

2020年度 事業計画書



Hokusei Gakuen
学校法人 北星学園

目 次

1. 法人の概要

(1)建学の精神		頁	1
(2)学校法人の沿革		頁	2
(3)設置する学校・学部・学科等		頁	3
(4)運営組織		頁	4
組織構成図		頁	5
(5)役員の状況		頁	6

2. 事業の計画概要

(1)学園の中長期計画		頁	7
(2)学園(法人)の運営方針		頁	8
(3)大学・短期大学部の運営計画		頁	11
(4)女子中学高等学校の運営計画		頁	17
(5)大学附属高等学校の運営計画		頁	21
(6)余市高等学校の運営計画		頁	24

3. 財務の概要

(1)学校法人会計について		頁	28
(2)資金収支当初予算書		頁	29
(3)事業活動収支当初予算書		頁	30

1. 学校法人の概要

(1) 建学の精神

北星学園は 1887 年、アメリカの宣教師サラ・C・スミスの「キリスト教に基づく教育」という使命観（建学の精神）によって創設された女学校に始まります。

スミスは、「校務年誌」の冒頭に “The fundamental idea of a school” すなわち「基本理念 (Mission)」を以下のように記しています。

The fundamental idea of a school is educate in the various branches useful knowledge and thus fit the pupils for the various duties and responsibilities of active life.

The religious and spiritual influence brought to bear on the pupils is the most important thing

in the school. Both of these ideas may and should be realized in a good school.

(およそ学校の根本理念は、生徒にさまざまな分野での有用な知識を教え、生徒が実生活においてさまざまな義務と責任を全うしうるように教育することにある。また、生徒に及ぼす宗教的霊的影響は、本校において最も重要なものである。この二つの理念は、良い学校を作るためには実現されなくてはならないものなのである。～北星学園百年史・訳)

校名の由来

「Shine like stars in a dark world」(世にあって星のように輝き— 聖書：フィリピの信徒への手紙 2章15節) は、北星学園の校名の由来であり、新渡戸稲造先生が薦めたものです。

光を掲げることを目指す本学園の教育が校名の如く、名実共に、神の豊かな祝福の中に進められていければと願っています。

(2) 沿革

- 1887 年 1 月 15 日、サラ・C・スミスにより、北海道尋常師範学校官舎（札幌市北 1 西 6）の旧厩舎を改造した教室で授業を開始。（生徒 7 名）
同年 8 月、道庁から新築校舎を無償貸与され、「札幌長老派伝道局寄宿女学校」を開業。（生徒 46 名、初代校長スミス）
- 1889 年 スミス女学校として正式認可
- 1894 年 札幌市北 4 西 1 に移転。北星女学校と名称変更
- 1926 年 聖書・英文・家政専攻科設置
- 1929 年 札幌市南 5 西 17 に新校舎建築移転（後に、南 4 西 17 に住居表示変更）
- 1935 年 保育専攻科を設置
- 1943 年 財団法人北星高等女学校と名称変更
- 1947 年 新制中学校設置。財団法人北星学園と名称変更
- 1948 年 高等学部設置
- 1949 年 北星学園中学校、北星学園高等学校と名称変更
- 1951 年 学校法人北星学園に組織変更、北星学園女子短期大学開設（英文科）
- 1954 年 女子短期大学に家政科増設
- 1955 年 短大附設幼稚園教諭養成所設置
- 1962 年 北星学園大学開設（文学部英文学科・社会福祉学科）、北星学園高等学校を北星学園女子高等学校、北星学園中学校を北星学園女子中学校と名称変更、北星学園男子高等学校開設
- 1965 年 大学に経済学部（経済学科）増設、北星学園余市高等学校を開設
- 1967 年 短大附設幼稚園教諭養成所を同保育専門学校と名称変更
- 1969 年 女子高等学校に音楽科増設
- 1970 年 女子高等学校に英語科増設
- 1978 年 短大附設保育専門学校を北星学園幼稚園教諭・保母養成所と名称変更
- 1980 年 大学に専攻科（文学専攻科、経済学専攻科）設置
- 1987 年 大学経済学部経営情報学科増設、男子高等学校を北星学園新札幌高等学校と改称し、共学制実施、学園創立百周年記念式典挙行
- 1988 年 北星学園幼稚園教諭・保母養成所廃止
- 1989 年 短大家政学科を生活教養学科に名称変更
- 1992 年 大学に大学院設置（文学研究科）
- 1996 年 大学に社会福祉学部増設（福祉計画学科、福祉臨床学科、福祉心理学科）
- 2000 年 大学院に研究科増設（社会福祉学研究科）
- 2001 年 大学院に研究科増設（経済学研究科 経済学専攻〔修士課程〕、文学研究科 言語文化コミュニケーション専攻〔修士課程〕）
- 2002 年 大学文学部に心理・応用コミュニケーション学科を、経済学部（経済法学科）を増設、女子短期大学を北星学園大学短期大学部に名称変更し厚別区大谷地に移転、同時に共学制実施、短大生活教養学科を生活創造学科に名称変更、新札幌高等学校を北星学園大学附属高等学校に名称変更

(3) 設置する学校・学部・学科

1. 北星学園大学

北海道札幌市厚別区大谷地西2丁目3番1号

学部	学科	開設年度	入学定員	収容定員
大学院	文学研究科	1992	8	16
	社会福祉学研究科	2000	15	33
	経済学研究科	2001	10	20
大学院合計			33	69
文学部	英文学科	1962	113 (14)	480
	心理・応用コミュニケーション学科	2002	90 (10)	380
経済学部	経済学科	1965	152 (6)	620
	経営情報学科	1987	102 (6)	420
	経済法学科	2002	110 (10)	460
社会福祉学部	福祉計画学科	1996	85 (10)	360
	福祉臨床学科	1996	85 (10)	360
	福祉心理学科	1996	64 (7)	270
大学合計			801 (73)	3350

※入学定員の () 内は3年次編入学の入学定員を表す

2. 北星学園大学短期大学部

北海道札幌市厚別区大谷地西2丁目3番1号

学科	開設年度	入学定員	収容定員
英文学科	1951	120	240
生活創造学科	1954	80	160
合計		200	400

3. 北星学園女子高等学校

北海道札幌市中央区南4条西17丁目2番2号

学科	開設年度	入学定員	収容定員
普通科 (全日制)	1948	150	450
音楽科 (全日制)	1969	30	90
英語科 (全日制)	1970	70	210
合計		250	750

4. 北星学園大学附属高等学校

北海道札幌市厚別区厚別町下野幌38番地

学科	開設年度	入学定員	収容定員
普通科 (全日制)	1962	255	765

5. 北星学園余市高等学校

北海道余市郡黒川町 19 丁目 2 番 1 号

学科	開設年度	入学定員	収容定員
普通科（全日制）	1965	140	420

6. 北星学園女子中学校

北海道札幌市中央区南 4 条西 17 丁目 2 番 2 号

開設年度	入学定員	収容定員
1947	120	360

（４）組織

学校法人北星学園は、教育基本法及び学校教育法に従い、建学の精神に則り、教育を行うことを目的に設置された法人であり、現在、6校を設置している。

理事会

法人の教育・研究の充実及び向上を目的とする有効適正な経営管理を行うため、その基本的な施策、方針、事業計画等の重要事項を審議し決定する機関である。構成は、大学長、大学副学長、大学学部長及び短期大学部長のうち2名、各高等学校長3名、法人の設置する学校の卒業者から2名、福音主義キリスト教会の教師等から1名、評議員から1名、学識経験者から7名の計18名となっている。

評議員会

法人の事業計画や予算、資産の処分及び寄附行為の変更等の重要事項については、理事長において、あらかじめ意見を聞かなければならない機関として評議員会がある。構成は、大学長、大学副学長、各高等学校長3名、大学各学部長及び短期大学部長の4名、法人の教職員から10名、法人の設置する学校の卒業者から5名、福音主義キリスト教会の教師等から4名、法人の設置する学校に在籍する学生及び生徒の保護者から5名、学識経験者から8名の計41名となっている。

監事

法人の理事、職員（この法人の設置する学校の長、教員、その他の職員を含む。）、評議員又は役員配偶者若しくは三親等以内の親族以外の者であって理事会において選出した候補者のうちから、評議員会の同意を得て、理事長が選任する。監事は、法人の業務、財産の状況及び理事の業務執行の状況の監査を行う。

理事長

法人の代表者である。法人及び各学校の事務を総括し、その職員を統督する。また、理事会、評議員会の招集者である。

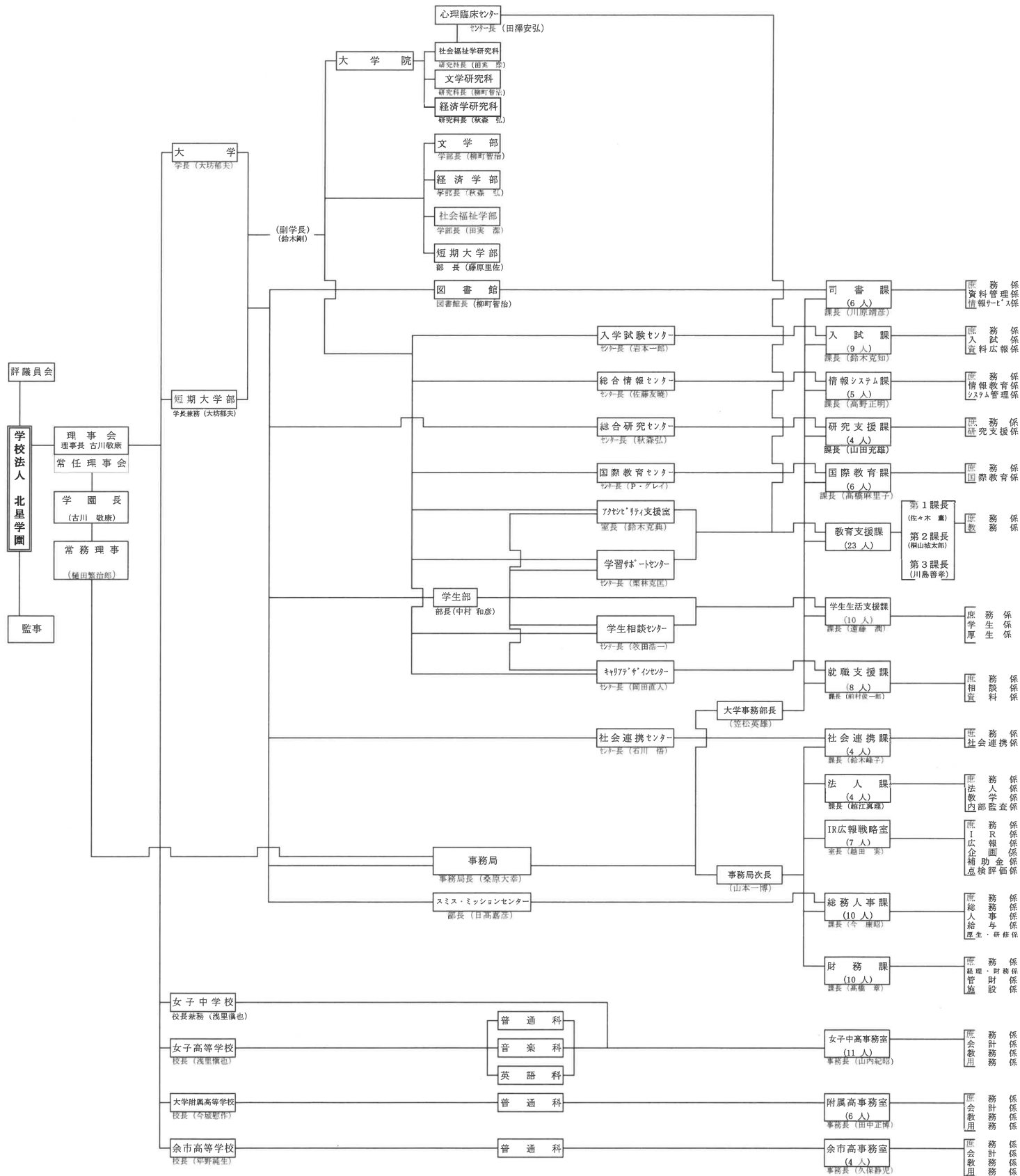
学園長

法人及び各学校の教学に関する事項を統括する。

常務理事

理事会及び常任理事会の議に基づき、法人の日常業務を執行し、所属職員を監督する。

学校法人北星学園 組織構成図
2020年4月1日現在



(5) 役員の状況

理事・監事名簿

任期 [3 年 : 2020 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日]

(2020 年 4 月 1 日現在)

区 分	No.	氏 名	備 考
理事長・学園長 (8号理事：学識経験者)	1	古 川 敬 康	
常務理事 (8号理事：学識経験者)	2	樋 田 繁 治 郎	
1号理事 (学 長)	3	大 坊 郁 夫	[任期：2018 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日]
2号理事 (副学長)	4	鈴 木 剛	[任期：2019 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日]
3号理事 (学部長)	5	田 実 潔	[任期：2020 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日]
	6	藤 原 里 佐	[任期：2019 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日]
4号理事 (校 長)	7	浅 里 慎 也	[任期：2018 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日]
	8	今 城 慰 作	[任期：2019 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日]
	9	平 野 純 生	
5号理事 (同窓生)	10	岡 田 義 明	
	11	新 沼 貞 子	
6号理事 (福音主義系教会教師等)	12	八 田 牧 人	
7号理事 (評議員)	13	欠 員	
8号理事 (学識経験者)	14	小 華 和 坦	
	15	北 川 健 一	
	16	向 谷 地 生 良	
	17	ジ ェームズ E. アリソン	
	18	欠 員	
監 事	1	宮 崎 善 昭	
	2	大 津 忠 行	

2. 事業の計画概要

(1) 学園(法人)の中長期計画

策定した「グランドデザイン（中長期計画）」は、

各学校・部局が、創設時の理念をどう継承しているか（原点）

現状をどう捉えているか（現在）

将来どうありたいと考えているか（未来）

等を言語化し、共通点や差異点を明らかにすることを目的に、2019 年 2～4 月に実施したインタビューをキック・オフとして取りまとめたもので、2020 年から向こう 20 年間で取り組むアクション・プラン（行動計画）です。

アクション・プランの実行プロセスは、以下の通りです。

- ① 2040 年に達成する “Cornerstone”（目標とするあるべき姿）に対し、2020 年から 2029 年の 10 年間と、2030 年から 2039 年の 10 年間の 2 期に分け、目標達成過程の確認ポイントとして、2030 年までに達成する “Milestone”（中間目標）を設定する。
- ② さらに、それぞれの 10 年間を 5 年ごとに分け、「2025 年までに達成する目標」、「2035 年までに達成する目標」とし、数値目標を設けて設定。
- ③ また、単年度の事業計画を作成し、事業報告を用いて「グランドデザイン（中長期計画）」と「単年度の事業計画」の進捗管理を行います。実施状況を点検・評価し、必要な修正や見直し、改善を図ることで、実態に即した推進を目指す。

以上の実行プロセスと並行して、「20 年後の 2040 年には、どういう学園でありたいのか。そのために何に取組み、どう行動していくのか」について、広く教職員・役員等で協働しながら、追究していくこととします。

「グランドデザイン（中長期計画）」で掲げた建学の精神、学園・学校ごとのミッション（使命・目的及び教育目標）を達成・具現化するための取組みを、2020 年 3 月から開始します。

以 上

(2) 学園(法人)の運営方針

はじめに

北星学園は、1887（明治 20）年、近代日本の教育制度の揺籃期に誕生し、130 年を越える年月を歩み、現在は中学校から大学院にいたる総合学園として、北海道を代表する私立学園の一つに数えられています。しかし、この年月の前半期、特に第二次大戦期は、キリスト教教育のゆえに他私学には見られない苦難を経験し、後半期は日本国憲法と（旧）教育基本法のもと復興と拡充の道に立ったとはいえ、日本全体が経済成長期と呼ばれた時期でさえ、北海道という立地ゆえの不利をまぬかれず、平坦な道ではありませんでした。しかし、学園関係者の祈りと働きにより、また国内外の学園を思う方々の祈りと支援により現在の学園が築かれてきました。この間、学園では絶えず創立の精神を確認し学園運営を進めてきましたが、敗戦 50 年に当たる 1995 年には学園として「北星学園平和宣言」を発表、また大学では、2004 年、建学の精神の基本理念を明確化するために『建学の精神』の基本理念と「北星学園大学ミッション・ステートメント」を定めました。大学の表明文書は、その内容において、学園内他校の姿勢とも通底するものです。そして 2015 年には、学園として「戦後 70 年にあたって」を表明、その中で「北星学園平和宣言」を再確認しました。いずれも教育機関たる本学がよって立つ位置を宣明するものです。これらの歴史を絶えず想起し、これからの日々も、上よりの導きと支えを祈りつつ、神に良しとされる学園作りに邁進したいと思います。

現在、日本の教育界はかつて経験したことのない課題に直面しています。ひとつは少子化による就学人口の急減です。政府の発表によれば、2019 年の推計出生数は 86.4 万人。実は、この数字は 2021 年に起こると予想されていたものでしたが、それが 2 年も早く到来したのです。加速度的な変化です。この数字は 12 年後の中学入学者数に、15 年後の高校入学者数に、18 年後の大学入学者数に影響が出ることは必至です。公立校の場合、既に学校間の統廃合が進んでおり、暫定的な形態とはいえ幕別青陵高校のように道立校と私立校間での「統合」（2019 年 4 月）というケースさえ出ています。（人口減に今のところ直接には関係しませんが、大学レベルでは、2020 年 1 月の広島大学と桜美林大学間のパートナーシップ協定のように公・私設置形態を越えた協力協定が結ばれる時代です）。もうひとつの課題は、IT 技術の急速な発達による知識伝達の方法の変化です。教育方法や教室や学校の在り方にさえ影響を与え始めています。ふたつとも大きな課題です。学園構成員全員が、大状況の中で生じているこうした課題をしっかりと認識し、歩むべき道を確認することが求められます。

今年度の学園目標と年間聖句は、宗教主任会議からの提案に基づき、次のように定めました。

学園目標：ふたたび希望に活かされて

年間聖句：希望をもって喜び、苦難を耐え忍び、たゆまず祈りなさい

（ローマの信徒への手紙 12 章 12 節）

著者パウロが苦難という語を使うとき、一般的な困難ではなく、キリストと関わる困難を指しているといわれます。キリスト教の精神によって立つ北星学園には、独自の困難があるかもしれませんが、この言葉の大切な勧めを胸に歩んでまいりましょう。

1. 「建学の精神」に基づく教育の現代化について

従来、各年度の学園運営方針の中では、この表題のもとで当該年度の、あるいは近未来に想定される特徴的課題に対応する「現代化」の在り方を確認してきましたが、今年度は後述する「学校法人北星学園 中長期計画～グランドデザイン 2020 - 2040～」の第 1 年にあたり、その枠の中での検討課題となります。しかし、各校の「待ったなし」の課題は、学園と連絡を取りながら、また「グランドデザイン（中長期計画）」の検討・進捗状況と齟齬をきたさない姿勢で取組むことを要請します。

スミス先生個人の学校から始まった北星学園が、10年を経ない段階で教育内容が東京の女学校よりも高いと評価されたのは、スミス先生自身と彼女を助けた札幌農学校教授陣による広い視野に立つ「現代化」協力があったからと考えられます。スミス先生を継いだモンク先生時代の教育内容の高度化という「現代化」は、当時としては稀有な彼女の教育研究体験があったと考えられます。もちろん、戦後学園が拡大し現在に至るまでも様々な「現代化」が、学園レベルで各校レベルでありました。しかし、「はじめに」で指摘した現在の事態には、今までの成功体験が役に立たないといっても過言ではありません。ここ数年の学園研修会記録（それぞれその時点での近未来に触れている）の再読や「グランドデザイン（中長期計画）」の検討に、構成員全員が関心をもつことを期待します。

2. 総合学園としてのより緊密な連携を

かつての学園は規模が小さく、学園学校会議、学園キリスト教教育研究所、さらに教職員組合など、全学園的な組織や委員会が稼働し、教職員の人事異動や交流が活発に行われていました。学園はいわゆる「顔の見える」職場でしたが、現在は生徒・学生数の増加や時代の要求もあって、大学の学部・学科再編と新設などにより教職員数も膨れ上がりました。それに伴って取組む課題が多様化し、複雑になっています。

こうした交流や連携活動の希薄化に対して、今、中等教育部門と高等教育部門の教育実践の連携や人的交流の推進が求められています。昨年来、「グランドデザイン（中長期計画）」の策定作業に取り組んできましたが、学園内教育連携委員会の意向を基に、以下の内容について2020年度から取組みを始めます。

第1には、一貫教育の推進として、情報教育（特にプログラミング教育）の推進、「中高大間の一貫校コース」の設置、英語・聖書・社会科などの授業における統一テーマの設定と教材の共有や講師の派遣、「平和学」の推進、各校間の留学生の交流、大学のピア・サポートやインクルーシブ教育の高校での実践、中高で培った課外活動の能力を大学でも継続し充実させるための計画、などです。

なお、上記の一貫教育としての英語や情報教育の設備等、環境整備のために常設委員会を設置して検討を進めます。

第2には、学園内推薦入学制度の充実（学費免除、減免の検討）、各校の授業や特別プログラム（商品開発、クリスマス行事、学校祭、体育祭など）の参加や見学による教職員、学生・生徒間の交流を図ります。

第3には、毎年開催の学園教職員研修会の内容をさらに充実させます。

第4には、これまでの中等教育部門に割当てていた政策予備費を廃止し、学校評価、研修制度、広報活動、高大連携等の取組・充実に対応する予算措置の検討に入ります。

3. キリスト教に基づく教育の推進について

学園は建学の精神を具体化し、キリスト教に基づく教育（以下「キリスト教教育」という）の推進を目標としています。そのため、学園の教職員がキリスト教教育活動に積極的に関わり、協力できるように配慮していきます。

特に学園と宗教主任会議との連携を強化し、学園内のキリスト教教育の課題の解決や推進に努めます。9年目を迎える学園キリスト教センターは運営委員会を中心に、これまでの活動を総括し、上記目標の実現のための具体化に取組み、キリスト教教育活動の推進に努めます。

また、キリスト教教育活動の積極的な担い手となる教職員の配置の必要があり、各校の責任者に働きかけます。

具体的には以下の事柄に取組みます。

- ① 手薄になっているチャプレン・宗教主任の適正配置
- ② キリスト教教育を推進するための礼拝堂など、施設設備の整備

- ③ 『北星学園とキリスト教』、『Shine like stars in a dark world』、北星学園創立 130 周年記念誌『サラ・スミスと女性宣教師 ―北星学園を築いた人々―』等の刊行物を用いた、創設者たちの教育精神を伝える活動
- ④ センター報『北星教育』、年報『北星教育と現代』、資料集『ライラック』の継続刊行等による、学内外への本学園のキリスト教教育活動の発信
- ⑤ 学園内推薦入学者の集いのさらなる充実
- ⑥ 各校のキリスト教教育活動の委員会、祈りの会などの充実
- ⑦ 学園のキリスト教教育関係の資料の収集と整理

全体としては、キリスト教学校としての学園を社会にアピールすること、すなわち広報活動を進めていきます。また、学園キリスト教センターの存在と活動が学園内外に周知されるよう努めるとともに、各校のキリスト教活動を積極的に支援していきます。

4. 学校法人北星学園中長期計画（グランドデザイン 2020 - 2040）について

- (1) 学園(法人)の中長期計画で述べたとおりです。

以 上

(3) 大学・短期大学部の運営計画

学 長 大 坊 郁 夫

はじめに

2020 年度は高等教育の修学支援新制度の開始、大学入試センター試験に代わって新たに 2021 年度の大学入学共通テストの導入、そして昨年度末に示された「教学マネジメント指針」に基づき、全学的な教学マネジメントの確立に向けて各大学が真剣に検討し取組むよう促されています。加えて私立学校法が改正され、また大学の統合が現実化、就職活動ルールの見直しも決まっております、2020 年度を境に高等教育を取り巻く環境が大きく変化します。

また、現在 107 万人程度の 18 歳人口は 2020 年以降急減し、2030 年には約 100 万人、2040 年には約 80 万人にまで減少すると言われています。このような状況の中、高校生・社会（特に高校教員・保護者）から選ばれる大学であり続けるために中等教育部門を持つ総合学園のメリットを生かし、中長期的な視点で戦略的な運営をしていかなければなりません。総合学園として選ばれ続ける学校法人であるべく、『学校法人北星学園 中長期計画～グランドデザイン 2020-2040～』が策定されました。その計画に従い大学・短期大学部が「北星ブランドの確立」に向け牽引していきたいと考えています。その中では、大学・短期大学の目指す姿として、以下の通り掲げています。

- ◎「北星でなければならない」と、高校生・社会から必要とされる（選ばれる）大学・短大を目指す。
- ◎ 全国から入学志願者を集められるような知名度をもった大学・短大を目指す。
- ◎ 北海道・札幌と、世界・全国を結ぶハブ（拠点）大学・短大を目指す。
- 以上のことを踏まえ、これまでの北星学園（大学・短期大学）の教育エッセンス〔キリスト教に基づく人格教育、人間性・社会性・国際性の育成〕を基礎にして、情報や理数（STE(A)M）教育も加味した、新たな人文社会系の総合大学となる。
 - a. 北星ブランドの復興
 - b. 教育、研究の見直し
 - c. 人間性・社会性・国際性の実質化
 - d. 人文科学・社会科学＋ α を強化する
 - e. 社会の変化に対応し、乗り越える人財を育てる

今後、a～e の具体化について検討する。高齢化及び人口の減少、格差の拡大する中、持続可能な社会をつくり支えることができる人財の輩出を目指すとともに、リカレント教育・生涯教育の実践も検討する。

さて、私立大学の置かれている状況は、定員割れとなった全国私立大学の割合（大学：587 校中 194 校 33.0%、短大：297 校中 228 校 76.8%）（〔2018 年度〕大学：582 校中 210 校 36.1%、短大：301 校中 212 校 70.4%）は大学で引続き減少傾向にあるものの、短期大学は増加し続けています。北海道内私立大学・短期大学の入学定員充足率は、大学が 2.05 ポイント増の 100.79%、短期大学が 1.91 ポイント減の 83.45%と短期大学は充足率が悪化し、入学者確保に苦戦している状況です。

大学の入学定員充足率が回復傾向にあるのは、補助金が不交付となる入学定員超過率の取扱基準が大規模校を中心に厳しくなったことと、東京 23 区内における定員抑制措置が原因であると考えられます。補助金不交付に係る取扱基準は今後も継続されると思われますが、東京 23 区内における定員抑制措置は 2027 年度をもって失効するので、2028 年度からまた受験生が首都圏の

大学に回帰し、地方私立大学を中心に入学定員充足率が悪化する可能性は否定できません。今後の北海道の18歳人口の減少幅は全国平均よりも大きいため、来るべき時に備えて学部学科再編を含む教育改革を実行し、北海道内での本学のブランド地位を確固たるものにすると同時に、北海道外からも受験生を集めるルートを確立しなければなりません。【出典：平成31年度私立大学・短期大学等入学志願動向／日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センター】

1. 「建学の精神」の継承と実践

学園中長期計画（グランドデザイン）に掲げた目標である「大学・短期大学部の目指す姿【北星ブランドの確立】～2040年に向けて」を基に、今後もこれまでの本学の教育エッセンス（キリスト教に基づく人格教育、人間性・社会性・国際性の育成）を基礎に教育が継続されるよう、あらゆる場面で「建学の精神」と「ミッション」に立ち返りながら大学運営をしたいと考えています。

また、日々のチャペルタイムの充実と活性化に向けた努力、各種イベントの実施、スミス・ミッションセンター関係の学生団体の活動支援等を継続し、学生の間にキリスト教の精神への理解を中心とした建学の精神が根付き、豊かに育まれるよう活動を展開します。

2. 教育課程、教育組織及び教育活動

教育課程については、新カリキュラムの完成年度を迎える2021年度及び2022年度まで、コース制の導入を含めた教育改革により、教育内容が可視化され外部に伝わっているか、学生の満足度が向上しているか、学力レベルに変化はあるかなどの点検・評価等を随時行い、一層の充実を図るとともにより良い教育課程の検討を進めていきます。取り分け、Society5.0やSDGs、well-beingの考え方を組み込んだ教育をどの学部学科においても意識的に展開し、全学的に理数教育や情報リテラシー教育の強化に繋がりたいと考えています。また、初年次教育の見直しを進め、体系的な初年次教育の検討にも着手します。加えて、既存の副専攻制度の見直しを進め、学部学科横断型の「国際（英語）コース」等、育てたい人物像に沿った教育プログラムを検討します。

また、昨今の高校教育改革により高校生や高校教員が大学を選ぶ基準も変化してきており、大学から公表される教育の質を示す情報は志望校検討の重要な情報となり、今後は偏差値と並んで「教育力」で大学選びが行われるようになると言われていています。今年度は「教育の質の保証」「学修成果の測定と可視化」について真剣に検討し実現させなければなりません。

学部学科再編については2022年4月の「社会福祉学科」の設置及び「新学科」開設を目指して、学内調整を図りながら本格的に書類作成に取り掛かり、文部科学省への事前相談を経て届出または設置認可の申請に入ります。新たな北星学園大学を全学協力体制で作りに上げていきたいと考えています。

教育活動については、ピア・サポーター制度、学習支援プログラム等を展開する学習サポートセンターを中心に、様々な取組みが成果を挙げています。今年度も学生の学習活動並びに大学運営の一翼を担う学生活動の更なる進展のための支援を積極的に行います。

3. 研究組織及び研究活動

研究活動の活性化及び研究水準の向上を図るために、組織、制度等に係る諸課題に取り組むとともに、研究環境の整備を継続的に進めます。

本学の研究力向上、研究費の効果的使用、財政基盤の安定のため、今年度から新たな研究費制度を運用します。具体的には個人研究費に関して科研費等外部資金獲得支援加算を新設、傾斜配分申請資格の新設、学会活動支援研究費加算方法の変更を実施します。また、共同研究費の使途についても見直しをしました。これらの改善により、より良い研究活動が展開されることを期待します。教員だけではなく学部学生、大学院生を含めた研究倫理教育も引き続き精力的に実施していくとともに、今以上に教員の研究内容を動画などで広く発信していきます。

4. 教員評価、FD（ファカルティ・ディベロップメント）及びSD（スタッフ・ディベロップメント）

教員評価については、今年度から試験的に教育・研究・社会貢献・大学運営の総合評価を実施し、諸活動への支援・啓発、教育・研究及び社会貢献等の改善・向上に繋げ、制度を確立させたいと考えています。

FDについては、授業を受け持つ教員全員の全学FDへの出席を基本とし、教員の資質向上と能力開発に努めます。また、学生による授業評価アンケート結果に基づいた「モデルティーチング顕彰制度」を通して、教育水準の維持・向上に向けて教育内容・方法及び教育上の効果を定期的に検証し、授業の内容及び方法の改善を図るような効果に繋げるため、活用方法の見直しにも着手しなければなりません。併せて教育効果の浸透のため、相互授業参観を推進していきたいと思います。

SDについては、本格的に教育職員、事務職員の垣根を超えた大学主体のSDが推進される中、本学においても大学運営に携わるスタッフとして全ての教育・事務職員を対象にSDを継続して実施します。引き続き、FD・SDそれぞれの趣旨の共通理解を促すと共に、適切なFD・SDを計画的に実施していきます。

なお、「教学マネジメント指針」ではディプロマ・ポリシーに沿った教育を提供するために必要な望ましい教職員像を定義し、役職や経験に応じた適切かつ最適なFD・SDを組織的かつ体系的に実施する必要があるとも示されています。教学IRの整備とともに教学マネジメントを支える基盤として、FD・SDの高度化にも着手していかなければなりません。また、教学IRの整備については、学生情報の一元化及び学生の個人情報利用手続きに係る再整備も含めて検討します。

5. 大学運営のあり方及び組織・機構

今年度も引き続き、各種委員会組織の肥大化による業務負担増の問題を解消すべく、企画運営会議で委員会の役割の見直し、統合・新設など組織のスリム化について検討します。次々と打ち出される文部科学省の改革施策や社会の変革スピードに素早く対応できる大学運営体制を整備しなければ、今後の大学の生き残りに大きく影響を及ぼすだろうと推測されることから、大学としてのガバナンス、学長のガバナンスの整理と強化及び大学としての意思決定を速やかに行える体制を構築することで、高等教育を取り巻く厳しい現状を乗り越えていきたいと考えています。

また、教育の質保証・推進部会から教学マネジメントの確立のための組織の設置について提案がなされていますので、早急に組織構築への検討を進めます。「教学マネジメント指針」にもあるように教学マネジメントの確立に当たっては様々な取組みが必要で、個々の取組みそれぞれを積み上げるだけではなく、学修者本位の教育という目標に向けてそれぞれの取組みを有機的に関連付け、根本的かつ包括的な教育改善に繋げていかなければならず、困難が伴いますが、あらゆる教育改善の取組みが教学マネジメントの確立という一元的な考えの下、統合的に運用できるような仕組みの構築を目指します。

事務組織については、課間事務分掌の見直しを継続し、引き続き適正な職員配置数の検討を含め、組織体制の課題等の点検をその都度行っていきます。専門性が求められる業務も増えていることから、適切な人事配置のため配置換えの方針等も含めての検討もしていきます。

6. 教育環境及び施設設備、財政

教育研究環境の整備については、大学評議会で確認している「事業計画」に基づき、教育展開に支障のないよう整備していきます。

財政の現状については、毎年獲得に向け取組んできた私立大学等改革総合支援事業の内容が大幅に再編され、獲得できなくなってきたことや、入学生数の減少により2020年度の収入は2005年度以来の規模に落ち込む見込みです。このことは、教職員全員が真摯に受け止めなければなりません。そのことを受け、予算額の適正化と教育研究の発展に資する予算配分を目的

に今年度当初予算編成からヒアリングを実施しています。新規事業の取組み内容によってはヒアリングの結果、増額を認める場合もあることから、より効果的な部分に予算を充当できるような運用が今後期待されます。また、事業（取組み）の撤退条件の設定やスクラップ・アンド・ビルドによる運営の効率化等の検討にも着手します。

厳しい財政状況、昨年 10 月からの消費増税もあり、収入増の方策として大学と大学院の 2020 年度以降入学生の学費改定を行いました。ただし、授業料収入に頼るだけではなく補助金などの増額方策や削減可能な支出項目の洗い出しなど、収支構造の改善策を並行して検討し、あらゆる方面で出来る限りの収入増と支出削減に取り組めます。また、私立学校にとって寄付金は今後さらに重要なものとなるので、学園として精力的に寄付金獲得を目指すよう要請します。

7. 大学広報

大学広報については、学内情報の集約方法、広報担当組織のあり方等も含め、発信力強化の検討に着手します。今後、大学だけではなく学園全体の広報も含めて検討できるような体制の構築を法人に提案していきます。また、学科ウェブサイト及び学科パンフレット作成は学科に一任されており、デザイン等にばらつきがあることから、まずは大学としての「トーン&マナー」を構築していきたいと考えています。ゆくゆくは、学園・各学校の広報にもこの考え方を広げていき、学園全体としての広報強化に繋がりたいと考えています。

日経 B P コンサルティングによる「大学ブランド・イメージ調査 2019-2020」においては、昨年度に引き続き北海道内における本学の認知度は高いものの、年代が若くなればなるほど、認知度が低いという結果が出ていますので、昨年度から開始したインターネット広告を効果的に利用し、高校生や保護者を中心に、若い世代から現役の社会人までもの認知が高まるような広報を展開します。昨年 4 月から運用を開始した大学公式 Twitter は現在 800 を超えるフォロワー数を獲得しています。在学生向け情報の出し方や企業向け情報の発信等を検討し、さらなるフォロワー数増、出願・進学に繋がる内容を目指し継続して取り組みます。

8. 学生募集

今年度から「キャンパス説明会」を「オープン キャンパス」と改め、より多くの来場者数を目指し、名称だけではなく高校生・保護者等参加者の期待に応え得るよう、更なる内容の充実に取り組みます。今年度から新入試制度が始まり、進路指導のスケジュールも変わっていくことが予想されます。実施はできませんでしたが、昨年度初めて第 4 回目のミニ・オープン キャンパスを計画しました。今後も状況に合わせて柔軟に対応していきます。また、募集活動が厳しさを増す中、学園内高校からの進学者の確保も重要な要素です。学園内高校対象のミニ・オープン キャンパス等をはじめとしてあらゆる場面で学園内の魅力をアピールしていくとともに、総合型選抜を活かした進学者の確保も検討します。そして、2021 年度以降の入学者選抜方法については、文部科学省及び大学入試センターの英語外部検定試験の利用及び国語と数学での記述式問題導入の延期という方針変更を受け、本学においても予定していた利用を変更して実施します。引き続き動向を踏まえながら、入試改革に係るアドミッション・ポリシーの再策定も含め本学の教育理念に適うものとなるよう準備を進めていきます。

9. 就職支援

日本経済団体連合会の就職活動ルールの廃止表明を受け、就職活動スケジュールが大幅に変更されていること等を十分に把握し、柔軟な就職支援を展開していきます。就職活動環境や支援ニーズの変動に対応したキャリアデザインプログラム、各種講座・イベント等を展開し、手厚いキャリア教育と就職支援を継続するとともに高校教員をはじめ高校生・保護者等に向け「実績ある就職支援体制」をアピールします。今後はインターンシップが直接採用に結び付く可能性が高いことから、現在実施しているインターンシップだけではなく就業型インターンシップを組織的に推進できるよう検討を進めます。また、ミッション・ステートメントを意識

したキャリア教育に取組み、入学から卒業まで一貫した理念に基づく教育が展開されることを期待します。

障がい学生のキャリア形成支援については実績に繋がっているため、引き続き個々の障がい特性に合わせ、アクセシビリティ支援室・学生相談室・医務室と連携し取り組んでいきます。

10. 学生厚生及び課外活動

今年度から「学生支援委員会」「学生相談専門委員会」「アクセシビリティ支援委員会」「学習支援推進委員会」「キャリアデザイン支援委員会」を「学生部」と位置づけ、学生部長を配置することとしました。また、これら委員会の連絡調整や連携を図るために「学生支援連絡会議」を設置しました。学生部長を中心に、学生支援体制に関する方針策定を含め、現在の課題を解決しつつ学生気質等の変化に対応できる新しい学生指導体制の構築に向けた活動を期待します。特に、学生のサークル活動と大学としての支援のあり方について、再検討する必要があると考えています。また、奨学金や減免制度の抜本的見直しを進め、成績優秀者奨励金の充実に転換したいと考えています。

学生自治会の委員会が本格的に活動を再開してから、新入生歓迎会やその他イベントを精力的に企画・実施していることから、自治会活動の一環である体育祭・大学祭等の諸行事を含め、積極的に指導・支援を行います。

11. 教育の国際化及び国際交流

国際教育中期計画「北星国際交流 2020」に基づき、海外への派遣学生数の増加、海外協定校の新規開拓、受入交換留学生、私費留学生の獲得という課題についても継続して取り組みます。キャンパスの国際性涵養のためにも海外交流教員制度の実施を実現したいと考えています。中期計画の最終年度を迎えることから、振り返り及び中長期計画の再検討にも取り組まなければなりません。海外協定校の拡大とともに既存の協定校との関係見直しも進め、これまでの派遣留学プログラムのみの対応から、様々な形態で海外渡航する学生のサポート体制及びリスク対応について検討します。さらに、学部学科横断型の国際（英語）コース等の設置も視野に、全学的な国際教育の強化を検討していきます。

また、国際交流活動の見える化を継続して推進し、国際ラウンジ学生チーム HUIT の力も借りながら国際ラウンジからあらゆるイベントを通じて在学生に興味関心を持たせる機会の提供を行うとともに、社会一般だけでなく大谷地地区の方々へも「国際教育の北星」というブランドを発信していきます。

12. 高大連携、地域社会との連携及び社会貢献

高大連携プログラムについては、そのテーマが高校生のニーズに合っているのか点検を加えたうえで充実したプログラムを用意し、本学の特色や学部学科の教育内容を多くの高校生が理解し、学び・研究することの喜びを感じてもらえるよう、精力的に展開していきます。また、学園内の教育連携事業である「女子高 Core コースの高大連携プログラム」、「附属高探究プログラム」について引き続き実施します。

短期大学部は北海道後志総合振興局とのグローバル人財育成に係る連携・協力に関する協定を締結し、Shiribeshi 留学への派遣、インターンシップやボランティア等の学習を積極的に推進しているところです。大学も同様な学習機会を作るため、地方公共団体との連携だけではなく産学連携も含めた可能性を模索し、地域社会で活躍する人財育成に力を入れたいと考えています。併せて地域での共同事業・研究などの連携も精力的に進め、研究力の強化を図っていききたいと思います。

社会連携センターは昨年度、試験的に教員の社会連携活動情報の収集・共有を目的としたウェブサイトを開設しました。今年度はその情報を基に、より多くの教員及び学生の地域活動を把握し、積極的に推進していきける協力体制の構築に向け検討を進めるとともに、この大谷地地

区でも地域活動を展開していきます。

加えて、地域・社会に開かれた大学として、持てる知と技を社会に提供していく責任を果たすため、札幌中心部で有益なリカレント教育を展開できるよう検討していきます。折しも、札幌文化芸術劇場 hitaru のスポンサーになった関係で、札幌市民交流プラザ一階のホール（スカーツ・コート）が無料で借りられるので、市民・リカレント向け講座をそこで実施し、札幌市中心部での講座展開の足掛かりにしたいと考えています。

13. 大学のあり方と自己点検・評価

教育・研究活動、管理運営、財務等の状況についての点検・評価を継続して行うとともに、その点検・評価結果を大学全体として共有するだけでなく、改善についても求めることで「質の保証」と「質の向上」に繋げ、実質的なPDCAサイクル〔Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）サイクル〕の確立を目指します。また、昨年度から客観的な評価を取り入れるため、外部評価を実施しました。内部質保証の妥当性が客観的にも担保されるよう、PDCAサイクルをより確実に機能させる必要があります。そのため、今年度は9月中旬から下旬を目途に「2020年度の課題」への中間点検評価を実施します。また、学生による評価制度の導入を継続して検討していくとともに、2022年の第3期認証評価受審に向けた準備を進めていきます。

また、内部質保証システムを有効に機能させるためには機能的なIRが必要であり、教学マネジメントの確立という観点では教学IRの進展が重要とされています。IR委員会はあらゆる組織との調整を図りながら、本学にとってどのようなIR活動の展開が有効なのか見極め、機能的なIR活動が可能となるよう準備を進めます。また、継続して現在あるデータを利用したIR活動に取組み、学内へのIRの浸透を図ります。

14. 理事会及び各学校との連携

学園教育の中心を担う高等教育部門の大学として、『学校法人北星学園 中長期計画～ブランドデザイン 2020-2040～』を踏まえ、これまで以上に総合学園を意識し、中等教育部門と連携した取組みを積極的に展開していきます。大学・短期大学部の中長期計画の目標である【北星ブランドの確立】に向けて、アクションプランを一つ一つ確実に実施・実現させ、学園の更なる発展を目指します。また、理事会に対して財政健全化を前提とした経営基盤構築に向けた提言や取組みは継続して行っていきます。

以 上

(4) 女子中学高等学校の運営計画

校 長 浅 里 慎 也

2020 年度 年間聖句

「怠らず励み、霊に燃えて、主に仕えなさい。希望をもって喜び、苦難を耐え忍び、たゆまず祈りなさい。」

ローマの信徒への手紙 12 章 11 節～12 節

はじめに

本校は 2018 年度から教育改革を 1 期・2 期に分けて開始しました。教育改革第 1 期の最終年度にあたる今年度は、教育改革第 1 期の総括を行い教育改革開始当初に設けた目標達成のため力を尽くします。同時に 2020 年度以降の教育改革第 2 期（仮称：プロジェクト 2030）の具体案を女子中高「グランドデザイン 2030-2040」と関係づけ、学園グランドデザインとの関連を保ちながら策定します。今年度は教育改革と同じく財政健全化を重要課題として位置づけ対応策を検討し、10 年後を目標にバランスの取れた学校運営を目指します。当面の短期的課題を検討し対応を確実に実施すると同時に、女子中高グランドデザインに示した中長期的教育目標と検討実施計画を検討し策定に入ります。道内の高等学校において、私立公立ともに学校の存続をかけて、これまでの慣行にとらわれない教育内容の一新、学園内外との高大連携の推進や施設設備の効果的集約などの動きが加速しています。本校も時代の流れに遅れることなく教育を取り巻く環境や生徒・保護者の変化や動きに対応しつつ、創立者が掲げた建学の精神にある教育理念の実践と実現を目標とした学校教育改革（1 期・2 期）を確実に継続実施していきます。

2020 年度入試結果は一貫課程・高校課程ともに試験が終了していないため、最終報告まで時間が必要ですが、2 月 10 日現在、昨年度比一貫課程入試は約 20%増、高校課程入試は約 15%減を予想しています。時間を置くことなく 2020 年度入試結果を分析し新年度入試対応策に反映させ入試広報・生徒募集活動を実施します。

財政健全化・教育改革と同じく今年度取組まなければならない大きな課題に働き方改革があります。働き方改革は教職員の労働環境を整えると同時に、増大する保護者からの要望にどのように答えるかを検討しなければならない両面を持つ課題です。教職員の協力だけに頼るのではなく、これまでに検討してこなかった方法も加えて、教職員と共に考え健康な職場づくりを行います。

また、財政健全化と深く関わる新給与体系の策定には、教職員の英知を結集して学校維持発展のために取組む覚悟が必要です。

最後に少子高齢化問題が叫ばれてから時間がたちますが、その影響は生徒募集活動だけでなく、若い教員の採用の困難さや教員の高齢化となって表れ始めています。

安易な決意では対峙できないこれらの課題を思う時、天の父なる神によって遣わされた創立者スミスを始め、教育改革者モンク、教育理念の継承者エバンスの今日の学校(学園)に続く足跡は我々に勇気と力を与えてくれます。

1. 「建学の精神」に基づくキリスト教教育について

創立者スミスが「建学の精神」の中で本校の教育で最も重要であると書き残している「キリスト教に基づく“宗教的・霊的影響”」が、本校でおこなわれる全ての教育活動の土台にあることを確認して一年を過ごします。

これまで守り継続してきた礼拝（講堂・学級）を本校のキリスト教教育の中心に置き「神に喜ばれる人の生き方」「心と命の大切さ」を生徒に伝え、礼拝で学んだ事柄の実践をキリスト教諸行事などを通して創立者の教育理念実現に全教職員とともに取り組んでいきます。

- ・学級礼拝、講堂礼拝の工夫と充実と内容の深化
- ・学年聖句を用いた6ヵ年間継続性のある礼拝と授業の継続
- ・地域教会との関係強化
- ・道徳の教科化についての研究の継続

2. 学習指導及び生徒指導について

1) 学習

建学の精神にも謳われ、本校の学習指導の土台である「色々な分野で役立つ知識を教育」の理念から検討し、近年本校が実施している「商品開発」、「SDGs教育」、「GS10b(総合学習)」、「スタディ・ツアー」等と教科教育と体験学習が融合した学習活動が評価を得始めています。入学した全ての生徒の学力向上を本校の学習指導の目標としますが、本校の学習指導が受験指導のみに終始するのではなく、生涯を通して必要とされる生きる力となって育成される学習を本校の学習活動の目標と考えます。同時に2020プロジェクト(教育改革第1期)最終年度にあたる今年度は、各科・コースと学年・分掌が連携を図り目標達成を目指します。

- ・言語教育(英語・国語)の研究
- ・ケンブリッジ英検の推進と研究
- ・放課後学習、部活動と学習支援の在り方研究
- ・リベラル アーツ教育の研究
- ・北星学園大学等との連携強化
- ・国内英語研修(長期・短期・国内)の研究

2) 厚生

YWCAによる教会での奉仕(子供おもちゃ図書館)、ZontaGクラブ、札幌ライラックまつり奉仕、老人施設訪問(神愛園手稲・ケア盤溪・他での賛美歌演奏・手作りクリスマスプレゼント)、他の活動を継続します。

3) クラブ指導

本校には全国・全道大会に出場するクラブから同好会まで幅広く多くの生徒が部活動に参加しています。これまで同様、指導上のいじめ及び体罰には十分注意を払い、調査等を通して指導上の事件事故が発生しないように注意を払い技量向上に努めます。近年の傾向として部活動と学習の両立を希望する入学生が増加し、本校の生徒募集に好影響を与えています。部活動と学業が両立可能な体制を更に整えます。

4) 進路指導

本年度は2020プロジェクトの完成年度であり、普通科(Coreコース/Highコース)専門英語科・専門音楽科がプロジェクト開始当初に掲げた進路目標達成のため生徒の学力向上に努めます。

- ・学習合宿(Step1・Highコース)の実施
- ・補習・講習の充実
- ・ガイダンスの充実
- ・大学新テスト対策研究

5) 生活指導

近年生徒の学校生活で表に出る大きな問題はありませんが、小さな問題が内向し積み重なりメンタルな問題として表れることが多くなりました。いじめ等の調査を、注意を払いながら実施して、生徒状況をより早く把握するように努めます。スクールカウンセラー・保護者の協力とキリスト教学校として礼拝や聖書の時間を用いて心の問題にも取り組みます。

- ・学校生活マナー指導5項目(挨拶・言葉遣い・大声を出さない・飲食・正しい制服の着用)の実施
- ・保護者が期待する生活習慣の習得

3. 教員の資質向上について

学園の支援でそれまで実施できなかった研修・学校訪問等を9年間実施する中で得た見聞や体験を教育改革に生かすことが出来ました。今年は研修内容を更に吟味精査し、適任者を研修等に派遣し得た内容を教職員で共有します。教員として必要とされる力は教科力・学級経営力・コミュニケーション力（対生徒・教員間）・保護者対応など多岐にわたります。これらを確実に身に付けていく必要があります。

- ・担任研修（学級運営・保護者対応）の実施
- ・初任者研修・中堅教員研修（キリスト教学校教育同盟・私立中高協会・他）への参加
- ・校内外研修の実施と活用

4. 生徒募集について

1) 入試

既述しました 2020 年度入試の正確な最終結果は出ていませんが、昨年度比一貫課程入試は約 20%増、高校課程入試は約 15%減の厳しい結果を予想しています。入試結果を早急に分析し、今年度の募集活動に生かします。また受験生・保護者の目線にあわせたきめ細かい企画と他校にない本校独自の特色を更に効果的に PR して学校説明会・イベントへの参加者増を計画します。

- ・学校塾訪問体制の継続と強化
- ・中学受験（2科目・3科目・4科目）と英語試験導入の検証
- ・受験生増加対策の研究と実践
- ・専門英語科・音楽科の受験生動向の研究
- ・入試広報活動で得た情報の共有

2) 広報

本校が現在行っている教育・学校活動（商品開発・SDG s 教育・GSlob・スタディ・ツアー・他）など総合的な学びを例年以上に告知し、認知度を向上させ、説明会・問題解説会の参加人数増を優先的に追求します。新しい部長の下、これまでの蓄積に加えて新たなイベント・説明会・企画を立ち上げます。

- ・広報媒体の有効活用の研究
- ・説明会・問題解説会に繋がる広報研究
- ・オープンキャンパスの継続開催

5. 教育環境及び施設設備、財政について

1) ICT 環境

これまでの教務部内 ICT 担当教員による検討組織を、今年度から ICT 委員会として立上げ、本校の今後の ICT 教育の企画立案を担います。小中学校全児童生徒へのタブレット配付（2023 年度）に備え、今年度中に教員がタブレットを使用できる環境を作り、ICT 活用と GSlob、SDG s、グローバル教育（言語教育）への導入を検討しています。同時に学園全体での ICT 教育についての論議を期待します。

- ・サポート体制の構築
- ・教員のデジタル指導書導入と活用
- ・キャリア教育・ICT 教材等の実践の継続と研究

2) 財政目標、財政改善の取組み

今年度は財政健全化を最優先事項として、新年度予算編成において全ての分掌・教科・科コース・学年で予算削減を行いました。同時に教育活動への影響を考慮しつつ予算執行に際しての点検を実施します。

2020 年一貫課程受験で入試学生の約 20%増加が予想されることは財政健全化に向けて朗報です。入学生増の動きを高校課程にまでつなげる努力をしつつ、10 年後の財政健全化目標に向けて努力します。同時に新給与体系移行に向けて女子中高としても努力します。

6. 高大連携及び地域連携について

昨年度に続き Core コースに担当教員を配置し、北星学園大学・医療系大学との高大連携授業を行います。特に北星学園大学とは、前年度の総括を活かし、連携授業の課題を改善し、該当学年（5年）への事前指導を十分に行いながら継続実施します。

今年は一昨年から始まった町内会との校庭リングの共同育成、町内会雪明りづくり、中央区との食育教育連携事業に加え、救急医療講習会、校内行事（サラズステラ祭・スタディーツアーポスターセッション）への招待などを加え、町内との交流を進めます。

7. その他

1) 学校運営のあり方

教職員で検討作成し3年目を迎えた科・コース中心の学校運営を継続します。同時に実施してきた学校運営体制の総括を行い、2020年度以降の学校運営体制を構築します。

2) 理事会との連携

学園を構成する学校としての意識を教職員と共有し、女子中高の特徴を活かす教育活動にあたります。

学園の歴史を担って来た学校としての働きと役割を果たし、社会と時代に認知評価される学園創造のために中等教育部門から理事会への協力を惜しみません。

3) 学校改革

今後の学校運営は教育改革抜きには考えられません。数年に一度の小改革とカリキュラム改定に合わせた10年に一度程度の時代を先取りするような改革が必要だと考えています。2020プロジェクトが終了の後は、総括を活かした2020年度以降の改革案を策定し実行していきます。本校は130年を超える歴史を持ち、その歴史を誇りとする学校ですが、改革にあたっては誇りとする歴史が新しい時代の学校づくりの枷になってはならないと考えます。歴史は現代に生かされて初めてその存在と役割を果たすものでなければならぬと考えます。教職員の英知を集めて新しい時代を迎える学校づくりを行っていきます。

取組みたい教育

- ・グローバル教育（Cambridge English・リベラル アーツ教育・国際基準の教育・IB 教育）
- ・言語教育としての英語教育・多言語教育
- ・単位制・通信制教育の研究
- ・イマージョン教育（インターナショナルスクールとの関係）
- ・総合学園としての幼児・初等・中等教育の研究と実践
- ・キリスト教学校としての平和教育

以 上

(5) 大学附属高等学校の運営計画

校長 今城 慰作

2020 年度 年間聖句

「しかし、必要なことはただ一つだけである。」

ルカによる福音書 10 章 42 節

はじめに

2020 年度の生徒募集は昨年に続き定員充足を上回る勢いです。入学者アンケートを分析しつつ、さらなる「教育内容」の充実を重点目標として学校形成を模索していきます。保護者が期待している「面倒見の良さ」や「一人ひとりの個性を尊重する」という教育姿勢の質を維持できるように一定の方策と努力が必要です。一方で財政基盤が厳しくなる中、大学入試改革、新学習指導要領への対応、課外活動の休養日の指針策定に加え、働き方改革をはじめ取り組むべき課題が多くあり、昨年度から少しずつ取り組んでいます。本校の伝統を大切にしつつ、時代の変化に即した指導の在り方を模索していきたいと思えます。

1. 「建学の精神」に基づくキリスト教教育について

学校教育目標は「キリスト教の精神に根ざした他者と共に生きる自立した市民としての人格を育む」という言葉です。この言葉の意味が十分に理解され、具現化されているかを教職員がそれぞれに学びを深め続ける必要性を感じます。そして、日々、変化する個々の現場の出来事に対して、一貫した目標として浸透するために、その意味を問い続けなければなりません。

昨年度は、週のはじめの朝の打合せで、全教職員が「祈り」の当番を担当しました。また、週の初めに行う全校礼拝は、総合体育館に椅子を持つての移動というスタイルに変わりはありませんが、教職員や生徒の協力のもと定着しています。

2. 学習指導及び生徒指導について

1) 学習

教科指導力を向上させるために、教員が研鑽を積むことを目標とします。ICT 環境を整え、全校生徒に配付する（リース型）タブレット PC を活用した授業の創造を行います。これは急激に推し進めるのではなく、一定の時間をかけながら教員同士が形を作り上げたいと考えています。生徒が「学ぶ楽しさを実感する」ような仕掛けづくりができるでしょう。

3 年前より「英語指導を強化」するため、全学年で行った少人数の展開授業が完成年度となりました。英検の 2 次の面接対策としての学生アシスタントの活用などを通して、英検取得率の向上など一定の効果が出ています。しかしながら目標としていた北星学園大学の英文学科への進学者は伸びませんでした。要因を分析したいと思います。

特進コースの勉強合宿は、外部の施設を使った取り組みを継続する方針ですが、財政的な見通しを考慮に入れながら、より効果的な指導方法を模索します。

2) 厚生・生活指導

6 月に全校生徒でクリーン活動を行っています。また部活動単位で定期的にもクリーン活動やボランティア活動を行っています。地域のごみ拾いやボランティアを通して、日頃の生活や地域との結びつきについて見直す機会となっています。校舎は、生徒会の厚生委員や吹奏楽部、野球部を主体にして、常に美化を行っています。「生活指導」については、隣人を思いやる人間性を「育てる」ことを継承しつつ展開していきます。

3) クラブ指導

「強化指定クラブ」は、野球部が2年連続で夏の南北海道大会に進出しました。吹奏楽部、男女バスケットボールは、力をつけています。フットサルチームは全国大会出場を決めるなど、実績を残しつつあります。2020年度は、クラブ活動を通して社会で生きるための資質を身に着けることができるように、外部のアドバイザーの意見を聞きながら構築したいと考えています。

4) 進路指導

附属高校として、北星学園大学への指定校推薦枠100名を推薦できるように、大学のアドミッション・ポリシーも意識しつつ、大学の魅力を発信し取り組みました。大学の教職員の方々のご協力に感謝いたします。今年度も引き続き、大学の出張講義や、オープンキャンパスなどを活用し、1、2年生の早い段階で、進路選択を促す取り組みを行いたいと考えています。また、掲示板を使って北星学園大学の学生がメディアで取り上げられているユニークな取り組みなどを紹介するコーナーを作り、大学の魅力を発信できるような仕組みを作りたいと考えています。

3. 教職員の資質向上について

夏期、冬期研修会に、外部講師を招いて、適宜必要なテーマを設定し、全教員対象に講演を企画しています。特にICT教育の推進や、特性を持つ生徒への対応などを学びました。また個人で教科指導の研修に参加し、職員会議で報告を行っています。これらは継続して行います。

4. 生徒募集について

「高大接続」と「英語教育の強化」に加えて、本校の教育理念を語り本校独自の校風や行事を継続してアピールしていきます。学校説明会等でのプレゼンも工夫をして、より一貫したテーマで広報活動ができるように取り組みます。

5. 教育環境及び施設整備、財政について

1) 建物

日常の活動において、気を付けているものの総合体育館とサブアリーナの破損が発生しています。これらは恒常的に破損する箇所もあるため一時的に対処するのみならず、抜本的な対策をしなければなりません。外部にトイレの施設がないため、クラブの練習試合などで見学に来られる外部の方が校舎を利用するため、防犯について何らかの対策を今年度考えなければなりません。

2020年度も定員を超過することが予測され全体で2教室が不足するため、情報室の一つを教室に転用する等の対応をしなければなりません。

2) ICT環境と推進

2019年度に全教室で無線ネットワークが使用できるようにインフラ整備を行いました。今後は校内のICT推進委員会を改編し、教育アドバイザー、外部の研修会に参加するなど研究と研鑽を積んでいきます。

3) 財政目標、財政改善の取り組み

収入の面では、消費税増税と就学支援金制度の改正のタイミングで授業料の値上げを行います。支出の面では、予測していたものの人件費が年々上昇しており、できる限り専任職員がコア数を持っていますが限界があります。持ち出しの多いスクールバスについては、在り方を見直すために、ワーキンググループを発足し、具体的に運行状況の見直しを進めています。

6. 高大連携及び地域連携について

3年前から宗教部が全校生徒を対象に奉仕活動を奨励してきました。有志で地域の教会や福祉施設、幼稚園などの行事にボランティアとして参加しています。社会とのつながりを意識する上でよい体験となっています。

おわりに

中長期計画のグランドデザインをもとに「強化・改革に取り組む事柄」を明確にし、計画性をもちながら長期的なスパンで取り組みます。本校の魅力を発信し、未来を生きる生徒の可能性を信じ、教育活動を模索します。

以 上

(6) 余市高等学校の運営計画

校長 平野 純生

2020 年度 年間聖句

「兄弟たち、あなたがたは、自由を得るために召し出されたのです。ただ、この自由を、肉に罪を犯させる機会とせず、愛によって互いに仕えなさい。」

ガラテヤの信徒への手紙 5 章 13 節

はじめに

2020 年度入試に向けての生徒募集状況は、私たちの予想を超えて順調でした。この数年の中でも早い段階から多くの受験の申し込みが入る状況で、受け入れ可能生徒数との関係で申し込みが 70 名に到達した段階で受付を一時停止しなければならないほどでした。こうした状況になった理由についての詳しいことは入学者アンケートなどの分析をしなければわかりませんが、この 10 年間ほどの地道な入試・広報活動の成果としてとらえることもできるように思います。

今年度は、先に決定した北星余市高校将来計画の実現を目指し、余市高の教育力をさらに充実させ学校としての魅力を高める中で、余市高が全国の多くの方々からも、また地元の方々からも選ばれる学校になっていくための第 1 歩を踏み出していく大切な 1 年になります。

1. 「建学の精神」に基づくキリスト教教育について

余市高が、日本の高校の中で評価される教育を行ってきたことの根本には、キリスト教学校であることを意識して日々教育実践をし、どんな生徒にも教育の可能性があることをあきらめなかったという基本姿勢があります。キリスト教学校にとって最も大事な礼拝である毎週月曜日の全校礼拝、火曜日から金曜日までの教室での放送礼拝をしっかりと守ることは、生徒が日々の生活の中で「イエスの福音」を感じて、キリスト教学校において生活し成長していく土台となるものです。またその実現のためには教職員がそのことを常に意識することも必要です。ですから今年度は、教職員一人一人が、いつもキリスト教教育の意味について学ぶことができる機会を大事にしていきます。そうすることで教職員自身がキリスト教について主体的に考えていけるようにしていきたいと思います。

また、日本キリスト教団余市教会は、年間に 2 回の北星デーを実施し余市高を支えてくださっています。昨年度も数名の生徒が余市教会の日曜礼拝に参加しており、洗礼を受けた生徒もおります。また教会関係の取組みにも積極的に参加している生徒の数は年々多くなっています。今年度も、余市高と余市教会の関係をより深めていき、より多くの教職員や生徒が教会を身近に感じられるようにしていきたいと思います。そのことが学校での礼拝などにも良い影響を与えることとなります。

2. 教科指導及び生活指導等について

1) 教科指導

余市高では、50 年以上に及ぶ歴史の中で教科指導を教育活動の根幹をなすものとしてとらえてきましたが、特にこの数年、「余市高の授業をより良いものにしたい」という教員の問題意識が高まってきており、教科指導の充実のために教科方針や教師研修会で議論を行ってきています。教員個人でも「生徒たちが満足できる授業」、「生徒たちが考える授業」をどうすれば作ることができるかを考え実践しようという動きが始まっています。今年度は特に、北星余市高校将来計画で示したように、すべての生徒に必要な基礎的な学力を身につけてもらうことや探求的な学びを作っていくことを目指し、各教科や総合的な探求の時間における

具体的な授業方法や内容、教科横断的な取組み、またはそうした授業の評価方法などを検討し、できることから実践していきます。そうして生徒たちが社会の中でしっかりと生きていくために必要な学力を身につけ、日々の授業に魅力を感じることができる学校になるという目標に近づいていきたいと思います。

2) 生活指導

生活指導は、生徒たちが民主的な集団作りに参加し、自立した民主的な人格として成長するために必要不可欠な指導です。クラス担任を中心にクラスを基礎とし生徒たちに自分たちの集団の在り方を考えさせる HR 指導を行い、さらに生活指導部をはじめとするすべての教員が関わることで、その実現を目指していきます。昨年度は、1 学期から盗難事件が多発しましたが、教師集団としての対応が後手に回ってしまい、生徒や保護者が学校に対する不信感を持つ状況もありました。また、生徒間のいじめと判断できるような事件も起こっており、生活指導における課題を自覚しなければなりません。今年度は、そうした生活指導におけるいくつかの課題と向き合って、起こってくる事態に機敏に対応できる教師集団を作ることが求められます。特に教員は、いじめにつながるような生徒たちの行動を敏感に感じ取れるように、生徒たちから話をよく聞くことや保護者や下宿管理人との連携を大切にしていきます。

3) クラブ指導

余市高のクラブ指導においては大会で良い成績を残すことよりも、クラブがどんな生徒にとっても居心地の良い場所となり、健全な活動ができるように指導することを大切にします。昨年度は、新しい愛好会や同好会も作られ生徒たちが自主的にやりたいことを実現しようという動きがありました。今年度も生徒たちにとって満足度の高いクラブ活動が実現できるように努力します。

4) 進路指導

進路指導についてはこれまで、進路指導部や担任が生徒たちと個人的に面談するなどの方法で行ってきました。特に担任の個人的努力に期待して行われてきた現実もあります。しかしそうした進路指導から発展したやり方として「進路カフェ」を始めました。昨年度も外部の若者を支援する団体や企業の担当者の方に来ていただき、生徒が自由に相談できる取組みとして開催しています。生徒たちは「進路カフェ」があることで、学年に関係なく相談でき、相談したい内容を自分で決めることができるようになっていっているようです。今年度も、「進路カフェ」をより充実した内容にし、生徒たちが生き方を考えることと合わせてより良い進路選択ができるようにしていきたいと思います。進路を決めることは、単に進路先を決めることでなくこれからの生き方を考えることであるという余市高が大切にしている考えに基づいて進路指導を行っていきます。

また、大学への進学を希望している生徒に対して、北星学園大学や北星学園大学短期大学の情報をこれまで以上にしっかり知らせ、実際にキャンパス見学なども行うことを検討します。そうすることで、学園内進学者を増やすことにつなげたいと思います。具体的には、5 年～10 年後を目途に卒業生の 1 割程度の学園内進学者数となるように努力します。

3. 教職員の資質向上について

教員の資質向上のための取組みとして、年に 2 回の教師研修会が重要な機会となっています。この教師研修会での議論は教員間の指導における共通理解を図るために大いに役立っています。今年度も教科指導や生活指導などの時々の課題をテーマとした研修を行っていきます。

また、2016 年度から続けている北海道教育大学札幌校の臨床心理士との事例検討会議を昨年度も行いました。この会議は教員の生徒理解を深めるための最良の機会です。臨床心理士から定期的に事例を踏まえた助言を受けることで、経験則だけでなく理論的背景に基づいた専門スキルを学び、生徒理解が深まり教育実践に援用できました。今年度も、多くのことを学んで、教員と生徒たちとの関りを豊かなものにしていきたいと思います。また、事例検討の質をさら

に充実させるために生徒の発達に関わる事柄を深めるための学習を取り入れることも考えています。

4. 生徒募集について

この数年の生徒募集活動が成功した最も大きな理由は、広報活動を充実させてきたことです。特に、インターネットを使った広報活動が重要でした。学校の様子をブログで発信する、生徒や保護者の動画で余市高の教育を伝えるなど、学校のホームページをより魅力的なものにしました。また、SNS の活用を重視し、学校に関する情報を発信してきました。ここ数年の傾向は、子育ての悩みを抱えて自分の子どもにあった学校を探す保護者が多く、そうした保護者がインターネットで検索して余市高を探し出し、教育相談会や学校見学につながっていることです。また SNS での発信で余市高とつながってくれた保護者も多くなっています。今年度も、このインターネットでの入試・広報に力を入れて、これからの生徒募集の方向性の見通しを明確にしたいと思います。

もちろんこれまで通り、余市高の教育を支援してくれている PTA 関係の方々、不登校生支援をしている個人や団体の方々などとのつながりを大切にしていきたいことは当然です。

また、地元である余市町や後志圏、札幌圏からの入学者を増やすことも、地元に支えられる学校となるためにはどうしても必要です。今年度は、余市町から数名の生徒が入学してくれる見通しです。このことは小さな変化ではありますが、入学してくれた生徒を大切に育てて地元からの入学者の増加につなげていきたいと思います。具体的には後志圏からの入学者数を、3 年後には 5 名、5 年後には 7 名、10 年後には 10 名にするという目標の達成を目指します。

5. 教育環境及び施設整備、財政について

1) 施設・設備

今年度は、旧校舎、旧体育館、合宿所の 3 つの老朽化した建物の解体と、それに伴う機能移転の工事を行います。特に機能移転工事を効率的で無駄のないものにすることを意識します。また、現在の教室棟校舎の機能的な使用を検討します。とりあえず全学年の教室を 2 階に集約して効率的な配置とします。

今年度は盗難事件を教訓とし、今後被害を出さないよう学校の責任を自覚し、全校生分の個人ロッカーを設置し、生徒が盗難被害にあわないように配慮をしていきます。

2) ICT 環境

現在、小学校や中学校では ICT 教材を使った授業展開が当たり前の状況になってきました。高校で ICT 環境がないという事態は、生徒が学校を選ぶにあたってのマイナス要因にもなります。今年度は、各教科の活用の見通しと合わせて具体的な整備計画を立てて生徒が ICT 教材を活用できるように準備を進めていきます。

3) 財政目標、財政改善の取り組み

余市高が財政的な見通しを持つことは、今後とも余市高の教育を続けていくためにどうしても必要です。今年度は将来計画に基づき、財政計画を明確にします。具体的には、基本金組入前当年度収支差額の支出超過額を、2022 年度までは 4,000 万円、2023 年度以降は法人費繰出金の免除を止めた上で 4,000 万円以下、2026 年度からは段階的な改善を図り、2030 年度からは 2,000 万円以下であることを目指します。そのための具体的な取り組みとして、2021 年度から校納金の値上げを行うことや企業寄付を増やしていくことを追求します。

6. 地域連携、高大連携

余市高は、地域の役に立ち、地域に信頼されて、地域に支えられる学校になるとともに、地域の中学生から進学先として選ばれる学校になる必要があります。昨年度もそのために地域開放事業や地域と連携した様々な形での取り組みを行ってきました。学校開放事業としての「あおぞら教室」は、多くの余市町民の参加を得て余市高への理解を深めることに貢献しました。ま

た、総合講座「ぶどうのおしごと」で栽培したぶどうから作ったワインを世に出すことができるようになりました。まだワインの量は多くありませんが、今後の地域とのワインづくりを通じた連携への期待が持てます。また、農業と福祉の連携を行う NPO 法人ドリームワークスとの協力した取組みも行いました。今年度も、それらの取組みを継続し、より多くの生徒たちが積極的に関わっていただけるような地域連携の仕組みを作っていくことを目指します。

北星学園大学との連携の観点で言えば、余市高と地域の方々との連携の取組みに北星学園大学の学生が参加し、アクティブラーニングの場として学んでいくことができると思います。将来にわたって様々な可能性を持った余市という地域で、北星学園大学の学生と余市高の生徒がともに学び、体験する実践を作り上げていきたいと思います。

7. 寮・下宿について

余市高の寮・下宿は、余市高の教育を行っていく上で大変重要な存在です。安定的に寮・下宿が存在していなければ、余市高の教育を行っていくことは難しくなります。管理人の高齢化は深刻な状況です。あと数年で継続できなくなる下宿が出るのが予想されます。

今後も安定して寮・下宿が存在していくために、新しい寮・下宿を作るための準備をする必要があります。余市町内で寮・下宿の魅力をしっかりアピールして、町民に興味を持ってもらうようにします。寮・下宿を作るための財政的な支援として、ふるさと納税や様々な補助金を活用した余市町からの財政的な支援を求めています。また、企業寄付などを活用した寮・下宿を支援する仕組みを作ることも検討していきます。

以 上

3. 財 務 の 概 要

(1) 予算資料について

収支予算書について

「収支予算書」は、学校法人会計基準に従い作成するもので、私立学校振興助成法（1975 年法律第 61 号）第 14 条第 2 項に基づき、文部科学省等の所轄庁に北星学園の予算書類として届出る書類である。

①資金収支計算の目的(学校法人会計基準第 6 条)

当該会計年度の諸活動に対応するすべての収入及び支出の内容並びに当該会計年度における支払資金（現金及びいつでも引き出すことができる預貯金）の収入及び支出のてん末を明らかにするものである。

②事業活動収支計算の目的(学校法人会計基準第 15 条)

②－ 1 当該会計年度の次に掲げる活動に対応する事業活動収入及び事業活動支出の内容を明らかにすること 1. 教育活動 2. 教育活動以外の経常的な活動 3. 1・2 以外の活動

②－ 2 当該会計年度において基本金に組み入れる額を控除した諸活動に対応する、全ての事業活動収入及び事業活動支出の均衡を明らかにすること



②－ 1 区分経理 経常的な収支(教育活動収支+教育活動外収支)+特別収支

②－ 2 収支均衡 長期的な収支均衡⇒翌年度繰越収支差額

短期的な収支均衡⇒基本金組入前当年度収支差額(帰属収支差額)

③基本金とは(学校法人会計基準第 29 条・30 条)

学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産を継続的に保持するために維持すべきものとして、その事業活動収入のうちから組み入れた金額。

(2) 資金収支当初予算書

2020年4月 1日から
2021年3月31日まで

(単位:円)

収 入 の 部			
科 目	2019年度補正予算額	2020年度当初予算額	差 異
学 生 生 徒 等 納 付 金 収 入	5,093,949,000	5,166,287,000	72,338,000
手 数 料 収 入	117,130,000	117,161,000	31,000
寄 付 金 収 入	93,559,000	52,403,000	△41,156,000
補 助 金 収 入	1,150,642,000	1,045,674,000	△104,968,000
資 産 売 却 収 入	0	0	0
付 随 事 業・収 益 事 業 収 入	100,989,000	103,456,000	2,467,000
受 取 利 息・配 当 金 収 入	222,115,000	214,351,000	△7,764,000
雑 収 入	225,234,000	106,307,000	△118,927,000
借 入 金 等 収 入	180,000,000	180,000,000	0
前 受 金 収 入	766,558,000	762,808,000	△3,750,000
そ の 他 の 収 入	267,883,000	230,106,000	△37,777,000
資 金 収 入 調 整 勘 定	△1,077,995,000	△905,106,000	172,889,000
前 年 度 繰 越 支 払 資 金	1,076,794,341	403,609,341	△673,185,000
収 入 の 部 合 計	8,216,858,341	7,477,056,341	△739,802,000

支 出 の 部			
科 目	2019年度補正予算額	2020年度当初予算額	差 異
人 件 費 支 出	4,452,267,000	4,422,244,000	△30,023,000
教 育 研 究 経 費 支 出	1,549,028,000	1,378,751,000	△170,277,000
管 理 経 費 支 出	492,408,000	499,158,000	6,750,000
借 入 金 等 利 息 支 出	8,555,000	7,808,000	△747,000
借 入 金 等 返 済 支 出	347,950,000	347,930,000	△20,000
施 設 関 係 支 出	130,524,000	143,767,000	13,243,000
設 備 関 係 支 出	446,031,000	139,268,000	△306,763,000
資 産 運 用 支 出	225,875,000	11,500,000	△214,375,000
そ の 他 の 支 出	407,557,000	290,155,000	△117,402,000
[予 備 費]	15,000,000	52,228,000	37,228,000
法 人 費 繰 出 金			
資 金 支 出 調 整 勘 定	△261,946,000	△198,332,000	63,614,000
翌 年 度 繰 越 支 払 資 金	403,609,341	382,579,341	△21,030,000
支 出 の 部 合 計	8,216,858,341	7,477,056,341	△739,802,000

(3)事業活動収支当初予算書

2020年4月 1日から
2021年3月31日まで

(単位:円)

区分 / 科目		2018年度 決算額	2019年度 補正予算額	2020年度 当初予算額	差異(当初-補正)	構成率
教育活動収入の部	学生生徒等納付金	5,145,196,850	5,093,949,000	5,166,287,000	72,338,000	76.0%
	手数料	123,089,872	117,130,000	117,161,000	31,000	1.7%
	寄付金	85,912,344	84,587,000	45,603,000	△38,984,000	0.7%
	経常費等補助金	1,135,847,923	1,097,404,000	1,044,822,000	△52,582,000	15.4%
	付随事業収入	97,211,750	100,989,000	103,456,000	2,467,000	1.5%
	雑収入	396,475,931	174,578,000	106,307,000	△68,271,000	1.6%
	教育活動収入計	6,983,734,670	6,668,637,000	6,583,636,000	△85,001,000	96.8%
	事業活動支出の部					
	人件費	4,637,708,741	4,464,464,000	4,435,245,000	△29,219,000	65.2%
	(内退職金関係)	(341,026,635)	(203,179,000)	(137,943,000)	(△65,236,000)	2.0%
	教育研究経費	1,906,299,438	2,066,567,000	1,907,867,000	△158,700,000	28.1%
	(内減価償却額)	(503,684,860)	(517,539,000)	(529,116,000)	(11,577,000)	7.8%
	管理経費	495,021,984	511,443,000	522,745,000	11,302,000	7.7%
	(内減価償却額)	(30,230,911)	(28,474,000)	(23,587,000)	(△4,887,000)	0.3%
	徴収不能繰入額等	10,659,164	11,367,000	11,467,000	100,000	0.2%
	教育活動支出計	7,049,689,327	7,053,841,000	6,877,324,000	△176,517,000	101.2%
教育活動収支差額		△65,954,657	△385,204,000	△293,688,000	91,516,000	△4.3%
教育活動外収入の部	受取利息・配当金	243,786,485	222,115,000	214,351,000	△7,764,000	3.2%
	教育活動外収入計	243,786,485	222,115,000	214,351,000	△7,764,000	3.2%
	支出					
	借入金等利息	9,291,752	8,555,000	7,808,000	△747,000	0.1%
	教育活動外支出計	9,291,752	8,555,000	7,808,000	△747,000	0.1%
教育活動外収支差額		234,494,733	213,560,000	206,543,000	△7,017,000	3.0%
経常収支差額		168,540,076	△171,644,000	△87,145,000	84,499,000	△1.3%
特別収入の部	資産売却差額	5,000,000	0	0	0	0.0%
	その他の特別収入	40,555,910	115,430,000	10,702,000	△104,728,000	0.2%
	特別収入計	45,555,910	115,430,000	10,702,000	△104,728,000	0.2%
	支出					
	資産処分差額	51,969,838	67,344,000	20,844,000	△46,500,000	0.3%
	その他の特別支出	30,779,262	9,439,000	0	△9,439,000	0.0%
	特別支出計	82,749,100	76,783,000	20,844,000	△55,939,000	0.3%
特別収支差額		△37,193,190	38,647,000	△10,142,000	△48,789,000	△0.1%
〔 予 備 費 〕		0	15,000,000	52,228,000	37,228,000	0.8%
基本金組入前当年度収支差額		131,346,886	△147,997,000	△149,515,000	△1,518,000	△2.2%
基本金組入額合計		△322,403,274	△354,354,000	△340,940,000	13,414,000	△5.0%
当年度収支差額		△191,056,388	△502,351,000	△490,455,000	11,896,000	△7.2%
前年度繰越収支差額		△2,119,981,649	△2,300,941,873	△2,803,292,873	△502,351,000	△41.2%
基本金取崩額		10,096,164	0	73,994,000	73,994,000	1.1%
翌年度繰越収支差額		△2,300,941,873	△2,803,292,873	△3,219,753,873	△416,461,000	△47.4%
【参考】						
事業活動収入計		7,273,077,065	7,006,182,000	6,808,689,000	△197,493,000	100.2%
事業活動支出計		7,141,730,179	7,154,179,000	6,958,204,000	△195,975,000	102.4%

※構成率は、経常収入(教育活動収入+教育活動外収入)に対する割合である。

【2020年度当初予算の概要について】

経常収入は92,765千円の減額となった。学生生徒等納付金では、大学・短期大学部で学生数減によって34,644千円の収入減、中等教育部門全体では、生徒数増を見込んだことと女子中高と附属高校の授業料の値上げ、寄付金及び補助金の計上科目の変更により72,338千円の増額となった。寄付金は、女子中高で授業料を値上げしてPTA会費を減額したことにより、PTAからの寄付金を見込まず37,555千円減額、全体で38,984千円の減額となった。経常費等補助金は、大学・短期大学部の経常費補助金が19,387千円減額、高校各校が授業料軽減補助金を見込まないことにより29,770千円減額した結果、52,582千円の減額となった。雑収入は退職交付金の67,002千円の減額などにより68,271千円の減額となった。

経常支出は177,264千円の減額となった。人件費は、退職金関係で65,236千円減額になったものの、大学・短期大学部の人件費が増額したことなどにより、全体では29,219千円の減額となった。経費は、教育研究経費と管理経費の合計で147,398千円の減額となっているが、2019年度に大学・短期大学部の第一研究棟改修費用の145,732千円を計上しており、平常時の水準に戻った。

以上の結果、経常収支差額が84,499千円改善したものの、87,145千円の支出超過となり、2019年度から2年度連続の支出超過となった。ここ数年の収支悪化の原因は、大学・短期大学部で学生生徒納付金収入と補助金収入が減少傾向にあり経常収支の収入超過が小さくなっていること、中等教育部門の収支バランスが悪く、支出超過が合計で291,186千円（経常収支差額比率がいずれも△10%を超過）まで膨らんでいることにある。女子中高を除く学校で予算定員を充足し、学生生徒を概ね確保している状況にあることから、収入規模に見合った支出構造への転換が求められる。学生生徒の確保を続けながら、人件費を含めた支出全体の見直しによる収支改善が急務である。

特別収入は、2019年度補正予算で計上した大学・短期大学部、女子中高、附属高校の施設設備改修に係る補助金と助成金が減額、特別支出は施設設備更新に係る資産処分差額と大学・短期大学部の過年度修正支出が減額し、結果として特別収支差額は10,142千円の支出超過となった。

予備費は、物件費予備費のほか、学園政策予備費等の事業費用14,336千円を計上した。

基本金組入前当年度収支差額は、補正予算から1,518千円悪化し、149,515千円の支出超過を計上した。

基本金組入額は、固定資産の取得減により13,414千円の組入減となった。

以上の結果、当年度収支差額は、補正予算から11,896千円改善し、490,455千円の支出超過額を計上した。

【経常収支のグラフ（経常収支＝教育活動収支+教育活動外収支）】

