

# 令和5年度 事業計画書

学校法人 学習院

## 1. はじめに

学校法人学習院は、弘化4年の京都学習院開講以来の歴史と伝統を継承しつつ、「幼児の保育から大学教育に至る一貫した教養を与え、高潔な人格、確乎とした識見並びに近代人にふさわしい健全で豊かな思想感情を培い、これによつて人類と祖国とに奉仕する人材を育成する」（「学則総記」）ことを目的とし、具体的な教育目標として、『ひろい視野 たくましい創造力 ゆたかな感受性』を持つ優れた人材の育成を掲げ、多くの有為な人材を社会に送り出してきました。

学校教育を取り巻く環境は、従来の少子化の流れに加え、出生数の大幅な減少もあり、今後さらに厳しさを増していく見通しです。また、新型コロナウイルス感染症による社会の急激な変化や、ロシアのウクライナ侵攻に端を発する経済・世界情勢の悪化、深刻化する環境問題やエネルギー問題等、先行きが不透明な状況は当面続くものと推測されます。こうした将来の予測が困難な時代においては、生涯にわたる継続的な学びを通じて新たな価値を創造し、様々な課題に対し自ら解を創りだせる人材が求められます。本院では、上述の目的及び教育目標に基づく教育の実践を通して、新たな未来を牽引していくことができる人材の育成・輩出を目指します。

令和5年度は、令和9年の創立150周年に向けた中期計画『学習院 VISION150』の2年目に当たり、本格的に動き出す年となります。令和4年度中の成果や取組み状況等を踏まえ、計画をさらに推し進めていくため、全教職員の力を結集し、以下に掲げる施策に取り組んでまいります。

## 2. 中期計画

ミッション ひろい視野 たくましい創造力 ゆたかな感受性 を育む

ビジョン 社会に飛躍 グローバルに活躍 未来へ躍動する学習院

### 分野別目標

#### 教 育

持続可能な社会の創り手として必要な資質・能力を育成  
本質を大切に、豊かな感性と思考力、探究心を涵養

#### 研 究

知の集積と融合による特色ある研究拠点の形成

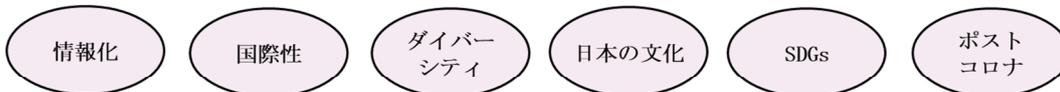
#### 社会貢献

社会的課題の解決に向けた貢献・協働の推進

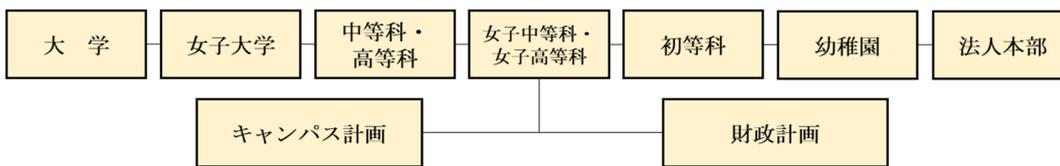
#### 管理運営

多様な変化に対応しうる法人運営基盤の強化

### キーワード



### 中期計画（6か年）



### 令和4年度事業計画



### 令和5年度事業計画



⋮

### 令和9年度事業計画



### 3. 令和5年度 実施計画

本書に掲載している計画の詳細は、法人 HP 上で公開しております。

<https://www.gakushuin.ac.jp/houjin/kikaku/operation.html>

## 大 学

### <教育>

#### A. 時代の変化に対応する教育の展開

- ◇専門教育カリキュラムのさらなる発展
- ◇複数の専門性に基づく知識と普遍的なスキル・リテラシー等を身に付けるための副専攻プログラムの設置の検討（「データサイエンス・プログラム」の設置等）
- ◇専門教育を補完し、すべての学生に推奨するに値する全学共通科目の設置（SDGs 関連科目の設置等）

#### B. ICT を活用した先進的な教育の展開

- ◇学生や教員の時間的・空間的な制約を受けないオンライン教育環境の整備
- ◇LMS（学習管理システム：Learning Management System）及びポートフォリオの活用
- ◇反転授業の導入などの新しい授業方法の展開（主体的な学修を促すアクティブラーニングの展開）
- ◇COIL（オンライン国際交流学習：Collaborative Online International Learning）型教育導入の検討

#### C. 多様な文化的背景を持つ人々が集い、共に学ぶ環境の実現

- ◇外国人留学生のための日本語教育の整備
- ◇外国人留学生や障がいのある学生などのための学習支援体制の整備及び生活支援の充実
- ◇海外協定留学や海外研修プログラムの充実・多様化（渡航と遠隔の組み合わせ等）及び参加促進
- ◇英語での専門教育カリキュラムの充実
- ◇日本文化プログラムの構築

#### D. 社会のニーズに対応した大学院教育への体制改善

- ◇学修課題を複数の科目等を通して体系的に履修し、基礎的素養と専門知識の応用力等を培うコースワークの充実
- ◇博士前期課程におけるダブルディグリープログラムの検討
- ◇社会人の学び直しの場合としてのリカレント教育の検討
- ◇ニーズを踏まえた定員の再編と新研究科の設置の検討

## <研究>

### A. 時代の変化に対応した研究を推進するための環境整備

- ◇情報化の一層の推進による時間的・空間的な制約を受けない研究環境の整備
- ◇大学院学生の研究環境の整備
- ◇バイアウト制度の検討
- ◇「学習院大学における研究者の行動規範」の見直しと周知徹底

### B. 学外研究資金の戦略的獲得及び共同研究の受入れ

- ◇研究力を活かした産官学連携の推進による共同研究の促進
- ◇研究推進部設置の検討
- ◇URA (University Research Administrator) による支援体制の強化
- ◇外部研究資金（寄付金、特許収入、クラウドファンディング等）の受入拡大
- ◇競争的研究資金（科学研究費補助金等）の獲得拡大
- ◇間接経費の機能的支出への見直し

### C. 従来の学問分野の枠を超えた最先端の知を創出するための多様な研究者の確保

- ◇国内外の大学、研究機関、企業等との協定や連携の推進による研究者交流の活発化
- ◇次世代の研究者の育成のための若手研究者の支援の充実
- ◇教員の多様化に向けたダイバーシティの推進
- ◇テニュアトラック制度やクロスアポイントメント制度の検討

### D. 文化の創造発展と人類の福祉に貢献するための研究成果の発信力強化

- ◇研究広報の強化（アウトリーチ、オープンサイエンスへの対応を含む）
- ◇海外へ発信するための国際学術誌への論文掲載や国際学会発表の推進
- ◇英語での発信に向けたライティング・スピーキング力強化への支援の検討
- ◇研究力の客観的評価指標の公表

## <社会貢献>

### A. 教育・研究活動を通じた社会連携・貢献の促進

- ◇SDGsに関連するテーマを扱う共同研究プロジェクトの促進
- ◇文理横断型の新たな社会基盤の整備に向けた教育・研究の促進
- ◇高大連携の推進
- ◇日本語教育を通じた社会貢献

### B. 生涯学習拠点としての地域への大学の開放、学びの機会の提供

- ◇生涯学習・市民講座等を通じた研究成果の社会への還元への推進
- ◇豊島区及びそれ以外の地域との地域連携の強化

### C. 学生や卒業生との連携、社会とのつながりの強化

- ◇国内外で活躍する卒業生との連携強化

◇ボランティア活動の推進・支援

◇サービスマーケティングや課外活動を通じた学生と地域社会との接点の拡大

## 〈管理運営〉

### A. 時代の変化に対応できる組織の構築及び人材の能力開発

◇既存会議体の統廃合による業務の合理化及び迅速な意思決定に向けた各種意思決定手続きの見直し

◇FD・SDの一層の推進による教職員の能力向上プログラムの構築

◇大学運営関連業務のスクラップ・アンド・ビルド導入による効率化

◇専門性を発揮できる柔軟な雇用形態の検討など、教職員人事制度の見直し

### B. 時代の変化に対応できる環境（制度、設備）の整備

◇ICTを活用した先進的な教育研究環境の整備と、そのための組織見直しとマンパワーの補充検討

◇長期的観点でのキャンパス計画の検討

◇新東1号館竣工後の活用促進策の検討

### C. 学習成果の可視化及び教育方法の質の向上

◇教学マネジメントの確立によるカリキュラムの改善・向上

◇教学IRの促進による教育活動の見直し等への適切な活用

◇学びの可視化のためのe-ポートフォリオの構築

### D. 国内外へ学習院大学の魅力を発信

◇学内外へ迅速・的確に発信する広報体制の整備

◇戦略的広報による学習院大学ブランドの発信強化

◇大学の周年事業への対応

### E. 予測困難な時代に対応できる体制の構築

◇災害・非常時における危機管理体制の確立

◇人権問題に対する取組みの促進

◇コンプライアンス遵守に向けた取組みの促進

### F. 多様な学生に対応できる支援の充実・強化

◇様々なニーズに対応できる奨学金制度の充実

◇多様な相談・要望に対応できる学生支援体制の充実及び機能強化

◇キャリア支援体制の強化

### G. 多様な学生の受け入れ促進

◇18歳に限定しない新たな入試制度の検討

◇外部試験導入の検討

## 女子大学

### <教育>

#### A. グローバル化

◇新たな留学機会の創出とキャンパスにおける国際交流の促進

#### B. ポストコロナにおける新しい教育

◇ポストコロナの国際化の展開

#### C. リベラルアーツ教育の再定義

◇新しいリベラルアーツ教育の構築

#### D. 学士課程教育の充実

◇共通科目のカリキュラム改革

#### E. 学習支援環境の充実

◇リベラルアーツ教育の充実に対応する総合的な学習支援体制の構築

### <研究>

#### A. 国際研究の推進

◇グローバルな研究交流の推進

#### B. 若手研究者の養成

◇学際研究の推進と若手・中堅研究者への支援

### <社会貢献>

#### A. 地域・社会等の課題解決に資する事業

◇新展示室の開室と教育・研究活動の発信

#### B. 産官学連携の強化

◇「グローバルで多様性に開かれた学びの空間」を地域とつなげる

### <管理運営>

#### A. 運営を支える基盤の確立

◇グローバルで多様性に開かれた学びを支える環境の整備

## 中等科・高等科

### <教育>

#### A. 国際教育プログラムの推進

- ◇協定校・国際プログラム参加校との連携強化
- ◇学習院内の連携強化

#### B. ICT を活用した教育の推進

- ◇各教室へのプロジェクター（電子黒板）の設置
- ◇生徒の個人端末（一人一台）使用に向けた環境整備
- ◇ICT に関わる要員の確保
- ◇統合型校務システム導入の検討

#### C. 教育を支える学校運営

- ◇部活指導員制度の導入
- ◇少子化対策の議論と提言
- ◇学年主管の増員

## 女子中等科・高等科

### <教育>

#### A. ICT を活用した教育の推進

- ◇GIGA スクール構想に対応した教育の情報化推進計画

#### B. 本質を重視した教育の推進

- ◇新展示室の開室と教育・研究活動の発信
- ◇資料収蔵庫の新設に伴う史資料の移管と整理
- ◇社会科アクティブラーニングの充実

#### C. 教育を持続発展させる活動

- ◇広報体制の整備

#### D. 教育環境整備の推進

- ◇電子書籍の導入

## 初等科

### <教育>

#### A. 本質を重視した教育の推進

- ◇「質実剛健」「自重互敬」の精神を大切にした道徳教育の推進
- ◇歴史と伝統を礎とする心を育てる歴史教育の充実

#### B. 教科教育の充実

- ◇各教科の指導内容・指導法の充実と教材・教具の開発

#### C. 国際教育プログラムの推進

- ◇国際交流プログラムの構築

#### D. ICT を活用した教育の推進

- ◇協働学習環境の整備
- ◇ICT を活用した協働学習の推進

#### E. 教育を支える学校運営

- ◇業務用ソフト導入や業者への業務移管
- ◇学年主管の配置

## 幼稚園

### <教育>

#### A. 本質を重視した教育の推進

- ◇幼稚園アーカイブズの再確認

#### B. 保育の質向上

- ◇遊びの質を高める保育実践の向上

#### C. 多様性に触れる体験の推進

- ◇学習院内の連携強化

#### D. ICT を活用した教育の推進

- ◇業務負担軽減及び遊びの充実を支える ICT の活用

#### E. 教育を支える学校運営

- ◇学習院幼稚園の保育の継承

## 法人本部

### <教育・研究>

#### A. 教育・研究環境の充実

- ◇三推進（情報化・国際交流・一貫教育）事業の見直しを通じた教育・研究活動の活性化

### <管理運営>

#### 組織・人事

#### A. 環境変化に対応する意識改革と組織改革

- ◇事務組織見直しの検討
- ◇職員の能力開発と事務組織の活性化
- ◇意思決定プロセスの合理化（会議の整理、統廃合、運営方法の見直し）
- ◇エビデンスとベンチマークによる戦略策定と効果検証
- ◇業務のデジタル化推進
- ◇法務関連業務の強化
- ◇文書を知的資源として活かすための機能強化
- ◇学習院ガバナンス・コードの策定と点検確認

#### B. ブランディングと広報の強化

- ◇学習院アイデンティティの涵養と発信によるブランドの向上
- ◇戦略的広報の実現に向けた広報体制の強化

#### C. 創立 150 周年記念事業の推進

- ◇創立 150 周年記念事業の企画・推進
- ◇創立 150 周年記念誌の編纂

#### D. ダイバーシティの理解と推進

- ◇多様な働き方の推進
- ◇多様性を尊重した環境整備の検討と推進

#### E. 危機管理体制の整備

- ◇危機管理体制の見直し
- ◇危機想定に基づく設備対策に向けた取組み
- ◇情報セキュリティの確立と事業継続性の強化

#### 施設・設備

#### F. 各キャンパスの特色を活かした施設・設備計画の検討

- ◇「学びの空間」の快適化
- ◇キャンパスマスタープランの策定と公表

## 財 政

### G. 安定した財政基盤の確立

- ◇現行予算制度の見直しの検討
- ◇納付金政策及び入学検定料・寄付金・補助金の獲得に向けた間接的支援
- ◇中期計画推進のための募金活動
- ◇施設貸出料の増収化に向けた計画

## 4. キャンパス計画

キャンパス計画として令和5年度に実施が予定されている事業は、以下のとおりです。

### 目白キャンパス

#### ●大学図書館の耐震改修（霞会館記念学習院ミュージアム化）計画

令和5年度初めより、大学図書館の機能が東1号館に移転することに伴い、現在の大学図書館の建物は、耐震改修工事を実施するとともに館内をミュージアムに改修する計画です。外観は、我が国のモダニズム建築の旗手であった前川國男が残した建築の特長を再現すべく竣工当初の仕上げに戻し、館内1階には常設展示室及び企画展示室を設ける計画です。

#### ●大学臨床心理相談室の整備計画

現在、大学臨床心理相談室は東1号館の建て替え工事に伴い、旧東1号館から目白キャンパスの西坂門下(学習院椿の坂脇)に仮移転しておりますが、令和6年度に北2号館1階の史料館展示物等を霞会館記念学習院ミュージアムに移転した後、北2号館1階を大学臨床心理相談室として整備する計画です。令和5年度は、これらの基本設計・実施設計を進める予定です。

### 戸山キャンパス

#### ●女子大学4号館／女子中・高等科B館の耐震改修工事

令和3年7月に着工した本工事は、令和5年9月に竣工を迎える予定です。令和4年度中に西端～東側階段室までの工事が完了しましたので、引き続き、令和5年度は東側階段室右端～東端までの最終工区の工事を進める予定です。改修により、新たに館内には展示室、学芸員課程の実習室、収蔵庫等が配置される計画です。

#### ●女子中・高等科グラウンドの整備工事

9月に女子大学4号館／女子中・高等科B館の耐震改修工事が完了の後、女子中・高等科グラウンドに建設していた教員の個人研究室等の仮設建物を取り壊し、令和5年度後半に女子中・高等科グラウンドの整備工事を進める予定です。

## 5. 財務関係

### 1. 中期財政計画

中期財政計画では、「中長期的な財政基盤」及び「単年度の収支」に対して2つの目標を掲げており、それらの目標達成に向けて3つの基本戦略をベースに各年度の財政運営を行い、強固な財政基盤の確立を目指しています。

#### 【中期財政計画の目標】

- 中長期的な財政基盤に対する目標：貸借対照表における積立率80%
- 単年度の収支に対する目標：事業活動収支差額比率5%

#### 【目標に対する基本戦略】

- ①納付金及びその他の収入に対する戦略
- ②財政状況の維持・改善に向けた支出削減に対する戦略
- ③ICTインフラ整備に対する戦略

### 2. 令和5年度の財政目標

令和5年度は、女子大学4号館・女子中高等科B館の耐震改修工事（備品類や各部門の移転費用含む）、大学図書館耐震改修工事（霞会館記念学習院ミュージアムヘリニューアル）の費用、及び「学習院VISION150」で計画されている事業（中期計画推進予算）への資金投下等を見込んでいます。

収支見通しについては、令和5年度も厳しい状況が続きますが、第2号基本金取崩しの延期により当年度収支差額の悪化を防ぐとともに、入学定員の確実な確保を原則とし、予算編成方針に則った財政運営を行うことで、収入増と支出減の両立を図り、事業活動収支差額比率5%を目標とします。また、積立率においても引続き80%を目標とします。

### 3. 令和5年度の予算編成方針

令和5年度の予算編成に当たっては、「学習院VISION150」の事業を中期計画推進予算により推進します。一方で、当該事業以外で計画されている新規事業については、限られた財源の中で各学校の教育研究水準の維持向上に資する事業へ予算配分するためには、既存事業の見直し等の支出削減が必要であり、当該予算以外の新規事業については、各部門において予算要求の段階から優先順位の低い事業の廃止や執行率の低い既存事業の減額により財源を確保することを基本とします。キャンパス計画については、女子大学4号館・女子中高等科B館耐震改修工事、及び大学図書館耐震改修工事（霞会館記念学習院ミュージアムヘリニューアル）が竣工予定であり、引続き大型の設備投資を行うため、安定した学校経営が行えるよう資金計画の立案を入念に行います。

#### （1）学生生徒等納付金

令和5年度については、各学校とも改定を行わず、据え置くこととします。一方で、令和4年度に改定した全ての学校（大学院を除く）の増額分を見込んでいます。

#### （2）納付金以外の収入

手数料（主に入学検定料）は、少子化や家庭の経済状況悪化等の要因により減収傾向にあります。各学校の志願者増に繋がる施策について、費用対効果を考慮した上で支援し、増収を図ります。寄付金については、コロナ禍の影響等により漸減傾向ではありますが、継続的かつ安定的な確保のために支援を行います。補助金は、関連部門と連携し、一般補助に加え特別補助や採択制の補助金、耐震関連の施設整備費補助金等の獲得を目指します。資産運用収入は、社会経済情勢や市場動向の変化に対応しながら、安全性を重視した効率的な資産運用を行うことで増収を目指します。

### （３）人件費

強固な財政基盤を確立するためにも支出を抑制することは必至であり、教職員の採用については欠員補充を原則とします。一方で、中期計画推進のため必要と判断した場合は、中期計画推進予算において臨時的に増員を認めることがあります。

### （４）施設・営繕費

令和５年度は、キャンパス計画における女子大学４号館・女子中高等科Ｂ館耐震改修工事、及び大学図書館耐震改修工事（霞会館記念学習院ミュージアムヘリニューアル）の費用を計上します。既存建物の維持管理については、省エネルギー対応の費用も含めた長期的な修繕計画を作成しつつ、限られた財源の中で効率的に行うことを基本とします。なお、経常的な予算枠は、前年度と同額の 750 百万円とします。

### （５）中期計画推進予算

「学習院 VISION150」の事業を遂行するための令和４～９年度までの６年間限定の予算枠で、単年度 400 百万円（６年間合計 2,400 百万円）規模となります。本予算は、令和３年度までの学校長裁量枠（単年度 200 百万円）を包含したものであり、中期計画と絡めて各学校長の裁量で取り組む教育研究の質向上に資する事業やパイロット的な事業も対象としています。本予算を効率的に活用し、各学校の特徴を活かして、少子化が進む中でも選ばれ続ける学校づくりを目指します。

### （６）物件費（教育研究経費・管理経費・設備関係支出）

令和５年度に竣工予定である女子大学４号館・女子中高等科Ｂ館の備品類や各部門の移転費用等に係る支出を見込んでいます。

中期計画推進予算以外の各部門における新規事業を限られた財源の中で予算配分を行うためには、既存事業の見直し等の支出削減が必須であり、各部門において予算要求の段階から優先順位の低い事業の廃止や執行率の低い既存事業の減額により財源を確保することを要請します。また、支出規模の大きい費目（資産となるリース物件、図書費、業務委託費、通信利用料）についても、予算要求時における十分な精査を各部門に求めます。

### （７）基金の利率

国際交流基金や奨学基金などの財源となる基金財産の運用利率が、超低金利のもと極めて低く、運用果実のみでは事業運営に支障をきたすため、近年は適用利率が年 2.5% となるよう経費補助しており、令和５年度もこれを継続します。

### （８）国際交流・情報化・一貫教育の推進

国際交流推進事業については、国際交流基金の果実の範囲内（年 2.5% 相当）で事業計画を策定することとします。情報化推進事業については、50 百万円の予算枠とします。一貫教育推進事業については、10 百万円を予算枠とします。