2021 年度　事業報告書

J. F. Oberlin

ページ

Ⅰ　理事長メッセージ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1

Ⅱ　学園の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2

Ⅲ　桜美林学園の目指す姿 ・・・・・・・・・・・・・・　8

Ⅳ　2021 年度の重点事業 ・・・・・・・・・・・・・・・　１０

Ⅴ　アクションプランの実行状況 ・・・・・・・・・・・・　１４

Ⅵ　決算報告 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２６

桜美林学園

Ⅰ　理事長メッセージ

桜美林学園は 100 年前に創立者・清水安三が中国で設立した小さな学園への思いにはじまり、現在では幼稚園・中学校・高等学校・大学・大学院に 12,000 人もの園児・生徒・学生をお預かりする学園に発展しています。建学の精神やスクールモットー「学而事人」のもと、「キリスト教精神を礎とする学園として、教育においても研究においても誠実に真理を求め、愛を持って隣人に仕えることのできる人材を、教育を通じて世に送り出すこと」を使命とし、どのような状況にあっても希望を失うことのない精神を育成・引き継ぎながら、学園活動に取り組んでまいりました。

現在は、少子化、超高齢社会をはじめとしたさまざまな社会環境問題が顕在化しています。2022 年の 18 歳人口は 112.1 万人ですが、10 年後の 2032 年には約 10 万人もの減少を経て 102.4 万人と予測されています。また、科学技術の進展が目覚ましく、社会のあり方も数年で変わっていく時代にあります。さらには新型コロナウイルス感染症の世界的拡大など、世界情勢も急激に変化する時代でもあります。本学園では 2020 年より教職員一丸となって、感染症対策やオンライン授業の提供など情報環境整備に取り組んできました。

学校法人のガバナンス改革議論、経済界からの大学教育改革が求められる状況など、私たち教職員は今後も創意工夫と一層の努力をしていかなければなりません。2021 年度は事業計画に基づき、教職員が同じ目標に向かって教育活動を推進できるよう事業を遂行してまいりました。

2021 年度のより細かな事業報告は後述する通りですが、大学では、ハイブリッド型授業実施のための機材を継続的に整え、教育体制の改訂に向けた取り組みを行いました。教育面において、本学が目指している教育の成果が具体的に現われて来ていることと確信しています。

また、従来の研究科を改編し、大学院国際学術研究科を開設しました。施設面では、東京ひなたやまキャンパスに「桜美林芸術文化ホール」が竣工し、多摩キャンパスでは第 2 期工事に着工しました。新型コロナウイルス感染症の禍中にありながらも、グローバル教育の分野ではオンライン上での国際交流プログラム開発に傾注しました。

中学・高等学校においては、専用グラウンドの竣工、ＩＣＴ教育の充実、学力向上と教育内容の充実を目指したグローバル教育事業を行っていますが、2021 年度より新規校舎建設の検討に着手いたしました。

幼稚園においては、2023 年度の卒園をもって一旦休園することを決定していましが、新たな改善案を前提として、収支構造は改善が見込まれるとの判断のもと継続することといたました。ここまでが 2021 年度の主な事業活動のトピックといえます。

2021 年度は、財政面においてひとまずの安定的な状況で決算を迎えましたが、今後の重点事業を推進しつつ、中長期的な視点での安定を図る上では、様々な課題に継続して取り組んでいかなければなりません。

本学園では 2021 年度の 100 周年を機に、今後 20 年先の新たな価値創造の姿を描くため、次の 100 年に向けて「Unique & Sharp」をテーマに、変革と進化をコアバリューとした長期ビジョンを策定しました。

桜美林学園はこれまで、急速に規模を拡大してまいりました。今後は教育の質をより高め、社会で活躍できる、社会が求める人材をより多く輩出できるよう、一層の努力をいたします。

桜美林学園　理事長
小池　一夫

Ⅱ　学園の概要

1．学校法人の沿革

崇貞学園の校舎

桜美林学園は、創立者清水安三が、1921 年に中国北京市朝陽門外において、貧困に苦しむ子どもたちの自立を願って設立した「崇貞学園」を前身としています。1946 年 5 月 29 日に、現在の町田市の地において設立された本学園は、崇貞学園の「国籍を問わず国際的人材として通用する学生の教育」「キリスト教を基礎とする教養人の育成」「キリスト教精神に基づいて社会に貢献できる者の育成」という建学の理念をそのまま継承しています。寄附行為には「基督教主義により男女青少年に知識技能を授け、人格教育を行い、国家及び世界のため貢献する有益な人材を育成することを以って目的とする」という学園の理念が記されています。現在本学園は、桜美林大学（大学院、日本言語文化学院、孔子学院を含む）、桜美林高等学校、桜美林中学校、桜美林幼稚園を設置し、教育活動を展開しています。

町田の旧校舎

（簡易年表）

1921 年 5 月	・中国北京市朝陽門外に崇貞学園を創立
1923 年	・北京市私立崇貞学園小学校に名称変更
1931 年 5 月	・崇貞女学校開校
1936 年 9 月	・崇貞女子中学校開校
1946 年 5 月	・財団法人桜美林学園（高等女学校、英文専攻科）認可
1947 年 4 月	・桜美林中学校を開校
1948 年 4 月	・桜美林高等学校を開校
1950 年 4 月	・桜美林短期大学（英語英文科・実務英語課程）を開学
1951 年 2 月	・組織変更により、学校法人桜美林学園認可
1955 年 4 月	・短期大学に家政科を増設
1966 年 4 月	・桜美林大学（文学部英語英米文学科、文学部中国語中国文学科）を開学
1968 年 4 月	・大学に経済学部経済学科を開設 ・桜美林幼稚園を開園
1972 年 4 月	・大学経済学部に商学科を増設
1989 年 4 月	・大学に国際学部国際学科を開設 ・短期大学家政科を生活文化学科に名称変更
1993 年 4 月	・大学院国際学研究科修士課程（国際関係専攻、環太平洋地域文化専攻）を開設
1995 年 4 月	・大学院国際学研究科博士後期課程（国際関係専攻、環太平洋地域文化専攻）を開設
1997 年 4 月	・大学に経営政策学部ビジネスマネージメント学科を開設
2000 年 4 月	・大学文学部に言語コミュニケーション学科、健康心理学科、総合文化学科を増設
2001 年 4 月	・大学院国際学研究科に大学アドミニストレーション専攻修士課程、言語教育専攻修士課程を増設
2002 年 4 月	・大学院国際学研究科に人間科学専攻修士課程、老年学専攻修士課程を増設 ・短期大学を桜美林大学短期大学部に名称変更
2003 年 3 月	・大学経済学部商学科を廃止
2003 年 4 月	・プラネット淵野辺キャンパス（PFC）を開設

2004 年４月	・大学院に国際学研究科（通信教育課程）大学アドミニストレーション専攻修士課程を開設 ・大学院国際学研究科に老年学専攻博士後期課程を増設 ・大学院国際学研究科国際関係専攻博士前期課程と環太平洋地域文化専攻博士前期課程を国際学専攻博士前期課程に統合
2005 年４月	・大学に総合文化学群を開設
2005 年９月	・大学に日本言語文化学院（留学生別科）を開設
2006 年４月	・大学に健康福祉学群、ビジネスマネジメント学群ビジネスマネジメント学類を開設 ・大学に桜美林大学孔子学院（中国語特別課程）を開設
2006 年９月	・大学院国際学研究科国際関係専攻博士前期課程、国際学研究科環太平洋地域文化専攻博士前期課程を廃止
2007 年４月	・大学にリベラルアーツ学群を開設 ・短期大学部を廃止
2008 年４月	・四谷キャンパスを開設 ・大学ビジネスマネジメント学群にアビエーションマネジメント学類を増設 ・大学院に老年学研究科老年学専攻博士前期課程・博士後期課程、大学アドミニストレーション研究科大学アドミニストレーション専攻修士課程、大学アドミニストレーション研究科（通信教育課程）大学アドミニストレーション専攻修士課程を開設
2009 年４月	・大学院国際学研究科に国際協力専攻修士課程を増設 ・大学院国際学研究科国際関係専攻博士後期課程を国際人文社会科学専攻博士後期課程に名称変更 ・大学院に経営学研究科経営学専攻修士課程を開設 ・大学院に心理学研究科臨床心理学専攻修士課程・健康心理学専攻修士課程、言語教育研究科日本語教育専攻修士課程・英語教育専攻修士課程を開設
2010 年３月	・大学院国際学研究科人間科学専攻修士課程を廃止
2010 年５月	・桜美林大学多摩アカデミーヒルズを開設
2011 年 11 月	・大学文学部総合文化学科、経営政策学部ビジネスマネージメント学科を廃止
2012 年３月	・大学文学部中国語中国文学科を廃止 ・大学院国際学研究科大学アドミニストレーション専攻修士課程、国際学研究科言語教育専攻修士課程、国際学研究科（通信教育課程）大学アドミニストレーション専攻修士課程を廃止
2013 年３月	・大学文学部英語英米文学科、文学部健康心理学科、国際学部国際学科を廃止 ・大学院国際学研究科環太平洋地域文化専攻博士後期課程、国際学研究科老年学専攻博士前期課程を廃止
2013 年４月	・大学総合文化学群を芸術文化学群に名称変更
2013 年 12 月	・大学経済学部経済学科を廃止
2014 年３月	・大学院国際学研究科老年学専攻を廃止
2015 年３月	・大学文学部言語コミュニケーション学科を廃止
2016 年４月	・大学にグローバル・コミュニケーション学群を開設
2019 年４月	・新宿キャンパスを開設
2020 年４月	・東京ひなたやまキャンパスを開設 ・大学に航空・マネジメント学群を開設
2021 年３月	・大学院言語教育研究科英語教育専攻修士課程を廃止
2021 年４月	・大学院に国際学術研究科国際学術専攻博士前期課程、国際学術専攻博士後期課程を開設
2022 年３月	・大学院国際学研究科国際学専攻博士前期課程を廃止 ・桜美林芸術文化ホールを開設

２．設置する学校、学群、学類等

（2021 年５月１日現在）

（１） 桜美林大学

- 大 学 院
  - 国際学術研究科 ― 国際学術専攻
  - 国際学研究科
    - 国際学専攻
    - 国際協力専攻
    - 国際人文社会科学専攻
  - 老年学研究科 ― 老年学専攻
  - 大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ研究科 ― 大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ専攻
  - 大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ研究科（通信教育課程） ― 大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ専攻
  - 経営学研究科 ― 経営学専攻
  - 言語教育研究科 ― 日本語教育専攻
  - 心理学研究科
    - 臨床心理学専攻
    - 健康心理学専攻

- 学士課程
  - リベラルアーツ学群
  - 芸術文化学群
  - ﾋﾞｼﾞﾈｽﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ学群
    - ﾋﾞｼﾞﾈｽﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ学類
    - ｱﾋﾞｴｰｼｮﾝﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ学類
  - 健康福祉学群
  - ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ学群 ― ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ学類
  - 航空・マネジメント学群 ― 航空・マネジメント学類

- 別 科
  - 留学生別科（日本言語文化学院）
  - 中国語特別課程（桜美林大学孔子学院）

（２）桜美林高等学校 ― 全日制課程

（３）桜美林中学校

（４）桜美林幼稚園

欅の広場から崇貞館、太平館

３．設置する学校、学群、学類等の定員、在籍者数等の状況

（2021 年５月１日現在）

設置する学校・学群・学類等		入学定員	収容定員	入学者	在籍者
桜美林大学	国際学術研究科　国際学術専攻　博士前期課程	230	230	51	51
	国際学術研究科　国際学術専攻　博士後期課程	15	15	4	4
	国際学研究科　国際学専攻　博士前期課程	0	10	0	2
	国際学研究科　国際人文社会科学専攻　博士後期課程	0	20	0	21
	国際学研究科　国際協力専攻　修士課程	0	10	0	3
	老年学研究科　老年学専攻　博士前期課程	0	20	0	30
	老年学研究科　老年学専攻　博士後期課程	0	6	0	20
	大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ研究科　大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ専攻　修士課程	0	20	0	3
	大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ研究科（通信教育課程） 大学ｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰｼｮﾝ専攻　修士課程	0	40	0	45
	経営学研究科　経営学専攻　修士課程	0	30	0	50
	言語教育研究科　日本語教育専攻　修士課程	0	30	0	20
	心理学研究科　臨床心理学専攻　修士課程	0	13	0	13
	心理学研究科　健康心理学専攻　修士課程	0	17	0	10
	大 学 院 計	245	461	55	272
	リベラルアーツ学群	950	3,800	969	3,999
	芸術文化学群	400	1,600	389	1,570
	ビジネスマネジメント学群	480	1,920	486	2,038
	健康福祉学群	300	1,200	280	1,166
	ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ学群	250	1,000	204	1,015
	航空・マネジメント学群	140	280	125	195
	学 士 課 程 計	2,520	9,800	2,453	9,983
	留学生別科（日本言語文化学院）	120	120	20	49
	中国語特別課程（桜美林大学孔子学院）	40	40	0	0
	別 科 計	160	160	20	49
	大 学 合 計	2,925	10,421	2,528	10,304
桜美林高等学校		320	960	495	1,334
桜美林中学校		160	480	133	522
桜美林幼稚園		60	160	36	122
合　　計		3,465	12,021	3,192	12,282

左から、崇貞館、太平館、明々館、清友館

４．役員の状況

（2021 年５月１日現在）

（１）理事（任期３年）

号	選任区分	定数	氏　名	現 職	備　　考
１号	学園長・設置校長	１人以上	畑山 浩昭	桜美林大学学長	常勤
			大越 孝	桜美林中学校校長 桜美林高等学校校長	常勤
２号	評議員	１人	濱 健男	（学）桜美林学園理事	常勤
３号	学識経験者	７人以内	西原 廉太	立教大学総長、(一社）キリスト教学校教育同盟理事長	学外理事
			合田 隆史	尚絅学院大学学長	学外理事
			白井 均	(株)日立製作所 シニアストラテジスト、（株）日立総合計画研究所取締役	学外理事
			田中 義郎	桜美林大学副学長	常勤
			小池 一夫	（学）桜美林学園理事長	常勤
			小林 至	桜美林大学教授	常勤
計			９人		

（２）監事（任期３年）

定数	氏 名	現 職	備 考
２人～３人	南雲 智	（学）桜美林学園常勤監事	常勤
	菅野 智巳	弁護士	学外監事
計	２人		

荊冠堂

５．評議員の状況

（2021 年５月１日現在）

評議員（任期３年）

号	選任区分	定 数	氏　名	備　考
１号	基督者又は基督教に理解ある教職員	６人以内	足立 匡行	桜美林大学副学長・教授
			高橋 賢一	桜美林中学校副校長 高等学校副校長
			志村 望	桜美林幼稚園長
			土橋 敏良	学園チャプレン
			鷹木 恵子	桜美林大学教授・図書館長
			若井 一朗	桜美林中学校教頭
２号	卒業生	６人	小礒 明	桜美林大学校友会会長 （社福）明王会理事長
			醍醐 正武	（株）ナルド代表取締役
			出口 告	（有）ケイズテイブル代表取締役
			伊東 茂治	横芝敬愛高等学校教諭
			松原 芳和	沖縄県立南風原高等学校教頭
			杉本 誠司	（株）LATEGRA 取締役
３号	援助者	７人以上	井殿 準	日本基督教団翠ケ丘教会主任担任教師、日本基督教団翠ケ丘教会附属相模翠ケ丘幼稚園園長
			川合 靖一	（株）ヘルスケア・ホールディングス代表取締役
			濱 健男	（学）桜美林学園　常務理事
			古橋 祐	（株）古橋建築事務所代表取締役所長 昭和音楽大学教授
			目黒 泉	校友会副会長 （株）アルテサロンホールディングス相談役
			小島 明日奈	毎日新聞出版（株）代表取締役社長
			山本 美浩	桜美林学園同窓会会長 株式会社信浩コーポレーション　専務取締役
計			19 人	

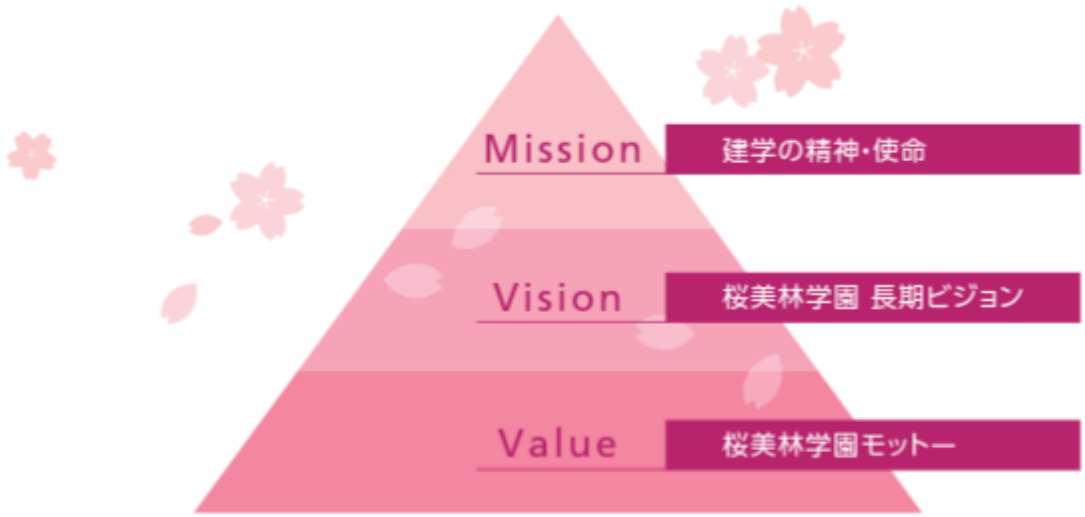
※役職等は 2021 年５月１日現在の状況です。

Ⅲ　桜美林学園の目指す姿

桜美林学園は、2021 年 5 月 29 日に創立 100 周年を迎えました。これまでの歩みを振り返ると共に、今後の世の中の変化を見据えて、新たな桜美林らしさを目指していきます。

次の 100 年も、世界に新たな価値を創造していくために、本学園が世の中に果たすべき使命（建学の精神）、世の中の変化を踏まえて実現したいビジョン（2040 年長期ビジョン）、学生や社会に提供したい価値（学園スクールモットー）を、改めて整理しました。

また、目指す姿を実現するための第 3 次中期計画を策定しました。中期計画の中で定めた重点計画・アクションプラン・KPI を、各事業領域が達成することにより、桜美林学園はさらなる発展と進化を遂げていきます。



1．建学の精神

「キリスト教精神に基づく国際人の育成」

桜美林学園は「隣人に寄り添える心を持つ国際人を育てたい」という清水安三の願いに始まり、世界を舞台に活躍できる人材の育成を目指して教育活動を展開しています。本学園に学ぶ者が、将来、どのような環境にあっても、常に未来に希望を持ち、他者の痛みを理解し、そして、現代社会の多様な価値観を受け止めることのできる柔軟性を持ち、かつ創造力と判断力、行動力を養い、これらを豊かに発揮できる人材を世に送り出すことを使命としています。

2．長期ビジョン

（1）　コンセプト

J. F. Oberlin Schools 2040

- Unique & Sharp –

唯一無二の個性的な教育で変革社会をリードする人材を育成

1．イノベーションと共により進化して、世界中がキャンパスの環境を目指す
2．新たなことに積極的にチャレンジする
3．適応、変化、進化。教職員一丸となって本学園を改革していく

（２） コアバリュー

「変革」

2019 年 12 月初旬に感染者が報告されてから、わずか数か月の間に世界中に蔓延した新型コロナウイルスは、世の中の考え方を大きく変化させました。その変化に適応し、教育の質、働き方、ガバナンスを徹底的に見直すことで、教育界に前例のないイノベーションを創出します。

「進化」

各設置校、教職員、学生、社会の認知度など、全てにおいてより上位のレベルを目指すために、本学園が今まで築き上げてきた国際教育と社会貢献などの強みを、世の中の変化に負けることなく徹底的に伸ばしていきます。

（３） ３つの基本戦略

「迅速で柔軟な組織運営」

予測不可能な時代を生き抜くために、様々な変化にも、迅速に対応できる柔軟な体制で、持続可能な学園運営をめざします。

「主体的で躍動感ある教育研究」

自らを自由に解き放ち、ユニークな発想で、超スマート社会に対応できる人材を育成、生きた学びと研究で日本をリードします。

「多様な価値観を尊重するコミュニティ」

世界から人の集まる学びの場として、世界中で、どんな時でも、学而事人の精神で活躍する人材を輩出していきます。

３． 学園スクールモットー

「学而事人」

「学んだことを人々や社会のために役立てる」という意味です。この教えは、清水安三の留学先であるオハイオ州オベリン・カレッジの校名の由来であるフランス・アルザスの牧師・教育者のジャン＝フレデリック・オベリンが提唱した“Learning and Labor”の思想と重なるものです。

桜美林学園の学生・生徒は、本学園での学びや取り組みを通じて成長していき、「学而事人」を実行できる素質を養っていきます。

４．第３次中期計画

（１）重点計画

長期ビジョンで掲げた３つの基本戦略（１．迅速で柔軟な組織運営、２．主体的で躍動感ある教育研究、３．多様な価値観を尊重するコミュニティ）を実現するために、学内横断型の 11 の重点計画を立案しました。

（２）中期目標およびアクションプラン/KPI

学内全体の事業を 16 の事業領域に分けて、それぞれの領域において中期目標を策定しました。また、11 の重点計画を実現すべく、64 のアクションプランと KPI を設定しました。

Ⅳ　2021 年度の重点事業

１．教育探究科学群の設置準備

桜美林学園では 2023 年 4 月、大学に「教育探究科学群」を設置するための構想を進めています。

教育探究科学群は、教育学の知見に基づく個々人の心身的、精神的な成長と進化、行動力の育成、そして社会変化と変革に対応し貢献できる人物の養成を目的としています。心理や社会を中心とした教育学の観点と、課題解決、主体的な学修、教室外活動などでカリキュラムを構成しています。

全国の高等学校においては学習指導要領が改訂され、「探究」の時間が設けられるようになりました。また、経済界でも大学での探究的な教育に対する期待がさまざまな形で示されています。教育探究科学群は、大学として、高等学校と社会のブリッジとなることを目指しています。

現在、中等教育・高等教育ともに「学修者本位の教育の転換」の重要性が強調されています。生徒や学生個々人の主体的な学びの実質化が問われており、少子高齢化やグローバル化、産業構造の変化に伴う諸問題を抱える日本の将来のためには、率先して社会課題に取り組む人材育成のための、抜本的な教育改革が不可欠であると言われています。

一方で大学においては、ディプロマ・ポリシー[1]を明確に発信することが求められるようになりました。その上で「生涯学び続けることを前提とした、個々人の可能性を最大限に伸長できる教育の開発」が求められています。

教育探究科学群では、このような新たな教育観に対応するため、次世代の「主体的な学びを重視し継続できる新たな教育のあり方」を主軸とした教育研究活動を行います。

教育探究科学群の特色は、「教えて、学ぶ」のコンセプトのもと、教育学の知見を活かしつつ、学群内のあらゆる場所でそれを実行していくことにあります。基本的な学修スタイルは、同学年あるいは異なる学年同士の学びあいであり、学生は他の学生に教える活動から自らの学びや理解を深めていきます。学生同士が相互に教え、学びあう形式を積極的に採用することにより、教員は講義型授業による知識の伝達だけでなく、ファシリテーションを通じた学修活動の促進にも積極的に関わり、教員であると同時に、学修者中心の学びを支えていく役割も担っています。また、学群の提供する「社会文化活動」や「社会文化研修」をはじめとする課外活動を伴う科目においても、児童生徒に教える活動を多く準備しています。このような、「教えて、学ぶ」のコンセプトを反映した種々の教育活動は、桜美林大学のモットーである学而事人、「学びて人に仕える」のモットーを、最も色濃く反映している学群となる予定です。

これらのように、教育探究科学群では、教育そのものを学修者本位の視点に転換し、新しい教育観のもとで教育方法を開発し、多様な教育の場面において活躍できるリーダーやファシリテーターを養成していきます。

桜美林学園は大学教育において、多角的な視点と、幅広い専門知識を身につける「リベラルアーツ学群」と、特定の専門分野で活躍する高度人材を養成する「プロフェッショナルアーツ」の５つの学群が、それぞれ独自性の高い教育研究を展開してきました。今回、ここにあらたなプロフェッショナルアーツとして「教育探究科学群」を加えることで、学園全体としてさらに質の高い教育を提供していきます。

---

[1] ディプロマ・ポリシーとは、各大学、および学部・学科などの教育理念に基づき、どのような力を身に付けた者に卒業を認定し、学位を授与するのかを定めた基本的な方針であり、学生の学修成果の目標となるものです。

２．新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症は未だ猛威を奮っており、桜美林学園では 2020 年度に引き続き、2021 年度も新型コロナウイルス感染症対策に取り組んできました。

大学では、2020 年度に策定した「桜美林大学コミュニティ・スタンダード」に基づき、教室におけるソーシャルディスタンスの確保、入口のサーモグラフィーによる体温測定、消毒液の設置、館内の出入り口を限定した 3 密対策、窓口、学生寮食堂などでのパーテーション設置、学生ラウンジ、学食での 3 密対策、スクールバスの乗車人数制限、OBICON アプリによる 3 密防止促進並びにスマホアプリによる感染者発生時の通知といった取り組みを行いました。

授業については、2020 年度に採択となった、文部科学省「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン」などを通じ、オンライン授業実施の基盤となる通信回線の拡充や、ハイブリッド型授業実施のための機材を整備するなどの取り組みを推進するとともに、学生間のコミュニティ形成を促進するためのオンラインプラットフォームの導入を行いました。

また、経済的に困窮した学生を対象として、給付金による支援を行ったほか、教職員をはじめ、桜美林大学校友会・同窓会、本学に所縁のあるいくつかの企業様からの支援を受け、食料品・飲料などの無償配布も実施しました。

大学では、引き続き、オンライン型授業の有効活用などの施策を推し進め、新型コロナウイルス感染症対策と、教育の質の保証を両立させる取り組みを実施していきます。

中学校・高等学校では、生徒の時差登校の励行、部活動日数の制限などを行い、教職員も時差出勤や職員室分散化に取り組むなど、密を避けるよう工夫しました。

また、生徒に検温観察フォームへの入力を実施してもらうなど、毎日の健康観察も行いました。あわせて、登校できない生徒へオンラインで授業を配信したり、保護者向けのガイダンスを全てオンラインで実施するなど、教育や説明の質を落とさないように努めました。

幼稚園では、教職員、園児とも日々の健康管理、検温を実施しました。特に園児のマスク着用には慎重に対応しました。基本は着用を原則としていますが、屋外活動では熱中症対策として、気候に応じて外すなど、細かい対応を図りました。そのほか、食事中のパーテーションによる飛沫防止に加え、黙食の励行をしました。食品を扱う行事は中止、宿泊保育は、宿泊をせずに、山登り、キャンプファイヤーなど要素を分解し、実施しました。

また、保護者が参列する行事などは、人数制限および分散をして三密を回避し、換気、消毒に心がけて実施しました。参加できなかった保護者等に向けては、動画をネット配信するなどの対応をしました。

結果として、園内を発生源とする感染者は見られませんでした。

３．国際交流の再開

桜美林学園は、建学の精神として「キリスト教精神に基づく国際人の育成」を掲げています。この精神に基づき、かねてから学園全体として国際交流に注力をしてきたところです。

新型コロナウイルス感染症の影響により、学生の海外派遣、留学生の受け入れが困難な状況が続いている中、大学では新しい形の国際交流を推し進めてきました。

一点目は、オンラインを活用した国際交流プログラムの拡充です。2021 年度は、オンラインでのイベントには延べ約 3,500 名の学生が参加し、単位の付与が行われるオンライン留学には約 250 名の学生が参加しました。また、国立研究開発法人科学技術振興機構の実施する、「さくらサイエンスプログラム」に申請を行い、大学の申請した 9 件のプログラムが採択となるとともに、10 か国・14 機関から計 224 名が参加するなど、学内外から延べ約 4,000 名の学生がオンラインを活用した国際交流プログラムに参加しました。延べ参加者数は 2020 年度の約 2 倍となり、オンラインを活用した質の高い国際交流プログラムの提供を行うことができたと考えられます。

二点目は、実渡航を伴った国際交流の再開です。新型コロナウイルスのワクチン接種が進み、各国でも少しずつ外国人の受け入れが再開されてきました。これを受け、大学では、安全対策と感染症対策を徹底し、派遣国・機関を限定した上で日本人学生の海外派遣を再開しました。2022 年 3 月 31 日時点では、合計 189 名の学生が海外に派遣され

ています。留学生の受け入れについても、日本政府の水際措置の緩和を受け、今後徐々に回復をしていくものと考えられます。

大学では、引き続き、オンラインとオフラインを効果的に組み合わせた国際交流を推進し、建学の精神に基づく国際人の育成を行っていきます。

４．キャンパス整備の進展

桜美林学園では、各学群の特色や強み、独自性を際立たせていくために、キャンパスの拠点化を進めてきました。

町田キャンパスでは、徳望館の改修工事が終了し、2021 年 4 月より、グローバル・コミュニケーション学群の新たな拠点として利用が開始されました。

2021 年 10 月には、2020 年 7 月から整備を進めてきた中学校・高等学校用の屋外グラウンドとして、広さ 17,466.72 ㎡の敷地に人工芝の多目的グラウンド 1 面、ハンドボールコート 1 面、雨水調節池機能を兼ね備えているテニスコート（ハードコート）2 面、更衣室・トイレ、倉庫を備えるロードサイドグラウンドが完成しました。グラウンドの周囲には 8～15m の防球ネットを配するとともに、都市計画道路からグラウンド面までスロープで登ることもでき、周囲への安全性やバリアフリーにも配慮しています。

東京ひなたやまキャンパスでは、2022 年 3 月に「桜美林芸術文化ホール」が竣工されました。桜美林芸術文化ホールは東京ひなたやまキャンパスの 2 期工事として建設が進められていたもので、キャンパスの顔ともなる施設です。建物内には約 250 人収容のストーンズホール（演劇ホール）、パイプオルガンを備えた約 400 人収容のプロビデンスホール（音楽ホール）の二つの本格的なホールを併設しており、大型展示が可能なギャラリー、近隣地域のみなさまとの交流を目的としたラウンジスペースなどの施設も併設されています。「桜美林芸術文化ホール」は、2022 年 4 月に利用が開始されます。

多摩アカデミーヒルズ（多摩キャンパス）では、2021 年 9 月に、航空・マネジメント学群の新たな拠点となる「（仮称）桜美林大学航空・マネジメント学群新棟」が起工されました。2023 年 4 月の利用開始を目指し、鋭意整備を進めていきます。

JR 横浜線淵野辺駅に隣接しているプラネット淵野辺キャンパス（以下、ＰＦＣ）では、2023 年度からは、同年度に開設予定の「教育探究科学群」の新校舎として利用するほか、幼稚園園児の送迎スペースとしての活用を予定しており、内外装改修や設備機器更新工事を実施いたします。

本学園としては、持続可能な社会の実現に貢献するためにも、老朽化した施設の解体も含めた安全性の確保・長寿命化・省エネルギー対策・脱炭素に向けた取り組みなど、中長期的視点に立った計画・整備を実施し、今後も魅力あるキャンパスづくりを戦略的に推進していきます。

５．桜美林幼稚園の継続

桜美林学園では、第 3 次中期計画の中で、幼児教育から高等教育に至る総合学園構想を掲げ、既存の幼稚園、小学校の枠組みを超えた、新しい幼年・初等教育の枠組みの構築を検討することとしていました。これに伴い、 2020 年 9 月 17 日の定例理事会において、桜美林幼稚園については 2022 年度以降の園児募集停止と、2023 年度の卒園をもって一旦休園することを決定していました。

一方で、半世紀以上にわたって地域社会に向けた幼児教育を継続し、地域から高い評価を受けてきたことに鑑み、改めて幼稚園の継続に向けた検討委員会を学園内に設置し、議論を重ねてきました。

桜美林幼稚園は恒常的支出超過が従来からの課題でした。その改善に向けて幼稚園教員の人件費見直しや学納金の値上げ、補助金収入の増加などの施策の確実な実行を前提として、収支構造は改善が見込まれると結論付けました。

さらに、園児募集の観点からは子育て支援など、社会の要請に応えられる新たな取り組みを行うことで、入園児数の確保が可能と言う見通しを立てました。開園時間の延長や、「ＴＯＫＹＯ子育て応援幼稚園」の認定を受けるなど、福祉面の充実を図っていくことで、より一層、地域社会から支持される幼稚園を目指していきます。また、桜美林大学や桜美林中学校・高等学校との連携をさらに強化し、カリキュラム拡張を行うことで教育の質の向上を図り、総合学園としての魅力を活かした幼児教育・保育を展開していきます。

これらの検討・試算をもって、桜美林学園は改めて、桜美林幼稚園を持続可能な形で継続することを決定しました。

幼児教育は、小学校から高等教育につながる学修の準備段階として重要な役割を果たしています。今後も、質の高い就学前教育を地域社会へ提供していくためにも、過去にとらわれることなく、新たな方向へ向けて発展させていきます。

６．ISO9001（品質マネジメントシステム-要求事項）への取り組み

本学園がこれまで取り組んできた「ワークスタイル改革」をさらに進展させると共に、標準化された業務として定着させるために、2021 年度は法人 5 部署（総務、人事、情報システム、経理、施設管理）から、ISO9001 に準拠した業務改善と個々人の意識改革に取り組み始めました。2022 年度には予備審査を受け、認証登録審査を行う予定です。

プロジェクトチームによる SWOT 分析などを通じ、段階を踏みながら部署ごとで進めることによって、業務マニュアルの相互確認、スタッフ間の課題認識～改善、スタッフ相互による組織目標の再確認をすることで一体感と責任感が醸成される点が大きな意識改革につながると考えています。

現在、業務運用マニュアルの作成並びに ISO9001 の取得にむけて作業中であり、将来的には全学園的に取り組むものとして次の展開を見据えています。本件取り組みについては、ISO 推進顧問を置き、組織全体のファシリテーターとしてその任に当たっていただいております。先に挙げた 5 部署の取組み状況についての進捗状況の確認、および部署・組織として独り立ちできるように内部監査も実施しています。

ISO9001 認証取得の取り組みそのものは決して新しいものではありませんが、その取り組みは改めて個人、組織の業務を見つめ直す振り返りとしても非常に有効であり、今後は如何に PDCA サイクルを回していくかにかかっていると考えます。そのために必要なことは、「継続」であり、日頃よりに個人・組織の業務に課題感をもって取り組むという、意識づくりを醸成することが重要と認識しています。

Ⅴ　アクションプラン

桜美林学園では、16 の事業を重要事業領域として位置付けています。第３次中期目標では、16 の事業ごとに、複数のアクションプランを策定しています。

全 64 個のアクションプランを達成することで、長期ビジョンを実現させていきます。

重要事業領域	事業を所管する組織
1. 教　育　支　援	大　学
2. 学　生　支　援	
3. 就職・キャリアサポート	
4. グ　ロ　ー　バ　ル	
5. ス ポ ー ツ 推　進	
6. 学　生　募　集	
7. 研 究 ・ 産 学 連 携	
8. 中 学 校 ・ 高 等 学 校	中学校・高等学校
9. 幼　稚　園	幼 稚 園
10. 地 域 ・ 社 会 貢 献	学　園
11. 校　友　・　寄　付	
12. 広　報	
13. キ ャ ン パ ス 整　備	
14. Ｉ　Ｃ　Ｔ　推　進	
15. 人　事	
16. 財　政　基　盤	

2021 年度は、各アクションプランの実現に向けて、組織横断的にプロジェクト化を行い、継続的に検討・実行を進めてきました。今後も学園一体となって機動的に取り組んでいきます。なお、事業領域ごとに設定した KPI 目標値および 2021 年度の実績値は、桜美林学園公式 WEB ページに掲載しています（https://www.obirin.jp/100th/vision/mb9v5b00000026gd-att/actionplan_kpi_1.pdf）。

また、桜美林学園では、持続可能な社会の実現に資するために、2015 年９月の国連総会で採択された『持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals：ＳＤＧｓ）』への取り組みを強化していきます。各事業が掲げたアクションプランを実行することで、どの目標の達成に貢献するかを、アイコンにより示しています。

1．　教育支援

（１）　教学マネジメントの質向上に向けたシラバス作成

○　シラバスの整備を継続実施することで、学生に対して教育方針や計画を明示出来る環境を整備しています。2021 年度は、シラバスの内容に授業時間外学修の内容を盛り込むとともに、授業で使用する言語についても明示することで、学生が授業の内容について履修登録時に明確に理解できるようにしました。

（２）　教育課程の体系化推進

○　科目ナンバリングの再定義を行い、「科目の管理」が目的となっていた現行の体系から、国内外の単位互換の容易化、学生自身の興味や関心による履修の体系化などを推進するための、本来の科目ナンバリングの目的に合致した新しい科目ナンバリングシステムの導入を行いました。

○　引き続き、カリキュラムマップ、カリキュラムツリーの整備を推進するとともに、教学システムを利用した学生ポートフォリオの可視化を進めます。

（３）　ＩＲ機能を活用した学生満足度の向上

○　2021 年度は、授業改善アンケートに加え、在学生および卒業生の価値観モデルの調査を実施し、学生の感じ方と大学の考え方の間に生じているギャップを明確化することができました。

○　引き続き、授業改善アンケート、学生満足度調査、卒業生アンケートを実施・分析し、結果を今後の各施策の立案時に活用することで、学生満足度の高い授業の手法の追求および全学的な学生満足度の向上につなげます。また、各種アンケートの回収率向上に向けた施策も同時に実施します。

2．　学生支援

（１）　キャンパスコミュニティデザインの再構築

○　新型コロナウイルス感染症の影響により、学生同士のリアルな接触が減少し、比例して学生コミュニティも減少傾向にあります。これを解決するため、情報管理面、危機管理面も勘案し、大学内で完結するクローズドＳＮＳコミュニティプラットフォームを形成しました。

（２）　学生データ一元管理による学生サービスの向上

○　2021 年度は、学生サービスの質向上を図るための基盤として、「学生情報データを一元管理する基盤」を構築しました。引き続き、蓄積された学生情報データを分析することで、学生にとって最適なサービスを検討・提供していきます。

（３）　基盤支援の充実

○　2021 年度は、新型コロナウイルスの影響により家計急変やアルバイトができないなどの経済的困窮学生が多く存在したため、短期・緊急的支援事業を展開し、経済的理由による退学・除籍者の低減を図りました。引き続き、学内奨学金の充足活用に取り組むとともに、「貸与型奨学金基金」の設立に向けた取り組みを行います。

○　主に障害学生を対象とした多様性を持った学生、マイノリティとなる学生に対して、専門的な見地からサポートを可能とすることを目的とした「（仮称）ダイバーシティ支援室」の設立について承認が得られました。2023 年度の開設に向け、諸準備を進めていきます。

（４） 後援会・後援会ＯＢ会との連携の強化

○ 2021 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、予定していた事業を全て中止することとなりました。引き続き、新型コロナウイルス感染症の状況を見極めつつ、後援会・ＯＢ会などとの連携強化に向けた取り組みを実施していきます。

３． 就職・キャリアサポート

（１） 各種支援の充実・均質化などによる「就職率①（実就職率）」および「就職率②（就職決定率）」良好性の維持

○ 2021 年度は、全キャンパスのキャリア支援担当専任職員で毎週定例ミーティングを実施し、情報交換を緊密化して各種支援の充実化に努めました。また、キャリア委員および外部委託業者との毎月のオンライン会議の実施、イベント支援、キャリアデザイン授業および個別アドバイジングの連携強化も実施し、各種支援の充実化とキャンパス間のサービスの均質化を実施しました。

（２） 「キャリアアドバイザー制度」による個別相談の充実

○ 2021 年度は、ガイダンス内容および開催時期を各学群の特性に応じた内容に変更することで、各キャンパスの特性に応じたアドバイジング体制の構築を実施しました。

（３） 低学年時からの一貫したキャリア支援、および卒業年度生に対する就活支援の充実

○ 1～2 年生を対象とし、低学年の時期から将来の自身のキャリアについて考えるきっかけとなる授業「キャリアデザインプログラム A・B」や、就業観を醸成するイベントを提供しました。2021 年度は、1～2 年生向けのキャリア支援イベントを単独で 2 回開催し、新型コロナウイルス感染症の影響下で不安を抱える学生のサポートを実施しました。引き続き、「キャリアデザインプログラム A・B」の内容に関しては、年度毎に就活環境などを踏まえたブラッシュアップを行っていきます。

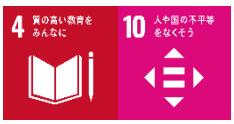
○ 3 年生を対象とし、就職活動を意識した、より実践的な内容である「キャリアデザインプログラム C・D」を提供しました。

○ 卒業年度生を対象とし、大学独自の学内合同説明会の開催に加え、他大学との合同やハローワークと連携により、各種就職支援イベントを提供しました。

（４） 留学生に対するキャリア支援・就職支援の充実

○ オンラインを活用した、3～5 回シリーズの就職支援イベントを実施することで、帰国後新型コロナウイルス感染症の影響により再入国ができない留学生なども含めて支援を行いました。また、新宿キャンパスと連携し、日本語力養成講座も実施し、留学生の就職支援の充実化を図りました。

４． グローバル



（１） （受入）オンライン上の交流を含む国際学生交流の推進

○ 新型コロナウイルス感染症の影響により、留学生の受け入れが困難になったことを受け、オンラインによる国際交流を促進しました。2021 年度は、国立研究開発法人科学技術振興機構の実施する「さくらサイエンスプログラム」への申請に挑戦し、9 件の申請が採択され、224 名の学生をオンラインで受け入れました。これにより、大学の教育・研究力を海外に発信するとともに、中学校・高等学校におけるオンライン交流へとつなげることができました。

（２） （派遣）オンライン上の交流を含む国際学生交流の推進

○ 2020 年度に引き続き、オンラインコミュニティの育成、交流並びにオンライン留学への参加を促し、延べ約 3,500 名の学生がオンラインイベントに参加しました。また、単位が付与されるオンライン留学については、250 名が参加しました。

○ 一部の国で外国人の受け入れが始まったことを受け、海外への学生派遣を再開し、安全管理と感染症対策を十分に準備し、189 名の学生を海外に派遣しました。

５． スポーツ推進

（１） アスレチックデパートメントの設置に向けた施策

○ 新たにアスレチックデパートメントを設置した日本体育大学を訪問し、担当者から学内においてどのように組織が機能しているか、学内のスポーツ団体における加盟・不加盟とその理由など、先行して取り組んでいる大学へのヒアリングを実施しました。また、本学も加盟している大学スポーツ協会（ＵＮＩＶＡＳ[2]）の活動へ積極的に参加し、先行事例のリサーチを実施しました。

（２） 学生の育成を目的とした「学生支援プログラム」の拡充

○ 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、１年生向け、幹部学生向け、指導者向け、それぞれの研修を主にオンラインで実施しました。また、特別強化クラブ横断型の勉強会を予定していたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、各特別強化クラブでのオンラインを利用した勉強会に切り替え実施しました。

（３） マーケティング・プロモーション活動の強化

○ 野球部、バレーボール部、弓道部の好成績が出された際に、募金室と連動して、多くの寄付を集める活動を実施しました。特に、ＳＮＳを利用した活動から、多くのＯＢ/ＯＧにも認識をいただき、多額の寄付を集めることが出来ました。また、来年度に向けて、新たな寄付を集める仕組み（ふるさと募金型）の商品開発を募金室とともに実施しました。

（４） スポーツ施設やスポーツ関連イベントの整備・管理・運営

○ 大学だけでなく、中学校・高等学校のクラブ活動において利用するスポーツ施設のスケジュール管理を新たに実施することで、多くのクラブがより効率的に、限りある施設を有効活用することが可能となりました。

○ 毎年行われているスポーツフェスタにおいては、2021 年度もオンラインでの実施となりましたたが、多くの方々に学生が制作した映像を視聴いただくことが出来ました。

（５） 特別強化クラブ指導者の指導力向上

○ ＵＮＩＶＡＳに対する理解を深めることを目的として、特別強化クラブの指導者向け研修を 2022 年１月に実施しました。また、2022 年３月には、コンプライアンス研修を実施し、より安心安全な活動環境を提供するための学習機会を各クラブ指導者向けに提供しました。

（６） 優秀な高校生に対するリクルート力の向上

○ 2021 年度に、新しくスポーツ特待生制度を創設し、競技だけでなく学業においても優秀な高校生の獲得につなげる基盤の構築を行いました。

---

[2] ＵＮＩＶＡＳとは、一般社団法人 大学スポーツ協会(https://www.univas.jp/)のことです。2019 年３月に設立され、大学スポーツの振興と参画人口拡大に向けた活動を行っています。

6.　学生募集

（1）　志願者の安定的確保

○ 2021 年度は、「探究入試」（Spiral）や、大学入学共通テスト利用選抜における他学群併願の割引制度などを導入するとともに、全学群・専修等の学びの動画配信、タイムリーな受験生・高校教員向け情報の配信などを通じ、全体的な受験生人口の減少に加え、新型コロナウイルス感染症の影響による地方からの受験生が減少するなかでも、一定程度の総志願者を確保することができました。

（2）　育成プログラムによる志願者層の質的向上

○ 主体的かつ、探究的なアプローチで考えることのできる高校生との接点を、「ディスカバ！[3]」を軸として形成強化を図りました。2021 年度は、「ディスカバ！」のプログラムを 39 種類制作しました。また、年間で 32 校の高等学校における「総合的な探究の時間」への「ディスカバ！for School」の本格的な提供も強化することで、延べ 11,564 名の参加を得ることができました。特に、大学入試につながる「総合・推薦型入試準備セミナー」への個人参加、学校開催の要望は根強く、自らの学習や活動内容、大学で学ぶ理由や学修計画などの言語化は質的な向上に資する取り組みに位置づけられます。

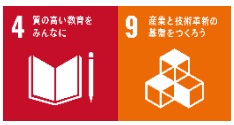
（3）　グローバル化を推し進める学生募集活動の強化

○ 国内の日本語学校での説明会に積極的に参加するとともに、韓国リエゾンオフィス[4]との連携や留学生の受験対策講座などの取り組みを通じ、一定程度の入学者を確保することができました。

（4）　学生データ一元管理を活用した学生募集広報活動の基盤作り

○ 2021 年度は、「MyPage」および「MyPage⁺」の改修、くわえて 2022 年度に向けた資料請求から入学までの受験生情報が一元化できるための経路や取得する情報の整備に着手しました。引き続き、資料請求から卒業までのデータを組み合わせ、志願者の量的・質的な確保につながるデータ抽出ができる基盤整備を行います。

7.　研究・産学連携



（1）　外部資金の獲得強化

○ 外部競争的資金の申請件数、採択件数、採択率それぞれの向上を目的として、2019 年度から制度化した学内学術研究振興費のより有効な活用を目指し、同振興費制度の検証を続けています。2021 年度からは研究者がより積極的に競争的資金獲得を目指すよう啓発を行うとともに、本学における学術研究のさらなる強化・推進を進めています。外部競争的資金の採択率が全国平均を上回ることをひとつの目標として、引き続き環境の整備を進めていく予定です。

（2）　総合研究機構における戦略的事業運営と補助金獲得

○ 既存の研究部門（プロジェクト）の円滑な運営を補助し、各研究部門の年度内活動は 2021 年度年間報告書としてまとめています。課題となっている既存の研究部門の在り方、より効率的な運営

[3] ディスカバ！とは、桜美林大学が運営する高校生のためのキャリア支援プロジェクト(https://discova.jp/about/)のことです。

[4] 韓国リエゾンオフィスとは、株式会社ライセンスアカデミー・ソウル支社と提携し、韓国国内の学生募集、高校、大学・短大、専門大学校、日本語学校などとの連携強化を図るために開設されたリエゾンオフィスのことです。

体制の構築は引き続き検討を進めていきます。また「経常費補助金特別補助研究施設運営経費」の補助上限額の獲得を目指し、上記（1）とのシナジー効果を目的として、学内学術研究振興費制度の改善および充実化の検討を関係会議体において進めました。

（３） 寄付講座の充実による学びの多い教育機会の提供

○ 関連部署および関連学群、担当教員との講義内容の調整、寄付講座提案～申し込み～実施のプロセスの確定、業務分担についての情報と意識の共有を行い、各部署、各学群、各教員が個別に、企業向けに提案を実施しました。また、提案資料をさらにブラッシュアップさせ、効果的な提案が行える方策を実施しました。

８． 中学校・高等学校

（１） 教育課程の実質的見直しに伴う改革

○ 生徒募集では、近年の定員を大きく上回る入学者を迎えました。2022 年度の入試は、中学 157 名・高校 135 名（外部進学者）程度の入学者数を見据えた上で、教育環境の質を担保できるような体制作りに着手しました。

○ 教育課程の見直しや授業数最適化、今後の中学校・高等学校の課外活動を検討するためのタスクフォースを設置し議論を重ねました。2022 年度の高校入学生から各コース（国公立コース・特別進学コース・進学コース）の授業時間数を週 34 時間に統一し、生徒の主体的な学習意欲を引き出す学習支援体制を整えました。

（２） 新校舎建設計画の検討

○ 築 50 年を経過し、老朽化が進む中学校・高等学校校舎もある中、2025 年度の新校舎竣工に向けて、建設計画の検討を進めました。「新しい時代の要請に応えた教育の見直しや特色ある学校教育の展開」「経費の削減などを達成する経営効率化」を踏まえて、ＩＣＴ教育も十分に対応することができる新校舎建設を目指す方針に決定しました。

○ 2021 年度から施設整備費・教育充実費の増収を図るなど、新校舎建設のための資金計画を策定・実行しました。

（３） 教育課程改革に基づく教員の人事諸制度の整備

○ コンサルティング会社と業務提携を行い、他校の取り組み事例を参照しながら、中学校・高等学校教員の働きかたの見直しと、人事諸制度適正化のための検討を進めました。

○ 教員の「就労実態に見合った規定の見直し」のために、３６協定の締結や、変形労働時間制の採用などを実施しました。また、2022 年度より「早期退職制度」を導入するための準備を行うなど、働き方改革を進めました。

○ 教育課程の見直しや授業数最適化も含めた一連の改革によって、教員一人ひとりが得ることのできる時間を各自の研修に充て、各教員のスキルアップを実現するための土台作りを行いました。

９．　幼稚園

（１）　収支構造の改善

○ 本学園における幼児教育の重要性が再認識され、経営改善計画とともに運営の継続が決定されました。収支構造の改善につながる施策を、2024 年度から導入するための検討を始めました。

（２）　定員の確保

○ 募集活動が遅れたため 2022 年度入園者は 29 人（募集人員 40 人）に留まりました。2022 年度以降の募集力強化のための検討に着手しました。

（３）　社会の要求に応える幼稚園改革 1・ＴＯＫＹＯ子育て応援幼稚園

○ 2023 年度の開設に向けて、場所および人員の確保に向けて構想段階に入りました。

（４）　社会の要求に応える幼稚園改革 2・預かり保育の充実

○ 2021 年度の預かり保育利用者は延べ 5,573 人でした。働く保護者の支援として、2022 年度以降も拡充を図っていきます。

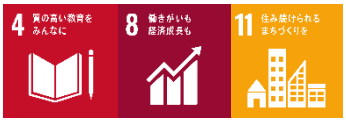
（５）　社会の要求に応える幼稚園改革 3・新しい教育方法の導入

○ 異年齢保育について教員研修などを実施し、2022 年度から全体を 4 クラス（学年別では各学年 2 クラス、計 6 クラス）で運営することに決定しました。

（６）　社会の要求に応える幼稚園改革 4・育つ場としての幼稚園活用

○ 大学との連携事業の一つとして、2022 年度子育て広場などの実施に向け、大学健康福祉学群保育専修教員と数回にわたり、打ち合わせを行いました。また、桜美林高校生のボランティア受入れを行いました。

１０．　地域・社会貢献



（１）　学園価値向上のために、地域貢献事業の整理と拡大を図る

○ ＦＣ町田ゼルビアへの支援と連携事業により地域貢献を実施しました。

○ サービス・ラーニングセンターとの連絡会議を開催し、意見交換を行いました。同時に、継続的に情報共有する体制を構築し、さらなる地域貢献の実施に向けた基盤づくりを行いました。

（２）　産・官・学・民のニーズに積極的に応える、連携・協働の強化

○ 大学コンソーシアム八王子、多摩ネットワーク、さがまちコンソーシアムへの参加により、生涯学習講座の提供と講師派遣を実施しました。また、淵野辺周辺自治体との地域連携も進めました。

○ 産・官・学・民のマッチング件数は 37 件となりました。主な活動主体は以下のとおりです。

・相模原市町田市市民大学
・関戸地球大学院
・ＵＲ都市機構団地キャラバン
・わがまちタウンマップ
・オリンピック・パラリンピック（大学間連携による協力）
・さがまちカレッジ
・にこにこ健康フェスティバル

（３） 教育プログラムと地域コミュニティとの関係強化による、地域連携の推進

○ スポーツフェスタの開催や、地域活動への学生ボランティア派遣を通じて、教育プログラムと地域コミュニティの関係強化を行いました。

○ 山崎団地、木曽団地、忠生地区でのイベント協力を行いました。主な開催イベントは以下のとおりです。

・合唱寸劇水戸黄門
・演奏会
・子供サイエンス教室
・ＯＡＣＵ団体演技披露

１１． 校友・寄付

（１） 学園同窓会と大学校友会の事業・業務効率化

○ 校友会の再編を行い、一般社団法人として設置しました。

○ 会員管理システムを導入し、来年度に向けた管理体制を構築しました。

○ 同窓会の窓口を校友課と一本化することで、円滑な組織運営を行う体制作りを進めました。

（２） 会員名簿のデータ管理体制の構築・整備

○ 同窓会事務局において、組織整理のために定期的なデータ更新作業を実施しました。2022 年 3 月時点で 95,670 名分の会員名簿があり、このうち 64%分の会員データについて最新化が完了し、学内で管理できるようにデータ整備を行いました。

（３） 学園および大学への帰属意識と寄付金額の向上

○ ホームカミングデーや月一ホムカミといった定期的なイベントを継続実施しました。

（４） 寄付メニューの拡充および属性毎のアプローチ強化

○ 寄付者のニーズ把握のため、卒業生や寄付者に対するアンケート調査を実施しました。その結果、特にニーズが強かった返礼品付き寄付「ふるさと桜募金」の返礼品数の拡充に努めました。

○ 卒業生組織に対しては個別のプロジェクトごとに寄付依頼を行うなど、支援が目に見える形でのアプローチを意識して行いました。

○ 中学校・高等学校・大学の新入生向け寄付の実施や、１００周年記念募金の企画、立案を行うなど、寄付者のニーズに合った施策を展開しました。

１２． 広報

（１） 次の１００年に向けた新たなブランディング戦略の策定と展開

○ 2021 年 5 月に迎えた創立１００周年に合わせてブランディング広報を実施しました。版画を用いた特徴的なデザインを活用して１００周年をビジュアライズし、他法人との差別化を図りました。

○ SNS や新聞、交通広告など幅広い広告展開を行い、１００周年を幅広いステークホルダーに向けて情報発信しました。

（２） デジタルマーケティングによる学園のＰＲ活動の強化

○ 大学ＳＮＳにおいては Twitter、Instagram、Facebook を用いた情報発信を積極的に行い、各

ＳＮＳや桜美林学園公式Ｗｅｂサイト群、紙媒体との連携を図りました。営業日における毎日の情報発信を原則に、各ＳＮＳの特性にあった内容、および閲覧者とのコミュニケーションを生み出す内容を意識した投稿を行いました。利用者とのコミュニケーションを活性化することでエンゲージメントの向上を図りました。

○ 在学生・卒業生、教員や学園内各部署からの情報発信依頼を受け付け、取材・記事制作・各媒体による発信を行いました。また、集約した情報を選定し、町田記者会やＷｅｂサイト、ＳＮＳへプレスリリースを発信し、メディア掲載率を向上させました。

○ 学園で初めての『統合報告書』を制作・発行しました。「第１回日経統合報告書アワード 2021」では、特に制作に注力した「価値創造プロセス」とその実現のための「マテリアリティ抽出」の項目において、審査員が満点を入れるなどの高い評価を受けました。

（３） 桜美林学園公式Ｗｅｂサイトのリニューアル

○ 2020 年度にリニューアルした中学校・高等学校Ｗｅｂサイトの本格的な運用を開始しました。また、独立していた大学院Ｗｅｂサイトを、学園公式Ｗｅｂサイトへ組み込むことで、情報の集約を図るべく、2022 年５月での実現に向けて対応を開始しました。

○ 既存の学園公式Ｗｅｂサイトでは、タイムリーなニュース掲載やコンテンツの拡充を行い、重要な情報基盤として安定的な運用を行いました。本学園における教育・研究のブランディングの一環として、人物（在学生、卒業生、教員）を紹介するコンテンツや、１００周年情報の拡充を実施しました。

○ 2023 年に学園公式Ｗｅｂサイトの更新時期を迎えるため、リニューアル計画の策定に向けて、最新動向および好事例などのリサーチを実施しました。

１３． キャンパス整備

（１） 教育研究施設整備計画（キャンパス拠点化整備）

○ 桜美林芸術文化ホールと中学校・高等学校ロードサイドグラウンドが完成を迎え、教育施設の更なる拡充を実現しました。

○ キャンパス拠点化を一層進めるべく、ＰＦＣ改修計画の検討および発注準備を行いました。

○ 学園の財政状況を勘案したキャンパス整備計画における優先順位の見直しを図りました。また、既存施設の設備においては、ライフサイクルコストの視点から改修・保全・更新工事を実施することで、建物の資産価値の維持・向上を実現しました。

○ 学園の中長期計画実現に向け、本学園の理念および教育研究の高度化・グローバル化などの戦略を踏まえた「キャンパスの目指すべき姿」を具現化すべく、「キャンパス整備マスタープラン」の策定を開始しました。

（２） 教育研究施設の長寿命化（既存建物ＬＣＣ[5]計画）

○ 学園校舎建物・設備機器類の保全と更新対策として、町田キャンパス内の「亦説館・其中館・同窓会館・生協会館」について、建物解体準備および跡地の整備計画に着手するとともに、安全性の確保・長寿命化・省エネルギーなどの視点も踏まえ、下記の対策を行いました。

[5] LCC（Life-Cycle Cost）とは、建物のライフサイクルにわたって発生する費用のことで、計画・設計・施工から、その建物の維持管理・最終的な解体・廃棄までに要する費用の総額です。

・旧ナルド棟解体撤去工事
・一粒館屋上防水工事
・又賜体育館階段防水工事
・太平館給水ユニットポンプ分解整備
・荊冠堂給水ユニットメンテナンス
・サレンバーガー館教室内ＡＶ機器更新
・幼稚園改修

（３） 施設改修・計画による環境への貢献

○ 空調機器の高効率化、環境負荷削減、ランニングコスト削減を実現するために、各種設備・機器の更新準備として、下記の対応を行いました。
・桜美林芸術文化ホールへの最新機種導入手配
・明々館旧機種空調機器選別調査と更新計画策定
・ＰＦＣ旧機種空調機器の更新計画策定

（４） オンキャンパスとオフキャンパスにおける教育施設設備の充実

○ オンライン授業支援として、下記の対応を行いました。
・サレンバーガー館ＡＶ機器（プロジェクタ・スクリーンなど）の更新
・学而館ＡＶ機器の更新準備

１４． ＩＣＴ推進

（１） 各種サーバの「オンプレミス化・クラウド化」へのルール整備

○ 既存および新規サービスの内容や条件を精査し、費用対効果やセキュリティ観点などを総合的に考慮し、オンプレミス化をするか、クラウド化をするか判断する必要があるため、判断のためのルール整備に着手しました。

○ 既存サーバの更新サイクルやサービス内容、システム要件を分析し、新規導入予定のサービスを含め、今後のサーバ導入および更新の予定を立てました。

（２） 学内外の問合せに対するサービスレベルの最適化

○ 入学前の生徒向け、および大学在校生向けのチャットボットを運用し、生徒および学生の満足度向上を図りました。また、更新頻度を３カ月に１回とし、問い合わせが多い質問に対する回答を重点的に作成し、品質の向上に努めました。

○ 2022 以降、システム関連の問い合わせを受け付けるチャットボットを導入するために、運用方法の整備や、学内他部署への展開に向けた準備を行いました。

（３） 教職員のＩＣＴリテラシーの向上

○ ＩＣＴリテラシー向上に関連する研修内容の選定や開発のための準備を行い、併せて人事部が提供する職員研修制度との連携方針を定めました。

○ 業務提携しているコンサルティング会社による、情報システム部内の研修を４回(延べ 27 人)実施し、職員の知識向上を図りました。

（４） オンライン授業対応（高速通信の導入の検討）

○ 2022 以降のオンライン授業やハイブリッド授業に対応するための基盤を整えました。具体的には、無線用のインターネット回線を 2Gbps 帯域保証回線に更新し、2020 年度からの２年計画で実施し

ていた全キャンパスの無線アクセスポイント更新が完了しました。

（５） 入試から就職までの学生情報の一元化

○ 2025 年度に、教務基幹システム（ＧＡＫＵＥＮ）のリプレースを行うための準備に着手しました。具体的には、次期教務システムのあるべき姿とリプレース方法の検討に着手し、ロードマップの策定を実施しました。

１５． 人事

（１） 経営戦略と連動した戦略人事機能強化

○ 人事業務効率化の実現、および人件費シミュレーションやタレントマネジメントといったデータ利活用を可能とするために、教職員のデータを一元管理する「人事システム」の導入プロジェクトを推進しました。2022 年度 6 月の稼働に向けて、学園内の人事情報の整備や要件定義などを行いました。経営計画と連動した戦略人事の早期実現のための基盤を固めました。

○ 2021 年度から取り組みを開始したＩＳＯ９００１（品質マネジメントシステム-要求事項）の申請準備の中で、業務マニュアルの見直しに着手しました。

（２） 大学教員の人事制度適正化プロジェクトの推進

○ 教員採用計画を従来よりも早い時期に着手し、教育組織で作成した計画案に対して、人件費や職位構成などを加味し、議論を通して精度を高めるようにしました。

○ 昇任基準について再確認などを行いました。

（３） 中学校・高等学校教員の人事制度適正化プロジェクトの推進

○ 人事コンサルタントと協業しながら、新たな人事制度の策定を検討しました。プロジェクトの第 1 フェーズの結果報告を、中学校・高等学校の執行部に対して行い、連携体制を強化しました。

（４） 働きがい改革プロジェクトの推進

○ 時間帯有給制度の制度設計を行いました。2022 年度から運用を開始し、教職員のワークライフバランスの向上を達成します。

（５） 労働生産性向上プロジェクト

○ 在宅ワークやスライドワークなど、多様な働きかたを推進し、集中的に仕事に取り組める体制を整備しました。

○ アルバイト学生と職員との間で業務を適切に配分することで、学園全体の生産性向上を図る「ＯＮ ＣＡＭＰＵＳ ＪＯＢ」の取り組みを推進しました。具体的には、アルバイト学生の管理業務自体を、アルバイト学生にも担えるように業務設計を行い、学生たち自身で自律的運用を実施するための準備を進めました。併せて、学生への給与支払業務と予算管理を一本化する運用に変更するなど、本取り組みをさらに拡充させていくための各種制度設計、および基盤作りを進めました。

１６． 財政基盤

（１） 人件費・教育研究経費を適切な水準に統制し、持続安定的な教学運営体制を構築する

○ 人件費比率は 47.3%（KPI：50%）、教育研究経費比率は 33.9%（KPI：33%）、事業活動収支差額比率は 6.0%（KPI：3%）となり、KPI を達成しました。

収入面で、新型コロナウイルス感染症の長期化による事業収入関連の減少が大きく、財政基盤の強化に向けて、付随収益活動の展開について検討を進めていきます。

○ 在学生向けの「学費収納システム」を開発し、2022 年度春学期の大学学費請求より稼働しました。本報告書作成時点（2022 年 5 月）での学費未納者数が前年比で半減するなど、目に見える成果が上がっており、学費未納問題の解決に向けて大きく前進しました。

○ 2022 年度当初予算をふまえ、学園全体の財政健全化が喫緊の課題として認識され、改善プロジェクトに着手した段階です。今後、課題別に機動的なプロジェクトチームを編成し、その検討結果を早急に実行フェーズへ移行します。

（２） 中長期的な財政規律により財務基盤を強化し、奨学金の原資となる基金の充実を通じて、運用益を獲得する

○ 財政規律の指標の一環である外部負債比率は 30.4%（KPI：31%）となり、KPI を達成しました。

○ 資産運用については運用資産の性質に合わせて、株式型や相場変動リスクヘッジ実装型の投資信託の導入、インフレ・為替リスクを念頭に日本企業のドル建て債券の導入を行いました。運用資産の利率は全体平均で前年度比 0.23%上昇しました。

（３） 外部から本学園へのニーズを集約し、学園が有するリソースの活用と併せて、収入構造の多角化を実現する

○ 2021 年度は、文部科学省の大学改革推進等補助金(デジタル活用高度専門人材育成事業)「デジタルと専門分野の掛け合わせによる産業ＤＸをけん引する高度専門人材育成事業」が採択されました。また、本学の強みである老年学・健康福祉の領域では、東北大学が主幹校を務めるプロジェクトに継続して分担校として参画しており、こうした複数の省庁の競争的資金にも目を向けています。

○ 学園全体としての外部ニーズの集約機能・体制については、直近の競争的資金の採択を契機として、継続的に外部資金の獲得を実現するため、前述の財政健全化に関する改善プロジェクトの中で検討課題として掲げていく予定です。

Ⅵ　決算の状況

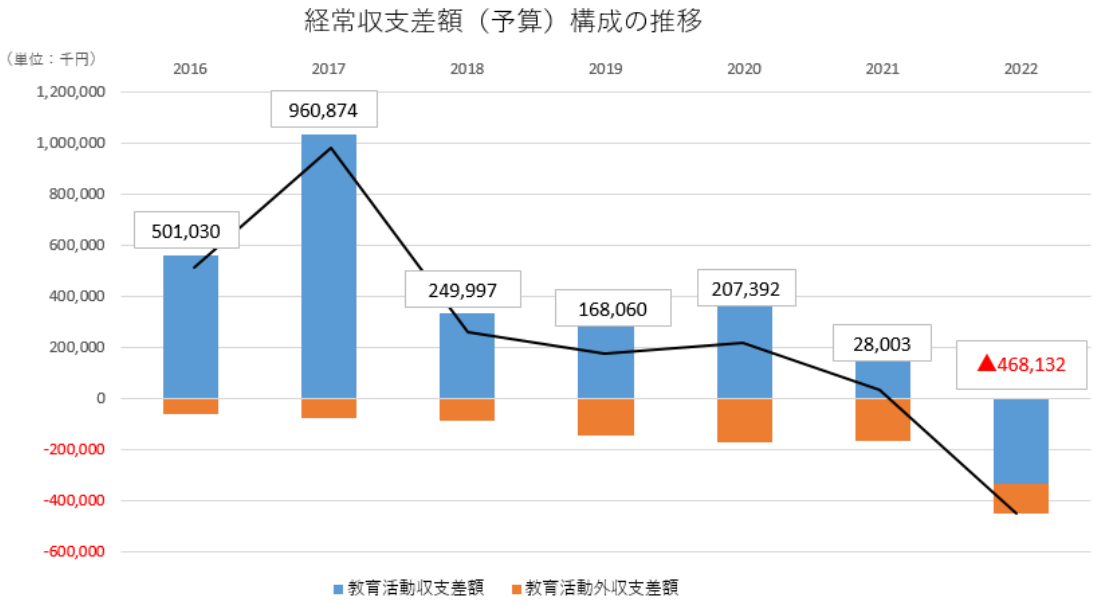
1．事業活動収支計算書

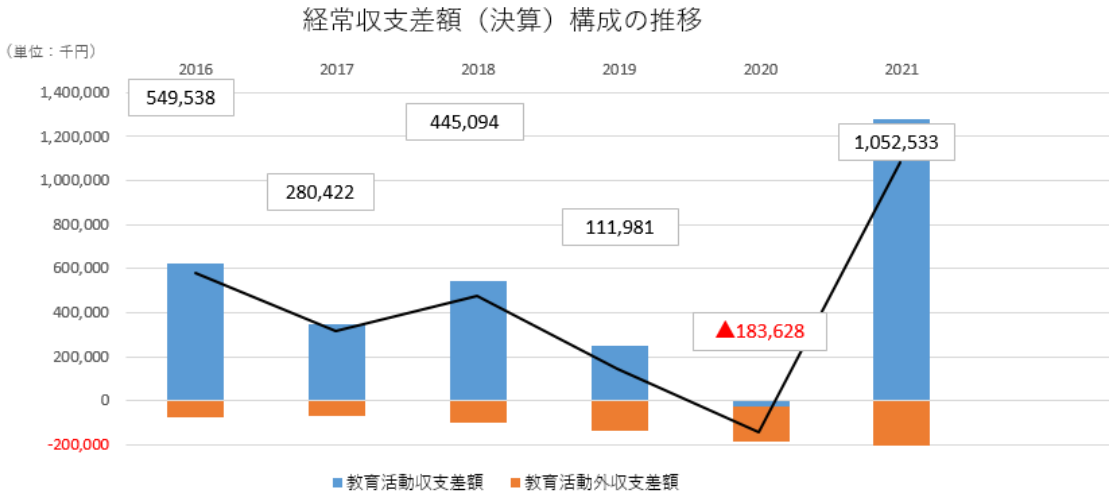
2021 年度の各部門別の事業活動収支計算書は次の通りとなりました（表の単位は百万円）。

	全体					
		法人	大学	高校	中学	幼稚園
教育活動収入	17,640	7	15,536	1,528	572	97
（前期比）	（+576）	（△ 16）	（+406）	（+292）	（△ 19）	（+14）
学生生徒等納付金	14,540	0	13,184	937	370	50
（前期比）	（+648）	（+0）	（+497）	（+150）	（△ 10）	（+11）
手数料	345	0	303	21	20	0
（前期比）	（△ 86）	（△ 4）	（△ 59）	（△ 18）	（△ 5）	（+0）
教育活動支出	16,359	336	13,931	1,368	571	154
（前期比）	（△ 727）	（△ 17）	（△ 821）	（+135）	（△ 38）	（+13）
人件費	8,365	227	6,610	993	425	109
（前期比）	（△ 51）	（+8）	（△ 138）	（+104）	（△ 34）	（+9）
教育研究経費	6,005	0	5,594	286	105	20
（前期比）	（△ 748）	（△ 0）	（△ 782）	（+26）	（+4）	（+3）
管理経費	1,989	108	1,727	89	41	25
（前期比）	（+72）	（△ 24）	（+100）	（+4）	（△ 8）	（+0）
教育活動収支差額	1,281	△ 329	1,605	60	2	△ 57
（前期比）	（+1,304）	（+0）	（+1,227）	（+57）	（+19）	（+1）
教育活動外収支差額	△ 229	△ 0	△ 229	0	0	0
（前期比）	（△ 68）	（△ 0）	（△ 68）	（△ 0）	（+0）	（+0）
経常収支差額	1,053	△ 329	1,376	60	2	△ 57
（前期比）	（+1,236）	（+1）	（+1,159）	（+56）	（+19）	（+1）
特別収支差額	20	△ 0	0	10	0	10
（前期比）	（△ 2,625）	（△ 0）	（△ 2,643）	（+9）	（+0）	（+9）
基本金組入前当年度収支差額	1,073	△ 329	1,376	70	2	△ 47
（前期比）	（+1,234）	（△ 329）	（+1,538）	（+70）	（+2）	（△ 47）

２．収支状況の推移と今後の方針

（１）予算･決算別収支状況の推移





○ 「経常収支差額」は「教育活動収支差額」と「教育活動外収支差額」の合計であり、折れ線グラフと囲み数値で示しています。各収支差額はそれぞれ収入額から支出額を差し引いたものです。

○ 2021 年度の当初予算策定時点では、新型コロナウイルス感染症対策への財政措置を講じつつ、年度下半期より教育研究活動を徐々に再開、という想定で予算編成を行いましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が 2022 年 3 月まで継続し、予定していた教育研究活動の一部が中止あるいは 2022 年度以降へ繰り延べとなった結果、2021 年度の平均予算執行率は約 85%に留まりました。

○ 収入面については、大学の学生数の増加、文部科学省の補助事業である「デジタルと専門分野の掛け合わせによる産業ＤＸをけん引する高度専門人材育成事業」の採択、私立大学等経常費補助金の増加等により、教育活動収入は前年度比 576 百万円の増加となりました。

○ 以上の結果、2021 年度の決算状況としては、当初予算では 24 百万円としていた基本金組入前収支差額は 1,073 百万円となり、事業活動収支差額比率は 6.0%となりました。

○ 事業活動収支の結果、2021 年度末の学園全体の総資産は 73,896 百万円となり、約 1 万 2 千人の学生生徒・園児の学習環境として必要となる資産規模を保有しています。

（2）今後の財政方針

○ 2021 年度の事業活動収支は上記のとおりとなりましたが、これは年度内の活動の中止・繰り延べという特殊要因による所が大きく、その影響は 2022 年度予算に及びます。そのため、2022 年度の各事業活動の遂行及び予算執行にあたっては、持続安定的な財政の実現に向けて取り組むべき課題が多々あります。

○ 特に、新型コロナウイルス感染症の長期化により、寮運営等の補助活動や公開講座等運営は大きな制約を受け、従来型の事業展開の限界が見え始めています。また、現在休止状態の研修施設は、営業停止と施設売却の方針を定め、一部の研修施設は売却が成約しました。事業活動の在り方についてもポストコロナ時代を見据えた検討を重ねています。

○ そのような状況下においても、2022 年度は「国際交流事業の再開」「学群におけるカリキュラム改革や学生データ一元化の推進」「AI・ICT を活用した新しい教育環境の整備」「2023 年度開設準備中の新学群のプロモーション・学生募集活動の強化」「多摩キャンパスの航空・マネジメント学群新棟の整備」「学園の有形無形のリソースの最大化による外部収入獲得強化」等の重点事業があり、これらを推進していく上でも「選択と集中」が重要と認識しています。

○ 大学のキャンパス拠点化が展開期から安定稼働期へと移行することに備えて、運営体制の効率化・合理化等を図り、厳しい外部環境下においても時代のニーズに適った教育研究活動を持続安定的に継続出来る財政の実現に向けて、諸施策に着手してまいります。