

学校法人〇〇〇〇 経営改善計画
令和 X1 年度～X5 年度（5 力年）

目次

1. 法人経営（特に教学、学生募集、財務状況）における現状認識、 問題点とその原因及び今後の課題に関する分析	3
2. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標	3
3. 経営改善計画期間における重点事項及び経営資源等（予算、人員等）の 配分に係る方針	3
4. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）	3
(1) 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像	3
(2) 教学改革計画	4
① 設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）	
② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等	
③ カリキュラム改革・キャリア支援等	
《 α 大学》	4
《 β 短期大学》	5
(3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画	9
(4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画	13
(5) 人事政策と人件費の抑制計画	14
(6) 経費抑制計画（人件費を除く）	15
(7) 施設等整備計画	15
(8) 借入金等の返済計画	15
5. 組織運営体制	16
(1) 理事長・理事会等の役割・責任	16
(2) 経営改善のための検討・実施体制今後の検討・実施体制	

(プロジェクトチームの設置等)	16
6. 情報公開と危機意識の共有	17
(別紙1) 財務計画表	
(別紙2) 経営改善計画実施管理表	

学校法人〇〇〇〇 経営改善計画

1. 法人経営（特に教学、学生募集、財務状況）における現状認識、問題点とその原因及び

今後の課題に関する分析

α 大学外国語学部の慢性的な入学定員未充足、最近のβ 短期大学外国語学科の競争激化による入学者数の減少により収支状況が大きく悪化し、直近の決算では2年連続で経常収支のマイナス計上が続くこととなった。また、現在の資産状況を確認すると借入金は少額であり外部負債も少ないが、運用資産も〇億程度しか保有しておらず、今後の施設設備への投資を考えると十分とはいえない。

令和XX年度には□億円程度の老朽校舎建て替え事業の実施を検討しており、これに当たり新たな借財を△億円とすると仮定しても、最低限、●億円は自己資金の積み立てを行う必要がある。しかし、現在の法人の学生規模を考えると、今後、収支状況が改善された場合でも毎年度の収益額には限界があるため、2～3年で積み立て目標額に到達するとは考え難い。そのため、1年でも早く経営状態を健全化させ、自己資金を積み立てられるような経営体制にしていかなければならない。

現在は、経営判断指標における、「B0」段階に相当し、イエローゾーンの予備的段階となっている。

2. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標

校舎建て替えのための資金として計画最終年度までに〇億円を積み立てる。そのために、令和XX年度には経常収支をプラスとし、毎期〇億円程度以上の資金を確保していく。

経営判断指標の目標は「A3」とする。

3. 経営改善計画期間における重点事項及び経営資源等（予算、人員等）の配分に係る方針

この経営改善計画期間における最大の取り組みは、短期大学の学生募集の停止と大学の学科新設であるが、これらの取り組みを遂行すると同時に行う教育内容の刷新がこの経営改善計画期間における重点事項である。今後日本に多くの外国人が流入し、多様な背景を有する人々との共生が求められる時代となるときに、本学がグローバリズムと多文化共生の世の中にも対応していけるような、語学力、コミュニケーション能力、人間力を持つ人物を育成していくことで、本学の魅力を向上する。

さらに、短期大学の学生募集の停止や大学の定員を引き下げることで収支構造の変化が予測できるため、財政改善対策プロジェクトチーム（仮称）を立ち上げて本法人の規模に見合った適正な人員や予算等の配分の判断を行う。さらに、学生獲得プロジェクトチーム（仮称）、外部資金獲得プロジェクトチームを立ち上げることであらゆる面からアプローチをかけて、本法人が健全な経営体制となるような取り組みを行っていく。

4. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）

(1) 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像

本法人の建学の精神は大学の理念および教育の目的として、学則第1条に次のように定められている。

「〇〇の精神に基づき、……、もって地域並びに人類社会の福祉と発展に寄与しうる人材を育成する」この理念は、現在の18歳にはわかりにくいので、「……」な人材を育成することを目的にしているというように、伝わりやすいような表現に変えることにしている。

高等教育の大衆化と役割の多様化、少子化と18歳人口の減少の中で、本学がその使命を果たし、特色を発揮するには、地方にあり、小規模で、英語教育と幼児教育に強みという特性を生かさなくてはならない。

その上に立って、第一に、人に優しく、教養にあふれ、社会的な責任と使命を自覚した、自律した人材の育成、第二に、英語によるコミュニケーション能力を兼ね備えた人材の養成、第三に、地方小規模大学にしかできない学生へのきめ細かな指導、この三つを真に実現できる学園、そこに本学の将来がかかっている。

(2) 教学改革計画

① 設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）

本学園は α 大学と β 短期大学を併設する。

α 大学1学部（外国語学部 入学定員200人）、 β 短期大学1学科（外国語学科 入学定員100人）以下それぞれについて、現状、問題点と原因の順に記す。

《 α 大学》

－現状－

α 大学は外国語学部を設置している。

外国語学部は現在5つの専門履修コースを有する。すなわち「英語英米文化」、「ドイツ語ドイツ文化」、「フランス語フランス文化」、「中国語中国文化」、「日本語日本文化」の5コースである。

単なる「語学力」だけではなく、「国際コミュニケーション能力」、「人間力」をもった人材育成を目的として、以下の点を教育の特色とする。

1) 複数外国語の教育

英語以外に他の外国語を最低一つは習得する。そのために1年次においては、英語以外の外国語を英語と同程度の比重で徹底的に学ぶ。

2) 言語と文化の教育

言語と同時にそれぞれの国の文化、歴史、思想、価値観を知る。そのために2年次以降は「言語と文化」を核とするコース専門科目を軸に学ぶ。

3) 海外留学と海外研修

十分な準備教育と大学間の周到な連携に基づいて、国際交流協定大学における海外留学と海外研修を正規のカリキュラムに組み込み、学生に生きた異言語・異文化体験の機会を与える。

4) 少人数教育

地方小規模大学だからこそ可能な徹底した少人数教育によって学生個々人に合わせた教育を行う。

しかし、大学創設当初はある程度順調にすべりだしたものの、特に平成XX年度以降入学者数が伸び悩み、入学定員充足率がXX年度〇%、XX年度〇%、XX年度〇%、XX年度〇%と低迷した。XX年度は〇%（秋季入学が確実視されている留学生を加えると〇%）とやや持ち直したものの、依然として定員充足にはほど遠い状態にある。

－問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

まず本学の強みないしは特色として挙げうるのは以下の点である。

1) 少人数教育

地方小規模大学として少人数教育と学生のケアが徹底しており、教員のアドバイスを受け、職員にも支えられながら、落ち着いた環境でじっくり学ぶことができる。

2) 留学・海外研修制度の充実とキャンパスでの国際交流

外国語大学として国際化への対応と国際交流の推進に力を入れ、5の国・地域に10大学+3機関と国際交流協定を結び、十分な準備教育を受けたのち海外留学・海外研修を経験できる。また、日本語日本文化コースを中心に留学生を多く受け入れ、キャンパス内においても国際交流が可能である。

3) 複数外国語教育

多元的・複眼的なものの見方を養成するために複数外国語教育が実施されており、多様な外国語に接しうる。

弱みとして挙げうるのは以下の点である。環境分析を含めて記す。

- 1) 少子化、受験生の中央志向・地方離れの影響を受けている。
- 2) 同じ地域内に同系統の学部・学科を有する競合大学が5校以上存在し、大きな違いが見えにくい。前述の特色ないしは強みでは群を抜いていると思うが(たとえば留学制度、少人数教育)、キャッチフレーズとしてはいずれも同じようなことを謳っている。
- 3) 偏差値教育、偏差値受験の影響を受け、本学で学ぶ学生は入学当初に学習到達度に大きな差がある。学生によっては高度なカリキュラムが負担になっている。
- 4) 高校側、保護者、受験生の関心は、少なくとも受験時には英語に向けられている場合が多い。その点で英語教育の充実が学生募集の上からも必須の課題であり、まず何よりも「英語のα大」というイメージの定着が必要である。
- 5) 「言語と文化」の教育に実践的・応用的な色彩を加え、将来の進路(出口)を見据えた教育が必要である。特に英語に関しては、競合大学が英文学・英語学的分野に重きを置く伝統的な方向をとっているのに対して差別化を図り、より現代的、実用的な方向を示す必要がある。
- 6) 「人間力」の養成を大きな教育目標に掲げているが、現行カリキュラムでは、それが具体的にどのような内容と方法で実行されるかが必ずしも明確ではない。これを本学の一大特色として打ち出すには、カリキュラム上でも目に見える形で提示され、実践される必要がある。

《β短期大学》

—現状—

β短期大学は昭和XX年に、前身の○学校(昭和XX年認可)を母体に設立された。当初は米英語学科として発足したが、昭和XX年には外国語学科と改称し、英語、フランス語、スペイン語、ロシア語専修コースを有し、さらに平成XX年には国際文化学科を新設した。平成XX年、α大学の設立に伴い、β短期大学外国語学科に縮小再編して現在に至っている。現在、「○コース」と「◆コース」の2専門履修コースを有する。

2年間という短期間の教育であっても、「語学力」と「人間力」を鍛えるという点では大学と同じ方針に立っている。「少人数教育」、「海外留学と海外研修」という特色においても大学と変わるところはない。ただし、短期大学は実学的な面に焦点を据えているという意味で、当然のことながら具体的な教育目標では大学とは異なる点がある。

- 1) 1年次から実践的英語力を短期間に集中的に習得する。
- 2) 「○コース」では児童英語教育者や保育士などの職業、また「◆コース」では観光、エアライン、ホテル関係の職業に照準を合わせたカリキュラムによって、将来の職業選択に照準を合わせて学ぶ。同時に、実践的な資格取得、保育士や旅程管理主任者資格・旅行業務取扱管理者資格、英語検定試験による資格等の取得を目指す。
- 3) 東アジア、特に韓国との交流を重視し、卒業後の進路に役立てるために、キャリア英語を学ぶ学生は同時に韓国語を集中的に学修し、英語+韓国語の能力を鍛える。

β短期大学は戦後日本の高等教育と社会の発展に大きな役割を果たしてきたが、平成XX年度以降入学定員割れの状態に陥り、平成XX年のα大学設立にともないβ短期大学外国語学科として再出発して以降も低迷状態が続き、入学定員充足率は平成XX年度には入学定員120人に対して○%、平成XX年度には○%、平成XX年度には入学定員を100人に減じたにもかかわらず○%、平成XX年度には○%という結果であった。

－問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

入学定員充足率低下の最も大きな要因は、少子化の結果としての18歳人口減に加えて、高校卒業生の志向の変化、すなわち「大学か短大か」という選択肢から「大学か専門学校か」という選択肢への変化に伴う短期大学受験者の極端な減少傾向にあると考えられる。短期大学で生き残りに成功しているのは、大都市などでは短期大学英語学科の例もあるが、少なくとも地方では医療や福祉や保育などの諸資格を大学そのもので取得できるような種類の、あるいはビジネスなどを主眼とした、専門学校色を備えた短期大学である場合が多い。

β短期大学は優れた英語教育の伝統を誇り、英語教育そのものでは他に負けない強みを有しているが、明確な資格を取得できる学科を持たないため、このような時流の変化には対応できない大きな弱みを持っている。

- 1) 本学は外国語学科である。唯一「旅程管理取扱主任者資格」と中学校教諭2種免許を取得できることを除けば、保育士資格にしても旅行業務取扱管理者資格にしても本学の教育課程の中で取得できるわけではなく、あくまでカリキュラム上でそれを補助的に支援するにとどまる。
- 2) 英語に関する検定資格等も特に大学で取得する絶対的な必要性はない。また、短期に英語を習得する教育施設としては他に英語専門学校もあり、民間の英語学校・英語塾との競合関係にもさらされている。
- 3) 専門学校色を持った短期大学に転換することは、現状のスタッフ（主として英語専門の教員）では困難であり、新たな投資は財政面から難しい。

このような現状の中で短期大学の学生募集停止問題がここ数年に何度か俎上にのぼった。県内でもC短期大学やD短期大学などはすでに学生募集を停止して大学に一本化している。しかし本短期大学は県内唯一であり、長い歴史と伝統を有しており、特に地元の高校サイド、保護者サイドからの一定の強い要望もあることを顧慮し、β短期大学復活をかけて教育の一層の充実、海外研修の経済的援助（創立○周年記念事業）や奨学金の充実などさまざまな施策をほどこし広報に努めてきたが、学生募集において所期の効果を上げることはできなかった。

② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等

a. 短期大学の募集停止

β短期大学・外国語学科は、前項の問題点と原因で述べたように、定員割れが継続しており、短期大学単独では極めて大きな赤字経営を強いられている。私立大学等経常費補助金を受けている以上は大きな定員割れがこれ以上継続することは許されないと判断し、令和X1年度以降の学生募集を停止する。募集停止は本年5月末までに文部科学省に報告する予定である。現在在学する学生の教育とキャリア支援等に関しては、完全に従来どおりの形を保障する。

現在の教員スタッフ8人は、学科改組を行う予定の大学で受け入れ、現在の短期大学8ポスト分は年次計画に従った人員削減計画により、4年後の令和XX年度開始時点までには完全に解消する。

b. 大学における学科新設と改編及び学生定員

令和X1年度より、β短期大学の募集停止と時期を同じくして、α大学外国語学部「ビジネス英語学科」を新設、あわせて現在の「国際コミュニケーション学科」を刷新することにより、一学部二学科体制とする。

入学定員は、現行の200人を170人に減ずる（「ビジネス英語学科」85人、「国際コミュニケーション学科」85人）。同時に編入学定員を現行の20人から30人に増やす。また、収容定員は現行の840人（編入学40人を含む）を740人（編入学60人を含む）に減ずる。

③ カリキュラム改革・キャリア支援等

a. 二学科編成のコンセプトと教育およびカリキュラムの特色

外国語学部全体の教育目標は従来どおりとする。ただし「国際コミュニケーション能力」は単に「コミュニケーション能力」と改め、日本語によるコミュニケーションを含めた広義の目標に

変更する。すなわち「語学力」＋「コミュニケーション能力」＋「人間力」を教育の三本柱とする。

i) 新学科編成のコンセプト

21世紀世界の最も大きな潮流の一つは「グローバリズム」であり、世界経済において国境は意味を失いつつある。ITやサブカルチャーなど科学技術や文化の面でも同様である。この潮流の根幹をなすコミュニケーション手段は「国際語としての英語」であると捉え、「ビジネス英語学科」はそこに照準を合わせ、高度な実践的英語力の錬磨とグローバリズム世界における文化的・経済的な多様な可能性や意義を探求する。

21世紀世界のもう一つの大きな潮流は、グローバリズムに対するローカリズム（個別地域主義）、あるいはリージョナリズム（複合地域圏主義）である。「国際コミュニケーション学科」は、言語、民族、宗教、社会体制を異にする国々や人々が文化的・政治的摩擦の障壁を越えて、どのようにして共存共栄を図るかという「多文化共生」に照準を合わせ、ドイツ、フランスを中心とするヨーロッパ・EU文化圏、中国、韓国を中心とするアジア文化圏の言語・社会・文化を学び、さらに日本語を学ぶ留学生と共同して、多文化共生の多様な可能性や意義を探求する。

グローバリズムと多文化共生は、本来は表裏一体の21世紀的課題であり、両学科は相互に密接な連携をはかり、この課題の追求を通じて、語学力、コミュニケーション能力、人間力の育成を目指す。

ii) 両学科の教育とカリキュラムの特色

ビジネス英語学科

- (a) 独自の英語能力養成プログラム（○プログラム＋○プログラム）によって、段階的に「仕事で使える英語力」の獲得を目指す。
- (b) 英語を使って活躍できる現代の先端的分野として「国際ビジネス」、「観光・ホスピタリティ」、「通訳・翻訳」、「英語専門職」の4つの専門教育プログラムを設定し、各分野について、その分野の「専門知識と技術」、およびその分野に対応する「英語」の両面から深く学ぶ。
- (c) プロジェクト（体験型授業）や海外留学によって英語力、専門知識・技術をレベルアップし、「実社会が求める実践力＝人間力」を鍛える。

国際コミュニケーション学科

- (a) ドイツ語、フランス語、中国語、韓国語、日本語のなかから専修外国語の一つを選び（日本語は外国人留学生対象）、初歩から徹底的に学ぶ。その他に英語を学ぶこともでき、専修外国語以外の他の外国語を学ぶこともできる。専修外国語を中心に「言葉や文化の多様性」を学び、「コミュニケーション能力」を身につけることを目指す。
- (b) 「ヨーロッパ地域研究」、「アジア地域研究」、「日本研究」、「比較社会文化研究」の4つの専門教育プログラムを設定し、「留学生と交わり、留学生と共に学ぶ」ことに重きを置き、多言語が交錯する環境のなかで言葉や文化の多様性を体験しながら、「多言語・多文化共生の可能性」を探求する。
- (c) プロジェクト（体験型授業）や海外留学によって、初歩から学ぶ外国語を仕事でも使えるレベルまで引き上げることを目指し、同時に「実社会が求める実践力＝人間力」を鍛える。

iii) 学生募集戦略上の意義

- (a) ビジネス英語学科の設置により、短期大学英語スタッフを大学に統合し、宿願の英語教育の充実を図る。専門教育プログラムの設定により、英語の現代社会における実用性に重点を置き、競合大学における英語教育との差異を明確に打ち出す。
- (b) 国際コミュニケーション学科の刷新、特に専門教育プログラムの設定により、従来の特定の言語・文化への偏向の傾向を是正し、より広い意味での地域研究の方向と異文化理解・多文化共生探求の方向を打ち出す。
- (c) 国際コミュニケーション学科に主としてアジアからの留学生を多数受け入れ、日本語教育をほどこすと同時に、日本人学生と留学生とが共に学ぶカリキュラムを強化し、教育課程の

中で多文化共生を実地の学修を通じて学ぶことができる。「留学生と共に学ぶ」を国際コミュニケーション学科の大きなキャッチフレーズとする。

- (d) 国際コミュニケーション学科に新たに韓国語専修コースを置く。これは一つには入試広報リサーチにより一定の需要が見込まれるからである。また、専門教育プログラムの「アジア地域研究」を中国と韓国を中心に構成するためである。

競合大学中で韓国語を第2外国語として学べる大学はいくつかあるが（D大学・・・）、専修外国語として学べる大学はα大学・・・のみであり、県内の諸大学をはじめとする他の競合大学では韓国語学修の可能性はない。

- (e) 「プロジェクト」は、通常の教室での授業とは異なり、学生のグループ活動やフィールド調査などの実践を重視する授業科目であり、大きな新機軸と捉えている。ビジネス英語学科では「ビジネス英語グローバルプロジェクト」、国際コミュニケーション学科では「多文化共生プロジェクト」という科目名のもとに多様なプロジェクトが用意される。

「専門教育プログラム」と「語学科目」で培った知識と語学力を、研究活動や実地調査、地域社会との連携といった実践行動のなかで活用し、成果を生み出し、結果を発表する。その狙いは、実社会が求める実践力・問題解決能力＝人間力の養成にある。

プロジェクトは、各学科の専門教育プログラムに即したプロジェクトの他に、学科の枠を越えたプロジェクト、留学生との共同プロジェクトなどもあり、また、大学が提供するもののほかに、学生グループが自らテーマを立て、自ら企画し、教員の指導と地域社会との協働によって実践するプロジェクトも可能である。たとえば、「国際社会における新しい観光資源の開発と広報戦略プロジェクト」、「外国人居住者の多言語による支援プロジェクト」、「輸入商品を売るオンラインショッピングのビジネスモデルプロジェクト」など多様な可能性がある。

b. 新カリキュラムの構成

新カリキュラムの基本コンセプトは前項で述べたとおりであるが、ここではその全体的構成と教育のフローチャート（学年進行による流れ）の観点から、その要点を示す。

カリキュラムは大きく「語学教育」、「教養教育」、「専門教育」から成る。

i) 語学教育

1年次から4年次まで一貫して継続される。ビジネス英語学科では、新たに各種語学検定試験の準備教育を行い、一定の単位を認定する。

ii) 教養教育

従来型の「教養教育」を1年次から4年次まで自由に選択できる形で提供するとともに、大きな新機軸として「日本語リテラシー」教育を導入する。

日本語力はあらゆる勉学の基礎であり、外国語学修、コミュニケーション能力、人間力とも不可分の関係にあるからであり、就職をはじめとする将来の進路にも深く関わっているからである。その意味で広義のキャリア支援教育と捉えている。

「日本語リテラシー」は、1年次から3年次まで週1コマを必修とし、1年次の「基礎ゼミ」と2、3年次の「日本語文章表現力」の実践演習から成る。

iii) 専門教育

「専門教育プログラム」、「留学」、「プロジェクト」、「卒業研究」から成る。

「専門教育プログラム」は専門教育の柱として2～4年次に提供される。学生が自らの関心や将来の進路志望に従って習得すべき履修モデル（授業科目群）である。一つのプログラムを中心に学ぶのが基本であるが、いくつかのプログラムにまたがって学ぶこともできる。

「留学」は2年次後半（秋学期）から3年次前半（春学期）に位置づけられる。従来は交流協定大学における語学留学の色彩が強かったが、新たな方針として、一定の研究課題を持って

留学し、それに関する「研究レポート」の提出を義務づける。明確な関心と目的意識の自覚を促すためである。

「プロジェクト」は3年次後半（秋学期）から4年次前半（春学期）に位置づけられる。

「卒業研究」（ゼミ形式）を新たに3年次後半（秋学期）から4年次にかけて導入し、4年間の勉学の締め括りとする。その成果は研究レポートあるいは卒業論文として提出する。

「ビジネス英語学科」と「国際コミュニケーション学科」はそれぞれの学科のコンセプトと教育目標に従って独自の専門教育カリキュラムを有するが、外国語学部としては一つであり、学生は原則的には、一部の科目を除いてあらゆる開講科目を自由に受講することができる。

c. アドバイザー制とキャリア支援

現在の受験生減の状況下では、特に本学の場合のように入学試験時における「選抜」が十分に機能しがたい現状では、入学後に学生を如何に育て、如何に伸ばし、いかなる高所に到達させるかが鍵である。入口もさることながら、出口が最も重要であると思われる。出口における学生の質の保証をいかにして実現するかにすべてがかかっているといても過言ではない。

それゆえ、教育の全課程、学生生活支援のすべてを広い意味でのキャリア形成サポートと捉え、上述の教育課程（カリキュラム）を根本で支えるシステムとして、アドバイザー制とキャリア支援の充実を図る。学生募集上もこれを強くアピールする。

i) 「アドバイザー制」と「個人カルテ」

1年次から学生一人ひとりに教員アドバイザーが付き、月に1回以上の面談等を通じて学修上の問題から生活、進路・就職、将来の目標までを含む「個人カルテ」を作成し、学生の個別ケアを行う。

ii) キャリア支援活動と「キャリアプランニング」授業

キャリア支援室における個別学生対応の進路・就職指導とアドバイザーとを有機的に結びつけるとともに、キャリア支援委員会とキャリア支援室の共同企画による講義「キャリアプランニング」Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ（1年次春学期、2年次春学期、3年次秋学期開講）を教養教育の正規カリキュラムとして単位認定する。

この講義は学生の就職を促進することを目的としているが、それにとどまらず、学生に早期に卒業後の進路をイメージさせることによって学生生活に目標を持たせ、結果として就業意識を向上させるとともに、進路選択時におけるミスマッチを無くすことを目的としている。

本学はすでに4期にわたり卒業生を輩出しているが、実質就職率（就職決定者数／就職希望者数）は、1期生88%、2期生91%、3期生92%、4期生95%となっている（進学者、留学者、就職活動放棄者、外国人留学生の中で本国に帰国した者は含まれていない）。アドバイザーとキャリア支援のシステムは、これを100%に限りなく近づけ、少数ではあるが存在する就職活動放棄者の数を無くすことを大きな目標の一つにしている。

(3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画

これまでの学生募集活動の検証を踏まえ、令和XX年度以降における入学定員充足に向けての具体的な募集対策を計画し、その実現のため教職員が連携して取り組みを強化し、各年毎に明確な学生募集目標を立てて、令和X4年度までに収容定員の未充足状態を解消する。

日本人入学者の受け入れに關しての最大の課題は推薦入学者の数を増やすことである。そのために重要なことは以下の三点である。

- 1) (2)「教学改革計画」で示した新学科編成による新生α大学外国語学部の教育の目標と特色とを、高校生、高校教員に対し、できるだけわかりやすく伝える。
- 2) オープンキャンパスをはじめとして直接に高校生に接する機会を増やし、それを有効に活用

する。本学は小規模大学であるので新聞・テレビ等のメディアに依存した入試広報は費用対効果の面からいってもあまり意味は無い。あくまでもマンツーマンの広報を重視する。

- 3) 高校対策としては、推薦指定校中の重点校との関係を密接にし、信頼関係を確立する有効な方策を立て、これを実践する。

また令和 X1 年度から、学生募集対策の大きな柱として、留学生の受け入れに本格的に取り組む。

本学の大きな特色は交換留学制度をはじめとする学生の国際交流にある。新しい二学科編成において「多文化共生」をコンセプトし、日本語専修コースと「日本文化研究」や「アジア地域研究」等の専門教育プログラムを有する「国際コミュニケーション学科」は「教学改革」の項で示したように「留学生と共に学ぶ」を教育の大きな柱としている。

その方針に基づいて令和 XX 年度からは相当数の東アジア（特に中国）からの留学生を計画的、組織的に受け入れる方針である。これは定員確保対策の側面を持つことは無論であるが、同時に、国際交流を教育の中心的課題として発展することを企図している本学の将来像に深く関わる教学方針の一環でもある。

① 入学定員と収容定員

入学定員：170 人（ビジネス英語学科）85 人、「国際コミュニケーション学科」85 人）
[現在は 200 人]

編入学定員：30 人 [現在は 20 人]

収容定員：740 人（編入学 60 人を含む） [現在は 840 人（編入学 40 人を含む）]

② 獲得目標学生数 (単位：人)

	総数	ビジネス英語学科	国際コミュニケーション学科	編入学
X1 年度	205	85	85 [内留学生 50]	35
X2 年度	205	85	85 [内留学生 50]	35
X3 年度	205	85	85 [内留学生 50]	35
X4 年度	205	85	85 [内留学生 50]	35

留学生 50 人は、中国から直接受け入れる入学者の数である。

本学では平成 X6 年度に短期大学入学定員 30 人を大学に移し「日本語日本文化コース」を発足させ、国内の日本語学校から 30~40 人の東アジア系留学生の入学を想定した。しかしながら、日本語学校での就学ビザの規制強化等の影響もあり入学者数が減少した。

《実績》 X6 年度 36 人、 X7 年度 22 人、 X8 年度 13 人、 X9 年度 8 人、 X0 年度 7 人

そのため、直接中国本土から日本語を履修している高校卒業生を獲得することを企図し、中国における広報活動の拠点として上海に α 大学上海事務所を置いた（経費は人件費を含め年間〇万円程度）。

このたびの学科新設改組に当たり、質の高い、経済力のある、勉学意欲のある学生を毎年 50 人確保する計画を立て、周到な計画の下にその方策を立てた。中国の高校卒業生を 1 年間上海で教育し（日本語及び日本事情に関して）、しかるのち一定の選考を経て本学の 1 年次生として受け入れる。令和 XX 年度からは本学の現地採用日本人教員 2 人を投入し、責任ある効果的な事前教育を行う（人件費等の経費は 2 人で年間〇万円）。

令和 XX 年度より春学期入学 30 人、秋学期入学 30 人を予定しているが、この数は確実である（すでに令和 XX 年度にはこのシステムで秋学期 20 人が入学を予定しており、これも確実な数字である）。

この留学生受け入れを含めて、令和 X4X 年度には収容定員を充足する。

③ 具体的な学生募集対策

学生募集対策は毎年点検評価を行い、新たな戦略を立てて臨む。以下は令和 X2 年度の国内日本人入学者目標数 120 人を前提とした学生募集対策である。

a. 推薦入試とAO入試の強化

i) 平成 X0 年度は二つの新たな対策を講じた。一つは早期入試の実施である。もう一つは、リメディアル教育と奨学金を組み合わせた対策である。すなわち 12 月までの推薦入試合格者と AO 入試合格者に本学オリジナルの「α 大学英語基本構文集」を与え、翌年 2 月にその中から出題された奨学金認定試験を実施し、85 点以上を取得した者に奨学金を授与するというやり方である。

この二つの対策が功を奏し、推薦入試と AO 入試を合わせて前年比 15 人増の入学者があった。X1 年度以降はこの数をさらに増やす。

	推薦入試入学者	AO入試入学者
XX 年度 (実績)	39 人	5 人
XX 年度 (実績)	43 人	16 人
X1 年度以降 (目標)	60 人	20 人

ii) そのため以下に記す、オープンキャンパスの強化、高校訪問の重点化対策等、あらゆる機会を捉えて推薦、AO入試への誘導を図る。

b. オープンキャンパスの強化

オープンキャンパス参加者からの入学者への歩留まり率はここ数年平均して 35% である。平成 XX 年度実績は、高校 3 年生参加者 121 人中 40 人であった。

令和 X1 年度は参加者数を 300 人に増やし、また出願率を高める工夫を凝らし、確実に 35% (105 人) の出願率を目指す。

そのために従来は夏期休暇期間にこれまで年 3 回実施していた通常のオープンキャンパスをグラウンドオープンキャンパスとして 7 月、8 月、9 月に実施し、これに加えて 6~12 月の毎月第 2 土曜日にオープンキャンパスを 7 回にわたって開く。

目標参加者数 (延べ人数ではない実質参加者数) は以下のとおりである。

グラウンドオープン キャンパス 計 220 人	オープン キャンパス 計 80 人	
7 月 90 人	6 月 7 人	9 月 20 人
8 月 90 人	7 月 7 人	10 月 15 人
9 月 40 人	8 月 10 人	11 月 15 人
		12 月 6 人

この目標を達成するために若手教職員による合同プロジェクトチームを結成し中身に趣向を凝らすと同時に、高校訪問、学校説明会はもとより、あらゆる広報手段を通じて誘導に努める。

オープンキャンパスでは現在の本学在学学生、留学生などを企画に登用し、本学の魅力を、学生を通して伝える工夫を凝らす。

c. 高校訪問の重点化対策

昨年度は全体で 350 校を平均 4 回訪問するというローラー作戦を展開したが、重点校を絞って密度を高めることの重要性を認識するに至った。

X1 年度は重点校 100 校に平均 3 回、最重点校 60 校を平均 4 回訪問する。

最重点校の設定基準は以下の通りである。

- 1) 推薦指定校
- 2) 在学生出身校
- 3) 資料請求者がいる高校
- 4) 受験動向からみて本学入学者が期待できる高校

- 5) 国際コースなどを有する高校、特に中国語、韓国語、ドイツ語、フランス語などを学習している高校

高校訪問は時機、対象校に応じて、各回の訪問毎に十分な戦略を立て、明確な目的を持って臨み、その成果を点検し、次回に備える。

また、当該高校出身者が在学している場合は、勉学状況、留学状況、その他特記すべき情報を丁寧に伝える。同時に、注目すべき学生については、出身学生自身の後輩への写真入りメッセージの掲示等を依頼するなど、本学の魅力を伝える手段を講ずる。

県別最重点校の内訳は以下の通りである。

- 県 25 校 (○、・・・)
- 県 7 校 (○、・・・)
- 県 15 校 (○、・・・)
- 県 5 校 (○、・・・)
- 県 8 校 (○、・・・)

その際 16 のエリアに細分してエリア別に担当責任者各 1 人を配置し、エリア別学生獲得目標数を設定し、数値責任を明確にする（昨年は県単位で取り組んだ）。各県別、エリア別の目標数は以下の通りである。

各県別、エリア別目標数 (総計 120 人)

(XX 年度実績)	XX 年度	[エリア別内訳]
	目標数	
(10 人) ○県	30 人	[○市内と近郊 15 人、・・・]
(5 人) ○県	20 人	[北西部 10 人、南東部・中央部 10 人]
・	・	・
・	・	・
・	・	・

d. 高大連携の推進

最重点校のうち、特に県内の○校においては、本学が授業を提供し高校側が一定数の学生（10 人程度）を進学させるという形の互恵的な高大連携を進める。

候補校： ○・・・・・・

令和 X1 年度に向けてはこのうち最低 2 校と連携し、以後年度毎に 2 校ずつ増やす。

e. 本学単独の学校説明会実施可能校の獲得

本学単独の学校説明会を開き、高校生に直接説明することのできる高校を開拓する。当面、○県で 5 校、○県で 2 校・・・を目指す。学長名の公式文書を早期に持参して依頼する。

f. 出張講義の強化

昨年実績は、27 校であったが、30 校に増やす。出張講義は直接生徒に接するという意味で重要である。ただし受講者は概ね 2 年生であり、効果は次年度入試に現れる。

g. 業者による学校説明会企画の効率的な利用

参加する説明会を精査した上で、参加する説明会の回数を、昨年の 35 回から 50 回に増やす。

h. 高校生による英語プレゼンテーション・コンテストの実施

本学のイメージアップと志願者誘導のために英語プレゼンテーション・コンテストを実施する。

参加者は2年生が多いものの、各高校にコンテストのポスターを掲示してもらえることなどによる宣伝効果が期待できる。また令和XX年度以降は英語のみならず、中国語も加える。

④ 中途退学者対策

今日、中途退学者の防止は、教育上の問題にとどまらず、経営基盤となる学生数の維持の面で重要な課題である。XX年度の中途退学者数は就学意欲低下○人、進路変更●人、経済的理由□人、健康上の理由■人、その他△人である。大学を例に取れば、令和XX年度は在籍学生◇人中▲人で、その比率は◆%である。

アドバイザー制度を設け、学生の多様な相談に応じ、また精神的問題に対処するためにカウンセラーを置いている。さらに、大学に併設している寮では管理人・寮母が24時間体制で学生生活を支援している。

経済的事情で就学が困難となった学生には、卒業前については銀行と連携した教育ローンによる救済制度を準備している。また修学を継続希望する学生には、休学・復学の条件を緩和して、退学を踏みとどまらせる措置を講じている。

退学の真の理由は把握し難い面もあるが、何年生の時期に退学するかは別として入学後の初年次に大学に適應できるかどうか最も大きな問題であると捉えている。そのためにアドバイザー制度をより一層充実し、個別的対応を強化する方針である。令和XX年度からは、入学時から卒業まで学生の「個人カルテ」を作成し徹底したキャリア支援体制を取る。これは退学防止の有力な方策の一つでもある。

また、学生の大学適應力には学力、関心、意欲の面で大きな個別差があり、複数外国語の修得を必須としていることが一部の学生には過重な負担となっていることも否めない。令和XX年度からの学科改編ではこれを改め、外国語の必修は一カ国語のみとし、その他の外国語については自由選択にすることによって学生の柔軟でスムーズな大学生活への導入に配慮する。

⑤ 学納金

学納金については、ベンチマークとなる県内4大学との比較では、授業料は最も低い、教育充実費(XX年度から名称を「設備充実費」に改める)が最も高いことが影響して初年度(2年目以降も)納付金は高くなっている。また、外国語に関する私立4大学との比較では1大学とは拮抗しているが他の3大学よりは20万円以上低い状態にある。大学については、過去5年間の全国平均で0.7%増(平成X3~X5年度は1.4%増)である中で、本学はXX年度開設以降今日まで、現状維持で来ている。

財務状況を考慮すると学納金を見直す時期と思われるが、経済状態の停滞から家計状況が厳しい中、学生募集対策の面からも、引上げは極めて困難である。計画どおり学生募集が達成できれば、経営改善は可能との判断に立ち、当面、学納金については現状維持としたい。

一方で、留学生については、これまでは政府の留学生政策への貢献と国際交流の促進のため、東アジアを中心とする出身国の経済状況を考慮しつつ、授業料の100%減免を基本方針として進めてきた。しかし、中国をはじめする近年のめざましい経済発展を踏まえ、今後受け入れる東アジアからの留学生については、授業料減免率の見直しを行い、教育に見合う一定の負担を求めていく。

当面は、上海事務所を経由して入学する毎年50人の留学生については、令和X2年度から70%の減免に変更する。

(4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

外部資金の獲得については、これまで私立大学等改革総合支援事業について申請を行ってきたが選定には至らなかった。寄付金の募集については、創立○周年記念事業の一環として、学内での募金活動は行ったが対外的な要請は行っていない。遊休資産処分については具体的な計画がなかった。

これは、学校法人としての具体的な中長期計画が作成されなかったことにより、計画・実施体制が整備されなかったことが原因の一つと考えている。

今後、以下のような対応策を行うことによって、経営改善を進めていくこととする。

- ① 本学の収入源の大きな部分を占める補助金及び科学研究費獲得に向けて積極的な展開を図るため、学内に「外部資金獲得プロジェクトチーム（仮称）」を設置して、法人全体として取り組み体制を確立する。必要に応じ、外部専門家と連携して確実な獲得を目指す。
- ② 教育充実のための経常的寄付金を募集する。
当面、大学開設〇周年を迎えるに当たり、記念事業計画を立て、同窓会、保護者会と連携して教育充実のための寄付金の募集を積極的に提案していく。このため、直ちに、大学開設〇周年記念事業実行委員会（仮称）を設置して具体化に取り組む。
記念事業の計画・実施に当たっては、寄付金の範囲内で計画・実施することを基本とする。
- ③ 遊休資産の売却を進める。
遊休となっている土地（第2グラウンド用地）の売却により手元資金の充実を図る。
- ④ 寮の入寮者確保対策を強化し収入増を図る。
90%稼働を目標とした入寮者勧誘策を推進する。当面、入寮者を毎年〇人増加させることを目標に計画的に拡大していく。

(5) 人事政策と人件費の抑制計画

短期大学募集停止（廃止）に伴い、短期大学に属する教員を解雇することなく、大学における教員の年次的雇用対策により大学へ漸進的に吸収することによって適正な人員配置を完遂することとしている。

α大学の教員総数は令和XX年度現在32人である。2学科制が発足する令和XX年度においては短期大学教員8人を大学に移籍するが、人員削減年次計画により令和XX年度までには8ポストを削減し、改善5ヵ年計画の最終年度、すなわち令和XX年度開始時には、大学の教員総数を30人とする。

また、教学改革で述べた学科再編と留学生教育体制の確立及び新たな語学教育の導入のための教育体制整備のため、既存の教員配置を可能な限り合理化し、スリム化して、新生α大学の教育体制の確立と整備を図る。

- ① 教職員の適正配置により人件費の縮減を進める。具体的には、教員については第一に、従来慣行化している定年後の再採用を停止する。
第二に、70歳以上の再契約は行わない（ただし以上の2方針については学科再編の完成年度までは経過措置を設ける）。
第三に、特別任用教員制を導入し、新規教員採用に当っては適正な範囲で特任教員を配置する。
一方、事務職員については、令和XX年度では人件費の純減は◇◇◇千円で、XX年度以降65歳以降の雇用調整を行って計画的な人事政策を進める。
これによって以下のとおり人件費の縮減を図り、5ヵ年で計QQQ千円の縮減を目標とする。

年度	教員	職員	計
x0年度	○○○	◇◇◇	○◇○
x1年度	△△△	%%%	△%△
x2年度	◆◆◆	###	◆#◆
x3年度	□□□	&&&	□&□
x4年度	▼▼▼	@@@	▼@▼
x5年度	▽▽▽	***	▽*▽
計	\$\$\$!!!	QQQ

- ② 教職員の適正配置に伴う退職金支給対象者の退職金については、令和XX年度は2人●●●千円、令和XX年度は2人▽▽▽千円、令和XX年度は3人▲▲▲千円、令和XX年度は2人×××千円の支払が生じるが、この額は私立大学退職金財団交付金とほぼ同額である。
- ③ 令和XX年度に「選択定年制規程」の整備に取りかかり、翌XX年度の導入を目指す。
- ④ 令和XX年度学科再編に伴い、令和XX年度に韓国語教員を採用、令和XX年度に韓国語教員と留学生対策として日本語教員を採用して、教育体制の整備と確立を行う。
- ⑤ 資金流出が見込まれた平成XX・XX・XX年度3年間は定期昇給をストップし、加えて賞与の支給月数

の削減を始め諸手当等の見直しを行い、平成 XX 年度においては合計〇◇〇千円の人件費削減を行った。今後も、財務状況によっては、さらなる人件費の抑制は止むを得ないとの方針で臨む。

(6) 経費抑制計画（人件費を除く）

経費の削減については、これまでも毎年度の予算編成において、各部からの予算申請に対して、事業経費や行事費用について事業の必要性及び費用の妥当性を見直しを行い、消耗品費、光熱水費、旅費交通費、印刷製本費などについても使用頻度・数値、必要性の見直しを行い、当初予算の計画的かつ効率的な執行により経費の節減を進めてきた。

今後においても、さらに経費節減の方針を堅持し、適正な予算編成と厳格な予算執行を進め、さらに経費削減を図る。そのため、令和 XX 年度予算編成で実効性を示した理事長・学長・学部長・法人事務局長による事前査定協議体制を強化する。

- ① 予算編成に当たっては、既定経費の検証を徹底し、原則として収入の範囲内で編成することとする。予算の費用対効果を踏まえ抜本的な政策の見直しを行い、効率的・合理的予算編成に留意する。
- ② 特に管理経費については、令和 X0 年度予算編成においては平成 X9 年度比で XXX 千円削減した。令和 X1 年度以降においても平成 X0 年度予算編成手法を継続し、事業経費や行事費用といった政策的経費について、事業の必要性及び費用の妥当性を見直しを行うとともに消耗品費、光熱水費、旅費交通費、印刷製本費などについても使用頻度、必要性の見直しを行う。
- ③ 経常経費の計画的執行と効率的な執行により経費の節減を進めていく。

(7) 施設等整備計画

大学本館・体育館及び寮は、建築後 20 年を経過しており、経年劣化に伴う緊急補修や大規模修繕計画が必要となっている。また、令和 X1 年度からの学科再編に伴う教育設備の充実やキャンパス・アメニティの形成・支援は、施設設備計画の重要な課題となっている。厳しい財政事情ではあるが、必要最小限の財源を確保して整備に当たる。

① 教育設備の充実

令和 X1 年度から大学の 2 学科体制がスタートすることから、語学専門教育や新たな社会的ニーズに対応する教育推進プログラム実施に必要な教育設備の充実のため最小限度の財源（約●千円）を確保する。特に、同時通訳に係る教育設備については、学生の到達年次である令和 XX 年度導入のため約■千円の財源を確保して実現する。

② 大規模修繕対策

建築後 20 年を経過している大学本館・体育館、寮の経年劣化部分の補修整備を行うため、予算の範囲内で必要な資金（目標は令和 XX 年度までに◆千万円）の積立てを行う。

この実施に当たっては、令和 X1 年度に中長期的な施設・設備整備計画を策定し、計画的な整備を行う。

③ キャンパス・アメニティの形成・支援

学生アンケートにおいて要望として出されている各施設へのアクセスの効率化やトイレの増設、休憩・団楽場所の確保などについて、計画的に整備してよりアメニティを向上させる。

特に、予算窮迫の懸念から先送りしていた学生ラウンジの改装について、予算の推移を見極めながら、令和 XX 年度着手を目指して、約▲千円の財源を確保する。

(8) 借入金等の返済計画

学校法人〇〇〇〇の令和 XX 年度末の長期借入金残高は、A 銀行が〇件〇百万円・・・、返済期限が 1 年以内の短期借入金が△百万円の合計▲百万円で総支出予算の約▽%を占めている。

平成 X7 年度に寮の購入に伴う過大な長期借入金を行ったことから借入金残高が倍増し、返済に要する資金増大が財務運営の過重負担となった。

以下の対策を講じることによって、借入金返済負担の縮減低減化を図っていくこととする。

次項①～③の対策を講じつつ、A 銀行に対しては、当初の約定の返済計画表に基づく返済を行っていく。

- ① A 銀行からの借入金の金利引き下げ交渉による利払いの節減を図る。
- ② A 銀行からの借入金のうち、残高が少ない〇件の借入金について一括借換え交渉を行い、元金返済額の縮減を図る。
- ③ A 銀行借入れのうち高利借入金について、B 銀行との借換え交渉を行って前倒し一括返済を進め、利払いの節減を図る。

5. 組織運営体制

(1) 理事長・理事会等の役割・責任

理事長並びに理事会の主導性と責任の重大性を認識し、それまで不定期に開かれていた理事会を、平成 X7 年度から月に一度定例で開く形に改めた。また、事業報告書、事業計画書の充実を図るなど理事会運営の改善を図ってきた。しかし理事長・理事会が法人経営の現状を十分に認識し、中長期計画について明確なビジョンを持って臨み、これを全学的に周知徹底して主導性と責任を果たしてきたかという点では問題があった。理事長・理事会は現在この反省に立って、法人運営、教育研究の充実、業務運営の適正化等についての的確な方針と運営の方向を定め、財務状況の改善のための施策を講じて経営責任を果たすべく取り組んでいる。

また、監査業務の充実を図る。私立学校法の改正により、役員の職務と責任が明確化されている。これにより、経営面・教学面について適法性・適性の観点から、リスクの萌芽を早期にキャッチし、理事会、評議員会に出席して意見を具申するとともに、理事の業務執行状況についての監査として、予算決算や本計画に対する意見陳述、外部監査において指摘された事項の改善状況や本計画の達成状況の確認、検証を実施する。加えて、内部監査組織を整備し、監査体制を確立し、監査の充実を図る。

これらの取り組みが十分な成果を上げるためには、理事長・理事会の方針が全学的に十分に理解され全学が一致してこれを実現すべく努力することが必要である。

そのため、第一に、現在主として理事会と教授会・法人事務局・役職者との連絡調整を目的に不定期に開催されている「運営協議会」（理事長を議長に、学長、学部長、学生部長、キャリア支援部長、入試広報部長、国際交流センター長、教育研究メディアセンター長、文化センター長、法人事務局長、総務課長、経理課長を構成メンバーとする）の機能を強化し、定例化し、法人役員（学外理事）も正規メンバーに加え、中長期計画、経営改善計画等の最重要事項をはじめとして、理事会、教授会の重要議題等の事前協議、事前調整のための有効な審議組織とする。

第二に、理事長・理事会は経営の現状と経営方針に関して全教職員に対する説明会を定例で開く。

さらに、評議員会は理事会に対する意見具申等を積極的に行い、理事会の適正運営に資する体制を確立していく。

(2) 経営改善のための検討・実施体制今後の検討・実施体制（プロジェクトチームの設置等）

本経営改善計画を迅速かつ確実に進めていくため、以下のプロジェクトチーム（仮称）を設置し、運用等にあたるものとする。

① 「財政改善対策プロジェクトチーム（仮称）」

財政改善の具体的実施事項については、法人役員と法人事務局による「財政改善対策プロジェクトチーム（仮称）」を設置して企画・運営を進めていく。理事長が積極的に運営を進め、進捗管理を行い、点検をすることによって、PDCAが実行されるよう主導する。特に専門的な知識・経験・技能を要する事項については、プロジェクトチームに外部専門家を加えて、対応方針を慎重に検討の上、進めていくこととする。

② 「学生獲得プロジェクトチーム（仮称）」

学生募集については、学長及び入試広報部長主導の下に「学生獲得プロジェクトチーム」を設置し、入試広報部長がチームの柱となり進捗管理を行う。オープンキャンパスの充実、高校訪問の強化、高校への出張講義・高大連携等の積極的展開を進め、学生募集対策の実現に向け

て全教職員が全力を上げて取り組む。

③ 「外部資金獲得プロジェクトチーム（仮称）」

大学教育改革支援にかかわる助成金等の外部資金の獲得については、事務組織を加えた「外部資金獲得プロジェクトチーム」を設置し、相互に情報収集・連絡で連携を深め、必要に応じ、外部専門家と連携して確実な獲得を目指す。学長が中心となって進捗管理を行い、外部資金の獲得を確実なものにするよう、PDCAを実行していく。

6. 情報公開と危機意識の共有

- (1) 本学における情報公開については、「X8年度事業報告（含む財務情報）」を平成X9年度にホームページに掲載することにより一般に広く公開した。今後も、毎年度の事業報告書をホームページに公開していく。
- (2) 教職員等学内関係者には、これまで理事会として学校法人の経営状態と事業計画について十分に説明する機会を設けてこなかった。今後は、法人の経営の現況についての共通認識のもとに危機意識を共有するために、全教職員に対する理事会説明会を定例的に開催する。その上で、経営改善のために取り組むべき課題と役割を理事会、教授会、法人事務局、事務局職員が十分に理解し、全学を挙げて教育研究の充実と経営危機打開に向けて取り組む。

（別紙1）財務計画表

（別紙2）経営改善計画実施工程表