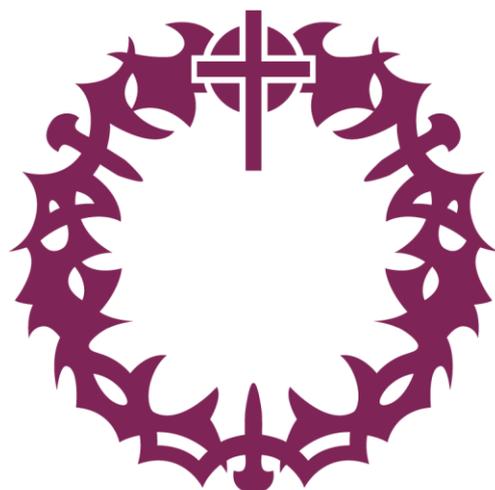


# 2022 年度 事業計画書

---



J. F. Oberlin

	ページ
I 理事長メッセージ .....	1
II 桜美林学園の目指す姿 .....	2
III 2022 年度の重点事業 .....	4
IV アクションプラン .....	8
V 財政計画 .....	20



# 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」を使命としながら、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 年は 18 歳人口が 112.1 万人ですが、10 年後の 2032 年には約 10 万人もの減少となる 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。さらには新たなウイルスによる世界的感染拡大など、世界情勢も急激に変化する時代でもあります。学園では一昨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。2022 年度の事業計画に基づき、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計画を遂行してまいります。

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。

学園では昨年の 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。

今後はこれまで関わりを持ていなかったステークホルダーの皆様も含めて、社会価値の共創に向けて対話させていただき、よりオープンな学園としてまいります。

桜美林学園には誰もがのびのびと主体的に学べる環境、答えを共に見つけようとする姿勢が息づいていると感じています。予測困難な時代の中、いつの時代でも変わらない建学の精神に基づきながら、時代の変化と社会のニーズに応じて提供する教育内容を柔軟に変え、教育、さらには社会全体のより良い未来に向けて、学園一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様におかれましても、同じ社会の一員として、お力添えいただけますと幸いです。

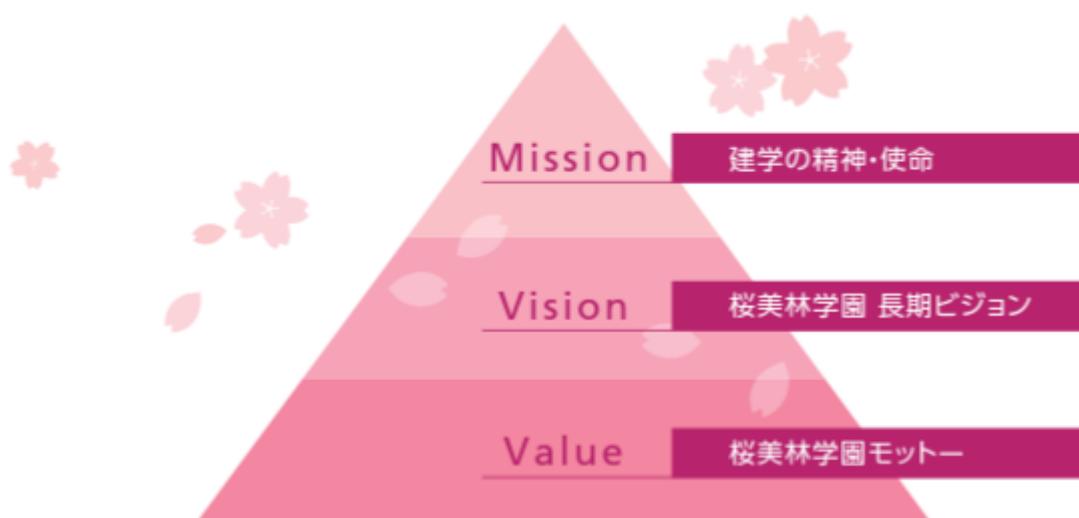
桜美林学園 理事長  
小池 一夫

## Ⅱ 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、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。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する。

「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、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く。

(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」

自らを自由に解放し、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、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。

# Ⅲ 2022年度の重点事業

## 1. 新学群開設

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

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。この学群は、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<sup>1</sup>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ばせる教育の開発」が求められています。

新学群では、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。

開設に向けては、2021年10月に、文部科学省の大学設置分科会専門委員会（教育学・保育学）へ事前相談を行い、2021年12月末に「届出による設置が可能」との回答を得ました。

これを受けて、2022年3月から4月にかけて、収容定員関係学則変更認可申請と新学群設置届出を行うために、現在も準備を進めています。2022年6月下旬に収容定員増の認可および新学群設置の受理がされる予定です。

新学群に関する「設置構想準備中」の広報は、2021年度より既に、大学のWebサイト上で展開しています。認可および受理後からの順調な学生募集につなげられるよう、認知拡大の施策を継続していきます。

その他、開設のための各種手続き、および教育・運営体制の整備を引き続き行っていきます。

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。

---

<sup>1</sup> 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. キャンパス拠点化**

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、キャンパス拠点化を進めてきました。

現在、町田キャンパスではリベラルアーツ学群、健康福祉学群、グローバル・コミュニケーション学群が教育研究を展開しています。開学当初から展開してきた伝統あるキャンパスではあるものの、老朽化が進む施設・建物もあり、取り壊しや改修が急務となっています。2022年度以降も、継続して建物維持保全のための改修工事などを行い、在学生の教育環境の質向上と、安全確保を図ります。

2019年4月に東京都新宿区に開設した新宿キャンパスは、ビジネスマネジメント学群の拠点として、企業や地域との連携を重視した実践的教育を強化しています。

2020年4月に開設した東京ひなたやまキャンパスは、芸術文化学群の拠点として、地域と共生しながらの芸術文化の創造や、地域との交流・発信の場となる開かれたキャンパスを目指していきます。2022年4月には、同キャンパス内に学生の成果発表の場として、新たに「桜美林芸術文化ホール」を開設します。授業利用や学生の自主活動、および地域・社会に開かれたホールの有効利用を促進することで、学生の学修成果の向上と、地域貢献のさらなる拡大を図っていきます。

2020年4月に開設した多摩アカデミーヒルズ（多摩キャンパス）では、航空・マネジメント学群が教育活動を展開しています。特に、当学群生のうち、フライト・オペレーション（パイロット養成）コースを履修する学生は、全寮制のもとで、当キャンパスを「生活と学修」双方の拠点としています。学生の生活と学びの質向上のため、2023年4月には「多摩キャンパス新棟」の開設を予定しており、2022年度も継続して施工を進めていきます。

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いるため、2022年度は内外装改修や設備機器更新工事を実施することで開設準備を進めていきます。

これまで取り組んできたキャンパス拠点化は、上記の取り組みをもって、ハード面に関しては一定の完成を迎えます。

一方で、ソフト面の課題が見えてきた時期でもあります。学園としては各キャンパスの学生に対して一定程度均質のサービスを提供する責務がありますが、提供体制については課題が残ります。また、各キャンパスでの事務執行についても、合理化・効率化の余地がありますので、ICT活用や経費執行一括化を見据えながら、運用を整理していきます。

さらに、持続可能な社会の実現に貢献するためにも、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。

## **3. EMIRの実現**

EM(Enrollment Management) IRを実現し、教育内容や学生支援体制の高度化を達成するための柱と位置づけます。

現在、各部署の各システムで分散管理している「学生情報データ」を連携し、一元管理する基盤を構築中です。在学中の履修情報や成績情報はもちろんのこと、入学前の「資料請求」の段階から卒業後の「就職」に関する学生情報データを組み合わせ、分析していくことで、学生にとって最適なサービスを提供することが可能となります。

例えば、学生個々のバックグラウンドに寄り添った、きめ細やかなフォローを行うことができますようになります。また、卒業生の帰属意識や学園に対する期待をデータ化し、在学時の履修傾向などを分析することで、モデルケースとなる学びの道筋を可視化していきます。

この実現に向けて、2021年度はシステム基盤の構築を進めました。具体的には、大学 IR システムの導入、および学内基幹システムとの連携、終身番号付与機能の構築などを行いました。併せて、取り組みの意義や現状を、学内に共有する期間としてきました。2022年度からは、段階的に運用を開始していきながら、当基盤への参加システムやデータの増加を学内に呼びかけ、データ基盤の拡充につなげていきます。同時に、基本的なデータ活用のスキル・マインド育成を構成員に対して行っていきます。

また、上記の基盤構築と並行して、「価値観モデル（在學生）」と「コミュニティ参加意識モデル（卒業生など）」の調査を進めてきました。桜美林学園について感じていることや、期待することなどについて、在學生・卒業生を対象に、各1万人規模のアンケートを実施しました。またその結果をもとに、プロジェクトメンバーがワークショップ形式で、現状把握や活用シーンの想定を行いました。今後も取り組みを続けることで、桜美林学園に求められる価値をモデル化していきます。定量的分析を行うデータ基盤と併せて、定性的なモデル分析を行うことで、ステークホルダーにとっての価値を多面的に追究していきます。

少子化や経済低迷といった、学校にとって厳しい外部環境に加えて、民間企業をはじめとするさまざまな組織・個人が、オンラインでの学習機会を提供しています。このような事業環境の中、学生募集から始まり、教育支援、厚生補導、就職支援といった一貫した取り組みをもって、大学にしか出来ない学生サービスを提供していく必要があります。今後も学園全体が一丸となって、在學生や卒業生、各ステークホルダーの期待に応える施策を打ち出していきます。

#### **4. 100周年記念事業**

2021年5月29日、桜美林学園は創立100周年を迎えました。これまでの100年の歴史を総括するとともに、次の100年に向けて、さらなる発展と進化を目指していきます。

2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により、大きな行事は差し控えて来ましたが、学内外のステークホルダーに、100周年を迎えたことを広く伝えるための活動をしてきました。

節目となる2021年5月29日にはSNSに100周年広告を掲示し、同年11月には、新聞や交通広告など、さまざまな媒体で広告を掲示しました。また、各キャンパスにも横断幕や懸垂幕を設置しています。

2022年度は、PR活動をさらに強化するための施策として、ECサイトによる大学グッズ販売を展開する予定です。在學生や卒業生、さらには地域の人にとっても魅力的なグッズの企画、制作を進めています。また、販売によって獲得した収益は、学生の奨学金基金へ充当することを予定しています。

加えて、2022年4月より「100周年記念募金」の返礼品をさらに魅力的なものにするるとともに、効果的なプロモーションを行うことで、募金事業を発展させていき、奨学金基金の拡充を図ります。メディアなどからも注目を集めた「ふるさと桜募金」についても、返礼品の品揃えを拡大し、卒業生や地域の方々の事業に貢献しつつ、在學生の学びの充実にもつなげるというWin-Winの関係を築き、桜美林学園を軸とした寄付文化の醸成を目指します。

2022年5月29日には、100周年記念式典を執り行います。前後して4月には東京ひなたやまキャンパスで「桜美林芸術文化ホール」をオープンします。ここでは、音楽分野、演劇分野にフォーカスしたイベントも併せて企画中です。芸術文化学群の在學生の学びと活動を促進する機会にしています。

今後も、次の100年に向けた新たなブランディング戦略を策定、実行していきます。在學生・卒業生の愛校心や、関係者の一体感を醸成することで、「オール桜美林」体制の強固な基盤を築き、学園のイメージアップや、認知の拡大を図ります。

## **5. ISO9001（品質マネジメント）活用による業務効率化の推進**

2021年度から、ISO9001（品質マネジメントシステム-要求事項）の取り組みを開始しています。まずは法人本部内の一部の部署（総務部・人事部・経理部・施設管理部・情報システム部）から着手しており、将来的には学園全体へと展開していくことを目標としています。

業務効率化推進のために、以下の5つの目的および目指すべき成果を掲げています。

- (1) 業務の洗い出し＝ムリ・ムダ・ムラの低減と働き方改革の推進
- (2) 設定した目標達成を目指す仕組みづくりと運用方法の改善
- (3) 業務運用上のリスクにスキル意識向上と対応方法の改善
- (4) コンプライアンス浸透、管理の透明化と健全化、内部統制や社会的責任などの取り組みを目指した業務運用体制の改善
- (5) 「目指す姿」や「解決したい課題」に取り組める「自律型人材」の育成

目的達成のためには、日々の業務を行いながら、「業務マニュアルの相互確認」「職員間での課題共有および改善に向けた協議」「組織目標の再確認」といった取り組みを、継続実施する必要があります。まずは部署単位で小さく開始することによって、成功事例を蓄積していき、職員の一体感や責任感の醸成につなげていきます。

これにより、職場環境の向上と、経費削減を実現することで、学生サービスの質向上へとつなげていきます。

また、全体のファシリテーターとして「ISO推進顧問」を置くなど、推進体制の構築も順次進めています。先行部署の進捗確認や内部監査研修の立ち上げなどにも着手しています。2022年度内に、日本品質保証機構からの予備審査を受け、認証登録審査を行う予定です。

桜美林学園では、ISO9001取得へ向けた取り組みを、改めて個人や組織の業務を改善する機会として位置付けています。この取り組みを通じて、学園内の業務全体に対してPDCAサイクルを回していけるような基盤を整え、不断の業務改善を可能にする仕組みを作ります。

## Ⅳ 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. ICT推進	
15. 人事	
16. 財政基盤	

アクションプランは、事業を担当する各組織の独力によって達成することは難しく、組織横断的にプロジェクト化を行い、継続的に検討・実行を進めていく必要があります。今後も学園一体となって機動的に取り組んでいきます。

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する。具体的には、「科目のナンバリング表示」「アクティブ・ラーニングの実施有無」「ディプロマ・ポリシーに対する当該科目の重要度や比重」「授業時間外学修の具体的な取り組み」と言った項目を、シラバスに取り入れていく。
  - ルーブリック指標<sup>2</sup>を軸とした成績評価を可能とするように整備を進め、学修目標の明確化による教育の質向上を図る。
  - 上記の内容を可視化するために、シラバスとeポートフォリオの連動コンセプトを完成させる。
- (2) 教育課程の体系化推進
  - カリキュラムツリー<sup>3</sup>の再構築、およびカリキュラムと時間割の体系化を進めることにより、学生の学修成果を検証出来る環境を整備する。
  - 学生が自身の学修歴や活動歴を記録し、社会に向けて取り組みや成果をアピール出来るようにするために、eポートフォリオの運用方法を整備する。
- (3) I R機能を活用した学生満足度の向上
  - 授業評価アンケートを実施・分析し、学生満足度の高い授業の手法を追求する。教員に対するF D研修に活用することで、授業の質向上につなげる。
  - 学生満足度アンケートを実施・分析し、結果を今後の各施策の立案時に活用することで、全学的な学生満足度の向上につなげる。
- (4) オンライン教育を活用した新たな授業形態の促進
  - 対面授業とオンライン授業を組み合わせることで、授業内容に応じた最適かつ効率的な学修環境を提供する。履修人数や教室サイズに影響を受けない新しい授業方法の確立を目指す。
  - 正課外の講座にもオンライン授業の手法を活用し、幅広い受講者層を獲得する。

## 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を進める
  - デジタルコミュニティコンテンツを展開し、キャンパスの所在や時間的な制約に関わらず、学生が相互に良い影響を与え合える居場所を作る。また、学生生活の満足度向上を中退者の低減につなげる。
  - 学内専用SNS（オンラインプラットフォーム）を構築し、学生のコミュニティ形成の場として提供する。コロナ禍により減少した「対面による学生コミュニティ」をオンラインで補完することで、学生の社会性と人間性の育成に寄与する。コロナ禍の収束後も、当SNSを活用していけるようなデザインにする。

<sup>2</sup> ルーブリック指標とは、評価基準や特定の達成レベルを設定して、学修成果を評価する基準です。

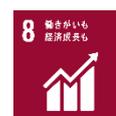
(参考) 学修の在り方について文部科学省：

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/112/shiryo/\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/06/1371753\\_10.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/112/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/06/06/1371753_10.pdf)

<sup>3</sup> カリキュラムツリーとは、「授業科目」と「教育目標」を関連付けて、体系的に示した表のことです。ディプロマ・ポリシーに基づき、卒業までに身につけるべき能力が、どの科目に関連するのかが分かるようになります。

- 各キャンパスにおける学生団体の「公認団体加入率」を向上させる。
- (2) 学生データ一元管理による学生サービスの向上
  - 2021 年度に整備を行った「学生情報データを一元管理する基盤」を活用し、学生サービスの質向上を図る。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・提供する。並行して、データ基盤の拡充につなげていくために、当基盤への参加システム・データの増加を推進し、より高度な分析を行えるようにしていく。また、基本的なデータ活用のスキル・マインド育成を構成員に対して行っていく。
- (3) 基盤支援の充実
  - 「貸与型奨学金（エイド）」の実現に向けた取り組みを行う。具体的には、校友課、募金室と連携して寄付教育の展開を図り、「奨学金基金」に資金が循環するスキーム構築を目指す。
  - 「産学連携」を進めることにより、学生活動と連動した寄付推進を行う。獲得した寄付金を奨学金基金の原資とすることで、将来的な財源の確保につなげる。
  - 学生健康診断を例年通り滞りなく実施し、受診率を高める。
  - 各キャンパスの保健衛生支援室を継続運営し、学生が健康維持と自己管理の知識や生活習慣を身につけ、一人ひとりが安心安全で健全な学生生活を送ることが出来るようにサポートを行う。学校医の来校頻度を従前の倍に増やし（原則週 1 回）、新型コロナウイルスをはじめとした感染症をはじめ、日々の健康相談の対応を強化する。
  - 各キャンパスの学生相談室を継続運営し、学生の精神衛生向上によって、学生生活への適応向上や学内外活動への参加促進を図り、不適応やメンタルヘルス危機などの問題を防止するようにサポートを行う。
  - 2023 年度より、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を支援する目的の「ダイバーシティ支援室（仮称）」を設立する。2022 年度は準備段階として準備室を設置し、状況を鑑みて可能であれば 2022 年度 9 月からの試行運用を行う。
  - 2023 年度から、「健康支援センター（仮称）」を開設し、上記 3 室（保健衛生支援室、学生相談室、ダイバーシティ支援室（仮称））が連携を取りながら、学生の心とからだの支援を行える体制を構築する計画がある。2022 年度は、開設に向けて、関係規程や職務分掌の整備などの準備を進める。
- (4) 後援会・後援会OB会との連携の強化
  - 6 月から 8 月までの期間で、全国約 20 か所を訪問し、保護者懇談会を開催する。保護者に対して、大学や学群の取り組み、就職情報の提供を行う。
  - 10 月の大学祭では、地元の名産品を販売する物産展を開催する。当日は、全国各地の保護者代表を招集し、連携を強化する。・後援会研修会を 2023 年 2 月に町田キャンパスで実施する。効果的な研修ならびに関係者との連携強化を実現するために、年度内に実施内容の検討を行う。

### 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
  - 授業科目「キャリアデザインプログラム」、アドバイザー制度による面談、キャリアフェスタ、学内合同企業説明会をはじめとした各種イベント間の連携を強化し、全体として質の高い就職支援を提供する。ま

た、各学群の特色に応じた就職支援を実施しつつも、ベースとなる就職支援は全学群の学生に対して均質に提供する。

- 各種就職支援イベントについて、オンラインイベントを軸に展開し、アプリを活用した広報を戦略的に行うことで、利便性と参加率を向上させ、就職率の向上につなげる。
  - インターンシップ参加に向けた各種支援や情報提供の充実を図ることで、就職率の向上につなげる。
  - 学生と企業のマッチングイベントを、採用に直結する最重要イベントとして位置付ける。特設ホームページの設置や動画配信など、オンラインを駆使して運営の充実を図ることで、就職率向上につなげる。また、企業の人事担当者と良好な関係を構築し、優良企業と学生とのマッチングにつなげる。
- (2) 「キャリアアドバイザー制度」による個別相談の充実
- サービス向上のためにアンケートを実施し、結果を検証することで改善を図り、学生とキャリアアドバイザーとの信頼関係強化を目指す。
- (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年生には、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ていく。「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い、前年度よりも質を向上させる。
  - 3年生次から、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」の提供、アドバイザー制度による面談、キャリアフェスタ、学内合同企業説明会をはじめとした各種イベントなどを実施し、効果的・戦略的な就職活動の支援を行う。
- (4) 留学生に対するキャリア支援・就職支援の充実
- 「キャリアデザインプログラム C・D」の留学生専用クラス、また、外国人留学生向けセミナーや講座を実施することで、日本の採用における文化や慣例、新卒一括採用スケジュールなど、就業感の醸成、就職活動の支援を行う。

## 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
- 留学生のニーズが「短期留学」へシフトすることを意識し、サマーセッション・ウィンターセッションといった短期プログラム、および「さくらサイエンス<sup>4</sup>」による短期受入を開拓する。前者は収益事業として、後者は桜美林学園の国際力・教育力・研究力を海外にアピールするエンジンとして進展させる。
  - 1セメスター型や1年間型留学の受け入れ、およびサマーセッションの受け入れなどで、支出を上回る収入を獲得する。
  - コロナ禍の収束を見据えた学生モビリティの再開を前提に、短期留学の受け入れをさらに加速させる。
- (2) (派遣) オンライン上の交流を含む国際学生交流の推進
- コロナ禍による経済低迷が、本学学生の留学費用原資にも影響を及ぼしていることを踏まえて、相対的に費用が安い短期プログラムを開拓し、学生が国際交流を行える機会を拡大する。

<sup>4</sup> さくらサイエンスとは、産官学の緊密な連携により、海外の国・地域の優秀な青少年に、日本の先端的な科学技術に触れる機会を提供する、国立研究開発法人科学技術振興機構の (<https://ssp.jst.go.jp/>) 事業のことです。この事業を通じて、①科学技術イノベーションに貢献し得る優秀な人材の養成・確保および継続的交流、②日本の教育研究機関のグローバル化、③日本と海外の国・地域との友好関係の強化を実現し、日本および世界の科学技術イノベーションの発展に貢献していきます。

- 中期型派遣を「桜美林学園の国際教育の中心」に位置づける方針に沿って展開を進める。アメリカやイギリスなどから、物価水準の安い国へ派遣先シフトを検討する。
- (3) 2026年度末までに、外国語による科目数を全体の20%
  - 時代変化を踏まえて、カリキュラム改革の方向性、および外国語による専修科目履修の重要性を改めて各学群と協議し、目標の再設定を踏まえて、将来的な取り組み方針を検討する。

## 5. スポーツ推進



- (1) アスレチックデパートメント（以下、AD）設置に向けた施策
  - 国内他校で先行的にADを設置している事例や、海外の大学におけるADの役割・機能などを2022年度中に調査し、学園内の意見を参考にしながら、本学におけるADの位置づけ、役割や機能、設置に向けたプロセスといった事項を整理する。
  - リーグに所属するクラブの1部継続、駅伝チーム箱根予選会20位以内を達成する。
- (2) 学生の育成を目的とした「学生支援プログラム」の拡充
  - 所属学生や指導者向けの研修を実施し、個々だけでなく組織として成長するためのきっかけを受講者へ与えられるようにする。
  - 強化クラブ横断的に、「特別強化所属学生向け勉強会（Study Hall）」を実施する。特に、1年生や成績が芳しくない学生をメインの対象とした学修支援を再開し、目標である「強化クラブ全所属学生平均GPA2.4」を達成する。
  - 指導者研修会（年2回）、幹部研修会（年2回）、1年生向け研修会（年1回）、2年生向け研修会（年1回）を実施する。
- (3) マーケティング・プロモーション活動の強化
  - 「スポーツ振興資金」の認知度を高めるために、より多くのステークホルダーへ向けて広報活動を展開する。広報課や募金室と連携し、SNSなど、さまざまなチャネルを活用していく。スポーツの活躍に対してタイムリーな募集活動を実施していく。
  - 企業や法人に対する協賛セールス活動を実施し、獲得した資金をスポーツ支援のための原資として充当する。
- (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
  - スポーツフェスタを対面実施し、来場者300人を目標としてプロモーションを行う。
  - 特別強化クラブの公式戦の応援活動・応援環境サポートを行う。全学生の10%の公式戦来場を目指す。
- (5) 特別強化クラブ指導者の指導力向上
  - より多くのクラブに専任指導者を設置し、本学における4年間で、アスリートとしてのみならず、卒業後も活躍するためのスキルを学修する機会を創出する。
- (6) 優秀な高校生に対するリクルート力の向上
  - 2021年度に制定した新たな奨学金制度を活用しながら、全国規模で勧誘活動を実施していき、優秀な高校生の入学につなげる。

## 6. 学生募集



- (1) 志願者の安定的確保
  - 総合型、学校推薦型を利用した大学への進学者数が増加する一方、コロナ禍などの影響で、地方を含めた全国の大学へと、受験生が分散する傾向にある。これを踏まえて、本学園の認知や資料請求の段階から、出願までのプロセスを見直すことで、学生募集の構造を体系化し、出願率の向上を図る。
  - 総合型、学校推薦型での入学者の安定確保の観点から 2,750～3,000 人を志願者目標としつつ、全選抜における総志願者数は 1.2～1.3 万人を目標とする。
- (2) 育成プログラムによる志願者層の質的向上
  - 「ディスカバ！」を通して、低学年に「キャリア支援や探究学修のプログラム」を積極的に提供し、生徒への早期接触の段階から育成機会を創出する。また、高校 3 年生に提供している入試対策セミナーなどの再設計を行い、志望学群などのマッチングを強化する。「ディスカバ！」などのプログラム参加者数については全国 1.5 万人を目標とする。
- (3) グローバル化を推し進める学生募集活動の強化
  - コロナ禍の影響により留学生の募集が厳しい状況にある中で、オンラインによる募集活動の流れ（認知・資料請求から出願）、入試の制度設計、データ管理について、未整備のものを構築する。また、コロナ禍の影響が継続することを前提として、留学生 160 人の入学を目標とする。
- (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
  - 資料請求、イベント参加などから出願までのカスタマージャーニーの分析を強化するためのシステム再設計、および集積する情報の再定義を行い、2022 年度以降の学生募集広報の判断材料とする基盤情報、およびシステムの再整備を行う。

## 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実現するために、2019 年度から制度化した「学内学術研究振興費」の有効活用の方法を検討する。
  - 専任教員の半数が、毎年安定的に外部競争的資金の申請を行えるような環境整備、および支援体制構築に取り組む。これにより、2021 年度を上回る採択率を達成する。
- (2) 総合研究機構における戦略的事業運営と補助金獲得
  - 研究部門（プロジェクト）をより効率的・効果的に運用出来るように、研究部門の整備および体制構築に向けた検討を行う。
  - 補助金として「経常費補助金特別補助研究施設運営経費」の上限額獲得を目指す。
  - 学内学術研究振興費制度の改善および充実化を、組織横断的に検討する。
- (3) 寄付講座の充実による学びの多い教育機会の提供
  - 各部署、各学群、各教員が個別に、企業向けに寄付講座の提案を実施するような基盤作りを行う。そのために、関連部署および関連学群、担当教員と講義内容の調整を行う。また、「寄付講座提案から申し込み、実施までのプロセス」を確定させ、業務分担についての情報と意識の共有を行う。

- 提案資料の内容やデザインをブラッシュアップし、有効な提案につなげる。

## 8. 中学校・高等学校



- (1) 教育課程の実質の見直しに伴う改革
  - 教科・科目および分野横断的にディプロマ・ポリシー（国際人の学力）を反映させた教育内容を展開する。
  - 既存の評価軸にとられない多面的な評価を行い、生徒の主体的成長を促す評価システムを構築・実践する。
  - 課外活動を含めて幅と深みのある学校教育を展開する。
  - カリキュラム改革を実施し、自学自習の習慣を身につけると同時に、安易な目標設定をすることなくステップアップしていく仕組みを構築する。
- (2) 新校舎建設計画の検討
  - 新校舎計画のためのプロジェクトチームを発足する。情報システム環境の整備により I C T 教育の展開、および経費最適化による経営の効率化を実現出来るキャンパスにする。
- (3) 教育課程改革に基づく教員の人事諸制度の整備
  - 新学習指導要領に沿った自学自習を念頭に、時間割の再構築を行い、効率的な授業運営と教育の質向上を実現する。
  - 中学校・高等学校教員の就労規程を見直す。2022 年度より「早期退職制度」を導入し、教員の働き方改革を行っていくと同時に、人事諸制度の適正化を図る。
  - 働き方の改革によって捻出した時間を、教員各自のスキルアップの時間に充てることで、さらなる授業の質向上を図る。

## 9. 幼稚園



- (1) 収支構造の改善
  - 2024 年度からの新賃金体系導入に向けた準備を継続して行う。
- (2) 定員の確保
  - コミュニティ誌への掲載・ポスティングの実施・保護者を巻き込む広報・幼稚園 W e b サイトでの発信など、さまざまなチャネルを活用して、ターゲットを絞った広報活動を実施する。
  - 桜美林幼稚園の教育方針を効果的に発信し、地域の子育て世代への訴求力を高める。そのためのコンサルティングや、ブランディング戦略を引き続き行う。
  - 2023 年度新規入園者 40 人の確保、2023 年度未就園児クラス 60 人の確保を目標とする。
  - 未就園児クラスの充実を図る。1 クラス 15 人の体制と、新たに 4 クラスの開設を目標とする。
- (3) 社会の要求に応える幼稚園改革 1・T O K Y O 子育て応援幼稚園
  - 「T O K Y O 子育て応援幼稚園」の申請準備を行う。認定に伴う諸条件について整理し、実現に向けた準備を行う。

- (4) 社会の要求に応える幼稚園改革 2・預かり保育の充実
  - 従前の預かり保育を継続しつつ、預かり保育時間の延長を検討する。実現のための人員構成などを検討する。
  - P F C を活用した預かり保育の促進を図る。要件が整えば前倒して実施する。
- (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
  - 縦割り保育を導入するため教育方法、カリキュラムを検討・展開していく。
- (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
  - 大学保育専修と連携した取り組みを計画する。高等学校の正課授業の中でサービラーニングの受け入れを実施する。大学連携事業は年間 3～4 回程度の実施を目指し、高等学校連携事業は 2、3 学期での実施を目指す。

## 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
  - F C 町田ゼルビアへの支援と連携による地域貢献を継続実施する。
  - 学生の地域事業への積極的な参加を促し、地域活性化を推進する。また、学生の学修機会の創出を行う。
- (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、多摩ネットワークなどとの連携を継続実施し、地元地域（町田市、相模原市、多摩市）の各諸団体との連携による地域貢献を実現する。
  - 地域・社会連携室が外部との窓口になって、外部のニーズと学内リソースのマッチングを行い、地域貢献をより一層推進する。
- (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
  - 地域にある学園としての使命と役割を理解し行動する事で、地域への貢献と学修機会の創出を実現する。

## 11. 校友・寄付



- (1) 学園同窓会と大学校友会の再編
  - 校友会を一般社団法人化し、定款や規程などの整備を進める。
- (2) 各設置校の卒業生組織を設置
  - 同窓会と校友会の組織整理、および役割・位置づけを明確化し、内外から分かりやすい組織体制を実現する。また、同窓会と校友会で協働できる体制を作る。
- (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ームカミといった定期的なイベントを継続実施する。
  - 100周年記念事業とホームカミングデーを同時開催することで、校友同志の交流の場を提供し、卒業生のロイヤリティ向上へつなげ、寄付金の拡大を目指す。
- (4) 寄付メニューの拡充および属性毎のアプローチ強化
  - 校友向けの寄付メニュー（ふるさと桜募金）の告知活動を強化する。ホームカミングデーやリユニオン

などのイベントの開催に合わせて、効果的な告知を行う。

- ふるさと桜募金の返礼品増加など、校友への訴求力を高めるための施策を実施する。
- 奨学金や食糧支援など、校友が直接的に学生・生徒支援を行えるような施策を提案する。
- 100周年記念募金のための特別な趣意書を作成し、主に寄付意識の高い40歳以上の校友に向けて発送する。100周年ならではの返礼品を用意することで、寄付の積み上げを目指す。

## 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

- 100周年ブランディング広報を、新聞、交通、ネットなどの媒体を活用して多面的に実施することで、2022年度実施予定の周年事業の成功を広報面からサポートする。
- 2022年5月に本学のECサイトを開設する。特に、100周年事業に関連させることにより、卒業生へアプローチできるような商品ラインナップを設定する。またSNSを軸にしたプロモーションを展開することで、幅広いステークホルダーに情報発信を行う。

### (2) デジタルマーケティングによる学園のPR活動の強化

- 本学園公式Webサイト群や関連メディアにおける情報を、常に最新化された状態にするとともに、教育・研究に関する情報を充実させることで、SEOの優位性を高める。
- 積極的なSNSでの情報発信・拡散を実施することで、公式Webサイト群・関連メディアへの自然検索による流入を促す。多くのステークホルダーと、本学園との接点を創出し、潜在的志願者層の裾野拡大を図る。
- 教員紹介メディア「百家結集」に、新たに4人を追加する。教員人材の多様さを通して、本学園の教育・研究力を広く訴求するとともに、公式サイト群への新規ユーザーの流入を図る。
- 学生・卒業生紹介メディア「百花繚乱」に、新たに6人の情報を追加し、本学の人材の多彩さをステークホルダーへ訴求する。将来的にオウンドメディアへの展開を意識し、2022年度からは動画に限らずテキスト記事の掲載もできるように環境整備を行う。
- 2023年度から開設となる教育探究科学群をはじめ、各学群の最新情報を、入学部と連携して公式サイトと独立したランディングページに展開する。

### (3) 学園公式Webサイトのリニューアル

- 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情報収集を行う。

## 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）

- 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」を具現化するために、キャンパス整備マスタープランの策定を進める。
- 進行中の「多摩キャンパス新棟建設工事」を2022年度内に完成させ、2023年度4月に開設する。
- 中学校・高等学校の新校舎建設計画の検討を開始する。

- 町田キャンパス内の敷地において「スポーツコンプレックス」建設計画の検討を進める。
- (2) 教育研究施設の長寿命化（既存建物 L C C<sup>5</sup>計画）
  - 「学園校舎建物・設備機器類の保全と更新対策」を継続実施する。具体的には、町田キャンパスの「亦説館・其中館・同窓会館・生協会館」の解体工事への着手、P F C改修工事への着手、および旧桜寮建物の改修計画にも着手する。
- (3) 施設改修・計画による環境への貢献
  - 町田キャンパス内の更新時期を迎えた空調機器類の更新、および P F C キャンパスにおける更新時期を迎えた空調機器類の更新を継続実施する。
- (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
  - 学内教室 A V 設備の計画的更新と授業環境の充実化を進める。

## 14. ICT推進



- (1) 各種サーバの設置基準の整備
  - 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の観点など総合的に考慮し、オンプレミス化をするか、クラウド化をするか判断する。判断のための基準整備を行う。
- (2) 学内外の問合せに対するサービスレベルの最適化
  - 本学園で運用しているチャットボットの更新頻度を上げることで、品質向上を図る。
  - 情報システムに関するチャットボットを追加し、チャットボットの有効性の検証と活用ノウハウを獲得する。
- (3) 教職員の ICTリテラシーの向上
  - 人事部の研修制度とオンライン研修コンテンツを活用し、業務遂行の上で必要となる ITリテラシーレベルの目標を設定する。教職員の情報リテラシーレベルと情報セキュリティ意識の向上を図るため、効果的な研修コンテンツを開発する。
- (4) オンライン授業に適する高速通信回線対応
  - インターネット接続回線について、オンライン授業やハイブリッド授業の拡大による通信量増加に対応するために帯域を拡張する。また、コストパフォーマンス向上のため、現状のネットワーク構成を見直し、インターネット接続環境の高速化計画の策定に着手する。
- (5) 学務系システム更新
  - 学務システムの主な機能とサービス内容の調査を実施する。次期教務システムのあるべき姿や更新方法、およびロードマップを策定する。

<sup>5</sup> 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。



## 15. 人事

- (1) 経営戦略と連動した戦略人事機能強化
  - 人事システムを導入し、各所に点在する人事情報の一元管理を達成する。これにより、業務効率化を図りつつ、データ分析による戦略人事を実現するための基盤とする。
  - 学園内の各部門における適正人数の数値目標を設定する。また、業務委託費の内容確認を行い、実質人件費を抑制する。
- (2) 大学教員の人事制度適正化プロジェクトの推進
  - 学務部・学長室・各学群と連携することで、適切な教員定数を再設定する。設定された人数、および教員に求められる質と量を考慮して、計画的な教員採用を実施する。
- (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
  - 前年度から引き続き、人事コンサルタントと協業しながら、新たな人事制度を策定する。
  - 業務の再分配を実行し、職場環境の改善を行う。
- (4) 幼稚園の人事制度適正化プロジェクトの推進
  - 2024年度からの新賃金体系導入に向けた準備を継続して行う。
- (5) 働きがい改革プロジェクトの推進
  - 在宅勤務・スライドワーク・時間有給休暇制度など、各種支援制度の導入および改善に向けた検討を行い、規程化を進める。
  - 性別や国籍、障害の有無といった個人の属性に関わらず、多様な人材が活躍できる職場環境実現のために、採用・評価の方針を見直し、学園のダイバーシティを推進する。
- (6) 労働生産性向上プロジェクト
  - 各部門の業務整理と併せて適正人数の算定を行う。同時に、時間外労働時間の削減を進める。
  - オンラインを活用して、定期的なSD研修を実施し、各専任職員が担当業務に応じたスキルを身につけ、労働生産性の向上を図る。
  - 学生アルバイト制度（ON CAMPUS JOB）の運用体制を整備し、当制度をこれまで以上に推進することで、職員と学生アルバイトとの業務分担を最適化し、学園全体としての生産性向上を目指す。

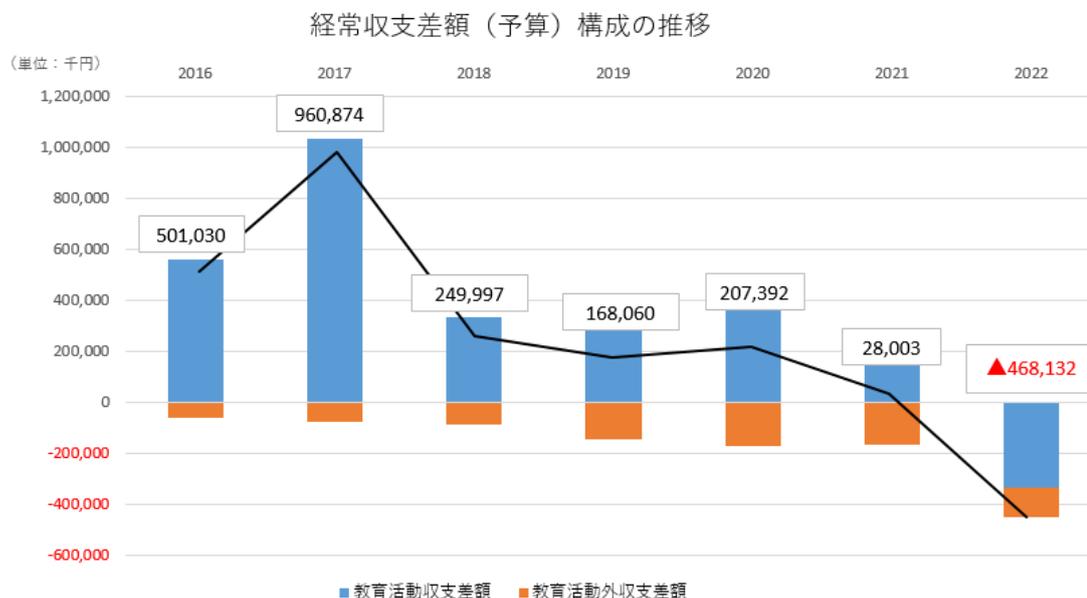
## 16. 財政基盤

- (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
  - 在学生向けの「学費収納システム」を稼働する。また、2023年度から「学費収納のオンライン完全移行」を達成するために各種調整を行う。併せて、出願から入学手続き、在籍時の学費支払を一貫して管理するための、「大学合格者の入学手続き時納付金」機能を実現するための検討を行う。
  - 現行の会計システムを軸に、「電子帳票保存法」に適合した「次期会計システム」の選定を進める。
  - 学園全体としての「調達機能一元化」を達成すべく、全体スキームの検討・設計を進める。
  - 上述の取り組みを通じて、予算編成にあたっての優先事項を可視化し、戦略的予算策定の基盤を構築する。

- (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
- 資産運用に関わる外部環境の変化に応じて、学園資産保全と運用益獲得のバランスを取った運用に取り組む。
  - 退職給与引当金のうち「特定資産への未引当分」について、流動資産より退職給与引当特定資産へ繰入れ運用を行う。
- (3) 外部からの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
- 事業開発部・総合企画部と連携し、学園リソースの有効活用を検討することで、寄付金の増大と収益事業の拡充につなげる。

# V 財政計画

## 1. 収支状況の推移と今後の方針



- 「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。
- 2020年度決算において、経常収支差額がマイナス値となりましたが、これは新型コロナウイルスの感染拡大に伴う公開講座等の事業活動の縮小に伴う収入減や、コロナ禍における教育活動の継続のための支援（無償貸与の情報端末の購入や奨学金支出）に伴う経費増が主な要因です。
- 他方、経常収支に加えて臨時的な収支を示す「特別収支」では、2020年度に四谷キャンパスの売却益があったため、これを加えた基本金組入前の当年度収支差額では、1,461百万円のプラスとなりました。
- 現在もコロナ禍の教育環境への影響は依然として続いています。徹底した感染対策の上での対面授業とオンライン授業を組み合わせたハイブリッド形式により、教育活動は安定して継続していますが、本学園の強みの一つであるグローバル推進の核となる国際交流事業の本格的な再開にはいたっていません。このような厳しい状況下ではありま

すが、本学園ならではの教育の質を維持・向上するために必要な投資を行いつつ、中長期的な財政計画の中で収支均衡と経営体力の向上を図ります。

## 2. 2022 年度予算案の概要

上記の状況や、学園の将来ビジョン等をふまえ、2022 年度予算においては、以下の事項を重点項目として予算措置を行いました。

- 教育活動においては引き続き新型コロナウイルス感染症対応を万全とし、国際交流事業の再開に備えること。将来の教育課題への対応として、学群におけるカリキュラム改革や学生データ一元化、A I ・ I C T を活用した新しい教育環境の整備
- 2023 年度の開設に向けて準備中の新学群のプロモーションと、コロナ禍による教育活動への様々な制約による影響をふまえた学生募集活動の強化
- 施設整備では、2023 年度にオープンする多摩キャンパスの航空・マネジメント学群新棟の整備関連と有形固定資産の将来的な価値保全のための計画的メンテナンス、遊休資産の整理
- 学園の持つ有形無形のリソースの最大化による外部収入獲得の強化に繋がるプロジェクト
- 学園創立 100 周年記念関連事業の展開による桜美林ネットワークの強化と様々な支援の呼びかけ

以上の結果、2022 年度当初予算は、資金収支活動規模が 26,516 百万円、事業活動収支規模が 18,112 百万円となり、基本金組入前事業活動収支差額は 468 百万円のマイナスとなりました。

要因としては、上記重点項目への投資のほか、従来、学園の収入の一角を支えていた事業収入の減少や、経費執行の効率化・合理化対応が途上であることが挙げられます。今後も、第 3 次中期計画を軸に組織運営体制の効率化・合理化等を進め、厳しい外部環境下においても教育研究活動を安定的に継続出来る財政の実現に向けて取り組みます。