

令和 2（2020）年 4 月 1 日

中期計画（経営改善計画 改訂版）

平成 29 年度～令和 3 年度
（2017 年度～2021 年度）

学校法人関西女子学園



目 次

はじめに	－経営改善計画の改訂にあたって－	1	
(1)	これまでの総括と改訂の必要性	1	
(2)	主な改訂事項	1	
1.	財務面からみた経営改善計画最終年度の目標	2	
2.	建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人のめざす将来像と学内外への周知	2	
3.	実施計画	2	
(1)	教学改革計画	2	
①	設置校・学部等の特徴（強み弱み・環境分析）	2	
②	学部等の改組・定員の見直し等	5	
③	カリキュラム改革等による教学面の改革	5	
④	教育研究活動	6	
(2)	学生募集対策	6	
(3)	学生支援	8	
(4)	外部資金の獲得・寄付の充実等	9	
(5)	人事政策と人件費の抑制計画	10	
(6)	経費抑制計画（人件費を除く）	10	
(7)	施設等整備計画	10	
4.	組織運営体制	11	
(1)	理事長、理事会等の役割と責任	11	
(2)	経営改善計画の進捗管理および実施体制	11	
(3)	内部質保証	12	
(4)	危機管理体制	12	
(5)	広報活動・広報戦略	13	
(6)	地域社会・地方自治体との連携活動・社会連携	13	
(7)	情報公開	13	
5.	今後に向けて	－新たな「中期的な計画」の策定－	13

はじめに ー経営改善計画の改訂にあたってー

(1) これまでの総括と改訂の必要性

本学は、平成27（2015）年度からの4か年計画として、当時の3キャンパス・3学部・研究科の体制の改善課題に即し、中期計画を策定したところである。この中期計画では、「予算の削減と効率化を進めながら経営改善計画を策定し、財務基盤を安定化させる」ことなど5つの経営方針に基づき実行すべき課題を設定した。その後、宝塚キャンパスに立地している造形芸術学部の平成28（2016）年度学生募集停止以降、東京メディア芸術学部を定員充足するなど、財務面に重きを置いた経営改善に取り組むこととするため、中期計画の再点検・総括を行った上で、新たな目標を設定した経営改善計画を中期計画の後継計画と位置付け、平成29（2017）年3月に策定し、実行してきたところである。

その取り組みの結果、平成31（2019）年3月末には造形芸術学部が滞りなく廃止されるとともに、東京メディア芸術学部においては、平成30（2018）年度、平成31（2019）年度入試の2年間にわたって、ほぼ入学定員を充足することができ、さらに令和2（2020）年度入試においても充足が見込まれるなど、今後の展望を見通せるところまでに至った。

このように経営改善計画の当初目標をおおむね達成したが、本改訂にあたっては平成30（2018）年度末に造形芸術学部が廃止されたことを機に、本計画の終了期限である令和3（2021）年度までの課題・目標を再確認し、その解決に向けての方針、施策を明らかにする。また、財務面に重きを置いた計画として、外部資金の獲得、経費節減等について、引き続き厳しい姿勢で取り組んでいきたい。

以上のとおり、本学が取り組む施策や活動全般をより一層明確にするとともに、本学を取り巻く状況を念頭に置いた上で、今後より安定した大学経営を推進していけるよう、いわば本学の中期計画としての位置付けとなるよう改訂を行うものである。

(2) 主な改訂事項

- ・本学の財務状況を検証分析したことにより、財務関係の事項についてより明確な記載を行った。
- ・造形芸術学部の廃止に伴い、終了している施策や関連する不必要な事柄について削除・修正を行った。
- ・教育研究活動や学生支援等について、本学の自己点検・評価報告書等を踏まえ「3. 実施計画」において新たな記載を行った。
- ・内部質保証の推進、第3期認証評価に向けての取り組みについて「4. 組織運営体制」において新たな記載を行った。あわせて、広報や社会連携の関係についても本学の自己点検・評価報告等を踏まえ、必要な記載を行った。
- ・文部科学省による大学改革の全体像等、大学を取り巻く状況を念頭に置き、中・長期的な展望を見据えつつ、新たな「中期的な計画」策定の必要性等について「5. 今後に向けて」において記載を行った。

1. 財務面からみた経営改善計画最終年度の目標

本学は、平成 24（2012）年度以降、資金収支の面でも経常収支の面でも赤字が続いてきたが、最大の赤字要因であった造形芸術学部について、平成 28（2016）年度募集を停止し、平成 30（2018）年度末をもって廃止が完了した。また、平成 24（2012）年度以降、収容定員充足率が 100%を下回っていた東京メディア芸術学部についても、平成 30（2018）年度・31（2019）年度の 2 年間にわたって、ほぼ入学定員が充足でき、令和 3（2021）年度には収容定員充足率も 100%を上回る見通しが確保できた。さらに、この間、借入金の返済に努め、平成 28（2016）年度をもって長期・短期全ての借入金を返済し、無借金経営に転換することができた。このようにこれまで様々な努力を重ねてきた結果、財務状況は改善してきた。また、懸案である宝塚キャンパスの利活用策に目途をつけることができれば、経常収支の黒字化に向け減価償却費を含め、効果が見込まれる。

しかし、東京メディア芸術学部における学生募集対策、看護学部における国家試験対策など平成 29（2017）年度以降の緊急対応による支出増によって、経常収支の黒字改善幅は当初の見込みより小さいものにとどまっている。

今後、令和 3（2021）年の東京メディア芸術学部の定員充足を最重要課題として取り組むほか、私立大学等経常費補助金の増額や科学研究費補助金の獲得などの収入増対策とともに、教育研究活動や管理活動に伴う経常経費の抑制を実現することによって、経常収支黒字化に向けてさらなる財務改善を図り、令和 3（2021）年度には経常収支の黒字化を達成することをめざす。

2. 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人のめざす将来像と学内外への周知

本学の建学の精神は、「芸術と科学の協調」であり、人間形成の一環として、芸術・科学に関する学問を素地とし、芸術的体験を通じて、情操の陶冶につくすとともに、科学の理解力と豊かな感性・創造性・実践力を育成し、更に将来に対する深い洞察力の涵養により、生活文化の向上と産業社会の発展に貢献し、国際社会に対応し得る人材の育成を図るというものである。本学は開学以来一貫してこの精神に沿って教育研究組織および教育課程の整備・改革を行ってきた。

この建学の精神を具体的に実現するために、本学の教育理念「人間の『生きる力』を支える、心に働きかける芸術と看護教育」のもと、「豊かな感性を持つ」、「深い理解力を持つ」、「高い実践力を持つ」を柱に、それに基づいた大学としての 3 つのポリシー（学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針）を改訂して、それらの方針に基づいた教育を実現するためにどのような教育環境整備をしていくのかを具体的に提示し、広く浸透させてきた。

今後はさらに、本学ウェブサイト等による大学広報で、本学が輩出する卒業生の活躍をはじめ、産官学連携・高大連携・大学間連携による地域や社会への貢献などの取組みについても今後一層推進し、積極的に公開するなど、本学のブランド力の向上をも視野に入れつつ、多面的に情報発信を行うものとする。

3. 実施計画

（1）教学改革計画

① 設置校・学部等の特徴（強み弱み・環境分析）

学校法人関西女子学園は宝塚大学を設置しており、2 学部 3 キャンパスで構成され、それ以外にも大学院メディア芸術研究科と助産学専攻科を有している。

東京メディア芸術学部	東京都新宿区	（入学定員130名 収容定員520名）
看護学部	大阪市北区	（入学定員100名 収容定員400名）
メディア芸術研究科	東京都新宿区	（入学定員20名 収容定員40名）
助産学専攻科	大阪市北区	（入学定員10名 収容定員10名）

《宝塚大学》

大学を取り巻く環境が大きく変化する中であって、本学園は、他大学にはない「芸術と看護」という独自性を持つとともに、宝塚だけでなく、東京新宿および大阪梅田という情報収集に非常に有利な立地に位置する利便性の良い都心型キャンパスであり、さらに収容定員数も少ないことから、各学部とも学生にとっては教職員に近く、親身の指導を受けられる良さがある。

しかしながら、キャンパスの立地が分かれていることに加え、芸術と看護という専門分野が異なることで、教職員間の情報交換や意思の疎通が滞りがちとなり、大学としての方向性も曖昧になりやすく、問題意識の共有化が難しいという弱点がある。

強み（学部共通）

1) 少人数教育

各学部とも少人数教育と学生ケアが徹底しており、教職員と学生の間が親密であり、教育における個別的指導、学生生活における日常的な相談が可能となる環境である。

2) 利便性に優れたキャンパスを活用した教育

両学部とも交通アクセスもよく利便性に優れ、文化や情報発信の最先端の地に位置し、外部との交流もしやすい。保護者の経済的負担が少ないことなどの理由から自宅通学を選択する者が増加している状況を考えると、広域からの通学が可能な利便性の高いキャンパスであることから遠方の学生も入学してもらいやすい環境にある。

3) 建学の精神である「芸術と科学の協調」

全国的に見ても、芸術分野と看護分野を一つの大学内に併せ持つところは少ない。最新のメディア芸術の専門技術を活用した「看護教育」のコンテンツ開発などの学部間協働をはじめ、産官学連携による企業との共同研究、教材出版収益事業など、外部資金の獲得にも広がる可能性を持った他大学にはない相乗的な独自教育が実現可能である。

4) 7,000名を超える卒業生の人的財産

昭和62年に宝塚造形芸術大学として開学以来、7,000名以上の卒業生を輩出している。関西のクリエイティブ分野においては数多くの卒業生が活躍するとともに、この10年間の看護学部と東京メディア芸術学部の卒業生は、いずれもそれぞれの分野で活躍が期待されている。こうした卒業生の人的財産を活用した取組みが可能である。

弱み・環境分析（学部共通）

1) 同系統の学部・学科を有する大学の増加

日本の人口は、これから減少の一途をたどると言われている。18歳人口も年々減少する中、本学と同系統の学部・学科（専門職大学を含む）を新設・増設する動きが活発になったため、競合する大学が増えている。

2) キャンパスと学部の分散

キャンパスが離れていることでキャンパス間のコミュニケーション不足に陥りやすく、教学面の運営など、統一化が図りにくい。

各学部については、以下の通りである。

《東京メディア芸術学部》

東京メディア芸術学部については、東京都新宿区にマンガ、アニメーション、イラストレーション、ゲーム、メディアデザインの5つの分野における専門的な知識と技術を教授し、課外活動を通じて社会に向けて発信できる横断的かつ実践的な教育を実施している。

強み

1) 初年次教育と専門教育の充実

昨今、中等教育が「自ら考えて答えを出す学習」に移行しており、その延長線上に、本学の初年次教育がある。社会に出る際の基礎的な学力を初年次教育で学修し、その上で本学の専門教育を学修、教員が現役のクリエイターである本学では、常に最新の教育・情報提供に対応できるカリキュラム内

容を確保しながら、卒業時点で、即戦力として社会で活躍できるような実践的な知識・技能等を学んでいる。

2) 東京都心新宿という立地と現役クリエイターによる教授

日本の情報集積地である東京の都心・新宿にあり、最先端の情報をキャッチしやすく、公共交通機関からのアクセスにも優れた好立地で普段の通学や企業との産学連携が行い易い。アートイベントへの参加や地域連携活動、東京ゲームショウへの出展など、学生のうちから情報発信できる立地を活かした課外活動を積極的に実施している。また教員は全て現役クリエイターでありかつ研究者であるがゆえに、今後業界で使用される技術を在学しながら学習することが可能である。

3) 少人数教育

学生個人の習熟度や方向性を把握して、適当な指導が実施できるように少人数の授業を導入し、個性や人間性を伸ばす教育を行っている。また1学年130名定員であり、就職室が3年生全員の面談を行う等、少数人数教育の利点を生かしている。

弱み・環境分析

1) 「宝塚」という名称のブランド力

関東圏において「宝塚」という名称は、東京に存在しているイメージが結びつきにくく、「関東圏外、関西圏にある大学」と捉えられがちであり、学部存在知名度不足の大きな要因となっている。

2) 競合校との差別化

学びの内容が専門学校やメディア系学部を有する大学と重複しており、東京圏に数多くある大学・専門学校の中であって本学の特徴が見えにくい状況となっている。

《看護学部》

看護学部は、大阪市北区にある大阪梅田キャンパスに設置されている。学部開設以来、入学定員充足率は100%を満たしているが、近年関西地区の他大学において看護系学部・学科の新設が相次ぎ、今後の少子化による18歳人口の減少を考えると、本学の強みを活かして他大学との差別化を図り、あわせて看護師国家試験の合格率100%をめざして、在学生の学力アップを図る必要がある。さらに高等学校との連携を深め信頼される大学として成長することが大切である。

(看護師国家試験合格率)

卒業年度	新卒者 受験者数	合格者数	合格率	全国平均
平成25年度 (2013年度)	97名	84名	86.6%	95.2%
平成26年度 (2014年度)	105名	88名	83.8%	95.5%
平成27年度 (2015年度)	127名	113名	89.0%	94.9%
平成28年度 (2016年度)	106名	95名	89.6%	94.3%
平成29年度 (2017年度)	100名	92名	92.0%	96.3%
平成30年度 (2018年度)	91名	77名	84.6%	94.7%
令和元年度 (2019年度)	76名	73名	96.1%	94.7%

強み

1) ハートの看護をアートで学ぶ

看護の専門領域はもちろん、医療・心理学・社会福祉などの関連領域や、芸術系科目の学修を通して豊かな人間性を育み、「人間」への深い理解をもって看護を実践できる能力を養うための多彩な科目が用意されているのが特徴である。他大学にはない茶道・華道・香道・書道といった伝統芸術分野

の学びや絵画・音楽・笑い・セラピーメイクなどの芸術療法分野の学び等の科目を取り入れ、幅広く、臨床現場でも役に立つ講義を行っている。

2) 大阪の中心地・梅田に近い

メインキャンパスである大阪梅田キャンパスが大阪の中心地・梅田に近く、主要駅からアクセスが容易である。大学と実習病院間の移動も比較的容易になるため、実習後に大学に戻り図書館で調べものをするなどができる利点がある。

3) 大学卒業後、1年間で修了できる助産学専攻科を併置

大阪梅田キャンパス内に大学卒業後1年間で修了できる助産学専攻科を併置しており、自らのキャリア形成を考える中での将来の選択肢を拡げ、キャリアアップを図ることに繋げることができる。

4) 充実した学生支援体制

新1年次生を対象に、大学での授業を理解しやすくするために基礎的な学習を補完するリメディアル教育やアカデミックスキルを修得する科目を用意している。将来の看護職を展望するキャリアデザインや、入職後1～2年目の卒業生を対象に、看護職員として感じた悩みや現状を共有し、グループワーク等を使ってお互いの課題に向き合うことを目的とした「シャトル研修」を実施している。さらに、卒業生に本の貸し出しを行い、看護師としての生涯にわたるさらなる学修を支援している。このように看護学部では、大学4年間+αの学生支援体制を取っており、今後この体制を維持強化する必要がある。

弱み・環境分析

1) 国家試験の合格率

国家試験全員合格をめざし、模擬試験や講座開設などの対策をとっているものの、なお100%達成には至っていない。

2) 競合校との学生の確保競争

看護学部の志願者は、ここ数年安定的に推移してはいるものの、近年、近畿圏で看護学部の新増設が相次いでおり、このため大学間競争が激化する可能性がある。このため、高校との連携を深めることや地域連携を深め、本学への信頼を高める仕掛けが必要である。

② 学部等の改組・定員の見直し等

平成28(2016)年に造形芸術学部の学生募集停止および平成31(2019)年3月での学部廃止を行ったところであるが、東京メディア芸術学部においては、入学定員充足を継続させることにより、まずは収容定員の充足を目標に進めているところである。

東京メディア芸術学部定員充足率について、平成29(2017)年度までは入学定員未充足であったが、平成30(2018)年度より入学者が増加し、平成30(2018)年度入学者128名、平成31(2019)年度入学者134名となり、入学定員をほぼ充足している。令和2(2020)年度入学者130名を確保すると、東京メディア芸術学部単体での定員充足率は86%まで回復し、令和3(2021)年度にはほぼ定員が充足する予定である。

学生充足率が好転した理由として、メディア芸術系の進学希望者の増加もあるが、留学生による出願が多くなっていることが挙げられる。国内の18歳人口は減少し続けるため、今後は一定枠での留学生確保も必要となり、留学生受け入れのための更なる指導スタッフや組織、設備も必要となる。

また、看護学部および助産学専攻科については、実施時期、設置経費、学生確保の見通し(市場調査結果)などを踏まえた上で、大学院の設置等、更なる発展的施策についても慎重に検討を進める。その他、教員の教育力向上および学生の満足度の向上について学修動向調査を基に検証し改善を行い、卒業延期生を出さない教育体制を構築することが大切である。

看護学部については、看護師国家試験新卒者合格率100%達成を当面の目標として位置づける。そのため、学修成果を可視化し、その学年で学んだことを確実に定着させるアセスメントテストの導入を進める。また、看護学部国家試験対策委員会を中心に、模擬試験や対策講座を実施し、学生の自主的な学修を支援するとともに、既卒生の国家試験受験予定者に対する指導を強化していく。

③ カリキュラム改革等による教学面の改革

宝塚大学の「建学の精神」「教育理念」等を踏まえ、本学での教育を受けた卒業生は「実社会が求め

る実践力」を身につけた人材であることを、カリキュラムを通して明確にする必要がある。

東京メディア芸術学部では、現在のカリキュラムに関する課題を継続調査する。平成 31 (2019) 年度よりゼミ制度が発足し、平成 30 (2018) 年度以降入学の 2～4 年次生は必ず本学部の専任教員が主催するゼミに所属することになった。4 年次においてゼミ担当教員が授業科目「卒業研究」の指導を行うことになるが、2・3 年次においては特に授業を実施するものではなく、担当教員を中心とした自由な活動を行うことができる。基礎力・応用力は主に日頃の授業で、発想力・企画力は主にゼミ活動で修得し、それらの成果が「卒業制作」で総合的に発揮されることが期待される。

看護学部では令和 2 (2020) 年度から、学部の教養教育の企画・運営に責任を持つ組織として「教養教育推進委員会」を設置する。教養教育の主要な目的は、「科学・学問のさまざまな分野について正しく理解し、多様な知識を身につけること」、「広い視野を持って自主的・総合的な判断能力を育成すること」や「豊かな人間性を養うこと」であり、加えて、生涯にわたり自ら学んでいくための知識基盤や思考方法を学生自身が得ること、言い換えれば、自ら学ぶ態度、常に問題意識を持ち疑問に対して自ら答えを出そうとする力を修得することである。教養教育推進委員会は、これらの教養教育を推進することに加えて、キャリア教育（看護師として自己形成する動機付け）、入学前教育（大学での学びの動機づけ、リメディアル教育）や初年次教育（アカデミックスキルなど大学生としての学びを身につける）の企画・運営を担当する。特に令和 2 (2020) 年度は、学修動向調査などから得られた、学年が進行するにつれて学習意欲の低下がみられるという調査結果を受けて、看護師としての将来を展望するキャリアデザインを学修する「キャリア教育Ⅱ」を開設する。

④ 教育研究活動

教学の質の担保と向上に対する取組みとして、厳格な教員資格審査や教育活動等の状況についての学生からの授業評価などによる点検評価を実施している。令和元 (2019) 年度には、看護学部では教育職員任用規程の改訂にあわせて教員選考基準を見直し厳格な運用を図った。さらに教員任用規程の見直しや IR を活用した情報収集および調査分析を進める。

教育研究活動資金に対する取組みとして、毎年教員を対象に科学研究費に係るコンプライアンス研修を実施するとともに、大学紀要の発行を通じて、教員の教育研究の成果を研究報告、活動報告として発表している。実務系の若手教員に研究・論文作成を促すため、学長裁量経費の中に教育に特化した取組みに対する予算を設け、研究活動についても個人研究費や取組み状況によって一部賞与等に反映させるよう支援を行っている。

また、教育力の強化や質の向上、学生の学修内容の深化を図るため、教育研究活動に関わる施設設備・備品等の維持管理・向上等の環境の整備にも配慮した支援を今後とも継続して行っていく。

さらに、教員の教育研究活動が、学内に留まらず社会に向けても貢献できるよう社会貢献・地域連携を推進するとともに、成果を外部に発信していく。

教育・研究活動への取り組みとその成果報告は、教員と教育の質向上に必要な不可欠であるとの認識と自覚を促していきたい。

(2) 学生募集対策

大学全体の学生募集状況や社会的に求められる人物像を的確なマーケット情報によって把握し、戦略を持った広報および学生募集活動にあたることにより、大学のブランド力の向上を図る。また、フェイス・トゥ・フェイスの学生募集活動をはじめ、高校生の使用ツールであるスマートフォンなどにしっかり対応したメディア戦略の強化を進める。

今後より一層競合校との学生獲得競争が激化する中で、学生募集広報については、資料請求、イベント（オープンキャンパス等）参加、出願、合格（辞退）、入学の各ステップにおいて、目標設定を検討するなど強化を図る。

① 東京メディア芸術学部メディア芸術学科

具体的な学生募集対策

1) A0 志願者増に向けた広報活動と年間計画

18 歳人口の減少、競合校との学生獲得競争の激化、また高校進路スケジュールの早期化により、学

生確保を目的とした広報活動が年々早期化している。受験生にとって3年生の早い時期に卒業後の進路を確定し、安心して残りの高校生活を送りたいとする意向からAO入試を選ぶ生徒が多くなってきており、例外なく東京メディア芸術学部でもAO入試による入学者確保の割合は大きくなっている。オープンキャンパスの参加者全体は増加傾向にあり、高校3年生も増加しているが、参加者が出願者になる比率（出願率）が依然として低いため、出願率を向上させることが問題解決の一つとなる。そのために高校教員の進路指導の影響力アップのための高校訪問強化、受験生に対してオープンキャンパスでの内容充実、また、保護者の大学への興味・安心感を得るため学部の強みを活かした広報活動の実施を行い、ブランド力向上に努めることが必須となる。

2) 留学生に対する入学選考の改善

本学部の入学定員には留学生が含まれており、近年志願者が増加している。特に留学生入試においては、入学後の学業の修得から日本での就職活動までに必要とされる日本語能力の適性を判定する選考内容に改善していく。具体的には、2020年度入試から、日本語能力試験N2または、日本語留学試験(EJU)220点以上を取得していることを出願条件とし、さらに面接試験では、留学生担当教職員が加わり受験生の日本語会話能力も判定している。

3) 高校訪問の重点化対策

日本の高校卒業生・受験生については、訪問先、時期、回数、方法などを見直す時期がきている。校数を増やすことよりも重点校を絞り、密度を高めることが重要であると考え。1回や単年度の訪問で終わらないよう、高大接続を意識し、高校における芸術・デザイン等の基礎的な学習の専門的受け入れ先として、4年間で養成する人物像へと結びつきやすい高校を選定し直し、一連の関連性を受験生と保護者へアピールできるような協力関係校を増やす。

詳細については、教職員共通の別表を作成し、訪問状況の共有を図る。どの地域のどの高校から志願・入学があったかの分析、分析結果による重点校・要開拓校等の分類、訪問校に対する在校生の活動情報のフィードバックを行う。

4) 高大連携・出張授業の推進

重点校の中から、本学が出張授業やキャンパス見学会などを提供することにより、高校生の進路選択の幅を広げクリエイティブ業界への関心が持てるような高大連携活動を進める。また出張授業以外にも文化祭行事など本学の学生と共同制作を行う連携活動にも取り組んでいく。いずれも地道な活動ではあるが、次年度以降の志願者増に結びつけていけるような取組みをしていく。

5) 分野別進学相談会への効率的な参画

参画する進学相談会については芸術・デザイン系など分野別に特化したものに積極的に参画するようにして、分野に興味のある受験生との直接接触の機会を維持する。

6) 学部の特徴・強みを活かしたイベントの実施

本学にはクリエイティブ業界で活躍する人材が教員・講師として多数在籍しており、またその人脈も大いに活用していくことができる。メディア芸術を看板とする宝塚大学の特色を活かしたイベントを企画・開催し、中・高校生から社会人を対象に実施する。大学の知名度とブランド力の向上も兼ねた一般参加型でニュースソースになりやすいイベントを企画し、実施する。

7) 奨学金制度の見直し

大学独自の奨学金制度については、経済的支援を必要とする優秀な学生以外にも、学生生活の充実を図りながら学生の成長に寄与するための奨学金制度として見直しの検討を行う。

② 看護学部看護学科

具体的な学生募集対策

1) 本学へ進学することの魅力

看護学部では、「学生一人ひとりを大切にする教育」「学生一人ひとりの夢を実現させる大学」こそが、本学のブランド力の源泉であると考え。令和2(2020)年度には「学修支援室」を設置し、修学に課題を抱える学生への個別支援を充実させることとしている。このことにより学生一人一人

に寄り添い、きめ細かな対応を図ることをめざす。それとともに、教養教育推進委員会を設置し、高校教育から大学教育への円滑な移行を保証する体制を確保し、キャリア教育や初年次教育（リメディアル教育、アカデミックスキル養成）の充実を図り、学生が入学後、看護専門教育に円滑に移行できる環境を整備する。また、IR活動やFD活動を活発化して、学生満足度の向上をめざし、本学の教育力を向上させる。このような教育の成果が一人ひとりの学生の成長となって現れるが、それこそが本学の魅力に他ならない。

そのほか、キャリア支援体制、授業料、奨学金制度、利便性、魅力ある講義、ブランド力、雰囲気、設備環境、学生生活満足度などプラスαの要素が多いほど進学先として決める可能性が高くなる。学生募集に際しては、本学へ進学することの魅力を前面に打ち出していく。

2) 高校訪問の重点化対策

どの高校からの志願者・入学者が多いか等の分析を行う。その結果等から今後どの高校と連携することが本学と当該高校にとって良いかを検討し連携を進める。これにより信頼関係を築きあげ、本学において力を発揮できる学生の獲得をめざす。

3) 分野別進学相談会への効率的な参画

参画する進学相談会は看護系学部進学希望の分野別に特化したものに積極的に参画するようにして、分野に興味のある受験生との直接接触の機会を維持する。前年の状況と有効性の観点から計画を立て実施するようにする。

(3) 学生支援

学生の満足度向上と安心・安全な学生生活をめざし、学生生活全般における様々な情報提供を行うとともに、コミュニケーションをとりつつ学生や保護者などの意見に耳を傾け、必要性を確認し、優先順位をつけた上で、積極的に対応する。

看護学部・助産学専攻科の国家試験対策や東京メディア芸術学部の留学生の日本語能力向上を含む「修学的支援」のみならず、経済的支援に関する事項、留学生を含む生活面や心身の健康面に関する事項、就職支援や卒業後のフォローアップまで、多岐に渡り対応を行っていく。

① 東京メディア芸術学部メディア芸術学科

学生支援の取組み

1) 留学生への支援

大幅に増加した中国人留学生への対応として、平成30(2018)年度より留学生支援に専従する職員2名および中国語ネイティブである教員2名を採用し、それぞれ厚生補導的支援、教学面での支援にあたっている。また学修面だけでなく日本国内での就職にも資するよう「日本語Ⅰ・Ⅱ」「日本語会話Ⅰ・Ⅱ」を正規授業科目として設置するとともに、重要なアピールポイントとなる日本語能力試験N1取得のための対策講座、留学生に特化した就職セミナーを随時開催している。また上記教職員による留学生全員への面談とアンケート調査を実施し指導の参考としており、今後もきめ細かなケアを継続する。

2) 支援金制度の創設

平成30(2018)年度より、就職に有利となる各種検定試験の資格取得学生、日本能力試験N1取得学生、実家が遠方のため一人暮らしをしている学生に対してそれぞれ支援金を支給する制度が発足している。条件を満たせば希望者全員が支援を受けることができるため、今後、各種検定試験受験への動機づけ、遠方からの受験、入学の動機づけに繋がっていくようにする。

3) 学修環境の向上（設備のリニューアル計画）

一棟のビルであるため教室等の数、面積が少ない中、教室等施設の相互移動などにより空きスペースを埋めるなどより効率的な利用をしている。1階エントランスホール、4階学生ホール、女子トイレ等の改装を行い、一定の環境改善が実現した。今後は図書館、教室等においても改装を進めていく。また、メディア芸術学を教授する上で欠くことのできない重要なツールであるコンピューターについては常に最新のスペックを保持するとともに、プリンター、プロジェクター等も最新の設備を配置し

学修環境の向上に努めていく。

キャリア支援の取組み

芸術系大学への進学に対し、保護者および高校教員は卒業後の出口（就職）に不安を持ち合わせている。そのため、本学部のキャリア支援は「好きなことを4年間学びながら、卒業時には社会人として多様な就職先を選択している姿がイメージできる大学」を指針として学生の就職支援に取り組みねばならない。具体的な方策としては以下の制度的な取組みを計画し、毎年改善しながら進めていく。

- 1) 初年次教育からキャリア授業への計画的なサポート体制
- 2) 教職員一体型による就職支援体制
- 3) 学外・社会連携活動の強化をはかり、宝塚大学だからこそ身につく力の育成
- 4) 少人数制の利点を活かしたきめ細かいカウンセリングの実施
- 5) 取組みの成果としての就職率向上

② 看護学部看護学科

学生支援の取組み

近年の高等教育においては、家庭環境、経済的問題、精神的・身体的問題、友人関係（いじめ・コミュニケーション）など学修を妨げる要因に対して的確に対処し学修に課題・問題を抱える学生に有効な個別支援を行い、きめ細かな対応を図ることが、ますます重要になってきている。看護学部では、令和2（2020）年度から「学修支援室」を設置し、カウンセラー、保健師など専門家との連携することに加え、主に修学面で学生の指導に当たるチューター教員や科目担当者との情報共有を図りながら、これらの学生支援の充実を行っていく。

キャリア支援の取組み

キャリア支援のうち特に就職指導については、学生指導の専門員を配置し、履歴書の添削、面接指導や社会人教育について指導を行っている。新卒看護師の採用時期が年々前倒しになってきており、就職活動に対する早期の意識づけと、そのための対策として下記項目を講じていく。

- 1) 3年次生への就職ガイダンス実施 6月
- 2) 3年次生へ4年次生の病院内定者による体験講座の実施 6月
- 3) 3年次生へ合同説明会のマナー講座の実施 9月
- 4) 全学年対象学内就職説明会の実施（病院施設の担当者を招き施設説明会を実施） 9月
- 5) 3年次生全員に対しての個人面談の実施 10月～12月
- 6) 3年次生へ履歴書と面接対策講座の実施 12月
- 7) 3年次生の就職希望者対象に履歴書・小論文の添削と模擬面接の実施 1月以降随時

低学年に対しては基礎看護実習終了時に「なりたい看護師像」を考える機会を設けている。また、病院就職後の離職防止と看護師の質向上の一つとして「シャトル研修」を入職後1年目から2年目の卒業生に対して実施しており、これについても継続実施する。

奨学金制度の充実

看護学部では、宝塚大学の一般奨学金制度（年間30万円）のほかに、学部独自の奨学金制度として令和元（2019）年度から、一般入試（第1期）の成績が1位・2位の学生で入学意思のある者に対して4年間の学費を免除する「特待生A」と、学内成績が優秀な学生6名（1年次は一般入試（第1期）入試成績が3～8位）を対象に1年間の学費の半額を免除する「成績優秀者特待生」制度を導入した。これらの奨学金に対する関心は高く、本学を志願する者の増加につながっている。

（4）外部資金の獲得・寄付の充実等

本学の場合、学生からの納付金収入が全体の90%以上を占めている。今経営改善計画において、比率を全体の80%強まで下げることが目標に、平成29（2017）年度から令和3（2021）年度までの5ヵ年計画において外部資金の獲得目標値を設定し各学部において対策を講じていく。

- ① 学内基盤の充実を図り、最終年度までに私立大学等経常費補助金120百万円を獲得する。また、本学の施設整備、研究設備等の資金調達にあたっては、必要に応じて国の補助金を獲得できるよう努める。

- ② 全学的な同窓会組織を設立し、同時に、卒業生に本学に対し関心をもっていただき、寄付をしようと思ってもらえるよう、情報発信をし、様々な働きかけを行う。
- ③ 第三者も寄付をしていただけるよう、本学の内容を広く世間にアピールする。
- ④ 科学研究費をはじめ、国・民間等の助成制度による研究費獲得に向けて積極的な展開を図る。
- ⑤ 教育充実のための経常的寄付金を募集し、寄付者へのメリットを検討する。
- ⑥ 各キャンパス、特に造形芸術学部廃止後の宝塚キャンパスについては有効な利活用方法を検討する。

(5) 人事政策と人件費の抑制計画

教育の質的向上を図るため優秀な教員の獲得とFD活動の活性化に努め、職員についても、SD活動、人事考課、部門間異動を通じ、人材を育成することによって業務内容の見直し、集約化、合理化、効率化を実現し、余剰人員がないようにする。全学的なFD・SD活動の実施、人事評価等の手段を用いた本人へのフィードバック、部門間職員異動計画・外部機関との人事交流等による幅広い知識の獲得など、優秀な教員・職員を育てることに力を入れていく。また、FDの効果の分析、つまりは、本学の教育の質の向上を目で見える形で検証できる体制づくりを急ぐ必要がある。

このため、総合企画会議のもとに人事政策プロジェクトチームを設置し、人事政策等に絡む課題を集中的に議論することにより、本学におけるあるべき人事政策等の実現を図る。

(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時に各申請に対して、経常的経費・政策的経費とも必要性および妥当性を見直しを図り、当初予算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きた。今後も限られた財源の有効活用に努め、経費節減の方針を堅持し、適正な予算の編成と執行を進め、更なる経費の適正化を推し進め削減を図る。

- ① 予算編成に当たっては、経常的経費の検証を徹底して節減に努める、また、学生の満足度向上および学生募集に係る政策的経費については大学全体として共通認識のもとに計上する。
- ② 新規事業（1件50万円以上）を始める際には、「新規事業を始める明確な目的」、「新規事業の複数代替案の検討」、「新規事業の終期設定」、「新規事業の効果検証方法の基準設定」、「新規事業の見直し時期を予め設定」、「新規事業の採算性の検証」の以上6項目を新規事業申請時に稟議することとする。
- ③ 特に管理経費のうち広報費については、経費割合が大きいいため、学生募集方法の抜本的見直しを図り、常に費用対効果を検証しつつ、スクラップ・アンド・ビルドを意識し、比重の大きい学生募集経費を抑えるようにする。また、報酬委託手数料、旅費交通費、印刷製本費、消耗品費など経常的経費の計画的かつ効率的な執行により節減を進める。
- ④ 本学における水道光熱費については、教室使用稼働率を各々高め、有効利用を図ることによって軽減する。また、LED電球の導入、教室ごとの空調熱効率計画の策定などで光熱費の削減をめざす。
- ⑤ Skype等を利用した電子会議の導入により、出張経費の削減を図る。

(7) 施設等整備計画

教育環境の充実やキャンパス・アメニティの形成・支援は、重要であり、必要と判断される部分についての整備にあたる。各キャンパスにおいて、修繕・改修も踏まえた施設等整備計画を立て、優先順位をつけて実施していく。大規模な改修計画の予定がある場合は、その概要、実施時期・期間、所要概算額、資金調達方法を早急に検討し、本経営改善計画書および各年度事業計画書に盛り込む。

① 宝塚キャンパス

造形芸術学部廃止にともない、平成31(2019)年3月末以降の宝塚キャンパス利活用状況にあわせ、施設・設備の修繕を計画的に進め、多面的に検討を行っていくものとする。

② 東京新宿キャンパス

東京メディア芸術学部については、学生募集強化策の一案としても教育環境および学生生活環境の

更なる充実を検討する。メディア業界のスタンダードに合わせた制作環境を整備することで、地域住民や外部のプロフェッショナルを対象としたワークショップを開催することが可能となり、本学の業界内知名度を向上させるほか、学生が最先端の技術的知見に触れる機会となる等、新宿という立地を最大限に活用した付加価値を生み出すことができる。

また、キャンパスの老朽化が進む一方で、学生の学修環境充実のため、今後様々な対策の実施に向けて、特に下記4項目を優先して、計画的に進めることが必要である。

- 1) エレベーターの改修工事
- 2) 全フロアの照明 LED 化
- 3) キャンパスビル東壁改修工事
- 4) 学生相談室、留学生センター等の設置

さらに、1階テナントのオフィス 21 の退去後のフロアについては、講義・演習授業だけでなく、オープンキャンパス等学内行事でも活用する方向で、新学期の学生の履修人数等を踏まえながら検討する。

③ 大阪梅田キャンパス

大阪梅田キャンパスにおいては、築17年を迎えたことに加え、看護学部完成年度以後フル稼働となっているキャンパスの電気・空調設備を始め、建物全体の老朽化が顕著化してきている。先を見通した保守、修繕を計画的に進めることが必要である。今後、宝塚キャンパスの活用についての変更に伴い、大阪梅田キャンパス内の限られた施設設備の利用について計画的に進めることが必要である。

④ 法人本部事務局の所在地の検討

本部機能の強化、事務部門の集約効率化のため、法人本部事務局（総務・財務・会計）の移転・移動等についても検討する。

4. 組織運営体制

（1）理事長、理事会等の役割と責任

理事長および理事会には、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、経営責任を果たしていくことが求められる。また、監事についても、財務に関する部分に限らず、学校法人の運営全般を対象とし、経営面と教学面について適法性・適正性の観点から問題点を早期に見出し、理事会および評議員会に意見を具申することが求められる。理事長および理事会等が主導性と責任の重大性を認識し、運営をするものとする。

私立学校法の令和元年改正は、役員等の責任の明確化等、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善・強化などを図る観点から令和2（2020）年4月1日に施行される。

各学校法人制度・運営の基本事項である役員等の具体的な役割・責務等については、自主性を尊重する観点から、私立学校法の改正としてではなく各学校法人の実情に応じた自律的な取組みとしてガバナンス・コードでの規定に委ねられている。本学としても日本私立大学協会が公表した「私立大学版ガバナンス・コード」に基づき、本学独自のガバナンス・コードを策定する。

（2）経営改善計画の進捗管理および実施体制

経営改善計画改訂版を迅速かつ確実に推進していくため、法人本部総合企画会議と自己点検・評価委員会が連携協力して運用にあたる。その際には、PDCA サイクルによる自己点検体制がより一層実効性を持って機能するよう取組みを進めていく。

特に、重点事項を中心に具体的な成果指標や数値目標を必要に応じて設定し、評価に基づく改善策が行えるようシステムを確立する。

これらの状況については、管理運営協議会および学部長等会議で大学全体として共有するとともに理事会等に報告する。

(3) 内部質保証

① 責任体制の明確化

本学の理念・目的及び社会的使命をふまえて、本学は、自らの責任で自主的・自律的な自己点検・評価を行い、その結果を基にした自己改善により、教育研究活動の質と大学運営全般の質を保証することに努める。そのため、内部質保証の推進に責任を負う恒常的な組織体制を確立する。

組織体制として、新たに内部質保証推進委員会（仮称）を設置し、各学部・研究科及び法人部門の自己点検・評価の基本方針の策定、改善結果の点検、改善事項の監理、結果の公表等を行う。これに基づき、本学の自己点検・評価を実施し、その結果を取りまとめる組織として、自己点検・評価委員会を設置し、自己点検・評価の実施方針の策定及び実施体制の構築、学部・研究科、法人本部における自己点検・評価の促進及び啓発、結果の取りまとめ等を行う。このため、責任体制を明確にした本学の内部質保証に関する方針、規程を早急に定める。

② 第3期認証評価に向けた取組み

第3期の認証評価については、6つの基準のうち、「内部質保証」を重点評価項目として位置づけており、各大学のエビデンスに基づく自己点検・評価等を通じて、教育研究および大学運営全般の自主的・自律的な内部質保証について、その他の5つの基準の評価とも関連づけて評価を行うこととなっている。

また、第2期の「学修と教授」を第3期では「学生」「教育課程」「教員・職員」の3つの基準に分けているほか、「特記事項」も設けられている。

以上を踏まえ、令和4（2022）年度に受審する本学としては、自己点検・評価に関してPDCAサイクルを実質的に機能させ、目標の達成状況をより評価しやすくするため、認証評価の評価基準に沿って自己点検・評価報告書を取りまとめる。

(4) 危機管理体制

大規模災害をはじめとする危機管理体制については、学校法人関西女子学園危機管理規則に準じている。自然災害・人的災害・保健衛生・経営管理等、発生する可能性のある諸般の事情に伴う危機に迅速かつ的確に対応するため、情報伝達のルートとして本学管理職緊急連絡網等を利用し、情報を法人本部事務局長および大学事務局長へ集中一元化するシステムとなっている。各キャンパスにおいては、毎年、教職員・学生による避難訓練を実施し、火災等に対する避難誘導や初期消火の対応ができるようになっているとともに、緊急対応食料・備品等の備蓄品目を毎年点検し計画的に設置している。

また近年、地震や暴風雨等による自然災害が多発しており、防災対策の整備が喫緊の課題となっている。緊急対応マニュアル等について教職員への周知徹底を行うとともに、危機発生時は対応する教職員も被災者になる可能性もあるので、現行の規程・マニュアルを原則にして柔軟にかつ迅速・的確な対応ができるよう見直しを進めていく。

そのため、災害対応マニュアルの作成、安否確認システムの構築、防災備蓄体制の整備等を行う。

また、ハラスメント防止をはじめとする法令順守（コンプライアンス）についても、規程や態勢を整備し法令順守の周知を図るとともに、事案が発生した時の初期対応等について適正に対応していく。

新型コロナウイルス感染症への対応については、令和2年1月28日の政府による法上の「指定感染症」の指定（2月1日施行）にあわせ、理事長、学長の指揮のもと管理運営協議会で適宜対策を講じながら、本学ウェブサイトによる感染予防のための注意喚起や本学の行事等への対応について情報提供や周知等を行っている。加えて2月29日からは、本学の受験生・入学予定者への対応を含む総合専用サイトを設け、集約化を図っている。

また、東京メディア芸術学部及び看護学部においては、留学生等への情報提供や相談、令和2（2020）年度の様々な対応等について、東京メディア芸術学部での対策チームの立上げに続き、看護学部においても対策チームを立ち上げ鋭意取り組んできたところである。

一方、政府においては3月26日に改正新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく新型コロナウイルス感染症対策本部を設置したところであり、本学においても新型コロナウイルス感染症対策本部及び各学部対策本部を設置し、理事長、学長の指揮のもと、危機事象に対処するとともに学部対策本部を統括しているところである。

今後とも、本学の学生・教職員等の健康・安全・安心を確保することを第一に考えながら、令和2

(2020)年度の授業等、本学の運営について関係各部署が連携して万全の体制のもとで対処していくとともに、引き続き迅速で的確な情報提供や周知等を行うよう取り組んでいく。

(5) 広報活動・広報戦略

さまざまなステークホルダーに本学の情報、取組みを伝えるなど、広報の中核的役割を果たしているWEBサイトを、動画を効果的に取り入れながらさらなるイメージアップを図るなど、全面的にリニューアルする。特にトップページから各ページにアクセスしやすい形にするとともに「ニュース」「イベント」「社会連携」等を各学部からより多く発信できるよう努めるなど、情報・コンテンツ発信をとおしてブランド価値の向上を図る。

IT化が加速する社会においては、スマホ・PCが情報発信・共有・拡散のツールとなっており、中でも、Twitter、LINE、YouTube、Facebook、InstagramはSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の中核を占めている。従来型の新聞・看板等の紙媒体への比重を見直し、検証できる有益なものとしていないものを仕分けるなど、受験生層にダイレクトに伝わる効果の高い情報発信をめざす。

また、学生募集広報をはじめとする広報活動をより一層充実強化するなど、本学がさらなる飛躍・発展を遂げるための行動指針が重要となる。このため、組織・関係者が一丸となった広報活動、重点化を図ったインパクトのある広報、攻めの広報によるステークホルダーへの取組み等について、さまざまなステークホルダーから良好な評価が得られるよう広報戦略を取りまとめるとともに、本計画を踏まえた上で、広報予算の一元化を検討する。

(6) 地域社会・地方自治体との連携活動・社会連携

学外で行う展示イベントや自治体・企業と連携した創作活動に参加することは、学生が社会と接する体験の場となり、その後の学生生活や就職活動に向けて、学生自身の自己肯定感を高められる貴重な経験の場になっている。

東京メディア芸術学部は、東京都新宿区と学外連携協定を結び、地域の健康づくり普及啓発活動への参画をはじめ、多くの行政機関や企業等との協働による連携事業を展開している。また、学部教育の特色である学外連携活動を広報するため、常時プレスリリースによる情報発信も積極的に行っている。今後とも、学外連携活動を行いながら課題解決型の教育・研究を進めるなど、学内の人的・知的資源を活かして地域の活性化や文化活動の発展に寄与していく。

看護学部では、地域行政と連携した講演会や子育て幼児教育セミナー等を開催するなど、地域・学外連携活動に取り組んでおり、特定の教員の人的ネットワークによる属人的活動から、大学の組織的なものに拡大し、継続して実施をしていく。

(7) 情報公開

情報公開については、ホームページ上で公開しているところであるが、今後さらに本学の情報発信力を高め、教育活動に関する情報や、財務経営の透明化に向けた様々な情報をより一層積極的に公表していくことで、学内外への説明責任を果たし、社会から評価され得る大学として取り組んでいく。

5. 今後に向けて —新たな「中期的な計画」の策定—

今回の経営改善計画の改訂は、本学が取組む施策や活動全般をより一層明確にするとともに、引き続き財務面に重きを置いて、今後より安定した大学経営を推進していけるよう、いわば本学の中期計画としての位置付けとなるよう取りまとめたものである。

一方で、本格的な人口減少社会の到来の中、産業・就業構造の変化やグローバル化の進展等高等教育を取り巻く環境は大幅に変化している。このような社会状況において、高度な人材育成や社会全体の利益につながるようなイノベーション創出の基盤となる大学に求められる役割はますます大きくなっている。

次代を担う人材として学生をどのように教え育てるのか、高等教育に課された大きな使命である。

文部科学省は、高等教育改革の全体像として、

- ・アクセス機会の確保（授業料等減免制度の創設、給付型奨学金の大幅拡充）
- ・教育の質向上（質保証システムの確立、多様で柔軟な教育研究体制の構築、教学マネジメントの確立、学修成果の可視化と情報公開）
- ・教育研究基盤の強化（経営力の強化、連携・統合の促進）

を掲げており、これら改革を進めるため、大学等における修学の支援に関する法律（新法）、学校教育法・私立学校法の改正をはじめ、大学設置基準等の改正、教学マネジメントに係る指針の作成等を示している。

これらを踏まえ、本学のさらなる発展に向けて、本学の使命、あるべき姿をどのように具体化していくのかは、本学自身が改革像を示し、責任をもって実行していくことは言うまでもない。

そのために、教学面、経営面全般を通して、将来を見通した明確な経営戦略（ビジョン）のもと、新たな「中期的な計画」に基づいて、大学運営および法人経営を確立することにより、本学に課された使命を果たしていきたい。

このような基本認識のもと、「中期的な計画」については、さまざまなステークホルダーに対する説明責任の観点から、経営改善計画改訂版をベースにしながら、経営戦略（ビジョン）を柱にした構成にするとともに、掲げる施策についてはできるだけ具体的にシンプルな形で示すようにしたい。

また、策定過程においては、本学の建学の精神であり、基本的命題である「芸術と科学の協調」について、芸術と看護を有機的に関連させる方向で明確なアイデンティティを確立することや、本学の大学評価審議会答申における提言などを踏まえた両学部のさらなるステップアップに向けての教学改革をすすめていきたい。

さらに、宝塚キャンパスの跡地・建造物使用計画については、本学の大学評価審議会答申における指摘にも留意しながら、大阪梅田キャンパスの利活用とあわせて、本学の経営面への効果を踏まえ検討していきたい。

以上については、可能な限り計画に反映させるようにしていきたい。