

平成 29 年 3 月 11 日

学校法人 関西女子学園 経営改善計画  
平成 29 年度～平成 33 年度(5 ヵ年)  
(概要版)

## 目次

1. 財務面からみた経営改善計画最終年度の目標
2. 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と学内外への周知
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)
    - ② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等
    - ③ カリキュラム改革等による教学面の改革
  - (2) 学生募集対策
  - (3) 外部資金の獲得・寄付の充実等
  - (4) 人事政策と人件費の抑制計画
  - (5) 経費抑制計画(人件費を除く)
  - (6) 施設等整備計画
4. 組織運営体制
  - (1) 理事長、理事会等の役割と責任
  - (2) 経営改善計画の検討および実施体制
  - (3) 情報公開と危機意識の共有
5. 財務計画表

## 1. 財務面からみた経営改善計画最終年度の目標

宝塚大学造形芸術学部の学生募集停止(平成30年度廃止予定)および平成24年度以降の東京メディア芸術学部の入学定員未充足等により、基本金組入前当年度収支差額(旧名称: 帰属収支差額)で支出超過となっている。現状における学納金と在籍者数のキャッシュフローによる収支バランスは在籍者約900人となっており、看護学部が毎年充足率100%の100名の入学者、東京メディア芸術学部については、平成30年度100名、平成31年度以降は130名の入学者数を想定すると、経営改善計画の最終年度には基本金組入前当年度収支差額の支出超過から収入超過への転換が可能となることから、まずは東京メディア芸術学部の入学定員充足を最優先課題とする。

また、宝塚キャンパスの経年劣化による施設の修繕、今後の新たなキャンパス活用のための準備資金の必要性、看護学部および東京メディア芸術学部の魅力的で特徴のある学部づくりの積極的な投資の必要性を考えると、今後は更なる財務基盤の安定化が必須となり、上記の定員充足という喫緊の課題のほか、科学研究費等の補助金確保、同窓会組織の充実等による寄付金収益向上、キャンパス有効活用による収益事業の充実など外部資金の獲得も重要となってくる。

平成29年度から平成32年度までの各年次計画、中間目標値、段階的な数値目標を設定し、未達成の場合には、その都度、新たな対応策を検討し、継続的に取り組む体制を維持させ、基本金組入前当年度収支差額の収支バランスの改善を目指す。

## 2. 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、本学の教育理念を「豊かな感性を持ち、深い理解力を持ち、高い実践力を持つ人材を育成すること」と定め、それに基づいて大学としての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、入学者受け入れ方針)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していくのかを具体的に提示し、広く浸透させていく。

そのために、社会で活躍する卒業生に大学広報で光を当てること等により、本学が輩出する人物像の明確化を図り、また大学ウェブサイト等で能動的な産官学連携・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公開することによって、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、3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・造形研究科と助産学専攻科を有している。

造形芸術学部	兵庫県宝塚市	(平成28年度より学生募集停止)
看護学部	大阪市北区	(入学定員100名 収容定員400名)
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)

－現状－

《 宝塚大学 》

大学を取り巻く環境については、現在の横ばいが続く 18 歳人口が、平成 30 年頃から減少に転じるため、各教育機関が収容定員数を増やすなど学生獲得競争が熾烈を極める可能性が高い。

本学園は、身軽な運営が可能な 1 法人に宝塚大学 1 大学であり、また、他大学にはない「芸術と看護」という独自性、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、利便性の良い都心型キャンパスであり、また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 3 つの地域に分かれ、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欠点がある。

(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っている環境である。

2) 利便性に優れたキャンパスを活用した教育

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、広域からの通学が可能なので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」との協働開発など、科学研究費、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) 6,500 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、宝塚キャンパスだけでも 6,500 名以上の卒業生を輩出しており、特に関西のクリエイティブ分野において活躍する卒業生は数多い。こうした卒業生の人的財産を活用した取り組みが可能である。

(弱み・環境分析)学部共通

1) 2018 年問題など、年々減少する 18 歳人口。

2) 同系統の学部・学科を有する競合大学の増加。

3) 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。

《 造形芸術学部 》

造形芸術学部(制作力創造学科・想像力創造学科)については、入学生の募集を停止し、平成 30 年度(予定)に最後の卒業生を輩出したのち学部廃止の予定である。

(強み)

1) 11.3 万㎡にも及ぶ土地を有する宝塚キャンパス

造形芸術学部を擁する宝塚キャンパスは 113,086 ㎡(運動場 16,002 ㎡を含む)の土地と 5 棟の校舎を有しており、今後は既存の施設を活用した取り組みの検討が可能である。

## 2) 芸術の街「宝塚」ブランドの活用

兵庫県宝塚市は、100年以上の伝統を有する宝塚歌劇団の本拠地があり、また“マンガの神様”ともいわれる故手塚治虫氏の生誕地として、全国的な知名度を有する「芸術の街」である。宝塚市にある芸術系大学として、今後も「宝塚」ブランドを活用した取り組みが可能である。

### (弱み・環境分析)

#### 1) 学生数の減少による学生自身への影響

学生の全体数が少なくなることにより、共同制作などにより学生間で培われる競争心や闘争心が育ちにくい等の点が懸念される。

#### 2) 建物・設備の老朽化

宝塚キャンパスは設立から30年経過し、建物や設備の経年劣化が少しずつ進行している。

### 《 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、映像、コンテンツ・デザインの6つの領域を専門的な知識と技術、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) 最新の知識と技術が身につく教育

教員が現役のクリエイターであり、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、卒業時点でも、即戦力として社会で活躍できるような実践的なことを学べる。

#### 2) 東京都心新宿という立地

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。

#### 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。

### (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付きにくく、「関東圏外、関西圏にある大学」と捉えられがちであり、学部の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・専門学校の中に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行い、合わせて看護師国家試験の合格率100%を目指した取組み等により在学生の学力アップを図る必要がある。

卒業年度	国家試験受験者数		国家試験合格者数	合格率	全国平均
平成 25 年度	新卒	97 名	84 名	86.6%	95.2%
	既卒含	-	-	-	89.8%
平成 26 年度	新卒	105 名	88 名	83.8%	95.5%
	既卒含	118 名	97 名	82.2%	90.0%
平成 27 年度	新卒	127 名	113 名	89.0%	94.9%
	既卒含	147 名	123 名	83.7%	89.4%

(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・社会福祉や、芸術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芸術に関する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芸術科目を取り入れ、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しやすい。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を実施。また、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」を実施するなど、大学4年間+αの学生支援体制を取っている。

(弱み・環境分析)

1) 国家試験の合格率

国家試験全員合格を目指しているものの達成には至っていない。

2) 競合校との学生の確保競争

平成27年以降、関西地区だけで9校も看護系学部・学科の新設・新設予定されており、大学間競争が激化することが予想される。

② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等

完成年度を迎えていない状況での学部等の改組・募集停止・定員の見直しを行うことは適切とはいえないため、少なくとも平成30年度までは、現状の入学定員130名の充足率100%を目指し、経営資源を投入し全学を上げた立て直しを行うものとする。

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、学生確保の見直し(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、教員の教育力の強化および学生の満足度の向上を目指し、卒業延期生を出さない教育体制を構築する。

看護師国家試験合格率については、東京メディア芸術学部の入学定員未充足改善の件に次ぐ本学の重要課題と位置付ける。国家試験合格率100%を目指すために、まずは普段の授業、演習、学外実習での取り組み姿勢が重要であることを学生に認識させるとともに、看護学部国家試験対策委員会を中心に、既卒生の国家試験受験予定者のモチベーション維持対策を含め、学内教員と学外

企業による多面的なサポートを行う。学生が自主的に国家試験の学習を進め合格に至るよう、学習意欲が継続できるような環境を整えるなど、継続的な取り組みを実施していく。

### ③ カリキュラム改革等による教学面の改革

今後、造形芸術学部廃止後は異なる 2 分野の学部を有する大学色が強くなることが予想され、上層となる宝塚大学の「建学の精神」「教育理念」等の再確認によりコンセプトを更に明確化し、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という広義コンセプトと教育およびカリキュラムが必要である。

東京メディア芸術学部では、カリキュラム改革は実施せず、現在のカリキュラムに関する課題を継続調査する。中途退学者という喫緊の課題対策として、メディア芸術に関する教養を学ぶことができる領域設置により、別の形で「大学卒業」へ導けると考え、教育責任を果たすことへと繋がるものとみなしている。

従来、本学が弱点としてきた基礎教養分野であったが、平成 28 年度、哲学と大学基礎教育運営がご専門の副学長に就任をいただき、看護学部のみならず、全学的にご担当いただいている。基礎学力アップのための看護学部独自の取り組みとして、平成 28 年度前期に、「数学」「物理」「生物」「化学」「国語」「論理的思考」をそれぞれの柱とした初年次教育の実施をしたが、更に、初年次教育、リメディアル教育の充実を第一目的とする包括的なカリキュラム改革を検討中である。

造形芸術学部は、平成 30 年度に学生が卒業するまでの修学保証を行うこととし、最終年度までに退職される教員が担当されていた科目等については、常に専任教員間および教務委員会・教職員間で検討をしつつ、教員を確保し、学生に対する教育維持、対応を行っているところである。

## (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、大学のブランドイメージが定着させられるような戦略を持った広報および学生募集活動にあたるものとする。本学は大規模な大学ではないため、新聞・テレビ等に依存した学生募集広報は、費用対効果の面からなかなか有効な手段にはなりにくい。あくまでもフェイス・トゥ・フェイスの学生募集活動を重視する。とはいえ、現代の高校生の使用ツールであるスマートフォンなど、無視できるものではないため、それに対応できるメディア戦略の強化を進める。

### 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

#### i) AO 志願者増に向けた広報活動と年間計画

本学に限らず、芸術系の大学の進学希望者の減少、有名校の募集定員の増と志願者集中、競合校との学生獲得競争の激化により、学生確保の時期が年々早期化しており、東京メディア芸術学部における AO 入試による入学者確保の割合は大きい。オープンキャンパスの参加者全体では増加傾向にあるのに対して、高校 3 年生の参加者の伸び悩みと歩留まり率の改善を目指す。そのために高校教員の進路指導の影響 UP のための高校訪問強化、また、保護者の大学への興味・安心感・優越感の向上のため、学部の強みを活かしたイベントの実施でブランド力向上に努める。

#### ii) 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いる。実施している留学生入試において、入学から卒業までの 4 年間、授業、作品制作、学生生活、就職活動まで耐えうるだけの日本語能力を有しているか見極める選考内容に改善していく。

### iii) 高校訪問の重点化対策

ここ数年間の志願者の減少から、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付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、高校の分析結果から重点校、要開拓校など分類ができていくか、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。

### iv) 高大連携・出張授業の推進

最重点校の中から、本学が出張授業などを提供し、高校が一定数の学生を進学させるという形の互恵的な高大連携を進める。出張授業については継続して実施し、受験生が興味を持ちそうな内容の強化を図る。受講者の多くは高校1・2年生になると予想されるが、オープンキャンパスへの動員を念頭に次年度以降の志願者増に結び付ける。

### v) 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点の機会を維持する。

### vi) 学部の特徴・強みを活かしたイベントの実施

高校生にとって、学生募集を前面に出したイベントへの参加は「囲い込み」色が強く、せっかく学部の特徴を活かし、楽しんでもらえる企画であっても参加に躊躇する傾向がある。大学の知名度とブランド力向上に特化し、学生募集色を抑えた一般(高校生・保護者・高校教員・大学生・一般)参加型でニュースソースになりやすいイベントを実施する。

### vii) 奨学金制度の見直し

奨学金制度改革については、優秀な学生、特に自ら課題を発見し解決していける素養を備えた学生の獲得、また、学生の成長に寄与するため、現在の宝塚大学奨学金制度をより魅力のあるものになるよう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

#### i) 本学へ進学することの魅力

看護師を目指す学生にとって国家試験受験資格を修得するためのカリキュラム内容や実習時間数などは基準が設定されており、各教育機関において大きな違いはない。そのため、進学先を選ぶにあたっては、決め手の多さが必要となってくる。国家試験の合格率実績は当然のことながら、キャリア支援体制、授業料、利便性、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在前面に打ち出していく。

#### ii) 高校訪問の重点化対策

どの地域のどの高校からの志願者・入学者が多いか等の分析を行い、分析結果等から重点校、要開拓校などを分類。本学の特色や当該高校の出身者の状況等を的確に伝え、進路指導先候補に選ばれるよう信頼関係を築きあげる。

#### iii) 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点の機会を維持する。



### (3) 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 年度から平成 33 年度までの 5 ヶ年計画において学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 100 百万円を獲得する。
- 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愛校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 学園創立 50 周年を迎えるに当たり、記念事業に対する寄付金を募集する。
- ⑦ 各キャンパス、特に宝塚キャンパスの今後の有効な活用方法を検討する。

### (4) 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、部門間移動を通じ、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。

### (5) 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 特に管理経費については、学生数の減少により割合が大きくなってきているため、学生募集方法の抜本的見直しを図り、比重の大きい学生募集経費を抑えるようにする。
- ③ 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。特に宝塚キャンパスにおいては、平成 29 年度で 5 エリアに対して 2 学年で約 80 名の在学学生となり、不開講科目が増えることを想定し、演習科目についても講義教室を活用するなど有効利用を図るよう努める。
- ⑤ LED 電球の導入、教室ごとの空調熱効率計画の策定など光熱費の削減を目指す。
- ⑥ 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。

### (6) 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 5 ヶ年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

経年劣化に伴って施設・設備の修繕が必要となっており、今後、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策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。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。

#### ③ 大阪梅田キャンパス

梅田キャンパスにおいては、築 14 年を向かえたことに加え、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。また、防犯面の強化、茶室の有効利用等も課題となっているため、今後取り組みが必要である。

#### 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

これまでに記した取り組みが十分な成果を上げるためには、理事長および理事会等の方針が全学的に十分に理解され、全学、教職員、関係者が一丸となってこれを実現すべく努力することが必要であり、まずは、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、私立学校法の改正により、監事の職務が「学校法人の業務を監査すること」と定義され、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、と役割が拡大されている。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。

#### (2) 経営改善計画の検討および実施体制

本経営改善計画を迅速かつ確実に進めていくため、3 キャンパス教職員で構成された経営改善計画委員会を設置し、具体的に運用にあたる。また、各学部の各計画の進捗状況を管理し、全学で共有できるように定期的に会議を行い、自己点検評価委員会と協力しながら、PDCA サイクルによる自己点検体制を実行性をもって機能させるべく、維持と改革を推し進め、状況については理事会等に報告するとともに、管理運営協議会および学部長等会議を通して、教授会等大学全体で共有する。また、現在改訂中のア kredィテーションにも記載をし、学内外に伝えていく。

#### (3) 情報公開と危機管理意識の共有

①情報公開については、ホームページ上で公開している。

② 教職員等学内関係者に対して、経営改善計画における5ヵ年ごとの数値目標の周知徹底等を行い、全教職員に奮起を促す。

### 5. 財務計画表(省略)

最後になるが、本経営改善計画の初年度にあたる平成 29 年度は、学園が 50 周年、大学が 30 周年、東京メディア芸術学部が 10 周年と佳節の年となる。学園の目指す将来像の情報を発信し、社会的に存在価値のある学校法人関西女子学園として認められていくためには、宝塚大学が小規模ながら、その特色を発揮し、以下 3 つの基本方針の実現することによって成り立つものとする。

- 学生にとって、しっかり、かつ快適に学べる学園であり、卒業したのちも愛される学園であること。
- 教員にとって、教育・研究に専念できる学園であること。
- 職員にとって、常に目的意識を持ち、自己研鑽に励み、学生支援のために働ける学園であること。