

# 学園長期ビジョン実現のための 「中期目標」策定及び 実質化への取組

～目標達成のための融合的PDCAサイクルの確立に向けて～

# 目 次

1. 「長期ビジョン」実現のための「中期目標」策定及び実施に係る概要
2. 学校法人桜美林学園の概要
3. 取組の経緯
4. 過去に行ってきた取組
5. 「長期ビジョン」及び「中期目標」の策定
6. 「中期目標」遂行の流れ
7. 「中期目標」実施による大学としての取組と成果
8. 今後の取組の展開及び次期「中期目標」策定への課題
9. 2021年度の学園創立100周年に向けて

# 1. 「長期ビジョン」実現のための「中期目標」策定及び実施に係る概要

## 【長期ビジョン、中期目標の策定】

### 桜美林学園中期目標

—12のCORNERSTONE（礎石）を定め、磐石な経営基盤を作る—

①キリスト教精神の浸透	⑦本学園が望む学生を確保する仕組み
②教育研究活動の充実	⑧アカウンタビリティの確保
③高度に国際化された教育システムの確立	⑨組織機構と人事管理の改革
④地域貢献力の強化	⑩健全な財務の構築と維持
⑤学生・生徒支援体制の充実	⑪質量両面でのキャンパス高度化
⑥ブランドの構築	⑫情報システムの高度化

長期ビジョンの達成に向けて…

### 桜美林学園長期ビジョン

- ▶ 自己を高め、自己の責任を果たしうる人材を育成する。
- ▶ 豊かな教養をもった国際的人材を育成する。

創立100周年を迎える2021年におけるあるべき姿とは？

## 【過去の取組】

### ミッション・ステートメント

「ミッション」「ビジョン」「バリュー」

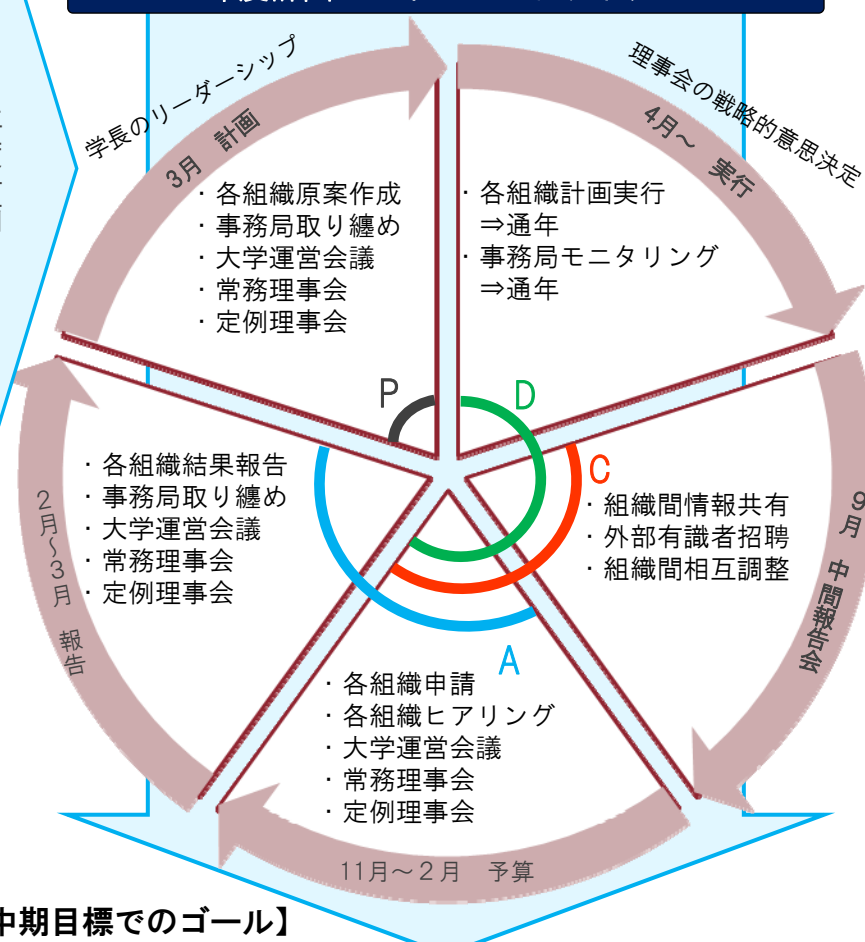
建学の精神を改めて問い直す

建学の精神： 「キリスト教精神に基づく国際人の育成」  
 学園のモットー： 「学而事人（学びて人に仕える）」  
 「せん方尽くれども希望（のぞみ）を失わず」

## 【現在の取組】

### 年度計画のマネジメントサイクル

アクションプラン  
→  
年度計画



## 【本中期目標でのゴール】

- ✓ 磐石な経営基盤の確立
- ✓ 理事会と教職員の一体化
- ✓ 目標達成に向けた方向性（ベクトル）の一致
- ✓ 大学改革の推進力の強化

## 2. 学校法人桜美林学園の概要

### 桜美林大学

#### 【学士課程】

- リベラルアーツ学群
- 総合文化学群  
(2013年度より「芸術文化学群」に名称変更)
- ビジネスマネジメント学群  
    ビジネスマネジメント学類  
    アビエーションマネジメント学類
- 健康福祉学群

#### 【大学院】

- 国際学研究科
- 老年学研究科
- 大学アドミニストレーション研究科
- 大学アドミニストレーション研究科 (通信教育課程)
- 経営学研究科
- 言語教育研究科
- 心理学研究科

### 学生・生徒・園児数

- 学士課程／8,595人
- 大学院／368人
- 高等学校／1,011人
- 中学校／502人
- 幼稚園／145人

(2012年5月1日現在)

### 専任教職員数

- 大学教員／293人
- 高校・中学校・幼稚園教員／87人
- 事務職員／157人

(2012年5月1日現在)

### 桜美林中学校・高等学校

### 桜美林幼稚園

### 3. 取組の経緯

激しく変化する現代社会において、**建学の精神**に基づき学園の現代的存在意義や課題を明らかにするため、2005年度、理事会において「**学園として今何をしなければならないか**」をまとめた「**ミッション・ステートメント**」を定め、公表した。

理事会はこれを基盤とし「**学園長期ビジョン**」とともに、取組事案を課題別に12の「**CORNERSTONE（礎石）**」に定めた5年計画の「**学園中期目標**」を2010年度に公表した。これは各設置校の部門長等の意見を基に、理事会として最終的に策定、公表したものである。あわせて具体的に取り組むための「**アクションプラン**」が示され、大学各部門は責任をもって行動を起こすことが求められることとなった。

こうして、理事会が示した「**学園中期目標**」「**CORNERSTONE**」「**アクションプラン**」等に基づき、「**学長のリーダーシップ**」の下、毎年度具体的な実施計画と達成目標を「**年度計画**」にまとめ、実行することとなった。その結果、理事会と教職員が一体となり、計画達成のための体制が実質的に整った。

「**年度計画**」の進捗状況は、「**中間報告会**」や「**取組結果報告書**」で報告することになっている。「**取組結果報告書**」は、本学Webサイトにも掲載し、社会に公表している。これらを行うことにより、理事会の意思決定のもとに**教職員間で課題を共有する体制**及び**P D C Aを合理的に循環させる仕組み**を整えている。



## 4. 過去に行ってきた取組

### (1) 「ミッション・ステートメント」

2005年、本学園は改めて建学の精神を問い直し、「学園として今何をしなければならないか」を「ミッション（使命）」「ビジョン（目標）」「バリュー（共通の価値観）」からなる「ミッション・ステートメント」としてまとめ、公表した。

#### ① 「ミッション（使命）」：

キリスト教主義に基づく人間教育を通して、神、人及び社会のために貢献する人間を育成することである。どのような環境の中にあっても、常に未来に希望を持ち、他者の痛みを理解できる人間でなければならない。また、現代社会の多様な価値観に対応でき且つ創造力と判断力に富んだ人間の育成に努める。

#### ② 「ビジョン（目標）」：

希望を持ち続け、人々を導くリーダーを育てる学園として、誰もが認める存在になる。その為に、以下の2点の実現を目指す。

- ・ 学園の各設置校のそれぞれにおける教育カリキュラムの見直しを行い、質の高い教育機関として、誰からも認知される存在になる。
- ・ 経営基盤を安定させるには、コスト構造の見直しを行い、本学園に勤めをなす者が高いモチベーションを持って業務に取組み、理事会の方針をうけた大学の速やかな意思決定と確実な実行ができる仕組みを作る。

#### ③ 「バリュー（共通の価値観）」：

神に感謝し常に祈る姿勢を大切にする。また、私たちの使命が何であるのか、誰のために働きをなすのかを常に考えておかねばならない。私たち一人ひとりの知恵と力は限られているが、欠けたところを互いに補い合いながら、自身のなすべきことに責任を持ちつつ、ひとつの目標に向かってともに歩みをなす者とならなければならない。特に心に留めておくべきことは、次の4点である。

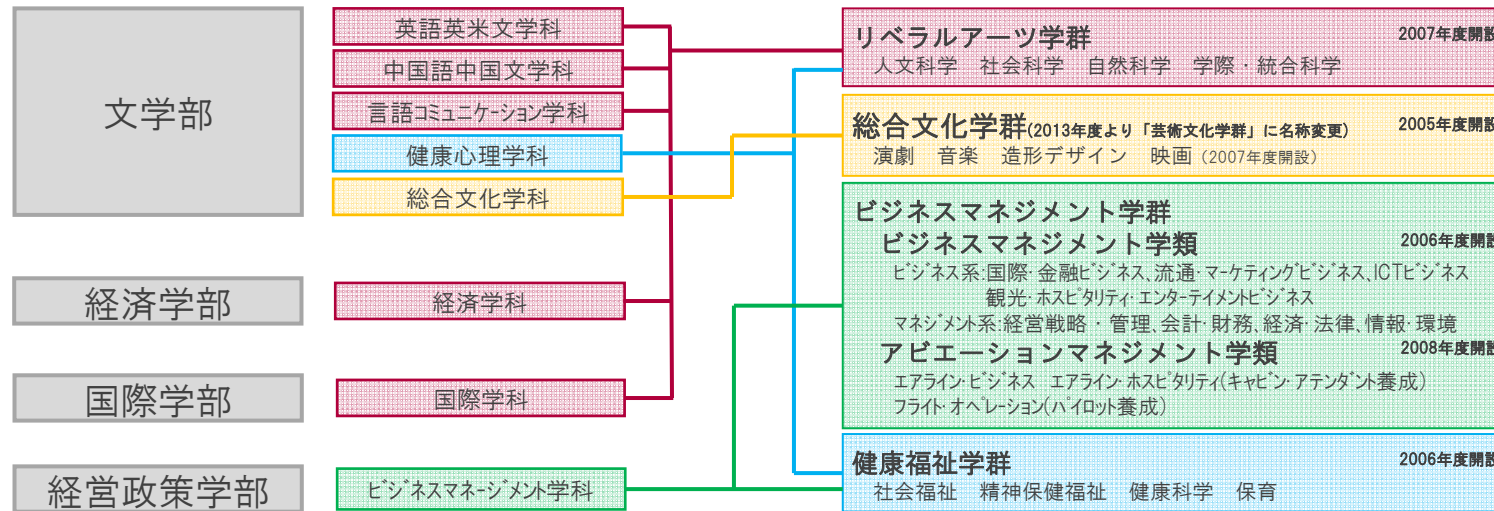
- ・ 常に神に感謝を捧げ明日を祈る。
- ・ 何よりも学生・生徒・園児のために奉仕する精神を忘れない。
- ・ 困難なことがあっても希望を失わず、目標に掲げたことを実現に導く強さを持つ。
- ・ 協調性を持って業務に取組み、思いをひとつにして、互いに励まし合う。

# 4. 過去に行ってきた取組

## (2) 「ミッション・ステートメント」に基づく、大学における主な改革

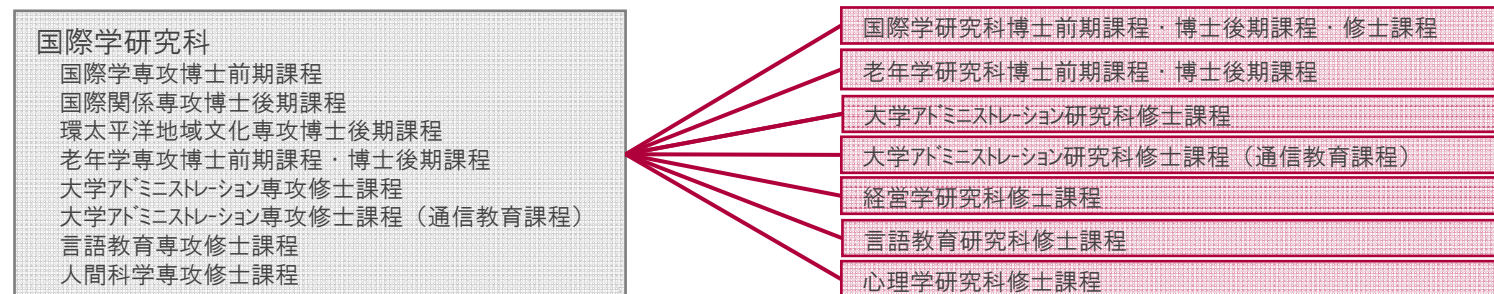
### 学士課程改革

2004年から2007年にかけて、4学部8学科体制から、**機能別に分化**した科目群を目的別教育プログラムに再編した**私立大学初の「学群制」**への移行を目指し、以下のように全学改組を行った。



### 大学院改革

2008年から2009年にかけて、国際学研究科に設置されていた**各専攻を「研究科」として独立**させ、大学院課程の教育研究の基本組織として明確に位置づける方策に着手し、以下のような7研究科体制とした。



## 5. 「長期ビジョン」及び「中期目標」の策定

### (1) 「長期ビジョン」の策定

本学園は**キリスト教の精神を礎として立つ学園**であり、教育・研究において誠実に真理を求め、愛をもって隣人に仕えることのできる人材を世に送り出すことを使命としている。常に、神と人ともに奉仕する精神をもって自己を高め、自己の責任を果たし、グローバル社会に豊かな教養をもって柔軟に対応できる国際的人材を育成する教育を、より強固なものとして確立していかなければならない。この使命を果たすため、また「ミッション・ステートメント」をさらに具体的な形で発展させるため、2021年の「**学園創立100周年**」に向けて、「**長期ビジョン**」を次のように設定した。

#### 自己を高め、自己の責任を果たしうる人材を育成する

- ① この学園に学ぶ者が、「学而事人」の精神のもとに、自らが持てるものの5%程度を社会貢献に捧げる人となるような教育を行う。
- ② 更に彼等が、常により高いレベルを目指すように導き、半数程度はいずれかの時点で大学院への進学を志向する教育を実践する。

#### 豊かな教養をもった国際的人材を育成する

- ① 国際的に認知されるカリキュラム編成と、その実行を可能にする教育力および運営システムを整備し、学生・教員のモビリティにおいてわが国でトップの学園を目指す。
- ② 学生の25%程度がインターナショナル・スチューデントとなり、様々な国の学生が共に学び、交わることで、自ずと国際性が身につくキャンパス環境を整える。
- ③ 「国際的な分野の仕事に就くなら桜美林」という広い認知を得られる国際性のブランドを構築する。
- ④ 国際人のロールモデルとなり得る人材を丁寧に育てるための、一貫教育システムを備える。



# 5. 「長期ビジョン」及び「中期目標」の策定

## (2) 学園の「中期目標」の策定

「長期ビジョン」実現のための基盤固めの期間として、2010年度から2014年度までの5年間の「中期目標」を策定した。2014年度末時点で「長期ビジョン」実現に必要なブランド、人材、施設設備、システム、組織体制並びに財政基盤が整った状態とする。具体的には、以下に掲げる12の課題を「CORNERSTONE（礎石）」として定め、磐石な経営の基盤を作っていくこととした。

### 12の「CORNERSTONE（礎石）」と「アクションプラン」

#### ①キリスト教精神の浸透

キリスト教理解の深化、外部キリスト教組織との連携、宗務組織の充実

#### ②教育研究活動の充実

知識に偏らない教育の基盤構築、より効果的な教育方法の開発、教育・研究力の強化、一貫教育の研究

#### ③高度に国際化された教育システムの確立

外国語教育の強化、英語による学位取得コースの開設、留学生受け入れプログラムの充実、留学生派遣プログラムの充実、留学生との交流

#### ④地域貢献力の強化

地域発展の支援、公開講座の充実、学生生徒のボランティア活動支援

#### ⑤学生・生徒支援体制の充実

健康管理体制の充実、奨学金制度の整備、スポーツ支援体制の構築、キャリア開発支援の強化

#### ⑥ブランドの構築

ブランドイメージの再確認、広報機能の強化、同窓会・後援会との連携強化

#### ⑦本学園が望む学生を確保する仕組

独自の募集・選抜方式の開発、指定校の拡充と効果的アプローチの実施、「連携校」関係の構築、募集広報方式の改革

#### ⑧アカウンタビリティの確保

点検・評価の実施、コンプライアンス管理の徹底、改革・改善を図る体制の構築

#### ⑨組織機構と人事管理の改革

学園全体の組織機構の確立、教職員研修の積極的実施、教職員がやりがいをもって働ける環境の整備、教職員人事制度の抜本的見直し、業務の合理化・効率化の推進、人員計画の確立、危機管理体制の点検

#### ⑩健全な財務の構築と維持

帰属収支差額の確保、借入金総額の制限、基本金の充実、学納金・補助金以外の収入の充実、中期目標に沿った予算編成

#### ⑪質量両面でのキャンパス高度化

安全安心の確保、建設中案件の完成、キャンパス中長期整備計画の完成と実行、エコ・キャンパスの実現

#### ⑫情報システムの高度化

情報システムの安定稼働継続、IT利用能力の向上、外部IT利用者支援、学内業務プロセスの革新、経営情報の提供

「長期ビジョン」「中期目標」は冊子にして、教職員、新入生、保護者等のステークホルダーに配付している。また、本学Webサイトにも掲載して社会に周知している。さらに、英語版も作成し、海外提携校や提携等を目指す海外教育機関等へ配付し、国際化推進の一助となるツールの一つとしても活用している。

## 6. 「中期目標」遂行の流れ

### ①「中期目標」の策定：理事会

- ・ 大学をはじめ各設置校の部門長等の意見を基に、理事会が策定

### ②各年度実施計画：各教育組織、事務組織等

- ・ 実施計画の方向性について各会議体（教授会、事務部門長会議、教学部門長会議、学長室会議、大学運営会議等）で協議
- ・ 上記会議体を通し、大学として具体的な実施計画の遂行可能な体制整備
- ・ 実施計画は教育組織、事務組織ごとに策定
- ・ 各会議体で協議の上、経営企画室において取りまとめ
- ・ 取りまとめた実施計画案を各教育組織、事務組織へフィードバック
- ・ フィードバックされた実施計画案の関連事項について担当組織間による相互調整等
- ・ 調整後、再度事務部門長会議、大学運営会議で検討
- ・ 常務理事会、理事会に上程、「年度計画」として承認を得た上で実施

### ③モニタリング：経営企画室

- ・ 曖昧な実施計画、達成目標・得られる効果は、可能な限り数値化、定量化
- ・ 計画等に対するアドバイジングや進捗状況のモニタリングの随時実施
- ・ モニタリングの一環として、「中間報告会」を実施、各組織等において進捗する中で見えてきた課題等について、教職員が共有し相互協力を行う場としても機能
- ・ 「中間報告会」への外部有識者の招聘、意見の聴取

### ④成果に対する検証：大学運営会議等各会議体、常務理事会、理事会

- ・ 年度末に「取組結果報告書」に取りまとめ、学内外へ公表
- ・ 各会議体において報告に対する検証等の実施

## 7. 「中期目標」実施による大学としての取組と成果

### (1) 「目標」の公表と周知

- 年間事業計画、予算計画が中期目標を意識して策定されるようになった
- 数値化できるものは数値化し、定性的なものは、「何をどう変えるのか」を求めることにより、構成員にとって達成目標が明らかになった
- 「年度計画」は大学Webサイト等で公表と周知を図った

### (2) 学長のリーダーシップ

- 各教育研究組織で作成された事業計画案及び予算案を大学運営の責任者として査定。「スクラップ&ビルド」を基本として、事業の優先度、効果を勘案した適切な予算配分ができるようになった
- 各教育研究組織とのコミュニケーションの深まりは、リーダーシップを発揮する場を増やすとともにボトムアップの機会ともなっている

### (3) 横断的取組の促進

- 課題を共有することにより、組織を縦割りから横断的に運営する必要性が生じた。これにより類似業務の整理統合、二重業務の廃止、さらには予算削減が可能となった

### (4) 中期目標と連動した予算編成

- 義務的経費である「經常予算」と重点的配分経費である「特別予算」に分けて計上し、事業の目的を明確化するとともに、予算額の削減や適切な配分を行えるようになった

### (5) 教育研究活動の充実（国際化した教育システム）

- 学群制度の完成（2010年度）
- 科目ナンバリングの導入（2013年度から）
- eラーニングによる、リメディアル学習、プラス学習の導入（2010年度から）
  - リメディアル学習 2010年度：延べ1,841人 2011年度：延べ11,051人
  - プラス学習 2010年度：受講対象者79人中受講者52人（受講率66%）  
2011年度：受講対象者2,361人中受講者1,971人（受講率83%）
- ビジネスマネジメント学群生のglobal outreachプログラム（準必修化による海外留学制度）の導入（2013年度から）

## 7. 「中期目標」実施による大学としての取組と成果

### (6) 学生支援の充実

- キャリアアドバイザー制度の導入と内定率の向上
  - 内定率 2010年度：90.6% 2011年度：91.0%
  - 学生捕捉率 2010年度：99.2% 2011年度：99.4%
  - 延べ求人件数 2010年度：6,568社 2011年度：7,412社
- 障がいを持つ学生の支援強化…修学支援検討委員会の設置（2012年から）  
校内設備のさらなるバリアフリー化（従前より）
- スポーツ推進センターの設置と強化クラブの指定（2012年度から）

### (7) 学生確保

- 新たな入学者選抜方式の導入（2012年度から）
- 組織横断的な職員体制による入試キャラバン隊の結成（2011年度から）

### (8) 組織管理機構

- 大学事務部門の機能化…16部16課→14センター6課（2012年度から）
- 組織横断的な職員体制による、プロジェクト型業務の取組  
事務効率化プロジェクト（総務部門、経理部門、同窓会・後援会部門）、危機管理プロジェクト等（2012年度から）

### (9) 社会的評価

- 2012年度に受審した大学機関別認証評価において、「eラーニングによる支援教材」や「障がい者支援」等の取組が「優れた点」との評価を受けた



## 8. 今後の取組の展開及び次期「中期目標」策定への課題

### 今後の取組の展開

- ・ 「中間報告会」のみならず、「取組結果報告書」についても外部有識者の評価を得る
- ・ 「中期目標」策定までのプロセス、目標達成に向けた取組、外部有識者の評価により、新たに捕捉した要改善点や達成度の検証等の実施
- ・ 第二次「中期目標」の原案検討への着手

### 次期「中期目標」策定への課題

#### 1. 効果的・戦略的なPDCAサイクルの確立

- ・ 各部門の事業計画の点検、評価の精査、ブラッシュアップ  
⇒大学改革の推進力のさらなる強化となる第二次「中期目標」の作成

#### 2. 教育・研究の質向上に向けた新たな取組

- ・ 「中期目標」を確実に遂行することによるブランディング
- ・ あらゆる大学活動の充実と情報発信

#### 3. 目標達成に向けた方向性（ベクトル）の一致

- ・ 価値観の共有、改革への意欲を実現する仕組（横断的、融合された組織）づくり
- ・ 理事会と教職員のさらなる一体化

#### 4. 磐石な経営基盤の確立

- ・ 永続的な大学を目指した財務基盤の確立

# 9. 2021年度の学園創立100周年に向けて

2005

2010

2014

2021

