

学校法人神戸女学院「中期経営計画 2026-2030」

I. 中期経営計画に寄せて（理事長・院長メッセージ）

理事長として一言ご挨拶を申し上げます。

「計画」というと、達成目標を数値的に掲げて、それが達成できたかどうか査定するというのが近年の解釈ですが、私はそれだけではないと思っています。もしそうなら、私たちは自分たちが過去に設定した枠組みの中から出ることが許されないからです。

でも、現実を決してこちらの計画通りには推移してくれません。必ず思いがけないことが起きる。その思いがけないこと、予測もしていなかったことに適切に対処できるのが「出来のよい計画」だと私は考えています。個人的な定義なので、一般性を要求する気はありませんが、私はそう思います。

この先世界がどうなるか、日本がどうなるか、確かな見通しを語れる人はどこにもいません。95年の震災のときに私は在職中でしたが、発災の時点で、神戸女学院をこの先どう再建するのか、計画を立てることは不可能でした。まず瓦礫を片付ける。足元の石ひとつを拾うところから始めるしかなかった。でも、その作業のために一人また一人と教職員が集まり、学生院生たちが集まり、気がついたらキャンパスはまた生き返っていた。再建計画はなかったけれど再建の意志があった。

計画が豊かな成果をもたらすのは、そこに強い意志がある場合だけです。みなさんが強い意志を持っているものと私は信じております。

理事長 内田 樹



昨年度、本学院は創立 150 周年を迎え、神と先人から託されてきた理念と使命、そして本学院が担ってきた女子・女性教育の意義を再確認し、未来への方向性を明確にいたしました。今後も学院標語である「愛神愛隣」の精神を基盤として、自己の可能性を伸ばす学びを深めるとともに、他者を思いやり、困難の中にある隣人と共に歩む姿勢を育むことが、私たちの目標です。

そのためには、生徒・学生が豊かな知識や知性、教養を身につけるとともに、主体性やコミュニケーション能力など、社会で求められる力を育むことが重要です。その成長を支えるため、教育施設の充実と教育内容・支援体制の質の向上という両面から、教育環境を維持・発展させていくことが欠かせません。

少子化の進行により教育界は厳しい状況に置かれていますが、本学院は使命の実現に向けて全力を尽くす所存です。幸いにも、本学院には、長き歴史と伝統、理念を体現する美しいキャンパス、めぐみ会や KCC-JEE による力強い支援と広がりのあるネットワーク、そして社会的評価の高さといった、有形無形の財産が受け継がれています。これらの唯一無二の力を礎として、中期計画の達成に向けて歩みを進めてまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

院長 中野 敬一

II. 前文／策定趣旨（適用範囲、期間、策定プロセス）

1 はじめに

本計画は、学校法人神戸女学院（以下「本学院」）が、2026 年度から 2030 年度までの 5 年間にわたり、中学部・高等学部および大学・大学院を含む学院全体の教育価値と経営基盤を持続的に維持向上させるための指針である。

本学院は、キリスト教主義、国際理解の精神、リベラルアーツ教育という三つの柱に基づき、人格形成と社会への奉仕を志向する女性教育を実践してきた。

一方で、人口動態の構造変化、国際化の再加速、教育 DX・生成 AI の急速な普及、制度・規制の変化、そしてステークホルダーの期待の高度化が同時進行している。これらの変化を「危機」として受け止めるのみならず、教育・修学支援、キャンパス整備、ブランディング、財務、組織等を総合的に高める「転換機会」として捉え、全学的な改革を推進する。

2 適用範囲

- 法人、大学（学部・大学院）、中学部・高等学部
- 本計画は、学院の経営方針を定めるとともに、大学（大学院）・中高部の個別計画を統合する。
- 横断テーマ：ブランディング、組織・人事、DX、財務、施設設備

3 計画期間

- 2026 年度～2030 年度（5 年間）
- 年次レビュー＋中間見直し（2028 年度決算後）

4 策定プロセス

常務委員会：中期経営計画の策定計画立案

理 事 会：基本方針・予算承認

評 議 員 会：意見聴取・社会的妥当性確認

教職員参加：中期経営計画策定の為のワーキンググループ（大学・中高・法人横断）

外部有識者：私学事業団 私学経営情報センター（私学経営の専門家）レビュー

III. 理念・ミッション／ビジョン／バリューの再確認

1 法人の立学の精神・教育研究理念、将来像（2030 ビジョン等）

神戸女学院は、1875 年（明治 8 年）、日本が近代化への一歩を踏み出した時、アメリカン・ボード中部および東部婦人伝道会から派遣された宣教師タルカット、ダッドレー両先生によって創立された。当初から、神戸女学院の教育の根幹は、キリスト教と国際理解の精神に根ざした全人教育であり、個性を重んじ、自由で自立した教養豊かな女性の育成であった。

以来 150 余年、高い教養と専門的知識、広い視野と的確な判断力、さらに語学力を育み、神戸女学院の学院標語である「愛神愛隣」の精神のもと、自らが身を置く時代や環境の中で使命を自覚し、地域社会や国際社会で活躍する女性を世に送り出してきた。現代においても、この建学の精神と基本的教育目標を堅持しながら、急速に変化する社会の要請に応えるべく、絶えずカリキュラム内容の充実を図っている。

2 価値基準【女性教育機関、キリスト教学校、リベラルアーツ教育】等

本学院は、建学の精神と理念を踏まえ、学院標語「愛神愛隣」を掲げてキリスト教主義教育を推進してきた。また、専門性と汎用性の双方を高めるリベラルアーツ教育を教育の柱として据えている。不確実性の高い現代社会においては、分野を横断する学びが不可欠となり、リベラルアーツの意義は一段と重みを増している。

IV. 目標指標（KGI）

目標指標（KGI : Key Goal Indicator）は、本学院の当中期経営計画において最終的に達成すべき成果目標である。

(1) 基本金組入前当年度収支差額（償却前）※の黒字化

※基本金組入前当年度収支差額から減価償却費を控除したもの。

- (2) 2028 年度決算で目標指標達成の見通しが立たない場合は、収入計画の見直しに加えて、職責に応じた給与の圧縮など人件費を含む支出全般の見直しを行い、当計画を修正する。

V. 成功要因（CSF）

成功要因（CSF：Critical Success Factor）は、KGI の達成に向けて特に重要となる重点領域・戦略テーマを示すものである〔2023 年 2 月常務委員会「資料：中期経営計画の策定にあたって」にて策定〕。取り組むべき方向性を明確化し、各施策および KPI の設定の基盤となる。

- (1) 新たな時代の学びや、本学ならではの価値を創出する。
- (2) 本学の価値が社会に浸透し、共感を得てブランド・イメージが確立する。
- (3) 組織・人事制度の見直しにより、業務と人員の効率化を図る。
- (4) 健全なキャッシュフローと将来の発展の為に資金確保を実現する。

VI. 評価指標（KPI）

目標指標（KGI）の達成に向け、各施策の進捗を定量的に確認するための評価指標（KPI：Key Performance Indicator）を定める。各 KPI は、単年度の事業計画に展開し、所管部署・測定方法・評価時点を明確にした上で、年度ごとに達成状況を確認する。

1. 評価指標（KPI）基本方針

- (1) 定量評価を原則とし、基準値・計画値・評価時点・データソースを明示する。
- (2) 各 KPI は、KGI「基本金組入前当年度収支差額（償却前）の黒字化」との関連を説明できるものとする。
- (3) 単年度事業計画に展開し、未達項目は原因分析と改善策を翌年度事業計画に反映する。
- (4) 定量指標で測定しにくい施策は、実施有無・整備完了・利用率・満足度等の代替指標を設定する。

2. 評価指標（KPI）管理項目

対象 CSF	領 域	KPI／取り組み題目	基準値	計画値	評価時点	根拠・データソース
	施策領域	KPI は最大 65 文字を目安／ 主な取り組みについて題目のみ追記	現状値 直近実績	2028 年度末 2030 年度末	年次／中間／最終	根拠資料を明記

3. 設置学校別 KPI 一覧

3.1 大学・大学院

ビジョン		神戸女学院大学は、キリスト教精神に基づく全人教育を通して培われる「しなやかな知性」と「豊かな人間性」を礎に、他者を支え共に手を携え成長する人材と、未来の社会を自律的に切り拓き国際社会に貢献できる女性リーダーの育成をはかります。そのために、変化の激しい時代において常に進化し続け、国内外から選ばれる、日本を代表する女子大学を目指します。				
基本方針		1. 女性教育機関としての進化と挑戦 2. リベラルアーツ教育の深化 3. 関連な研究活動の展開 4. グローバル・ネットワークの強化 5. 地域・社会連携の拡大 6. 学生体験価値の最大化 7. 持続可能な大学運営基盤の確立				
対象 CSF	領 域	KPI／取り組み題目	基準値	計画値	評価時点	根拠・データソース
CSF(1)	教育価値	卒業生の成長実感度 主な取り組み内容 ・安心して自己実現できる環境の整備 ・新たなカリキュラムの検討 ・キャリア形成支援プログラムの体系化 ・卒業生ネットワークの強化と卒業生との密な交流 ・大学院進学・研究者育成支援	直近調査値	90%以上	2030 年度 ／年次確認	卒業年次アンケート
	教育価値	リベラルアーツ教育による成長実感度 主な取り組み内容 ・文理融合・学際領域教育の推進	直近調査値	80%以上	2030 年度 ／年次確認	卒業年次アンケート

	・PBL 型教育の拡充 ・社会課題解決型 PBL の導入				
研 究	競争的資金・外部資金申請教員数 主な取り組み内容 ・分野横断的・学際的な研究の推進 ・競争的資金・外部資金申請教員数の底上げ	直近実績	20%増	2030 年度 ／年次確認	研究支援関連データ
研 究	新しい学内研究支援制度の立ち上げ 主な取り組み内容 ・学部・学科横断的な研究を対象とする制度の創出 ・若手研究者支援制度の立ち上げ	未整備または現行制度	新制度の立ち上げ	2028 年度 末	制度整備状況
国 際 化	海外留学・研修プログラム参加学生数 主な取り組み内容 ・多様な海外プログラムの拡充 ・グローバルリーダー育成を目的とした短期留学プログラムの開発 ・協定大学との交流促進	2025 年度 予定 65 名	85 名／年 (30%増)	2030 年度 ／年次確認	国際交流関連データ
国 際 化	外国人留学生受入数 主な取り組み内容 ・外国人留学生の積極的受け入れと支援 ・日本語教育プログラムの充実 ・多文化共生イベントの定期開催	2025 年度 25 名	30 名／年 (20%増)	2030 年度 ／年次確認	在籍者数データ
国 際 化	海外協定校・関係団体数 主な取り組み内容 ・協定大学との交流促進 ・学生の派遣・受け入れ ・研究者間の交流促進 ・ユニット型留学制度の検討	現行協定校数	5 団体追加	2030 年度	協定校一覧
地 域・ 社会連携	地域連携プロジェクト数 主な取り組み内容 ・地域課題解決型プロジェクトの推進 ・学生が地域住民と協働する機会の創出	直近実績	20%増	2030 年度 ／年次確認	地域連携実績 メディアへの露出回数
地 域・ 社会連携	公開講座・リカレント教育受講者数 主な取り組み内容 ・リカレントおよびリスキリング教育・社会人向け講座の拡充	直近実績	20%増	2030 年度 ／年次確認	講座受講者データ
地 域・ 社会連携	自治体・企業との共同研究数 主な取り組み内容 ・産学連携の強化 ・地元企業との共同研究や共同開発 ・大学の研究成果を社会実装	直近実績	10%増	2030 年度 ／年次確認	共同研究実績
学 生 体 験 値	学生生活満足度 主な取り組み内容 ・快適で魅力的なキャンパス環境の整備 ・多様な課外活動の支援	直近調査値	90%以上	2030 年度 ／年次確認	学生調査
学 生 体 験 値	卒業生の就職率 主な取り組み内容 ・キャリア形成支援プログラムの体系化 ・学生のインターンシップ先の拡大 ・卒業生ネットワークの強化	直近実績	98%以上	2030 年度 ／年次確認	就職実績
学 生 体 験 値	キャンパス・校舎利用満足度 主な取り組み内容 ・学習スペース・食堂・カフェテリア等の改善・拡充 ・ICT 環境の高速化と安定化 ・自然豊かなキャンパスの美化と維持管理	直近調査値	90%以上	2030 年度 ／年次確認	卒業年次アンケート等

3.2 中学部・高等学部

ビジョン			神戸女学院中学部・高等学部は、キリスト教による人格形成、国際理解のための英語教育、生徒の主体的な学びを尊重することにより、豊かな人間性とリーダーシップを持った自立した女性を育てることを教育目標としている。			
基本方針			1. 各教科のカリキュラムの検証 2. キャリア教育の充実 3. 生徒支援体制の整備 4. ICT 教育の充実 5. キャンパス整備 6. 放課後活動・課外活動の体制整備			
対象 CSF	領 域	KPI（最大 65 文字）／取り組み題目	基準値	計画値	評価時点	根拠・データソース
CSF(1) 新たな時代の学びや 本学ならではの価値の創出	教育課程	6 年間を見通したカリキュラムマップ 実施内容 - 各教科における到達目標の整理 - 主体的な学びを重視した授業内容の検証 - カリキュラム・ポリシーの可視化 - 在校生・保護者・受験生への発信	未整備または部分整備	全教科で策定・公開	2028 年度末	公開資料・教務資料
	教育課程	授業内容が充実している肯定的回答 実施内容 - 各教科における到達目標の整理 - 主体的な学びを重視した授業内容の検証	直近調査値	80%以上	2028 年度末	学校評価アンケート
	教育課程	授業を通した学力向上実感 実施内容 - 主体的な学びを重視した授業内容の検証 - カリキュラム・ポリシーの可視化	直近調査値	80%以上	2028 年度末	生徒アンケート
	キャリア教育	キャリア教育プログラム実施回数 実施内容 - 卒業生講演会・キャリア講座の実施 - 大学・社会との接続を意識したプログラム整備 - 探究活動との連携	直近実績	各学年 年 1 回以上	2028 年度末／年次確認	実施記録
	キャリア教育	将来について考える機会がある肯定的回答 実施内容 - 卒業生講演会・キャリア講座の実施 - 大学・社会との接続を意識したプログラム整備 - 探究活動との連携	直近調査値	85%以上	2028 年度末	生徒アンケート
	生徒支援	支援に関する校内研修 実施内容 - 校内支援体制の整理 - スクールカウンセラー等との連携強化 - 教員研修の実施 - 保護者との連携体制の構築	直近実績	年 1 回以上	2028 年度末／年次確認	研修実施記録
	生徒支援	カウンセリング体制満足度 実施内容 - スクールカウンセラー等との連携強化 - 保護者との連携体制の構築	直近調査値	生徒・保護者 85%以上	2028 年度末	生徒・保護者アンケート
	ICT 教育	ICT を活用した授業 実施内容 - ICT 機器・ネットワーク環境の整備 - ICT を活用した授業実践の推進 - 教員研修の充実	現状実施状況	各教科で実施	2028 年度末	授業実施記録
	ICT 教育	ICT 活用に関する教員研修 実施内容 教員研修の充実	直近実績	年 1 回以上	2028 年度末／年次確認	研修実施記録

CSF(1) 新たな時代の学びや 本学ならでの価値の創出	ICT 教育	ICT 活用授業が学習に役立つ肯定的回答 実施内容 ・ ICT を活用した授業実践の推進 ・ ICT 機器・ネットワーク環境の整備	直近調査値	80%以上	2028 年度末	生徒アンケート
	キャンパス整備	空調・校舎外周整備 実施内容 ・ 空調システム整備 ・ 校舎外周整備	現状整備状況	整備計画完了	2028 年度末	施設整備記録
	キャンパス整備	学習環境満足度 実施内容 ・ 空調システム整備 ・ 校舎外周整備	直近調査値	生徒・保護者 85%以上	2028 年度末	生徒・保護者アンケート
	課外活動	クラブ活動方針 実施内容 ・ クラブ活動の運営体制見直し ・ 課外活動の教育効果検証 ・ 安全計画の点検	未整備または 部分整備	全クラブで策定	2028 年度末	活動方針一覧
	課外活動	クラブ活動が充実している肯定的回答 実施内容 ・ クラブ活動の運営体制見直し ・ 課外活動の教育効果検証	直近調査値	85%以上	2028 年度末	生徒アンケート
	課外活動	課外活動運営負担が適切である肯定的回答 実施内容 ・ クラブ活動の運営体制見直し ・ 教員負担軽減の検討	直近調査値	教員 70%以上	2028 年度末	教員アンケート

3.3 法人横断テーマ・財務・施設設備等

ビジョン			法人として又は学院全体として、以下の基本方針に則り取り組むべき施策を策定し、中期経営計画（2026-2030）の目標指標（KGI）達成を目指す。			
基本方針			1. ブランド・イメージ確立 2. 組織・人事制度の見直しと業務・人員の効率化 3. 健全なキャッシュフロー・将来発展資金の確保 4. 新たな時代の学び・本学ならでの価値創出（施設・設備面）			
対象 CSF	領 域	KPI（最大 65 文字）／取り組み題目	基準値	計画値	評価時点	根拠・データソース
CSF(2) 本学の価値が社会に浸透し 共感を得るブランド・イメージが確立する	ブランディング	学院全体のブランド統括部署 主な取り組み内容 ・ 学院広報の責任体制の明確化	未設置または 現行体制	2027 年度内 設置	2027 年度末	組織規程・人事発令
	ブランディング	部局別広報の役割分担・意思決定フロー 主な取り組み内容 ・ 学院広報の責任体制の明確化	現行運用	2028 年度内 規程化	2028 年度末	規程・運用フロー
	ブランディング	重要広報物の事前承認制度 主な取り組み内容 ・ 学院広報の責任体制の明確化	未導入または 部分導入	稼働後承認率 100%	稼働後年次確認	承認記録
	ブランディング	ブランド・キット 主な取り組み内容 ・ 各種広告制作物のルール集（ブランド・キット）の策定	未整備または 部分整備	2028 年度内 完成	2028 年度末	ブランドガイド
	ブランディング	Web・紙媒体別制作ガイドライン利用率 主な取り組み内容 ・ 各種広告制作物のルール集（ブランド・キット）の策定	未測定	稼働後 70%以上	稼働後年次確認	利用実績
	ブランディング	制作物・素材管理基盤 主な取り組み内容 ・ 各種広告制作物の管理・集約	未整備または 部分整備	2028 年内稼働	2028 年度末	システム稼働記録

CSF(2)	ブランディング	制作物登録率 主な取り組み内容 ・各種広告制作物の管理・集約	未測定	稼働後 90%以上	稼働後年次確認	登録台帳
	ブランディング	制作履歴・評価レビュー 主な取り組み内容 ・制作履歴と評価を蓄積し改善サイクルを確立する	未実施または不定期	年 2 回実施	稼働後年次確認	レビュー記録
	ブランディング	ブランド方針の説明機会 主な取り組み内容 ・ブランドアイデンティティの構築過程を可能な限り可視化する	未実施または不定期	2028 年度に複数回実施	2028 年度末	説明会記録
CSF(3) 組織・人事制度の見直しにより、業務と人員の効率化を図る	組織・人事	ミッションステートメント 主な取り組み内容 ・教職員のエンゲージメント向上 ・教職員の行動規範、倫理規定の制定	未制定	2026 年度中に制定	2026 年度末	制定文書
	組織・人事	キャリア自律支援制度 主な取り組み内容 ・キャリア自律のための支援制度の確立	未整備または部分整備	2028 年度末までに整備、2029 年度利用開始	2028 年度末／2029 年度	制度資料・利用実績
	組織・人事	教職員提案制度 主な取り組み内容 ・教職員のアイデアを活かすための取り組み	未実施または部分実施	2027 年度開始	2027 年度末	実施記録
	組織・人事	ハラスメント教育・研修体系 主な取り組み内容 ・ハラスメントがない組織を目指して教育訓練制度の構築	未整備または部分整備	2028 年度末までに確立	2028 年度末	研修体系・実施記録
	組織・人事	事務組織統合案・職員定数案 主な取り組み内容 ・組織体制の改革 ・事務組織の統合 ・部署別の適切な職員構成のあり方 ・職位の整理	現行体制	2028 年度上期中に策定、2029 年度より管理開始	2028 年度上期／2029 年度	組織案・実施計画
	組織・人事	働き方の改革 主な取り組み内容 ・部署統合による重複業務の解消と下記 DX による業務改革 ・外部委託の活用 ・他校との業務共同化の検討	現行体制	2026 年度検討開始	2026 年度末	選定資料・実施記録
	D X	DX パイロット施策の対象部署・業務 主な取り組み内容 ・パイロット施策の実施	未選定	2026 年度末までに選定、2027 年度実施	2026 年度末／2027 年度	選定資料・実施記録
	D X	DX パイロット施策の検証・横展開計画 主な取り組み内容 ・パイロット施策の検証と学院内への横展開	未実施	2028 年度中に検証し横展開スケジュール設定	2028 年度末	検証報告・展開計画
	D X	デジタル技術活用に向けた啓発活動 主な取り組み内容 ・学院内への啓発活動	未実施または不定期	2027 年度から実施	2027 年度以降年次確認	研修・啓発記録
CSF(4)	財 務	学生生徒納付金収入獲得に向けた具体施策 主な取り組み内容 ・入学者数・学生数	直近実績	別紙のとおり	年次確認	別紙（中期経営計画 2026-2030「財務シミュレーション」）
	財 務	寄付金獲得に向けた具体施策 主な取り組み内容 ・本学への支援意識を高めてもらう取り組み ・ステークホルダーとの関係強化	検討中	2026 年度中に提示	2026 年度末	施策案・実施計画
	財 務	受取利息・配当金収入 主な取り組み内容 ・資金運用収入	直近実績	2028 年度 225 百万円	2028 年度決算	決算資料

健全なキャッシュフローと将来の発展のための資金確保を実現する	財 務	補助活動収入・その他収入の具体施策 主な取り組み内容 ・補助活動収入、その他の収入	検討中	2026 年度中に提示	2026 年度末	施策案・実施計画
	財 務	物品・役務調達費用低減支援 主な取り組み内容 ・物品や役務調達の費用低減への取り組み	現行運用	特別予算申請に向け各部署へ申請促進	年次確認	予算申請・調達記録
	財 務	業務委託費（臨時・委託職員）支出削減 主な取り組み内容 ・法人、大学を一元化した事務の集中化 ・清掃・作業・警備 等	現行運用	2026 年度中に提示	2026 年度以降年次確認	決算資料
	財 務	財務説明会 主な取り組み内容 ・財務説明会の実施	未実施または不定期	2026 年下期実施	2026 年度下期	説明会資料・参加記録
CSF(1)新たな時代の学びや本学ならではの価値の創出	施設・設備	スクールバス導入 主な取り組み内容 ・スクールバス導入	未導入	2027 年度導入、2028 年度以降安定稼働	2027 年度／2028 年度	運行実績
	施設・設備	学食リニューアル 主な取り組み内容 ・学食の完全リニューアル	現行施設	2027 年度リニューアル・オープンを目指す	2027 年度	改修記録・運用開始記録
	施設・設備	学食利用者数の増加 主な取り組み内容 ・学生・教職員の利用率向上による収支改善	直近実績	2027 年度来客数 230%	2027 年度	利用実績

4. K P I 達成に関するリスク

(1) 収入面に関するリスク

- 「中期経営計画 2026-2030 財務シミュレーション（以下「中計財務シミュレーション」と記す）」には、各種新設奨学金の導入効果を反映していないことから、それら投資に見合う入学者数の上振れが相応に期待される。
- 上記、入学者数の上振れが無い場合は、新設奨学金は呼び水とならなかったこと、もしくはそれ以外の要因による入学者の減少を意味する。

(2) 支出面に関するリスク

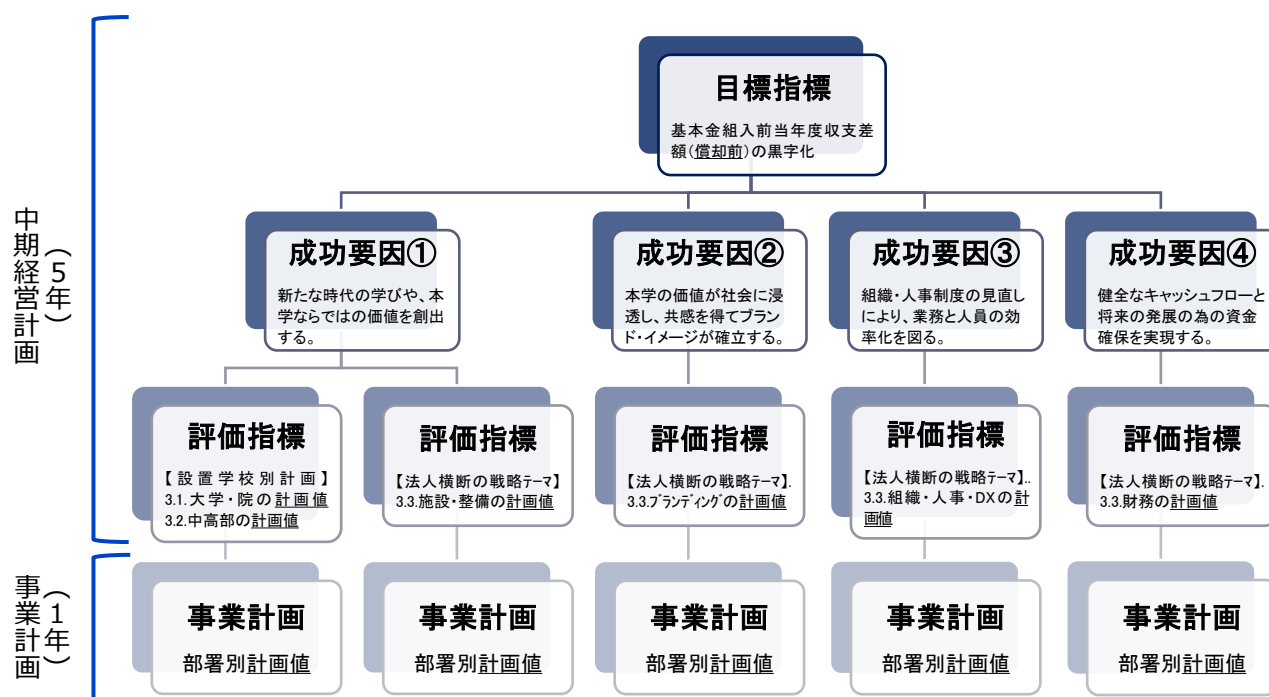
- 予算措置が未定な奨学金等の施策が 2027 年度以降、更に計画されていること等、「中計財務シミュレーション」の内容を下振れさせるリスクが存在する。（原資の定めのないものについての整理を行い、給付人数の上限設定などを検討する必要がある。）
- 「中計財務シミュレーション」にコストカットコンサルの導入効果を折り込んでいるが、物価高騰の折、想定する費用削減効果が得られない可能性がある。

5. 年度評価における判定基準

判定	基準	対応
達 成	計画値を達成、または計画どおり整備・実施済み	翌年度は水準維持または上方修正を検討
概ね達成	計画値の 80%以上、または主要工程が完了	未達部分の原因を整理し、翌年度計画で補正
未 達	計画値の 80%未満、または主要工程に遅延	所管部署が改善策・期限・必要資源を明示し、常務委員会等へ報告

VII. 本計画の体系・評価・モニタリング（PDCA）

1. 目標指標（KGI）・成功要因（CSF）・評価指標（KPI）の体系（イメージ図）



2. 「目標指標」の評価ポイント

- [1回目] 2026年度末、[2回目] 2027年度末、[3回目] 2028年度末（中間評価、未達⇒2029年度修正）
[4回目] 2029年度末、[5回目] 2030年度末（最終評価）

3. 内部評価

(1) 年度評価（KPI 定量評価）

- 「事業計画（部署別）」及び、その集束となる各「評価指標」の達成度を集計
- 達成率に応じて「達成」「概ね達成」「未達成」で評価

(2) 定性評価

「評価指標」「事業計画」には、質的改善を併記する。

4. 外部評価

認証評価機関や第三者評価を活用し、透明性を確保する。

5. モニタリング（PDCA）

Plan	「評価指標」に基づき、単年度「事業計画」を部署別に設定
Do	各部署で「事業計画」として実行
Check	年度ごとに進捗確認（大学・中高・法人での確認を踏まえ常務委員会に報告） 「評価指標」「事業計画」の達成度を見える化（事業報告書で共有）
Act	未達成項目に対する改善策を次年度計画に反映 成功事例を全学で共有し、横展開を図る。

以上