

令和4年度
事業計画書
(令和4年7月変更版)

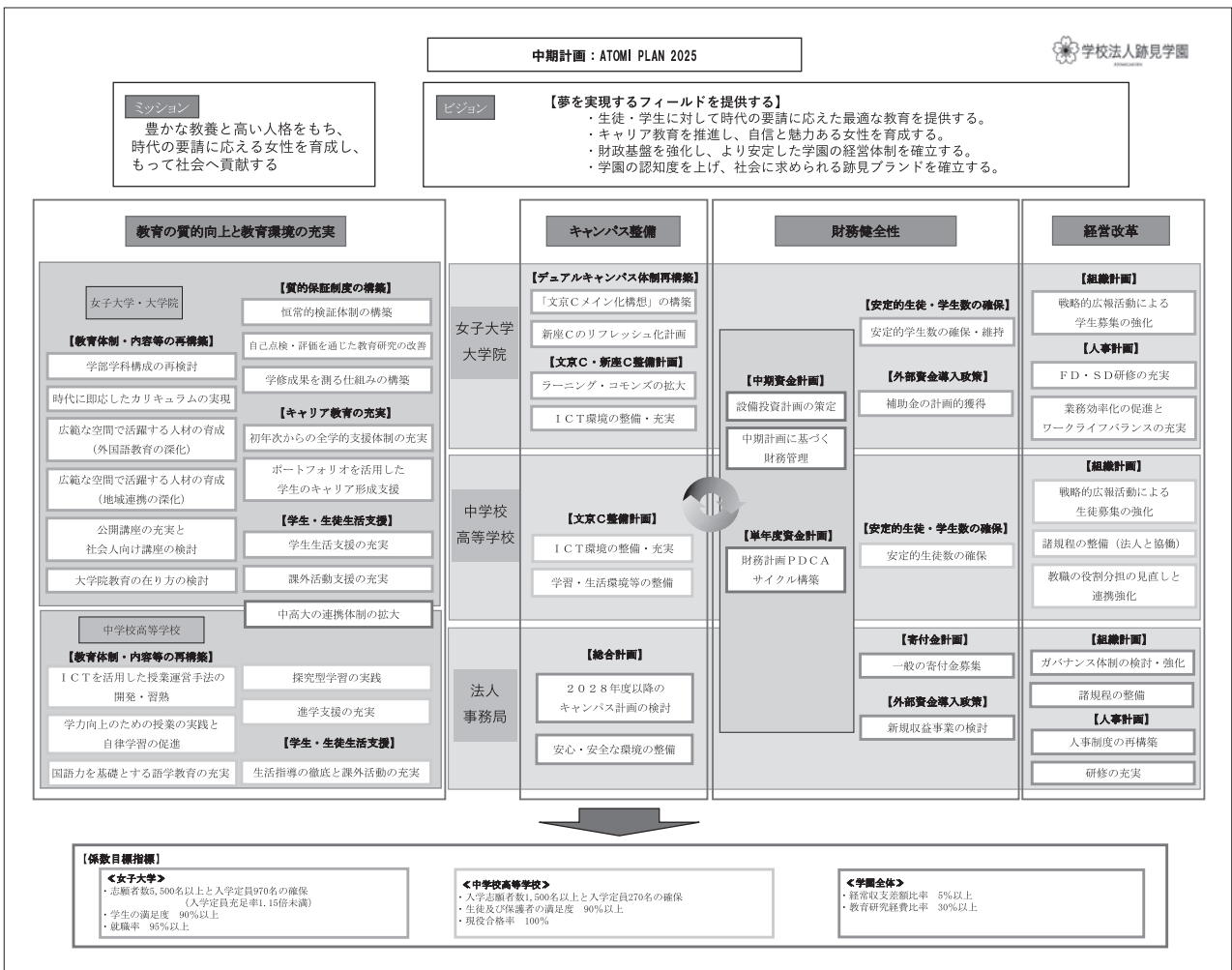
I. 令和4年度 事業計画（はじめに）	P.67
II. 各機関の事業計画	P.68
1 女子大学・大学院	P.68
2 中学校高等学校	P.74
3 法人事務局	P.77
4 機関協働の取り組み	P.79
5 収益事業	P.80
III. 施設設備・情報環境整備関係	P.81
IV. 財務計画	P.83
参考（1）中期計画委員会の令和4年度以降の活動方針	P.87
参考（2）学外の理事及び評議員からの意見	P.87

I. 令和4年度 事業計画（はじめに）

学校法人跡見学園（以下「学園」という。）は、令和2年2月、私立学校法に基づき、学園の中期的計画として「ATOMI PLAN 2025」（下図参照）を作成した。この計画は、令和2年度からの5年間を対象に、学園のミッションとビジョンのもと取り組むべき課題を提示し、全教職員が共有し協働して学園運営を推進するためのツールである。ミッションは「豊かな教養と高い人格をもち、時代の要請に応える女性を育成し、もって社会に貢献する」であり、ビジョンは「夢を実現するフィールドを提供する」こととしている。取り組む課題として、1) 教育の質的向上と教育環境の充実、2) キャンパス整備、3) 財務健全性、4) 経営改革、と整理した。

同じく私立学校法に基づき年度ごとに作成する学園の事業計画は、上記中期的計画の各年度アクションプランと位置付けている。「ATOMI PLAN 2025」に既に整理された四つの課題への取り組みとして、機関別、年度別に策定された計画が各年度事業計画である。

学園の令和4年度事業計画は、「ATOMI PLAN 2025」の3年度目にあたるものであり、機関別に次頁以降に記載のとおり作成した。（今回から、各事業計画について、その概要を記すだけでなく「達成目標」を付記した。）



Ⅱ. 各機関の事業計画

1 女子大学・大学院

令和4年度の女子大学・大学院（以下「本学」という。）の事業計画は、1) 建学の精神をどのようにディプロマポリシーで表現し具体化するのか、2) 教育の質保証について教育と学生満足を検証するどのような制度を確立すべきなのか、といった従来からの課題に加え、3) 対面とオンライン教育とを両立させ、時代にふさわしい知力と実践力をどのように学生に獲得させることができるのか、に重点をおく。コロナ禍を機とするオンライン教育の積極的な活用による知識習得強化と、対面授業による人格陶冶とを教育の両輪とし、大学の魅力、ブランド力、競争力を高めていく必要がある。地域との交流、地域貢献、社会貢献活動の展開、海外の協定校との交流拡大、強化といった課題も、オンラインを活用してどのような教育、研究活動が可能か、といった視点を含め再検討する。

本学はまた喫緊の課題として、多様な入試施策を実行することで、また教育の質的向上をさらに図ることで、志願者、入学者を確実に受け入れる必要がある。多くの学生がともに学び切磋琢磨することで学修成果の維持向上、あるいは偏差値向上を図り、学生満足度を高め、大学の活性化をめざす計画を予定する。

本学は、学生の学習の機会の確保と教育の質的向上を最優先に、社会から求められる高度な知力と実践力の涵養に努め、学生と社会に対する大学の責任を果たしていきたい。

1.1 教育の質的向上と教育環境の充実

1.1.1 教育体制・内容等の再構築

1.1.1.1 学部学科構成の再検討

	令和4年度事業計画	達成目標
①	学部ごとの学科構成適正性の検討	学部再編、新たな学科編成も視野に置きつつ、令和8年度教育課程編成のための具体的な検討を開始する。
②	教職課程の再編と学内議論の活発化	新たな教員免許取得科目が開講できるよう教職課程再編を検討し、教科・科目の選定・確認を進め、それを令和8年度教育課程に反映させる。

1.1.1.2 時代に即応したカリキュラムの実現

	令和4年度事業計画	達成目標
①	令和8年度教育課程の検討（学部専門科目の充実、キャリア形成支援を含む）	時代に即応したカリキュラムの構築の必要性から令和6年度教育課程編成方針を根本から見直し、新たにキャリア関連教育科目の配置を含む令和8年度教育課程編成を検討する。
②	大学設置基準に基づく各学部主要科目の検討（令和8年度教育課程と連携）	令和8年度教育課程に合わせ、各学部主要科目を確定する。
③	オンライン教育への対応	オンラインで実施することが望ましい授業科目を試行的に選定し、それを教育課程においてどのように位置づけるかを検討し、結果をまとめる。

1.1.1.3 広範な空間で活躍する人材の育成（外国語教育の深化）

	令和4年度事業計画	達成目標
①	カリキュラムとの連動	令和8年度教育課程にあって、全学共通科目において多様かつ実践的の外国語教育を行う科目の整備を検討し、方針を策定する。
②	長期休暇中の海外語学研修プログラムの充実	各研修実施前までに、コロナ禍でもより安心安全な研修を実施するべく、各協定校とプログラム内容を相談し、充実した研修を実施する。
③	正課外の語学研修プログラムの充実（学内活動における多言語プログラムの充実）	中国語、フランス語、ドイツ語等言語に携わるプログラムや交流会を実施する。

1.1.1.4 広範な空間で活躍する人材の育成（地域連携の深化）

	令和4年度事業計画	達成目標
①	地域交流センターの活動強化	コロナ禍に対応した地域交流事業ノウハウの収集及び周知のため、学内地域交流活動の実態や可能性を調査し、報告書をまとめる。
②	地域自治体との交流協定に基づく教育・研究活動の活性化	コロナ禍で停滞している協定締結自治体との事業をオンラインの活用、感染対策の徹底により、50%再開させる。また令和3年度末に協定を締結した盛岡市との事業を具体化する。
③	企業との交流協定に基づく教育・研究活動の活性化	コロナ禍で停滞している協定締結企業との事業をオンラインの活用・感染対策の徹底により、50%再開させる。特にエーザイ(株)や角川文化振興財団との事業を拡大する。
④	地域大学・自治体・企業との協定に基づくプラットフォームでの教育・研究活動及び地域活性化の推進	埼玉東上地域大学教育プラットフォーム（以下「TJUP」とする）での本学の参加事業を、令和3年度比50%増加させる。また和光市へTJUPへの参加を呼びかけ、同市と本学の連携事業をTJUPの枠組の中で実施する。
⑤	大学以外の団体との交流（日本語学校、NGO/NPO）	NPO・NGO等の非営利団体（任意団体含む）と連携して行う事業を令和3年度より2件以上増加させる。
⑥	NGO/NPOとの連携 Table for Twoとの連携推進	コロナ禍で学生食堂のメニューが限定されていたために休止していたTable for Twoプログラム（NPO法人Table for Two International主宰。学生食堂で該当メニューの食事をすると開発途上国の給食1食分相当の20円が寄付される仕組み）を再開する。

1.1.1.5 公開講座の充実と社会人向け講座の検討

	令和4年度事業計画	達成目標
①	オンライン講座開講の可能性の検討	オンライン講座開催を検討し、結果をまとめる。
②	文京区・新座市と形成するプラットフォームでの連携強化	大学主催公開講座について、引き続き埼玉県、新座市の各教育委員会、及び文京区、文京アカデミーに後援依頼するとともに、TJUPとの共催も検討し、結果をまとめる。

1.1.1.6 大学院教育の在り方の検討

	令和4年度事業計画	達成目標
①	人文科学研究科（修士課程）充実と志願者増施策	日本文化専攻の志願者増をめざし、学生向け説明会や講演会の実施・拡充、及び一紫会（校友会）との連携強化策を実施する。
②	人文科学研究科の改組・再編の検討	新たな専攻の設置を含む大学院の抜本的な改組・再編に関する検討を継続し、中間報告をまとめる。
③	マネジメント研究科の再編	マネジメント研究科の学生定員と授業科目数の削減をマネジメント研究科委員会において決定する。
④	心理学研究科（修士課程）設立構想についての検討	上記の他研究科を含む大学院全体の将来構想の中で心理学研究科の設立要請を検証する。

1.1.2 質的保証制度の構築

1.1.2.1 恒常的検証体制の構築

	令和4年度事業計画	達成目標
①	内部質保証委員会の発足と継続的な議論の展開	4月に発足する内部質保証委員会を中心に、学内の教育の質的向上に関するPDCAサイクルを一層機能させる体制を整える。
②	IR(Institutional Research) による質的保証制度の検証	教育の質的向上を目的とした定期的な学生対象調査（「学生生活に関する調査」）を実施し、IR・大学資料室委員会や執行部会議等に結果を報告し、必要な検証を行う。
③	IR(Institutional Research) における政策提言能力の向上	IR・大学資料室の提言能力向上を目的に、その前提として、学内各部署が個別に管理しているデータを一元化するための体制づくりに着手する。

1.1.2.2 自己点検・評価を通じた教育研究の改善

	令和4年度事業計画	達成目標
①	「学生生活に関する調査」の活用	「学生生活に関する調査」を全学生対象に実施する。調査結果をIR・大学資料室委員会及び執行部会議等に報告し、大学として検証・分析を行い継続的な自己点検（PDCA）体制を確立する。
②	教員による自己点検・評価の継続実施	「教員の自己点検・評価シート」を用いた令和3年度「教員による自己点検・評価」の実施結果を踏まえ、教員個人による改善を行なうよう促す。
③	自己点検・評価を通じた教育の内部質保証の取り組み	令和4年度に実施される大学基準協会「大学評価における大学評価分科会の実地調査」に対し適切に対応するとともに、令和3年度に制定した「内部質保証の方針と手続き」に基づく内部質保証活動を推進する。
④	学内の特別研究費等の募集強化（学内の特別研究費等の情報提供強化）	毎年行う説明会の内容を充実させ、令和3年度に比べ学内研究費等の応募を増やし、学内研究費の競争的配分の強化を目指す。

1.1.2.3 学修成果を測る仕組みの構築

	令和4年度事業計画	達成目標
①	教育の質に関する客観的指標の導入と活用促進（5ヶ年計画の3年目）	令和4年度「教育の質に係る客観的指標調査」への対応として、以下を実施する。 1) 学外者が参画する「3つのポリシー」検証体制の構築。 2) 私立大学経常費補助金の増額に向け獲得点数を高め、令和3年度調査での未達点を改善するため関係部署等にヒアリングを行い、改善策を策定・実施する。

1.1.3 キャリア教育の充実

1.1.3.1 初年次からの全学的支援体制の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	キャリア形成支援のための組織の在り方の検討	実施可能な教職協働のありかたを検討し、令和5年度に第一段階を始動させる準備を行う。
②	キャリアデザイン教育の重視	キャリア教育に関する「学生満足度」を継続的に測定する仕組みとして、「学生生活に関する調査」に当該調査項目を含めるよう、関係者（各学部長、IR・大学資料室）の協議を進め、結果をまとめる。
③	オンラインによる支援の検証と効果及び利便性の追求	令和3年度に実施した進路ガイダンスや各種セミナー、学生面談等とその効果、利便性、キャンパス間格差の是正等の観点から検証し、それらの改善を図る。

1.1.3.2 ポートフォリオを活用した学生のキャリア形成支援

	令和4年度事業計画	達成目標
①	進路支援に係る学生情報のデジタル化	教学系ポートフォリオの導入に向けての検討を行う。学生ごとの学修ポートフォリオが始動する際にはキャリア形成支援もこれに連動・活用可能とすべく、進路希望登録以外の進路支援に係る学生の情報をデジタル化する。
②	各種資格（公務員、国内・総合旅行業務取扱管理者含む）の合格率向上	令和3年度に比べ各種資格の合格率の向上を図る。
③	公認心理師試験、臨床心理士試験の合格率向上	試験に向けた勉強会を実施するなどの受験生支援を行い、高い合格率（令和3年度100%）を維持する。

1.1.4 学生・生徒生活支援

1.1.4.1 学生生活支援の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	高等教育修学支援新制度の着実な実施	制度内容をより多くの学生に理解してもらうため、特に問い合わせの多い内容を中心としたQ&A集を作成し、学生に配布する。
②	学生サポートセンターの活動強化（学生支援室利用学生数や多様化への支援、退学防止対策）	相談体制の多様化による内容充実を図るため、学生相談室のオンラインによるカウンセリングを検討し、実施する。
③	ウィズコロナ、アフターコロナに向けたオンラインでの実施による効率性、利便性の検討	従来は対面で実施している奨学金関係の説明会について、オンラインでの実施を併用することにより、学生サービスの向上に繋げる。

1.1.4.2 課外活動支援の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	キャンパスライフ支援のための方針実施	課外活動の活性化を図るため、クラブリーダー養成のためのリーダーシップ研修を実施する。

1.2 キャンパス整備

1.2.1 デュアルキャンパス体制再構築

1.2.1.1 「文京キャンパスメイン化構想」の構築

	令和4年度事業計画	達成目標
①	文京キャンパスを主軸とする教育体制構築の検討	中期計画の継承・更新のありかたについて論点整理を行い、結果をまとめる。

1.2.1.2 新座キャンパスのリフレッシュ化計画

	令和4年度事業計画	達成目標
①	新座キャンパスの活用方法の検討	中期計画の継承・更新のありかたについて論点整理を行い、結果をまとめる。

1.2.2 文京キャンパス・新座キャンパス整備計画

1.2.2.1 ラーニング・コモンスの拡大

	令和4年度事業計画	達成目標
①	施設のフレキシブル化や衛生面に考慮した環境整備	オンラインと対面の双方のメリットを活かす効果的なハイブリッド授業を実施可能とするための教育環境整備を検討し、結果をまとめる。
②	文京キャンパス茗荷谷図書館内第3閲覧室へのラーニング・コモンス機能付加の検討	運用方法について検討し、結果をまとめる。

1.2.2.2 ICT環境の整備・充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	新座ICT環境整備の推進	DXを踏まえたICT環境の充実を図るため、PC教室更新、AV設備の改修等環境の整備・充実を継続的に実施する。
②	学生のPC必携化に伴うICT環境の更なる整備の検討	PC必携化を踏まえ、ハイブリッド授業の実施拡大の可能性にも対応できるようにWi-Fi使用可能教室を整備する。
③	クラウドサービスの効果的利用の検討	心理教育相談所（新座）と心理教育相談所文京分室（ATOMIさくらルーム）の予約管理、情報共有について、Teamsを活用することで効率化とセキュリティの向上を図る。

1.3 財務健全性
 1.3.1 安定的生徒・学生数の確保
 1.3.1.1 安定的学生数の確保・維持

	令和4年度事業計画	達成目標
①	偏差値向上をめざす学生募集と定着化の追求	各種データの分析結果を参考に、継続的に入試制度を検討し、結果をまとめる（特に総合型選抜及び学校推薦型選抜）。
②	一般選抜合格者の歩留り対策	一般選抜合格者に対するこまめな情報発信（合格後、WebやSNSを使いこまめに情報提供を行う）、入学予定者交流会（入学前に一般選抜合格者を集め、大学見学を兼ねて実施）を行う。
③	令和7年度入試に向けた入試方針の検討	新学習指導要領で実施する令和7年度入試に向け入試基本方針を検討し、中間結果をまとめる。
④	オンラインでの大学院AO入試の検討（日本文化専攻・マネジメント専攻）	広い層の志願者を確保するため、大学院AO入試におけるオンライン導入可否について研究し、結果をまとめる。
⑤	高等学校との関係強化と入学者確保	高校訪問に加え、出張講義への積極的教員派遣、Webを利用した積極的情報発信等により高等学校との関係強化を目指す。

1.3.2 外部資金導入政策
 1.3.2.1 補助金の計画的獲得

	令和4年度事業計画	達成目標
①	私立大学等経営補助金特別補助「大学院の機能の高度化を図るための研究施設・大型設備等運営支援」の活用	この補助金の活用に向け、基準に沿った整備を進め、中間報告をまとめる。
②	文部科学省の私立大学等改革総合支援事業（タイプ3プラットフォーム型）の補助金の獲得	令和3年度に、TJUPの活動を通して文部科学省の私立大学等改革総合支援事業（タイプ3プラットフォーム型）の補助金を初めて獲得できたことを踏まえ、引き続き本学の活動がTJUPの活動・改革総合支援事業の要件を兼ね備える活動となるよう調整する。
③	公的研究費獲得の日常的支援	応募経験のない教員を対象とした応募説明会を実施し、公的研究費獲得強化を目指す。
④	私立大学等経常費補助金に係る取り組み	「教育の質に係る客観的指標調査票」の教育部分について、実施項目を増加し、増減率△1%（令和3年度増減率は△3%）を目指す。

1.4 経営改革
 1.4.1 組織計画
 1.4.1.1 戦略的広報活動による学生募集の強化

	令和4年度事業計画	達成目標
①	広報活動の強化、機能整備	学園全体の広報活動見直しを受け、また志願者だけでなく社会全体への認知度を高めるため、大学広報活動の強化と機能整備を図る。大学広報を入試広報と学内広報に区分し、それぞれ所管部署を改め、効果的な広報活動の展開をめざす。なお、コロナ禍にある現況を踏まえ、学生、保護者、教員への情報発信が重要との認識の下、主にホームページを通じ授業形態の変更、新型コロナウイルス感染防止対策に係るタイムリーな情報発信に努める。
②	跡見ブランドの積極的展開	学園サイドのブランディング方針に従い、跡見ブランドの積極的展開を図る。大学として、今一度、本学の特徴や強みを再確認するために、学生、教職員、受験広告会社等の意見をリサーチし、情報発信の内容を整理・統一する。

	令和4年度事業計画	達成目標
③	学生確保に向けたメディア発信媒体の重点化	対面企画とオンライン企画、紙媒体とWeb媒体の併用を推進する。大学案内、ホームページ、SNSでの情報発信を強化する。令和5年度以降の学生募集を見据え、大学案内の刷新（3年間続いた現行の大学案内を全く新しいコンセプトで作り直す）、ホームページのリニューアル（入試関連サイトの整理と本体ページのリニューアルを行うための準備を開始）を実行する。SNSは、令和3年度に引き続きLINE、Instagram、Twitterでの情報発信を強化し、合わせて動画コンテンツの制作と収集を行い公式YouTubeに掲載する。
④	DXの導入による広報・入試業務の戦略的対応	GMS(学生確保マーケティングシステム)を主要ツールとし、データに基づいた広報・学生募集戦略を立案する。また、令和元年度以降の事前接触者・志願者のデータを統合し、傾向分析を行い、結果をまとめる。
⑤	教育・研究における情報の収集と魅力の発信	ホームページのアクティビティ欄及び教員の「出版物／メディア出演等の情報」ページにて積極的に魅力を発信するために、学期当初に全教員に情報提供の依頼を行う。また情報提供があった場合には遅滞なくホームページで情報発信を行う。
⑥	広報関連部署の連携強化	2ヶ月に1回程度、広報関連部署による合同ミーティングを行い、正確な状況認識の下、タイムリーな学生募集施策が打てるよう情報共有を図る。
⑦	受験生及び保護者のニーズに沿った入試イベントの実施	入試イベントは感染症防止対策を施した上で対面にて実施する。オープンキャンパスは来場者数制限を行わない。また入試種別、学年、保護者等、目的別、対象別の入試セミナーを適切に実施し、受験生の出願意欲を涵養するとともに、令和3年度に比べ志願者増を狙う。さらにイベントのオンライン配信やオンライン個別相談も充実させる。
⑧	SNSを活用した情報発信の強化	受験生、保護者に対し、イベント情報や志望学科ニュース等を積極的に発信し、前年度に比べ志願者増を目指す。

1.4.2 人事計画

1.4.2.1 FD・SD研修の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	FD活動の推進	FD研修会（講演会やワークショップを含む）を各学部2回、各研究科1回実施をする。
②	教職協働のFD活動	広義のオンライン教育やPDCAをテーマにするものや、兼任教員や関連職員も参加できるFD研修を実施する。
③	SD研修の充実	専任教職員を対象としたSD研修を、令和3年度に比べ実施回数を増やす。
④	FDジャーナルの発行体制の再検証	FDジャーナルを発行できる体制を整え、7月に発行する。

1.4.2.2 業務効率化の促進とワークライフバランスの充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	機能改革とシステム能力の向上	リモートワークのルール作りを行う。
②	ワークライフバランスの充実	時差勤務を積極的に推進することにより、残業時間の前年度比5%減を目指す。

2 中学校高等学校

教育ビジョン

自らの美意識のもとに新たな価値を生み出し、周りを幸せにする女性の育成

- ・「しなやかさ」 確かな美意識を持ち、常に自分らしくしなやかに生きる女性
- ・「創造」 自己肯定感をもとに豊かな発想力で創造的に問題を解決する女性
- ・「協働」 他者を尊重し、高いコミュニケーション力をもって、社会に貢献する女性

教職員ビジョン

組織の目標達成のために、生徒の成長を第一に考え、自らも成長のためのチャレンジを怠らない教職員であること

- ・生徒のために組織一丸となって、取り組むことができる教職員
- ・跡見学園の教職員としての自覚を持ち、互いの力を認め、高めあうことができる教職員
- ・自らの専門分野を探究しながら、広い視野でものごとを考えることができる教職員

学校組織ビジョン

伝統や理念を大切にしながらも、時代のニーズに合わせて変化し続ける学校であること

- ・生徒の夢を育み、その生徒にとって最高の進路を実現する学校
- ・明るく活気があり、時代をリードする学校
- ・授業においても学校生活においても生徒が安心して通える学校

2.1 教育の質的向上と教育環境の充実

2.1.1 体制・内容等の再構築

2.1.1.1 ICTを活用した授業運営手法の開発・習熟

	令和4年度事業計画	達成目標
①	ICT活用手法に係る情報共有	ICT支援員及び情報管理係が活用事例を集約し、定期的に教職員、生徒（保護者）に発信する。
②	アプリケーションを活用した授業展開	授業において生徒の注視力が向上するようにアプリケーションを活用する。

2.1.1.2 学力向上のための授業の実践と自律学習の促進

	令和4年度事業計画	達成目標
①	授業診断による授業力の向上	校内における授業診断実施に向け、運営担当者4名を選抜し、これまでの授業診断手法に則って年度内に行う。
②	iPad活用による家庭学習の充実	課題等を定期的に配信・回収することで家庭学習を促進する。
③	探究学習を広げることによる発信力の向上	自らの意見や新たに見つけた課題を発信する機会を増やす。

2.1.1.3 国語力を基礎とする語学教育の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	読書の習慣化	図書係によるガイダンスで図書館の利用を促す。定期的（月1回程度）な読書感想レポートを課し活字に触れる機会を増やす。
②	漢字・英語検定の取得率向上	年3回の検定毎に取得率調査を全校生徒に対しclassi（教育ソフト）にて行い、各級の学年ごとの取得率を教員全体で把握する。
③	語学研修の充実	可能な範囲で語学研修を再開する。不可能な場合は代替措置を考える。

2.1.1.4 探究型学習の実践

	令和4年度事業計画	達成目標
①	跡見流りベラルアーツの実施	令和2年度入学者から毎年実施している。1年次は折形、2年次で服飾を学び、3年目の本年度は日本の伝統文化に関する新たな学び（詳細未定）に挑戦する。本年度は完成年度として中学生全体で実施する。
②	本物の美の探求に関する課外活動の充実	計画通りの課外活動を実施する。その際できるだけ授業に支障がないよう配慮する。
③	実験・実習の更なる充実	理科・家庭科・芸術・体育における実験及び実習を可能な範囲で広げる。
④	SDG's探究旅行の実施	初めての実施となるので、安全な遂行を目指し、課題を見つけて次年度に生かす。

2.1.1.5 進学支援の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	外部模試の成績向上	GTZ(ベネッセの模試における指標)を各教科とも学年平均Bランクまで上げる。
②	優先入学・指定校推薦等の有効活用	生徒の進路実現を第一に進路指導を行う。

2.1.2 学生・生徒生活支援

2.1.2.1 生活指導の徹底と課外活動の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	ICTモラルやマナーの徹底	機会を捉えて声かけを行い、大事にいたらないように管理する。
②	保護者との情報共有	クラス懇談会や保護者面談等を通じて、生徒の情報を共有する。
③	ガイドラインに則ったクラブ活動の実施	生徒の自主性を重んじながら活動できる環境を整える（下校時間の厳守、健康面チェック、ガイドラインに則った長期休暇中の活動計画など）。

2.2 キャンパス整備

2.2.1 文京キャンパス整備計画

2.2.1.1 ICT環境の整備・充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	大型提示装置の実験室・実習室への配置	生徒の活動場所すべてに大型提示装置を設置し生徒同士が密にならない環境をつくる。

2.2.1.2 学習・生活環境等の整備

	令和4年度事業計画	達成目標
①	フレキシブルスペースの立案	150周年事業として法人が進める事業に対して現場の意見をとりまとめる。中期計画委員会のスケジュールに則り、商議会を経て教員会議で大枠を示し意見を聞く。
②	校内のバリアフリー化	大アリーナからプールにかけてのバリアフリー化を検討する。
③	いじめ・ハラスメント防止の徹底	教員研修およびアンケートを実施する。

2.3 財務健全性

2.3.1 安定的生徒・学生数の確保

2.3.1.1 安定的生徒数の確保

	令和4年度事業計画	達成目標
①	学校規模の適正化	少子化対策として可及的速やかに実現を目指す。

2.4 経営改革

2.4.1 組織計画

2.4.1.1 戦略的広報活動による生徒募集の強化

	令和4年度事業計画	達成目標
①	安定した志願者数の確保	偏差値を上げつつ1,500名程度の志願者数を確保する。
②	積極的な広報活動	対面型とオンライン型を併用しつつ、来場者数の確保(8,000組程度)に努める。

2.4.1.2 諸規程の整備（法人と協働）

	令和4年度事業計画	達成目標
①	諸規程の体系化	学園の統一性と中高の独自性のバランスを配慮しつつ整理する。

2.4.1.3 教職の役割分担の見直しと連携強化

	令和4年度事業計画	達成目標
①	計画的な教員採用の継続	年齢構成のアンバランスを是正するために10年計画に則って採用を行う。
②	教職員の働き方改革を見据えた人材配置	クラブ支援員や入試広報専門職員等の配置について検討する。特に入試広報担当者について、学園全体の職員人事あるいは専門業者への委託により実現する。

3 法人事務局

運営基本方針

設置する女子大学及び中学校高等学校の運営サポートを通じた女子教育への貢献を旨とし、時代の要請に応えつつ安定的かつ継続的な発展を担保できるようガバナンス体制及び内部統制の仕組み整備に努める。併せて、この方針遂行の前提たる組織力（職員力）を高めるため人材育成に注力する。

また中期計画並びに中期計画をふまえた各年度事業計画への財務面からの統制を行い、財務健全性を保ちつつ計画の実効性を担保する。

3.2 キャンパス整備

3.2.1 総合計画

3.2.1.1 令和10年度以降のキャンパス計画の検討

	令和4年度事業計画	達成目標
①	文京キャンパスメイン化構想の検証	大学を文京キャンパスに集約した場合の施設面での基本的な要件（面積や稼働率等）の検証を4月より開始。年内を目途に検証結果を報告し、必要に応じ項目の追加や見直しを年度内に行う。
②	新座キャンパスリフレッシュ化計画の検証	将来的にキャンパスを文京に集約する可能性を踏まえ、新座キャンパスに要求される施設面での基本的な要件について、文京集約以前と以後で検証する。年内を目途に検証結果を報告し、必要に応じ項目の追加や見直しを年度内に行う。
③	ICT環境の充実	有線LAN接続のみで対応しているネットワークについて、無線LANで利用可能な環境の構築を検証する。7月までにネットワーク無線化に必要な環境について調べ、年度中にその構築図作成に必要な情報を揃える。

3.2.1.2 安心・安全な環境の整備

	令和4年度事業計画	達成目標
①	耐震化計画の遂行	耐震基準未滿の施設の建替え（次項）により、大学耐震化率の令和4年度目標95.9%を達成する。また法人棟の耐震診断結果を踏まえ、今後の対策の素案を年度内に作成する。
②	耐震基準未滿の施設の建替え	学生会館（仮称）新築工事を進め、5月竣工、6月に供用開始する。既存クラブハウス及び合宿舎は8～9月に解体工事をを行う。
③	非構造部材の点検と危険個所の把握	学校安全点検の一環として、構造的な耐震性とは別途に建物内外装その他の点検を進め、危険個所の把握とリスト化を行う。夏期休暇中～10月を目途に現場の点検を終了し、危険個所をリスト化。必要に応じて適宜修繕または令和5年度以降の予算化を図る。
④	設備面でのBCP促進対応	老朽化した新座構内電話設備の更新に先立ち、BCPにも留意した見直しを進め、9月をめどに仕様変更などの学内への打診を行い、令和5年度実施に向けた予算案を年内に作成する。またリモートワーク環境を整備し、7月までに現状設備の再検討を行い、VDI（仮想デスクトップ）またはVPN（仮想の専用回線）環境の構築について10月までに検証する。

3.3 財務健全性

3.3.1 寄付金計画

3.3.1.1 寄付金募集

	令和4年度事業計画	達成目標
①	跡見さくら咲く募金の継続寄付者獲得	募金パンフレットをリニューアルし、配布先を拡大する。元教職員、広報関係取引先の配布対象者を6月までに選定する予定。
②	跡見さくら咲く募金の実績・活用報告	募金状況及び募金の使途を公表し、多数の卒業生から寄付いただいていること、それを有効に活用していることをアピールする（ブロッサム、学報、HP）。HPへの公表は6月までを目処とし、定期更新可能な書式とする予定。
③	跡見さくら咲く募金の新規寄付者獲得	7月までにHP用にバナーを作成、ホーム画面に配置することで視覚的に印象付け、「学園へのご寄付」ページへの最短アクセスルートを構築する。

3.3.2 外部資金導入政策

3.3.2.1 新規収益事業の検討

	令和4年度事業計画	達成目標
①	受取利息・配当金の増収	5月に資金運用規程を改正し施行する。改正規程に基づき積極的な情報収集を行った上で、7月までに運用資産のポートフォリオを作成する。保有商品の状況について常にモニタリングを行い、年度末までに受取利息・配当金収入を令和3年度比200%に向上させることを目標とする（令和3年度は約450万円）。
②	私立大学等経常費補助金の増額	この補助金の配分基礎数値となる教育研究経費比率を増加させる。予算策定時より教育環境充実のための設備投資並びに教育研究経費の増額を図り、適切に執行することで、令和3年度比5%以上の向上を目標とする。

3.4 経営改革

3.4.1 組織計画

3.4.1.1 ガバナンス体制の検討・強化

	令和4年度事業計画	達成目標
①	ガバナンス・コード準拠体制の構築	私立大学ガバナンス・コードに照らし、未実施・未整備である項目について、9月末までに整備する。特にリスク識別の前段階として実施するSWOT分析等は、学園内外の著しい環境変化もあり、喫緊の課題として早期に実施する。
②	学園ガバナンス像の具体化	私立大学ガバナンス・コードを基礎に、学園として目指すガバナンス像を定義し、具体的な基準を明確化する。12月末までに学内の共通認識を得るために説明会等を実施する。

3.4.1.2 諸規程の整備

	令和4年度事業計画	達成目標
①	内規と規程の体系的整理	9月末までに内規及び体系上見直すべき諸規程の抽出を実施。3月末までに系統樹を作成する。並行して、規程の見直しを含め体系的な整理に着手する。
②	令和5年度WEB規定集のサーバ移行準備	法令構造に合わせた形式、文言の修正を4月から順次開始し、12月までに終える。

3.4.2 人事計画

3.4.2.1 人事制度の再構築

	令和4年度事業計画	達成目標
①	職員新人事給与制度への的確な移行	新制度での勤務時間計算とそれに連動する給与システムの円滑な移行を4月中に行う。また4月から新制度のもとでの時間管理の考え方を整理し、上長による部下の労務管理を徹底できる制度作りを行う。合わせて職員人事評価制度を的確に運用するとともに、より適正な制度とすることをめざし、制度の公正性、公平性に問題がある場合には改善案を策定する。
②	新人事給与制度のもとでの人事施策の策定	令和4年上半年期までに中期的な職員人事政策の立案を行う。それに基づき、採用計画、研修制度を体系化し導入する。また、雇用形態の多様化へ対応するため、雇用形態の洗い出しを行うとともに、雇用条件の見直しを行う。
③	人事施策に対応する職員採用	求める職員像を確定するとともに、新人事給与制度による人事採用計画を策定し、採用活動を行う。

3.4.2.2 研修の充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	職員研修制度の導入	跡見学園「職員像」の明確化を図り、研修の重要度や優先順位等を踏まえ、研修制度の検討を4月から開始し、10月までに制度を確定させる。

3.4.2.3 業務効率化の促進とワークライフバランスの充実

	令和4年度事業計画	達成目標
①	メンタルヘルスケア対策	教職員の「心の健康作り」を目的として、メンタルヘルス推進策を制定する。4月から厚生労働省の指針を元に、本学で必要な対策・検討事項を洗い出し、ガイドラインを作成する。
②	テレワークの試行	業務多様化への対応やルーティン業務の見直しも視野にいれ、テレワークを4月から試行する。同時に試行段階での労務管理の課題やテレワーク業務課題の洗い出しを行い、テレワーク規程を制定する。

4 機関協働の取り組み

4.1 教育の質的向上と教育環境の充実

4.1.0.1 中高大の連携体制の拡大

	令和4年度事業計画	達成目標
①	跡見学園高大接続事業の強化	高等学校・大学間における入試関連の事業連携を強化し、高等学校からの大学進学率を令和3年度に比べ向上させる。
②	施設の共同利用の拡大	大学施設（図書館、食堂、教室）のいずれかの共同利用を実施する。
③	人的交流の促進	大学の出張講義等での人的交流を行う。また中高の跡見流リベラルアーツ等における大学教員の協力を検討する。

4.3 財務健全性

4.3.1 中期資金計画

4.3.1.1 設備投資計画の策定

	令和4年度事業計画	達成目標
①	中期修繕計画の更新	学生・生徒数の減少に伴う財務的な制約を念頭に置き、10月までに次年度繰越や安全点検結果を踏まえた更新を行う。計画に基づき12月中を目途に次年度事業計画の素案をまとめ、中期経営計画に反映させる。
②	補助事業候補案件の検証	令和4年度の事業計画案件の中から補助対象となる案件を4月までに確認し、申請に備える。また、令和5年度以降の事業計画候補案件について補助対象となり得る候補案件を抜粋し、6月及び12月頃に行われる実施計画調査に計上する。

4.3.1.2 中期計画に基づく財務管理

	令和4年度事業計画	達成目標
①	経常収支差額の黒字確保	事業活動の安定性の指標となる経常収支差額の黒字確保に向け、予算策定時より徹底したコスト削減を行う。収入面においても寄付金や利息収入、補助金など納付金以外の収入の獲得に注力する。

4.3.2 単年度資金計画

4.3.2.1 財務計画PDCAサイクル構築

	令和4年度事業計画	達成目標
①	実績管理に基づく予算の集中と選択の実現	毎月中頃に前月末収支について金額及び対予算の執行状況割合(%)を科目別に算出し、現預金や有価証券の保有状況と併せて管理、確認を行う。さらに過年度との比較(月毎、当月までの累計)を行い、差異がある場合には分析や今後の留意点としてまとめることで、予算の適切な執行を実現し、決算時の予算と執行額の乖離を防ぐ。

5 収益事業

収益事業部の事業は、中学校高等学校の購買部門としての販売事業(教材、学用品、スポーツ用品及びお弁当等)と不動産の賃貸事業(音羽学生寮…管理運営は株共立メンテナンス、小日向駐車場…管理運営は銀泉株)の二つが主なものである。

コロナ禍のもと、生徒達の出校制限等の影響による商品売上の減少が令和3年度同様に続くと予想されるため、収益環境は引き続き厳しい。

学園への安定的寄付が実現できるレベルの収益確保が求められる事業部であり、運営に係る見直しの時期にあるとの認識のもと、収益力強化の方策検討を進める。具体策として、令和3年度検討項目であった販売チャネルの多様化(Webサイトの立ち上げ等)、新規事業(生徒デザインの跡見グッズ製作等)についてさらに検討を進める。

◇収益事業予算

(単位:千円)

科目	本年度予算額	前年度予算額	増・△減
経常収入	35,800	33,300	2,500
経常支出	29,800	45,300	△15,500
経常利益	6,000	△12,000	18,000
寄付金(△)	6,000	0	6,000
当期純利益	0	△12,000	12,000

Ⅲ. 施設設備・情報環境整備関係

事業計画概要

- ・大学施設設備環境の整備
 - ①「新座キャンパスのリフレッシュ化計画」及び「安心・安全な環境の整備」に基づき、新座キャンパスの学生会館（仮称）新築工事を竣工し、既存クラブハウスと合宿舎の取り壊しを行う。
 - ②新座1号館廊下補修工事（共用部、床・壁・天井のリニューアル）については、当初1階から3階とされていたが4・5階を加え全階を実施する。また、廊下に設置しているロッカーの処分及びロッカー室の設置を行う。
 - ③新座2号館B工区外壁補修工事（第2期）については、見送りとする。
 - ④文京1・2・3号館外壁劣化調査診断については、見送りとする。
- ・中学校高等学校施設設備環境の整備
 - 生徒用トイレリニューアル（4期目）として記念講堂前、大アリーナトイレの改修工事を行う。
- ・法人施設設備環境の整備
 - 令和3年度に実施した法人棟の耐震診断結果に基づき補強工事を行う。
- ・大学情報環境の整備
 - ネットワーク環境の充実に向け、LANケーブルなど老朽化したインフラの確認を定期的に行い、ネットワーク設備を最新機器に更新する。
- ・中学校高等学校情報環境の整備
 - 令和2年度に実施した高等学校普通教室・選択教室、令和3年度に実施した中学校普通教室、及びS棟のAV機器及びプロジェクタの更新に続き、特別教室について同様の機器更新を行う。

*表中「大学」の中で、新)は新座キャンパス、文)は文京キャンパスを示す。

		項目	内容
大学	施設	文) 1号館 1階空調機更新工事 (教員研、保健室、食堂)	設置から21年経過し、修理部品供給も終了しつつあるため更新
		文) 防犯カメラシステム更新	設置から13年経過し、修理部品供給も終了しつつあるため更新
		新) クラブハウス・合宿舎 解体・舗装工事	老朽化および耐震性不安のため学生会館（仮称）へ集約
		新) 1号館 廊下補修工事 (1~5階)	廊下内装の劣化が見られるため床・壁面・天井を補修
		新) 4号館 キュービクル電気高圧機器更新	竣工から20年経過しトランスを除く未更新機器を予防保全として更新
		文) 2号館 照明制御盤予防保全整備	設置から13年経過し経年劣化が進行しているため整備
	情報	文) 2号館 電気幹線引替工事	年次点検で確認された絶縁不安を解消するための引替工事
		文) 新) 証明書自動発行機システム更新 [4台]	前回更新から5年経過し、保守期間超過のため更新
		新) 心理教育相談所等、文) 教員研究室等PC更新	前回更新から5年経過し、保守期間超過のため更新
		新) 3号館 PC教室 [4教室]・一般教室PC更新	前回更新から5年経過し、HW保守超過のため更新 (PC更新)
		新) 3号館 PC教室更新 (AV機器) [4教室]	前回更新から5年経過し、HW保守超過のため更新 (AV設備更新)
		新) 無線AP更新 (2012年度設置1-4号館、図書館等43箇所)	導入より10年経過し、耐用年数を超過しているため更新
		新) 1号館 4~5階無線AP設置 [21機]	ICT環境の更なる充実を図るため無線LANのAPを増設
		新) 1号館 3~5階AV設備更新 [1301教室等5教室]	前回更新から5年経過し、保守期間超過のため更新
新) 1号館 3~5階AV設備更新 [1317教室等9教室]	前回更新から5年経過し、保守期間超過のため更新		
新) 1・2号館 学内LANケーブル (Cat5) 更新	導入より20年以上経過し、耐用年数を超過しているため更新		

		項目	内容
中高	施設	生徒用トイレ改修工事 (第4期。記念講堂前、大アリーナ)	30年経過し老朽化しているため最近のニーズやトレンドに相応しいトイレに改修
		トランス [5台]・DS・パルス検出器更新	30年経過し老朽化した電気高圧機器等の更新
	情報	マルチルーム1, 2無線AP増設	ICT環境の更なる充実を図るため無線LANのAPを増設
		特別教室AV機器 (プロジェクタ) 更新	前回更新より12年経過し、耐用年数超過のため更新
		記念講堂舞台照明機器更新	前回更新より10年経過し、耐用年数を超過しているため更新
	記念講堂 舞台機構設備リミットスイッチ更新	前回更新より10年目を迎え故障が頻発しているため更新	
法人	施設	耐震補強工事	令和3年度に実施した耐震診断結果に基づく補強工事
	情報	ネットワークセキュリティ更新 [3台]	前回更新から5年経過し、保守契約期間終了となるため更新
		財務システムサーバ更新 (クラウド化)	HW保守超過による更新にあわせ、オンプレからクラウドへ移行

150周年記念事業

		項目	内容
大学	施設	新) リフレッシュ計画 [第1次]	クラブハウスを合宿舎と集約し、学生会館 (仮称) として建替

IV. 財務計画

令和4年度補正予算の概要

令和4年度跡見学園収支予算は、令和4年3月22日付理事会で本補正予算の上程を条件に承認済みである。既にその時点で少子化による18歳就学人口減少トレンドに加え、長引く「コロナ禍」の影響もあり、大学入学者数2年連続計画比累計500名超の大幅未達の事態が顕在化していた。財務面でもこの影響は少なくとも今後数年にわたり続くこととなり、ここ数年改善傾向にあった財務体質は急激に悪化する事態に至っている。

ついては、本年度について下記のような「収入面・支出面」の抜本の見直し及び「設備投資計画」の見直しを行い、「経常収支差額」段階で126百万円程度の黒字を確保するよう当初予算を補正する。

なお、この事態は単年度では解消できず今後数年にわたる業務改革期間を要することから、本令和4年度補正予算と併せ、「中期経営計画」の残り2年（2023年度・2024年度）についても財務計画の修正を行うこととする。

I. 主な修正項目

《収入面》

	内 容	減少	追加
①	入学者減による学生生徒等納付金の減額 ・[大学] 入学者数当初970名（1.00倍）→修正後884名（実入学者数）	▲86百万円	
②	手数料の増額 ・[大学] 入学検定料 令和5年度入学志願者増加計画 （当初3,000名→修正後3,500名）		15百万円
③	経常費等補助金の減額 ・[大学] 経常費補助金見込額の減額（入学者数変動）290百万円→279百万円	▲11百万円	
④	寄付金の増額 ・150周年記念寄付金募集活動の強化（30百万円→40百万円） ・特別遺贈分 公的手続き完了見直しにつき追加計上（0円→129百万円）		10百万円 129百万円
	合 計	▲97百万円	154百万円

《支出面》

	内 容	削減	追加
①	人件費の削減 ・期末手当の見直し ・役員報酬一部自主返納の申し出 ・入試手当制度改定に伴う増加	▲51百万円 ▲ 3百万円	10百万円
②	新規戦略枠の減額（50百万円→30百万円）	▲20百万円	
③	教育研究経費の節減 ・[大学] 総見直しによる節減（3%程度） 業務委託費の削減 ・[大学] 図書館運営管理委託契約費用の一部削減	▲21百万円 ▲ 3百万円	
④	管理経費の削減 ・[大学] 総見直しによる削減（3%程度）	▲ 1百万円	
⑤	広報関係費用の削減 ・[広報委員会] 戦略広報予算減額（15百万円→10百万円）	▲ 5百万円	
	合 計	▲104百万円	10百万円

II. 設備投資計画の補正について

現下の厳しい財務状況ではあるが、中期経営計画に基づく「新座キャンパス学生会館建設」・「茗荷谷中高の多目的ホール建設」については、将来にわたる学園環境整備充実に掲げた優先課題として位置づけ、計画通り遂行を図ることとする。

また、下記項目については、ICT環境整備・キャンパスリフレッシュ対策・耐震対策としての緊急性を考慮し当初予算に追加する。

《経費》

	内 容	減少	増加
①	改修工事の見送りに伴う減額 ・[大学] 新座2号館B工区外壁補修工事（第2期） ・[大学] 文京1～3号館赤外線外壁劣化調査診断	▲74百万円 ▲ 4百万円	
②	追加・緊急案件に係る増額 ・[大学] 新座1号館廊下・内壁補修工事 ※当初計画（1～3階） →「1号館全体のリフレッシュ計画」とし4～5階を含む全館前倒し対応 ※無線AP 1号館（4～5階）も当初計画通り設置 [21機]		23百万円
	合 計	▲78百万円	23百万円

《設備投資》

	内 容	減少	増加
①	追加・緊急案件に係る増額 ・[法人] 法人棟耐震補強工事 ※耐震テスト（令和4年3月実施）結果に伴う緊急対応		44百万円
	合 計		44百万円

令和4年度収支補正予算書の概要

(1) 資金収支補正予算書

(収入の部)

(単位：百万円)

科 目	前年度実績	当初予算額	補正額	補正後予算額
学生生徒等納付金収入	5,612	5,544	△ 86	5,458
手数料収入	124	137	15	153
寄付金収入	185	158	139	297
補助金収入	912	923	△ 11	912
資産売却収入	88	0	0	0
付随事業・収益事業収入	47	54	6	60
受取利息・配当金収入	5	4	0	4
雑収入	175	92	0	92
借入金等収入	0	0	0	0
前受金収入	990	1,031	△ 1	1,030
その他の収入	19,567	16,639	40	16,678
資金収入調整勘定	△ 1,145	△ 1,259	175	△ 1,084
当年度資金収入合計	26,560	23,323	277	23,600
前年度繰越支払資金	6,162	5,794	560	6,354
収入の部合計	32,721	29,117	836	29,954

(支出の部)

(単位：百万円)

科 目	前年度実績	当初予算額	補正額	補正後予算額
人件費支出	3,954	3,995	△ 44	3,951
教育研究経費支出	1,523	1,771	△ 90	1,681
管理経費支出	413	493	△ 16	477
借入金等利息支出	0	0	0	0
借入金等返済支出	0	0	0	0
施設関係支出	149	540	44	584
設備関係支出	208	302	△ 4	298
資産運用支出	12,758	10,087	0	10,087
その他の支出	7,461	6,947	△ 10	6,937
[予備費]		50	0	50
資金支出調整勘定	△ 98	△ 114	20	△ 94
当年度資金支出合計	26,368	24,071	△ 100	23,971
翌年度繰越支払資金	6,354	5,046	936	5,983
支出の部合計	32,721	29,117	836	29,954
当年度資金収支差額	192	△ 748	379	△ 368

(2) 事業活動収支補正予算書

(単位：百万円)

		科 目	前年度実績	当初予算額	補正額	補正後予算額	
教育活動収支	事業活動収入	学生生徒等納付金	5,612	5,544	△ 86	5,458	
		手数料	124	137	15	153	
		寄付金	186	158	139	297	
		経常費等補助金	885	923	△ 11	912	
		付随事業収入	47	54	0	54	
		雑収入	160	94	0	94	
		教育活動収入計	7,014	6,912	57	6,968	
	事業活動支出	人件費	3,925	4,010	△ 44	3,967	
		教育研究経費	2,155	2,436	△ 90	2,346	
		管理経費	483	554	△ 15	539	
		徴収不能額等	3	0	0	0	
		教育活動支出計	6,566	7,001	△ 149	6,852	
			教育活動収支差額	448	△ 89	206	116
	教育活動外収支	事業活動収入	受取利息・配当金	5	4	0	4
その他の教育活動外収入		0	0	6	6		
教育活動外収入計		5	4	6	10		
事業活動支出		借入金等利息	0	0	0	0	
その他の教育活動外支出		0	0	0	0		
教育活動外支出計		0	0	0	0		
		教育活動外収支差額	5	4	6	10	
		経常収支差額	452	△ 85	212	126	
特別収支	事業活動収入	資産売却差額	0	0	0	0	
	その他の特別収入	31	0	0	0		
	特別収入計	32	0	0	0		
	事業活動支出	資産処分差額	21	44	0	44	
	その他の特別支出	1	0	0	0		
	特別支出計	22	44	0	44		
		特別収支差額	10	△ 44	0	△ 44	
		〔予備費〕		50	0	50	
		基本金組入前当年度収支差額	462	△ 179	212	32	
		基本金組入額合計	△ 73	△ 444	△ 40	△ 485	
		当年度収支差額	389	△ 624	172	△ 452	
		前年度繰越収支差額	△ 3,212	△ 3,506	682	△ 2,823	
		基本金取崩額	0	0	0	0	
		翌年度繰越収支差額	△ 2,823	△ 4,130	854	△ 3,276	

(参考)

事業活動収入計	7,050	6,915	63	6,978
事業活動支出計	6,588	7,095	△ 149	6,946

参考（1）中期計画委員会の令和4年度以降の活動方針

委員会	令和4年度以降の活動方針
教育の質的向上	大学の課題：「時代に即応したカリキュラムの実現（国際・グローバル教育を含む）」「学修成果を測る仕組みの構築」については、問題点が析出されたことを踏まえ、それを実現するための措置を構想する。 中高の課題：「ICTを活用した授業運営手法の開発・習熟」は相当程度実現されたことを踏まえ、「学力向上のための授業の実践と自律学習の促進」を深化する具体的な措置を構想する。 大学における各学科の入学定員、大学院における研究科各専攻の入学定員、及び中学における入学定員についての適切性を検証する。
キャンパス整備	・150周年事業の一環である中高フレキシブルスペース整備の具体的な方向性の検証を最重要課題として行う。 ・令和10年度以降のキャンパス計画を見据えて、施設の稼働率や面積供給割合など基本的な要件を確認し、課題と改善の方向を検証する。 ・オンライン授業、BYOD、リモートワーク、デュアルキャンパスの改善に向け、総合的なICT環境の整備・充実について、中長期的な方向性をソフト、ハードの両面から検証する。 ・上記検証のベースとなる学園財務の現状を認識する。
経営改革（含む人事・評価制度）	中期計画に掲げる「人事制度の再構築」として設置各学校「教育職員に係る人事給与制度改革」に取り組む。各学校教育研究活動の根幹は教育職員により支えられる。個々の教育職員の活躍を促し、その役割機能を大きく発揮できる人事制度（評価や資格再審査など）や処遇のあり方を考える。教育職員全体の適正な年齢構成や専門性の拡がりの実現をめざし、定年（再雇用の導入含む）、定員枠等の見直し改善も検討する。また先行した職員人事給与制度改革との調和を図る諸手当の見直しも必要。こうした改革を通じ、教員人件費支出の適正性を実現できるよう検討し、答申したい。 令和3年度に整理した教職協働やFD及びSDについての考え方に基づき、各機関・事務部署の具体的指標をもった目標の設定と、目標遂行にあたっての制度上の不都合や課題等への気づき、解決に繋がる行動へ導くための施策を「答申」として纏めたい。
財務（寄付金）	1) 寄付金募集状況の確認及び広報内容の検討：寄付金の使途や実績を広く明らかにすることを目的とし、パンフレットのリニューアルを行う。またホームページや広報誌を活用して更なる協力を頂けるよう内容を検討する。 2) 長期的財務シミュレーションを用いた資金計画の検討：每期黒字水準確保を基本とし、その時々々の現状に即した財務シミュレーションを基に定期的に検討を重ねていく。 3) 収益獲得に向けた検討：財務体制の安定化を図るために、補助金や寄付金など、学生生徒納付金以外の収益の獲得策を検討する。
広報	学園ビジョン及びブランド構築についての議論が途上であることから、学園の歴史・伝統を踏まえ、新たなブランド構築に向けて具体的な議論を進め、一定の結論を提示する。

参考（2）学外の理事及び評議員からの意見

本事業計画の作成に先立ち、学外理事及び評議員からも意見（任意）を募ったところ、下記のとおり意見が寄せられた。主な項目（内容）を記載する。

- ・入学者の確保に向けて
 - 留學生の受け入れ、グローバル基準の大学づくり、社会人のリカレント教育
- ・教育の質的向上と教育関係の充実に関して
 - 理工系学部や理工系カリキュラムの創設、他の大学とのアライアンス（提携等）、学園の認知度向上・存在感の強化
- ・財務健全性に関して
 - 資金調達方法の「戦略的」多様化、保有資産の収益性（ROA）の検討、支出の点検、保有資産のリスク管理・保全
- ・その他
 - 受験生・在校生・卒業生のデータベース化、経営リスクに対する検討、ジェンダー問題に対する考え方やその対処、大学評価についての認証評価制度の指摘事項への対応

いずれも大変貴重な意見であり、引き続き学園の事業計画及び運営の参考にさせていただく。

以上

可 決 承 認 日

◎令和4年度跡見学園事業計画及び収入支出予算

令和4年3月22日 第431回 理事会
第371回 評議員会

◎令和3年度跡見学園事業実績の報告及び収支決算報告

令和4年5月24日 第432回 理事会
第372回 評議員会

◎令和4年度跡見学園事業計画の変更及び収支補正予算

令和4年7月12日 第434回 理事会
第373回 評議員会