

学 校 法 人 昌 賢 学 園

経 営 改 善 計 画 書

「中長期 5 年計画」

(令和 6 年度～令和 1 0 年度)

「令和 8 年 6 月改訂版」

学校法人 昌賢学園 第2次経営改善計画

学校法人昌賢学園は、2022年に大学設置から20周年を迎えるにあたり、大学ビジョン達成に向けて、第1次中長期計画（2019年4月～2024年3月）5か年計画を策定した。

私立学校法の改正を見据え、大学組織の管理運営の改善を図り、各組織体のコンプライアンス（法令順守）、ガバナンス機能の改善・強化、情報公開、を図るため責任と権限の明確化・情報の見える化を推進してきた。

また、学長のリーダーシップのもと、本学の教育・研究・社会貢献等の機能を強化出来るようにガバナンス体制の点検、見直しを継続的に行うとともにIR体制を強化し、財務データの分析や学生満足度調査等により戦略的及び効果的な資源配分を行うとして進めて来た。その5年間を検証し、将来構想をより一層明確にするために経営改善計画と位置づけ第2次中長期計画（2024年4月～2029年3月）の5か年で重点的に取り組むべき目標を明示した。その後、2026年6月に残りの2年間を見据え修正を行った。

I. 法人経営における現状認識「経営の状況」

財務運営の状況として別紙に「財務運営状況5か年推移表」を掲載した。

新学部の医療技術学部が令和6年度に完成年度を迎えたが改めて全学的に学科改組再編見直しの検討を必要とされる近況である。

当年度法人全体の決算額学生生徒等納付金収入はほぼ前期同様の額となったが、一部他の部門は減額の傾向が続いてる。なお、近年の国際情勢の影響もありすべての物価高騰が続いている状況を踏まえ、今年度入学生より大学の授業料を値上げしたこともあり当年度の経常収支差額は前期比9千5百万の増額となり改善されてきた。財務的には新学部増設時の基本金組入、例年施設整備の自己資金による基本金組入に伴い繰越収支差額は引き続き大きなマイナスとなっているが次年度も改善されていく見込みである。

厳しい少子化の実態と物価高騰対策等に対応するとともに長期化している不採算部門は募集停止・廃止等を検討、新学科の発展的再編改組を実施しているところである。専門学校においては次年度より視能訓練士学科の新設となった。

又、学生環境整備としての施設設備整備は外部借入金に依存することなく自己資金による整備を継続するが財的基盤の安定化を図かり、学生生徒に対する教育的資源の還元は収支バランスを維持しながら中長期計画に基づき健全な財政運営を持続維持できるよう努力しなければならないところである。今後も大学法人としての教育研究目的を順当に達成するため必要な財政基盤をしっかりと確保し、継続的に収支バランスのとれた運営を目指す財務計画である。

私学共済振興事業団の法人全体経営判断区分によると今年度も正常状態（A1～A3）イエローゾーン（B0～B4・C1～C3）レッドゾーン

(D1～D3) 区分の内正常状態 A3 に該当している。次年度も計上収支差額が黒字計上 A3 を維持できるよう確実な実行予算を立案し着実に実施していかなければならないところである。

このような財務状況で第 1 次中長期計画である 5 か年計画の推移を検証し、さらに次期 5 か年計画を細分化し、安定した基盤を築くため学生募集に限らず補助金や外部資金の獲得等の取り組みも一層強化して段階的に回復させて行く必要がある。

II. 事業改善計画概要

1. 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

現在の財務内容は、上記 I. 法人経営における現状認識「経営の状況」 で示したとおりであるが、大学全体としても福祉系の部門の入学希望者が減少し、社会福祉学部では毎年 100 百万円～150 百万円の赤字となっている。(令和 7 年度は▲86 百万円) 医療系の学部(看護学部とリハビリテーション学部)の決算収支差額は、毎年 290 百万円～360 百万円の黒字をキープしている(令和 7 年度は 353 百万円)が専門学校や短期大学部を含めた福祉系の学部学科の赤字補填となっている。(令和 7 年度専門学校 ▲62 百万円・短大 ▲120 百万円)

短期大学部について、前述したとおり再編策を実施してきたが志願者を増やすことができず、令和 6 年度入学者も定員を確保することは困難と判断した。収容定員充足率の減少に伴う「就学支援制度」の対象外となり学生に不利益が生じることを回避するため令和 5 年 12 月の理事会で「短期大学部 定員減員について(令和 6 年度入学者から入学定員を 80 人から 40 人に減員する。よって、収容定員も 160 人から 80 人となる)」承認し、文部科学省に届出を提出した。今後については、2016 年(8 年前)の「専門学校及び短期大学部の再編シミュレーション」及び 2021 年(3 年前)の「専門学校学生募集停止(閉校)シミュレーション」にて複数回の検討を重ねて来た経緯を重視し、赤字事業部門の閉鎖等の検討を最優先させる。

(1) 専門学校の学生募集停止

来年度内(2024 年度)に発表し、学生募集や広報活動を停止し、令和 7 年度(2025 年度)入学生の募集を停止して令和 8 年(2026 年)3 月に閉校計画を検討していたが、新たな医療系学科を設置し、再スタートさせている。

(2) 短期大学の学生募集停止

上記(1)の専門学校学生募集計画の実施により、令和 8 年度(2026 年度)の学生募集を停止し、令和 9 年(2027 年)3 月に短大を閉校し、大学「社会福祉学部」へ統合することを計画していたが、留学生の受入に伴い入学者確保が進んだため、

しばらくは現状のまま維持することとしている。

- (3) 大学（社会福祉学部）再編計画は、専攻・コース毎の学生定員充足が困難で人件費が多大な部門を改組再編するため、学校教育コースと初等教育コースを令和9年度（2027年度）より募集停止することとした。

2. コンプライアンス・ガバナンス

- (1) 令和3年10月1日付に制定した法人のガバナンスコードにより、ガバナンス体制を点検強化して来たが、令和7年4月1日施行の日本私立大学協会が新たなガバナンス・コードの策定の方向性を示したことにより、令和8年4月に改訂に着手。
- (2) 令和7年4月1日施行された私立学校法改正に伴い、評議員会・理事会の権限分配による運営のチェック体制を強化する。
- (3) 十分に機能していない「内部監査室」について、計画的な内部監査を実施し、監事監査及び監査法人と連携した三様監査の強化充実を図るため内部監査室次長を配置して2人態勢とした。
- (4) 大学改革推進センターの役割を充実させ、中長期計画及び短期計画の計画立案や達成状況の意見を聴取し記載する。
- (5) 役員手当や部課長以上の年俸の削減について赤字経営状態で人件費削減の必要性やガバナンス強化のために実施を検討する。

3. 教育に関する目標を達成するための措置

(1) 教育の成果

① 地域医療福祉に貢献できる医療福祉系養成機関としての教育の充実

少子高齢化の進行による人口構造の急激な変化で17年後の18歳人口は、30%減少するため地方の小規模大学に進学する人数は限られるため資格取得させるだけの大学は、淘汰される。地方における地域医療も医療の高度化や医療技術の進展等に対応する技術・能力の向上が要求され、在宅医療・遠隔医療などの分野も大きな変化に対応する必要があるため卒業後の到達目標を医療現場と強調し高い質の高いレベルでの達成が果たせるように教育体制を強化

(2) 教育内容の改善

① 全学共通教養カリキュラム「群馬医療ならではの教育」の導入

(基礎演習・総合演習・チームケア入門・サービスラーニングの内容あり方含む)

② 数理・データサイエンス・AI 教育に係る科目の開講

(ICT 環境の整備、教職員対象の技術支援・教育支援、生成 AI の資料に関する方針を含む)

③ 分野・学部等を超えたカリキュラム編成の実施及び改善・検証

④ オンデマンド授業科目の設定

⑤ 学修履歴のデジタル化

⑥ 100 分授業の検討

⑦ 入学後に主専攻分野を決定する仕組みの導入

(3) 教育の実施体制の充実

① 教員の配置

ア 教育効果が最大限活かされるよう、教員の資質や適性を踏まえた適切な教員配置を実施

イ 充実した講義や実習等を行うため、民間人や実践者等の外部有識者を効果的に登用

ウ 教員人事方針を各所属部署毎に策定し、若手の積極的採用を計画的に実施

(70 歳超の教員から若手教員採用の転換を早急に実施)

エ 教員の人事考課を実施し、適正な人事考課基準の見直しを継続

(4) 学生の確保 (志願者の各専攻増加 1.5 倍を目指して具体的な取り組み)

① オープンキャンパス運営のマンネリ化を改善(内容の見直し及び改善)

② 高校訪問のツール見直し(訪問場所の見直し及び担当化・ガイダンス用ツールの作成)

③ 入学者選抜の多面的・総合的な評価及び学生の能力を伸長するための取り組み

④ 多様な背景を持った学生の受け入れに配慮した選抜

(外国にルーツを持つ生徒・地域枠等の選抜、当該選抜の目的や評価能力、期待する成果・効果及び実施する理由の公表)

⑤ 多様な背景を持った学生の学修継続や卒業後の活躍推進を目的とした修学支援などの取り組み

(企業等と連携して入学後の学びを支援する取り組みを実施・公表)

- ⑥ 入学者選抜の妥当性の検証（高等学校関係者等の外部有識者の知見を活用）
- ⑦ 社会人・留学生の受け入れを推進（年間数値目標を設定）
- ⑧ 本学のノベルティー作成
- ⑨ 外部広告の見直しと改変
- ⑩ 広報戦略(ペルソナ等)の作成

(5) 学生支援の充実

① 学修支援

- ア 入学後の初年次教育支援の充実を図り、学修の取り組み方指導を強化（リメディアル教育の拡充）
- イ 国家試験や採用試験等の実績向上に向けた取り組みの強化
- ウ クラス担任による学修相談の他に、高等教育支援センターによる学修相談および成績下位者への学修面談の充実
- エ プレイスメントテスト結果の効果的な利用拡大
- オ 学力伸長度を可視化する方法を検討
- カ オフィスアワー制度の一層の充実を図り、学修等の相談を受けて履修状況を学生と教員の双方で確認
- キ ラーニングコモンズなどの学習環境スペースを確保

② 生活支援

- ア 学修支援カウンセラーの体制を強化（高等教育支援センター）
(高等教育支援センターによる)「学習なんでも相談」「GPA 面談」の実施継続。心身変調・障害にともなう等 支障事情がある学生に対する支援コーディネーター教員の介入機動性を維持。
- イ 新たな奨学金制度の検討
特待生制度の維持・拡充。ならびに 病院等機関・施設が有する医療系福祉系職種修学資金(奨学金)制度の情報把握と新たな開拓。
- ウ 学生送迎バスの運行において、送迎時間の増加

学生送迎バスの便数・発着箇所・運行ルート最適化。

エ 前橋キャンパス1号館（3～5階）のエレベーター等の昇降機の設置他「キャンパスマスタープラン」制定
前橋キャンパス1号館 エレベーター設置整備 に向けた検討機会を継続保持。

オ 学生食堂の販売物の増強など「学生満足度調査」の項目80%達成目標

「学生満足度調査」結果にもとづいた 学生食堂の販売品目の充実等 関係業者との調整折衝を含む整備継続。

③ キャリア支援

ア 国家試験受験希望者に対して、教室の利用拡大など、資格取得に向けた各種の支援策を効果的に実施

イ 学生の円滑な就職・進学活動を積極的に支援し、学部間で一貫した指導体制のもと、大学として高い就職率を継続していくため、県内福祉施設・病院等を招いての就職説明会の拡大実施、学内ネットワークを活用した学生への迅速な就職・進学情報の提供など、就職・進学支援のための取組みを効果的に展開する

ウ 就職現場との情報連携を密にし、各専攻学生の個々の状況（性格・能力・技術等）から適材適所を紹介した支援

4. 研究に関する目標を達成するための措置

(1) 研究水準の向上及び研究成果の発信

①教員が、最新の知識や技術に基づく質の高い研究に積極的に取り組めるよう電子ジャーナル等を活用した国内外の最新の論文等の情報を迅速に収集する機能の強化（図書館のシステム改善）や、教員の研究発表会を定期的に開催するなど、研究水準の向上につながる取組みを継続的に展開

②県内の保健・医療・福祉に関する地域課題を的確に把握し、個人研究のほか、県内の行政機関や病院職員等との共同研究を行い、その解決に積極的に取り組む。また、教員が行った研究の成果については、大学の論集「群馬医療福祉大学紀要」の出版や、学会での発表、学術雑誌への論文投稿等により広く公表する。

③科学研究費助成金などの学部資金の申請率、獲得率を上げるため、FDにて各種外部資金の紹介、研究課題の設定方法、申請書の書き方などを指導する。

④本学で施行している各種教育改善プログラムの効果を検証し、学会での発表や学術雑誌への論文投稿等により広く公表する。これにより教育と研究の連携を図る。

(2) 研究実施体制の整備

- ①教員や大学院生が人を直接対象とする研究を行う場合の倫理的配慮の徹底を図るため、令和7年度に学内の倫理審査に関する規定（研究倫理・公的資金運営委員会規程、研究活動における不正行為の防止等に関する規程、利益相反マネジメント規程）を整備した。これらの規定に則り、研究倫理・公的資金運営委員会の運営をより円滑にし、厳正な倫理審査を行う。
- ②大学の研究活動全般について、教員の業績評価基準を策定し、教育・研究・社会貢献・学内運営等の各領域で査定し、定期的な自己評価及び外部評価により適切に検証するため、令和4年に人事考課規程を定めたため、これに従い昇給や表彰などを付与し研究成果の向上を目指す。

5. 地域貢献に関する目標を達成するための措置

(1) 地域貢献や地域連携を効果的に進めるため地域連携・キャリアセンターの体制強化

① 自治体等との包括連携協定の締結と協議

- ア 締結している自治体との連携内容の見直し
- イ 自治体締結先の増加推進活動
- ウ 地方自治体から意見を聴取し、その意見を教育課程の編成に活用
- エ 地域の声を把握する取組

② 産業界等との包括連携協定の締結と協議

- ア 令和5年度に締結した「群馬ヤクルト販売㈱」と共同で地域健康増進活動のための協議会の立ち上げと共同研究
- イ 産業界締結先の増加推進活動
- ウ 地元産業界等と連携した実践的 PBL を含む授業科目等の開講の実施、公表
- エ 複数の地元産業界等から意見を聴取し、その意見を教育課程の編成に活用

6. 国際交流に関する目標を達成するための措置

- (1) 学生が海外の先進的な知識や技術を実地で触れることができるよう、本学と海外交流協定校との締結を検討

- ① 海外協定校の検討 実質的な取り組み可能な協定校 5年間で10校の締結を目標
- ② 海外協定校からの留学生の受け入れを推進
- ③ 留学生募集 各学年在籍3名以上を目標
- (2) 日本語学校から学生募集 留学生奨学金制度検討
 - ① 日本語学校へのPR活動強化
 - ② 留学生の支援体制の強化
 - ③ 民間企業との奨学金制度のタイアップも検討
- (3) 国際交流希望の学生について、英検2級以上又はTOEIC 600点程度を増やす
- (4) 海外研修に参加する学生の参加数の目標を、年間50名とする

7. 事務等の効率化、合理化に関する目標を達成するための措置

- (1) 限られた人員で効率的な事務処理を行なうため、事務の洗い出しや整理統合を継続的に進めるとともに、書類の簡素化など、事務負担の軽減を推進
- (2) 事務手続きや情報伝達手段における一層の効率化の観点から、インターネットや学内情報ネットワーク等のIT利用の更なる推進
- (3) センター機能や事務局内の組織再編（統廃合）を実施

8. 自己点検、評価及び情報の提供に関する目標を達成するためにとるべき措置

- (1) 評価の充実に関する目標を達成するための措置
 - ① 認証評価受診を見据え、受審体制の準備や受審後の改善事項に重点を置き、法人運営や教育研究活動等全般にわたり適切な自己点検・自己評価を行うため、点検・評価項目や実施手法等について継続的に改善・見直しを実施
 - ② 自己点検、評価及び外部評価の結果を踏まえ、現状の課題や問題点を的確に把握するとともに、その対策を効果的に講じることにより、継続的な教育研究活動や大学運営の継続的改善を実施
- (2) 情報公開の推進に関する目標を達成するための措置

- ① 大学運営の透明性向上のため、財務情報、目標・計画、評価結果等を積極的に公表するとともに、中長期的な財政シミュレーションに基づく財務状況の可視化及び経営判断への活用を推進
- ② 大学の特色や魅力を広く内外に発信するため、ホームページ等デジタル媒体の充実を図るとともに、ステークホルダーのニーズに応じた応じた戦略的広報及びその効果検証を実施

以 上

【とりまとめ担当部局】 内部監査室

(2)事業活動収支の状況

(単位:千円)

科 目			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学 生 生 徒 等 納 付 金 収 入	1,619,474	1,711,365	1,790,619	1,837,901	1,833,404
		手 数 料 収 入	19,869	19,271	18,959	19,177	19,619
		寄 付 金 収 入	0	0	0	0	416
		経 常 費 等 補 助 金 収 入	271,709	280,883	284,594	306,053	511,205
		付 随 事 業 収 入	150,681	156,636	362,811	410,225	379,644
		雑 収 入	71,749	49,511	49,142	40,790	38,430
		教 育 活 動 収 入 計	2,133,481	2,217,667	2,506,126	2,614,147	2,782,718
	支出の部	人 件 費 支 出	1,482,798	1,525,852	1,545,587	1,559,477	1,477,643
		教 育 研 究 経 費 支 出	550,254	633,907	626,090	621,752	772,746
		管 理 経 費 支 出	170,161	177,770	374,242	405,286	409,000
徴 収 不 能 額 等		1,949	427	455	1,343	4,218	
教 育 活 動 支 出 計		2,205,162	2,337,956	2,546,374	2,587,859	2,663,608	
教育活動資金収支差額		△ 71,682	△ 120,289	△ 40,248	26,288	119,110	
教育活動外収支	収入の部	受 取 利 息 ・ 配 当 金	687	374	495	1,426	4,206
		その他の受取利息・配当金	687	374	495	1,426	4,206
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教 育 活 動 外 収 入 計	687	374	495	1,426	4,206
	支出の部	借 入 金 等 利 息	0	0	0	0	0
		借入金利息	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教 育 活 動 外 支 出 計	0	0	0	0	0
教育活動外収支差額		687	374	495	1,426	4,206	
特別収支	収入の部	経 常 収 支 差 額	△ 70,995	△ 119,914	△ 39,754	27,714	123,316
		資 産 売 却 差 額	3,455	416	1,200	0	224
		車両売却差額	3,455	416	1,200	0	0
		教育研究機器備品売却差額	0	0	0	0	224
		そ の 他 の 特 別 収 入	0	0	0	0	0
		施設設備補助金	0	0	0	0	0
		特 別 収 入 計	3,455	416	1,200	0	224
	支出の部	資 産 処 分 差 額	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
		そ の 他 の 特 別 支 出	90	0	360	0	69,452
		過年度修正額	90	0	360	0	573
		賞与引当金特別繰入額	0	0	0	0	68,879
		特 別 支 出 計	90	0	360	0	69,452
		特 別 収 支 差 額	3,365	416	840	0	△ 69,228
	〔予備費〕						
基本金組入前当年度収支差額		△ 67,630	△ 119,499	△ 38,914	27,714	54,089	
基本金組入額合計		△ 112,856	△ 102,441	△ 68,110	△ 154,609	△ 61,205	
当年度収支差額		△ 180,486	△ 221,940	△ 107,024	△ 126,895	△ 7,116	
前年度繰越収支差額		△ 970,762	△ 1,151,248	△ 1,372,793	△ 1,479,817	△ 1,606,712	
基本金取崩額		0	394	0	0	15,909	
翌年度繰越収支差額		△ 1,151,248	△ 1,372,793	△ 1,479,817	△ 1,606,712	△ 1,597,919	
事 業 活 動 収 入 計			2,137,622	2,218,457	2,507,821	2,615,573	2,787,148
事 業 活 動 支 出 計			2,205,252	2,337,956	2,546,734	2,587,859	2,733,059