14 m ²	松山市清水町2丁目14-26、清水町3丁目20-1他
墓 地 敷 地	338.00 m ²	松山市御幸1丁目521
セミナーハウス敷地	4,315.00 m ²	西宮市甲子園口1丁目78
そ の 他 用 地	887.00 m ²	今治市玉川町大字龍岡下字妙見前丁105番1、106番1 今治市玉川町大字龍岡下字明見前甲139番地1、甲139番地2
合 計	201,244.41 m ²	

(2) 建物

種 別	面 積	建 物 内 訳
文 京 キ ャ ン パ ス	70,407.96 m ²	本館、東本館、2～10号館、温山会館、50年記念館、第1体育館、 カルフル、守衛室 他
樋 又 キ ャ ン パ ス	6,675.12 m ²	樋又キャンパス、守衛室
御 幸 キ ャ ン パ ス	19,107.40 m ²	御幸キャンパス、メインアリーナ、彰廉館、弓道場、薬用植物園、御幸 第二グラウンド倉庫、クラブ アクティビティ エリア 他
久 万 ノ 台 グ ラ ウ ン ド	925.57 m ²	車庫、厩舎、部室棟、準硬式野球倉庫、アーチェリー倉庫、 陸上トラック倉庫、公衆用パイオトイレ
寄 宿 舎	2,415.08 m ²	有師寮
西 宮 地 区	646.00 m ²	温山記念会館、温山記念会館第二研修所、倉庫、物置
玉 川 地 区	298.00 m ²	玉川ボート部艇庫
合 計	100,475.13 m ²	

(3) 構築物

種 別
myu terrace（屋外ラウンジ）、陸上トラック、みゆきプール

II.事業の概要

1. はじめに

学校法人松山大学は、長期ビジョン（2024-2033）の2年目に位置づく2025年度、校訓「三実」の精神に則り、地域のニーズや課題に向き合い「地域が誇れる大学」へと邁進し、学生の学びや成長、地域社会の発展など「未来に確かな実りをもたらす大学」として、松山大学情報学部の開設をはじめ各施策の目標達成に向けて各種事業を展開しました。

2. 主な教育・研究の概要

[大学]

(1) 卒業認定・学位授与方針(ディプロマ・ポリシー)

1. 専攻分野に関する専門知識及び技能と現代社会で必要とされる教養
2. 修得した知識及び技能を社会や生活の中で活用できる実践的能力
3. 多様な人々と相互に理解し合い、協働するために必要なコミュニケーション能力
4. 変化する社会の中で、自ら課題を見つけ、学びを継続できる力
5. 社会や地域、コミュニティの発展に主体的に貢献できる行動力

(2) 教育課程編成・実施の方針(カリキュラム・ポリシー)

1. 社会で活躍するために必要な基礎的教養を身につけ、変化する社会に適応し、多様な価値観を 수용することができ、自らのキャリアを考え実現していくことができる人材を養成するために教養教育に関する科目を配置します。
2. 実用的外国語運用能力、異文化理解能力、コミュニケーション能力や心身の健康維持能力を身につけることができる人材を養成するために言語文化及び健康文化に関する科目を配置します。
3. 各学部学科では、専門分野を生かすことで地域を発展させることができる人材を養成するために、各学部学科等に応じた教育プログラムを編成します。

(3) 入学者受入れの方針(アドミッション・ポリシー)

1. 物事の本質を見極めるために主体的に学ぼうとする人物
2. 学びを実社会で積極的に活用しようとする人物
3. 自己や他者と誠実に向き合い、信頼関係を構築しようとする人物

[短期大学]

(1) 卒業認定・学位授与方針(ディプロマ・ポリシー)

「専門的な観点」

広く社会的問題に関心を持ち、その解決にあたる事が出来る実践的知識を修得することで、時代の要請に応えられる人材となります。具体的には、経営学・経済学・法学関連の基礎知識を理解し、英語を学び利用できる表現力を持つこと、また、ITスキルズなど情報関連科目を履修することで情報技術を利用できる技能と情報を活用した思考力・判断力を身につけます。その結果、今日のグローバル化した情報社会に適応できる人材として、地域社会や企業における有為の存在となります。また、より高度な学修を続けることを目的として4年制大学に編入する際に必要とされる基礎的な知識と技能や思考力を身につけます。このような観点から十分な評価を得た学生を卒業認定し、学位を授与します。

「良い社会人の育成の観点」

社会生活において、他者と誠実に向き合い、嘘偽りのない信頼関係を築くことができる倫理的な姿勢、積極的に人と交わりつつ、自らを謙虚に、そして互いの意見を尊重し共有しようとする姿勢をもった学生を卒業認定し、学位を授与します。

(2) 教育課程編成・実施の方針(カリキュラム・ポリシー)

「専門的な観点」

本学のカリキュラムは、教育理念を実現するために、教養教育科目、言語文化科目、健康文化科目、基礎教育科目、専門教育科目の5つの柱から編成されています。

教養教育科目および言語文化科目、健康文化科目においては、社会的なニーズに応えた多彩な科目の中からそれぞれが自分の目標に合った科目を選び、学ぶことができる選択制となっています。グローバル化の中で必要とされる英語は言語文化科目の中で学びます。また、日本語での表現力を磨く文章表現の講義は教養教育科目に配置されています。生涯スポーツ論を通して健全な身体の育成を図ります。そのほか教養教育科目では専門科目の学習の上で基礎となる教養を身につけます。商学分野における専門的な知識を身に付けた、実践的職業人を育成するために、専門教育科目として、専門基礎科目および経営学関係科目、経済学関係科目、法学関係科目を配置し、それぞれが自分の目標に合った科目を選び、体系的に学ぶことができる選択制としています。専門基礎科目では、簿記原理や経営学総論、経済学（近代経済学入門）、会計学通論など、経営学関係科目では、経営分析論や中小企業論、貿易論などが履修できます。経済学関係科目では、マクロ経済学、国際経済論や財政学、金融論などが履修できます。法学関係科目では、政治学原論、民法総則、民法物権、会社法、家族法などが履修できます。

「良い社会人の育成の観点」

教養豊かな良識ある社会人の育成のために、教養教育科目に哲学や心理学、IT スキルズなどを配置しています。基礎教育科目において「一般基礎演習」を必修科目として、短期大学での学習に最も基礎となる学力やコミュニケーション能力を身に付けることを企図しています。一般基礎演習の履修学生を指導する指導教員制度を採用して、指導教員が学生一人一人のおかれた状況について認識し、講義時間外における指導も含めて、将来の良い社会人が育成されるように教育活動が実施されています。

(3) 入学者受入れの方針(アドミッション・ポリシー)

「専門的な観点」及び「良い社会人の育成の観点」

本学は、建学の精神である「真実・実用・忠実」の校訓「三実」に基づき、商業経済の実践的な専門職業に重きを置く大学教育を施し、実社会において有為の人材養成を目指しています。この教育活動を通して「知識・理解」「思考・判断」「技能・表現」の観点から十分な評価を得られるに足る素質を持った人材、そして、良い社会人として本学を卒業していくことができる素質を持った人材を求めます。

そのために、本学では2年間の教育指導を行うにあたり、具体的には、次のような人物を求めています。

1. 短期大学で学ぶにあたり必要となる基礎的な学力とコミュニケーション能力を有している者。
2. 明確な目的意識を持ち、チャレンジ精神を発揮して自己の目標の実現のために努力する者。
3. 知的好奇心に富み、得た知識を仕事に活かして良い社会人として社会に貢献したいとの意欲を有する者。

3. 主な事業の展開

[法人]

(1) オフィシャルウェブサイト等リニューアル

学校法人松山大学オフィシャルウェブサイトをリニューアルし、情報の再整理、モバイル対応、デザインの刷新、セキュリティ基盤の強化等を図りました。他にも入試情報サイト、薬学部、人文学部グローバル・コミュニケーション学科、短期大学地域マネジメント学科の特設サイトをリニューアル又は新設し、大学ブランドを向上させ、魅力をより効果的に発信する体制を整えました。

(2) 情報学部設置に係る環境整備

情報学部設置に伴い進めていた新校舎（10号館）の工事を完了させ、竣工式（2026年1月30日）、完成披露内覧会（2026年3月5日）をそれぞれ執り行い、2026年度からの供用開始に向け教育研究環境を整備しました。

(3) 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

2027年度より新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し、新学科の認知拡大からターゲット層の理解促進・志願意欲の醸成を図りました。

(4) 空調設備の整備

9号館4階の空調設備更新を行い、実験室の安定稼働や光熱水費の削減を図りました。また御幸キャンパス彰廉館（1階：柔道場、2階：剣道場）に空調設備を設置し、安全に課外活動に取り組める環境を整えました。

(5) 事務職員の組織改革の推進

事務職員の役割を明確化し、周知しました。組織のスリム化に向けて管理職構造の適正化を図り、業務移管・統合・組織再編を推進し、組織運営の最適化を推進しました。

[大学]

(1) 教育の質保証・教学マネジメントの推進

教学IR体制の整備、アセスメントポリシーの策定・見直し、各種学生調査やGPAデータの活用を通じて、学修成果の可視化と教育改善に向けた基盤整備を進めました。また「改善活動ポートフォリオ」の運用を開始し、中期計画に基づく点検・評価体制を強化しました。

全学FDでは参加率100%を達成し、教育改善に向けた全学的な意識共有を図りました。

(2) 人文学部グローバル・コミュニケーション学科の設置構想

人文学部グローバル・コミュニケーション学科の設置に向けて、カリキュラム等の検討を行いました。コミュニケーションを単なる情報伝達ではなく、価値観や立場の異なる他者と関係を築き、協働するプロセスとして学び、「地域文化交流」「グローバル・スタディーズ」「国際文化」の3領域を通じて、地域と世界を多面的に理解する力を養うことを特徴とした学科構想を取りまとめました。

(3) 高大連携・社会連携の強化

本学専任教員全員の専門分野と講義テーマを掲載したパンフレットの作成、愛媛県教育委員会との連携協定を土台とした特別連携校制度を開始し、高大連携を推進しました。また、「キャリアミライ事業」を開始し、企業連携等を強化したほか、法人が四国総合通信局、愛媛県警察本部、愛媛県

教育委員会との間で締結した連携協定に基づいて、地域・行政機関との連携基盤を拡充しました。

(4) 入試制度改革の推進

2026 年度入試より、これまで一部の学科のみが実施していた一般選抜Ⅰ期日程を全学部・学科で導入しました。また、教学会議を中心に入試制度の枠組みを整理し、学部・学科ごとの個別対応にとどまらない、全学的に統一された入試制度設計を進めました。特に推薦型入試については、社会の動向や受験生を取り巻く環境の変化を踏まえ、学力型入試の導入等を検討・決定しました。

〔短期大学〕

地域マネジメント学科の設置構想

短期大学商科第2部を改組して、地域マネジメント学科を設置する構想を取りまとめました。従来の強みである大学編入学支援を継承しつつ、資格取得支援及び就職支援を新たな教育の柱として体系化すると共に、夜間制から昼間制へと移行することで、地域特性を踏まえ、今まで以上に社会的ニーズに応える新たな短期大学を目指します。

4.2025年度重点項目及び実施結果

①法人

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	オープンキャンパス及び大学説明会業務を企画広報課に移管し、2026年度からの高校訪問実施計画については企画広報課と入試課が協働して策定した。
		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。	年間取材スケジュールの制作は未完了。接触者データについて2026年度の目標値の設定に向けた分析を開始した。
		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。	2025年度より導入している接触者データを分析して、高校訪問等エリア戦略を検討した。
		情報学部設置	設置計画の確実な履行	企画広報課	関係部署と連携しながら、文部科学省が求める設置計画履行状況調査に対応する。	計画通り履行できた。関係部門と連携の上、文部科学省に設置計画履行状況調査を提出した。
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	現状の問題点の洗い出し。	国立情報学研究所が公開している高等教育機関向け「情報セキュリティ対策のためのサンプル規程集」等を参考に、情報センター課において、セキュリティポリシーの改正案を作成中である。
			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	現状の問題点の洗い出し。	情報インフラ等の更新計画(5ヵ年計画)を改めて策定し、5年計画の1年目として、利用者数の多い教室の主要機器(集約・サーバスイッチ)のリプレイスを実施した。
		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。	2025年度から国の修学支援新制度の支援対象拡大(多子世帯)に伴う採用者が増加したため、学内の経済支援型奨学金制度等の現状の課題や在り方について検討しているが、課題解決案の策定には至らなかった。
				国際センター課	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・受入れ方策を元に中期的な人数の目標値を定める。	留学生の派遣については、50名以上を目標とし、受入れ人数は25名とすることとし、中期的な目標値を定めた。
		「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。	寄附金事業について抜本的な見直しを図ることとしたため、目標額等を明文化できなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
	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。	学内APの電波干渉およびスループット向上を目的として、2025年9月1日に、大学が設置しているAPの帯域のうち、2.4GHz帯の利用を停止し、5GHz帯のみでの運用を試験的に実施している。また、10号館の第1無線LANと、第2無線LANのAPを整備した。
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。	2026年度に実施するための予算の計上を行った。
		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。	法人の学生支援の在り方、財務状況等を鑑み、2026年度の新規入寮募集を一旦停止した。
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	社会連携室運営委員長と連携し、大学の社会連携活性化に寄与するための事務組織改編について検討する。	高校側からの要望を柔軟に受け入れられる体制とするため、2026年度から高大連携の窓口を入試課から社会連携課へ移管することとし、そのための準備及び調整を行った。
				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。	社会連携室の組織改編(案)の策定を行い、運営委員会で方向性については承認されたが、部署横断による規程改正、適正人員等などの検討は未実施。
	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。	リサーチ・アドミニストレーター(URA)の配置に向けて総合研究所職員が資格を取得するための研修を受講中である。また、リサーチ・アドミニストレーションシステムを整備に向けた他大学調査を行った。
	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。	愛媛県、松山市を中心に各連携先との取組を実施した。地方公共団体との新たな連携協定締結には至っていないが、四国総合通信局、愛媛県警察本部、愛媛県教育委員会とそれぞれ連携協定を締結した。
		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。	URAの資格を取得するため、研修を受講した。HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。キャリアセンター課が企業に発送する「求人のための大学案内」に、産官学連携に結び付くチラシを作成し、約3000社へ同封した。
				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。	検討・実施に至らなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
			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）。	社会連携室運営委員会でコミュニティ・カレッジの見直し（講座カテゴリ、スケジュール、講師の雇用形態等）について審議した。見直しの方向性は承認されたが、関連規程の改正は未実施。
		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。	2025年8月より開始した「松大の先輩達」という温山会の公式SNSの運用により温山会の認知拡大を行った。
	地域との連携強化	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。	避難場所・避難所の運営マニュアルについては、松山市危機管理課の指導のもと、ほぼ完成した。
		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。	自治体・地域・法人による連携体制の構築は図れなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	経常費補助金については、これまで申請要件を満たしていなかった項目の洗い出しに一部着手したものの、十分な整理・精査までには至らなかった。 また、申請要件や算定方法に関する理解は進めることができたが、申請対象項目の検討に活用できる資料の作成まで完了させることはできなかった。
				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。	「教育の質に係る客観的指標」の実現し得る項目を洗い出し、2025年度あるいは2026年度の申請に向けて取り組んだ。 「総合改革支援事業」は申請には至らなかったが、得点化し共有する取組を行った。
		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。	松山市及び市内他大学と連携した、新たなふるさと納税型寄附金の事業創設に向けた協議を行った。
		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。	樋又キャンパスソーシャルコモンズ内店舗については、立地及び集客面において課題があり、店舗収益以外の新たな展開を検討することにした。企業広告を掲出するデジタルサイネージの設置に向けても協議を進めている。
	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	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。	2026年度入学者確保に向けた施策に掲げられた取組みについて、定期試験日程の調整、FD討論会の実施、オープンキャンパス等各種イベント開催や高校訪問の実施、SNSによる薬学部情報発信、総合型選抜入試で各種活動実績型の新設、愛媛県薬剤師確保促進事業への参画等、実施した。
				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。	入試委員会において2023年度～2025年度の入試結果の分析並びに比較・検証を行った。
		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。	2023年度決算値より印刷製本費は減少しているが、紙代の上昇もあり、引き続き担当部署との協議を進める。
		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。	新財務システムの業者が決定し、2026年度の予算執行からの稼働に向けて定期的な打合せを実施した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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。	いくつかの機器については更新を行い、未実施の箇所については検討を行った。
			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。	契約を見直し、最適化をはかった。
		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。	私立学校施設整備費補助金事業の研究装置「ガスクロマトグラフ飛行時間質量分析計」を申請したが不採択となった。また、同事業の追加募集があり、研究設備「オールインワン蛍光顕微鏡」を申請したが、こちらも不採択となった。
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。	体系的なSD研修等の具体的施策案を検討したが、SD委員会で審議するまでには至らなかった。
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。	導入事業者と打合せを重ね、標準機能の範囲内で実務に即した環境を整備した。入力項目の最適化や権限別の承認ルート設定など、機能を最大限に活用した調整を行い、円滑なシステム移行に向けた準備を整えた。
				人事課	新人事給与システムの稼働。	マスタ設定、コンバート作業等を行い、2025年10月から新人事給与システムの稼働を開始しており、運用しながら不備の修正を行った。
				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。	新人事給与システムを2025年10月から、新財務会計システムを2026年4月から稼働させることとした。 RPAについては、検証を兼ねて情報センター課にてパッケージシステム間のデータ連携に利用することとした。
		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。	係長・管理職登用の審議の手順見直しと他大学の情報収集に努めると共に、「事務職員のあるべき姿」を折られて引用し定着化を図った。
		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。	10号館運用開始に伴う施設設備管理の担当部署について関係課で協議を進め業務委託化を検討すると共に、情報センター課を事務局としてDX認定取得に向けた体制整備を行った。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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。	2024年4月からの2年間において、部の統合を随時実施し、15部20課であった組織を2026年4月時点では11部20課へ再編成した。
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。	2025年10月1日施行の改正育児・介護休業法に基づき、3歳から小学校就学前までの子を養育する職員を対象として、新たに「育児のための時差勤務」または「養育両立支援休暇」を選択して利用できるよう制度を整備した。

②大学

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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	アクティブラーニングを行う授業数の現状を把握した。FDは「教育の質」の共通認識を持ってPDCAを回すことに重点を置いて実施した。SPODの研究会は周知専用のウェブページを作成し毎回徹底して周知した。
				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。	【教養教育】 全学共通教育検討委員会が設置され検討を進めているが、(1)の目標実現を主体的に推進するしくみは確立されていない。(2)に関しては、アクティブラーニングの手法を積極的に活用することを想定した「教養実践科目」の新設について検討を行った。 【健康文化】 現状分析の結果から、アクティブラーニングの手法を取り入れた科目は全体の79.3%に達していた。課題としてアクティブラーニングの手法の中で「プレゼンテーション」を取り入れている科目が少ないことが挙げられる。授業でのアクティブラーニングの手法として「プレゼンテーション」を挙げている教員に対し、具体的な実施内容についてのヒアリングを行い、内容を精査した。 【教職】 FDにおいて、教職課程におけるアクティブラーニングの現状を把握した。教職科目の特質から、ほとんどの授業においてアクティブラーニングが実施されていることが確認された。 【司書】 授業にはアクティブラーニングの手法を積極的に取り入れると同時に、第111回全国図書館大会愛媛大会の分科会に受講生を参加させ、全国で活躍する実務家のプレゼンを直接見聞することで効果的な学びを促した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	未実施。今後は目標(特にアクティブラーニングの数値目標)自体が適切かどうかも含めた議論をおこなう。
				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。	授業アンケートを参考に高評価だった教員を講師としてFDを実施し、グループワークの手法が教授された。
				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。	英語英米文学科は、もともとアクティブラーニングを取り入れた科目が多くあった。新学科への移行に伴い更に増える見込である。社会科学部では、未実施だったため、来期中に検討する。
				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。	法学部教育におけるアクティブラーニングを抽出しながら、教員自身のアクティブラーニングに対する認識を改めた。アクティブラーニング実施計画の見直しを行った。
				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。	12月4日にアクティブラーニングの教育手法に関するFD研修会を開催した。アクティブラーニング手法の導入について、各科目担当者へシラバス入力に併せて調査を行ない、学部専門科目に大学で設定されたアクティブラーニング要素のいずれを含んでいるかを把握した。実施および評価の計画についての確認は実施できなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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	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。	GPAを進級・卒業判定に用いることは難しく、退学勧告等での活用までにとどめている。 教育評価制度の足掛かりとして教員活動自己点検・評価表(2024・2025年度)を実施した。
				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】 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測するための指標を検討する。 【司書】 新学部の設置に伴い、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。	【教養教育】 (3)については一部の科目について履修希望者の上限を確定することが出来た。 【言語文化】 言語文化科目の英語基礎科目では、シラバスが統一されていない同一科目において、基準点に基づく成績の標準化を行った。 【健康文化】 (1)同一科目の成績評価基準の異なる科目が5科目みられた。同一科目で成績評価基準を統一することについて、担当者にヒアリングを行った。2027年度シラバスに向けて調整中である。 (3)これまで継続して行ってきた履修調査等から、適正な履修人数での開講クラス数を概ね達成できている。 履修条件の適正化に向けて、多人数履修の場合の抽選方法について、検討を始めた。 【教職】 「教育実習入門」を履修した学生の成績の推移について意見交換を行った。また今年度前期に「教育実習入門」を履修した学生の後期の成績についても担当者間で情報共有および意見交換をおこなった。主な観点としては、授業における学習態度、GPA、取得単位数、教員採用試験の受験意思などである。 【司書】 情報技術関連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を実施する方針と、登録者数が偏りがちな演習科目の履修人数の上限を設定し、クラス分けにGPAを活用する方針で、次年度より運用する。
				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。	(2)(3)(4)についてはキャップ制導入の議論においてGPA推移をデータで確認した。その結果、毎年1年次のGPAは2020年度をピークに成績上位者の割合が低下。2年次になるとすべての年度でGPAは低下していることを確認。対策としてキャップ制導入を検討したが合意には至っていない。 (1)(5)については未実施

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				経営学部	授業の教育の質を向上させる実施計画の策定。	執行部内で学生が自身の現在地をどう確認してすべきかの基準について打ち合わせを行い基準を学部内で検討する必要があることが確認された。
				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。	両学科で、GPAを活用した取組みについて、成績優秀者の履修制限緩和について検討したが、決定に至らず、検討を継続する。
				法学部	現状分析及び課題抽出。	FD研修会において、1年次の必修科目の憲法Ⅰ、刑法Ⅰ、民法Ⅰについて履修状況と単位取得状況について検討を行った。現状の教員の人数では対処することができないが、これらの科目において再履修クラスの開講の必要性について意見が出された。
				薬学部	GPAを活用した新たな取組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。	GPAを活用した新たな取組については検討できなかった。アンケート結果を踏まえた教育改善検討は、薬学部の専任教員を3グループに分け、担当科目に関する自己点検と進級率向上のための方略を扱う薬学部FD討論会として後期に実施した。
		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	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。	教学IRプロジェクトチームを設置し、教学IRの体制強化策を始動させた。学部・学科・研究科のアセスメントポリシーの見直しを依頼し、全学アセスメントポリシー策定の検討を開始した。
				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。	(1)(2)(6)に関する情報として、新入生の数学学力テストを実施。また、GPAの経年変化データを収集し、教授会メンバーに公開した。(3)について、アセスメントポリシーを学部教授会で再確認をおこなった。
				経営学部	教育成果を可視化するための実施計画の策定。	執行部内でポリシー等について変更する必要があるか検討し、次年度に教授会で確認することとした。
				人文学部	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。	英語英米文学科は、新学科設置申請の過程で、新カリキュラムを作成した。社会科学部では、カリキュラム改革を検討し、4単位の講義を2単位×2に分割する案などを検討し、新カリキュラムを作成した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				法学部	現状分析及び課題抽出。	ディプロマポリシー改正に伴い、カリキュラムマップに新たなディプロマポリシーを記載した。アセスメント・ポリシーの内容を見直し、現状から変更の必要はないことを確認した。
				薬学部	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。	実施計画に挙げたいずれの項目も実施することはできなかった。一方で、2024年度から検討を進めてきたアセスメント・ポリシーの策定については完了し、それに基づいて教育活動に対するデータの収集及びその評価をするための具体的なアセスメントプランを計画した。そのプランについて、一部実施した。
	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。	未実施。「学習目標の明確化」はカリキュラム改訂の過程でなされるため、この項目自体は議論されていない。
				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。	執行部及び教授会で検討することができなかったため、次年度に実施する。
				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。	英語英米文学科は、新学科設置申請の過程で、策定した。社会学科は未実施であるため、来期中に行う。
				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。	ディプロマ・ポリシー改正に伴い、カリキュラムマップの見直しを行った。法学部の設置するコースと学生の主体的な学修の促進との関係について整理することを課題として抽出した。
				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。	松山大学薬学部外部評価委員会より、ディプロマ・ポリシーと校訓「三実」との関連性をより明確に示すことが望ましいとの意見が示された。これを踏まえ、2026年度は当該意見を基に、ディプロマ・ポリシーの見直しについて検討を進める。
		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。	卒業生調査を圧着はがきにしてコストを下げ、開封率向上を図った。抽選で30名に大学グッズを進呈することで回答率の向上も図った。 学修ポートフォリオのGPS-Academic2025のデータを追加した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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り組みの推進	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。	【教養教育】 教養実践科目について検討し、人事の要望を行った。 【教職】 愛媛大学と連携し、介護等体験の事前指導としての講演会を計画・実施した。 【司書】 司書課程と司書教諭課程の複数科目で、松山市内の学校と社会教育の施設のほか、愛媛大学図書館との連携を行い、受講生の学習意欲を高めることができた。また企画広報課と協力し、松山大学HP上で成果報告を行った。
				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。	具体的目標(1)はすでに地域科目群で実施されている。(2)(3)はその必要性を含めて議論する必要性があるが、実施に至っていない。
				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。	執行部及び教授会で検討することができなかったため、次年度に実施する。
				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。	英語英米文学科では、新学科に地域連携の科目を新設することになった。社会学科では、企業等との連携を図る科目として、新たに1科目増やすことを決定した。
				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。	リレー講座(自治体)において、新たに松山海上保安部、愛媛県司法書士会にも出講を依頼し、愛媛県司法書士会とは今後の連携の可能性について懇談を行った。 課題解決型の授業の取組みについて構成員に意見を聴いた。 課題解決型授業を意識して、科目名の変更を行った。
				薬学部	既存の科目の内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PBL型学習を含む科目数を増加できないかを検討する。	既存科目への地域課題を題材とした内容の追加や、連携授業が可能な企業の選定、PBL型学習を含む科目数の増加について、検討することができなかった。薬学実践実習の実施計画策定と合わせて、次年度も引き続きこれらの課題についての検討を行う。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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。	【教養教育】 課題解決力向上に資する目的で、教養実践科目の新設について検討し、人事の要望をあげた。 【健康文化】 課題解決力向上に必要なスキルを授業に取り入れるための検討をした。 【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、昨年に引き続き履修モデルの整合性を担当者間で確認しながら運用を行った。 【司書】 情報技術に関する外部講師を招いた特別授業の計画は、講師急病のためキャンセルとなった。このテーマの教育プログラムを次年度以降に検討・更新した内容で再調整する。
				経済学部	スキルの体系化とプログラムの策定。	未実施。示されている具体的目標自体が抽象的であるため(例えば「課題解決力」の定は「課題」によって異なる)議論の方向性が見いだせなかった。
				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。	執行部および教授会で検討することができなかったため、次年度に実施する。
				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。	英語英米文学科は、新学科設置申請の過程で、検討した。社会科学科では、未実施。次年度中に行う。
				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。	法学部FD研修会において、当該教育プログラムに関わりのありそうな取組みについて構成員に意見聴取を行った。また、課題解決の前提となる、課題発見のために学術講演会を開催した。
				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。	4年次から6年次の「卒業研究1～3」において、課題解決(問題解決)力向上に必要なスキルを定め、ルーブリックを用いた評価体系を整備した。今後は、既存科目の中から課題解決能力の醸成に必要なスキルを習得するのにふさわしい科目がないかを検索し、それらを各学年に縦断的に配置していくことを検討する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	全学共通教育プログラムの実施体制を整備する。	「全学共通教育の検討について(第二次答申)」を踏まえて、教務委員会に全学共通教育検討小委員会が設置され、検討が行われた。
				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】 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・司書教諭課程に関係する事項について、必要に応じて協力する。	【教養教育】 全学共通教育プログラムの実施体制の整備に関連して、全学共通教育検討委員会から学長に要請を行って懇談を持ち、現状と課題について、関係者間で認識のズレを把握した。 【言語文化】 言語文化科目(英語)は、新カリキュラム(初年度)を実施した。 【司書】 全学共通教育プログラムのなかで、情報リテラシー教育、インクルーシブ教育など、司書課程・司書教諭課程に関係する事項について、いつでも協力できるトピックを精査し、協力実現に備える。
		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	教学推進室	教養教育の実施体制を再構築する。	教養教育の部会等のあり方が見直され、新体制での運用が開始された。
				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。	【教養教育】 いわゆる「楔型」の教育プログラムの体系が委員会に提示され、それに沿って議論は行った。教養教育部会に代わるものとして全学共通教育検討委員会を設置している。 【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、レファレンス資料の活用方法など、学生が図書館と情報技術を活用するための基礎Tipを意識し、最新の情報と事例を収集した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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。	【教養教育】 いわゆる「楔型」の教育プログラムの体系が委員会に提示され、それに沿って議論を行った。 【教職】 教職課程履修者の教員志望を高めるための取組について現状を確認した。初年次授業において、教育現場で活躍する教員を招聘することに加え、フリースクール等での体験活動の導入を進めることにした。 【司書】 本課程がこれまで培った司書教育を伝えるべく、本学卒業生で現役の公共図書館司書3名を招集し、低学年次から受講生に縦のつながりを意識させる講演会を開催した。
		4)キャリア教育の質化	(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。	【教養教育】 キャリア教育プログラムにも資する教養実践科目の新設について検討を行い、人事要望をあげた。 【教職】 教員採用試験合格者の体験談をガイダンスに組み込むための具体的な議論を行った。議論を踏まえ、教育実習や教員採用試験を間近に控えた3年生を対象としたガイダンスに組み込むことにした。 【司書】 『松山大学司書課程年報』第31号に、正規職員として活躍する卒業生の男性司書へのインタビュー記事を掲載した。前号と合わせ、卒業生の活躍ぶりと実例を伝えるために履修ガイダンス時に学生に配布した。
				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。	2026年度の研修参加学生数(履修者数)が75名となったことを実施委員会にて報告した際に特に意見は出されなかった。次年度は量的水準維持するには90名が妥当であるか検討する。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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掛け合わせた科目の導入	(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。	未実施。「学部横断専門科目」の必要性がカリキュラムの中で位置づけられない。
				経営学部	学部間連携の推進及び複数の専門分野を掛け合わせた科目の導入について実施計画の策定。	執行部及び教授会で検討することができなかったため、次年度に実施する。
				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。	英語英米文学科は検討中。社会学科では、法学部との連携を検討したが、条件が合わず、断念した。今後、経済学部との連携を検討する。
				法学部	関係学部との調整。各種規程の整備。	学部横断科目開講の可能性について検討を行った。例として、商法と経済合理性に関する科目、行政学と経営学に関する科目、国際関係と政治学に関する科目など。
				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。	学部横断専門科目の策定について検討を行うことができなかったが、試験的に薬学部の学生が他分野の学習内容に触れる機会を持てるように文系学部や情報学部の教員と情報交換した。
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】 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。	【教養教育】 大きな進捗はなかった。 【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した。また、e-learning科目を導入した。 【健康文化】 継続して健康生活科目（実技を含む）での効果的なオンライン授業について検討した。 【司書】 松大UNIPA、Moodle等のシステムを活用した授業を実施し、オンライン上で受講生との双方向コミュニケーションを取る機会を維持継続している。
		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	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。	特出しているICT活用を実施している授業科目担当者によるFDは講師のスケジュール調整がつかず開催できなかった。徳島大学の「授業へのAIの活用」の参加者はいなかった。自主学習に対するICT活用方法に関するFDは計画ができず開催できなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	【教養教育】 大きな進捗はなかった。 【健康文化】 ICTを活用した授業を実施している担当者からヒアリングを行い、内容を精査した。 【教職】 8月に実施したFDにおいて、ICTを用いてアクティブラーニングを進める授業方法についての情報交換を行った。その後もICTを上手く活用しながら授業をおこなうことの重要性についての議論を継続した。 【司書】 令和7年10月開催の全国図書館大会愛媛大会 第4分科会(図書館業界に導入された生成AIとその次の段階に起こることを取り上げた)に参加したことで、司書教育におけるICT活用の現状と問題点を整理できた。
	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。	(1) 情報インフラ等の更新計画(5カ年計画)を改めて策定した。5年計画の1年目として、利用者数の多い教室の主要機器(集約・サーバスイッチ)のリプレイスを実施した。 (2) 学内APの電波干渉やスループットの低下への対策として、2025年9月1日から大学が設置しているAPの帯域のうち、2.4GHz帯の利用を停止し、5GHz帯のみでの運用を試験的に実施している。
				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。	卒業時学生調査の大学生活やカリキュラムの満足度、成長実感などを抽出して公表した。卒業時学生調査を継続することとし、エンロールマネジメントの性格を強めるために主にDPの達成度を訊く構成に変更した。
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。	教学会議にて入試制度の大枠を決める運用を行い、全体的な統一感を取れるようになってきた入試制度、特に推薦型入試について社会の動向に合わせて変更を検討し、決定した。スポーツ専門型入試の課題について共有した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
	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。	2025年度より高大連携プログラムについて、本学の専任教員全ての専門分野並びに講義テーマを掲載したパンフレットを作成し、各高校に向けて訴求した。前年度より模擬講義の依頼が微増した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	正課外活動支援方針に基づき、公認サークルからの複数の要望について優先順位を検討し、老朽化への対応が必要な御幸キャンパス彰廉館1階柔道場および2階剣道場に空調設備を設置した。また、その他の要望についても検討を行い、2026年度事業計画として要望した。
		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・制度については、ガイダンスやリーダー研修会、UNIPA等を通じて随時周知しているが、認知度を測るためのアンケート調査は実施できなかった。アンケートについては、設問や評価基準等を含め学内で統一して実施することも検討した。
		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	教学推進課	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。	GPAを活用した修学指導(松山大学における修学指導の運用に関する細則に基づく修学上の指導)をベースに、各学部で学生の学修状況を把握するとともに引き上げのための取組の検討や実施を求めた。
	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。	10月9日に2025年度 第1回学生支援室FD・SD研修会を開催し、学生支援の現状、具体的対応事例、特性のある学生へのかかわり方について理解を深めることを優先したため、認知度を図るためのアンケート調査の実施は出来なかった。アンケート調査については、設問や評価基準のばらつきを避けるため、学内で統一した実施についても検討した。
				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。	アンケート調査の項目および方法について検討を行い、学生支援室運営委員会構成員である教育職員の担当授業履修者を対象にアンケート調査を実施することを基本方針とし、2026年度に調査実施依頼を行うこととした。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	学生支援室運営委員会と共催して、学生支援室のサポート体制や対応事例を踏まえた特性のある学生の関わり方に関する研修を実施した。今年度開催する全ての研修において、オンデマンド受講も可能な方式とした。
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。	2026年度に予算化した。
			(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。	(1) 情報インフラ等の更新計画(5か年計画)を改めて策定した。5年計画の1年目として、利用者数の多い教室の主要機器(集約・サーバスイッチ)のリプレイスを実施した。 (2) 学内APの電波干渉やスループットの低下への対策として、2025年9月1日から大学が設置しているAPの帯域のうち、2.4GHz帯の利用を停止し、5GHz帯のみでの運用を試験的に実施している。
				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、学生が利用した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。	文京キャンパス全体で改修計画を立てることとしたため、図書館の具体的な改修計画等の作成には至らなかった。 「レファレンス・サポート・スタッフ」については、諸般の事情により運用を見送った。
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。	2025年度から国の修学支援新制度の支援対象拡大(多子世帯)に伴う採用者が増加したため、学内の経済支援型奨学金制度等の現状の課題や在り方について検討しているが、課題解決案の策定はできなかった。
				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。	現状の留学生の奨学金制度等の確認を踏まえて、外国人留学生及び海外留学志望の学生に対して、アンケートを実施した。
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。	PIERでは、過去に開催していた「社会人と学生の交流会」を温山会協賛のもと再開し、「卒業生とのキャリアトーク」と題して座談会を実施した。POPでは、特別指導員による手話講座を開講するとともに、オープンキャンパス当日に怪我や病氣等により配慮が必要となる参加者に対して支援を行う実践の場を設けた。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	他大学を訪問して「地域志向活動助成金制度」についてのヒアリングを実施した。実施要領等の詳細設計については、他大学の事例との比較検証および本学への適応性を精査中。
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。	【教養教育】 キャリア教育にもつながるような教養実践科目の新設に向けて検討を行い、担当者の人事の要望をあげた。 【教職】 教員採用試験合格者の体験談をガイダンスに組み込むための議論を行った。議論を踏まえ、教育実習や教員採用試験を間近に控えた3年生を対象としたガイダンスに組み込むことが、有効な方策の一つとして検討された。 【司書】 司書資格を取得した、令和7年度4回生の就職活動に対応するため、図書館職員採用試験対策問題集を図書館4F書棚上に設置し、希望者に受験指導を個別に行ったところ、うち1名が松山市立図書館に正規採用が決定した。
				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。	年間プログラムの見直しにより、①低年次を対象としたゼミ訪問(ミニ就職セミナー)の実施を強化②採用活動の早期化・長期化に対応した合同企業セミナーの年2回開催へ拡充③入社前教育プログラムの試行を開始した。またキャリア教育の2026年度後期の教養教育特殊講義(キャリア)について提案し承認を得た。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
		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。	内定届提出時に新アンケート調査にて学生満足度調査を実施した。2026年度の就活モデルを作成し、2年次生、3年次生のガイダンス等で周知を行った。企業との連携強化のための新規事業（キャリアミライ事業）を計画した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築をした。(2)は、他課が企業に発送する「求人のための大学案内」に産官学連携関連のチラシを作成し約3000社へ同封した。(3)は、URAの資格を取得するため研修を受講した。
				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。	総合研究所と連携し、HPリニューアルに伴う情報発信の基盤再構築を優先課題として完遂した。全教育職員への連携調査については、刷新された発信プラットフォームの運用状況を見極めた上で、より実効性の高い調査項目を設計すべく、次段階のタスクとして整理した。
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。
				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。	総合研究所と連携し、HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行い、産官学連携支援体制を整えた。
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	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千葉商科大学を訪問しヒアリングを実施した。四国総合通信局、愛媛県警察本部、愛媛県教育委員会とそれぞれ連携協定を締結した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	(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。	社会連携室運営委員会でコミュニティ・カレッジの見直し(講座カテゴリ、スケジュール、講師の雇用形態等)を審議し、方向性について承認を得たものの、講師の雇用形態変更や講座再編は、既存の講師陣や受講生への影響が極めて大きいため、抜本的な見直し及び関連規程の開催は実施は見送った。
		2) 学外での取組みの強化	(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。	四国中央市教育委員会との協議により、12月19日に新宮中学校20名に対し、情報学部と連携し、中学生対象としては初めてのオーダーメイドオープンキャンパスを実施した。
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。	規程制定に先行して、学生の主体的な活動を迅速に支援すべく、Googleサイトによるワンストップ窓口を構築した。まずは本サイトの運用を通じて、学生と地域の連携における具体的な課題や手続き上のニーズを収集・検証し、それらを反映させたより実効性の高い規程案を策定する方針としたため、制定を次期へ持ち越した。
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)。	他大学を訪問し、履修証明プログラム「CUC市民活動サポートプログラム」についてのヒアリングを実施した。関連規程の改正に先立ち、ヒアリングで得た知見及び受講生アンケートによるニーズを反映させた制度及び体制整備の検討を優先した。
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	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。	大学キャンパスを地域交流の場とする構想についてのヒアリングは未実施だが、学生が関わることを前提とした交流等であれば、アカデミック・ソーシャル・コモンズを貸し出す運用を行い、各種イベントを実施した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				企画広報課	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。経費がかかるものについては次年度の予算申請を行う。	愛媛県教育委員会との連携協定が締結されたため、社会連携課と協働し、まずは県立高校との連携を深める方針で活動した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	中期計画に基づく施策の進捗および改善状況を記録する「改善活動ポートフォリオ」の運用を開始し、中期計画の点検・評価体制を整備した。
		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。	事業活動に対する点検・評価、教育の質に係る客観的指標改善案を検討し取組みを開始した。学生による授業評価結果の活用と卒業生のキャリア(就職・進学等)の状況の把握と教育活動等の改善により、前年比4点プラスを達成した。
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。	採用人事の際に、経済学科目担当者会議で科目内容を検討する際に、学会の動向や社会的な必要性に対応した科目内容などの話し合いを行ったが、教員が採用できたため緊急性がやや低下した。
				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。	2025年度に定員を削減しているため当面は現状のまま様子を見る。
				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。	英語英米文学部は、新学科への改組にともなって人員配置計画を実行に移した。社会学科は、カリキュラム改革にあわせた人事計画を策定した。
				法学部	現状分析及び課題抽出。	現行カリキュラムの運用から生ずる問題点について構成員に意見聴取を行った。法学部の今後10年間人員適正化に向けた計画の確認及び見直しを行った。
				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。	薬学部安定化計画に基づいた人事計画により、退職者3名の補充について教員人事を行った。2027年度以降の人事計画を検討するため、ワーキンググループを設置した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	留学生を対象とする入試制度について、英語能力の試験(TOEIC等)による一定の学力を出願資格の要件とすることが適当か否かについて検討した結果、学位論文審査基準に関わる問題もあるので、検討を継続することとした。
				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。	執行部及び教授会で検討することができなかったため、次年度に実施する。
				医療薬学研究科	学部の人事に基づき、大学院の研究指導教員及び特論担当教員の選考を行う。	候補者がおらず、選考は行わなかった。
	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。	教職協働の体制に関する検討については、具体的な進捗に至らなかった。
		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。	全学FDにおいて、松大UNIPA掲示板を活用して周知を徹底し、参加率100%(全対象者がいずれかの研修に参加)を達成した。オフィシャルサイト内の「FD・SDの実施状況」を学部等ごとに見やすくした。
				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。	「大学一覧」を統計的なデータとして共有、活用できるよう「大学統計」としてリニューアルした。
				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。	施策に基づいたSD研修会を計5回開催した。開催案内について、松大UNIPA掲示板や所属長会を通じて定期的な情報発信を行った。また、オンデマンド受講を促すメールを配信し参加率向上に努めた。
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。	文部科学省や私学事業団、大学基準協会等が公表すべきとしている内容を基準にして、学内外で公表する内容や粒度を検討し、学生調査等の集計結果を発信した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
				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。	「ビジョン・コミュニケーション・マーク」をもとにしたオフィシャルサイトの構築を行った。
		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。	接触者データの蓄積とそのデータを活用した広報活動を実施した。この活動を中心とした効果測定基にKPIの設定を行うこととした。
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	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。	松大コミュニティの構築のための具体的な体制が出来ていないため、卒業生と学生が連携した事業の検討ができていない。
				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。	2025年8月より開始した「松大の先輩達」という温山会の公式SNSの運用により温山会の認知拡大を行った。
				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。	関東圏に住む卒業生20名の支援者リストを整備した。就活ゼミを3回実施し、計70名が参加。満足度はいずれも90%以上であった。インターンシップ活用科目には卒業生4名を派遣。東京支部役員会はMTOで6回開催。

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	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	短期大学	教育の質の向上のための体制及び方針の策定	学生の学習意欲を高める教育手法については、年度内に具体的な情報収集・調査を行う体制を構築できず、検討に着手できなかった。次年度は、推進体制を見直し、改めて検討を進める。
		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	短期大学	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	教育の質を向上させる制度や取組については、課題抽出に向けた情報収集に至らなかった。このため、制度の策定や基準の整備については、次年度以降の継続検討課題とする。
		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	短期大学	アセスメントポリシーの策定	学習成果の可視化は進めたものの、その評価手法およびアセスメントポリシーの具体化については、検討ができておらず策定に至っていない。
	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	短期大学	本学の教育目標及び「校訓三美」に基づく「人材育成モデル」を策定	人材育成モデルの核となる他大学の事例調査や学内ニーズの収集が進まず、モデルの策定には至っていない。
		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	短期大学	各種アンケート調査を分析し、報告書を作成する。	文部科学省による令和8年度(2026年度)からの全国学生調査の本格実施の方針を受け、本学独自のアンケート項目および実施時期の見直しが進んでいない。
	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	短期大学	課題解決型授業のカリキュラム化	課題解決型授業(PBL等)の実施状況については、年度内に現状把握が完了しなかった。そのため、具体的なカリキュラム化の検討には至っていない。
			2)課題解決力向上のための教育プログラムの検討	短期大学	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	プログラム策定の前提となる「必要スキルの定義」に向けた情報収集および他大学事例の調査ができておらず、検討ができていない。
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	教学推進室	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。	アクティブラーニングを行う授業数の現状を把握した。FDは「教育の質」の共通認識を持ってPDCAを回すことに重点を置いて実施した。SPODの研究会は周知専用のウェブページを作成し毎回徹底して周知した。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
	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。	(1) 引き続き保守切れとなっている情報インフラ等の更新計画(5ヵ年計画)を改めて策定し、2026年度予算分を申請した。予算が認められ、5年計画の1年目として、利用者数の多い2・3・8号館の主要機器(集約・サーバスイッチ)のリプレイスを実施することとなった。 (2) 学内APの電波干渉やスループットの低下への対策として、2025年9月1日から大学が設置しているAPの帯域のうち、2.4GHz帯の利用を停止し、5GHz帯のみでの運用を試験的に実施している。
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、戦略を策定する	短期大学	志願者増につながる入試科目の実施	2026年度入学者選抜に向けた抜本的な見直しを完了した。総合型選抜(オープンキャンパス参加型・自由応募型)およびファミリー推薦型選抜の新規導入を決定し、募集要項へ反映させた。これにより、多様な志願者層にアプローチする体制を整えた。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	短期大学	松山大学に準拠する。	松山大学の施策と整合性を図る必要があるため、次年度以降の検討課題とする。
		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	短期大学	松山大学に準拠する。	松山大学の施策と整合性を図る必要があるため、次年度以降の検討課題とする。
		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	教学推進課	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。	GPAを活用した修学指導(松山大学における修学指導の運用に関する細則に基づく修学上の指導)をベースに、各学部で学生の学修状況を把握するとともに引き上げのための取組みの検討や実施を求めた。
	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	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。	引き続きアンケート調査の項目及び方法について検討を行い、学生支援室運営委員会構成員の教育職員が担当する授業の履修者を対象にアンケート調査を実施することを基本的な方針としたが、調査の実施には至らなかった。
				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。	学生支援室運営委員会と共催して、学生支援室のサポート体制や対応事例を踏まえた特性のある学生の関わり方に関する研修を実施した。今年度開催する全ての研修において、オンデマンド受講も可能な方式とした。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	設計事務所にアライン後 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。	2026年度に実施するための 予算計上を行った。
			(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。	(1) 引き続きキャンパスDXで各部署のペーパーレス化を推進している。また資料のペーパーレス化に伴うファイルの暗号化方法(MIP:Microsoft Purview Information Protection)を検討している。 (2) 学内APの電波干渉やスループットの低下への対策として、2025年9月1日から大学が設置しているAPの帯域のうち、2.4GHz帯の利用を停止し、5GHz帯のみでの運用を試験的に実施している。 携帯情報端末サポート要員の育成(各種マニュアル作成・更新)については、マンパワーの不足によりほとんど進めることが出来ていない。
				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、学生が利用した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。	現在、図書館は老朽化による改修を検討しているが、具体的な改修計画等の作成には至らなかった。 「レファレンス・サポート・スタッフ」については、諸般の事情により運用を見送った。
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	短期大学	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。	国の修学支援新制度(多子世帯等への支援拡大)に伴う学内の採用を実施した。独自制度の策定については、引き続き検討課題とする。
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	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。	PIERでは、過去に開催していた「社会人と学生の交流会」を温山会協賛のもと再開し、「卒業生とのキャリアトーク」と題して座談会を実施した。POPでは、特別指導員による手話講座を開講するとともに、オープンキャンパス当日に怪我や病気等により配慮が必要となる参加者に対して支援を行う実践の場を設けた。
				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。	千葉商科大学に訪問し、「地域志向活動助成金制度」についてのヒアリングを実施した。実施要領、募集要項、実施スケジュール、学生の評価等についての検討は未実施で、新規事業の提出には至らなかった。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	短期大学 キャリアセンター	インターンシップの実施 年間プログラムを再構築し、実施時期も併せて検討する。	インターンシップは実施できていない。 年間プログラムの見直しにより、①低年次を対象としたゼミ訪問(ミニ就職セミナー)の実施を強化 ②採用活動の早期化・長期化に対応した合同企業セミナーの年2回開催へ拡充③入社前教育プログラムの試行を開始した。またキャリア教育の2026年度後期の教養教育特殊講義(キャリア)について提案し承認を得た。
		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。	内定届提出時に新アンケート調査にて学生満足度調査を実施した。2026年度の就活モデルを作成し、2年次生、3年次生のガイダンス等で周知を行った。企業との連携強化のための新規事業(キャリアミライ事業)を計画した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築をした。(2)は、他課が企業に発送する「求人のための大学案内」に産官学連携関連のチラシを作成し約3000社へ同封した。(3)は、URAの資格を取得するため研修を受講した。
				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。	総合研究所と連携し、HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。全教育職員に対しての連携調査は未実施。
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。
				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。	総合研究所と連携し、HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行い、産官学連携支援体制を整えた。
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行った。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	HPリニューアルに合わせ情報発信の再構築を行っている。具体的目標(3)についてURAの資格を取得するため、研修を受講した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	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他大学を訪問しヒアリングを実施した。四国総合通信局、愛媛県警察本部、愛媛県教育委員会とそれぞれ連携協定を締結した。
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。	社会連携室運営委員会でコミュニティ・カレッジの見直し(講座カテゴリ、スケジュール、講師の雇用形態等)を審議した。見直しの方向性は承認されたが、抜本的な見直しには至らなかった。関連規程の改正は未実施。
		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。	12月19日に新宮中学校20名に対し、情報学部と連携し、オーダーメイドオープンキャンパスを実施した。中学生対象としては初めての試みとなった。
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。	学生による出張講座(仮称)に関する規程(案)の制定には至らなかったが、学生が地域との連携を希望した場合、ワンストップで申込が可能となる社会連携室のGoogleサイトを構築した。
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)。	運営委員会でコミュニティ・カレッジの見直し(講座カテゴリ、スケジュール、講師の雇用形態等)について審議した。見直しの方向性は承認されたが、抜本的な見直しには至らなかった。関連規程の改正は未実施。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	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。	大学キャンパスを地域交流の場とする構想についてのヒアリングは未実施だが、学生が関わることを前提とした交流等であれば、アカデミック・ソーシャル・commonsを貸し出す運用を行い、各種イベントを実施した。

(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	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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	短期大学	商科第2部を改組して、地域マネジメント学科の設置届出を行う。	設置に係る事前相談の結果、届出による設置が可能との通知を受け、届出に向けて準備を進めた。
		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。	教職協働の体制に関する検討については、具体的な進捗に至らなかった。
	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、定期的な情報発信を行う	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。	全学FDにおいて、松大UNIPA掲示板を活用して周知を徹底し、参加率100%（全対象者がいずれかの研修に参加）を達成した。オフィシャルサイト内の「FD・SDの実施状況」を学部等ごとに見やすくした。
				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。	情報フローの見直しには着手できなかった。
				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。	施策に基づいたSD研修会を計5回開催した。開催案内について、松大UNIPA掲示板や所属長会を通じて定期的な情報発信を行った。また、オンデマンド受講を促すメールを配信し参加率向上に努めた。
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。	文部科学省や私学事業団、大学基準協会等が公表すべきとしている内容を基準にして、学内外で公表する内容や粒度を検討し、学生調査等の集計結果を発信した。
				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。	「ビジョン・コミュニケーション・マーク」をもとにしたオフィシャルサイトの構築を行い、更なる周知を行った。
		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。	接触者データの蓄積とそのデータを活用した広報活動を実施中。この活動を中心とした効果測定を行い、次年度の目標設定を行う。

長期ビジョン	中期目標	施策	具体的目標	担当部門	2025年度 実施計画	2025年度 結果報告
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。	松大コミュニティの構築のための具体的な体制が出来ていないため、卒業生と学生が連携した事業の検討ができていない。
				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。	2025年8月より開始した「松大の先輩達」という温山会の公式SNSの運用により温山会の認知拡大を行った。
				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。	関東圏に住む卒業生20名の支援者リストを整備した。就活ゼミを3回実施し、計70名が参加。満足度はいずれも90%以上であった。インターンシップ活用科目には卒業生4名を派遣。東京支部役員会はMTOで6回開催。

Ⅲ. 財務の概要

※百万円単位を四捨五入しており、差異、合計等が一致しない場合があります。

2025 年度決算について、中期的に目指す財務目標に照らした結果は以下の通りです。各項目が目標水準を満たすよう、引き続き改善に取り組んでいきます。

中期的な財務目標に対する進捗状況

項目	中期的な目標水準	2025 年度実績数値	中期目標を満たす項目
教育研究経費及び管理経費※	21 億円以下	19 億 8,500 万円	○
人件費比率	52.0%以下	49.3%	○
教育研究経費比率	34.5%～40.0%	44.6%	
管理経費比率	8.5%以下	5.2%	○
補助金比率	13.5%以上	27.5%	○
寄付金比率	2.1%以上	0.3%	

※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
(ただし高等教育の修学支援新制度に係る費用を除く)

1. 貸借対照表 当該年度末における資産、負債、純資産の額を記載するもの（学校法人会計基準第 32 条）

(単位:百万円)					
科目		2024年度末	2025年度末	増減	
	固定資産	41,436	42,600	1,164	※A
	流動資産	4,147	3,698	△450	※B
資産の部 計		45,583	46,297	714	
	固定負債	2,511	2,253	△258	※C
	流動負債	1,800	2,175	374	※D
負債の部 計		4,312	4,428	116	
	基本金	46,891	48,744	1,853	※E
	繰越収支差額	△5,620	△6,875	△1,255	
純資産の部 計		41,272	41,870	598	
負債及び純資産の部 計		45,583	46,297	714	

※A.建物+1,342

※B.現金預金△1,068
未収入金+610

※C.長期借入金△260

※D.賞与引当金+326

※E.第1号基本金+1,853

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

(1) 資産の部

A. 建物（13 億 4,200 万円増）

- ・ 10 号館（情報学部新校舎）建設工事に伴い建物が増加

B. 現金預金（10 億 6,800 万円減）

- ・ 資金収支の支出超過により現金預金が減少

(2) 負債の部

C. 長期借入金（2 億 6,000 万円減）

- ・ クラブ アクティビティ エリア建設に係る借入金返済により減少

D. 賞与引当金（3 億 2,600 万円増）

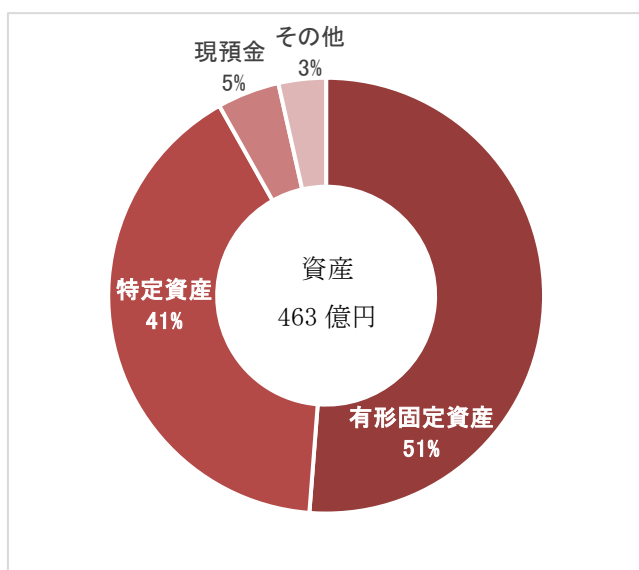
- ・ 学校法人会計基準の改正により賞与引当金を計上することとなったため、賞与引当金が増加

(3) 純資産の部

E. 第 1 号基本金（18 億 5,300 万円増）

- ・ 固定資産（10 号館等）の取得価格に相当する額を組入れたことにより第 1 号基本金が増加

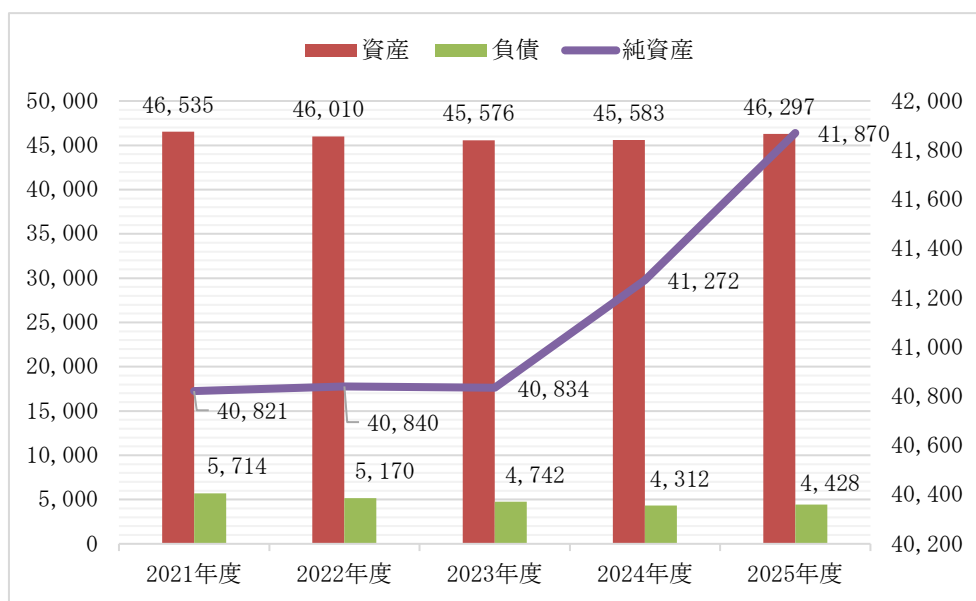
(4) 資産の構成比



(5) 貸借対照表金額の推移

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
固定資産	42,804	42,740	42,491	41,436	42,600
流動資産	3,731	3,270	3,085	4,147	3,698
資産の部 計	46,535	46,010	45,576	45,583	46,297
固定負債	3,764	3,349	2,926	2,511	2,253
流動負債	1,950	1,821	1,816	1,800	2,175
負債の部 計	5,714	5,170	4,742	4,312	4,428
基本金	46,074	46,707	47,098	46,891	48,744
繰越収支差額	△ 5,253	△ 5,867	△ 6,264	△ 5,620	△ 6,875
純資産の部 計	40,821	40,840	40,834	41,272	41,870
負債及び純資産の部 計	46,535	46,010	45,576	45,583	46,297



(6) 主要資産金額の推移

(単位：百万円)

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
現金預金	3,158	2,698	2,509	3,213	2,145
退職給与引当特定資産等	1,664	1,664	1,664	1,664	1,664
第3号基本金引当特定資産	8,622	8,622	8,623	7,223	7,223
減価償却引当特定資産	9,040	9,240	9,440	9,640	9,840
100周年記念事業準備金引当特定預金	38	63	0	0	0
事業計画準備金引当特定預金	30	32	34	34	35
薬学部機器備品購入引当特定預金	2	4	5	8	11
情報学部教育用機器備品購入引当特定預金	0	0	0	0	30
主要資産 計	22,554	22,323	22,275	21,782	20,948
借入金	2,810	2,400	1,990	1,580	1,170
差引(純資金)	19,744	19,923	20,285	20,202	19,778

2. 事業活動収支計算書 当該会計年度の事業活動収入および事業活動支出の内容を明らかにするもの（学校法人会計基準第15条）

事業活動収入計は83億8,800万円、事業活動支出は77億9,000万円で、基本金組入前当年度収支差額は5億9,800万円の収入超過となりました。その上で第1号基本金に18億5,300万円を組入れ、翌年度繰越収支差額の支出超過は68億7,500万円となりました。

(単位: 百万円)

科 目		予算	決算	差異	
教育活動収支	学生生徒等納付金	5,565	5,560	5	
	手数料	175	148	27	※A
	寄付金	13	13	0	
	経常費等補助金	1,506	1,437	69	※B
	付随事業収入	21	20	1	
	雑収入	157	169	△ 12	
	収入 計	7,436	7,346	89	
	人件費	3,698	3,704	△ 6	
	教育研究経費	3,500	3,353	147	※C
	管理経費	424	390	34	※D
	徴収不能額等	1	0	1	
支出 計		7,622	7,446	176	
収支差額		△ 186	△ 100	△ 86	※D.広告料支出+11 委託料支出+10
教育活動外収支	受取利息・配当金	158	163	△ 6	
	その他の教育活動外収入	0	0	0	
	収入 計	158	163	△ 6	
	借入金等利息	4	4	0	
	その他の教育活動外支出	0	0	0	
	支出 計	4	4	0	
収支差額		153	159	△ 6	
経常収支差額		△ 33	59	△ 92	
特別収支	資産売却差額	0	0	0	
	その他の特別収入	807	878	△ 71	※E
	収入 計	807	878	△ 71	※E.施設設備補助金+67
	資産処分差額	7	8	△ 1	
	その他の特別支出	328	331	△ 2	
	支出 計	336	339	△ 3	
収支差額		471	539	△ 68	
予備費		10	0	10	
基本金組入前当年度収支差額		428	598	△ 170	
基本金組入額合計		△ 1,899	△ 1,853	△ 46	
当年度収支差額		△ 1,471	△ 1,255	△ 216	
前年度繰越収支差額		△ 5,620	△ 5,620	0	
基本金取崩額		0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 7,091	△ 6,875	△ 216	
(参考)					
事業活動収入計		8,400	8,388	12	
事業活動支出計		7,972	7,790	182	

各科目のうち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（カッコ内は予算比）。

(1) 教育活動収支

A. 手数料（2,700 万円減）

- ・ 想定よりも受験者数が少なかったため入学検定料が減少

B. 経常費等補助金（6,900 万円減）

- ・ 高等教育の修学支援新制度の申請者が想定より少なかったため国庫補助金が減少

C. 教育研究経費（1 億 4,700 万円減）

- ・ ガス・水道・電気の使用量の減少に加え、単価の増減の影響により光熱水費が減少
- ・ 出張を伴う会議や研修への参加実績が少なかったことで旅費交通費が減少
- ・ 高等教育の修学支援新制度の申請者が想定より少なかったため奨学金が減少

D. 管理経費（3,400 万円減）

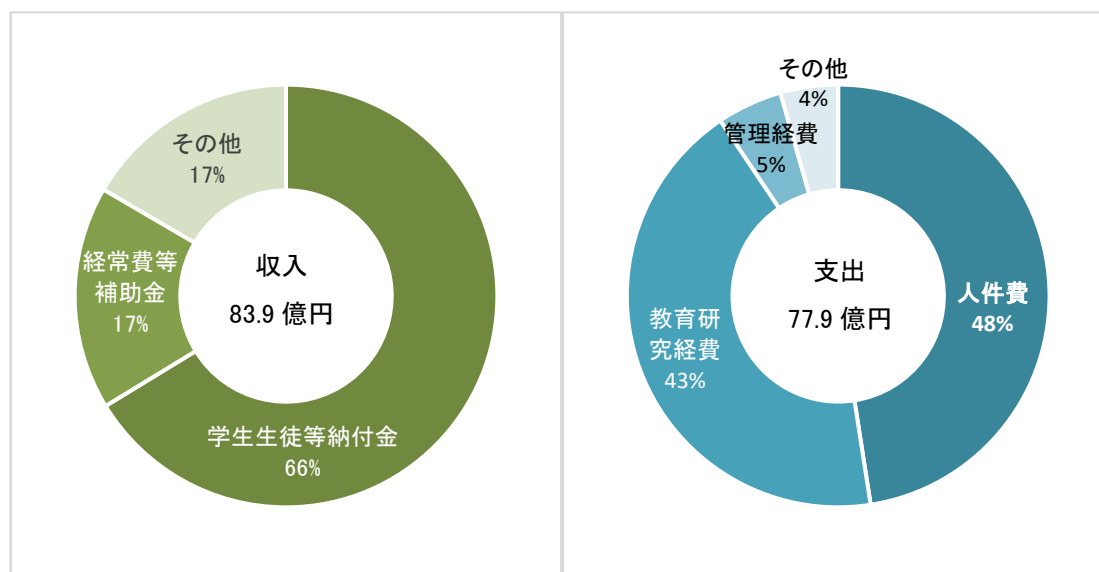
- ・ 広告出稿の内容及び件数を精査したため広告料が減少
- ・ 事務システム運用サポート業務の委託料を管理経費から教育研究経費に振り替えたため委託料が減少（教育研究経費の委託料増加と相殺）

(2) 特別収支

E. その他の特別収入（7,100 万円増）

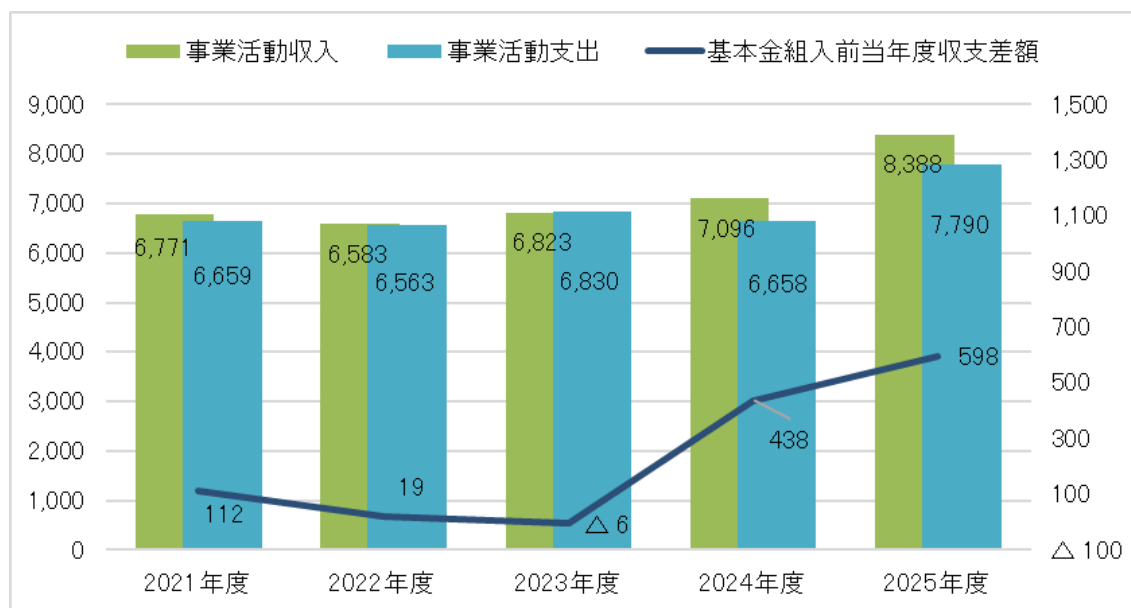
- ・ 情報学部設置に伴う独立行政法人 大学改革支援・学位授与機構からの助成金について、追加交付が認められた結果、施設設備補助金が増加

(3) 事業活動収支の構成比



(4) 事業活動収支の推移

(単位：百万円)



基本金組入前当年度収支差額は2024年度以降大きく収入超過となっていますが、情報学部設置に伴い、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構からの助成金が交付されたことで、施設設備補助金が増加したことによるものです。

3. 資金収支計算書 当該会計年度における支払資金の収入及び支出のてん末を明らかにするもの（学校法人会計基準第6条）

資金収入合計は79億7,400万円、資金支出合計は90億4,200万円となり、差引で10億6,800万円の支出超過となることから、繰越支払資金は32億1,300万円から21億4,500万円に減少しました。

(単位:百万円)			
収入の部	予算	決算	差異
学生生徒等納付金収入	5,565	5,560	5
手数料収入	175	148	27
寄付金収入	13	13	0
補助金収入	2,306	2,304	2
資産売却収入	0	0	0
付随事業・収益事業収入	21	20	1
受取利息・配当金収入	158	163	△6
雑収入	157	169	△12
借入金等収入	0	0	0
前受金収入	984	1,155	△171
その他の収入	686	738	△51
資金収入調整勘定	△1,818	△2,295	477
収入合計	8,246	7,974	272
前年度繰越支払資金	3,213	3,213	0
合計	11,459	11,187	272

※A 入学検定料収入+25

※B 授業料前受金収入△89
入学金前受金収入△55
教育充実費前受金収入△27

※C 退職給与引当特定資産取崩収入△23
前期末未収入金収入△28

支出の部	予算	決算	差異
人件費支出	3,696	3,705	△9
教育研究経費支出	2,742	2,595	147
管理経費支出	381	347	34
借入金等利息支出	4	4	0
借入金等返済支出	410	410	0
施設関係支出	1,427	1,400	27
設備関係支出	349	329	21
資産運用支出	308	361	△53
その他の支出	161	165	△4
予備費	10	0	10
資金支出調整勘定	△253	△274	20
支出合計	9,235	9,042	192
翌年度繰越支払資金	2,224	2,145	79
合計	11,459	11,187	272

※D 光熱水費支出+30
旅費交通費支出+19、奨学費支出+40

(1) 活動区分資金収支の推移

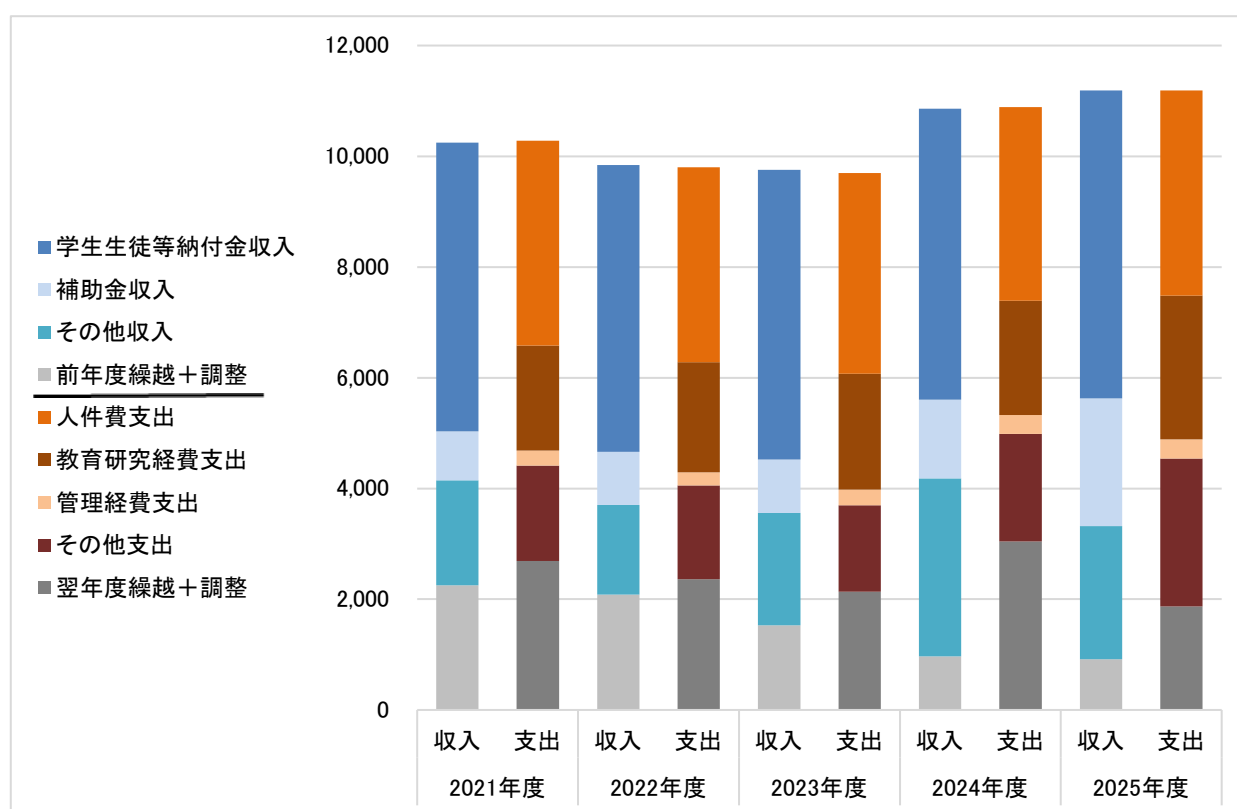
資金収支計算書に記載される資金収入及び資金支出の決算の額を「教育活動」「施設整備等活動」「その他の活動」に区分して記載したもの（学校法人会計基準第14条2）

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
教育活動資金収支差額	802	539	576	708	582
施設整備等活動資金収支差額	△681	△700	△492	△1,124	△1,396
小計(教育+施設整備)	121	△161	84	△416	△814
その他の活動資金収支差額	△307	△299	△274	1,120	△254
支払資金の増減	△187	△460	△190	704	△1,068
前年度繰越支払資金	3,345	3,158	2,698	2,509	3,213
翌年度繰越支払資金	3,158	2,698	2,509	3,213	2,145

(2) 資金収支の推移

(単位：百万円)

科 目		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収入の部	学生生徒等納付金収入	5,216	5,181	5,229	5,256	5,560
	補助金収入	883	957	968	1,421	2,304
	その他収入	1,898	1,619	2,028	3,217	2,405
	前年度繰越＋調整	2,249	2,086	1,530	966	918
	合計	10,246	9,843	9,755	10,860	11,187
支出の部	人件費支出	3,701	3,517	3,623	3,502	3,705
	教育研究経費支出	1,898	1,993	2,093	2,061	2,595
	管理経費支出	236	280	341	310	347
	その他支出	1,718	1,691	1,564	1,944	2,669
	翌年度繰越＋調整	2,693	2,363	2,135	3,043	1,871
	合計	10,246	9,843	9,755	10,860	11,187



経年推移をみると、2025年度の情報学部設置が収支に大きく影響しています。

収入の部では、学生数の増加に伴い学生生徒等納付金収入が増加し、2024年度及び2025年度には学部設置に係る大学改革支援・学位授与機構からの助成金交付が補助金収入を押し上げました。支出の部では、同学部の開設に伴う教育研究経費の増加に加え、10号館建設工事等の影響によりその他支出が増加しています。また、2025年度は退職者数が増加したことに伴い、人件費支出が増加しています。

4. 財務比率

(1) 事業活動収支計算書関係比率

区分	計算式	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	評価	全国平均
人件費比率	人件費÷経常収入	54.4%	53.8%	53.8%	52.9%	49.3%	↓	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%	42.3%	44.6%	↑	37.3
管理経費比率	管理経費÷経常収入	4.2%	5.0%	5.8%	5.4%	5.2%	↓	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	1.7%	0.3%	-0.1%	6.2%	7.1%	↑	3.3
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%	79.5%	74.0%	—	72.0
寄付金比率	寄付金÷事業活動収入	0.4%	0.7%	1.8%	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%	0.2%	0.1%	0.2%	↑	1.6
補助金比率	補助金÷事業活動収入	13.0%	14.5%	14.2%	20.0%	27.5%	↑	15.0
経常収支差額比率	経常収支差額÷経常収入	1.5%	-0.6%	-1.7%	-0.7%	0.8%	↑	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	0.0%	-2.5%	-3.7%	-2.7%	-1.4%	↑	0.3

(2) 貸借対照表関係比率

区分	計算式	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	評価	全国平均
流動比率	流動資産÷流動負債	191.3%	179.6%	169.9%	230.3%	170.0%	↑	265.6
負債比率	総負債÷純資産	14.0%	12.7%	11.6%	10.4%	10.6%	↓	13.1
基本金比率	基本金÷基本金要組入額	94.0%	94.9%	95.9%	96.7%	97.7%	↑	97.6
積立率	運用資産÷要積立額	84.7%	82.2%	81.4%	82.1%	77.4%	↑	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 基本金要組入額＝基本金+基本金未組入額

※7 運用資産＝特定資産+有価証券(固定資産+流動資産)+現金預金

※8 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

5. その他

(1) 資産運用の状況

「資金の運用に関する取扱規程」に基づき「学校法人松山大学資金運用ガイドライン」を定め、資金運用を効率的かつ円滑に行うことに努めています。資産保全の観点から元本確保を原則とし、かつ果実収入において有利な方法・対象によること、分散投資を旨としてリスク軽減を図ることとしています。

(単位：百万円)

	取得価格	時価情報	差額
奨学基金	2,309	2,189	△120
地域研究基金	70	64	△6
国際交流基金	1,717	1,646	△70
教育研究充実基金	3,128	3,367	239
退職給与引当特定資産 及び退職資金特定資産	1,664	2,308	644
減価償却引当特定資産	9,840	9,346	△493
合 計	18,727	18,921	194

(2) 寄付金の状況

(単位：百万円)

寄付金の種類	金額	備考
寄付金	13	奨学寄付金、寄付講座他
現物寄付	11	寄贈図書、機器備品他
合 計	23	

(3) 補助金の状況

(単位：百万円)

区分	種類	金額	備考
国庫補助金	経常費補助金	473	
	高等教育の修学支援新制度	957	
	独立行政法人 大学改革支援・学位授与機構	781	情報学部設置にかかる 助成金
地方公共団体補助金		93	情報学部設置にかかる 補助金
合 計		2,304	

(4) 収益事業の状況

5号館1階の一区画について、民間事業者へ賃貸の用に供しており、当該事業者が学生、教職員等を対象とした飲食物等の販売店舗を運営しています。なお、収益事業会計に係る当期損益については、金額僅少につき資金収支及び事業活動収支には繰り入れていません。

(5)経営状況の分析、経営上の成果と課題、今後の方針・対応方策

2025 年度の決算において、基本金組入前当年度収支差額は 5 億 9,800 万円の収入超過となり、当初の財務目標を達成することができました。施設設備投資やエネルギー価格高騰を背景に実施した納付金規程改正（2024 年度入学生から適用）のほか、支出の抑制に努めた結果、2 か年度連続で支出超過だった経常収支差額も収入超過に転じることができました。しかしながら、物価上昇による支出額の増加が見込まれることから、中期的な財務目標を目指し、収支構造の適正化を推進する必要があります。

本法人では、2024 年度から始動した長期ビジョン・中期計画にもとづき「地域が誇れる大学へ」と発展すべく、地域社会や時代のニーズ等を踏まえ、2025 年 4 月に情報学部情報学科を新設し、さらに 2027 年 4 月開設に向けて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設置構想を取りまとめました。また、愛媛県内の中等教育と高等教育の円滑な連携を図り、地域に根ざした人材育成を推進することを目的として、愛媛県教育委員会と連携協定を締結しました。地域に必要とされる人材の育成に資する教育研究活動のため、財政基盤を安定化させることは優先課題です。

そのためには学生に選ばれる大学、魅力ある大学となり、入学生を確保し続けることが必須です。今後引き続き長期ビジョン・中期計画に基づき、状況変化に応じた適切な対応を図り、設置校の魅力向上に取り組んでいきます。

IV. 内部統制システムの概要

1. 内部統制システム

(1) 関係する決議の概要

2024 年 12 月 20 日開催の理事会において、法人の健全かつ効率的な運営を確保するため、学校法人松山大学内部統制システム基本方針の審議を行い、2025 年 4 月 1 日付で制定することを決定しました。

加えて、2025 年 3 月 21 日開催の理事会では、内部統制システムの整備と継続的な見直しを図るため、学校法人松山大学内部統制規程を制定し、内部統制委員会を設置するなど内部統制システムの体制を構築しました。

内部統制委員会は、2025 年度に計 3 回開催し、本法人の内部統制の現状と課題の把握、リスク分類表及び文書管理表の作成及び 2026 年度に向け日常的モニタリングチェック項目の洗い出しを行いました。

(2) 体制整備及び運用状況の概要

① 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

学校法人松山大学文書規程及び学校法人松山大学文書保存細則に代えて、学校法人松山大学文書管理規程を 2025 年 4 月 1 日に制定施行し、保存文書及び保存期間を改めて規定するとともに、保存方法についても電磁的記録の保存及び管理を強化した規程に改定しました。

理事会及び常務理事会の議事録、稟議書及び契約書等、理事の職務の執行に係る文書は、それぞれ保存期間を定め、決められた保存場所にて管理しています。2026 年 3 月 31 日開催の内部統制委員会にて、これらの文書の管理状況を日常的モニタリングチェックによって行うことを決定し、2026 年度から実施することとしました。

② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

災害等が発生した事態に関する対応を規定した学校法人松山大学危機管理規程に加え、リスクの未然防止に対応した学校法人松山大学リスク管理規程を 2025 年 4 月 1 日に制定施行し、危機対応と未然防止対策の双方に対応できる体制を構築しました。

リスク管理規程では、役職員及び在学者の生命の安全及び法人の社会的評価に大きな影響を与えるおそれ又は法人の財産に重大な被害が生じるなど法人の円滑な運営に支障を与えるおそれのある事象を危機事象とし、2025 年度中に、リスクの洗い出しと評価を各部署において行いました。加えて、日常的モニタリングチェック項目にリスク管理に関するチェック項目とチェック体制を各部署に設け、2026 年度から日常的モニタリングチェックによるリスク発生の未然防止が行えるよう体制を整えました。

③ 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

学校法人松山大学寄附行為（以下「寄附行為」という。）により、理事長、常務理事で組織する常務理事会を設置し、日常業務において、法人の決定が迅速かつ効率的に行われる体制

を確保しています。

寄附行為では、常務理事は私立学校法における業務執行理事として、理事の中から2～4名以内が理事会の決議によって選定される旨規定しており、現在、3名の常務理事が在任しています。

常務理事は、寄附行為施行細則により、総務、財務、教学等に関する業務をそれぞれ分掌することとなっており、常務理事は、業務分掌による責任と権限を明確化したうえで、法人の日常業務を行っています。

④ 職員の職務の執行が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制

法令違反行為の早期発見及び是正とコンプライアンス体制の強化に資することを目的に、学校法人松山大学公益通報に関する規則を整備し、2009年4月1日から運用してきました。

しかしながら、当該規則のみでは学内諸規程違反への未然防止等の対応に脆弱性が残ることから、新たに学校法人松山大学コンプライアンス規程を2025年3月28日に制定し、同年4月1日から施行しました。

これに伴い、学校法人松山大学内部監査規程の改正も併せて行い、職員の職務執行に関し、コンプライアンスの観点から内部監査室が内部監査する体制を強化しました。

⑤ 監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監事が独立性と連携を担保された適正な監査を実効的に行うため、学校法人松山大学監事監査規程の改正を行い、体制を整えました。

具体的には、これまでも行ってきた会計監査人及び内部監査室との連携に加え、弁護士等の外部専門員との連携を図ることができるようにし、監事が求めた場合は、独立性を有する補助職員の配置もできることとしました。

また、法人業務及び理事の職務の執行状況が法令及び寄附行為等に準拠して適正に執行されているかを監査するため、理事会及び評議員会の出席に加え、常勤監事においては常務理事会にも出席しています。

附属明細書

該当事項がないため当書類の記載はない。

このページは白紙です。



2025 年度 学校法人松山大学 事業報告書

発行 2026 年 5 月

〒790-8578 愛媛県松山市文京町 4 番地 2

松山大学企画部企画広報課

TEL : 089-925-7111 (代表)

URL : <https://www.matsuyama-u.ac.jp/>