

事業の概要

I 法人管理部門

【1】企画調整

1. 学園マスタープランの実質化

1) 階層間の連動

《事業設定の趣旨》

学園の総合戦略である学園マスタープランを実質化するため、6つの階層並びに部署及び個人の計画・目標が、次のとおりそれぞれ連動するための体制を整備する。

- ①各階層等が定める計画・目標を下位の階層に展開し、具体化
- ②各階層等が定める計画・目標に対する活動実績を、上位の階層における活動実績として集約

《達成目標に対する検証結果》

- 指標 : 計画・目標及び結果が連動するための体制整備
- 目標 : 各部門の進捗に応じた階層間の連動
- 結果 : 前年度から変動なし

《次年度・期中における改善方策》

計画・目標の整備は、2023年度の状況から進展させることはできなかった。次年度は、2024年度に検討した内容を見直し、引き続き各部門の状況に合わせた整備を進める。

2) 計画と予算の連動

《事業設定の趣旨》

学園の総合戦略である学園マスタープランを実質化するため、計画と予算並びに実績報告と決算が連動する仕組みを検証し、予算及び事業のPDCAサイクルを実現して、予算精度の向上を促す。

《達成目標に対する検証結果》

- 指標 : 計画と予算の関連付け
- 目標 : 計画と予算の連動の定義案作成

結果：計画と予算の連動の定義案（素案）の作成

《次年度・期中における改善方策》

当事業は、2024年度に案を作成し、2025年度にそれを運用しながら改定を図る計画であったが、素案の作成に留まった。次年度は、予算編成の運用変更などを踏まえて、その素案の実現性を検証する。

3) 学園マスタープランの検証体制整備

《事業設定の趣旨》

戦略実行計画「【施設設備Ⅱ】経営情報に関する基幹システムの構築」に基づき、中期第Ⅰ期から段階的に学園基幹業務システムの構築が進められている。これを活用して、計画の達成目標（指標・水準）の定量化を図り、その進捗を明確化する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：事業目標の定量化状況

目標：事業計画の達成目標（指標・水準）を定量化

結果：前年度から変動なし

《次年度・期中における改善方策》

本事業は、統合基幹業務データベースの構築に合わせて進めるため、現状で進められることはなかった。したがって次年度以降の進め方を見直し、まずは中期第Ⅲ期に向けた事業評価の仕組みの検討を行う。

2. ステークホルダーとの連携

1) 学園と校友会の連携強化と校友会活動の活性化

《事業設定の趣旨》

学園を支える重要なステークホルダーである学園校友会の活動を継続的に活性化させるために、状況に応じた企画を立案・実行する。また、世代交代を見据えた若年層への参加促進に向けた方策を考案する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：各会の参加者数

(校友会：各ブロック懇談会、後援会：各地区後援会総会、白鷗会：各総会参加者・登録会員数、同窓会：各支部総会)

目標：校友会：1,140人、後援会：1,850人、
白鷗会：2,240人、同窓会：3,175人

結果：校友会：955人、後援会：1,843人、
白鷗会：645人、同窓会：2,770人

《次年度・期中における改善方策》

コロナ禍により活動が制限されている間、いずれの会においても会員の高齢化により、以前と同じだけの参加を得ることが困難になっている。活動の活性化のためには、これまで以上に若手世代の積極的な参加が必要であり、2024年度に開設した同窓会LINE公式アカウントの活用により、その取込みを図る。

なお、2025年度には、校友会活動の活性状況を検証するための評価指標の一部を見直し、より正確な状況把握及び改善策の立案につなげる。

【2】事業政策

〈広報政策〉

1. インナーコミュニケーションの推進

1) 「Be One Wave」の活用

《事業設定の趣旨》

学園マスタープランの実質化・高機能化を実現するためには、それを支える教職員間の一体感及び業務に対するやりがいが必要である。インナーコミュニケーションツールである「Be One Wave」の情報発信数及び閲覧率を向上させ、それに参加する教職員を増やすことで、対話と協働を実現する組織風土の醸成に寄与する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：全コンテンツ（8項目）の情報発信数（年間）

目標：全てのコンテンツで2件

結果：5コンテンツで2件以上

《次年度・期中における改善方策》

閲覧率の向上を図るため、2024年度はまず更新件数を引き上げることを目標としたが、目標とした2件以上の更新ができたのは、全8コンテンツのうち5コンテンツのみであった。

2025年度は、教職員の一体感を涵養するためのコンテンツとして、対象を「Team TOKAI」「Compass」の6コンテンツに絞って、着実な更新を図る。また、その発信する記事については、各機関・キャンパスの広報担当者と連携して、幅広い職種のニーズに合致するものとなるよう、より深く検討を進める。

2. アウターコミュニケーションの推進

1) パブリシティ広報

《事業設定の趣旨》

学園のあるべき姿【目的】を体現するためには、幅広いステークホルダーとの良好な関係構築が欠かせない。そのために、学園の使命・目的を広く伝え、学園の活動に対する理解・共感を生み出すアウターコミュニケーションを推進する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：メディア露出数（年間）

目標：55件

結果：100件

《次年度・期中における改善方策》

2024年度のメディア露出数は、100件となり、更なる増加を目指す次年度目標をも達成した。ただし、これはブランドの定義に基づく具体的な活動による成果とは言い難く、改善すべき課題が残った。

次年度は、ブランドの定義に沿った具体的な施策を立案し、ブランド力の向上を目指すとともに、メディア掲載後の SNS 反響調査の精度を高めて、継続的な検証を実施する。また、機関・キャンパスごとのニュースリリース数にばらつきがあるため、担当者間の連携を強化し、積極的に情報を発信できる体制を構築していく。

〈情報政策〉

1. 学園基幹業務システムの構築

〈事業設定の趣旨〉

中期第Ⅰ期において、戦略実行計画「【施設設備Ⅱ】経営情報に関する基幹システムの構築」の達成に向けて、学園基幹業務システム全体ロードマップを決定した。

中期第Ⅱ期においては、答申を踏まえ学園基幹業務システム全体ロードマップの各システムを構築し、期末を目処に全てのシステムを運用状態とする。

〈達成目標に対する検証結果〉

指標：本運用開始システム数

目標：1システム運用

（新学園ポータル）

2システム仮運用

（人事給与システム・就業管理システム）

結果：運用システムなし

仮運用システムなし

〈次年度・期中における改善方策〉

新学園ポータルは、多岐にわたる製品の情報収集に時間を要したため、構築に至らなかった。利用者及び管理者の利便性を優先し、2025年度も引き続き製品選定を行い、運用を開始する。

「人事系」及び「財務系」のシステムは、運用の前提として業務のシンプル化及び効率化が求められるが、その見直しが遅れている。そこで、財務系システムで整理している手法を人事系シ

システムにも適用し、各部門と連携して、学園共通業務の標準化を優先的に進める。

2. 学園基幹業務システムの検証

《事業設定の趣旨》

中期第Ⅱ期では、学園基幹業務システムが順次運用段階に入る。運用段階にある学園基幹業務システムについて、学園における「システム検討の前提」の7つの方針に基づき、システムの有効性、導入の前提とした業務整理等の検証を実施、得られた知見を以降の構築に反映する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：検証対象システム

目標：ワークフローシステム

結果：ワークフローシステム

(2023年度利用統計分析及び導入時の評価ポイントを現運用に基づき再評価)

《次年度・期中における改善方策》

運用システムの検証精度の向上のため、評価要素の追加を計画していた。2024年度は、ワークフローシステムの導入による業務効率化を可視化するために必要な業務別の実績(時間)を把握できず、評価指標を定めて要素を追加することに至らなかった。これを踏まえ2025年度は、「利用者の視点」「管理者の視点」で、特にヒトとカネの動きに関わる評価要素を定めて、運用システムの検証を実施する。

3. 各部門システムに実装されたデータの調査

《事業設定の趣旨》

学園基幹業務システムに実装されたデータの整備とともに、将来的に部門システム上に実装されたデータについても連携し、経営情報の精度向上を企図している。中期第Ⅱ期においては、これらのデータについての調査を行い、2017・2018年度に実施さ

れた「統合基幹業務データベース導入検討プロジェクト」の成果をアップデートする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：部門システムのデータ調査の対象部門

目標：法人管理部門、高等教育部門（データ調査・基礎資料作成） ※高等教育部門は、現システムで取得可能なもの

結果：法人管理部門（人事のデータ調査・基礎資料作成、給与のデータ調査）

高等教育部門（学生・財務情報のデータ調査）

《次年度・期中における改善方策》

年度途中に、統合基幹業務データベースのあり方の見直し、それに伴う業務フローの見直しが生じたため、特に法人管理部門の取組みに遅れが生じた。したがって、2025年度はそれら見直しとともに、それに基づいて各部門のデータ調査を進める。

4. 学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方に基づく検証

《事業設定の趣旨》

学園の情報サービスの導入に当たっては、「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」に基づいた運用を2021年度より開始している。

これに基づき、学園内の情報サービスに関する事業についてPDCAサイクルを実現し、事業の最適化を企図する。具体的には、「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」に基づく検証を、稟議上申時点から予算内定時、予算編成時へと、実施時期を順次早める。

《達成目標に対する検証結果》

指標：「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」を検証する段階

目標：2025年度予算の部門内編成期間中

結果：「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」

の運用案と対応状況表案を作成

《次年度・期中における改善方策》

予算編成の運用変更に伴い、所期の目標を達成できなかった。2025年度は、資金活用計画の更新に合わせ「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」を実質化させる。

〈人事政策〉

1. 学園の発展・維持につながる人材像の策定

《事業設定の趣旨》

学園の発展・維持に向けて、これまで明示されていなかった教職員のあるべき人材像を策定する。あるべき人材像の策定に際しては、学園の組織文化を踏まえ、重要視する能力・スキルの優先順位付けを行い、求められる資質、知識、経験、スキル等を策定する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：あるべき人材像

目標：事務・技術職員のあるべき人材像の策定

結果：事務・技術職員のあるべき人材像の素案作成

《次年度・期中における改善方策》

外部コンサルタントのレビューにより、あるべき人材像を構成する要件と新人事制度における各制度との関連性を更に考慮する必要性が生じた。このため、事務・技術職員のあるべき人材像は、策定には至らず、作成を進めていた人事ポリシーをベースに素案を作成するに留まった。次年度は、あるべき人材像を策定するとともに、各新制度との連動について擦り合わせる。

2. 人材ポートフォリオの策定と運用

《事業設定の趣旨》

職務分析により判明した各等級における役割、専任職員と非専任職員との業務分担状況等の情報を分析し、実態に則した適正

数、業務経験、所有資格等を踏まえた人員配置を実現する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：人材ポートフォリオ

目標：事務・技術職員（法人管理部門以外の1部門）の実態把握

結果：事務職員（法人管理部門）の職務分析

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、法人管理部門での職務分析に伴う入力フォーマットの見直しや分析方法の確立に時間を要したため、法人管理部門での職務分析のみに留まった。次年度は、法人管理部門の職務分析による実態把握とともに、改善点を踏まえて職務分析の実施要項の策定に取り組む。

3. 採用方針の策定と運用

《事業設定の趣旨》

新卒採用と中途採用について、採用根拠を明確化して、あるべき人材像を踏まえた採用基準を作成することにより、採用方針を策定し、運用を開始する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：採用方針

目標：採用方針（新卒・中途採用）の策定

結果：採用方針（新卒・中途採用）の素案作成

《次年度・期中における改善方策》

これまで行ってきた新卒採用及び2024年度に実施したキャリア人材の採用活動によって得られた知見を踏まえて、採用方針（新卒・中途採用）の素案を作成した。

次年度は、採用方針を策定し、行動特性と照合して、実施した採用活動の検証を行う。

4. 人事制度の基本設計・運用方針の策定と運用

《事業設定の趣旨》

あるべき人材像を踏まえ、求められる能力・スキル等を備えた人材を「適所適材」に配置し、評価、昇任・昇格、異動等に関する新しい人事制度の基本設計・運用方針を策定することで、さらなる人材活用の最適化を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新人事制度の基本方針・運用方針

目標：基本設計案の策定

結果：基本設計案の概要策定

《次年度・期中における改善方策》

外部コンサルタントのレビューにより、新人事制度で導入を想定していた等級制度案における評価基準において、その評価項目構成や他制度との関連性を精査する必要が生じた。このため、基本設計案の作成を見送り、現行制度の運用面の見直しを中心に取組んだ。次年度については、基本設計の全体概要を確定するとともに、新制度で導入する等級制度や評価制度の基本設計案の策定に取り組む。

5. 人事制度と連動した給与制度の基本設計の策定と運用

《事業設定の趣旨》

新しい人事制度と連動した仕事の質・量・成果及び適正な評価に応じた新しい給与制度を導入し、教職員のやりがい及び働きがいを醸成する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新給与制度

目標：固定部分と可変部分による給与基本構造の策定

結果：固定部分と可変部分による給与基本構造案の作成

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、現行の手当支給基準の整理を行い、外部コンサルタントの助言を受けつつ、固定部分（本給）と可変部分（各種手当）を見直し、新給与制度の基本構造案を作成した。

2025年度は、翌年度に策定する新人事制度（等級、評価制度）との連動を見据えて、新給与制度案の策定、具体的な手当額等のシミュレーション、運用方針の作成に取り組む。

6. 多様化する働き方等に対応する取組み

1) リモートワークへの対応

《事業設定の趣旨》

学園を取り巻く社会の変化と多様化する働き方に対応する取組みとして、リモートワークに係る運用ルールを構築する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：リモートワークへの対応

目標：リモートワークに係る運用ルールの構築

結果：リモートワークに係る運用ルールの素案作成

《次年度・期中における改善方策》

リモートワーク制度の導入には、各職員が順守すべき運用ルールが必要であり、それは他の人事制度と併せて整備される必要がある。このため次年度も引き続き、他の新制度の検討状況を考慮しつつ、社会情勢を踏まえて運用ルールを検討する。

7. あるべき人材像を踏まえた研修制度の基本設計・運用方針の策定と運用

《事業設定の趣旨》

人事制度の再構築に伴い、新たな人材育成プランの策定が必要となる。その人材育成の柱として、あるべき人材像を踏まえ、求められる能力・スキルを養成することを目的とした研修制度を導入する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新研修制度

目標：事務・技術職員の新研修制度基本設計案の部分的導入

結果：事務・技術職員の新研修制度基本設計案の部分的導入

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、計画どおり目標を達成した。2025年度は、引き続き新人事制度の検討に合わせて、研修運用方針案の修正及び新たに必要となる研修プログラムの検討を行う。

〈財務政策〉

1. 中長期財務計画の策定、単年度予算編成及び決算検証

1) 中長期財務計画の策定

《事業設定の趣旨》

中長期財務計画の立案には、特に資産構成の適切性の分析を行った上で、安定した財政基盤を財務諸表ベースで具体化し、基幹収入をはじめとした収入の中長期シミュレーションに基づく、経常的な支出及び耐震化等の施設整備計画の策定が必須である。

《達成目標に対する検証結果》

指標：中長期財務計画（10か年予算計画）

目標：安定した財政基盤を具体化した財務諸表の作成及び中長期財務計画の策定

結果：中長期財務シミュレーションの更新

《次年度・期中における改善方策》

安定した財政基盤を具体化した中長期財務計画の策定には至らなかったが、まずは2025年度の予算編成手続きの見直しに合わせて、中長期財務シミュレーションを更新した。

次年度は、機関・キャンパスごとの施設設備の適正規模への見直し状況により、引き続き中長期財務シミュレーションの更新を行う。

2) 単年度予算編成及び決算検証に関わる制度の確立

《事業設定の趣旨》

中長期財務計画の実現に向けた、単年度の予算編成及び決算検証に関わる制度を構築する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：単年度予算編成及び決算検証

目標：目標（前年度の決算検証により設定）達成状況の検証・フィードバック

結果：目標（前年度の決算検証により設定）達成状況の検証・フィードバック

《次年度・期中における改善方策》

2025年度予算編成より、予算編成及び執行管理の手続きの見直しを図り、決算という事実に基づく検証・フィードバックに、より重きを置く体制に移行した。

2025年度は、見直しした予算編成及び執行管理手続きの検証を行い、引き続き、課題達成状況の検証・フィードバックのサイクルを実質化する。

2. 部門ごとの予算・決算書類（全財務諸表）の完成と検証

《事業設定の趣旨》

現状では、前年度決算の検証（点検評価）が実施できておらず（2020年度決算より一部実施）、全面的なPDCAサイクルの確立が急務である。これを実現するためには、部門ごとに予算編成するのはもちろんのこと、決算においても部門ごとの財務諸表の整備が必要である。部門ごとに財務三表を作成し、決算検証を行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標：部門ごとの財務三表（①貸借対照表、②事業活動収支計算書、③資金収支計算書）の整備状況

目標：財務会計システムの稼働準備完了

※このシステムにより、①～③作成のためのデータ管理を実現

結果：財務会計システムの要件作成（実行中）

《次年度・期中における改善方策》

計画当初の経理業務の効率化による財務諸表の作成のみならず、学園の間接業務全般の効率化までを見越して計画を進めた。2024年度には、システムの要件にもなる、業務やデータの新しいフローの構築に時間を要したが、2025年度は、新しい学園基幹業務への移行を可能とする、財務会計・調達・管財系システムの導入と、蓄積された業務データを基にした意思決定を可能にするシステムの詳細設計に取り組む。

3. コストカuttingを行った上でのコストコントロールの実践

《事業設定の趣旨》

安定した財政基盤の確立には、収支(損益)の観点のみならず、キャッシュフローの観点が必要不可欠である。したがって、本学の「本業」と言える教育・診療活動において安定的かつ十分なキャッシュフローを生み出すことで、学園の将来を見据えた様々な投資を可能にする原資を確保する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：教育活動資金収支差額比率

目標：11.3パーセント

結果：11.1パーセント

《次年度・期中における改善方策》

執行状況のモニタリングに基づく検証を進めながら、達成目標を必要に応じて見直し、その実現に取り組む。

4. 新たな収入源の確保

《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。新規事業収入の獲得に向けて、情報収集を行い、新たなスキームの構築を目指す。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新たな収入源の創出

目標：新規収入を確保するスキームの実現に向けた準備完了

結果：新規収入を確保するスキームの検証と見直し（実行中）

《次年度・期中における改善方策》

新規収入を確保するスキームの概要に基づき、事業として成立できるように、検証と見直しを進めている。次年度は、これを完了し、その見直したスキームの実現に向けて、新規収入を獲得するための準備を進める。

5. 既存寄付制度の検証及び新制度の導入

《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。寄付者にとって使途が明確かつ魅力があり、手続き等も簡便な寄付制度を構築することで、寄付金収入の増収を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：寄付制度の検証・改善

目標：新制度による寄付募集開始に向けた準備完了

結果：松前重義記念基金の新規事業案作成

《次年度・期中における改善方策》

2025年4月に新制度による運用開始を目標に検討を進めたが、松前重義記念基金における新規事業案の概要作成に留まった。2025年度は、運用見直しによる2026年度の募集開始に向け、詳細事項を策定する。

6. 資金運用体制に関する外部委託を含めた検証

《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。現行の資金運用について、その運用利息の増収を見据え、外部委託運用を含めた運用体制について検証する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：資金運用体制の検証

目標：改善案のシミュレーション実施・検証

結果：関連規程の改訂

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、外部委託に向けた改善案のシミュレーションを実施予定であったが、今後の資金運用を見据えて、安全性の強化と資金運用に関するガバナンス強化を図るため、規程の改訂及び第3号基本金の現状分析を行い、運用を実施した。

2025年度は、運用方針及びポートフォリオを策定し、資金運用体制を構築する。

7. 学園財務体質改善のための、分析方策・各種分析手法の確立

《事業設定の趣旨》

財務体質の改善には、管理会計の分析手法を確立し、適切なセグメントごとに必要な経理管財データの蓄積が必要である。そのため、日常の経理管財業務においてデータ収集が可能となるよう、必要に応じて業務又は運用を見直し、システムによるデータの収集と蓄積を実現し、検証を行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標：財務政策実施に必要な経理管財データ及び業務・運用の整備

目標：分析の実施に向けた業務体制の整備（支払センター設置の準備完了）

結果：分析に必要なデータ取得を可能とする業務フローの策定（新しい学園基幹業務の策定）

《次年度・期中における改善方策》

当初は、学園の間接業務のうち出納業務のみを対象を絞って、一元化の準備を進める計画でいたが、対象業務を調達や旅費精算等にまで拡大した。加えて、各業務に関わるルールやセグメントの整理にも着手し、新しい学園基幹業務への移行に向けた事業として、部門横断型のプロジェクト体制で進めた。

2025年度については、2026年度の新しい学園基幹業務への移行を見据え、まずは法人管理部門と初等中等教育部門を対象に支払業務と資産登録業務を一元化し、部分的ではあるが、分析に必要なデータ取得を試行する。

8. 既存特定引当資産の整理及び管理運用体制の構築

《事業設定の趣旨》

部門管理の実質化に向けては、部門ごとの収支改善の努力が将来の投資へとつながるよう制度の見直しが必要である。その方向性に沿うよう、既存特定引当資産の整理、部門ごとの引当資産管理運用体制といった制度の再構築を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：部門ごとの引当資産運用体制

目標：部門ごとの引当資産管理運用体制の検証

結果：既存引当資産の整理（実行中）

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、期首に部門ごとの引当資産管理運用体制を見据えた既存特定資産の整理を実施した。一方で、部門ごとの引当資産管理運用体制に沿った学内ルールについて、踏み込んだ議論を進めることができなかった。2025年度も引き続き、学園及び各部門の財務状況をモニタリングしながら、決算検証と予算編成を踏まえて課題を整理し、引当資産の管理運用ルールを制定

する。

9. 単年度フリーキャッシュフローを意識した、部門による資金積上げ目標の設定及び検証

《事業設定の趣旨》

新規施設設備計画等を実施する際に、事業費を過度に外部負債に依存しないための原資として、単年度フリーキャッシュフローの概念を導入し、継続的に積上げを実施する。また、内部留保状況等を勘案し、適切な取崩しを実施する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：内部留保規模の検討及び目標設定

目標：適正な施設設備規模を踏まえた保持すべき内部留保額の把握

結果：未完了（予算編成手続きの見直しに伴う、中長期施設設備資金計画の更新）

《次年度・期中における改善方策》

2025年度の予算編成手続きの見直しに伴い、中長期の財務シミュレーションを作成し、現状の施設設備規模に対する将来の投資計画を加味することで、中長期の施設設備規模を把握した。

次年度は、この中長期の施設設備規模の適正化、それに基づく内部留保額の明確化により、段階的に資金計画の更新を図る。

〈動産・不動産政策〉

1. 学園共通の施設ランドデザイン策定ガイドラインの策定

《事業設定の趣旨》

施設の投資可否を適正に判断する材料のひとつとして、キャンパスのあるべき姿を長期的ビジョンで示した施設ランドデザインとの整合性が必要であるが、中期第I期において、策定を完了しているキャンパスは一部である。よって、各キャンパスで施設ランドデザインを策定する際に参考となるよう、策定プロセス及び盛り込むべき必須項目（財務計画、配置計画、目標規模、

耐震化率向上への取組み等) を定めた学園共通のガイドラインを策定し、継続運用が可能な検証・フィードバック体制を確立する。また、各キャンパスの施設グランドデザインを踏まえ、策定したガイドラインを改訂しながら学園全体の施設総合グランドデザインを策定する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 「施設グランドデザイン策定ガイドライン」の策定状況

目標 : 「施設グランドデザイン策定ガイドライン」の策定

結果 : 学園共通のガイドラインの見直しの論点整理

《次年度・期中における改善方策》

各キャンパスの施設グランドデザイン策定のため、盛り込むべき項目をガイドラインに定める計画であったが、改めて各部門の現状を踏まえ、部門案の策定に当たって検証すべきことの整理を進めたため、次年度の取組みを見直す。

今後は、各部門がグランドデザイン案の更新や新規立案する際に、学園として実現可能性や効率性を検討する体制の構築に注力しつつ、その過程で、これまでガイドライン(案)で整理された内容を更に実効性のあるものにしていく。

2. 施設投資可否基準運用体制の確立

《事業設定の趣旨》

施設設備整備計画は、予算編成及び耐震化完了計画を通じて、2022年度に策定されたが、規模と金額を適正化する必要がある。そのための財務的な観点として、投資回収の考え方に基づいた施設投資可否基準を策定し、それに基づいて審議される仕組みを構築する。また、同基準の継続運用を可能とする検証・フィードバック体制も併せて確立する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 対象事業の全てにおいて、施設投資可否基準に基づき運用するための体制整備状況

目標 : 施設投資可否基準の策定
結果 : 施設投資可否基準の試行と検証

《次年度・期中における改善方策》

各案件に対して、施設投資可否基準の考え方に基づく検討が進められるようになってきた。引き続き、これまでに整理した課題を踏まえつつ、考え方の浸透と改善を図っていく。

3. 施設設備の整備に向けた資金計画の立案に必要なライフサイクルコストの算出

《事業設定の趣旨》

戦略実行計画「【財務Ⅱ】施設設備の整備に向けた資金計画の立案・実施」と連携し、既存施設設備維持及び新規施設設備整備の参考データとなるライフサイクルコストを算出する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 施設設備の整備に向けた資金計画の立案に必要なライフサイクルコストのデータ作成状況

目標 : 30 パーセント

結果 : 0 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

新しい学園基幹業務への移行に伴う業務の見直しや、予算編成及び執行手続きの見直しが行われたことに伴い、ライフサイクルコストデータの把握方法を再定義する必要性が生じた。次年度は、新システムの構築過程に併せて、実現可能性のある算出方針の確立を図る。

II 高等教育部門

1. 『学校法人東海大学における教育目標及び教育方針』の検証体制の構築

《事業設定の趣旨》

本学園の教育の核である現代文明論を中心とした教育を堅持して、さらに深化させるため、一貫教育の意義に基づく教育活動が行われているかどうかを検証し、その検証結果を初等中等教育部門と共有して教育活動の改善につなげる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：検証体制の構築

目標：教育の内部質保証体制の構築、初等中等教育部門と検証結果を共有する体制の構築

結果：計画の変更により、評価不可

《次年度・期中における改善方策》

学園マスタープランに基づいて、これまで存在していなかった「新しい」教育・研究の価値を生み出すことを目的としているが、2024年度に設定した内容は、現行の仕組みの問題点を改善し、教育・研究活動をより効率的・効果的に運営することを目的とする内部質保証（教学マネジメント）のための計画との区別が明確ではなかった。

この結果、抽象的な計画となっていたため、年度内に計画内容を見直し、①社会人向け講座として「現代文明論」の開講、②数理データサイエンスに関するカリキュラムの整備に向けて取組みを開始した。2025年度以降は、事業を「本学独自の教養教育の充実と教育効果測定手法の開発」に変更して、この取組みを継続する。

2. 本学園独自の教育による教育効果測定手法の開発

《事業設定の趣旨》

本学園の全教育機関を通じて行われる現代文明論を中心とした教育の維持・深化を図るため、文理融合科目と専門科目におけ

る学修成果を可視化する手法を開発し、運用する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：学修成果を可視化する手法の開発と運用

目標：学修成果を可視化する手法を作成

結果：計画の変更により、評価不可

《次年度・期中における改善方策》

抽象的な教学マネジメント計画となっていたため、事業計画1に統合して進めることによって実質化を図ることとし、本事業を廃止することとした。

3. 特色ある高大連携、学部・大学院の連携体制の構築

《事業設定の趣旨》

一貫教育体制の強化を図るため、高等教育部門と初等中等教育部門との連携体制を再構築する。両部門の教育機関が隣接する地域を中心に、本学園の教育機関が設置されている地区（札幌、東京・神奈川、静岡、福岡・熊本）ごとに、新たな連携モデルを構築し、一貫教育の充実・発展に取り組む。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新たなプログラムの運用

目標：実施計画案策定、1地区で試行

結果：事業計画の見直しにより、試行地区なし

《次年度・期中における改善方策》

事務系組織の組織改編に伴い、一貫教育・高大連携に係る業務を分掌する部署が不明確となり、事業の停滞が発生した。「学園高大教育連携プロジェクト」を機能化・活性化させるためのワーキンググループを稼働させ、一貫教育プログラムを点検・評価と企画を行う仕組みの整備を進める。

4. SDGs の理念に基づく教育プログラムの導入

《事業設定の趣旨》

人・社会・自然の多様性を尊重し、相互理解を深めるための教育を実践するため、2022 年度に設置した環境サステナビリティ研究所を活用して SDGs の理念に基づく教育プログラムを導入する。また、大学経営においても ESG（環境・社会・ガバナンス）を念頭に置き、カーボンニュートラルの達成に向けて取り組む。

《達成目標に対する検証結果》

指標：SDGs 教育プログラムの導入状況

目標：2026 年度カリキュラムにおける SDGs 教育連携プログラム策定

結果：2026 年度より「副専攻ユニット」として設定できる状況を構築

《次年度・期中における改善方策》

中部大学との SDGs 教育連携プログラムを試行したところ、中部大学側の授業が全てオンデマンド形式であるのに対して、本学の授業は全てオンライン（ライブ）形式であり、時間割編成等の問題から中部大学側からの受講者が殆どいなかった。2025 年度以降の進め方を見直し、状況の改善を図りながら、引き続き SDGs 教育連携プログラムの策定に取り組む。また、東海 JOB-LEAGUE に新たに「SDGs 実体験型キャリア教育プログラム」を追加する。

5. 学びの多様化

《事業設定の趣旨》

個人・文化の多様性及び価値観を受容し、相互理解を深めるためには、画一的な教育制度の改革が求められる。その改革として、全国に広がるキャンパスを活用した回遊型教育制度の促進、遠隔授業の効果的活用、多様かつ柔軟な形式の初年次教育の展開、地域・社会と連携する教育プログラムの促進により学びの多様化を実現し、学生の自主性・創造性を育む。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新たに策定した教育制度数

目標：制度の策定（第2案）

結果：事業計画の見直しにより、新制度は策定せず

《次年度・期中における改善方策》

2022・2023年度と実質的な成果が上がらなかったため、年度途中で今後の目指す方向を見直し、目標を①「TOKAI グローカルフェスタ」の運営を強化・バックアップする体制の構築、②新たなライブラリー・スキーマに基づく教育・研究資料の収集及び活用の連携（MLA 連携）、湘南キャンパスをハブとした全学規模の図書館機能連携の立体的な実装の実現へと、具体的内容に変更した。次年度は、2024年度に見直し、開始した取組みに沿って進める。

6. 正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

《事業設定の趣旨》

大学は、「正課」と「正課外」による教育体制を構築し、「正課」とともに新たな「正課外教育プログラム」を開発するだけでなく、学生の様々な「正課外活動」に着目して、それによる教育効果を見出して支援体制を整える責務がある。

これまで各校舎において実践してきた「クラブ・サークル活動」「チャレンジプロジェクト・ユニークプロジェクト」などの様々な活動を踏まえ、プログラムの検証・フィードバック体制を構築し、教育効果を明確にする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：正課外教育プログラム及び正課外活動の検証・フィードバック体制の構築

目標：正課外教育プログラム及び正課外活動の改善案策定

結果：正課外教育プログラムの各活動において身に付ける（伸ばす）能力、評価項目及びフィードバック方法（第一案）

策定完了

スポーツプロモーションセンター所管クラブの指導・運営体制の確認、学生に対する体育用具の貸出及び体育施設の運用体制の課題を確定

スポーツイベントを通じた学生の実践学修に対する支援を強化するに当たり、調査対象とするモデルイベントを決定

《次年度・期中における改善方策》

これまで「正課外教育プログラム」に対する方針が不明確であったことにより、計画的な事業の推進が行われてこなかった。その改善のため、年度内に事業計画を見直し、キャンパスライフセンターとスポーツプロモーションセンターがそれぞれの役割分担を決めて運営計画を作成し、2025年度に向けて取組みを開始した。

7. 研究費の傾斜配分基準の制定

《事業設定の趣旨》

新たな社会的価値を創造する研究を推進するためには、公的資金、研究寄付金あるいは産業界との共同研究等の外部資金の獲得を強化する必要がある。さらに大学独自の研究資金を効果的、且つ効率的に活用するために、研究活動の評価結果に基づいた傾斜配分基準を制定し、研究者へのインセンティブとして傾斜配算することで研究活動の促進を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：研究費の傾斜配分基準の制定

目標：財源確保に向けた方向性の作成

結果：計画の変更により、評価不可

《次年度・期中における改善方策》

研究成果のオープンアクセス化が世間の潮流となったことから、経済的支援という側面については別の事業に引き継いで展

開し、この事業を廃止することとした。

この見直しに基づく取組みにより、2024年度は文部科学省の助成事業の採択を受け、自己資金も含めオープンアクセス化に向けた体制整備に注力した。今後も自己資金で論文投稿の支援を継続する。

8. 研究所・センターの再編

《事業設定の趣旨》

新たな社会的価値を創造する研究を促進するため、統廃合を含めて研究所を再編する。現在、多くの研究所・センターを設置している一方で、教員が個別に外部資金を獲得し萌芽的な研究に取り組んでいる事例もある。そのため現在の研究所・センターの機能を検証して、高度な研究を目指し、拠点化も含めて再編し、同時に共同研究及び外部資金の獲得を加速させるため、研究プロジェクトによる機動的な活動を促す体制とする。また、研究組織自体もPDCAサイクルを回転させ、更なる研究促進を図る。

《達成目標に対する検証結果》

- 指標：①組織体制の整備状況
②学内共同研究にて助成策への申請件数
- 目標：①新拠点の組織化と運営に向けた準備
②2021年度比125パーセント
- 結果：①前年作成の研究グループの支援策構築
②2021年度比137パーセント

《次年度・期中における改善方策》

新拠点の組織化と運営のための資金を得るために、新事業を再考して2024年度に文部科学省の助成事業に申請したが、採択には至らなかった。一方、この結果を受けて、既に活動を始めているグループの活動を停滞させないため既存施設の中で自己資金で部分的に共同研究等を実行に移すことを優先し、本事業を廃止することとした。

9. 研究支援体制の強化

《事業設定の趣旨》

学内、産学あるいは地域との共同研究を促進するマッチング機能の強化、研究促進のための職種（リサーチアドミニストレーター（URA）等）の配置、外部研究費の獲得と拡充、学内研究費の集中化等を実施し、新たな知的財産を継続的に創出する研究体制を構築する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：①支援体制の整備状況

②外部研究費の獲得件数

目標：①カレッジと連携し、専門職員（技術職員）が研究を推進できる効果的配置案の立案

②2021年度比110パーセント

結果：計画の変更により、評価不可

《次年度・期中における改善方策》

研究成果の公表のために多額の資金が必要になったことと、研究活動の促進のための新たな方法が一般化したことから、年度内に本事業計画を見直し、次の各点を内容とする事業を推進することとした。

①オープンアクセス化

②バイアウト制度の正規運用とPI人件費制度の早期導入

③「地域中核・特色ある研究大学強化推進事業」申請で計画した支援体制の部分的運用に向けた体制の構築

10. 研究基金の設立及び運用

《事業設定の趣旨》

高度な研究を継続するためには、安定的な研究資金の確保が肝要であり、公的資金、研究寄付金あるいは産業界との共同研究等の外部資金の獲得とともに、自ら研究資金を確保・拡充する努力が欠かせない。そのため研究基金を設立し、一般管理費及び間接経費相当額を基金に積上げ、研究資金の拡充のみならず、研究者

へのインセンティブとする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：研究基金への積上げ額

目標：1億円

結果：1億円

《次年度・期中における改善方策》

2025年度からは、計画内容を見直して研究基金の設立に向けた取組みを開始することとし、併せて積上げ額を増額する方法について検討を開始した。これに加えて次年度は、この基金による外部資金獲得についても検討を始める。

11. 学生一人当たりにかかるコストの分析

《事業設定の趣旨》

カレッジ体制の実質化を図るため、カレッジの評価指標を設定し、カレッジ体制の効果及びカレッジに配置した学部運営の適切性の検証が必要となる。学生一人当たりにかかるコスト分析を行い、学費及び経費（人件費含む）等の適切性を検証しつつ、適切な収支バランスの評価指標を策定することで、PDCAサイクルによる各カレッジの自律的な発展を支える。

《達成目標に対する検証結果》

指標：学生一人当たりのコスト分析、コストに係るカレッジ評価指標の策定と運用

目標：コストに係る評価指標の確定

結果：計画の変更により、評価不可

《次年度・期中における改善方策》

学生一人当たりのコスト分析結果を利用して、2026年度学費の改定を行ったことで、当面の目的を達成した。そこで、喫緊の課題である受験生募集、入学者確保に資する施策として、各キャンパスにおける入試広報活動に費やされている費用を調査し、

費用対効果の視点から分析を行った。その結果を踏まえた評価指標の策定と広報手法の有益性を可視化する方法を検討し、受験生募集、入学者確保に最も有益な広報促進体制を目指す。

12. 多様化する働き方等に対応する取組み

《事業設定の趣旨》

教育研究基本方針Ⅱに定めた、個人・文化の多様性及び価値観を受容し、相互理解を深めるための教育を実践するとともに、大学経営においてもそれらを実践していく必要がある。

そのため、ESG（環境・社会・ガバナンス）を念頭に、ワークライフバランスを向上させる多様な働き方を実現し、大学教育体制の強化を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：全ての教職員にとって働きやすい環境の整備

- ①女性管理職割合の適正化
- ②育児休業取得の促進
- ③介護休業取得の促進

目標：①～③：取組みの実施

結果：2025年度に立ち上げるワーキンググループの準備作業として、ワークライフバランスをテーマとする意見交換会を実施

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、これまでの取組みの整理と運営計画の見直しを行った。2025年度以降の実現に向け、部門内の体制を構築し、制度の見える化、啓発、情報提供方法の改善、気軽に集まれるコミュニティの立ち上げを軸に、労働環境の整備を進める。

13. 学園共通のガイドラインを踏まえた各キャンパスにおける施設グラウンドデザインの策定

《事業設定の趣旨》

人・社会・自然の多様性を尊重し、相互理解を深めるための教

育を実践するため、学生・教職員をはじめとする全ての利害関係者にとって平等に、快適で利便性の高い施設設備環境を提供する必要がある。全キャンパスの施設グランドデザインを策定し、耐震化をはじめとする防災機能強化、バリアフリー化及びキャンパスライフ充実のための空間の拡充など、2017年度に策定した湘南校舎グランドデザインの遂行をはじめ、「キャンパスライフの充実」「ダイバーシティ」「グローバル」「ノルディックスタンダード」の4つの理念を基軸にした計画的な施設設備整備を進める。なお、初等中等教育機関、付属病院と隣接している校舎では、連携した計画とする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：全キャンパスの施設グランドデザインの策定状況

目標：1キャンパス（品川）策定

結果：1キャンパス（品川）部門案策定

《次年度・期中における改善方策》

施設グランドデザイン（品川キャンパス）の策定を、港区との区道廃道協議を踏まえ、計画に沿って実行した。2025年度に予定する渋谷キャンパスについても、キャンパスの特徴を活かし、施設グランドデザインを策定する。並行して、施設跡地の有効活用による学園のカーボンニュートラル化の検討を進める。

14. 各部門システムに実装されたデータの調査

《事業設定の趣旨》

統合基幹業務データベースの構築・運用開始に向け、高等教育部門で運用しているシステムとそれらに実装されているデータの調査・整理を実施する。データの調査・整理に当たっては、「統合基幹業務データベース導入検討プロジェクト」での取組みを踏まえ、部門内での基礎情報の調査を実施し、法人管理部門から示される調査計画に基づき、経営情報の精度向上につなげるためのデータの定義及び規則について検討する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：高等教育部門で運用しているシステム及び実装データの調査

目標：統合基幹業務データベースとの連携の可否の確認

結果：統合基幹業務データベースとの連携の可否の確認完了

《次年度・期中における改善方策》

統合基幹業務データベースとの連携を想定する高等教育部門が持つ機関内システムが実装しているデータの突合を行い、不整合データの改善検討を、計画に沿って実施した。次年度は高等教育部門が持つクラウドシステムに対して今年度同様のデータ突合、不整合チェックを行う。また、統合基幹業務データベースとのデータ連携に関する学園内ルールの制定に向けた検討も開始する。

Ⅲ 初等中等教育部門

1. 『学校法人東海大学における教育目標及び教育方針』の検証体制の構築

〈事業設定の趣旨〉

本学園の教育の核である現代文明論を中心とした教育を堅持して、さらに深化させるため、一貫教育の意義に基づく教育活動が行われているかどうかを検証し、その検証結果を高等教育部門と共有して教育活動の改善につなげる。

〈達成目標に対する検証結果〉

指標：検証体制の構築

目標：「学校教育・経営評価」の試行運用と検証、分析結果を高等教育部門と共有する体制の構築

結果：「学校教育・経営評価」の試行運用

〈次年度・期中における改善方策〉

「学校教育・経営評価」の試行運用を行ったが、その検証結果を高等教育部門と共有するまでには至らなかった。

次年度は、その試行結果を取りまとめ、年度内の達成に至らなかった、両部門の教育活動の改善につなげる体制を構築する。

2. 本学園独自の教育による教育効果測定手法の開発

〈事業設定の趣旨〉

本学園の全教育機関を通じて行われる現代文明論を中心とした教育の維持・深化を図るため、各教科科目における学びの成果を可視化する手法を開発し、運用する。

〈達成目標に対する検証結果〉

指標：学びの成果を可視化する手法の開発と運用

目標：学びの成果を可視化する手法の作成

結果：学びの成果を可視化する手法の検討（作成中）

〈次年度・期中における改善方策〉

理系好きを増やすプロジェクトでの議論を契機に、小学校から高校までの児童・生徒等へのアンケートを実施した。その分析結果を基に、授業のあり方を検証するプロジェクトを立ち上げた。次年度は、学びの成果を可視化する手法を確立するために、プロジェクトでの取組みを進める。

3. 特色ある幼小連携、小中連携、高大連携体制の構築

《事業設定の趣旨》

本学園の一貫教育の意義を踏まえ、大学と附属中高、附属中高と附属幼・小が近接している地区（札幌、東京・神奈川、静岡、福岡・熊本）ごとに、その特色を活かした一貫教育プログラムを運用して相互の交流を活発化させ、連携体制を強固にする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新たなプログラムの運用

目標：実施計画案策定、1地区で試行

結果：1地区（熊本・福岡地区）で試行

《次年度・期中における改善方策》

2024年度は、熊本・福岡地区（熊本星翔高校、福岡高校、熊本キャンパス、阿蘇くまもと臨空キャンパス）において、一貫教育プログラムの試行を始めた。次年度は、引き続き各地区における試行及び課題の確認を行うとともに、高等教育部門と合同で運営するプロジェクトのあり方を見直し、全地区に通じる実施計画案を検討する。

4. 各機関におけるニーズ調査

《事業設定の趣旨》

特に大学の各キャンパスと隣接する初等中等教育機関における一貫教育に基づく連携に関するニーズを調査し、課題を明らかにする。これにより、これまで実施してきた上級学校への体験留学、体験授業、学校見学会等の取組みの改善、新たな連携プログラムの運用等、一貫教育の実質化につなげる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：各機関におけるニーズ調査

目標：試行地区（1地区）におけるニーズ調査

結果：試行地区（熊本・福岡地区）におけるニーズ調査

《次年度・期中における改善方策》

熊本高大連携プロジェクトにおいて、地区内の各機関（熊本星翔高校、福岡高校、熊本キャンパス、阿蘇くまもと臨空キャンパス）の連携強化を図るため、ニーズ及び課題を把握した上で、改善案の取りまとめを行った。次年度は、同地区で実施する一貫教育プログラムの改善計画を策定及び実行し、新たな試行地区において同様の取組みを展開する。

5. 付属学校推薦型選抜の評価基準の見直し

《事業設定の趣旨》

学園独自の一貫教育の意義を踏まえた推薦入学制度の実施、検証・フィードバック体制を確立させるため、高等教育部門との連携の下、付属学校推薦型選抜の評価基準の見直しを推し進める。

《達成目標に対する検証結果》

指標：付属学校推薦型選抜の評価基準

目標：新たな推薦基準及び候補者決定プロセスの総合的な検証・フィードバック

結果：新たな推薦基準及び候補者決定プロセスの総合的な検証・フィードバック

《次年度・期中における改善方策》

新たな推薦基準及び候補者決定プロセスの総合的な検証・フィードバックを行った。次年度は、これまでの検証を基に、部門としての変更案（1案）を作成する。

6. SDGs の理念に基づく教育プログラムの導入

《事業設定の趣旨》

幼稚園教育要領、小学校・中学校・高等学校学習指導要領に基づき、持続可能な社会の構築の観点を取り入れたカリキュラムを策定し、運用する。ESD では、環境、社会、経済、文化の関係性を考慮した総合的な取り組みが必要とされており、SDGs を取り入れた教育は、持続可能な社会の構築を目指した創立者松前重義の理念及び学園の使命とも合致している。初等中等教育機関での学びを高等教育機関の方針である quality of life (QOL) につなげ、魅力ある一貫教育を実現する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : SDGs 教育プログラムの導入状況

目標 : 一貫教育プログラムとして実施

結果 : 一貫教育プログラムとして実施 (1校)

《次年度・期中における改善方策》

2024 年度は、大阪仰星高校において、教養学部との一貫教育プログラムの一つとして、SDGs についての出張授業及び教員研修を実施した。次年度は、教育機関ごとの学習モデルを引き続き検討しながら、大学との連携を強化したプログラムとして発展させる。

7. 英語力の外部評価システムの導入及び運用体制の構築

《事業設定の趣旨》

本学園の教育基本方針である、個人・文化の多様性や価値観を受容し、相互理解を深める教育の一環として、国際性豊かな視野を持った人材の育成を目指している。

そのためには、美しい日本語、偏りのない歴史観、国内外の地理、日本独自の文化等に対する関心と知識を持つことが第一歩であることを理解させ、その上で外部試験を用いて、それぞれが目標を掲げて挑戦する土壌を作る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：英語学習に主体的に取り組む姿勢を身につけた児童・生徒の割合（小学校～高等学校）

目標：GTEC 4 技能目標スコアクリア割合 60 パーセント

結果：GTEC 4 技能目標スコアクリア割合 86.7 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

児童・生徒の自発的な英語学習を促すため、それによって到達を目指すレベルを目標スコアとして、発達段階ごとに設定している。そのクリア状況を継続的に観測・分析して、英語教育にフィードバックする。

また、こうした自発的な学習の結果を活用する仕組みとして、GTEC のスコアを東海大学への推薦（附属学校推薦型選抜）の持ち点に加算する体制を整えた。

8. ICT 教育環境整備

《事業設定の趣旨》

個人・文化の多様性や価値観を受容し、相互理解を深めるためには、情報を踏まえて自分の考えを持ち、他者とのやり取りを通じて更に深く物事を考えることが必要である。そのため、ICT 教育を通じてそれらに必要な力を身につけさせることを目標とし、生徒一人ひとりの主体的に学習を進める能力の習得状況及び学習意欲と学びの取組みの効果を検証する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：ICT 学習に主体的に取り組む姿勢を身につけた生徒の割合（中等部・高等学校）の計測方法の見直し

目標：計測方法及び目標値の確定

結果：未実施（ICT 学習のあり方の再検討）

《次年度・期中における改善方策》

生成 AI の進歩により、これまでの ICT 学習のあり方を再検討する必要性が生じたため、「生成 AI 活用推進委員会」を発足した。

集団学習では教員がカバーできなかった個別対応も、生成 AI を教育に活用することにより、生徒と AI が言わば一対一の関係性をもって、主体的に自学自習することが可能となる。次年度以降は、生成 AI の教育への活用と並行して、目標達成に向けた取り組みを行う。

9. 各機関における正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

《事業設定の趣旨》

自主性及び豊かな人間性を育成するために、部活動、生徒会（児童会）活動、学級・ホームルーム活動、学校行事、社会に奉仕する活動等を積極的に推進し、これらの多様な活動を効果的に展開することにより、企画力・実践力・リーダーシップといった社会で必要とされる能力を育む。

初等中等教育部門では、「学習と部活動の充実」を基本方針としており、全人教育を図り、勝利至上主義に陥ることなく、競い合うことの大切さを学ばせ、探求心や創造力を育成する。そのため、各活動の充実とともに、教科外活動の参加者の増加を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

目標：改善策の策定

結果：改善策の策定

《次年度・期中における改善方策》

学校行事の参加人数がコロナ禍以前の水準に戻っていないことが判明した。この結果を踏まえ、各行事・プログラムの趣旨を理解して主体的に参加する生徒の増加を図るため、各校園での周知を進めるとともに、開催時期及び費用等の見直しを検討する。

また、部活動についても、引き続き生徒のニーズを踏まえて整理及び新設を進め、参加者の増加を図る。

10. 生徒等一人当たりにかかるコストの分析

《事業設定の趣旨》

各初等中等教育機関の学費及び人件費をはじめとした園児・児童・生徒一人当たりにかかるコストを分析し、健全な経営を行うための改善点を検証する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：園児・児童・生徒一人当たりのコスト分析

目標：校園別分析及び改善点抽出

結果：校園別分析及び改善点抽出

《次年度・期中における改善方策》

2023年度決算の委託費に着目し、各校園の収支バランスを分析した。地域によって状況が異なるため、首都圏及び各地域、校園ごとに改善点の抽出を行った。次年度以降は、収支バランスの良化に向けて対応策を検討する。

11. 多様化する働き方等に対応する取組み

《事業設定の趣旨》

附属望星高等学校を除く全ての附属高等学校及び中等部では、試行を経て2022年度に「1年単位の変形労働時間制」を導入した。本運用により明らかになった課題解決とともに、全ての機関において働き方改革を実現するため、未実施の機関においても取組みを行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標：①働き方改革実施済機関

：「1年単位の変形労働時間制」導入後の対応状況

※高等学校〈附属望星高等学校を除く〉、中等部

②働き方改革未実施機関

：導入状況

※附属望星高等学校、小学校、認定こども園

- 目標 : ①安定した運用
②一部機関において試行運用
- 結果 : ①安定した運用
②かもめ幼稚園において運用

《次年度・期中における改善方策》

2024年度に、かもめ幼稚園の幼稚園部において、1年単位の変形労働時間制を導入した。次年度においては、その実施における課題の抽出・改善を行うのと同時に、時間外労働実績を分析し、業務の棚卸し・人員配置などを検討する。なお、望星高校、静岡翔洋小学校、静岡翔洋幼稚園、自由ヶ丘幼稚園では、勤務体制上1年単位の変形労働時間制を導入することは現状適切ではないと結論付け、2025年度以降の検討対象から除外することとした。

12. 学園共通のガイドラインを踏まえた各キャンパスにおける施設グランドデザインの策定

《事業設定の趣旨》

各校園における施設的な課題を明確にし、想定し得る将来構想を踏まえた施設整備計画を示すため、学園共通のガイドラインを基盤として各機関における施設グランドデザインを策定する。なお、高等教育機関と隣接している機関では、連携した計画とする。

《達成目標に対する検証結果》

- 指標 : 学園共通のガイドラインに基づく施設グランドデザインの策定状況
- 目標 : 部門案策定 : かもめ幼稚園
- 結果 : 部門案策定 : かもめ幼稚園

《次年度・期中における改善方策》

前年度から進めていた、かもめ幼稚園の施設グランドデザインを検討し、部門案を策定した。2025年度も引き続き、策定を終えていない機関の施設グランドデザイン案の策定を進める。そ

の際、これまで同様、少子化をはじめとした人口動態等を勘案して、無駄のないコンパクトな整備計画とする。

13. 各部門システムに実装されたデータの調査

《事業設定の趣旨》

統合基幹業務データベースの構築・運用開始に向け、部門において標準活用している教務システム「Symphony」に実装されているデータ等について現状を調査し、経営情報としての活用に向けた展望を取りまとめる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：教務システム「Symphony」を中核とした校園業務におけるシステム及びデータの調査

目標：教務システム「Symphony」以外のシステムの実装データ調査

結果：教務システム「Symphony」以外のシステムの実装データ調査

《次年度・期中における改善方策》

学園基幹業務システムとのデータ連携に向けて、校務システム「Harmony」ほか、各校で利用しているシステム及びデータの調査を行った。次年度は、法人管理部門が統合基幹業務データベースの定義の整理を進めるのに合わせて、データ連携構成図の作成のための準備を進める。

IV 病院部門

1. 学園共通のガイドラインを踏まえた各付属病院における施設グランドデザインの策定

1) 伊勢原キャンパス新1号館建設事業の推進

《事業設定の趣旨》

病院部門として教育・研究・診療の重要拠点である、伊勢原キャンパス全体の施設整備方針「伊勢原キャンパス施設グランドデザイン」を策定する。その具現化事業として、老朽化し耐震性の低い1号館の建設事業を中心に据えることで、学園全体の耐震化率の大幅な向上を見込む。また、施設グランドデザインにおいては、付属病院を含めた既存建物の有効利用・高機能化も検討し、将来を見据えた効率的な面積配分と合理的な配置を実現させる。なお、他の付属病院に関しては、大規模事業の計画時に施設グランドデザインを策定する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：伊勢原キャンパス新1号館建設事業における着工までの事業工程進捗率

目標：90パーセント（実施設計・各種申請・積算）

結果：75パーセント（実施設計・各種申請途上）

《次年度・期中における改善方策》

建設物価の大幅な高騰を受け、実施設計契約までに時間を要した。このため契約時に工程計画を再調整。当初計画よりは遅れているものの、目標である次年度着工が可能な進捗ペースで進めている。次年度は、作成中の実施設計・各種申請書の完了と、積算書作成を完了させ、予定どおり着工を目標に進める。

2. グローバル標準の診療・教育・研究の実践

1) 新たな研究領域と先端的な研究の開拓

《事業設定の趣旨》

大学病院に勤務する医師（教員）は、常に最新の医学の専門知

識・技術を備え、研究医として医療の現場で患者の診察及び治療を行い、その結果を研究にフィードバックし、今日よりも未来の医療を良くする新しい医療の創出に係る重要な役割を担っている。すなわち医学部及び大学病院全体において「研究マインド」を涵養し、臨床研究、基礎医学研究を推進することで、「良医」の務めを果たすことが必要である。

このため、各付属病院と医学部医学科の共同事業としてこれに取組み、さらに付属病院においては、治験事業収入の拡大、医学部医学科においては、科学研究費補助金の採択率向上を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新規治験受託件数

目標：44件

結果：35件

《次年度・期中における改善方策》

2024年度の新規治験受託契約のうち、治験施設支援機関(SMO)からの紹介治験は昨年度同様であったが、製薬企業からの直接依頼が少なかった。

製薬企業からの依頼を増やすためには、研究者(医師)の意識改革に加えて、研究者(医師)と製薬企業との信頼関係の構築が不可欠であることから、SMOから提出された診療科別の分析状況に基づき、引き続き診療科へ治験受託に向けた診療科での意識改革・体制整備の働きかけを続ける。

2) 「日本版ホスピタリスト」育成の診療・教育拠点の形成

《事業設定の趣旨》

患者全体を見据えた内科診療である「ホスピタリスト」が北米を中心にグローバル標準になっており、日本の事情に合ったホスピタリストを各付属病院へ将来的に配置すべく、各付属病院と医学部医学科での共同事業として立案する。各付属病院への配置に当たっては、医学部医学科で教育拠点を形成し、付属病院での実践的な臨床実習を経た医師を配置することで、他大学医

学部・付属病院との違いを鮮明にして、チーム医療の推進と病院機能の効率化を図り、患者へ提供する医療の質を向上させる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：各付属病院でのホスピタリスト配置に向けた準備

目標：アクションプランの見直し、実践

結果：アクションプランの見直し、実践

《次年度・期中における改善方策》

現在、次の3つの課題を認識しており、これらを解決していくため、2024年度に取組んだアクションプランを次年度も継続し、一人でも多くのホスピタリストを養成していく。

①院内急変・急変前症例の対応「Rapid Response Team」の機能向上

②術後患者の診療

③地域との連携

また、人員計画案の策定については、ホスピタリストの役割を担う総合内科の医師を基に算出し、前述の養成状況を加味しながら検討していく。

3. 臨床研修医の確保

《事業設定の趣旨》

病院の安定的な経営と事業発展において、収入確保の重要なファクターである医師の確保は、至上命題である。医師確保の入口戦略である臨床研修医の定員充足率は、医師の要員計画に影響するものである。また、臨床研修医の定員充足率100パーセント達成は、医学部医学科の出口戦略としても、国家試験合格率100パーセント達成と並ぶ、注力すべき取組みであるため、各臨床研修プログラムの改善を図り、安定的な定員確保を目指す。

《達成目標に対する検証結果》

指標：臨床研修医の定員に対する充足率

目標：100パーセント

結果 : 100 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

マッチングの結果、付属病院の周産期研修プログラムに2名の欠員が生じ、定員未充足であったが、国家試験結果発表後、既卒合格者のエントリーを受け定員充足に至った。

次年度は、他大学の学生にも興味をもってもらえるよう、診療科の魅力を整理し、学生へ届くプロモーション活動を検討し、実施する。

4. 安定的な医療収支差額の確保

《事業設定の趣旨》

特定機能病院、急性期病院では、高額な医療材料・医薬品を用いた治療が増加傾向にある。したがって、健全な病院経営を図るには、単なる医療収入の増加だけでなく、医療収支差額（医療収入－医療経費）を確保することが重要である。この安定確保のため、各付属病院において、原価管理に基づく経営分析を行い、医療経費比率の低減をはじめとした経営改善施策を実施する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 医療収支差額

目標 : 420 億 9,200 万円

結果 : 408 億 7,500 万円

《次年度・期中における改善方策》

祝日稼働、診療日変更により収支差額の増加につなげることができた。次年度は診療日の調整等を行うとともに、出勤体制等の課題解決に向けて検討を行う。

なお、収入増対策としては、医療圏における役割も踏まえ、適切な診療体制となるよう、近隣医療機関との連携（紹介・逆紹介）を深め、外来診療単価の向上を図る。

また、医療材料等の価格高騰が進む中、支出を抑える取組みとしては、診療科・執刀医別等の使用状況及び算定額・使用額調査

の範囲を拡大して、非償還医療材料の削減を進める。

5. 多様化する働き方等に対応する取組み

1) 医師の働き方改革への対応

《事業設定の趣旨》

働き方改革関連法の医師への適用が本格実施される2024年度を見据えて、2021年度作成の「働き方改革対応ロードマップ」に則り、「医師の望ましい働き方・健康確保」と「患者に必要な医療の確保」のバランスを取った各種施策に取り組む。

《達成目標に対する検証結果》

指標：医師の働き方改革ロードマップの進捗度

目標：100パーセント（本格施行、課題の抽出と改善）

結果：95パーセント（制度及びシステムの整備、本格施行）

《次年度・期中における改善方策》

長時間労働医師に対し、健康確保を目的とした面接の実施が、100パーセントとなるように体制を整備する。医師労働時間短縮計画作成ガイドラインに基づき、80時間を超す時間外労働を行う医師の人数が、各月10人以下となるよう取り組む。

6. 2042年（建学100周年）に向けた長期ビジョン構築

《事業設定の趣旨》

アフターコロナ、技術革新、急速な人口減少、超高齢社会の到来、二次医療圏のニーズ、病院の機能分化、医療制度改革、働き方改革など、これまで経験したことのない外部環境の変化に対応しなければならない。各付属病院の外的要因、地域における立ち位置、強み・弱み、医療トレンドなどを分析することで、建学100周年の2042年に各付属病院は、どのような機能と役割を持つのかを明確にし、長期ビジョンを医学部50周年記念時に公表する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 長期ビジョンの策定
目標 : 長期ビジョン策定・公表
結果 : 長期ビジョン策定・公表

《次年度・期中における改善方策》

コンサルティング会社の分析結果を踏まえ、策定した長期ビジョンのアクションプラン作成に向け、個別の取り組みごとにワーキンググループを設置し、具体的な検討を進める。

7. 各付属病院が連携した医療安全の推進

1) 医療安全啓発活動への全員参加

《事業設定の趣旨》

医療安全は、医療現場において最優先の課題であり、病院勤務の教職員等への周知及び徹底が必須である。そのため、前期に引き続き、対象者には、年2回医療安全セミナーに出席を義務付けていく取り組みを維持する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 対象となる教職員に義務付けた、①医療安全セミナーの出席回数(2回)の達成率、②eラーニングの受講率
目標 : ①②とも100パーセント維持
結果 : ①100パーセント、②100パーセント

《次年度・期中における改善方策》

各診療科及び各部署のリスクマネージャー(RM)を通じて医療安全研修の受講を促進するとともに、未受講者に対しては直接連絡による個別支援を行い、開催期間内で100パーセントとなるよう支援を進める。

2) 医療安全対策チーム活動の更なる活性化

《事業設定の趣旨》

医療安全に関する実践的な活動の一環として、医療安全対策チームが各部署で発生した問題に対する安全対策の立案・周知・評

価を実施している。前期に引き続き、各対策チームの活動を活性化させ、重大事案が発生するリスクを低減する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：安全対策の周知率(全ての医療安全対策チームが対策を立案した上での周知)

目標：100パーセント

結果：100パーセント

《次年度・期中における改善方策》

医療安全対策に係る周知事項について医療安全ラウンド結果のフィードバックを継続し、講じられた対策の更なる浸透を推進していく。

8. 各付属病院のシステムにおける実装データの調査実施

《事業設定の趣旨》

統合基幹業務データベースの構築・運用に先立ち、各付属病院で運用しているシステムの洗い出し(システムの種類・管理部署・担当者)とそれに付随する格納データを調査・整理することを目的とする。格納データの調査・整理に当たっては、「統合基幹業務データベース導入検討プロジェクト」での成果を経営情報の精度向上につながるかどうか、統合基幹業務データベースとの連携について判断できるかどうかの視点でアップデートする。

《達成目標に対する検証結果》

指標：各付属病院で運用しているシステム及び格納データの調査

目標：経営関連データのリストアップ完了

結果：各付属病院間共通データ項目の整理

《次年度・期中における改善方策》

各付属病院が毎月の会議で報告する、経営に関する資料を取り

まとめた。その資料を作成するために使用しているシステムの調査については、付属病院の調査は完了したが、八王子病院については未完了となった。次年度は八王子病院で使用しているシステムに関する調査を完了させ、引き続き経営に係るデータの調査を実施する。