

令和元年度 再評価
自己点検評価書
[日本高等教育評価機構]

令和元(2019)年6月
上野学園大学

1

目 次

I. 建学の精神・大学の基本理念、使命・目的、大学の個性・特色等	1
II. 沿革と現況	5
III. 基準項目ごとの自己評価	9
基準 3 経営・管理と財務	
3-6 財務基盤と収支	9
IV. エビデンス集一覧	14
エビデンス集（データ編）一覧	14
エビデンス集（資料編）一覧	14

I. 建学の精神・大学の基本理念、使命・目的、大学の個性・特色等

1. 建学の精神・大学の基本理念

学校法人上野学園（以下、「本法人」という。）は、中学校・高等学校から大学・短期大学部まで、さらに大学には音楽専攻科、短期大学部には専攻科音楽専攻を擁している。その一貫した教育体制において建学の精神を共有し、一人ひとりの適性を見出し、育み、人間性を高めていくとともに、グローバル社会にあって堅実な自立精神と美しい調和を創り出す良識ある人間の育成を目途としている。

本法人は建学の精神を「自覚」と定めている。「自覚」とは、自己を深く見つめ、これを内面から知る体験に基づき、人間としての自己の真の価値に目覚め、自己の責任において行動することである。

本法人は、昭和 21（1946）年に財団法人として発足し、昭和 26（1951）年に学校法人に変更されて、現在に至る。明治 37（1904）年に創立された私立上野女学校を源流としている。「自覚」は、この時代の最も古い「教養の方針」を説いた、校長の石橋藏五郎（1875-1964）の教育方針を示す「生徒の個性を尊重してその天賦の才能を伸長せしめ、よく責任を重んじて勤労を辞せらざる女性たらしめんが為、特に自覚主義の教育を施しておく」（『創立 25 周年記念誌』昭和 4（1929）年、54 頁）という一節にすでに表明されている。その理由は、次のとおりである。

現代の女子はよく時代の趨勢を理解し、しかも着実勤勉にして理想を追うて向上し、天賦の才能を發揮して世のため人のため家のために尽くし得る婦人たらねばならぬ。実に自覚せる女性にして初めて自ら言行を修め、自ら目覚め、自ら創造することが出来よう。（石橋藏五郎「創立 25 周年記念に方りて」同上 2-3 頁）

特に女子に必要であると石橋藏五郎が強調した「自覚」教育は「自分らしく生きる」ということであり、共学となった現在も、自分を見つめる時間の大切さと、自分の個性や存在が自分のためだけではなく、社会のため、ほかの人々のためにもあること、そして、それは生きるための原動力となることを伝えている。この精神については大学の式典・行事等において学生に周知を図り、学長が 1 年次生の全員に行う「言語表現」の授業で徹底を図っている。また『学生便覧』等の中で、建学の精神について明文化されている。

2. 大学の使命・目的

上野学園大学（以下、「本学」という。）の使命及び目的は、学則第 1 条において、次のように定められている。「本学は、学園の建学の精神『自覚』を教育の重要な理念とし、すぐれた文化の継承・創造と発展に寄与し、貢献し得る人間を育成することを使命とし、高度にして精深な学術、音楽芸術を教授、研究することを目的とする。」

昭和 33（1958）年の本学開学式において、石橋藏五郎理事長は本学の目的を、「学術の修得研究を中心としてゆたかな教養の上に、深奥なる知識を修得させ、専門の学芸を研磨し、知的、道徳的および応用的能力を發揮し得る人間を養成する」とし、石橋益恵学長は「音楽による人間形成の基礎を十分に築き上げ得ること（中略）、即ち、年齢的にも知能的にも、今後自主的に活動し得る力を養成して、社会に送り出す」ために「学園創始者の建学の精神である自覚教育に基づき、心身ともに健全にして自由な研究と創造とを行」い、

「技術と知能の一致による高雅なる人格の上に立つ技術者と、音楽教育家を育成」することを大学開学の意義と目的としている。

学生各人が自分の存在意義を知ることにより、自らの創造性・音楽性をいかに社会において活用できるか意識することを重視するため、本学においては専門領域である音楽の知識を深め、技術を磨くことはもちろんのこと、広く教養を深め、品位を高めることを教育の基本としている。豊かな人間性と個性を育むことにより、社会の変化に適応できる柔軟性と普遍的な能力を涵養することを目指している。

3. 大学の個性・特色

1) 歴史に根ざした伝統

I. - 1. 「建学の精神・大学の基本理念」(1頁)で述べたように、昭和26(1951)年に学校法人となったが、その前身、上野女学校の創設された明治37(1904)年11月21日を、本学の創立記念日としている。

石橋藏五郎は人間の情操教育、人格陶冶に音楽が欠かせないと考え、創生当事から音楽教育を重視し、昭和11(1936)年には、日本初の音楽教育資料展覧会並びに音楽講演会を開催した。昭和24(1949)年に(高等女学校から改組転換された)上野学園高等学校に音楽科が設置され、同年7月に児童音楽園(現上野学園音楽教室)も附設され、幼年期から青年期にわたる音楽の一貫教育の体系が作られた。この間昭和21(1946)年には東京都より音楽教育研究指定学校に挙げられ、昭和25(1950)年には文部省より音楽実践校に指定された。昭和27(1952)年3月に第1回の高等学校音楽科卒業生が出ることに合わせ、同年4月に短期大学音楽科が設置された。

昭和33(1958)年4月には、短期大学音楽科を4年制の大学音楽学部に変更する。

平成16(2004)年度には、演奏家課程(翌年演奏家コースに改称)を設置し、国際的な演奏家を目指す人材の育成にも注力している。

2) 少人数制教育体制

本学は、入学定員が110名の比較的小規模の大学であり、少人数制ならではの親身な指導により、音楽家として、一人の人間としての成長をサポートしている。これは、本学の建学の精神「自覚」を根底に据えた、過去から未来にわたり貫かれる理念である。

a. レッスン制度の充実

現役演奏家としても活躍する教員が、演奏家コースでは毎週120分、器楽コース、声楽コースでは毎週60分の個人レッスンを行い、その中で専門技術の伝授だけではなく、その技術を磨いていく過程で学生との対話を通じて自発的な学びを促し、演奏家としての進路を見据えた助言を行っている。

b. アンサンブル科目の充実

個人レッスンと並ぶ学びの軸として、「室内楽」、「オーケストラ」、「各種合奏」、「ウィンド・アンサンブル」、「合唱」等、様々なアンサンブル科目を設置、他者との協同を通じて、音楽的、人間的調和と協調を学ぶ。

c. 能力別ソルフェージュ教育

専門技術を磨く基礎となる音楽基礎科目（特にソルフェージュ科目）では、綿密な進度別のクラス編成を行い、成果を上げている。

d. 副科レッスンの充実

各自の専門楽器だけでなく、他の楽器の奏法や構造、レパートリーを知り、アンサンブル能力の向上を促す目的で、23の副科楽器（チェンバロ、フォルテピアノ、フラウトラヴェルソを含む）及び副科声楽を設置している。

e. プレイング・アドバイザー制度の導入

「オーケストラ」は、全学年、器楽専門の学生を対象とし、2 駒 160 分を当てている。プロのオーケストラで演奏する教員がプレイング・アドバイザーとして、実際に学生の横で一緒に演奏をしながら指導をしている。

f. リベラル・アーツと語学の充実

専門領域である音楽の知識を深め、技術を磨くだけでなく、広い見識を持ち、教養を深め、品位を高めることを目指し、一般教養科目や語学科目にも力を入れている。「哲学」や「文学」、「美学」、「歴史学」等、音楽や文化全体に触れながらも、哲学的思考、音楽と他芸術の影響、ヨーロッパ芸術表現の変遷等を多面的に学ぶ「リベラル・アーツ」を実施している。語学は、西洋音楽を学び、現代のグローバル社会に適応するために必須であると認識し、「英語」、「ドイツ語」、「イタリア語」、「フランス語」いずれも1年目の履修は週2回を課し、語学学習に十分な授業時間を設けている。

g. 音楽マネジメント（ファシリテーター養成）部門の新設

平成 27（2015）年度より、「ミュージック・リサーチ・コース」を「グローバル教養コース」と改称、コース既存の「音楽学専門」、「音楽教育専門」に加え、「文化創造マネジメント専門」を新たに設置した。これは、21世紀のグローバル社会に対応する芸術性を備えた人材“ファシリテーター”を育成するものである。多様な人々と協調しながらワークショップなどの企画・運営を中心的に担うファシリテーターは、本学の目的としている「優れた文化の伝承・創造と発展に貢献する」人間の育成を目指す。

3) 附属機関の活用

本学の附置研究所の日本音楽史研究所、本学音楽学部の附属機関の音楽文化研究センター、楽器展示室等が本学の教育の特色に寄与している。

a. 上野学園石橋メモリアルホール（講堂）

平成 22（2010）年 5 月 8 日、昭和 49（1974）年に建立された旧講堂を建て替えて新たに学生・生徒の演奏の場、各種の式典等の会場、集会等に活用されている。パイプオルガンを備えた 508 席の中ホールとして学園で使用する以外は、外部貸出も行っている。

b. 日本音楽史研究所

昭和 48 (1973) 年に創設された本学附属機関で平成 22 (2010) 年に大学附置研究所となる。所蔵史料は日本音楽史の全ジャンルを網羅し、古典籍約 3 万 5 千点、学術図書約 3 万 5 千点に及ぶ。草加校地から平成 27 (2015) 年 12 月に上野に移転、翌年 4 月から閲覧を再開した。また音楽学関連の講義等にも利用されている。

平成 26 年 (2014) 年 3 月開催の日中国際シンポジウム「唐代音楽の研究と再現」、平成 29 (2017) 年 3 月国際音楽学会及び協賛企画等、日本で唯一、通史を網羅する機関として日本音楽史学の国際的な学術研究の一翼を担っている。所長は福島和夫特任教授。

なお、同研究所で所蔵している貴重かつ第一級の古典籍資料や書物については、大学共同利用機関法人人間文化研究機構の国文学研究資料館への寄託作業を進めることにより、同資料館との研究協力体制を整備していく。

c. 音楽文化研究センター

平成 22 (2010) 年の講堂 (上野学園 石橋メモリアルホール) のリニューアルと同時に発足し、そのソフトとして、①学生・教員の演奏等の企画、②音楽実践・演奏に関わる研究、③社会・地域活動、④学生を中心とするマネジメントの推進、を目的として積極的に活動している。具体的には、マイケル・スペンサー客員教授 (元ロンドン交響楽団ヴァイオリン奏者) による「ファシリテーター養成講座」が全国からの受講生を集め、教員・学生の出演する年間 11 回開催のランチタイム・コンサートは、地域住民に無料で提供されている。

d. 楽器展示室

校舎棟 2 階に設置された小ぶりの楽器博物館で、約 200 点を擁する古楽器コレクションの一部を展示し、授業に活用し、毎週火曜日と金曜日には一般に無料公開している。

e. 楽器研究室

昭和 52 (1977) 年に、主として古楽器コレクションの学術的研究・保管を目的として開室、コレクションの名器を紹介・演奏するミュージアム・コンサートを毎年開催している。主任は櫻井茂教授。

f. 古楽研究室

昭和 38 (1963) 年に日本初の古楽器の専門 (チェンバロ専門) を設置して以来、古楽研究に力を入れて今日に至る。年間約 3 回の昼のコンサート、ホール主催の秋の「古楽月間」に出演、音楽文化研究センター企画の「教員と学生とのコラボレーション・シリーズ」等に参加している。主任は櫻井茂教授。

4) 都市型キャンパス

本学は JR 上野駅から徒歩約 8 分の場所に立地する都市型のキャンパスである。徒歩圏内には文化施設の密集する上野恩賜公園があり、学生の文化的・知的教養を涵養する。

耐震や最新鋭の設備を備える 15 階建ての校舎棟は、平成 19（2007）年に竣工し、第 1 リハーサル室（オーケストラ・スタジオ）や遮音効果の高い練習室、9 万冊を擁する図書館等を備え、音楽を学ぶ学生のための環境を整えている。

本学園の講堂として平成 22（2010）年 2 月に竣工した上野学園 石橋メモリアルホールは、外部からの音や振動の影響を受けない浮床構造と優れた音響効果を特色とし、旧ホールに設置されていたクライス社製のパイプオルガンが再び設置され、旧ホールの響きがさらに改良され、学生の音楽演奏の場として活用されている。

Ⅱ. 沿革と現況

1. 本学の沿革

本学の源流は、I. -1. 「建学の精神・大学の基本理念」（1 頁）で述べたように、明治 37（1904）年、東京市下谷区上野桜木町 2 番地に創設された上野女学校にある。石橋藏五郎はこの創立から経営に参画した。

明治 43（1910）年に、財団法人上野高等女学校として認可され、大正元（1912）年、浅草区神吉町 46 番地（現台東区東上野 4 丁目 24 番地）に移転する。その後の学制改革により中等教育機関は、上野学園高等学校・同中学校となり、現代に至る。高等学校は昭和 24（1949）年に音楽科を、中学校は昭和 31（1956）年に音楽指導科（現音楽専門）を設置している（これらは共に全国初）。

本法人の最初の高等教育機関となる上野学園短期大学音楽科が昭和 27（1952）年に開設され、昭和 33（1958）年に改組転換し、上野学園大学音楽学部となる。短期大学音楽科は昭和 34（1959）年に一旦発展的に解消された。昭和 41（1966）年に埼玉県草加市原町沖田 585 番地（現埼玉県草加市原町 2 丁目 3 番地）の草加校地に、新たに開設される。新制の「学校法人上野学園」の大学及び短期大学（短大は上野学園短期大学の略称、ただし、昭和 60（1985）年に上野学園大学短期大学部に名称変更）の沿革は大略、次のとおりである。

昭和 26（1951）年	2 月	財団法人上野学園を学校法人に組織変更 引き続き石橋藏五郎が理事長の職務に就く
昭和 27（1952）年	4 月	上野学園短期大学音楽科を開設 石橋益恵、学長に就任
昭和 30（1955）年	4 月	【短大】専攻科を設置
昭和 31（1956）年	4 月	【短大】家政科を設置 平成 18（2006）年廃止
昭和 33（1958）年	4 月	上野学園大学音楽学部を開設、器楽学科（ピアノ、チェロ、オルガン、ヴァイオリン、ハープ、管楽器、打楽器専門）、声楽学科、音楽教育学科を設置 石橋益恵、学長に就任
昭和 34（1959）年	3 月	【短大】音楽科を発展的に解消
昭和 38（1963）年	4 月	【大学】器楽学科にチェンバロ専門を設置（日本初）
昭和 39（1964）年	4 月	石橋藏五郎理事長逝去
	6 月	石橋益恵、理事長に就任
昭和 41（1966）年	4 月	【大学】音楽専攻科を設置 【短大】音楽科を草加校地に再設置
昭和 42（1967）年	4 月	【大学】音楽学科（音楽学、音楽教育学の 2 専攻）を設置、

上野学園大学

		音楽教育学科を廃止
昭和 43 (1968) 年	4 月	【短大】専攻科音楽専攻を再設置
昭和 44 (1969) 年	4 月	【大学】器楽学科にリュート、ヴィオラ・ダ・ガンバ、リコーダーの各専門を設置 (日本初)
昭和 46 (1971) 年	4 月	【大学】器楽学科にギター専門を設置 (日本初) 【大学】音楽学部附属研究機関として古楽研究室、現代音楽研究室を設置
昭和 48 (1973) 年	4 月	上野学園日本音楽資料室を設置
昭和 49 (1974) 年	4 月	創立 70 周年記念講堂 (石橋メモリアルホール) 竣工
昭和 50 (1975) 年	4 月	【大学】音楽学部附属研究機関として楽器研究室を設置
昭和 56 (1981) 年	4 月	石橋益恵、学園長に就任 石橋裕、上野学園大学及び上野学園短期大学学長に就任
昭和 60 (1985) 年	4 月	【短大】家政科を草加校地に移転、短期大学を集約し、名称を上野学園大学短期大学部に改称 人文学科を設置
平成 4 (1992) 年	2 月	石橋益恵逝去
	3 月	石橋裕、理事長に就任
平成 7 (1995) 年	4 月	【大学】国際文化学部を設置 短大人文学科を改組、平成 22 (2010) 年に廃止
平成 12 (2000) 年	4 月	【短大】音楽科に音楽療法士養成教育課程を設置
平成 16 (2004) 年	4 月	【大学】音楽・文化学部の設置 (音楽学部と国際文化学部の統合) に伴い、器楽学科・声楽学科・音楽学科を、器楽コース・声楽コース・ミュージック・リサーチ・コースに改称 【大学】器楽コースと声楽コースに演奏家課程を設置 創立 100 周年記念式典挙行
平成 17 (2005) 年	4 月	【大学】器楽コースと声楽コースの演奏家課程を統合し、演奏家コースに組織変更 大学国際文化学科と短大音楽科・家政科を上野校地へ移転
平成 19 (2007) 年	4 月	石橋裕、学園長に就任 石橋慶晴、理事長に就任 全学 (大学・短大、中学・高校) で、男女共学化 新校舎竣工、創立 100 周年記念事業を遂行
	9 月	【大学】上野学園楽器展示室を開室し、上野学園所蔵の古楽器を一般公開
	11 月	日本音楽史研究所 (日本音楽資料室から平成 18 (2006) 年に改称) を草加校地に移転
平成 21 (2009) 年	4 月	原田禎夫、上野学園大学・同短期大学部学長代行に就任
平成 22 (2010) 年	4 月	【大学】音楽・文化学部を音楽学部へ改称
	5 月	【大学】上野学園大学日本音楽史研究所を大学附置研究所とする 新講堂 (上野学園 石橋メモリアルホール) 竣工 【大学】音楽学部附属研究機関として音楽文化研究センター

上野学園大学

		を設置
平成 23 (2011) 年	4 月	石橋裕、上野学園大学名誉学長の称号を授与される 前田昭雄、上野学園大学長に就任
平成 26 (2014) 年	9 月	石橋慶晴、上野学園大学短期大学部学長に就任
	11 月	創立 110 周年記念式典挙行
平成 27 (2015) 年	4 月	船山信子、上野学園大学長に就任 【大学】ミュージック・リサーチ・コースをグローバル教養 コースに改称 グローバル教養コースに文化創造マネジメン ト専門を設置 【大学】日本音楽史研究所を上野校地に移転
平成 28 (2016) 年	6 月	石橋香苗、学校法人上野学園理事長に就任
平成 29 (2017) 年	4 月	皆川弘至、上野学園大学長に就任 石橋香苗、上野学園大学短期大学部学長に就任
平成 31 (2019) 年	4 月	前田昭雄、上野学園大学長に就任

2. 本学の現況

- ・ 大学名 上野学園大学
- ・ 所在地 東京都台東区東上野 4-24-12
- ・ 学部構成 音楽学部 音楽学科 器楽コース
声楽コース
グローバル教養コース
演奏家コース
音楽専攻科 音楽学専攻
器楽専攻
声楽専攻

上野学園大学

・ 学生数、教員数、職員数（令和元(2019)年5月1日現在）

1) 学生数

(人)

学部	学科	コース／専攻	在籍 学生 総数	在籍学生数			
				1年次	2年次	3年次	4年次
音楽学部	音楽学科	器楽コース	106	30	16	26	34
		声楽コース	12	1	3	3	5
		グローバル教養 コース	33	13	3	8	9
		演奏家コース	67	9	14	22	22
学部計			218	53	36	59	70
音楽専攻科	音楽学専攻	0	0	—	—	—	
	器楽専攻	0	0	—	—	—	
	声楽専攻	0	0	—	—	—	
専攻科計			0	0	—	—	—
総合計			218	53	36	59	70

2) 教員数

(人)

学部	職名	専任教員数				助手	兼任 教員数	兼任（非常 勤）教員数
		教授	准教授	講師	助教			
音楽学部		13	8	3	0	0	108	
音楽専攻科		0	0	0	0	0	0	
総合計		13	8	3	0	0	108	

3) 職員数

(人)

正職員	嘱託	パート	派遣	合計
14	6	5	4	29

Ⅲ. 基準項目ごとの自己評価

基準 3. 経営・管理と財務

3-6 財務基盤と収支

《3-6 の視点》

3-6-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

3-6-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

(1) 3-6 の自己判定

基準項目 3-6 を満たしている。

(2) 3-6 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

a. 事実の説明

平成 30 年度は在学生在が本学 240 名、上野学園大学短期大学部（以下「短大」という。）74 名となり、前年度比で本学が 40 名減少、短大は 4 名増加であった。学納金は、本法人の主な収入源であり、「学校法人上野学園経営改善計画 平成 30 年度～34 年度（5 カ年）」に基づき、学生募集の強化について重点的に取り組みながら、収容定員の削減、加えて遊休資産の有効活用、経費削減に鋭意取り組んでいる。

学納金の増収のための学生募集強化については、(3)3-6 の改善・向上方策（将来計画）に示すとおりである。

学生収容定員については、適切な管理に努めることとし、平成 30 年度から編入学定員（12 名）を廃止（3 年次編入学制度は継続）した。令和元年 5 月 1 日現在、学生数は収容定員 452 名に対し、定員充足率は 48.2%である。過去と将来の推移を鑑みた上で、令和 2 年 4 月 1 日より入学定員を 110 名から 100 名、収容定員 400 名に変更することを理事会で決定し、文部科学省に対して学則変更の届出を行った。3 年次編入学者の確保しつつ、収容定員の適切な管理を行うことで、定員充足率を高め、経常費補助金の増額を見込む。

外部資金の確保として、平成 30 年度に、埼玉県草加市で遊休資産となっていた郊外型学園として使用していた校地・校舎を売却したことにより、約 90,000 千円の資金調達を図った。また、本法人が所有する石橋メモリアルホールの稼働率を ICT の活用等により調査の上、教育研究及び学生生徒の諸活動に支障がない範囲で、外部への貸し出しを行い、事業収入の増加に努めている。その結果、平成 30 年度の石橋メモリアルホールの貸し出しによる収入は、平成 29 年度比で約 16,000 千円の増となった。

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、各部署からの予算申請の際に、事業経費や行事費用についての必要性及び妥当性の確認と見直しを行っている。消耗品費、光熱水費、旅費交通費、印刷製本費等についても使用頻度・数値、必要性の見直しを行い、当初予算の計画的且つ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、適正な予算編成と厳格な予算執行を進め、人件費を含めて、経費削減を堅持していく。

- ・改善を要する点についての改善状況

【改善を要する点】

○法人全体の財政状況は、資産売却を行った平成 27 (2015) 年度、平成 28 (2016) 年度は繰越支払資金が増加したが、資金支出が資産売却収入を除く資金収入を超える状況が続いているので、財政安定化に向けた早急な改善が必要である。

平成 29 年度に実施された文部科学省学校法人運営調査委員による調査結果において、「学校法人の経営に関する中長期的な見通しや構想の下に、経営改善計画の作成及び着実な実施等により経営基盤の安定確保に努めること。」という指導・助言事項があり、平成 30 年 7 月、平成 30 年度から平成 34 年度の経営改善計画、財務計画表、経営改善計画実施管理表等を提出した。今年度は、経営改善計画の 2 年目であり、同計画を基にしなが、さらに令和 6 年度の学園創立 120 周年に向けた周年計画を立て、具体的に実施していく。

経営基盤の安定確保のためには、本法人の財務状況を圧迫している大学・短大部門の立て直しが急務であり、引き続き学生募集活動の強化に注力していく。平成 30 年度は、以下のとおり、学生募集にあたっての組織改編を行った。

- ・平成 30 年 5 月の組織改編により、入試広報部に「学生募集課」と「入試広報課」を置き、大学・学長直轄のもと、学生募集対策を推進した。
- ・さらに、令和元年 5 月の組織改編により、入試広報部を入試広報部門に昇格させた。理事長の指示のもと、高度な学生募集戦略をより迅速に実施する。
- ・具体的には、学長及び学生募集強化委員会が主導し、入試広報部と連携して、学生募集を強化し、様々な企画を提案して実施した。
- ・学生募集強化委員会を月 2 回実施し、日々の学生募集数値を確認しながら、新たな戦略と戦術を構築して実行した。

b. 自己評価

平成 30 年度の入学生は、本学が 38 名、短大が 30 名であったが、前述の組織改編を含めた様々な学生募集のための施策を実施し、令和元年度入学生は、本学が 53 名、短大が 42 名と好転している。すなわち、平成 29・30 年度は本学の入学者数が前年度比減であったが、令和元年度は本学が前年度比 39% 増、短大が前年度比 40% 増となった。経営改善計画の達成に向けて、着実に回復していると考えられる。後述の (3) 3-6 の改善・向上方策 (将来計画) を継続的に実施していくことで、単年度の黒字化を実現し、経営基盤の安定確保を達成できるものと自己評価する。

(3) 3-6 の改善・向上方策 (将来計画)

本法人の「適切かつ安定した財務運営の確立と収支バランスの確保」については、短期的に解決できるものではないが、現在実行中の経営改善計画及び策定中の学園創立 120 周年計画を礎として、改善に取り組む。

適切な財務運営体制においては、外部サポート機関との連携を行い、中長期的な財務計画の精査体制を整備している。中でも、本法人の支出の大部分を占める人件費の改善

に取り組み、人材の適切な配置を引き続き行っていくことは、財務運営にとって非常に重要な事項である。具体的には、新しい人事評価制度の導入について、令和元年度よりその体制構築に着手する。また、銀行との協力的な連携を引き続き行いながら、不動産の有効活用による資金を活用した財務改善に取り組む。これらにより、学園創立 120 周年に向けた計画を実現するための費用や教育課程の見直しなどを含む新規案件の費用を捻出する。財務基盤と収支のバランスの確保については、学生数の安定的な確保と不断の経費管理をデータマーケティングや ICT を活用しながら進めていく。

a. 学生募集活動の強化

財政安定化のためには、学生生徒納付金収入を継続的に確保していくことが必要である。本学及び短大では、定員未充足とともに、近年のクラシック音楽界を取り巻く厳しい環境と少子化が拍車をかけ、入学者数が減少していたが、令和元年度入学者数は回復しており、今後も収容定員を満たすため学生募集活動の強化に注力する。具体的な学生募集対策計画は以下のとおりである。(すでに実行しているものも含む。)

1) 学内組織内での体制強化

- ・本法人高等学校からの内部進学者確保のための対策を強化する。学生募集強化委員会等で、年間を通じて中高教員と大学・短大教員とで密接な連携を図り、音楽科・普通科の生徒を問わず、四者面談の実施等により、生徒の進学意思をより強固なものとし、内部進学者数の促進を図る。
- ・本学のグローバル教養コースのカリキュラムの充実を図り、高等学校普通科の生徒を対象とした大学・同短期大学部の説明会において、内部進学への誘導を図る。
- ・音楽大学への入学動機は、師弟関係が大きな要素であることを踏まえ、在籍する教職員の、本学への誘導を徹底強化する。
- ・高校訪問時に、より明確なアピールができるよう、本学の教員と顔馴染みの顧問等を訪ね、具体的な出張レッスン等を提案するとともに、入試広報部と教員間の情報共有を強化する。

2) 近隣および隣接圏へのアプローチ強化

- ・弦楽器専門学生数の増加を図る施策として、近隣にある小中高のオーケストラ部へのアプローチを徹底強化し、「上野」にある音楽大学の存在をアピールする。
- ・近隣の小中学校・高等学校の吹奏楽部、ブラスバンドを招いて、優れた音響効果を持つホールを使用するイベントの実施。

3) オープンキャンパス等発信イベントの充実

- ・オープンキャンパス（年 7 回実施）の内容を再検討し、受験生が本学に興味を抱くような魅力的なプログラムを構築し、実施する。
- ・高等学校への出張レッスン強化。高校訪問の際に吹奏楽部・合唱部・音楽部の顧問と面会、本学教員の派遣導入を働きかけ、高校との緊密度を高める。
- ・地方の主要都市（20 箇所）での体験レッスンを実施する。
- ・大学生目線での本学独自の魅力について、在学生に P V 制作を依頼し、オープンキャンパス等で披露し、高校生の共感を呼び覚ます。
- ・公開セミナーの実施：平成 29 年度より開始した「上野学園大学・同短期大学部公開セ

ミナーシリーズ」の継続。国際的に優れた指導者として知られる演奏家を招き、高校音楽科の生徒から大学生、本学受験を思案中の学外高校生の公開レッスン、非公開レッスン、また講師による演奏会を実施する。開催日によっては、オープンキャンパスとの連携も検討する。

4) 広報刊行物の見直しと刷新

- ・高校生とその保護者に向け、入試関連情報が更に浸透するよう、新たな「入試ガイド」を作成する。
- ・大学案内パンフレットを一層見やすくし、また、より詳細で最新の大学・短大の教育内容等を紹介するため、「UEGAKU JOURNAL」を年3回発行し、資料請求者への接触回数を増やす。
- ・上野学園全般の広報強化、また、入試広報とは別に、学園の指針、フレッシュな学園全体の情報などを発信するため、平成30年4月に広報誌『上野』を創刊。今後も年2回の定期刊行を予定している。
- ・上述の刊行物のWeb発信を令和元年度より開始する。

5) ホームページの継続的改善

- ・大学案内書、広報誌を電子化（デジタルパンフレット）して、サイト上で閲覧できるようにし、サイトの閲覧数と滞在時間を増やすことにより、より本学への興味関心を促す。
- ・リスティング広告を導入し、サイトへの訪問数を増やす。
- ・チャットボット（自動会話プログラム）を導入し、対話やメッセージのやりとりを行うことにより、資料請求やオープンキャンパス、体験レッスンへの申込数の増加を図る。
- ・ランディングページを作成し、本学のイメージを増幅させる。
- ・資料請求者をマーケティングオートメーション（MA）化し、入試広報部内で共有することによって、受験行動まで繋げる。

6) 高校訪問の強化

- ・これまでの関東近郊で音楽科のある高校を中心とした訪問（年間120校）から、範囲を全国に広げ、過去4年間に入学者を輩出した高校への訪問を実施する（年間700校）。
- ・高校訪問専属職員を雇用し、高校との密な関係を構築する。

本学及び短大の令和元年度の入学者数は、平成30年度に比べ増加している。引き続き、上述のような学生募集対策計画を推進することで優秀な学生を確保し、収容定員の適正管理を行い、令和4年度には単年度収支黒字化を目指す。下記のとおり、学生募集計画を策定し、同時に健全で安定した大学運営に努め、社会に有為な学生を送り出していくことが、本法人の将来を導くものと考えている。

上野学園大学

上野学園大学・上野学園大学短期大学部 学生数計画（実績・見込）（単位：人）

区 分		平成 29 実績	平成 30 実績	令和元 実績	令和 2 見込	令和 3 見込	令和 4 見込	令和 5 見込
大学	入学定員	110	110	110	100	100	100	100
	入学者	58	38	53	75	81	90	90
	収容定員	464	464	452	430	420	410	400
	学生数	280	240	218	251	280	334	356
短大	入学定員	50	50	50	50	50	50	50
	入学者	43	30	42	35	40	42	42
	収容定員	100	100	100	100	100	100	100
	学生数	70	74	77	68	75	82	87
合計	入学定員	160	160	150	150	150	150	150
	入学者	101	68	95	110	121	132	132
	収容定員	564	564	552	530	520	510	500
	学生数	350	314	295	319	355	416	434

b. 寄付の充実

本法人では、外部資金の確保を目的として、寄付を充実させるため、企業からの寄付等多角的な募集計画を策定しているが、同時に個人寄付を中心とした寄付金の募集戦略も強化していく。個人から効果的に寄付金を募るにあたっては、寄付者志向で募集戦略を練ることが重要であり、本法人が積極的な情報公開により在学生の保護者や卒業生と日常的にコミュニケーションを取ることはもちろん、寄付者へのアプローチ方法、便利で簡単な寄付の方法、継続的な寄付を得る方策などを考える必要がある。例えば、ホームページ内に寄付募集を案内する特設ページを設け、インターネット上で寄付の申込みを受付したり、クレジットカードやスマホを利用したキャッシュレス決済を導入するなど、寄付者の利便性を向上させることにより、寄付募集を活性化させ、形状的で長期的な寄付募集を実施していく。

Ⅳ. エビデンス集一覧

エビデンス集（データ編）一覧

コード	タイトル	備考
【表 F-1】	大学名・所在地等	
【表 F-2】	設置学部・学科・大学院研究科等／開設予定の学部・学科・大学院研究科等	
【表 F-3】	学部・研究科構成	
【表 F-4】	学部・学科の学生定員及び在籍学生数	
【表 F-6】	全学の教員組織（学部等）	
【表 F-7】	附属校及び併設校、附属機関の概要	
【表 F-8】	外部評価の実施概要	
【表 2-1】	学部、学科別の志願者数、合格者数、入学者数の推移（過去 5 年間）	
【表 2-2】	学部、学科別の在籍者数（過去 5 年間）	
【表 2-4】	学部、学科別の退学者数の推移（過去 3 年間）	
【表 3-5】	消費収支計算書関係比率（法人全体のもの）	
【表 3-6】	事業活動収支計算書関係比率（法人全体のもの）	
【表 3-7】	消費収支計算書関係比率（大学単独）	
【表 3-8】	事業活動収支計算書関係比率（大学単独）	
【表 3-9】	貸借対照表関係比率（法人全体のもの）	
【表 3-10】	貸借対照表関係比率（法人全体のもの）	
【表 3-11】	要積立額に対する金融資産の状況（法人全体のもの）（過去 5 年間）	

エビデンス集（資料編）一覧

基礎資料

コード	タイトル	備考
	該当する資料名	
【資料 F-1】	寄附行為	
	学校法人上野学園寄附行為	
【資料 F-2】	大学案内	
	上野学園大学 上野学園大学短期大学部 2020 大学案内	
【資料 F-3】	大学学則	
	上野学園大学学則	
【資料 F-4-1】	学生募集要項、入学者選抜要綱	
【資料 F-4-2】	令和 2 年度（2020）入学試験要項 上野学園大学 音楽学部 音楽学科	
【資料 F-4-3】	令和 2 年度（2020）上野学園大学 音楽学部音楽学科 入学資格認定 募集要項	
【資料 F-4-4】	令和 2 年度（2020）上野学園大学 音楽学部音楽学科 グローバル教養コース 文化創造マネジメント専門 入学資格認定 要項 ～上野学園高等学校普通科対象～ 平成 31 年度（2019）上野学園大学 音楽学部音楽学科 第 3 年次編入 入学試験要項	

上野学園大学

【資料 F-4-5】	平成 31 年度 (2019) 上野学園大学 音楽学部音楽学科 第 3 年次編入 推薦入学試験要項 (学内)	
【資料 F-4-6】	平成 31 年度 (2019) 上野学園大学 音楽専攻科 入学試験要項	
【資料 F-5-1】	学生便覧、履修要項	
【資料 F-5-2】	学生のためのハンドブック (学生便覧) 上野学園大学 上野学園大学短期大学部 (2019 年度) 履修計画表 平成 31 年度 上野学園大学 上野学園大学短期 大学部	
【資料 F-6】	事業計画書	
	学校法人上野学園 2019 年度 事業計画書	
【資料 F-7】	事業報告書	
	平成 30 年度 (2018) 学校法人上野学園 事業報告書	
【資料 F-8-1】	アクセスマップ、キャンパスマップなど	
【資料 F-8-2】	位置関係・最寄駅からの距離や交通機関がわかる図面 上野校地校舎平面図	
【資料 F-9】	法人及び大学の規程一覧 (規程集目次など)	
	学校法人上野学園規程一覧	
【資料 F-10-1】	理事、監事、評議員などの名簿 (外部役員・内部役員) 及び理事会、評議員会の前年度 開催状況 (開催日、開催回数、出席状況など) がわかる資料	
【資料 F-10-2】	学校法人上野学園 理事・監事・評議員一覧	
【資料 F-10-3】	平成 30 年度 学校法人上野学園理事会 開催状況 平成 30 年度 学校法人上野学園評議員会 開催状況	
【資料 F-11】	自己点検評価書 (再評価) の作成に関わる担当者一覧 (基準項目ごとの責任者及び担当 者がわかるもの)	
	令和元年度再評価 上野学園大学・上野学園大学短期大学部 自己点検評価書 (再評価) における体制一覧	

基準 3. 経営・管理と財務

基準項目		備考
コード	該当する資料名	
3-6. 財務基盤と収支		
【資料 3-6-1】	平成 26~30 年度計算書類	
【資料 3-6-2】	財産目録 (平成 31 年 3 月 31 日現在)	
【資料 3-6-3】	平成 31 年度収支予算	
【資料 3-6-4】	平成 30~34 年度経営改善計画	
【資料 3-6-5】	平成 31~35 年度財務計画表	
【資料 3-6-6】	平成 30~34 年度経営改善計画実施管理表	
【資料 3-6-7】	学校法人上野学園 組織機構図	
【資料 3-6-8】	広報誌「上野」	
【資料 3-6-9】	UEGAKU JOURNAL VOL. 1~3	
【資料 3-6-10】	オープンキャンパスチラシ	
【資料 3-6-11】	学内オープンキャンパス資料	
【資料 3-6-12】	入試概要説明会資料	
【資料 3-6-13】	音楽受験講習会 (冬期、夏期) パンフレット	
【資料 3-6-14】	学外向けレッスン等チラシ各種	

