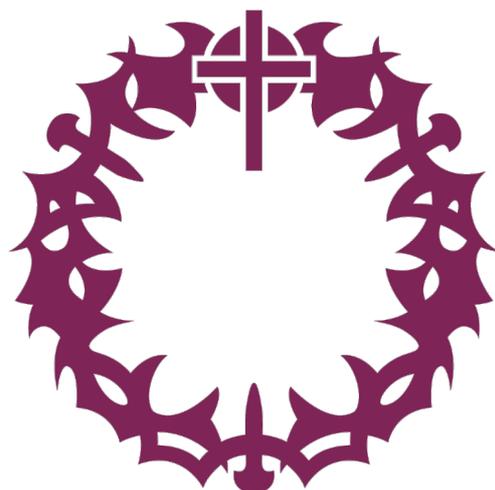


2023 年度 事業計画書



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 2023 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、1921年、創立者・清水安三が中国で設立した小さな学園から始まり、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総合学園へと発展を遂げました。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、教育・研究活動に取り組んでまいりました。



しかし、2020年から始まった新型コロナウイルス禍によって、我々教育機関はその在り方を根底から大きく揺さぶられました。授業のスタイルや海外校との国際交流、学生の課外活動といった全ての局面において、それまで当たり前であったことがもはや当たり前ではなくなり、この約3年間は、教職員も園児・学生たちも、全員が手探りを続けてきた時間でした。

その中にあっても、我々は入園・入学してくる子どもたち、若者たちを守り、育てなければならないという使命に立ち返って、全ての事業の在り方をゼロから見直し、改善・改革を重ねてまいりました。そして今や、ウイズコロナ時代の新たな学校運営を見出しつつあります。

2023年度の事業計画は、既に本学園が掲げている長期ビジョン「Unique & Sharp」の実現を目指し、諸課題の解決を担う各部門が改めてそれぞれの強みや問題点を洗い出し、次に取り組むべき行動（アクションプラン）を導き出した成果によって構成されています。

我々はこの困難な時代にあつてこそ、創立者の精神に寄り添い、このような状況からさらなる飛躍の一步を踏み出すべく、本事業計画書に掲げる様々な活動を力強く推進してまいります。

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。どうか、本学園との関わりを持ち、本事業計画にご関心を抱かれた皆様におかれましても、見守りとお力添えをいただけますと幸いです。

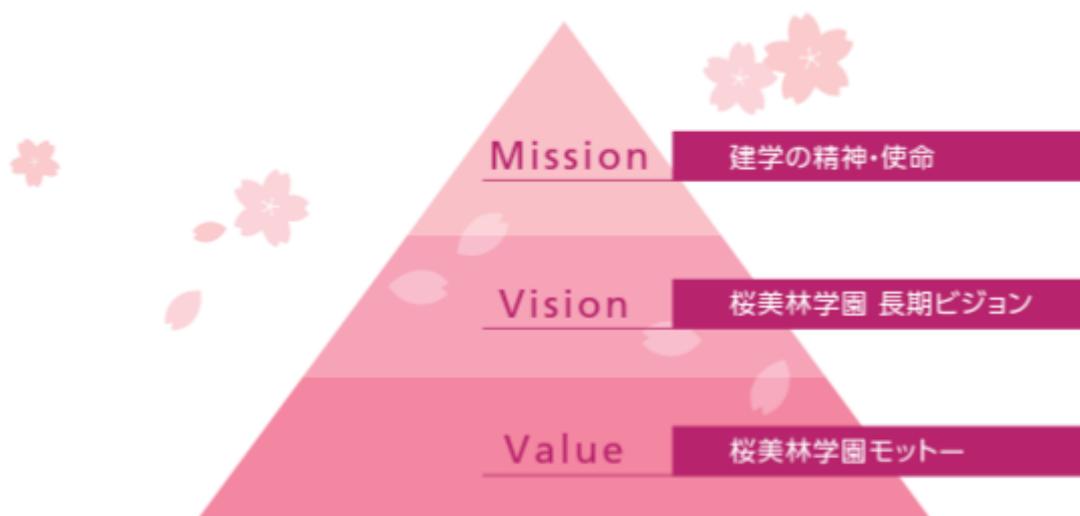
桜美林学園 理事長
小池 一夫

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「キリスト教精神に基づいた、教養豊かな識見の高い国際人を育てたい」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隣人に寄り添える心を持って、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、65のアクションプランとKPIを設定しました。これらの重点計画、アクションプラン、KPIについては、計画期間中の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う情勢変化を反映し、適宜補正を行いました。

Ⅲ 2023年度の重点事業

1. 中長期財政の健全化に向けた経常収支差額の改善

本学園の財政状態については安定的ではあるものの、近年の拠点化事業に伴う土地・施設の新規取得に際し、外部からの資金調達を中心としてこれを実行してきたため、貸借対照表に占める外部負債の割合が大きくなっています。金融機関等に対する約定返済を進めていく上で必要な資金は十分に確保しており、今後もこの状態を維持しますが、一方で今後の新たな展開に向けての投資は、自己資金によるものへと転換していかなければなりません。

この課題に対して迅速かつ実行的に対応するため、本学園は2022年4月に『財政健全化委員会』を立ち上げました。この委員会は、担当常務理事を委員長とした主要部門責任者による『常務委員会』と、これに本学園が重点とする16の事業部門の長を加えた『総会』、そしてこの下で機動的に各課題を検討する複数の『プロジェクトチーム』によって構成されています。

経常的な収入の多くを学生生徒等納付金に依存する学校法人にあっては、その使途の効率化と説明責任の明確化が何よりも重要です。本学園では、プロジェクトチームの検討結果を学園運営に採り入れ、調達コストの低減や目的別財政の可視化、中長期的な財政計画と将来計画との連動など、様々な取り組みを既に開始しています。

ここに到るまで、既に述べたチームが若手職員を中心に構成され、精力的な検討を行ってその結果を報告書として取りまとめ、学園の財政基盤を強固にする上での実効的な施策を提言しています。このような活動を2023年度も継続し、「若手職員が主体的に活動できる場の醸成」と「学校法人として適切なガバナンスの下における意思決定」を強固に結びつけ、スピード感のある改革実行を進めてまいります。

具体的には、経費執行ルールの厳格化や業務委託と人件費とのバランスの精査などに取り組んでおり、これらの検討結果については、実行可能なものから順次着手していきます。

これにより、不測の事態等による特別収支の影響を除いた経常収支において、適切な収支差額を確保するとともに、中長期的には将来投資に向けた財源の強化を実現します。

2023年度を起点として、本課題を今後数年間の学園運営上の継続的な重点事業として掲げ、社会情勢の変動にも耐える強固な財政基盤の確立を目指してまいります。

2. 教育探究科学群の確実な立ち上げと「選ばれる大学」としての魅力の発信

2023年4月、桜美林大学において7番目の新たな学群として、「教育探究科学群教育探究科学類」（本項目において「新学群」という。）を開設します。

新学群は、建学の精神の下、「教育学の豊かな知見に基づき、人間的かつ社会的な諸課題を学術的探究方法によって解決できる知識及び技能を習得し、人や組織の成長のためにリーダーシップを発揮できる人材を養成する」ことを目的としています。

新学群においては、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を展開するため、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、教育学と探究科学の掛け合わせによる新たな教育研究活動を展開します。

開設初年度となる 2023 年度においては、文部科学省に届け出た書類で約束したことを踏まえて第一期生を迎え入れ、授業等の教育研究活動を確実に履行してまいります。また、完成年度までの教育課程とこれに伴う各種取組等についても、確実に履行していくために必要な準備をこれまでの開設準備に引き続き、教員と職員が適切に役割分担して行ってまいります。

一方で、2020 年から始まった新型コロナウイルスの感染拡大や、続くロシアによるウクライナ侵攻は、経済や社会構造の激変のみならず、大学教育ばかりか、入学者選抜にも大きな影響を与えています。

学生募集活動における本学独自の育成プログラムである「ディスカバ！」を通して、主に高校 1、2 年生を対象として「キャリア支援や探究学修のプログラム」に積極的に取り組みます。特に、2022 年度から高等学校学習指導要領において「探究」が必須となったことから、本取組との合致性が極めて高いものであり、これをはじめとしたプログラム参加者数を昨年度以上に増やすことを目標とし、志願者へとつなげます。

また、大学全体で取り組んでいる学生データの一元管理を学生募集活動への活用し、資料請求にはじまり、オープンキャンパスや「ディスカバ！」等のイベント参加、出願、入学に至る学生個人の分析強化を図ります。

これらの活動を通じて本学での「学び」の魅力を発信し、今後も選ばれ続ける大学としての存在感をアピールすることに、重点的、かつ継続的に取り組んでまいります。

3. オンライン教育時代に即した新しい教育体制と学修支援体制の構築

新型コロナウイルス流行に端を発した 2020 年度より、桜美林大学では学修機会の確保を最優先の課題としてオンラインによる授業実施を可能とする情報環境の整備をこれまで行ってきており、バーチャルキャンパスを活用した双方向のリアルタイム・対話形式の授業と同時にハイブリッド形式による授業の展開を行っています。

2023 年度においては、新型コロナウイルス流行の収束を見据えつつ、通学制の大学として対面での授業形態を基本とするものの、このオンラインの仕組みを更に活用し、様々な教育の可能性について検討し、新たな授業形態を促進・展開していきます。例えば長期交換留学を目指す学生に向けて、語学力を高めることを目的としたオンライン学習教材の導入・拡大を図り、また渡航が困難である事情を考慮し、海外からのオンラインを活用した授業と日本での対面授業の組み合わせによる教育を行う事で、新たな形式の留学を促進するなど、柔軟な取り組みを推進していきます。

また、オンデマンド授業の導入についても、教員が授業の内容に応じて最適な方法を組み合わせる事で、より指導や教育内容を充実し、理解度に応じた学習を可能とすることで、学生の学修の質向上に資する事が期待される事から、その実施方法や形態について具体的な検討を進めていきます。

このオンラインを活用した授業の展開には、更なる情報インフラ環境の整備、充実が欠かせないものとなる事から、インターネット回線の利用増加に合わせた回線の増強を行い、安定的な運用が可能な状態を引き続き整備していきます。

加えて、ICT を活用した教育課程の体系化を目的として、カリキュラムマップ、カリキュラムツリーの整備をより一層推進し、教学システムを利用した学生ポートフォリオの構築について、その実現に向けて更なる検討を進め、EMIR への連携をふまえながら、「学修成果の可視化」を実現し、その支援体制を確立していきます。

4. 中高新校舎建設による新たな教育環境の具体的検討

桜美林中学校・高等学校では、2027年度（予定）の竣工を目指して、新校舎建築プロジェクトを立ち上げます。

新校舎は、現代の環境意識や安全面・健康面に配慮した施設環境であることはもちろん、「学び舎」であることを強く意識し、中高一貫教育の新たな拠点として、教育改革を強く意識したものとなることを目指し、2023年度から具体的な検討に入ります。

変化の速度と振幅の著しい現代に応じて、社会を支える人材に求められる知識や能力、価値観といったリテラシーも多様性を兼ね備える必要があります。

仮想空間と現実空間とが共存し、相互に作用し合う「Society5.0時代」において、学習もまた新たな形が要求されています。新たな教育環境の中では、ICT教育の充実を図ると共に学内外に広がる「学びの場」を創出すべく、学習環境ネットワークの整備を進めます。

また、新校舎と既存の環境との融合・再整備を進め、教職員間の円滑な意思疎通を土台として、これまで以上に「中高一貫教育」を推進し、教育力の向上はもとより、中高生の枠を越えた生徒会・部活動等の課外活動の活性化を図ります。

新校舎は単にハードウェアとして存在するだけでなく、そこから生徒が気づきを得て学ぶというソフトウェア的な側面をも有したものとなるよう、検討してまいります。そのためにも、自然環境問題やSDGsの観点を取り入れ、生徒が日々の学校生活を通じてこれからの時代の社会において模範となる態度を体得し、知識と人格の両面から国際人へと成長できるような環境を目指します。

これらの方針は全て、本校が建学の精神として掲げる「キリスト教精神に基づく国際人の育成」の具現化へと繋がっていきます。その結実として、教職員・生徒が一同に会し、心をつなげて祈りを捧げる場も必要であると考えます。まずは、プロジェクトの規模や工期といった枠組みからの設計に取り組む段階であり、外観や教室構成等の詳細について順次検討を進めますが、教育効果と精神的涵養の観点も兼ね備えた校舎を目指すことを常に意識して、重点事業として推進してまいります。

5. 幼稚園における新たな教育方法の展開と、経営改善に向けた施策の実行

国家的な課題でもある少子化の影響は、保育園・幼稚園においても顕在化しており、桜美林幼稚園を取り巻く環境においても例外ではありません。そのような中にあっても、地域に寄り添い、支持される園であり続けることを目指して、2023年度も教育・経営の両面から様々な事業に取り組みます。

2022年度に在園児保護者を対象として実施したアンケートでは、本園が大切にしているモンテッソーリ教育による園児の成長が高く評価されました。そして園児を見守る教職員・保護者の信頼関係も良好であり、お互いの園児教育に対する熱意が本園の教育を支えていることも確認できました。これらの点は、本園の「強み」であると考えます。

2023年度以降も「教育の桜美林幼稚園」としてこの強みを前面に打ち出し、同地域にある他園との差別化を進めてまいります。その上でも、大学・高等学校・中学校を擁する総合学園の中の幼稚園であることは最大限に活かす必要があり、学生・生徒の受け入れや、大学の教育リソースを活用した子育て支援プログラムの実施を計画しています。

また、異年齢保育については導入から2年目を迎えるにあたって、同年齢保育とのバランスやカリキュラムの点検・整備をしっかりと行うことで、保育・教育の効果をさらに引き出していきます。

経営面では、入園前の子育て世帯を対象としたコミュニティ形成や、満3歳児クラスの開設等の取り組みを軸として、近隣地域への訴求力や利便性の向上を図り、安定的な入園者数の確保に努めます。

こうした従来とは異なる取り組みを、近隣地域の方々にも的確にお伝えするためにも、使用するツールやターゲットの設定といった面で、新たな広報戦略が求められます。学園の広報体制とも連携し、イメージを伝えるだけにとどまらず、必要な情報やメッセージを着実に届ける広報を目指します。そして、入園前の段階から園とコミュニケーションを持てる場を築いていくことで、0～2歳児の保護者の方々にも桜美林幼稚園の存在と教育を認知していただく機会を生み出していきます。

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65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。



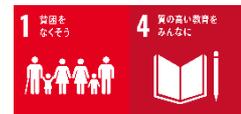
【 大 学 】

1. 教育支援



- (1) カリキュラムの可視化
 - 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継続して整備する。今後は従前の「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取り組み」と言った項目に加えて、予習・復習として求められる内容などを、シラバスに取り入れていく。
- (2) ICTを活用した教育課程の体系化
 - 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。
 - カリキュラムツリー¹の再構築、およびカリキュラムと時間割の体系化を継続して進め、学生の学修成果を検証出来る環境を整備する。
- (3) オンライン教育を活用した新たな授業の促進化
 - 対面・ハイブリッド形式の授業を補完するものとして、オンデマンド教材の開発に着手し、予習・復習を通じた学修内容の定着を強化する。

2. 学生支援



- (1) 学生コミュニティを活性化させ、学生満足度の向上、及び中退・退学比率の低減を行う
 - 対面でのコミュニティ形成に加え、学内専用 SNS「TUNAG」を学生間コミュニケーションの新たなスタンダードとし、学生エンゲージメントを高める。
 - SNS という形式からプッシュ型の情報発信を行い、学生のセレンディピティ（幸福な偶然を引き寄せる力）を高める。
- (2) 課外活動における評価制度を通じて、地域連携、学園貢献、組織運営を学び、学生生活における桜美林の模範学生（ロールモデル）を育成し、学生の活躍を模範として紹介する
 - 各団体における大会成績、平均 GPA、社会貢献、学園貢献、事件件数、提出物・申請物の提出状況等から測る「団体評価制度」を再設計し、O.A.C.U.加盟団体、及び大学公認団体に属する学生を模範学生として指導する。年度ごとに目標点数を定め、意識の改革と成長を促進する。
- (3) 合理的配慮学生の、「社会的障壁」を取り除くことにより、安心・安全な学生生活を保障するとともに修学的な成長につなげる
 - 学生ダイバーシティ支援室を 2024 年 4 月までに本格稼働する。組織としての役割を整備し、教員および関連する部局への理解を促進する。「ディスアビリティサポート」（D サポ）の連携を強化し、修学サポートと学生生活の充実につなげる。学生ニーズを把握した上での建設的な対話と、教学組織・事務部門間の連携を行うことで、職員が、申請学生ひとりひとりの特性に合わせた支援を、学期当初

¹ 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。

から展開する。

- 全教員へ向けて、合理的配慮支援の体制説明会並びに FD を、それぞれ学期毎に開催し、支援事例の紹介等を行う。年間で 3 回の企画を実現する。
- (4) 学内奨学金事業にて、優秀な学生を支援し、桜美林が目指す人材像を育てることで、他の学生の模範(ロールモデル)とする。また、入試広報戦略の一環として、奨学金制度の運用・改定を通して大学の魅力を作る
 - 年度末の成果報告会にて、「全発表者の 60%以上が A 以上の評価を受ける」「1 名以上の学生が S 評価を受ける」という条件の達成を目指し、大学 HP に 1 名以上、学内奨学生をロールモデルとして掲載する。
 - 奨学金制度改定に向け、現行制度の課題と学生ニーズの調査結果、および関連部署・組織へのヒアリング結果を整理・分析する。
- (5) 人生 100 年時代において、本学で学ぶ者が生涯お金に困ることのないように金融リテラシーを向上させ、学納金や大学生活にかかる費用の管理を学生自身で行えるようにする。また、経済的事情により学業継続を諦めることのないように経済的なセーフティネットの仕組みを構築する
 - 日本学生支援機構奨学金利用者について、奨学金や学納金制度の理解度を平均 60%以上にする。説明会等を通じて学生自身の金融リテラシーを高めることで、主体的に家計・学納金納入管理ができる力を養う。
 - 学生が安心して学業を継続するためのセーフティネットを構築するために、学生ニーズ調査・分析を行った上で課題解決に向けた企画を立案する。
 - 奨学金関連の業務について、学内でマニュアル対応する業務と委託先に依頼する業務との分担を明確にし、効率的に業務管理する仕組みを構築する。

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対面も併用しながら展開し、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・ウイ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²」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、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。
 - 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。

5. スポーツ推進



- (1) 総合型選抜（スポーツ）とスポーツ特待生制度を活用した優秀な高校生の確保
- 効果的、効率的な総合型選抜（スポーツ）の活用、およびスポーツ特待生の採用を行う。アスリートとして優れた才能を持つ、学士課程の学生を対象とし、在学中にスポーツ競技力の向上及び学業を両立させることで、他の学生の模範となる人材を育成する。

² 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。

- 奨励金を受ける学生が、学業においては全員が通算 GPA2.0 を達成すると同時に、競技クラブ内の中心的役割を担い、各クラブが目標としているゴールを達成する一役をしっかりと担うことを目指す。
- 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) 学業や私生活の指導も含めた優秀な指導者の確保
 - 特別強化クラブに所属する学生や指導者向けにセミナーを開催し、学生が学業とスポーツの両立を実現するためのサポートを行う。充実した 4 年間の学生生活の中で、将来の糧となる経験をしてもらうための情報提供や、様々な手助けを行う。
 - 1 年生向けのセミナーにおいて、学業との向き合い方について丁寧に説明する。新幹部向けには新しいシーズンに向けて、どのようなチームを作っていくかのロードマップ作成を促す。指導者向けには、学生の学習時間を確保するよう促し、成績不良者には面談を行うなど、サポートを強化する。
- (3) 大学公式 Web サイト、特別強化クラブ Web サイト「桜美林のスポーツ」、その他 SNS を活性化させ、特別強化クラブの活躍の情報発信を充実
 - 学園 Web サイト内の「桜美林のスポーツ」を通じて、特別強化クラブの活躍を認識してもらうきっかけを創出する。各クラブの観戦情報発信や、SNS を通じたコアなファンの育成を通じて、さらに多くのステークホルダーに対して大学、学園の認知度を高めて、ブランド向上に努める。
 - 広報課と連携し、コンテンツおよびクラブごとの Web ページ閲覧数をウォッチする。閲覧数の多いコンテンツやクラブについて解析を行って他のコンテンツに活かす。また、各クラブ SNS との連携を図る。
- (4) スポーツ振興資金（寄付）の活性化
 - 将来的に、大学からの予算だけに頼らず活動を継続できる環境を構築するため、スポーツ振興資金の獲得を目指す（年間目標額を 8,000,000 円）。
 - 年間を通じた募金企画を、募金課と協働で立案する。また各クラブが優秀な成績を収めた時、および大規模な大会の開催時などにタイムリーな募金企画を実施する。
- (5) 学内スポーツ施設の有効活用及び改善と新たな施設計画の策定
 - 学生のスポーツ活動支援体制の充実を図るため、施設・管理部と協業し、スポーツ推進センターおよびスポーツ施設の環境を整備する。
 - 学園スポーツ施設の稼働率（クラブ活動利用の稼働率）75%を目指す。

6. 学生募集

- (1) 学生募集の再構築
 - 本学に興味関心を持つ層の母集団形成から資料請求、イベント参加、出願までのプロセスを可視化するためのシステム導入と管理体制を構築する。
 - 学群や選抜ごとの学生募集広報活動計画を策定し、出願、入学に繋がるプロセスを構築する。
- (2) 学生選抜の再設計
 - 高校までの学びや経験を通して得た、「学びに向かう力」「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」を評価するための学生選抜の設計を行う。
 - 高大接続の観点から「ディスカバ！」等の取り組み過程や実績を評価する学生選抜の設計を行う。
- (3) 国際学生の募集選抜の強化
 - アフター・コロナにおいて、人のモビリティが活発になることを受け、国際学生比率が大学全体の 15% となるよう、計画と具体化に向けた行動に着手する。



- 国際学生募集および選抜の拡充と並行し、各国の教育状況に沿った出願条件、出願プロセス、選抜を再検討する。
- (4) 高大接続の強化
 - 「ディスカバ！」を通して、中高生に「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、育成機会を創出する。
 - 高等学校との接続教育や連携を強化するための高大連携推進事業を推進する。文部科学省が推進する高大接続改革の方針を受けて、今後、新たな入試制度や高大連携推進の取り組みになると考えられる受験生の育成・発掘に関する事業をプロジェクトとして展開し、2023年度以降の入試制度改革につなげる。
- (5) 安定的な学生募集選抜が運営できる組織作り
 - 既存の全学学生募集プロジェクトの機能の見直しと強化をすすめると同時に、アドミッションオフィサーの育成、高校とのリレーション強化に向けた人材、組織づくりを進める。

7. 研究・産学連携



- (1) 外部資金の獲得強化
 - 「競争力のある研究」のブラッシュアップを行うことで、外部資金の獲得強化につなげ、競争的研究費採択率 30%、受託研究件数 10 件を目指す。
 - 外部資金獲得の前提として、各専任教員（研究者）の専門性に応じた裁量的・基盤的研究経費を措置することで、研究者としての土台づくり・身支度を整えることで、各専任教員が地に足を付けた研究活動を行える環境を作る。
 - 基盤的経費の措置による裁量的な研究活動の担保により、次の段階としての社会要請に応じた外部資金の獲得を推進する。
- (2) 研究規範意識の維持向上
 - 「研究活動遂行におけるコンプライアンス向上のための諸活動の実施」「利益相反マネジメント委員会の開催」「研究倫理教材」等の導入により、研究規範意識を向上、高水準で維持させることを通じて「桜美林の研究」への信頼度向上を目指す。
 - ガイドライン適合回答率 90%、学内研修 4 回実施を目標とする。

【 中学・高等学校 】

8. 中学校・高等学校

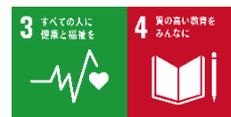


- (1) 教育課程見直しに伴う改革
 - 教科・科目および分野横断的にディプロマ・ポリシー（国際人の学力）を反映させた教育内容を展開する。
 - 既存の評価軸にとられない多面的な評価を行い、生徒の主体的成長を促す評価システムを構築・実践する。
 - 課外活動を含めて幅と深みのある学校教育を展開する。

- 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) 新校舎建設計画の遂行
 - 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) 教員の人事諸制度整備
 - 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。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。

【 幼稚園 】

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 Web 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。
 - 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) 福祉サービスの充実・満 3 歳児クラスの設置
 - タウンニュース、ポスティング等で入園募集を告知、見学会・説明会を実施し、満 3 歳児クラスへの入園児を確保する。
 - 2024 年度に向けて満 3 歳児クラスの定員 18 名中 9 名程度の確保を目指す。
- (4) 福祉サービスの充実・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) 他設置校との連携強化
 - 大学、中高、幼稚園が連携し、園児、生徒、学生、保護者等が共に育つ場となることを目指す。
 - 併せて、地域の方々との連携も強化し、卒園後も幼稚園や学園の資源を活用した様々な学びの機会を提供し、教育活動に対する理解を深める

【 学 園 】



10. 地域・社会貢献

- (1) 園児・生徒・学生・教職員の地域貢献を支援
 - 地域社会との連携を強化することで、本学のリソースを継続的に提供し、「地域密着型大学」および「地域拠点大学」を目指す。また、地域社会への貢献を念頭に置き、様々な分野で様々な連携・協力体制を構築する。
 - 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) 地域へ向けた学園主催のイベント等の実施
 - 山崎団地、木曾団地とのコミュニティ作り、スポーツフェスタ、サイエンス教室の開催といった本学の理念や特性を生かした取り組みやイベントを通じて、教育・研究活動の具体的な成果を地域社会へ還元し、地域連携の強化を行う。
- (3) 大学コンソーシアム事業等連携
 - さがまちコンソーシアム、ネットワーク多摩、大学コンソーシアム、FC 町田ゼルビア、その他、行政、自治会、諸団体、企業等との連携案件を推進する。

11. 校友・寄付



- (1) 学園同窓会と大学校友会の再編
 - 卒業生組織を内外問わず分かりやすい体制に整備することで、卒業生ネットワークや卒業生コミュニティの拡大の土壌とし、有益な結びつきの維持・強化につなげる。
 - 新組織の設立を最終的な目標とし、「組織再編に関する体制案の策定（提案）」を今年度中に達成する。
- (2) 卒業生ネットワークの拡大
 - 同窓会・校友会の支部拡大により、全都道府県に卒業生組織支部を発足することを最終目標とする。2023年度は、現17支部に加え、4支部発足する。
- (3) 寄付メニューの拡充及び属性毎のアプローチを強化
 - 寄付のメニュー・申込方法・告知方法を整備・強化し、属性ごとに適切なアプローチをすることにより、獲得できる寄付金額を増大させる。
 - 大学保護者懇談会や後援会、リ・ユニオンの各支部、ホームカミングデーなど、様々な場面での寄付募集を行い、寄付意識の醸成を図る。

12. 広報

- (1) 学園ブランド戦略を策定する
 - 学園サイト群のリニューアルに先立ち、そのための大方針となるブランド・ステートメントを開発する。パートナー業者を選定し、桜美林学園がどのように認知されているかを調査し、またどのように認知されたいかを定義する。ステートメントを広く認知させるための方針・戦略を策定する。ブランド戦略として、ステートメントを認知させる施策をメディア毎に策定する。
- (2) 学園サイト群をリニューアルする
 - 学園サイト群のリニューアル構想およびロードマップを策定し、実現に向けた作業に着手する。
- (3) 学園 Web サイト群を安定的に運用するとともに、社会から公表を求められている情報を正確かつ迅速に学園サイト群に掲載する
 - 学園の情報基盤として、いつでも閲覧できるよう安定的な運用をした上で、公表すべき情報を全て最新の情報として学園サイト群へ掲載する。
 - 関連する Web ページの洗い出しとリスト化を行い、それぞれの担当部署を再度定義した上で年度実施計画書を作成し、計画に従って実施する。
 - Web コンテンツ「百家結集」へ 5 人の教員、「百花繚乱」へ 5 人の卒業生・在學生、スポーツサイトへ 10 人の学生の記事を取材・作成し掲載する。また、本学の特徴的な取り組みを特設ページ等で発信する。
- (4) 多様なステークホルダーへ学園の活動を活発に発信する
 - Web サイト群を通して多様な情報をタイムリーに発信する。卒業生や在學生に対しては SNS でのコミュニケーションを通して、大学とのつながりを創出する。
 - 特色ある取り組みや人物を広く伝えることで、日経調査で評価される「行動力」「対人力」「グローバル」に秀でた人材を輩出している大学であることを印象づける。

13. キャンパス整備



- (1) 「キャンパス整備におけるマスタープラン」を作成し、学園事業運営計画の柱とする。学園財政とのシミュレーションにより財政基盤を重視したマスタープランの策定と対応を図る
 - 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。
 - 町田キャンパス生協および亦説館・其中館・同窓会館の解体跡地を広場として整備し、学園の顔となる魅力的な空間を創出する。2024 年秋までに竣工できるよう計画的に工事を進めていき、大学ブランディング構築に寄与する。
 - 中学校・高等学校校舎の建て替えに向け、関係各所との調整のうえ計画を立案し、着手する。
- (2) 施設・設備の長寿命化及び施設整備に係る費用の平準化を目指す為、LCC 計画に従い修繕実施を図る
 - 健康福祉学群の教育環境の向上と建物の長期使用に耐えうる性能の確保を図る。
 - 町田キャンパスの他学群との教育環境の差をなくし、健康福祉学群の定員増、競争倍率の向上に寄与する。

- (3) 環境貢献の為、各種の計画に従い良質な空調設備機器の導入と整備費用の平準化を図る
- 生徒、学生が体調不良を起こさないよう空調を整備して、授業・部活動に影響が出ないようにする。
 - 高効率空調機の導入により、小さなエネルギーで大きな冷房／暖房能力を引き出すことができることから、省エネルギー化を計画的に実現する。

14. ICT推進



- (1) 各種サーバの「オンプレミス化・クラウド化」に関するルール整備とそれに応じたサーバ再構築
- 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) オンライン授業対応（高速通信の導入の検討）
- 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) 学務系システムの見直し
- 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。

15. 人事



- (1) 経営戦略と連動した戦略人事機能強化
- 人事データ一元化基盤として導入した「人事システム」を活用し、業務効率化を図りつつ、データ分析・活用を行う。
 - 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。
 - 事務職員評価制度を横断的チームと共に改善検討し、2024年度の制度施行を目指す。
- (2) 大学教員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) 中高教員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) 働きがい改革プロジェクトの推進
 - 月平均残業時間 25 時間以下および年間有給休暇取得日数 12 日以上を実現するために、労働時間の分析を行い、管理職研修と面談を実施し、適切な人事配置案を構築する。
- (5) 労働生産性向上プロジェクト
 - 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。

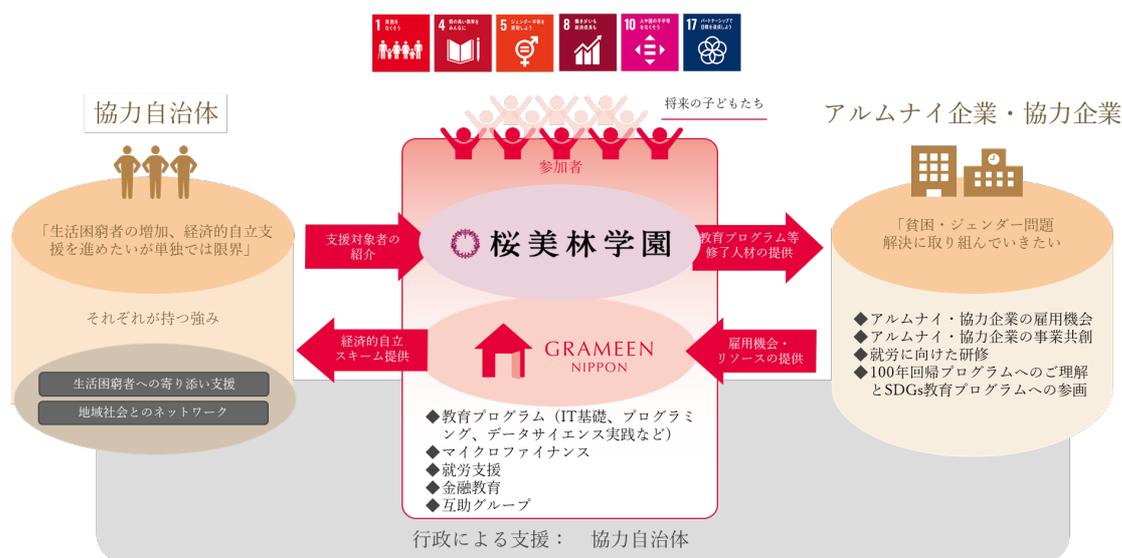
16. 財政基盤

- (1) 学園財政の健全化
 - 予算編成時に対前年度シーリング枠を決定し、予算と実績を比較分析することによって、予算執行状況を明確にする。
 - 補助金獲得のため、申請の要項・要領を正しく理解し、適切かつ正確な補助金申請を行う。知識向上のために日本私立学校振興・共済事業団の研修等も活用する。各部署とのコミュニケーションを密にし、学園全体の補助金に対する知識、意識を高める。
- (2) 財政基盤の強化
 - 経常収支差額と減価償却額によるキャッシュフローによって、金融機関からの借入金を確実に返済することで外部負債の削減に努める。
 - 証券会社・信託銀行等からの情報収集に努めつつ、金融政策、金融市場、為替レートの動向をモニタリングする。
- (3) 作業工程とルールの見直しによる業務の効率化
 - 在学生・保護者に対して、利便性の高い学納金支払 Web サイト『OBIPAY』を通じた学費の支払いを案内し、利用率向上のためのサポートを行う。

◆グラミン日本と協働して「100年回帰 -SDGs教育プログラム-」を展開

桜美林学園とグラミン日本は、子どもの貧困対策や経済的理由により子育てが困難な家庭の就業支援を目的とした教育プログラムの提供のため、桜美林学園 100 年回帰プログラムとしての「SDGs 教育プログラム」を展開することになり、2023 年度からの事業展開に向けて取り組みを開始しました。

桜美林学園「100年回帰 -SDGs教育プログラム-」構想



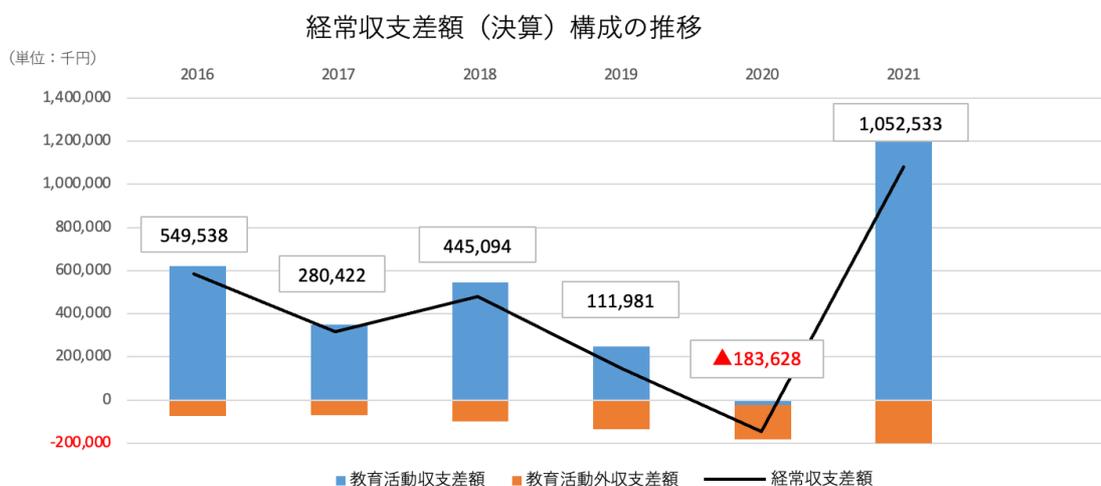
現在、日本において 6 人に 1 人が「相対的貧困」にあるとされており、世帯別の相対的貧困率は母子世帯が約 5 割と、突出して高い状況が問題視されています。また、新型コロナウイルス感染症の影響によって生活困窮者が増加しており、その多くが一人親世帯、特に母子家庭やシングルマザーが苦しい状況に置かれています。

このような状況に対して当プロジェクトの最も重要なコンセプトを「子どもの貧困対策、一人親家庭（シングルマザー）、子育てが経済的に困難な家庭への就業支援のための教育プログラムを提供すること」として掲げ、桜美林学園は、グラミン日本が行うシングルマザー向けの就業支援研修プログラムと株式会社ベネッセコーポレーションの協力による Udemy Business の学習プログラム、さらには本学名誉教授の科目を備えた教育プログラムを構築し、自治体や企業と連携し、アルムナイ（同窓生）企業をはじめとした就労機会の提供を行う取り組みといたしました。

設立から 100 年の間、創立者・清水安三の精神「学而事人（学んで人につかえる）」を実践する桜美林学園と、グラミン銀行創設者ユヌス博士のソーシャル・アントレプレナー（社会起業家）精神を受け継ぐグラミン日本が、同じ志の下でパートナーシップを組み、SDGs に掲げられている「貧困をなくそう」、「質の高い教育をみんなに」、「ジェンダー平等を実現しよう」、「働きがいも経済成長も」、「人や国の不平等をなくそう」、「パートナーシップで目標を達成しよう」を達成するため推進してまいります。

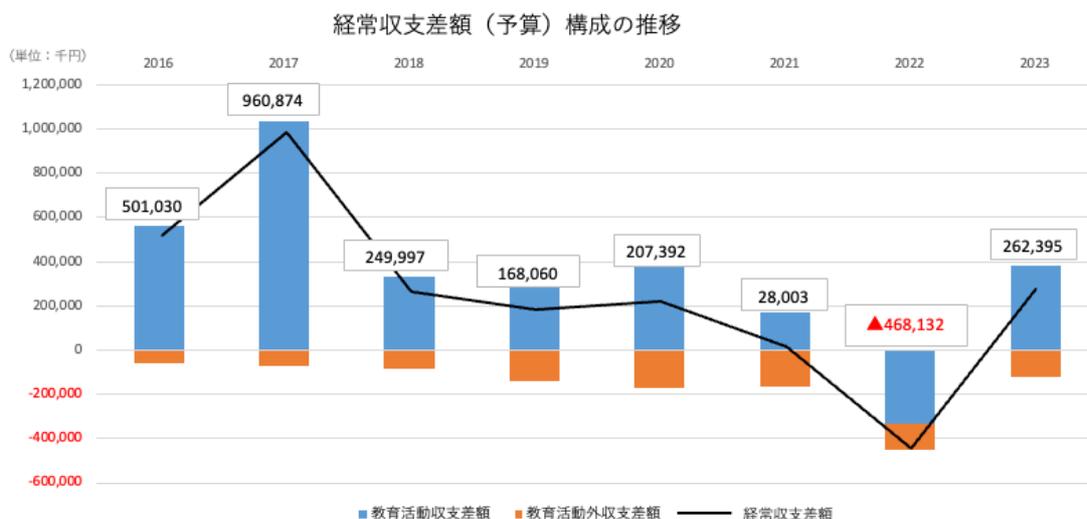
V 財政計画

1. 2021 年度決算の概要



- 「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 年度に新型コロナウイルス感染症対策で経費が増加しましたが、2021 年度は必要な対策は継続しつつ、例年並みの水準とすることができました。
- 文部科学省の「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」に採択され、補助金収入が増加しました。
- これらの結果、2021 年度決算の経常収支差額は 1,053 百万円のプラスとなりました。

2. 2023 年度予算案の概要



- 「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。

- 2023 年度予算の重点項目は、以下の 5 点となります。
 - ① 中長期財政の健全化に向けた経常収支差額の改善
 - ② 教育探究科学群の確実な立ち上げと全学群の入学定員確保
 - ③ オンライン教育時代に即した新しい教育体制と学修支援体制の構築
 - ④ 中高新校舎建設による新たな教育環境の具体的検討
 - ⑤ 幼稚園における新たな教育方法の展開と、経営改善に向けた施策の実行

- 航空・マネジメント学群が開設 4 年目、教育探究科学群は開設 1 年目となり、学納金収入の増加が見込まれます。
- 予定されている大きな支出を伴う事業として、多摩キャンパス旧校舎の解体工事やサレンバーガー館（町田キャンパス）の改修工事があげられます。

上記を踏まえたうえで諸経費の抑制に努め、2023 年度予算の経常収支差額は 262 百万円のプラスとなりました。今後も教育の質を維持・向上するために必要な投資を行いつつ、業務の効率化・合理化等を進めて、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。