

2016年度第4回理事会 2017年3月22日

学校法人西南女学院 中期計画

自 2017（平成29）年度

至 2021（平成33）年度

お蔭様で100周年

1∞

Anniversary in 2022

中期計画の策定にあたって

理事長 田 中 綜 二

本学院は2022(平成34)年度に創立100周年を迎える伝統ある女子の教育機関である。創立以来、建学の精神を大切に守り続け、これまでに学院各校で延べ7万人の卒業生を輩出するなど、その長い歴史を通して我が国の女子教育の発展に大きく貢献してきた。しかしながら、近年の少子化に伴う就学人口の大幅な減少をはじめとして、教育業界をめぐる大きな環境変化により、本学院が置かれている状況は年々厳しさを増している。そのような中で、本学院が今後も社会から必要とされる教育機関として生き残るためには、これまで以上のスピードで改革を進める必要があり、これらの改革を通して、学生・生徒・園児に対する教育の質の保証を担保するとともに、経営の効率化による持続的かつ安定した財政基盤を確立しなければならない。教育機能の強化、事務機能の強化、教員・職員の能力向上、施設設備の充実等の積極的な取組みを通して、社会が求める高い水準の教育環境を整え、学生・生徒の満足度向上や出口保証を図ることによって持続的に学生・生徒数を確保することが求められている。そして本学院が永年培ってきた女子教育の伝統にこれらの新しい取組みを融合させることによって、「感恩奉仕」という、本学院が掲げる創立以来の建学の精神を守り続けることが可能となる。

2022年度には創立100周年という大きな節目を迎えるが、本学院ではこの機会を新たな100年に向けた基盤を整備する機会と捉えている。周年記念事業として行う各種の取組みを通して、教職員や在学生・卒業生等に対して改めて学院の歴史や建学の精神等の浸透を図り、学院への賛同者を増やしていくとともに、校舎や施設設備の充実をはじめとした教育環境の再整備により、長期的な未来へ向けた基盤の強化に取り組んでいく。

今回、本学院では、更なる発展を遂げるため、100周年への取組みを含めた「西南女学院中期計画(2017～2021)」を策定した。今後はこの計画に基づいて学院の改革を推し進め、今後も永続的に社会から必要とされる教育機関としての地位を確固たるものとし、我が国の女子教育発展への一層の貢献を果たしていくものとする。

1 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標（現状分析含む）

(1) 「経営判断指標¹を B0 段階⇒A3 段階へ改善」

本法人の経営状況の抜本的な改善に向け、次の事項を中核とする 5 か年にわたる中期計画を立案・実行し、2021(平成 33)年度末時点で教育研究活動の「教育活動資金収支差額」の黒字化を実現し、経営判断指標でいう「A3～A1(正常状態)」段階へ到達する。この第 1 期計画を、続く第 2 期計画以降で「基本金組入前当年度収支差額」を黒字化するための礎と位置付ける。

(2) 魅力ある学校づくり

受験者に選ばれる大学、短期大学及び中学校・高等学校を目指すため、きめ細かな学生指導で出口を確保し、学生満足度 100%を達成できるように改善を図る。そのため、「在学生の満足」「受験者への魅力的な PR」「就職（出口）先からの高い評価」の 3 点を充実改善する。

2 実施計画（学校法人西南女学院中期計画 2017～2021 Grand Design）

(1) 建学の精神・ミッション、学院の目指す将来像

本法人が今後も変わらず地域に不可欠の存在であり、かつこの地から日本全体にとって有為な人材を輩出する役割を担っていくためには、2022(平成 34)年に創立 100 周年という節目を迎えるこの時機こそが「建学の精神を再構築」する唯一の機会である。

① 建学の精神の確認

「感恩奉仕」（かんおん・ほうし）

▶この言葉は、第五代の院長 原 松太師によって 1929(S4)年に西南女学院の「教育目標」として掲げられ、今日に至るまで西南女学院の建学の精神として受け継がれてきたものです。

▶【その意味】神さまをはっきりと心に宿せば宿すほど、私たちの心に『有難い』という感じが湧いてきます。家族がどれほど有難いものか、この世界に生まれたことがどれほど有難いものかがよく解ってきます。『有難い』との感が起こると、進んで親の為に兄弟の為に又は社会のために小さい事でも出来る限り働いて差し上げようとの感じが起こってきます。この『有難い』という気持ちで西南女学院では『感恩』といい、他者の為に働く事を『奉仕』といいます。

▶この理念は、学生・生徒・園児への教育理念であると同時に、西南女学院の教育活動に参画している全ての職員の職務理念です。

¹ 私学事業団による定量的な経営判断指標。教育活動資金収支差額による資金ショートの可能性、運用資産及び外部負債の状況、基本金組入の状況、経常収支差額により経営悪化の兆候を早期に発見し、回復の可能性のある時点で警鐘を鳴らすことにより、経営破綻を予防することを目的とするもの。①正常状態 [A 1～3]、②経営困難状態 イエローゾーン [B 1～C 3] (B 0 はイエローゾーンの予備段階)、③自力再生が極めて困難な状態 レッドゾーン [D 1～3] の 1 4 段階に区分される。

② ミッションの確認

西南女学院は建学の精神を継承し、女子教育を展開する教育機関としての存続と発展を目指す。創立以来、延べ7万人の卒業生が培ってきた西南女学院の建学の精神は時代が変容しても変わらず受け継がれていくものである。建学の精神を改めて教職員や在学生、卒業生等関係者の胸に刻み、広く社会に貢献することを通して、その精神を広げていかなければならない。

③ 教育目的の確認

◎法人（「学校法人西南女学院寄附行為」第3条）

この法人は、教育基本法及び学校教育法に則り、キリスト教に基づく女子教育を行うことにより、個性豊かな人間を育成することを目的とする。

◆西南女学院大学の教育目的（「西南女学院大学学則²」第1条）

本学は、教育基本法及び学校教育法に則り、キリスト教を教育の基盤として、広く知識を授け、深く専門の学芸を教授研究するとともに、豊かな人間性を涵養し、もって人類の福祉と文化の発展とに貢献する有為の人物を育成することを目的とする。

◇大学保健福祉学部

保健福祉学部は、豊かな教養と倫理観を培い、看護、福祉、栄養の知識と技術を教授し、専門職者としての実践力と協働力を育むとともに、平和を愛する国際的視野をもって人々の幸福に貢献できる人材を育成することを目的とする。

○大学保健福祉学部看護学科

看護学科は、保健と看護の知識、技術を修得させ、人々の健康ニーズに応え、保健医療福祉の向上に寄与する人材を育成することを目的とする。

○大学保健福祉学部福祉学科

福祉学科は、ヒューマンサービスの専門家として必要な知識、技術を修得させ、想像力と創造力のある福祉、教育及び保育の分野で貢献できる人材を育成することを目的とする。

○大学保健福祉学部栄養学科

栄養学科は、「人」と「食」の両面より、栄養に関する専門的な知識・技術を総合的に理解・修得し、保健、医療、福祉などの幅広い分野において、人々の健康の保持増進、疾病の予防・治療に貢献できる人材を養成することを目的とする。

◇大学人文学部

人文学部は、豊かな人間性を養い、礼節を身につけ、専門的能力をもってグローバル化、情報化が進む国際社会及び地域社会において主体的に活動し、貢献できる人材を育成することを目的とする。

² 2017(平成29)年4月1日現在

○大学人文学部英語学科

英語学科は、英語によるグローバル・コミュニケーション能力をもち、国際的視野と地域的視野に立って思考し、自主的に行動できる有能な人材を育成することを目的とする。

○大学人文学部観光文化学科

観光文化学科は、ホスピタリティのこころを育み、ツーリズム及びビジネス全般に有用な基礎的教育と専門的能力を備えた人材を育成することを目的とする。

○大学助産別科

助産別科は、助産の対象である女性、乳幼児及びその家族を全人的に理解するとともに、助産の知識と実践力を有し、専門職として自律した助産師を育成することを目的とする。

◆西南女学院大学短期大学部の教育目的(「西南女学院大学短期大学部学則²⁾第1条)

本学は、キリスト教を教育の基本として女子に高い教養を授けるとともに生活に必要な専門の教育を施し、よき社会人を育成することを目的とする。

○西南女学院大学短期大学部生活創造学科

生活創造学科は、個人から家庭さらに社会への繋がりの中で、生活の質の向上と人間の幸福に貢献し、豊かな知性と感性を備える自立した生活者を育成することを目的とする。

○西南女学院大学短期大学部保育科

保育科は、豊かな教養と専門知識をもって、自ら思考し判断できる保育の専門家を育成することを目的とする。

◆西南女学院中学校・高等学校の教育目的

○高等学校(「西南女学院高等学校学則³⁾第1条)

本校はキリスト教に基づき女子の人格完成を旨とし、教育基本法、学校教育法及びその他の教育に関する法令により高等普通教育を施すことを目的とする。

○中学校(「西南女学院中学校学則³⁾第1条)

本校はキリスト教に基づき心身の発達に応じて、女子の人格を養成することを旨とし、教育諸法令に則り、西南女学院高等学校における教育と合わせた、中高一貫教育(併設型中学校)を施すことを目的とする。

◆西南女学院大学短期大学部附属シオン山幼稚園の教育目的

○幼稚園(「西南女学院大学短期大学部附属シオン山幼稚園園則³⁾第2条)

本園は教育基本法、学校教育法並びに幼稚園教育要領に基づき学齢未満の幼児を、キリスト教精神をもって保育し、適当な環境を与えてその心身の発達を助長することを目的とする。なお、あわせて西南女学院大学短期大学部の附属施設として、幼児教育に関する研究並びに保育科学生の教育実習機関としての機能を果

³⁾ 2016(平成28)年4月1日現在

たすことを目的とする。

④ 中期計画

A 学院ミッションの実現

これまでの伝統と文化を大切にし、新たな時代に向けた未来に明るい展望を開き、女学院としての教育に対する社会からの要請に応え、信頼される法人を目指します。

(a) 学院に関わるすべての方の絆をさらに深めながら、創立 100 周年の節目をスタート地点として新たな 100 年へ向かう西南女学院

- 新たな 100 年へ向けた北陵キャンパスリニューアル事業の推進、学生の動線に配慮した事務室の配置換えを行うことによって、教育の相乗効果を高めます。
- 100 周年事業（記念式や記念行事など）を通じて情報発信力を強化し、学院のブランド力を強化します。
- 西南女学院の歴史を集約した資料室の開設、周年記念誌の発行、100 周年を契機とした、西南女学院のクレド（行動規範・行動指針）の制定等により西南女学院のアイデンティティを再確認します。

(b) 社会に貢献できる女性の育成

- 国際性に富むコミュニケーション能力の養成、社会活動の推進により、グローバルに社会貢献できる女性を育成します。

(c) 特色ある中高大一貫教育の学院づくり

- 学長及び校長主導で、中高一貫教育の継続、高大連携の推進、相互参加イベントや魅力あるカリキュラムの充実など、西南女学院の建学の精神を享受した個性豊かな人間を育成します。

B 教育の質保証

西南女学院に在学する学生・生徒、園児が、本学院の教育の質に満足し、成長を自ら実感できる教育内容の整備を目指します。

(a) 各校が育成する学生・生徒、園児の資質・能力の向上とそれを実現する教育プログラムを検討、“教育の質保証”を実現

【大学・大学短期大学部】

- 学部学科の目的及び専門性を明確にし、時代に則したコース並びにカリキュラム等の編成を再検討することで、教育力の向上や学生の学修意識の向上を目指します。
- 人文学部英語学科及び観光文化学科相互間の連携を強め、英語教育の学修支援体制を強化していきます。
- 成果目標を設定し、就職戦線で自分の意思を伝えられるだけの言語力、表現力を身に付けさせます。

- 資格取得に向けた教育活動の充実と強化を図り、合格実績を更に向上させます。
- 学生一人ひとりが充実した学生生活を送ることができるように、学生支援を強化するとともに、学外との地域共同活動を推進します。
- 5領域（健康・人間関係・環境・言葉・表現）を踏まえながら、5年後10年後の成長を見据えた保育が実践できるよう、子どものために労力を惜しまず、子ども一人ひとりを見つめた保育を行うことを目指します。
- 変動する社会情勢に柔軟に対応するために3年を一つの期間とした基本計画及び到達目標を設定し、さらなる教育の質向上と発展を目指します。
【西南女学院大学・西南女学院短期大学部 将来計画 2016～2018年度】

【共通】

- ICT教育⁴の活用により、学生・生徒、園児一人ひとりの能力や特性に応じた個別学修(習)や、学生たちが教え合い学び合う協働学修(習)の効果的な実施を図ります。

(b) 学生生徒園児の視点で、教育の指導力や教育力を向上(FD)

【共通】

- FD・SDについてロードマップを作成し、組織的なFD・SD活動の実質化を実現します。
- 教職員が相互に授業参観できる体制を構築します。
- 学生に対して有益な企業情報（求人・業界・OG）の提供とキャリア支援の機能強化による就職決定力の向上を目指します。
- 教職員の協力体制を強化し、卒業生のキャリアアップと就業支援プログラムの開発を行います。
- ICT教育を活用した授業の実践、オリジナルの教育方法や教材の研究開発・導入を目指します。
- 教員の目標設定シートの作成を実施します。
- 教員研修の実施により、教員の資質向上に取り組めます。
- 子ども一人ひとりを見つめ、保護者と教員のチームワークを生かした保育計画を実践します。

(c) 基礎学力を身に付けさせ、学力向上を推進

【共通】

- 学生生徒の学修(習)到達度と各校の目標に対する到達度を把握しながら高い知性を備えた女子教育を目指します。

【中高】

- 文化祭、海外語学研修等の校外学習やICT教育を活用した魅力ある授業運営を通じて教育の充実を推進します。

⁴ タブレット型パソコンや電子黒板を用いた教育

- カリキュラムや教科の再点検、生徒の学習到達度の確認と個別のアドバイスによっていわゆる難関大学への進学者数を増加させます。

C ガバナンス・経営基盤の強化

学院の学生・生徒の定員充足並びに財政基盤の健全化を達成し、学院の存続と発展する体制の確立を目指します。

(a) 理事長のリーダーシップのもと、学院ミッションの実現(ガバナンスの強化)

- 理事長の経営方針に従い、各校のトップがリーダーシップを発揮していきます。
- 継続的な自己点検評価の実施と今後の大学運営における PDCA サイクルを実施します。
- 第三者評価の検証のもと、次期第三者評価受審に向けての体制を整えます。
- ミドルリーダーを中心とした教職員が参画意識を持つことのできる組織を目指します。
- 教員の持ち時間を再検討し、適正な教員人数に留意した人事に努めます。
- ガバナンス強化に向けて IR 機能の充実、事務分掌・事務機能の明確化を図ります。

(b) マネジメント力を強化し、活力のみなぎる学院を実現

- 職員研修体系の見直し、自己啓発型研修の設置等 SD 活動を更に推進します。
- 教育の質や教育力の向上並びに学生の学ぶ意欲の向上につながるような教員評価制度を導入します。
- 職員に対する目標管理制度(MBO)をさらに充実し、職員の能力向上を促進します。
- 年功型賃金制度に潜む構造的問題を解消し、貢献に見合った賃金支払ルールを備えた報酬制度を検討します。
- 専任教職員、非常勤教職員の適正な人事管理を徹底します。
- IT を活用した効率的な組織運用を進めていきます。
- カリキュラムマップを用いて授業科目の厳選や適正なクラスサイズによる効果的なカリキュラムを構築します。

(c) 財政基盤の健全化を図るために、学生・生徒の募集力を強化

- オープンキャンパスや入試相談会の更なる充実と担当職員の説明力の向上を図ります。
- キャンパス整備及び学部、学科改組に向けた入試広報の展開や 100 周年記念事業を活用し、入学、募集定員の 100% 充足を目指します。
- 時代の要望にあった入学選抜システムを確立し、入学、募集定員の 100% 充足を目指します。

- 地域に向けて、西南女学院大学短期大学部附属幼稚園の魅力やコンセプトを広めていきます。
- (d) 収入に見合った支出構造の実現、メリハリのある予算編成を確保
- 厳しい財政状況の中、将来に向けた健全な学院運営を行うため、財務改善計画（収入に見合った支出を行うことによって収支改善を図る）を策定、推進し、安定した財務基盤の確立と収支バランスを確保します。
 - 遊休地の再考、整理を行っていきます。
 - 業務委託契約の見直し、派遣契約の一本化を行うことにより、経費の削減を図ります。

D 学院を取り巻く皆様へ

学生・生徒、卒業生、教職員が本学院に在籍・在職し、誇りと自信を持ってそれぞれの場で活動に当たることができる環境の整備を目指します。

- (a) 地域社会と連携・協働する体制を構築
- 学長をトップとした全学的な地域連携推進体制を構築し、地域に根差し、学び貢献する大学として成長を遂げます。
 - 地域社会の活性化を目指し、大学のシーズで地域の課題を解決する地域連携的役割を果たすことを目指します。
 - 校外活動の推進、地域イベントに参加できる生徒を増やしていくことで地域貢献を行っていきます。
- (b) 同窓会との連携及び相互協力関係の強化
- 卒業生が中心となって開催する同窓会（学部・学科、学年・クラスを含む）へのサポートを強化します。
 - ホームカミングデーを設置し、卒業生とのつながりを強化します。
- (c) 学生・生徒、園児のアメニティと安全に配慮した環境の整備
- 耐震改修をはじめとした、キャンパスの更なる安心・安全、バリアフリー対策、エコロジー化等の整備を推進します。
 - 学生の利用する福利厚生施設（食堂、売店、ラウンジ等）の整備を推進します。
 - 親元を離れて生活する学生の支援を強化します。
 - 教室やトイレの改修、更なる施設の充実を図ります。
 - 園舎の改築、園庭の整備、魅力的な遊具の導入等を検討します。
 - 設備改修等を実施し、学生・生徒、園児の安心・安全に努めます。
- (d) 働きやすい職場を目指します。
- 次世代育成支援対策推進法に従って労働時間を見直し、子育て支援を行います。

(2) 教学改革計画

《西南女学院大学・西南女学院大学短期大学部》

① 【三つのポリシー⁵】

- 卒業の認定に関する方針
- 教育課程の編成及び実施に関する方針
- 入学者受入れに関する方針

※建学の精神、教育目的及び三つの方針として整理

② 定員管理

短期大学部は、平成 15(2003)年に生活創造学科の入学定員を 200 人から 100 人へと減じたが、入学定員の未充足は改善されず、平成 19(2007)年から、保育科を含めた短期大学部全体の入学定員が未充足となり現在に至っている。従って平成 29(2017)年度学生募集から生活創造学科を募集停止として、保育科単科（入学定員を 150 人）の短期大学として、再スタートを切る。

③ 魅力ある大学づくり

受験者に選ばれる大学及び短期大学を目指すために、規模は小さいが、きめ細やかな学生指導で出口を確保し、学生満足 100%を達成できるよう改善を図る。そのため、在学生の満足・受験者への魅力的な PR・就職（出口）先からの評価を充実させる。国家試験の合格率等の評価を資格系大学の根本をなす評価指標と捉え、大学の使命・目的に即した自主的・自立的な自己点検・評価に努める。また保育科においては、保育現場から一層の信頼を得るため、現場に直結した学修を更に強化する。学生生活面においては、在学生のニーズ、満足度調査を行い、不足している学生サービスの内容を調査・分析し改善を図る。次に受験者・保護者・教員に対して本学院の現在の姿、改革の状況を在学生の様子と合わせて情報提供できるよう PR 方法を再考するとともに、本学院に足を運んでもらえるようにキャンパス体験・オープンキャンパスなどのイベントを工夫する。入試改革を行い授業料減免制度や奨学金制度を充実させる。出口確保の観点から、社会からより高い評価を得るため、本学院卒業生の追跡調査を行い、卒業生本人及び就職先からの現在の評価を分析し、教育内容に反映させる。

《西南女学院中学校・高等学校》

① 教育内容と進路指導

② 生徒指導

③ 生徒募集…どうしたら受験生が増えるのか？

- ・ 生徒募集は、周辺競合校の中で、受験生に対して行う活動。
- ・ 受験生の分析 受験生の動向把握 全教研
- ・ 入学した生徒は、どこに魅力を感じ、何に期待しているのか

⁵ 2017(平成 29)年 4 月 1 日現在

- ・ 興味を持ちながら入学しなかった生徒はどこに不安を感じたのか
 - ・ 我が校の分析 教育内容、組織、募集・広報、入試制度（時期、回数、科目）、特待生制度
 - ・ 競合校の分析 競合、併願校の動向把握（教育内容・募集広報活動）
 - ・ 募集・広報担当者募集活動（非計画的・非効率的）
 - ・ 募集に関する資料
 - ・ 調査：保護者満足度・卒業生満足度・在校生学習環境・教員意識・授業観察・授業評価
 - ・ アピールポイントは何か
 - ・ 学校説明会に魅力があるか
 - ・ 視点は受験生・保護者（学校本位になっていないか）
 - ・ 学校の特徴・競合校との違い
 - ・ 説明の情熱
 - ・ リハーサル
 - ・ 役割分担（遊んでいる者はいないか）
 - ・ 説明会内容についての事前告知は十分か
 - ・ アンケートはデータベース化されているか
 - ・ 募集活動を行う人材の能力向上と均一化とを図っているか
 - ・ イベントの企画力だけでは差がつかない
 - ・ いかに来校していただいた方に気持ちよく過ごしていただくか
 - ・ いかにも少しでも好印象を持っていただくか
 - ・ グループごとに競合校調べ（強み・弱み）
- (3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画
各所属長が作成した定員管理に係る計画案⁶による
- (4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画
- ① 補助金・受託研究
科学研究費補助金学内説明会の回数を増やすとともに、受託研究実施者による学内研究発表を実施し、教員の研究費獲得意識の向上を図る。
- ② 寄付金
同窓生寄付、後援会助成金、卒業寄付の充実を図る。特に卒業生に対しては、母校の発展及び後輩の育成に興味を持ってもらえるようホームカミングデーの充実を図る。
インターネットを利用した寄付申込のシステムを構築する。

⁶予算基本方針1-(2)「予算人員に対する入学（園）定員充足率が70%未満の場合は、定員管理に係る計画案を速やかに提出する。」

③ 遊休資産

理事会・評議員会承認済み売却候補地

南陵:(学校敷地)小倉北区都1丁目1087-9	1,106.28 m ² (公簿地積)
北陵:(学校用地)小倉北区下到津2丁目1215-2	1,520.00 m ² (公簿地積)
河内:(山林・雑種地)八幡東区河内2丁目2341-2他	24,902.00 m ² (公簿地積)

(5) 人事政策と人件費の抑制計画

依存率の高い人件費を5か年掛けて60%台に引き下げるべく、人事政策を行い、教職員全員が危機意識を共有するとともに、学生生徒確保に一層傾注できる体制を整える。支出抑制を図るため、外部資金の導入、経費削減の2点を推進する。

① 現行の人事制度の見直しによる「総合的な人事システム」導入の検討。

② 教職員の適正配置

(6) 経費抑制計画（人件費を除く）

① 予算管理

② 奨学金（学生生徒等納付金や在籍学生生徒数との兼ね合い（割合）。）

(7) 施設等整備計画

必要な設備は一応設置済みであり、耐震診断及び耐震補強工事も計画どおり行っている。現有施設のメンテナンス、老朽化に伴う補強、バリアフリー化が課題である。

① キャンパス総合計画の基本方針

② 地域交流拠点としての余剰教室の活用

(8) 借入金等の返済計画

3 組織運営体制

(1) 理事長・理事会等の役割・責任とプロジェクトチームの設置等による経営改善のための検討・実施体制

理事長は学校法人の公共性を高め、経営改善を先導していくリーダーシップと経営責任を果たす。

理事会は理事長の経営判断や執行を補佐する最高意思決定機関である。

監事は、事業監査及び会計監査、監査報告書を作成し、理事会及び評議員会へ提出する。

また、理事長及び理事会の業務執行に対する監査機能を高める。評議員会は、予算及び事業計画の諮問、決算報告、事業の実績報告など、理事長及び理事会の諮問機関である。

① 財務情報等の公開

財務情報の公開を通して、社会に対して説明責任を果たし、ステークホルダーの理解と協力を得られるようにしていく観点から、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書及び監査報告書を各事務所に備えおき、閲覧に供するとともにホームページで公開している。

② 学院の経営倫理

本学院は、利益につながる効率性・競争性の追求のみでなく、倫理に関わる人間性・社会性とのバランスが取れた経営を実践し、理事長の経営責任と監事の監査機能の強化により、経営問題の回避やリスク・マネジメント（危機回避）を強化する。

③ 社会的責任

高い公共性と大きな社会的責任が求められる理事会及び教職員は、受け入れた学生・生徒・園児に対し質の高い教育を行い、学修の成果をもって卒業させる（質保証）ことが最も重要な社会的責務であることを認識する。

④ 私学経営・教育内容等の説明責任

教育課程と学生サービスに対する学生ニーズの評価、教育目的の設定、教員組織・施設設備・財務の配分、教育の実践について明確にする。また、教育目的の達成については、エビデンスに基づき適切に教育・学修を機能アップさせ、制度の決定、作成過程、予算計画を直視した自己点検・評価の結果を報告する。

(2) 理事・監事・評議員会の権限・役割分担の共通理解

① 理事機能の強化

- 私立学校法第 35 条：5 人以上⁷

西南女学院：19 人（現員数 18 人⁸）【寄附行為第 6 条/第 7 条】

a. 院長、学院宗教主任、大学長、短期大学長、中学校・高等学校長	5 人
b. 事務局長	1 人
c. 大学各学部長（保健福祉学部・人文学部・大学短期大学部長）	3 人
d. 評議員系列	4 人
e. いわゆる学識経験者・功労者・宗教法人役員系列	5 人
f. 理事会	1 人

- 審査基準：理事及び監事は、他の学校法人の理事又は監事を 4 以上兼ねていない者であること。理事長は、他の学校法人の理事長を 2 以上兼ねていない者であること（寄附行為の認可に関する審査基準・昭 53 文部省告示第 32 号）。
- 同族制限：役員の配偶者又は三親等以内の親族が一人を超えて含まれることになってはならない（私立学校法第 38 条第 4 項）。理事と監事は兼ねてはならない（私立学校法第 39 条）。
- 代表権：理事長以外の理事は、この法人の業務について、この法人を代表しない。代表権の原則理事長付与（私立学校法第 37 条第 1 項、学校法人西南女学院寄付行為第 14 条）。

⁷ 学校の公共性を担保氏少数の理事による専断的な学校経営を防ぐため、理事を 5 人以上置く。上限数については法令上の規定はない。

⁸ 減数規定により定数と現員数に差がある【寄附行為第 7 条第 2 項】

- 理事長⁹：理事のうち一人は、寄附行為の定めるところにより、理事長となる（私立学校法第 35 条第 2 項）。
 - 理事長の常勤化：少なくとも理事長については、責任に見合った勤務形態を取り対内的にも対外的にも責任を果たしていくことが重要であり、このため理事長については原則常勤とするとともに、その職務に専念するためほかの学校法人の理事長等との兼職は避けることとする。
 - 意思決定：学校法人の業務に関する最終的な意思決定機関として法令上理事会を規定したことにより、業務決定機関である理事会と、代表権を有する理事長による業務執行機関が明確に区分され、それぞれの権限及び責任の所在が明確化。同時に、理事会に業務執行理事への監督権限を付与し、業務の執行が理事会の決定どおりに遂行されているかの監視機能をもたせ、業務執行の適正性を確保。
 - 議決要件：議決要件は出席した理事の過半数（私立学校法第36条第6項、学校法人西南女学院寄付行為第17条第12項）と規定し、同項に「寄附行為に別段の定めがある場合を除」いてとあるのは、解散と合併については法律で理事の3分の2以上の同意と規定されていることを考慮した。
 - 委任状：白紙委任は禁止。委任状もできる限り避けるべきであり、可能な限り書面により議案に対する賛否を表明する方式を採ることとする。
- ⑤ 監事機能の強化について
- 私立学校法第 35 条：2 人以上【寄附行為第 6 条】
西南女学院：2 人（現員数 2 人）
 - 委任状：審査基準：理事及び監事は、他の学校法人の理事又は監事を 4 以上兼ねていない者であること。（寄附行為の認可に関する審査基準・昭 53 文部省告示第 32 号）。
 - 同族制限：役員の配偶者又は三親等以内の親族が一人を超えて含まれることになってはいけない（私立学校法第 38 条第 4 項）。理事と監事は兼ねてはいけない（私立学校法第 39 条）。
 - 兼職禁止¹⁰：監事は、理事又は学校法人の職員と兼ねてはならない（私立学校法第 39 条）。
 - 監事の職務の明確化
監事の職務
 - a. 学校法人の業務を監査すること
 - b. 学校法人の財産の状況を監査すること
 - c. 学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度、監査報告書を作成

⁹ 理事長は理事の互選【寄附行為第 6 条第 2 項】

¹⁰ 監事は、評議員を兼ねてはいけない（私立学校法第 39 条）。

し、当該会計年度終了後二月以内に理事会及び評議員会に提出すること

- 監査の範囲：財務面、学部・学科の新增設や教育・研究における重点分野の決定、学生・生徒の募集計画等の教学的な面も対象。
 - 監査の内容：予算決定や中長期計画の策定に対する意見陳述、外部監査において指摘された事項の改善状況や事業計画の達成度の確認等。
 - a. 業務監査
 - (a)理事会の運営に関する事項
 - (b)理事等の業務の執行に関する事項
 - b. 財産監査
 - (a)内部統制の整備・運用状況に関する事項
 - (b)期末の財産の状況に関する事項
 - c. 学院に内在するリスク
 - (a)学院の理事者（理事長、学内理事、理事は経営の責任を負っているか）
 - (b)風土（教員と職員の関係、教職員に学院に対する帰属意識はあるか）
 - (c)経営目標の具体化（中期計画を策定しているか）
 - (d)学院に内在するリスク
 - ・ 理事会の経営責任の明確化
 - ・ 全学的な経営意思決定の実施
 - ・ ステークホルダーの期待への対応
 - ・ 経営目標の明示、経営計画の作成
 - ・ 計画と結果のフォロー
 - ・ 組織内の適時適切な情報伝達
 - ・ 教員と職員のパワーバランス など
 - (e)ステークホルダー（利害関係者）と学院に対する期待
 - (f)リスク一覧
 - ・ 必要に応じ公認会計士が行う会計監査に立ち会うようにする取組の推進が必要。
 - 選任基準：監事のうち少なくとも1名は過去数年間に於いて当該学校法人の役員又は教職員でなかったものを選任すること。
- 私立学校法一部改正 平成16年法律第42号（施行日：平成17年4月1日）
◎改正の要点：学校法人における管理運営制度の改善
- 【Ⅰ】理事制度の改善
 - (i) 理事会の法定化（第36条関係）
 - (ii) 代表権の原則理事長付与（第37条及び第49条関係）
 - (iii) 任期、選任、解任手続の明確化（第30条関係）
 - (iv) 外部理事の選任（第38条関係）
 - 【Ⅱ】監事制度の改善
 - (i) 監査報告書の作成、理事回答への提出（第37条関係）
 - (ii) 外部監事の選任（第38条関係）
 - (iii) 評議員会の同意を得て理事長選任及び任期・解任等手続の明確化（第30条及び第

38 条関係)

(iv) 評議員との兼職禁止 (第 39 条関係)

【Ⅲ】評議員会制度の改善

(i) 事業計画及び事業の実績を報告 (第 42 条及び第 46 条関係)

(3) 委員会・プロジェクトチームの設置と運用

この経営改善計画を実施し、その結果の評価を行い、更には見直しを行うことを目的に、本学院の経営、教学、事務の各部門を掌握できる者でプロジェクトチームを組織する。

運用

プロジェクトチームは経営改善計画を実行するため 5 か年中期計画に落とし込む。戦略的・計画的な学校経営をするため、戦略を経営計画という形で数値化・客観化する必要があり、経営計画は予算化することで実績との比較が可能となる。そこで高等教育の現況及び将来展望に即した計数管理をするために、学生の学修成果を焦点にした充実・向上のための査定サイクルにより高等教育の使命の検証を含めた 5 か年計画を策定し、年度予算への落とし込みをすることで、Plan-Do-Check & Action の体制を確立させるとともに、経営基盤の安定を図る。

経済環境がめまぐるしく変化する現在、将来が読みにくい時代ではあるが、5 か年計画は、高等教育に対する進学者、保護者及び卒業生及び企業採用担当者の定性的・定量的評価の特性、本学院の諸対策の実行可能期間、資本構造、財務体質等の項目を考慮しつつ、本学院が今後進んでいく方向性を見出すことを目的として作成する。プロジェクトチームが作成した計画は理事会に報告し、最終的な経営判断に基づき計画実施を行う。

プロジェクトチームは経営改善計画を以下の観点で 5 か年中期計画を作成し、単年度事業計画を作成する。

現状分析・問題点の明確化

- ① 建学の精神及び教育理念、教育の目的、目標の再認識
- ② 内部条件の分析
- ③ 経営資源の評価・分析
- ④ 本学院の強み・弱みの分析
- ⑤ ヒト、モノ、カネ、技術、情報等の分析
- ⑥ 学生の学修成果の定量・定性的評価の分析
- ⑦ 外部環境の分析
- ⑧ 教育界の動向と分析
- ⑨ 他大学（高校・中学）との競争の分析
- ⑩ 卒業生、採用企業による外部評価分析
- ⑪ 打開のための方法・経営戦略の検討
- ⑫ 現状の問題点、戦略ギャップの認識

⑬ 現状の問題点、戦略ギャップを打開するための具体策の検討

(4) 情報公開と危機意識の共有

① 情報公開

本学院の現況を現実のものとして正確に認識し、危機意識を教職員が共有できる体制をつくるために、本学院は学内の教職員に対して財務等の情報を公開すると同時に、本学院はその公共性と社会的責任から、社会や地域に対して積極的に情報を発信し、ステークホルダー（受験生、在學生、卒業生、保護者、関係諸学校及び法人の関係者）の理解と支援を得るために、財務情報の公開を Web で積極的に行う。現在も本学院はホームページでそれらを公開している。また、認証評価と評価結果も合わせて積極的に公開する。

② 危機意識の共有

本学院は建学の精神・ミッション、学院の目指す将来像を提示して、それに沿った経営戦略を立てていく。

4 財務計画

(1) 財 務

目 標：財務力の強化

課題①：中長期計画と予算、決算及び事業（教育研究、人事管理、施設設備）との整合性の点検

計画①：中長期財務計画・資金収支及び事業活動収支を年度ごとに、各科目別及び事業別に、計画と予算及び計画と決算の差異を分析し、整合性の点検を行い、現実との乖離が著しい科目及び事業については、次年度以降も含めて見直しを図る。

課題②：施設設備改善計画

計画②：事業計画とともに将来にわたっての計画と優先順位及び緊急性

(2) 学納金

社会情勢及び近隣学校の状況等を考慮して決定するが、当分の間据え置くものとする。

5 検証

以 上