平成 20 年 5 月 27 日

学校法人長崎学院　経営改善計画
平成 20 年度～24 年度（5 ヵ年）

目　次

Ⅰ.　経営改善計画骨子

Ⅱ.　経営改善計画

1.　財務上の数値目標と達成期限（現状分析含む）

2.　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、学園の目指す将来像

②　教学改革計画

ⅰ　設置校・学部の特徴（強み弱み・環境分析）

ⅱ　学部等の新設・募集停止・改組・定員管理等

ⅲ　カリキュラム改革・キャリア支援等

③　学生募集対策と学生数・学納金等計画

④　人事政策と人件費の削減計画

⑤　経費削減計画

⑥　施設設備計画

⑦　外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

⑧　借入金等の返済計画

3.　組織運営体制

①　理事長・理事会等の役割と責任

②　委員会・プロジェクトチームの設置と運用

③　情報公開と危機意識の共有

4.　資金収支計画表（別紙１）

5.　経営改善計画実施管理表（別紙２）

Ⅰ　経営改善計画骨子

平成 20 年度以降において、以下の対策を講じることにより、平成 23 年度に帰属収支差額での黒字化を実現できるような財務運営を行うこととする。

このため、

① 慢性的な定員未充足にある短期大学は、将来的に定員充足の見通しが立たないので、平成 21 年度をもって募集停止とする。

② 短期大学募集停止に併せて短期大学の英語学科と大学の英語コースを発展的に統合し、学科再編を行って、語学教育の専門性を高めるとともに学生の社会的ニーズに合わせた教育プログラムを構築する。

③ 教学改革計画の実施に合わせて教職員の適正配置により人件費の縮減を進める。
　短期大学を廃止することに伴い、大学における教職員の適正配置に努め、人件費の縮減を進める。

④ 教学改革の方針にしたがって学生募集対策を強化し、安定的な入学定員充足を図っていく。特に、大きな柱として平成 21 年度から留学生の受け入れに本格的に取り組む。

⑤ 長期借入金について、借入金の一括借り換え、利息引き下げ交渉等を進め、借入金負担の低減化を図っていくこととする。

⑥ 遊休となっている土地（第 2 グランド用地）の売却により手元資金の充実を図る。

⑦ アンペロス寮の入寮者確保対策を強化する。

Ⅱ　経営改善計画

1　財務上の数値目標と達成期限（現状分析含む）

創立 60 周年を超える短期大学の慢性的な大幅な定員未充足に加え、大学においても開設 4 年目以降入学者数が減少し、平成 19 年度入学者数が 50%を割り込む未充足となったことが、大きく財務状況の悪化につながった。この結果、大学・短期大学を合計した在籍数は収容定員比 67.3%となり、平成 18・19 年度 2 年連続して帰属収支の赤字が続くこととなった。

平成 20 年度における大学の入学者数は増加したものの収容定員充足率は依然として 70%を下回っており、財務状態の改善は厳しい結果となった。このため、人件費削減はじめ経費の削減を進め、財政改善対策を強化したところである。

平成 20 年度以降､学生募集対策の強化と金融機関を中心とする財務対策を実行し、キャッシュフローの赤字幅の縮減を進め、平成 23 年度末での赤字幅を平成 18 年度以降の最小の額に抑えられるように財政運営を進めることとする。その上で、平成 23 年度以降在籍学生数が収容定員の 100%を充足する学生の受け入れを目指し、帰属収支での黒字化を図ることとし、平成 24 年度末には、2 年連続して帰属収支での黒字化実現を目標として経営改善計画を立案するものである。

２　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、学園の目指す将来像

(1) 建学の精神・ミッション

学校法人長崎学院は、終戦の年である 1945（昭和 20）年に創設された。原爆の傷跡も生々しい中で、キリスト教精神に基づいて、世界平和と人類の共存共栄のためには、外国語を理解し、異なる国の人々と対話できる若者を育てるのが急務であるとの信念によるものである。こ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。

「キリスト教精神に基づき、外国語と国際文化に関する知識を教授研究し、国際的な視野と円満な人格の涵養を図り、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。」

この理念は創設後 60 余年を経た現在においてもいささかも色褪せていない。本学の使命(ミッション)はこの理念を堅持し、その実現にたゆまず努めることにある。大学教育は人間教育の一環である以上、単に専門的知識の教授にとどまらず、同時に「人間形成」、「人格形成」に資するものでなければならない。本学は人間形成、人格形成の根幹にキリスト教的理念である「真理と自由の探求」、「隣人愛」、「献身と奉仕の精神」を置く。その上に立って、上記学則第 1 条が謳う外国語教育の真の意義の浸透と実現を目指し、社会的に有為な人材の育成に努める。

(2) 学園の目指す将来像

高等教育の大衆化と役割の多様化、少子化と十八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、地方小規模外国語大学、すなわち、「地方」の、「小規模」の、「外国語」の大学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、優れた人間性と教養をそなえ、社会的な責任と使命を自覚した人材の育成、第二に、外国語大学の名に恥じない外国語教育、同時に国際的に通用するコミュニケーション能力と人間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のきめ細かな指導とキャリア支援、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。

将来像の具体的設計の要点を示せば以下のごとくである。

1) 英語教育と多様な外国語の教育、日本語教育

英米の言語としてのみならずグローバル化時代を見据えた国際共通語としての実用的英語教育に力を注ぐ。これと表裏一体のものとして、異なる民族や国や地域、異なる言語や文化を持つ人間の共生の可能性を見据えて、多文化共生の理念のもとにヨーロッパ、アジアの多様な言語の教育にも力を注ぐ。同時に、海外からの留学生に対する日本語教育を強化する。

2) コミュニケーション能力と人間力の育成

全教育課程、特に専門教育を、コミュニケーション能力と人間力、あるいは社会人力の育成と捉え、教室や学内における教育にとどまらず、地域におけるフィールド学習、留学体験・海外研修などを織り込んだ実践的教育に力を注ぐ。

3)　キャリア支援としての教育

語学教育、教養教育、専門教育のすべてを広義のキャリア（進路・就職から人生設計に至るキャリア）の支援と捉える。

4）少人数教育と学生のケア

いわゆる少人数教育によって学生個々人の資質と可能性を伸ばすことに努めるだけでなく、教職員全体による入口から出口までのケアを組織的に保障する。

5）国際交流教育、国際交流大学―「世界がキャンパス」、「キャンパスが世界」

外国語大学として国際交流を名実ともに大きな教育の柱とする。海外留学・海外研修の一層の充実を図り「世界がキャンパス」を旗印にするとともに、留学生、特に中国・韓国からの留学生を組織的・計画的に多数受け入れ、「キャンパスが世界」、「留学生と共に学ぶ」という理想を実現する。これによって「国際交流大学」としての長崎外国語大学のイメージを定着させる。

6）高大連携

外国語大学の特性を生かして高等学校に授業を提供し、高校生の外国語学習の意欲を高め、同時に本学への関心を高める形で、長崎県内の高校との連携関係を強化する。特に長崎県内ではドイツ語、フランス語、中国語、韓国語教育の専門家を擁する大学はほとんどなく、この面で高校に貢献できるのは本学のみであり、その特性を生かす。

7）地域に根ざした大学―地域との連携と社会貢献

長崎の海外交流・観光政策の促進に「外国語」大学としての特性を生かして協力し、同時に国際交流都市としての長崎を実践的教育の中に取り入れることによって地域との連携を深める。合わせて、留学生の地域との交流を促進する。また、社会人に対して外国語をはじめとする外国語大学に相応しい講座を組織的・計画的に提供し生涯教育に貢献する。これらを通じて「地域に根ざした大学」としてのイメージを定着させる。

② 教学改革計画

i 設置校・学部の特徴（強み弱み・環境分析）

学校法人長崎学院は一大学と一短期大学を併設する。
A　長崎外国語大学（外国語学部国際コミュニケーション学科、入学定員 180、収容定員 760 [編入学 40 を含む]）
B　長崎外国語短期大学（英語学科、入学定員 80、収容定員 160）
以下そのそれぞれについて（1）現状、（2）問題点と原因、(3) 対応策の順に記す。

A　長崎外国語大学・外国語学部・国際コミュニケーション学科

(1) 現状

長崎外国語大学は、昭和 25 年創立以来の歴史を持つ長崎外国語短期大学を母体として平成 13 年 4 月 1 日に創設された。

本学部学科は現在 7 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」、「スペイン語スペイン文化」、「中国語中国文化」、「比較社会文化コース」、「日本語日本文化」[留学生対象]の 7 コースである。

「語学力」、「国際コミュニケーション能力」、「人間力」（真の対話と相互理解によって共通の目標を一致協力して実現する力）を教育の三本柱とし、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主軸に学ぶ。

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 16 年度以降、入学定員充足率が伸び悩んだ。 16 年度 82.8%、17 年度 73.9%、18 年度 70%、19 年度 50% である。

20 年度は 61%（秋学期に入学が確実視されている中国からの留学生 20 人を加えると 71.6%）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。

本学部・学科は平成 19 年度に「2006（平成 18）年度自己点検・評価報告書」に基づいて大学基準協会の「大学評価ならびに認証評価」を受け、平成 20 年 3 月 19 日付けで評価結果についての最終報告を受けた（大基委大評第 353 号)。「学生の受け入れ」と「財務」に関する問題点のゆえに総合評価としては「保留」とされたが、教育については十分な評価を受けたと認識しており、教育プロパーの観点からは外国語大学として一定の実質を備えていると自負している。

しかし問題は学生の受け入れ状況である。それが功を奏していない以上は、原因の究明とその対策が急務であり、本学の特色が受験生に十分に浸透していないという学生募集対策上の問題点は別にして、現状および環境を入念に分析する必要が痛感され、持続的に検証が続けられてきた。

(2) 問題点と原因（強みと弱み、環境の分析）

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、教員のアドヴァイスを受け、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、11 の国・地域に 41 大学＋５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。（他大学では第二外国語教育は行われているものの本学のように英語学習と同じように初習外国語学習に重きを置いてい

るところはほとんどない)。

4) 長崎という地の利

古くから海外との交流で栄え、外国文化の移入に大きな役割を果たした「長崎」という地で外国語を本格的に学ぶことができる。中国人をはじめとして東アジア系住民も多く、また長崎は歴史的な国際都市ならびに被爆地として多くの外国人観光客の来訪地であり、居ながらにして生きた国際交流が可能である。

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) 日本の西の果てにある大学として、少子化、受験生の中央志向・地方離れの影響をもろに蒙っている。むろんこれは福岡を除く九州の他の地方大学にも当てはまる事実である。

2) 長崎外国語大学は創立後七年目で日が浅く、そのむかし長崎外国語短期大学が有していたような認知度を未だに得ていない。

3) 一学部一学科の単科大学であるので、複数学部・複数学科の持つ多様性の魅力に欠ける。

4)「外国語学部国際コミュニケーション学科」という一学科で括られているので、中身の特色が際立たず、また、九州内に外国語学部、国際文化学科、あるいはそれに近い名称の学部・学科を有する競合大学が十校以上存在し、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こも同じようなことを謳っている。

5) 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。現状では、初年次に英語と他の初習外国語をそれぞれ週 5 コマ(90 分授業)毎日学ぶという複数外国語教育について行けない学生も存在する。すでに英語力に大きな差があり(これは習熟度別授業で対応している)、その上に他の外国語も徹底して学ぶというやり方は、虻蜂取らずの危険性も孕んでいる。したがって複数外国語教育は強みであると同時に学生の現状では問題点をも含んでいる。

6) 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は学生募集の上からも必須の課題であり、まず何よりも「英語の外大」というイメージの定着が必要であるが、5) に述べたような実情も影響して、現在は必ずしもそのようになってはいない。

7) 現在、学生は 2 年生から特定の言語・文化コースを選んでそれを中心に学ぶ。このようなコース制は学生の帰属意識と専門性の面では大きな力を発揮しているが、同時に関心が一定の言語・文化に偏る危険性があり、本来の狙いである複眼的なものの見方の養成、国際的なコミュニケーション能力の養成、そして何よりも人間力の養成という点で、マイナスの要素も含んでいる。グローバリゼーションと国際化の進展という現状を見据えた上で、2 年生以降の専門教育において、特定の言語の学習と複眼的な広い視野の涵養とをいかに有効に両立・連携させるかが課題である。

8) 同時に、これまでの「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。

9)「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。

(3) 対応策

以上の検証を経て、建学の精神に基づいて外国語大学外国語学部としての使命を堅持しつつ、同時に、受験生や世間に魅力ある、現代的要請に応える特色ある大学という観点に立って、何よりも学生募集を視野に置きながら、従来の一学部一学科体制を改めて二学科体制とする。

すなわち、「現代英語学科」を新設し、現代世界に焦点を合わせた英語教育を実施するとともに、既設の「国際コミュニケーション学科」を刷新する。その具体的な内容については、「ⅱ　学部等の新設・募集停止・改組・定員管理等」に記す。

学科再編については、本年 5 月末までに文部科学省に報告する予定である。

B　長崎外国語短期大学・英語学科

(1) 現状

長崎外国語短期大学は昭和 25 年に、前身の長崎外国語学校（昭和 22 年認可）を母体に設立された。当初は米英語科として発足したが、昭和 35 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 2 年には外国語学科に加えて国際文化学科を新設した。平成 13 年、長崎外国語大学の設立に伴い、長崎外国語短期大学英語学科に縮小再編して現在に至っている。現在、「こども英語コース」と「キャリア英語コース」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」の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）「こども英語コース」では児童英語教育者や保育士などの職業、また「キャリア英語コース」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、保育士や旅程管理者主任・旅行業務取扱管理者の資格、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習し、英語＋韓国語の能力を鍛える。

長崎外国語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 9 年度以降入学定員割れの状態に陥り、平成 13 年の長崎外国語大学設立にともない長崎外国語短期大学英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 17 年度には入学定員 120 に対して 55.8%、平成 18 年度には 48.3%、平成 19 年度には入学定員を 80 に減じたにもかかわらず 60%、平成 20 年度には 50%という結果であった。

（2）問題点と原因（強みと弱み、環境の分析）

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、専門学校色をそなえた短期大学である場合が多い。

本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はいるが、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）本学は英語学科である。唯一「旅程管理主任者資格」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。長崎県内でも活水女子短期大学や長崎純心女子短期大学などはすでに早く募集を停止して大学に一本化している。しかし「外国語」の名を冠した短期大学は九州では本学だけであり、長い歴史と伝統を有しており、また何よりも数は少なくとも将来性のある学生が集まっていること、そして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、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 60 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喧伝に努めてきたが、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。

(3) 対応策

資金収支の過去の実績からも明らかなように短期大学単独では極めて大きな赤字経営を強いられており、また私立大学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、平成 21 年度以降の学生募集を停止する。（現在在学中の学生の教育に支障なきことを前提とした上での決断であることは言うまでもない。）

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。

ⅱ 学部等の新設・募集停止・改組・定員管理等

(1) 短期大学の募集停止

長崎外国語短期大学・英語学科は、上記ⅰ-B の（2）、(3)で述べた事情により、平成 21 年度以降の学生募集を停止する。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 年後の平成 24 年度開始時点までには完全に解消する。

(2) 大学における学科新設と改編、学生定員と教員数

平成 21 年度より、短期大学の募集停止と時期を同じくして、長崎外国語大学外国

語学部に新たに「現代英語学科」を新設し、同時に現在の「国際コミュニケーション学科」を改組・刷新し、一学部二学科体制とする。
入学定員は、現行の 180 を 170 に減ずる（「現代英語学科」85、「国際コミュニケーション学科」85)。同時に編入学定員を現行の 20 から 30 に増やす。
収容定員は現行の 760（編入学 40 を含む）を 740（編入学 30 を含む）に減ずる。

大学の教員総数は平成 20 年度現在 32 である。2 学科制が発足する平成 21 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平成 23 年度までには 8 ポストを削減し、改善五ヵ年計画の最終年度、すなわち平成 24 年度開始時には、韓国語の新設と日本語の強化に伴う新規採用を加えて、33 名に抑える。
平成 23 年度には収容定員を充足する予定であるが、在籍学生数 740 に対して教員数 32（学長を除く。）で、教員一人当たりの学生数は 23.1 人となり、妥当な割合であると考える。

教員スタッフの配分は、新たな学科再編構想に基づいて適正配置を図る。語学関係では英語を強化し、ドイツ語、フランス語を減じ、スペイン語を廃止し、韓国語を新設し、日本語を強化する。

	19 年度	現行（20 年度）	24 年度
英語	9	9	12
ドイツ語	3	3	2
フランス語	3	3	2
スペイン語	3	2	0
中国語	4	4	4
韓国語	0	0	2
日本語	3	4	5
教養（比較文化）	7	7	5

(3) 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。

1) 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、世界経済においては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、「現代英語学科」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 世紀世界の最も大きないま一つの潮流は、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。

2) 両学科の教育とカリキュラムの特色

現代英語学科

(a) 独自の英語能力養成プログラム (CORE プログラム＋ACE 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」の両面から深く学びます。

(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」を鍛えます。

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を一つ選び（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、「国際的なコミュニケーション力」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。

3) 学生募集戦略上の意義

(a) 現代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習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（久留米大学、九州国際大学、九州産業大学、西南学院大、九州女子大学、筑紫女学園大学)、専修外国語として学べる大学は鹿児島国際大学、立命館アジア太平洋大学、福岡国際大学、福岡大学のみであり、長崎県内の諸大学をはじめとする他の競合大学では

韓国語学習の可能性はない。

(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。現代英語学科では「現代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、「長崎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」、「アメリカの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。

iii カリキュラム改革・キャリア支援等

(1) 新カリキュラムの構成と特色

新カリキュラムの基本コンセプトはiiの（3)「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」において述べた。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、その要点と特色を示す。

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。

1）語学教育

1年次から4年次まで一貫して継続される。現代英語学科では、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。

2）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、外国語学習、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。

3）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）~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）~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。

「現代英語学科」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。

(2) 教員アドヴァイザー制とキャリア支援

現今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」が十全に機能しがたい現状では、入学後に学生を以下に育て、以下に伸ばし、いかなる高処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っても過言ではない。

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、教員アドヴァ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。

1)「教員アドヴァイザー制」と「個人カルテ」

１年次から学生一人ひとりに教員アドヴァイザーが付き、月に１回以上の面談等を通じて学習上の問題から生活、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。

2) キャリア支援活動と「キャリアプラニング」授業

キャリア支援室における個別学生対応の進路・就職指導と教員アドヴァイザー制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 86%、２期生 92%、３期生 92%、４期生 94%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)。教員アドヴァイザー制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、平成 21 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､平成 24 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関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」で示した新学科編成による新生長崎外国語大学外国語学部の教育の目標と特色とを、高校生、高校教員にいかに説得的に説明しうるかである。
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ことが肝要である。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余り意味は無い。あくまでもマンツーマンの喧伝を重視する。
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、これを実践することである。

また平成 21 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外国語大学としての特性を生かした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平成 21 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むろんであるが、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 （「現代英語学科」85、「国際コミュニケーション学科」85）
[現在は 180]
編入学定員： 30 [現在は 20]
収容定員： 740 （編入学 30 を含む） [現在は 760（編入学 20 を含む）]

(2) 獲得目標学生数

	総数	現代英語学科	国際コミュニケーション学科	編入学
21 年度	170	85	85 [内留学生 60]	35
22 年度	180	90	90 [内留学生 60]	35
23 年度	180	90	90 [内留学生 60]	35
24 年度	180	90	90 [内留学生 60]	35

留学生 60 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 16 年度に短期大学入学定員 30 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。

16 年度 37, 17 年度 21、 18 年度 10、 19 年度 6、 20 年度 6

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大連に長崎外国語大学大連事務所を

置いた。(経費は人件費を含め年間 140 万円程度)

このたびの学科新設改組に当り、質の高い、経済力のある、勉学意欲のある学生を毎年 60 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 年間大連で教育し（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。21 年度からは本学の現地採用日本人教師 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 200 万円)

21 年度より春学期入学 30 名、秋学期入学 30 名を予定しているが、この数は確実である。(すでに 20 年度にはこのシステムで秋学期 20 名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、平成 23 年度には収容定員を充足する。

（なお、学納金の積算基礎には、この他に、本学が短期留学生のための事業として展開している半年間ないしは 1 年間の欧米からの留学生のためのプログラム[ＪＡＳＩＮプログラム]、およびアジアからの留学生のためのプログラム[ＮＩＣＳプログラム]の学生、年間延べ 150 人の納付金も含まれている。）

(3) 平成 21 年度入学者数計画達成に向けての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。平成 21 年度の学生募集は国内日本人入学者目標数 110 の目標達成を目指して取り組む。

以下の表は、平成 19・20 年度実績を下に作成した平成 21 年度における入学者数計画である。

■長崎外国語大学　平成21年度　入学者数計画

単位：名

		入学者数		
入試種別	日程等	Ｈ１９実績	Ｈ２０実績	Ｈ２１計画
推薦入試	指定校	30	43	60
	一般公募	7	1	若干名
	専門高校	1	0	若干名
推薦入試合計		38	44	60
スカラシップ入試		11	12	10
一般入試	A日程	15	18	12
	B日程	3	4	2
	C日程	1	0	若干名
一般入試合計		19	22	14
センター試験利用入試	A日程	10	8	6
	B日程	0	2	若干名
	C日程	－	1	若干名
センター試験利用入試合計		10	11	6
特別入試	A日程	7	4	－
	B日程	0	0	－
社会人特別入試	A日程	－	－	若干名
	B日程	－	－	若干名
海外帰国生徒特別入試	A日程	－	－	若干名
	B日程	－	－	若干名
外国人留学生特別入試	A日程	－	－	若干名
	B日程	－	－	若干名
	ＡＯ入試	－	－	60
特別入試合計		7	4	60
AO入試		4	16	20
総合計		89	109	170

※平成20年度入試では、特別入試内に（社会人・海外帰国生徒・外国人留学生）を含んでこれらを平成21年度入試では、外に出し、社会人特別入試、海外帰国生徒特別入試、留学生特別入試として独立させ明確化する。

※平成21年度の外国人留学生特別入試では、30名を春学期（平成21年4月）、残りの30名を秋学期（平成21年11月）入学とする。

1）推薦入試とＡＯ入試の強化

(a)　平成 20 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・ＡＯ入試合格者に本学オリジナルの「長崎外国語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 18 名増の入学者がった。21 年度はこの数をさらに増やす。

(b) 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。

2）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 20 年度実績は、高校 3 年生参加者 118 名中 41 名であった。

21 年度は参加者数を 200 名に増やし、また歩留まり率を高める工夫を凝らし、確実に 35%（70 名）の歩留まりを目指す。

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を 7 回にわたって開く。

集客目標数（延べ人数ではない実質参加者数）は以下の通りである。

グランドオープンキャンパス 計 150 名		オープンキャンパス 計 50 名	
7 月	60	6 月	5
8 月	60	7 月	5
9 月	30	8 月	5
		9 月	10
		10 月	10
		11 月	10
		12 月	5

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。

3）高校訪問の重点化対策

昨年度は九州全体で 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。

21 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である。

高校訪問は時機、対象校に -14- 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。

長崎　22 校（純心女子、聖母の騎士、長崎工業、長崎女子、長崎女子商、長崎総科大附属、長崎商業、長崎南山、長崎南、鳴滝、長崎明誠、島原商業、諫早商業、西陵、創成館、大村、大村城南、聖和女子学院、佐世保中央、佐世保商業、清峰、猶興館）
佐賀　5 校（武雄、伊万里、佐賀東、三養基、神埼）
福岡　12 校（沖学園、博多女子、福岡雙葉、クラーク記念国際、青豊、九州国際大附属、筑陽学園、浮羽究真館、朝倉、明光学園、大川樟風、八女学院）
熊本　5 校（鹿本、熊本信愛、玉名女子、北陵、天草）
大分　6 校（臼杵、森、佐伯鶴城、大分舞鶴、宇佐、日田）
宮崎　3 校（宮崎東、宮崎日本大学、延岡星雲）
鹿児島　5 校（鹿児島東、松陽、大口明光、鹿屋女子、神村学園高等部）
沖縄　2 校（那覇西、宮古）

その際九州・沖縄を 16 のエリアに細分してエリア別に担当責任者各１名を配置し、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ごとくである。

各県別、エリア別目標数　（総計 110 名）

(20 年度実績)		21 年度目標数	［エリア別内訳］
(48)	長崎県	50 名	［長崎市内と近郊 29、島原 2、諫早・大村・東彼杵 12、佐世保・平戸・松浦・北松 7］
(3)	佐賀県	6 名	［北西部 2、南東部・中央部４］
(17)	福岡県	20 名	［福岡市・粕屋・糸島 7、北九州･筑豊 6、朝倉・久留米・八女・筑後 7］
(5)	熊本県	8 名	［天草除く熊本全域 6、天草 2］
(7)	大分県	9 名	［日田除く大分全域 7、日田 2］
(5)	宮崎県	5 名	［全域 5］
(7)	鹿児島県	9 名	［全域 9］
(3)	沖縄県	3 名	［全域 3］

4）高大連携の推進
最重点校中長崎県の 10 校において、本学が授業を提供し高校側が一定数の学

生（5 名程度）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:　諫早商業、佐世保商業、聖母の騎士、長崎鶴洋、長崎女子、
長崎女子商業、長崎明誠、佐世保南、長崎南

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

5）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。長崎で 5 校、九州各県で 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。

6）出張講義の強化

昨年実績は、26 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。

7）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 37 回から 52 回に増やす。

8）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 年生が多いと判断される。ただし高校に宣伝ポスターを掲示してもらえることは間違いないので宣伝効果は大いに期待できる。

22 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。中途退学者数は別表 1 の通りである。大学を例に取れば。平成 19 年度を例に取れば在籍学生 538 人中 17 人で、比率は 3.2%である。

現在はコース別の教員アドヴァイザー制度を設け、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女子寮では管理人・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がたい面もあるが、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応できるかどうかが最も大きな問題であると捉えている。そのために教員アドヴァイザー制度をより一層充実し、中途退学で最も多い進路変更者への個別的対応を強化する方針である。平成 21 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、学生の大学適応力には学力、関心、意欲の面で大きな個別差があり、大学で現在行っている複数外国語の習得必修制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。平成 21 年度からの学科改変ではこれを改め、専修外国語の必修は一外国語とし、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、長崎県内 4 大学との比較では、授業料は最も低いが教育充実費(21 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。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 0.6%増(15～18 年度は 1.3%増)である中で、本学は 2001(平成 13)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、現状維持で進んでも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こととする。

当面は、大連事務所を経由して入学する毎年 60 名の留学生については、平成 22 年度から 80%の減免に変更する。

④ 人事政策と人件費の削減計画

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余剰人員対策を完遂することとしている。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、新生長崎外国語大学の教育体制の確立と整備を図ることとする。具体的には、

(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こととする。(ただし以上の二方針については学科再編の完成年度までは例外もありうる)。

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。

これによって、

平成 20 年度では人件費の純減は 5,014 千円
平成 21 年度では人件費の純減は 17,183 千円
平成 22 年度では人件費の純減は 24,565 千円
平成 23 年度では人件費の純減は 14,688 千円
平成 24 年度では人件費の純減は 21,600 千円

の縮減を図りつつ、余剰人員対策を完遂する。

事務職員については、平成 20 年度では人件費の純減は 9,945 千円で、21 年度以降 60 歳以降の雇用調整を行って計画的な人事政策を進める。

(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、平成 20 年度は 2 名 32,239 千円、平成 21 年度は 2 名 6,690 千円、平成 22 年度は 3 名 28,826 千円、平成 23 年度は 2 名 66,393 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)「選択定年制規程」を制定して、早期退職促進の勧奨に努めることとする。
(4) 平成 21 年度学科再編に伴い、平成 21 年度に韓国語教師を採用、平成 23 年度に韓国語教師と留学生対策として日本語教師を採用して、教育体制の整備と確立を行う。
(5) 帰属収支の赤字が見込まれた 18・19 年度の 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って、平成 20 年度においては合計 21,230 千円の人件費削減を行った。今後も、財務状況の推移によっては、さらなる人件費の削減は止むを得ないとの方針で臨むこととしている。

⑤ 経費削減計画

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の見直しを行い、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こととする。そのため、平成 20 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こととする。

(2) 特に管理経費については、平成 20 年度予算編成においては平成 19 年度比で 29,000 千円削減した。平成 21 年度以降においても平成 20 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の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・数値、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。

⑥ 施設設備計画

大学本館・体育館及びアンペロス寮は、建築後 12 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、平成 21 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こととする。

(1) 教育設備の充実

平成 21 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のために必要な教育設備の充実のため最小限度の財源（約 5,000 千円）を確保することとする。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平成 22 年度導入のため約 5,000 千円の財源を確保して実現することとする。

(2) 施設設備の破損等に伴う緊急補修対策

大学本館・体育館、アンペロス寮の施設設備について、不測の事態による破損等に伴う緊急補修整備を行うため、毎年度必要最小限度の資金を予算化する。

(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 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・団欒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ていくこととする。

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、当面、平成 23 年度着手を目指して、約 10,000 千円の財源を確保することとする。

(4) 大規模修繕対策

建築後 12 年を経過している大学本館・体育館、アンペロス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（当面、目標は 5 千万円）の積立てを行う。

この実施に当たっては、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こととする。

⑦ 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、これまで特色 GP・現代 GP について申請を行ってきたが採用には至らなかった。寄付金の募集については、創立 60 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体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の積極的な展開を図る。

このため、学内に補助金等獲得のための「外部資金獲得プロジェクトチーム（仮称)」を設置して、法人全体として取組体制を確立する。必要に応じ、外部専　門家と連携して確実な獲得を目指すこととする。

(2) 教育充実のための経常的寄付金の募集

当面、大学開設 10 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ととする。このため、直ちに、大学開設 10 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こととしている。

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 グランド用地）の売却により手元資金の充実を図る。

このため、「時津町元村地区計画」地域からの指定解除を申請する。また、早期売却と売却価格の高額化を確保するため長崎市への編入要請活動を推進する。

(4) アンペロス寮の入寮者確保対策を強化し収入増を図る。

328 室の 90%稼動を目標とした入寮者勧誘対策を推進する。当面、長崎大学、

長崎県立大学からの入寮者を毎年 30 名増を目標に計画的に拡大していく。

⑧　借入金等の返済計画

学校法人長崎学院の平成 19 年度末の長期借入金残高は、日本私立学校振興･共済事業団が 2 件 647 百万円、十八銀行が 4 件 1,750 百万円、返済期限が 1 年以内の短期借入金が 141 百万円の合計 2,539 百万円で総予算の約 13%を占めている。

平成 17 年度にアンペロス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、返済に要する経費増大が財務運営の過重負担となった。

今度、以下の対策を講じることによって、借入金返済の縮減を図っていくこととする。

(1) 次項以降の対策を講じつつ、十八銀行、日本私立学校振興・共済事業団に対しては、当初の約定の返済計画表に基づく返済を行っていく。
(2) 十八銀行からの借入金の利息引き下げ交渉による利払いの節減を図るものとする。
(3) 十八銀行からの借入金のうち、残高が少ない 3 件の借入金について一括借換え交渉を行い、元金返済の縮減を図るものとする。
(4) 私学事業団借入れのうち高利借入金について、十八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ものとする。

3　組織運営体制

①　理事長・理事会等の役割と責任

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 17 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ヴィ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。

しかしそれ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である。

そのためにまず第一に、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・定例化し、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ものとする。

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ものとする。

「学校法人長崎学院の組織及び機構図」は、末尾の別表 2 を参照。

② 委員会・プロジェクトチームの設置と運用

(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・運営を進めていくこととする。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」

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」を設置して、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こととする。

(3)「外部資金獲得プロジェクトチーム」

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こととする。

③ 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、「2006 年度事業報告（含む財務情報)」を平成19年度に長崎学院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こととしている。

(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下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ものとする。

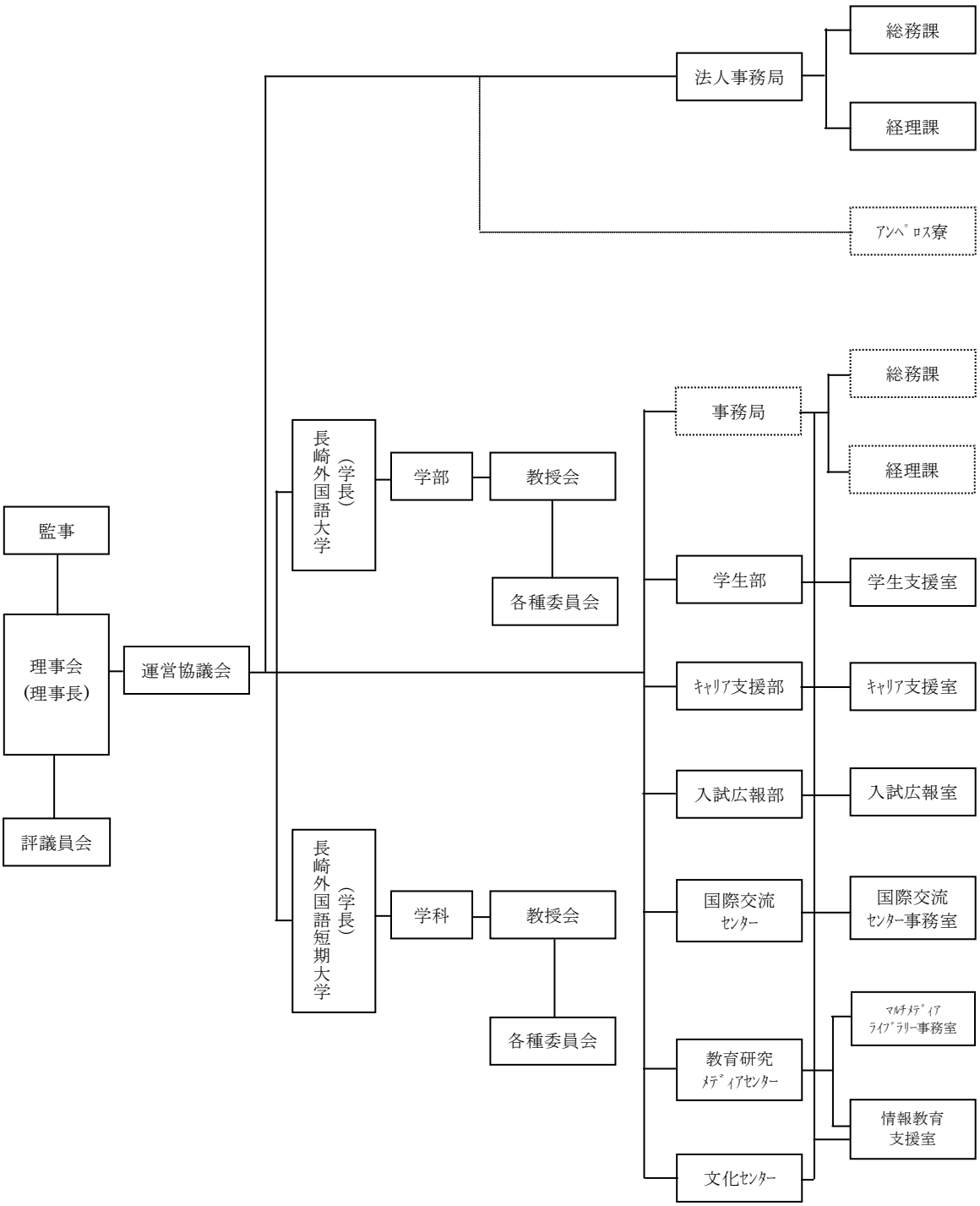
４　資金収支計画表（別紙１）

５　経営改善計画実施管理表（別紙２）

（別表１）

退学者の統計

理由	詳細	大学				短期大学			
		H13～H17 計	H18	H19	**累計**	H13～H17 計	H18	H19	**累計**
就学意欲の低下（喪失）		5		1	**6**	1	1		**2**
進路変更	他校へ（大学、大学院等）	10	2	5	**17**	5			**5**
	就職／方向性転換	16	3	4	**23**	7	1		**8**
	結婚・出産	3	1		**4**	3			**3**
	その他(帰国／理由不明／未定など)	9	2		**11**	5			**5**
経済的理由		13	4	2	**19**	9	1		**10**
学力不足		1			**1**	1			**1**
健康上の理由（体調不良）	身心疾患（心身衰弱/内数）	6	1(1)	3(2)	**10(3)**	2(1)	1(1)		**3(2)**
その他	家庭の事情	2		2	**4**	5			**5**
	一身上の都合	2	1		**3**	3			**3**
	学生生活/教育内容	6			**6**	3			**3**
	懲戒	1			**1**	0			**0**
合　　計		74	14	17	**105**	44	4	0	**48**

（別表２）

学校法人長崎学院の組織図及び機構図