

2022(令和 4)年度  
事業計画書

2022年3月  
学校法人 追手門学院

## 【 目 次 】

追手門学院教育理念	2
2022 年度事業計画の策定にあたって	3
第IV期中期経営戦略について	4
各学校園のビジョン・KGI・中期計画・事業計画	7
1. 追手門学院（法人部門）	
2. 追手門学院大学	
3. 追手門学院中・高等学校	
4. 追手門学院大手前中・高等学校	
5. 追手門学院小学校	
6. 幼保連携型認定こども園 追手門学院幼稚園	
5つのドメインを構成する事業計画	15
収支予算の概要	23
1. 事業活動収支予算書	
2. 資金収支予算書	
3. 収支予算の要旨	

# 独立自彊・社会有為

追手門学院は、こども園から大学・大学院までの総合学園として、以下にあげる人物の養成を目標とし、地域社会、国家および国際社会において、指導的役割を果たしうる人間の育成をめざします。

- 確固たる個性をもち、自他の人格を尊重し、節度をわきまえ、社会の秩序と平安を乱す有形無形の暴力を排除する、勇気のある民主的人物
- 美的、倫理的価値に対し、鋭敏で健康な感受性をもち、真に自由な精神と強い意志をもった責任感のある人物
- 豊かな一般教養を身につけ、深く高い知識と思考力をもって、人文、社会ならびに自然の諸科学の正しい発展に寄与できる人物
- 日本の歴史、文化および芸術に対する深い造詣と、母語に見識をもつ豊かな表現力のある人物
- 国際的視野と国際的社会性、および地球的観点をもち、人類の繁栄に寄与し、社会に貢献することのできる人物

## 2022年度事業計画の策定にあたって

学校法人 追手門学院  
理事長 川原俊明



1888年「国家有為の人材育成」を目指し、薩摩藩士である高島鞆之助によって、追手門学院の前身となる「大阪借行社附属小学校」が創設されました。それから130年余、諸先輩方の努力と皆さまからのご支援のおかげで、こども園から大学院までの総合学園として発展してきました。この伝統は貴重な財産であり、本学の誇りです。

一方、日本は、世界は、今、大きく変化しています。「予測不可能な時代」と言われる未来社会に向けて、未来を切り開く人材、「イノベーション人材」を育成する必要があります。

2022年度から新たに第Ⅳ期中期経営戦略が始まります。これまでの中期経営戦略は3年ごとの作成でしたが、私学法改正に伴い、本学は理事会の承認のもとに2022年度から2027年度にかけて6年間の計画とします。本学が2019年度に発表した長期構想2040は、「独立自強・社会有為」という教育理念実現のため、学院がめざすべき方向性を定めたものです。その実現に向けた具体的な取り組みとして、第Ⅳ期中期経営戦略があります。少子化で教育業界が厳しい環境のもとで淘汰が予想される中、本学が継続的に発展して卒業生や学院生の母校を守るとともに、教職員の雇用を守り、教育研究への投資資源を潤沢に確保するための経営計画です。この戦略の5つの柱に、「ブランド戦略」「教育」「研究・社会」「組織・環境」「財政」を定めました。

学院の長期的な発展のためには、教育の質を高め、学院のブランドをアップさせる経営が不可欠です。まさに「イノベーションを創出する総合学院」を実現させなければなりません。特に第Ⅳ期の6年間のうち、前半の3年間は、学院経営の飛躍を図るべく大事業を集約させました。総持寺Ⅱ期棟の2025年4月運用開始に向けて、大学学部の大半の移転、本部を含めた事務機能の全面移転のため、あらゆる準備をすすめます。2022年4月からは、追大に国際学部、文学部を開設し7学部体制となります。翌2023年4月には、法学部を設置すべく認可申請を開始します。茨木中高では、2022年4月から新たに創造コースを設け、教科授業でも探究プログラム型授業を展開します。大手前中高でも、GA・GSコースをスタートさせ、先進的なグローバル教育、高度且つ専門的なサイエンス教育を実践します。小学校やこども園では、主体的な探究心を培う先進的なICT教育をさらに充実させた展開をします。

第Ⅳ期中期経営戦略の後半3年間では、前半3年間の各事業展開を検証しながら、さらなる発展を目指します。伝統を大事にしながら、柔軟に、迅速に時代の変化に対応する追手門学院でありたいと思います。

「変わらない価値と新しい価値を融合した教育・研究」を実践し、「個々の集結によってイノベーションを創出する総合学院」を目指して、追手門学院の新たなスタートです。

引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

## ◆第Ⅳ期中期経営戦略について

第Ⅳ期中期経営戦略は2022年から2027年を射程としたものであり、2022年度事業計画は当該戦略における1年目の事業計画となります。

この第Ⅳ期中期経営戦略では、学校法人として2027年度までに目指すべきグランドビジョンを打ち出し、当該ビジョンにおける達成目標（法人KGI：Key Goal Indicator）に向けて、5つの戦略ドメインをもって取り組むことを定めています。

### ○学校法人追手門学院 グランドビジョン

変わらない価値と新しい価値を融合した教育・研究を実践し、  
個々の集結によってイノベーションを創出する総合学院

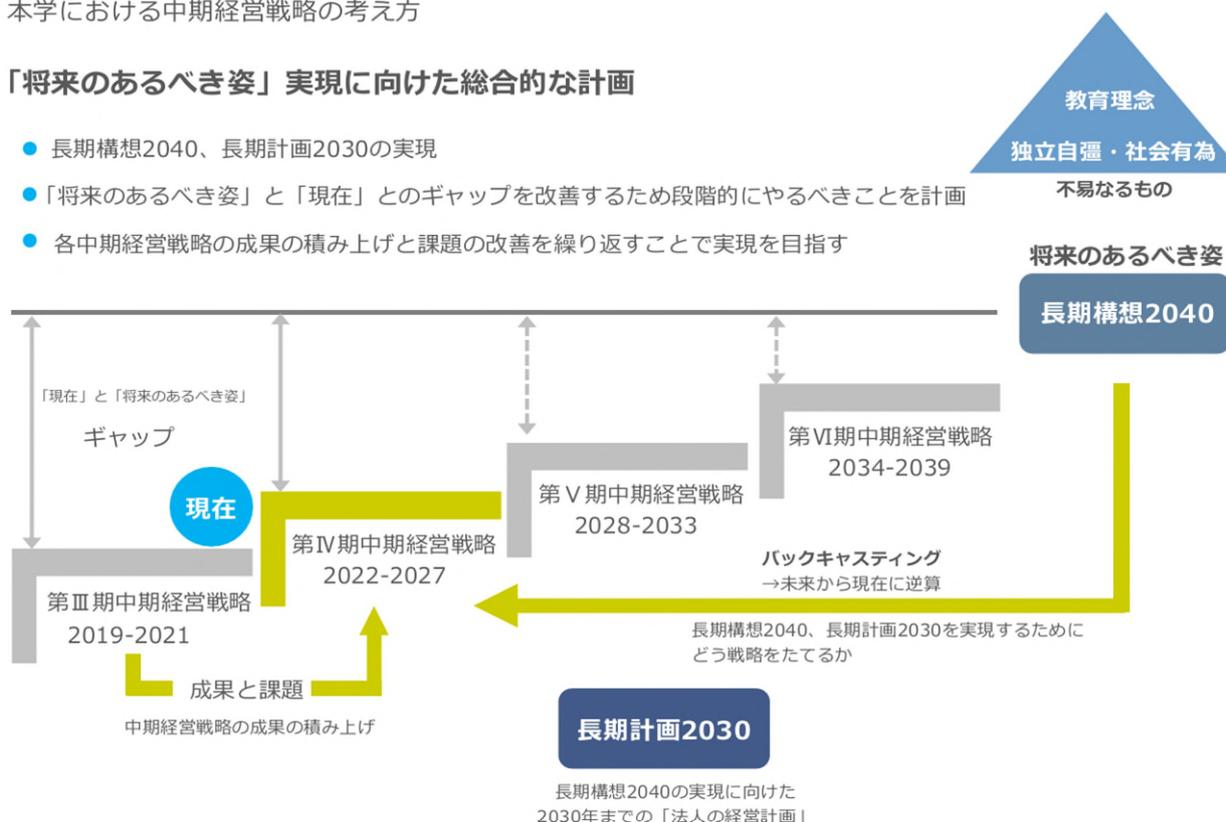
### ○第Ⅳ期中期経営戦略における達成目標（法人KGI）

- ① 満足度指標において、生徒・学生・保護者の総合満足度80%以上
- ② 能動的活動（エンゲージメント）指標において、eNPS値30ポイント向上（2021年度予測比）
- ③ 教育活動資金収支差額比率10%以上（寄付金等の経常的ではない収入、大規模投資を除く）

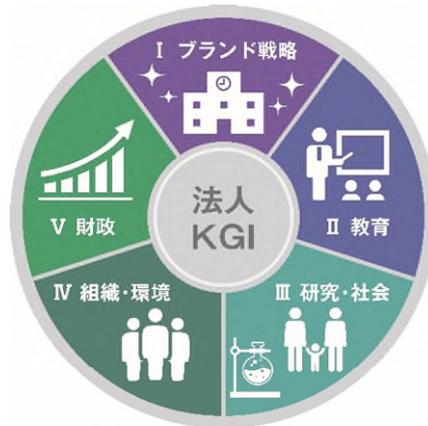
本学における中期経営戦略の考え方

#### 「将来のあるべき姿」実現に向けた総合的な計画

- 長期構想2040、長期計画2030の実現
- 「将来のあるべき姿」と「現在」とのギャップを改善するため段階的にやるべきことを計画
- 各中期経営戦略の成果の積み上げと課題の改善を繰り返すことで実現を目指す



## ○法人 KGI を達成するための 5 つの戦略ドメイン



### I : ビジョン実現への礎となる総合学院としてのブランド戦略の確立

教育理念を学院内で深く浸透させ、相互理解を育むことにより、唯一無二の追手門ブランドを構築する。

また予測不能な時代においても常に社会のニーズに応え、未来教育を提唱・実現し続けるイノベーション力を如何なく発揮することにより、選ばれるためのブランド力向上を図る。

- ① 総合学院としてのトータルブランド構築と戦略的認知度向上
- ② OTEMON キャンパスマスタープランの策定と実現
- ③ 文理を超えた総合大学の実現に向けた学部・大学院再編計画の策定
- ④ 各学校園における競争力強化と学校間の相互理解の深化

### II : 予測不能な時代を自ら切り開く力を育む教育の展開

創立以来の伝統で培った「教育力」とデジタル技術を駆使した「新しい教育」の融合によって学びの質保証を図り、絶えず変化する世界に飲み込まれず自ら未来を切り開きグローバルに活躍できる人材の育成を目指す。

- ① 時代の変化に適した教育の実現と学修者本位の教育展開による学びの質向上 <教育改革（大学・大学院）>
- ② 個別最適な学びと協働的な学びの実現 <教育改革（園小中高）>
- ③ 質的向上に向けた選択と集中による国際化の推進 <国際関係改革（大学）>
- ④ グローバル社会で活躍する人材の育成 <国際関係改革（園小中高）>

### III : 新たな知と価値を創造し持続的に研究成果を社会へ還元する仕組みづくり

地域のイノベーション拠点を目指し、研究活動を通じて得られた知見や成果を教育に還元していくとともに、リカレント教育をはじめ様々な取組を全学レベルで体系化し、地域社会のニーズに応じていく。

- ① 競争的研究費獲得に向けた研究基盤の充実
- ② キャリアアップに資する実用的リカレント教育の提供
- ③ 新価値創造につながる産学官連携の組織的推進

#### Ⅳ：組織機能を最大化する環境整備

「時間と空間で働く」という既成概念を脱却し、新たな働き方のビジネスモデルのパラダイムシフトを加速させる。また、ICT 機器の急速な普及による雇用のボーダレスに伴い多種多様な人材を雇用する体制を構築し、あらゆる知を集結させることでイノベーションを創出する。

- ① 未来の働き方を実現するイノベーション環境の実現
- ② 教育・研究活動の環境整備(大学)

#### Ⅴ：教育・研究を支える財産基盤の強化

安定した財政基盤の構築を図るための財政計画の立案を行うとともに教育を絶えず支えるための選択と集中を意識した中長期の財政戦略を策定する。攻め(成長投資)と守り(財務規律)の調和を図りながら学院の永続的な発展を目指す。

- ① 戦略的な財政基盤の強化
- ② 外部資金の獲得を目指した収入の多様化

法人、並びに各学校園は、5つの戦略ドメインを踏まえた「中期計画」を策定し、「学校法人追手門学院グランドビジョン」の実現を目指した取り組みを進めています。

# ◆各学校園のビジョン・KGI・中期計画・事業計画

## 1. 追手門学院（法人部門）

### 【ビジョン】

変わらない価値と新しい価値を融合した教育・研究を実践し、  
個々の集結によってイノベーションを創出する総合学院

### 【KGI】

- 満足度指標において、  
生徒・学生・保護者の総合満足度 80%以上
- 能動的活動（エンゲージメント）指標において、  
eNPS 値 30 ポイント向上（2021 年度予測比）
- 事業活動収支差額比率 10%以上  
（寄付金等の経常的ではない収入、大規模投資を除く）



**OTEMON GAKUIN**

### 【中期計画】

#### （1）長期計画 2030 の実現に向けた OTEMON キャンパスマスタープランの策定と実現へのコミットメント

長期計画 2030 実現に向けた学部設置計画との連携やコスト最適化に向けた大学キャンパスの将来構想や ICT リプレイスを含む園小中高大の中長期施設整備計画を集約したキャンパスマスタープランを策定し、計画的に整備を行う。

#### 【主な事業計画】

- OTEMON キャンパスマスタープランの策定と実現

#### （2）長期計画 2030 を実現する学部設置計画の遂行へのコミットメント

収入増の観点からの計画として、長期計画 2030 に基づく学部設置計画を確実に実現し、経営水準の安定化にコミットする。

#### 【主な事業計画】

- 文理を超えた総合大学の実現に向けた学部・大学院の計画策定と遂行

#### （3）未来の働き方を実現するイノベーション環境整備

支出減の観点からの計画として、組織及び業務のスリム化に伴う人員数の適正化などを通じ、適正な人件費規模を実現する。また、キャリア選択や働き方の多様化により、eNPS 値 30 ポイント向上を実現する。

#### 【主な事業計画】

- 組織の持続的成長を支える組織設計
- 成果を最大化させる人事トータルシステムの構築

- 多様なワークスタイルを支援する働きがいのある職場環境の実現
- 初等中等部門教員の働き方改革推進と満足度の向上

#### (4) 財政基盤の強化に向けた戦略的取り組み

収入増の観点からの計画として、コミュニケーション戦略のアウトカムとしての寄付獲得を進める。また、支出減の観点からの計画として、予算編成・執行管理・執行評価などを抜本的に見直す。

##### 【主な事業計画】

- 財務バリューチェーンの抜本的な見直し
- 小中高における財政計画達成に向けた支援

## 2. 追手門学院大学

### 【ビジョン】

教育と研究の新たな価値を創造し、生涯にわたって  
能動的に学び続けるイノベーション人材を育成する大学・大学院

### 【KGI】

- 卒業時学生満足度 85%以上、且つ退学率 5%以内
- 実就職率 90%以上、  
且つリーディング企業及び難関公務員就職占有率 10%以上
- 一般選抜実志願者数 15%以上アップ（2021 年度入試比）、且つ相対的な入試ポジションの向上



### 【中期計画】

#### （1）入学者層の変化に対応した教育の質的向上

今後入学者層の多様化が予想されるなか、特に「学修習慣」と「学修意欲」を持ち合わせた入学者の質的かつ量的な拡充に対応するため、学生の多様な学修機会を確保しつつ、生涯にわたって学び続ける人材を育成するためのあらたな教育システム及び教育手法を構築・展開する。

#### 【主な事業計画】

- "OIDAI DX"の活用による学修者層の変化に対応した教育環境の整備
- OIDAI WIL & MATCH を活用した教育支援の取組

#### （2）能動的に学び続ける学生を育成し、さらに成長させるための支援体制強化

予測不能・予測困難な時代の中でも、卒業後も自ら考え行動し、生涯にわたって学び続ける人材を育成するための学生生活支援、海外留学を中心とした国際交流支援及び就職・資格取得を中心としたキャリア支援体制を構築・展開する。

#### 【主な事業計画】

- 多様な教育が展開できる教員体制
- 時代に即した新しい学生支援・情報発信体制の構築
- 難関公務員およびリーディング企業への就職実績を通じた社会的評価の向上
- 国際化の"フラッグシップモデル"の確立
- 社会に訴求するスキルを備える経済学部生の育成
- 高い目標を掲げ、それを達成する実力ある学生の輩出
- ディプロマポリシー達成に向けた教育プログラムの開発・実施
- 主体的・継続的・計画的に自己の学修をマネジメントすることができる支援体制の構築
- ディプロマポリシー達成に向けた教育プログラムの継続

### (3) 能動的に学び続ける素養を持ち合わせた受験生への認知度アップと獲得

2022年度からスタートする高校新課程履修者を2025年度入試から迎えるにあたり、現状よりもさらに高いレベルの「学修習慣」を身につけ、且つ本学において学ぶ意識（学修意欲）の高い受験生を獲得するための募集戦略及び入試制度を構築・展開する。

#### 【主な事業計画】

- 学生募集と連動したイメージ向上のための大学広報の展開
- 本学のポジショニングアップに向けた入試戦略の構築
- 学生の能動的学びの支援
- 学生受け入れ方針に基づいた学生募集及び入学者選抜の実施
- 安定的な入学者数の確保

### (4) 社会的・経済的価値を創造する研究・社会連携の推進

「第6期科学技術・イノベーション基本計画」に基づく、Society5.0の実現に向けた科学技術・イノベーション政策が展開される中、価値創造の源泉となる研究力の強化を図るため、研究推進基盤を整備するとともに、社会的・経済的価値につながる産官学連携・社会連携等新たな価値創造に取り組む。

#### 【主な事業計画】

- 研究推進基盤の高度化
- 新価値創造につながる産官学連携の組織的推進
- 教育研究成果の社会還元による社会貢献
- 文理を超えた心理学部の研究・教育活動の促進
- 「おうてもん心理学」生涯健康福祉支援研究プログラムの構築・推進

### 3. 追手門学院中・高等学校

#### 【ビジョン】

本校独自の個別・協働・プロジェクト型を融合した学びや探究プロジェクト型の学びを通して、生徒のキャリア発達と希望進路実現を促し、未来社会を築く基盤となる力を身につけた「人財」の育成を図る学校



#### 【KGI】

- 教育を支える安定的財政基盤確立の為の志願者数確保
- 生徒の第一志望実現による難関国公立大学や海外大学への進学実績の向上
- 生徒・保護者満足度(総合)80%以上

#### 【中期計画】

##### (1) 安定的な志願者の確保につながるブランド力の向上

地域の中学校や塾との関係を強化、及び新たな広報活動に着手するとともに、本校独自の教育の推進のもと、進学実績の向上を図る。また本校独自の教育内容の魅力を広く発信し、社会的評価の向上を図る。

##### 【主な事業計画】

- 募集活動の充実
- 未来を見据えたコース制やカリキュラムの構築

##### (2) 多様な進路選択のためのプログラムの構築

生徒の自己肯定力の向上を図る様々な取組を企画し、生徒個々に応じた多様な進路の実現を図る。

##### 【主な事業計画】

- 生徒の学習に対するモチベーションの向上
- 個に応じた進路指導

## 4. 追手門学院大手前中・高等学校

### 【ビジョン】

グローバルサイエンス教育の実践によって、生徒の「探究力」を育み、日々変革を遂げる社会に対応できる人材を輩出する名門校



### 【KGI】

- 安定的財政基盤確立のための志願者数確保
- 進学実績向上
- 保護者満足度（総合）80%以上

### 【中期計画】

#### （1）教育の個別最適化による生徒の第一志望進路実現 100%の達成

「指導の個別化」と「学習の個性化」を基本に生徒の学力向上を図り、ICT 機器を効果的に活用することによって、一人一人の習熟度と目的に合わせた学びを実践し、生徒の進路実現を目指す。

##### 【主な事業計画】

- 自習体制の確立
- 個別最適化を支える教員力の向上

#### （2）グローバルコースにおける教育内容の確立

グローバルアカデミーコース、グローバルサイエンスコースの教育内容を確立し、基礎学力を備え、高い志を持ち、将来世界を幸せにするグローバル人材を育成する。

##### 【主な事業計画】

- グローバルコースにおける教育内容の確立

#### （3）安定的な志願者の確保につながるブランド力の向上

グローバルコースなど探究を軸にした「他校にはない本校の特色教育」の推進や「SSH の指定」を受けることにより、本校独自のグローバルサイエンス教育を展開し、追手門大手前のブランド力を向上させることによって、質、量ともに安定した志願者を確保する。

##### 【主な事業計画】

- 学校コンピテンシーの具現化

## 5. 追手門学院小学校

### 【ビジョン】

建学の礎として、人格形成を第一義としつつ、最先端の教育環境による「革新」をも備えたゆるぎない伝統校

### 【KGI】

- 保護者満足度（総合）80%以上
- 安定的財政基盤確立の為に志願者数確保 180 名以上



### 【中期計画】

#### （1）次代が求める高水準の教育の展開

STEAM 教育や英語教育の充実を図ると同時に、21 世紀型スキル育成を目指した PBL の展開を行うなど、次代で求められる高水準の新教育を推進する。

##### 【主な事業計画】

- ICT 教育の実践強化

#### （2）グローバル教育の推進

国際交流を基軸とした国際教育の推進と ICT を活用した新しい交流を構築する。最先端企業や国際機関などへの研修視察などを通してグローバルレベルの思考や夢を育成する教育を展開する。国際基準に準拠したカリキュラム構成と学力評価体制を備えた英語教育を推進する。

##### 【主な事業計画】

- 国際教育拠点の構築

#### （3）「志の教育」の具現化

変化の時代にあっても今も変わらぬ追手門教育の柱である「志」の教育を具現化し、礼儀や礼節、規律を保った行動を身につけさせるプログラムを展開することで、他校にはないバリューを保持する。

##### 【主な事業計画】

- 伝統の継承と時代に即した教育の融合

## 6. 幼保連携型認定こども園追手門学院幼稚園

### 【ビジョン】

園児一人ひとりの成長を確かな形で保護者が実感することのできる、園児の主体性を伸ばす教育保育を実践することも園

### 【KGI】

- 保護者満足度（保護者推薦度）80%以上
- 年少新入園児定員充足率 100%



### 【中期計画】

#### （1）園児の主体性を育む教育保育の展開

次世代のイノベーション人材育成を目的に、子どもたち自身で選択・決定するプロセスを日常保育や行事に組み込み主体性の伸長を図る。そのために必要な保育環境の整備を進めるとともに、効果的に ICT ツールとして活用する。同時に、子どもたちの自信や自己肯定感を高めるとともに、非認知能力が向上するよう支援を行う。

#### 【主な事業計画】

- 保育環境の整備・充実

#### （2）積極的な情報発信の推進

保護者満足度の向上および新規入園者層の安定的な獲得のために、在園児保護者に対しては子どもたちの成長記録や保育のようすを ICT を活用し定期的に提供する仕組みを構築、また未就園児保護者に対しては園の特長をおもに HP を活用して発信し、プレスクールこあら組や子育て支援事業フォーキッズへの入会・参加を促す。

#### 【主な事業計画】

- 教育保育の可視化および保護者との共有

## ◆5つのドメインを構成する事業計画

### I ビジョン実現への礎となる総合学院としての ブランド戦略の確立

教育理念を学院内で深く浸透させ、相互理解を育むことにより、  
唯一無二の追手門ブランドの構築を推進する。  
また予測不可能な時代においても常に社会のニーズに応え、  
未来教育を提唱・実現し続けるイノベーション力を如何なく発揮することにより、  
選ばれるためのブランド力向上を図る。



#### ① 総合学院としてのトータルブランド構築と戦略的認知度向上

##### 重点戦略

学院経営基本方針の表明（総持寺キャンパス、改組、総合学院、etc.）

選択と集中による戦略的認知度向上

【2022年度の主な事業計画】

- 大学公式 HP のトップページリニューアル

#### ② OTEMON キャンパスマスタープランの策定と実現

##### 重点戦略

総持寺メインキャンパス化に向けたⅡ期建設工事の遂行及びⅢ期計画の検討

文理を越えた総合大学化を視野に入れたキャンパス構想

デジタル社会の最先端を追求するためのインフラ整備

【2022年度の主な事業計画】

- 安威、総持寺、大手前エリアのコンセプト策定
- テレワークやフリーアドレス、オンライン授業のシステム情報収集

#### ③ 文理を越えた総合大学の実現に向けた学部・大学院再編計画の策定

##### 重点戦略

文系学部再編計画の策定と実施

理系学部を設置構想の策定と実施

大学院再編設置構想の策定と実施

【2022年度の主な事業計画】

- 経営目標達成に向けた学部・大学院の改組計画策定

#### ④ 各校園における競争力強化と学校間の相互理解の深化

##### 重点戦略

大学のリーディング企業就職率の向上

【2022年度の主な事業計画】

- 既存内定先企業群への就職斡旋強化

##### 重点戦略

中学校・高校における進学実績の向上

【2022年度の主な事業計画】

- 創造コースの学びの実践とブラッシュアップ
- 国際コースを持つ他校の情報を収集しつつ、独自の中期/一年留学プログラムを構築

##### 重点戦略

小学校、こども園の個別最適な学びの展開

【2022年度の主な事業計画】

- 学びのモチベーション向上に向けた卒業生活用
- 自由保育と設定保育の最適バランスを検証

##### 重点戦略

学校間の相互理解を深める内部広報の推進

【2022年度の主な事業計画】

- インナーブランディング強化に向けた調査分析

## Ⅱ 予測不能な時代を自ら切り開く力を育む教育の展開

創立以来の伝統で培った「教育力」とデジタル技術を駆使した「新しい教育」の融合によって学びの質保証を図り、絶えず変化する世界に飲み込まれず自ら未来を切り開きグローバルに活躍できる人材の育成を目指す。



### ① 時代の変化に適した教育の実現と学修者本位の教育展開による学びの質向上

#### 重点戦略

一人ひとりの成長を保証する学習成果の可視化  
デジタル技術等を駆使した教育効果の最大化

【2022 年度の主な事業計画】

- 教育データ項目の選定及びモデル構築及び、これらを運用するための統合プラットフォームを検討
- 学生の主体的参加を促す授業形態、授業内容及び授業方法を検討

#### 重点戦略

教育の質保証に向けた IR 機能の強化及び体制整備

- 中期経営計画と内部質保証システムの統合による効率性向上

#### 重点戦略

能動的に学び続ける素養を持ち合わせた受験生獲得に向けた入試制度改革及び募集広報強化

- PR の優先順位に基づいた募集戦略の立案・実行

#### 重点戦略

大学院の取組

【2022 年度の主な事業計画】

- 先行的に国際化に関するプログラムを単発講座として開催し課題抽出を実施
- 学部生・大学院生、卒業・修了生、教員の協働を可視化
- 新教育プログラムの広報に係るパンフレットを作成

## 重点戦略

学生のキャリア実現と能動的な学びを支援する体制の強化

【2022 年度の主な事業計画】

- 学生支援状況の実態把握・効果測定を恒常的に実施する体制整備
- 4 年生・卒業生の活用及び学生への定期 DM 発信を通じた学内支援への誘導
- 金融機関や行政機関とのパイプ強化
- 文理を超えた幅広い研究分野での研究会・講演会を実施
- 学修計画書の作成と学修マネジメントの具体的な運用方法を検討

## ② 時代の変化に適した教育の実現と学修者本位の教育展開による学びの質向上

### 重点戦略

理想の将来像に繋がる第一志望実現に向けた重点入試指導

主体性を育む教育の展開と支援体制の確立

ICT の活用によるきめ細やかな指導体制の確立

個別最適化によるキャリア教育の提供

【2022 年度の主な事業計画】

茨木中高

- 創造コースの学びの実践とブラッシュアップ

大手前中高

- 分掌長の力量・マネジメント力の強化及びコマ数削減等の制度構築

小学校

- 姉妹校との遠隔授業の発展

こども園

- 自由保育と設定保育の最適バランスを検証

## ③ 質的向上に向けた選択と集中による国際化の推進（大学）

### 重点戦略

戦略的パートナーシップ構築による留学システムの質的向上

外国人留学生に対する多様な支援の実現

【2022 年度の主な事業計画】

- 付加価値の高い中長期学部留学プログラム開発/制度化
- パートナー校主催現地入試説明会への参画

#### ④ グローバル社会で活躍する人材の育成（園小中高）

##### 重点戦略

海外教育機関への進学実績の向上

ICTを活用した新たな国際交流の推進

【2022年度の主な事業計画】

- 国際コースを持つ他校の情報を収集しつつ、独自の中期/一年留学プログラムを構築
- 国際教育センター設立記念と国際交流行事の周年事業実施

### Ⅲ 新たな知と価値を創造し持続的に研究成果を 社会へ還元する仕組みづくり

地域のイノベーション拠点をめざし、

研究活動を通じて得られた知見や成果を教育に還元していくとともに、

リカレント教育をはじめ様々な取り組みを全学レベルで体系化し、

地域社会のニーズに応えていく。



#### ① 競争的研究費獲得に向けた研究基盤の充実

##### 重点戦略

教育・研究イノベーションの先駆者たる次代を担う若手研究者の育成

外部研究資金・科研費獲得増加に向けた支援

分野を超えた知の集う研究プラットフォームの形成

【2022年度の主な事業計画】

- 文理を超えた幅広い研究分野での研究会・講演会を実施
- 学部生・大学院生、卒業・修了生、教員の協働を可視化

#### ② キャリアアップに資する実用的リカレント教育の提供

##### 重点戦略

キャリアアップに資する実用的リカレント教育の提供

#### 【2022 年度の主な事業計画】

- 先行的に国際化に関するプログラムを単発講座として開催し課題抽出を実施

### ③ 新価値創造につながる産学官連携の組織的推進

#### 重点戦略

産業界（企業等）ニーズの把握及び研究リソースの分析

知的財産マネジメント体制の整備

ニーズとリソースのマッチングの仕組みづくり

#### 【2022 年度の主な事業計画】

- 学内研究リソースをベースとした研究シーズ集の公開・発信と産業界との連携
- WIL プログラムや地域・社会連携活動を促す方策を検討

## IV 組織機能を最大化する環境整備

「時間と空間で働く」という既存概念を脱却し、

新たな働き方のビジネスモデルのパラダイムシフトを加速させる。

また、ICT 機器の急速な普及による雇用のボーダーレスに伴い

多種多様な人材を雇用する体制を構築し、

あらゆる知を集積させることでイノベーションを創出する。



### ① 未来の働き方を実現するイノベーション環境の実現

#### 重点戦略

組織設計 & 人事設計の推進

事務分掌 & 業務分掌の見直しによる業務のスリム化

ICT 等を活用したフリーアドレスやテレワーク等の未来の働き方の実現

#### 【2022 年度の主な事業計画】

- 新たな働き方に係るグランドデザイン策定
- 人事トータルシステムの骨子策定
- ワーク・ライフ・バランス実現に向けたテレワーク推進施策の検討及び立案
- 各種休暇並びに時間単位の有給休暇導入検討

## ② 教育・研究活動の環境整備（大学）

### 重点戦略

学部設置計画と連携を図り、ST 比の改善を意識した教員の計画的採用

多種多様な働き方を可能とする制度の構築

ICT を活用したオンライン授業や Web 会議の推進

【2022 年度の主な事業計画】

- テレワークやフリーアドレス、オンライン授業のシステム情報収集
- 教育組織の改編に伴う体制整備
- 評価制度のブラッシュアップ

## V 教育・研究を支える財政基盤の強化

安定した財政基盤の構築を図るための

財政計画の立案を行うとともに教育を絶えず支えるための

選択と集中を意識した中長期の財政戦略を策定する。

攻め(成長投資)と守り(財務規律)の調和を図りながら

学院の持続的な発展を目指す。



### ① 戦略的な財政基盤の強化

#### 重点戦略

予算編成・執行管理・執行評価といった財務バリューチェーンの抜本的な見直し

目指すべき財務比率の目標を設定し、目標を達成するための予算制度の立案・実行

学院の事業活動収支差額比率 10%を実現するための中・長期財政計画の立案

【2022 年度の主な事業計画】

- 安威、総持寺、大手前エリアのコンセプト策定
- 事業活動収支差額比率の向上を目指した財政計画の立案
- 新財務バリューチェーンの試験運用を実施

## ② 外部資金の獲得を目指した収入の多様化

### 重点戦略

産学官連携の推進による外部研究費の獲得  
コミュニケーション戦略のアウトカムとしての寄付獲得  
【2022年度の主な事業計画】

- 研究費や研究発表に関する研究関連データ整備

# 収支予算の概要

## 1. 事業活動収支予算書

(単位 千円)

科 目		当 初 予 算 額	前 年 度 予 算	差 額	
教育活動収支	事業活動収入の部	学生生徒等納付金	11,224,994	10,776,321	448,673
		手数料	410,630	406,225	4,405
		寄付金	230,263	1,366,257	△ 1,135,994
		経常費等補助金	2,839,414	2,767,606	71,808
		付随事業収入	151,289	148,575	2,714
		雑収入	141,886	194,667	△ 52,781
		教育活動収入計	14,998,476	15,659,651	△ 661,175
	事業活動支出の部	人件費	6,378,107	6,206,850	171,257
		(内、退職給与引当金繰入額)	(112,038)	(75,911)	(36,127)
		教育研究経費	6,478,528	6,621,663	△ 143,135
		(内、減価償却額)	(1,330,354)	(1,344,208)	(△ 13,854)
		管理経費	1,555,694	1,668,774	△ 113,080
		(内、減価償却額)	(168,059)	(175,395)	(△ 7,336)
		徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	14,412,329	14,497,287	△ 84,958		
教育活動収支差額	586,147	1,162,364	△ 576,217		
教育活動外収支	収事業の活動の部	受取利息・配当金	122,574	81,358	41,216
		その他の教育活動外収入	0	0	0
		教育活動外収入計	122,574	81,358	41,216
	支事業の活動の部	借入金等利息	13,105	14,366	△ 1,261
		その他の教育活動外支出	0	0	0
		教育活動外支出計	13,105	14,366	△ 1,261
教育活動外収支差額	109,469	66,992	42,477		
経常収支差額	695,616	1,229,356	△ 533,740		
特別収支	収事業の活動の部	資産売却差額	60,000	50,000	10,000
		その他の特別収入	3,378	3,587	△ 209
		特別収入計	63,378	53,587	9,791
	支事業の活動の部	資産処分差額	55,361	55,938	△ 577
		その他の特別支出	0	0	0
		特別支出計	55,361	55,938	△ 577
特別収支差額	8,017	△ 2,351	10,368		
〔予備費〕	230,000	100,000	130,000		
基本金組入前当年度収支差額	473,633	1,127,005	△ 653,372		
基本金組入額合計	△ 1,311,521	△ 4,204,952	2,893,432		
当年度収支差額	△ 837,888	△ 3,077,947	2,240,059		
前年度繰越収支差額	△ 15,602,253	△ 12,478,267	△ 3,123,986		
基本金取崩額	63,224	0	63,224		
翌年度繰越収支差額	△ 16,376,917	△ 15,556,214	△ 820,702		
(参考)					
事業活動収入計	15,184,428	15,794,596	△ 610,168		
事業活動支出計	14,710,795	14,667,591	43,204		
基本金組入前当年度収支差額(再掲)	473,633	1,127,005	△ 653,372		
事業活動収支差額比率	3.1%	7.1%	△ 4.0%		

※千円未満四捨五入のため、合計金額は一致しないことがある。

## 2. 資金収支予算書

(単位 千円)

収入の部			
科目	当初予算額	前年度予算	差額
学生生徒等納付金収入	11,224,994	10,776,321	448,673
手数料収入	410,630	406,225	4,405
寄付金収入	226,897	248,759	△ 21,862
補助金収入	2,839,414	2,767,606	71,808
資産売却収入	510,868	515,471	△ 4,603
付随事業・収益事業収入	151,289	148,575	2,714
受取利息・配当金収入	122,574	81,358	41,216
雑収入	141,886	194,667	△ 52,781
借入金等収入	0	0	0
前受金収入	1,891,069	1,678,285	212,784
その他の収入	5,526,229	5,336,607	189,621
資金収入調整勘定	△ 1,782,189	△ 1,801,431	19,242
当年度収入	21,263,661	20,352,443	911,217
前年度繰越支払資金	6,147,475	6,694,786	△ 547,311
収入の部合計	27,411,135	27,047,229	363,906

支出の部			
科目	当初予算額	前年度予算	増減
人件費支出	6,405,617	6,335,278	70,339
教育研究経費支出	5,148,174	5,277,455	△ 129,281
管理経費支出	1,387,635	1,493,379	△ 105,744
借入金等利息支出	13,105	14,366	△ 1,261
借入金等返済支出	411,098	411,118	△ 20
施設関係支出	2,177,176	1,073,121	1,104,056
設備関係支出	98,875	156,837	△ 57,962
資産運用支出	2,887,054	2,577,457	309,597
その他の支出	3,916,312	4,267,483	△ 351,171
〔予備費〕	230,000	100,000	130,000
資金支出調整勘定	△ 681,272	△ 806,739	125,467
当年度支出	21,993,774	20,899,755	1,094,019
翌年度繰越支払資金	5,417,361	6,147,475	△ 730,113
支出の部合計	27,411,135	27,047,229	363,906

※千円未満四捨五入のため、合計金額は一致しないことがある。

### 3. 収支予算の要旨

#### (1) 事業活動収支予算

教育活動収入計は、149億9,848万円となり、対前年で6億6,118万円の減（対前年4.2%減）となる見込みである。

教育活動収入計を構成する主な科目は、学生生徒等納付金と経常費等補助金であり、この2科目で教育活動収入全体の約94%を占めている。

学生生徒等納付金は、中高等学校で生徒数の多かった3年生の卒業に伴う生徒数減による収入減等があるものの、大学で2020年度に行った授業料値上げの年次進行による増や社会学部・地域創造学部の収容定員増の年次進行に伴う増、2021年度まで国際教養学部のみであった教育充実費を全学部からの徴収とすることによる増などにより、対前年4億4,867万円増（対前年4.2%増）の112億2,499万円となった。経常費等補助金は、大学における採用学生数増に伴う高等教育修学支援金の増（同額奨学費支出が増加するため事業活動収支差額には影響なし）、経常費補助金の主に一般補助の増額の影響などにより、対前年7,181万円増（対前年2.6%増）の28億3,941万円となっている。

なお、2022年5月1日付けの学生・生徒・児童・園児の予定数は、新入生数を大学は学則定員(1,973名)の1.00倍の1,973名（対前年△79名）と見込み、中学校は80名（前年予算と同数）、高等学校は400名（対前年60名増）、大手前中学校は105名（前年予算と同数）、大手前高等学校は235名（対前年△5名）、小学校は140名（対前年△4名）、幼稚園は年少で120名（対前年5名増）、0歳児6名（前年予算と同数）を見込んでいる。この結果、各学舎の総人数は、大学7,841名（対前年119名増）、中・高等学校1,218名（対前年△74名）、大手前中・高等学校1,046名（対前年9名増）、小学校877名（対前年△7名）、幼稚園389名（対前年△3名）の計11,485名となり、学院全体としての人数は2021年度と比較して158名の増と見込んでいる。

学生生徒等納付金が4億4,867万円の増となる一方で、教育活動収入計が対前年で6億6,118万円の減となる主な要因は、2021年度に受け入れた井谷奨学基金に関する株式の現物寄付11億1,600万円の減に伴う寄付金の減によるものである。

一方で、教育活動支出計は144億1,233万円となり、対前年で8,496万円の減（対前年0.6%減）となる見込みである。

教育活動支出計の構成科目は人件費、教育研究経費、管理経費であり、教育活動支出計の減は人件費の増と教育研究経費及び管理経費の減の差引きによるものである。

人件費は、対前年1億7,126万円増（対前年2.8%増）の63億7,811万円となっている。人件費のうち、退職給与引当金繰入額（役員分を含む）は3,613万円の増となる見込みから、これを除く経常人件費は1億3,513万円の増となっている。その主な要因は、教員人件費が大学の本務教員15名増に伴い対前年で1億7,958万円の増となることなどにより1億7,551万円増加することと、職員人件費が本務職員5名減などに伴い4,048万円減少することの差し引きによる。

教育研究経費と管理経費については、それぞれの学校にて立案している事業計画の実施及び通常経費の計上に基づくものである。

教育研究経費は、2021年度大学において計上した総持寺キャンパスⅡ期計画に係る埋蔵文化財発掘調査費用がなくなることや一部経費について科目精査により業務委託費に振り替えたことなどによる支払手数料・報酬の減少、小学校において計上した本館外壁補修工事や正面庇雨漏改修工事などがなくなることに伴う修繕費の減少などと、大学における高等教育の修学支援制度の採用学生増加に伴う奨学費の増加（同額経常費等補助金が増加）や一部経費

について科目精査により支払手数料・報酬からの振り替えによる業務委託費の増加などの差し引きにより対前年 1 億 4,313 万円減（対前年 2.2%減）の 64 億 7,853 万円となっている。

管理経費は、2021 年度計上したアクセンチュアへの働き方改革支援に係る支払手数料の減少、大学における学生寮の減少に伴う賃借料の減少などにより対前年 1 億 1,308 万円減（対前年 6.8%減）の 15 億 5,569 万円となっている。

以上から、教育活動の収支状況を表す教育活動収支差額は、対前年 5 億 7,622 万円減（対前年 49.6%減）の 5 億 8,615 万円の収入超過となる見込みである。

次に、経常的な収支のうち財務活動による収支状況を表す教育活動外収支には、収入の部に受取利息・配当金を計上しており、支出の部に借入金等利息を計上している。

受取利息・配当金は、大学において投資信託の分配金の増と、2021 年度に受け入れた井谷奨学基金に関する株式の現物寄付による受取配当金の増により、対前年 4,122 万円増（対前年 50.7%増）の 1 億 2,257 万円を計上している。

借入金利息は、大学において 2017 年度と 2018 年度に新キャンパス建設資金として借り入れた資金に対する借入金利息として 1,311 万円を計上している。毎年の返済による元金の減少に伴う利払いの減少で対前年 126 万円減（対前年 8.8%減）となっている。

以上から、教育活動外収支差額は対前年 4,248 万円増（対前年 63.4%増）の 1 億 947 万円となり、教育活動収支と教育活動外収支を合計した、経常的な収支バランスを表す経常収支差額は対前年 5 億 3,374 万円減（対前年 43.4%減）の 6 億 9,562 万円の収入超過となる見込みである。

さらに、臨時的な収支を表す特別収支には、収入の部に資産売却差額とその他の特別収入を計上しており、支出の部に資産処分差額を計上している。

資産売却差額は、大学において資産運用に係る投資信託の売却益の増を見込み対前年 1,000 万円増（対前年 20.0%増）の 6,000 万円を計上している。

また資産処分差額は、老朽化等による設備更新に伴う設備除却や、大学において資産運用に係る投資信託の売却損を 5,000 万円計上することにより対前年 58 万円減（対前年 1.0%減）の 5,536 万円を計上している。

以上から、特別収支差額は、対前年 1,037 万円増の 802 万円の収入超過となる見込みである。

これに予備費を加味した結果、当年度の収支バランスを表す基本金組入前当年度収支差額は、対前年 6 億 5,337 万円減（対前年 58.0%減）の 4 億 7,363 万円の収入超過の見込みとなり、経営指標とされる事業活動収支差額比率は 3.1%（対前年 4.0 ポイント減）となる見込みである。

ただし、2021 年度数値から特有事項である井谷氏からの株式寄付を除いたベースでの比較では、基本金組入前当年度収支差額は 2021 年度の 1,101 万円から 4 億 6,263 万円増、事業活動収支差額比率は 2021 年度の 0.1%から 3.0 ポイント増となる見込みである。

そして、今年度の基本金組入額は 13 億 1,152 万円を予定しており、対前年 28 億 9,343 万円の組入減となっている。組入減の主な要因は、大学において 2021 年度発生した総持寺キャンパスⅡ期計画に係る第 2 号基本金の組み入れ 15 億円、井谷氏からの株式寄付に係る第 3 号基本金の組み入れ 11 億 1,600 万円がなくなることで、第 1 号基本金組入額の減少によるものである。

今年度における組入額の内訳は、第 1 号基本金組入額が 10 億 8,466 万円、計算基礎となる 2021 年度教育研究経費の増加に伴う第 4 号基本金組入額が 2 億 2,686 万円である。なお、第 1 号基本金組入額の主な内容は、大学における中央監視装置・各棟リモート盤更新、管理セ

ンター自動火災報知設備防災表示設備等の2億6,829万円、小学校における本館110記念ホール天井改修工事1億9,910万円、大手前中高における空調・全熱交換機更新の1億1,514万円などである。

また、基本金取崩額は6,322万円である。全額が老朽化による設備除却等に伴う第1号基本金の取り崩しであり、大手前中学校で4,033万円、法人部門で2,289万円を計上している。

以上から、2021年度繰越収支差額を加味した翌年度繰越収支差額は、163億7,692万円の支出超過となる見込みである。

## (2) 資金収支予算

資金収入の部（2021年度繰越支払資金を除く）については、当年度収入合計が212億6,366万円となり、対前年で9億1,122万円の増（対前年4.5%増）となる見込みである。

事業活動収支で説明した科目以外で予算計上額が大きな科目は、前受金収入、その他の収入、資金収入調整勘定である。対前年で増となる主な要因は、学生生徒等納付金収入の他、前受金収入、その他の収入の増である。

- ・ 前受金収入は、18億9,107万円となる見込みで、対前年2億1,278万円の増（対前年12.7%増）となる。主な要因は、法人部門において主に2023年度開設予定の法学部設置に伴う収容定員増（230名）で授業料前受金収入、入学金前受金収入及び施設設備資金前受金収入を計上したことと、大学において2022年度開設予定の国際学部のグローバルスタディーズ専攻に係る実験実習料前受金収入を計上したことなどである。
- ・ その他の収入は55億2,623万円となる見込みで、対前年1億8,962万円の増（対前年3.6%増）となる。主な要因は、
  - ① 当年度大学において総持寺キャンパスⅡ期計画に係る第2号基本金引当特定資産取崩収入14億9,802万円が発生すること
  - ② 2021年度大学において計上した2号館・学生会館・第2学友会センター等の空調機更新、総持寺キャンパスバスロータリー整備、文学部建築専攻製図室整備等による施設設備引当特定資産取崩収入8億9,977万円がなくなること
  - ③ 両高等学校における就学支援金の対象者減に伴う支援金受取額の減少や、私学事業団積立払戻金の減少などにより預り金受入収入が2億2,340万円減少すること
  - ④ 2021年度計上した大手前中高における6F校舎改修や空調更新、小学校における北館空調・北館本館照明LED更新がなくなることと、当年度小学校における本館110記念ホール天井改修工事の発生との差し引きなどにより施設建設引当特定資産取崩収入が2億2,049万円減少すること

などである。

- ・ 資金収入調整勘定は△17億8,219万円となり、2021年度の△18億143万円より1,924万円のマイナス幅の縮小（当年度収入としては増）となる。主な要因は、期末未収入金が4,689万円マイナス幅が縮小（当年度収入としては増）したことと、前期末前払金が2,765万円マイナス幅が拡大（当年度収入としては減）したこととの差し引きによる。

一方で、資金支出の部（翌年度繰越支払資金を除く）については、当年度支出合計が219億9,377万円となり、対前年で10億9,402万円の増（対前年5.2%増）となる見込みである。

事業活動収支で説明した科目以外で予算計上額が大きな科目は、施設関係支出、資産運用支出、その他の支出である。対前年で増となる主な要因は、施設関係支出の増である。

- ・ 施設関係支出は21億7,717万円となり、2021年度より11億406万円増（対前年102.9%増）となる。主な要因は、当年度大学において総持寺キャンパスⅡ期計画に係る建設仮勘定支出を計上する一方で、2021年度大手前中高において計上した6F校舎改修や空調更新、小学校において計上した北館EHP空調更新がなくなることによる差し引きなどである。
- ・ 資産運用支出は28億8,705万円となり、2021年度より3億960万円の増（対前年12.0%増）となる。主な要因は、施設設備引当特定資産繰入支出が14億9,937万円増加、施設建設引当特定資産繰入支出が2億7,987万円増加、退職給与引当特定資産繰入支出が4,058万円増加した一方、第2号基本金引当特定資産繰入支出が15億円減少したこと

差し引きなどによる。

- ・ その他の支出は 39 億 1,631 万円となり、対前年 3 億 5,117 万円の減（対前年 8.2%減）となる。主な要因は、両高等学校における就学支援金の対象者減に伴う支援金受取額の減少や、私学事業団積立払戻金の減少、私学事業団積立貯金の減少などに伴い、預り金受入収入とともに預り金支払支出が減少したこと、業者への未払金減少などに伴い前期末未払金支払支出が減少したことなどによる。

この結果、当年度の収入合計から支出合計を差引いた支払資金の増減額は△7 億 3,011 万円となり、これに前年度繰越支払資金を加算した翌年度繰越支払資金は 54 億 1,736 万円となる見込みである。

以 上