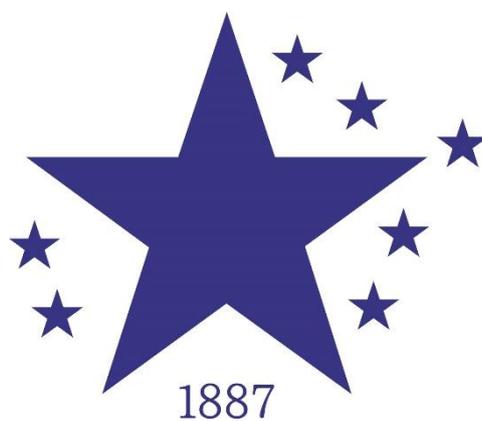


# 2023 年度 運営総括

学校法人 北星学園



## I. はじめに

北星学園は、2023年度の学園目標を「ともに育みつつ、新たな歩みへ」と定め、「新しいぶどう酒は、新しい革袋に入れるものだ」（マルコによる福音書2章22節）という年間聖句のもと、コロナ禍収束により平常が回復する中、新しいことに挑戦する一年を歩みました。

グランドデザイン（中長期計画）策定から4年目を迎え、単年度の運営計画を作成し、運営報告を活用した「グランドデザイン」と「単年度の事業計画」の進捗管理体制を整備し、KPI（数値目標）を設定しました。なお、2025年度としていた「Milestone（2030年中間目標）」の中間点検を、2027年度に変更しました。また、私立学校法の2025年4月改正施行による実効性のあるガバナンス改革へ向け、理事等の構成を見直し、「学校法人北星学園ガバナンス・コード」をウェブサイトで公表しました。財政健全化の取組みでは、新給与体系へ移行できませんでしたが、高等教育部門において、社会福祉学科の開設、短期大学部の2025年度からの学生募集停止を決定いたしました。

止まらない少子化の進行や文部科学省施策等によって「教育の市場化」が進む中、「選ばれる学校」となるために「選択者の目線（学修者本位）」に立った教育展開・教育の質保証等が必要だと捉え、それぞれ学校運営を進めました。特に中等教育部門では、学園ICT活用教育委員会が中心となり、ICT教育環境の基盤整備を行いました。

その他、大学が札幌市地下鉄大通駅ホームに掲出していた大型広告を、学校法人全体の広告に変更したり、札幌聖心女子学院中学校・高等学校の校地・校舎等に関する譲渡契約を締結したこともあり、聖心女子学院と法人連携協定を締結したりと、知名度を高める方策にも取り組みました。

2023年度における具体的な報告は、それぞれの総括に記されている通りですが、学園内外の並々ならぬ支援と祈りの賜物であったと感謝する次第です。

※達成度：◎達成、○達成への進行度(高)、△達成への進行度(低)、×中止

## Ⅱ. 2023年度の重点取組事項

(1)	グランドデザイン（中長期計画）に基づいた学園・学校運営を実現するために、「2025年までに達成する目標」や「KPI（定量的評価指標）」を設定し、的確な進捗管理等に取組みます。 また、グランドデザインについて、大学の2022年度認証評価結果を踏まえ見直します。	達成度	◎
(2)	「定年延長と新給与制度等」への移行に向け継続して取組み、教職員の労働環境整備と学園財政の健全化を目指します。	達成度	○

大学・短期大学部で2022年度に受審した機関別認証評価結果を踏まえて2020年に策定したグランドデザイン（中長期計画）の修正を2022年度から検討しており、2023年5月に評議員会の意見を聞いた上で、理事会で更新しました。更新後の2030年度に目指すべき目標であるMilestone（中期目標）の達成を目指すための中間点検を、2025年度から2027年度に変更し、2027年度までのアクションプラン、KPI、2027年度の目標値を設定しました。2024年度以降の単年度事業計画は、このアクションプランとKPIの単年度目標・行動計画として設定し、年度毎の総括を行うことにより、グランドデザイン（中長期計画）に基づく運営と、適確な進捗管理ができる体制を整えました。

「定年延長と新給与制度等」への移行については、2度の修正を経て教職員に提案しましたが、事前に定めた割合の教職員からの同意をわずかに得られませんでした。今後の対応方針は常任理事会を中心に検討しています。学園財政の健全化に向けて、人件費の適正化の取組みが最重点課題であるため、早期の実施に向けて取り組んでいきます。

労働環境整備については、大学・短期大学部教員への専門業務型裁量労働制の導入を検討しており、3月14日に教員向けの説明会を行いました。中等教育部門の教員については1年単位の変形労働時間制の導入を検討しており、各学校の実態を踏まえた具体案の検討を進めています。事務用務職員は若手職員によるWGでの検討を基に、学園課長事務長会議で検討した、学校法人事務職員「目指すべき人物像」「人材育成の目標・方針」「採用時に求める人材像」、「学校法人北星学園事務職員（専任）の人事に関する基本方針」を定め、説明会を行いました。これらの方針等は2024年度から導入します。また、内部通報・相談窓口の外部委託についても検討を進めました。

### Ⅲ. 2023 年度における目的毎の主な取組み

#### 1. キリスト教に基づく教育を行っていくための取組み

(1)	<p>学園のキリスト教教育の推進を目的として、学園長を長とする学園キリスト教センター及びチャプレン・宗教主任で構成する宗教主任会議等を置いています。また、チャプレン又は宗教主任は、各学校におけるキリスト教教育の実現及び牧会的活動等に責任を負っています。</p> <p>これらキリスト教教育推進の根幹となる組織等の役割を整理し、「学園建学の精神」に基づく活動を実行するための体制（キリスト教教育の環境づくり）の整備に取り組めます。</p> <p>また、建学の精神・ミッションの生徒・学生及び学外への浸透度やキリスト教教育に係る取組み状況を確認するための客観的指標を設定し、キリスト教教育の活動・点検・評価サイクルの確立を目指します。</p>	達成度	○
-----	---	-----	---

学園キリスト教センター運営委員会では、「総合学園としてのキリスト教教育の連携の充実と学園各校の一体感を示せる活動の実践」を念頭に置き、コロナ禍で始まったオンデマンド方式のメリットを生かすべく一部採用しつつ、研究会や学園内入学者の集いの実施、各種定期刊行物の発行・資料の収集保管、学外団体との連携等、キリスト教教育活動を継承しました。

宗教主任会議では、各校におけるキリスト教教育活動に関する報告や情報交換を行い、相互の理解と協力体制を深めたほか、学園全体のキリスト教活動に関わる事柄についても意見交換しました。

また、「建学の精神・ミッションの浸透度<大学・高校>」を確認するための各学校のアンケート作成・実施及び調査結果の活用方法等については、双方で多角的な視点から意見交換を重ね、互いの理解を深めました。次年度からは各学校においてアンケート調査を実施し、この結果を踏まえた確認・検証作業に着手します。



▲ 学園内入学者の集い ①



▲ 学園内入学者の集い ②

#### 2. グローバルなブランドイメージの高揚を目指す取組み

(2)	<p>総合学園としてのブランドイメージ向上及び学園内資源の有効活用を目的とした学園広報のあり方（方針）を学園内教育連携委員会等において検討し、学園各校が一体となって広報活動に取り組めます。</p> <p>また、各学校の教育実践・研究成果の共有と効果的な発信に取り組むとともに、大学と各高校とが連携して外国語教育や国際関係プログラムの充実に取り組む等、特色・魅力のある教育活動を推進します。</p>	達成度	○
-----	--	-----	---

総合学園としてのブランドイメージ向上として、北星学園要覧の充実を図りました。本学園の歴史から各学校の教育や特色がわかるように、また、高大連携事業や社会貢献事業がより多くの

人に伝わるような工夫をしました。また、学園内資源の有効活用として、これまで大学・短期大学部が掲出てきた大通駅の柱間広告ですが、広告面の拡充を契機に学園としての広告掲出に切り替えました。学園としてのブランドイメージ向上を目指した学園広報のあり方（方針）も含めて、今後も継続して検討していきます。

教育活動については、短期大学部が主催で、マードック大学（オーストラリア）との国際交流プログラムを実施しました。学園内の各高校の生徒も参加したことで、学校間・年代・国籍・文化を越えた交流が生まれました。また、北星学園大学国際教育センター主催で「English Camp in 北星 2023」を実施しました。英語を含む多様な言語に興味・関心を持っている北海道内の高校1・2年生が集まり、本学の在学生・留学生と英語で交流しながら、協働で課題に取り組むプロジェクトを行いました。以上のように、今後も特色・魅力のある教育活動を追究するとともに、グローバルなブランドイメージの高揚を目指す取組みを学園一体となって継続して進めていきます。



▲マードック大学との交流



▲English Camp in 北星 2023

### 3. 総合学園として“選ばれ続ける”学校法人を目指す取組み

(3)	<p>中等教育部門間及び中等教育部門・高等教育部門間の連携強化に向けて、教員の交流や人事異動及び研修制度について検討し、中等教育部門間の教科別・教科外での連携プログラムの検討・協力体制づくりにも取組みます。</p> <p>なお、総合学園としての強みを生かす取組みとして、2022年度に引き続き、大学実施FDを高校と共有するとともに、余市高校の取組みを大学に紹介し共有するFD（2022年度は女子中高及び附属高の取組みを紹介）を実施します。また、新たに高校・大学の教学責任者の懇談を高校ごとに実施します。</p> <p>設置3年目となる学園ICT活用教育委員会が中心となって中高教員のICTを活用した教育力の向上に取組み、中等教育部門のICT活用教育を推進します。</p>	達成度	○
-----	---	-----	---

総合学園としての強みを生かす取組みとしては、FD・SDを通じた知識の共有を積極的に行いました。学園内教育連携委員会主催の研修会として「生徒・学生と教職員の困り感を解決するために～課題の把握と問題解決への処方箋とは～」というテーマで実施し、多様な生徒への対応について学びを深めました。また、大学の教職課程センター主催「GIGAスクール構想の動向と学校教育」、アクセシビリティ支援室主催「多様な学び方の保証」など、大学で実施される様々な研修を機会として学園内高校に提供しました。大学と学園内高校の密な連携により、多様なニーズに対応できる知識を共有することができました。ICT活用教育の推進については、学園ICT活用教育委員会が中心となり、ICT環境の基盤整備を行いました。今後は、ICT支援員

と連携しながらICTを活用したさらなる教育力向上を目指していきます。

そのほか、今年度から新たに学園内高大連携懇談会を実施しました。高校・大学の教学責任者による懇談を高校ごとに実施し、各学校のニーズ把握を行いました。その結果、優先的に取り組む事柄として（１）学園内進学者に対する経済的な優遇措置（２）教育支援員(SSW)の配置（３）附属高探究プログラムの優秀者顕彰（４）学園内進学者に対する大学入学後のサポート体制を確認しました。これらの取り組みを推進することで、総合学園として“選ばれ続ける”学校法人に近づけるよう着実に歩みを進めていきます。今年度、目標に掲げていた、教員の交流や学校間での人事異動及び研修制度、中等教育部門間の教科別・教科外での連携プログラムの検討・協力体制づくりについては、十分な検討ができなかったため、今後の検討課題とします。



▲学園内教育連携委員会主催の研修会①



▲学園内教育連携委員会主催の研修会②

#### 4. ガバナンス（経営体制）の強化に向けた取り組み

(4)	<p>2025年4月に施行改正されることとなった私立学校法に基づいて、理事会・評議員会等組織及び管理運営制度並びに役員等の資格・選解任手続等を点検し、2025年4月施行となる寄附行為変更の準備を進めます。</p> <p>既にある大学・短期大学部ガバナンス・コードを基にした学園版ガバナンス・コードを策定し、HP等での公表を目指します。</p> <p>また、内部通報窓口を含めた相談窓口の整備を含め、様々な危機（リスク）を想定した管理体制の構築について、理事会を中心に学園全体で取り組みます。</p>	達成度	○
-----	---	-----	---

改正私立学校法に基づき理事会等組織運営体制の点検を進め、理事・監事・評議員の選任構成及び定数を、それぞれ見直すこととしました。あわせて、新たに置くこととなった理事選任機関は、理事会がその役割を担うこと、理事等の任期は、充て職を除き「選任後3年以内に終了する会計年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時まで」とすることとしました。次年度は、理事会及び評議員会の決議事項等を見直しした上で、寄附行為の変更手続きを進めます。

ガバナンス・コードについては、既にある大学・短期大学部ガバナンス・コードを基にした学園版ガバナンス・コードを策定し、法人ウェブサイトにて公開しました。次年度は、コンプライアンス・エクस्पライン方式を取り入れたガバナンス・コード策定に取り掛かります。

最後に、様々な危機（リスク）を想定した管理体制の構築については、内部通報窓口を含めた相談窓口の整備を含め、関連規程は整えたものの、管理体制の構築までの検討には至りませんでした。

## 5. 健全な財政基盤の確立に向けた取組み

(5)	<p>予算定員を見直す等で策定した各学校の2023年度当初予算が、財政計画と大きく乖離した結果となったことを受け、現中長期財政計画の点検と見直しに取組みます。また、その一環として、中長期計画の計画策定と進捗管理方法、及び学園財政の傾向や特徴の分析について、「2023年度経営相談」として、私学事業団の経営相談室に依頼します。</p> <p>さらに、2023年度の厳しい学生・生徒募集結果を受け、特に短期大学部や余市高校の今後のあり方の検討を開始します。</p> <p>なお、課題とする収入構造の見直しについては、中長期計画で掲げた寄付金募集の強化に取組むとともに、収益事業の可能性や所有する遊休不動産の有効活用方法について検討します。</p>	達成度	△
-----	---	-----	---

中長期財政計画の点検、見直しを続けていますが、収支改善への道筋を見出すことはできませんでした。財政計画と年度予算の乖離は、主に学生生徒数の増減により発生します。入学者数の確保はもちろんのこと、新型コロナウイルス感染症発生以降では中等教育部門の学籍異動(転出・退学)も多くなっており、対策を進めています。長年の課題となっている人件費比率の適正化については、新給与制度によって実現すべく取組みましたが、成案要件を満たすことができず先送りとなりました。短期大学部については、全国及び北海道の志願者動向や本学入学者の減少を理由として、2025年度入学生からの学生募集停止を決定しました。関連して、学生数は財政にも大きく影響することから、大学では短期大学部廃止後の教育体制と学部学生数の検討を始めています。寄付金は教育振興寄付、受配者指定寄付、ふるさと納税、遺贈など様々なチャンネルを用意し、積極的に広報しました。今年度は、各学校のホームページに教育振興寄付金に係る税控除シミュレーターを実装し、特定増益法人の税制優遇制度についてもアピールしました。寄付金額としては、大学・短期大学部を除いた学校で前年度を上回る寄付金を受入れることができました(大学は前年度に60周年寄付募集)。収益事業は、学校法人の関連会社運営に実績のある企業に依頼し、早ければ来年度途中から事業展開できる段取りを進めています。

以上の学生生徒の確保、人件費の適正化、寄付金や収益事業による収入の多様化については、「中長期経営計画」の中に位置づけて検討することとしています。経営相談(私学事業団)については、申込みをしたものの「本学園よりも優先して対応すべき法人からの依頼が多い」との理由で実施には至りませんでした。

以 上

# 北星学園の中長期計画

建学の精神	キリスト教に基づく教育
ミッション	実生活においてさまざまな義務と責任を全うしうる知識の教授と、宗教的霊的影響による人格の育成

## 北星学園として育む人物像

- 基本：自己を確立し、他者を尊重することで人と向き合い、寄り添える『人間性』『社会性』『国際性』を持ち合わせた人。
1. 自らの役割を全うする強さ、知識と知恵と教養、そして他者と共生できる『人間性』を持ち合わせた人。
  2. 様々な問題が溢れ、解決方法が見えづらい世の中において、個性や自分らしさを発揮し、困難を抱える人を支える役割を担える『社会性』を持ち合わせた人。
  3. 「新しい価値創造」を求めて、地域社会に貢献する力を有し、世界各地で活躍できる『国際性』を持ち合わせた人。

## 掲げた人物像を育むために養いたい力

- 基本：しなやかな精神的骨格を形成すること。
1. 本質を見抜く力（課題発見・探究・知識・教養・判断力）
  2. 未来を描く力（ビジョン設定・計画立案・表現力・創造力）
  3. 未来を動かす力（自立・自発性・協調性・コミュニケーション能力）

学校法人北星学園の Cornerstone (2040年へ向けて)	強化・改革に取り組む事柄	2030年Milestone (中期目標)
1. キリスト教に基づいた教育を行っていく。 2. グローバルなブランドイメージをさらに高め、確固たるものにするを目指す。 3. 総合学園として、社会から求められ、“選ばれ続ける” 学校法人を目指す。	1・キリスト教に基づく教育 建学の精神・ミッション	客観的指標を基に建学の精神・ミッションの浸透度を確認し、さらなる理解を促す取組みを継続的に実施していく。
	総合学園としてのキリスト教教育	適切な組織体制で運営し、点検・評価サイクルを確立する。また、客観的指標を用いて改善を加えながら、総合学園としてのキリスト教教育の連携の充実を図る。
	2・グローバルなブランドイメージの高揚	国際教育・言語教育 国際交流プログラム 派遣（受入）留学体制 派遣留学 受入留学
4. ガバナンス（経営体制）の強化を推進する。 5. 健全な財政基盤の確立を目指す。	3・総合学園として、“選ばれ続ける” 学校法人 高大接続	学園内3高校での学びを大学に接続する仕組みを確立する。 学園内進学者の学費免除・減免制度の検討も含めた入試制度等の見直しを行い、学園内進学者を促進・拡大する。 ピアサポート教育・インクルーシブ教育を強化・推進し、中等教育部門で実践するための連携体制を確立する（『人間性』『社会性』を持ち合わせた人材を育む）。

学校法人北星学園の Cornerstone (2040年へ向けて)	強化・改革に取り組む事柄		2030年Milestone (中期目標)
<p>1. キリスト教に基づいた教育を行っている。</p> <p>2. グローバルなブランドイメージをさらに高め、確固たるものにするをを目指す。</p> <p>3. 総合学園として、社会から求められ、“選ばれ続ける”学校法人を目指す。</p> <p>4. ガバナンス（経営体制）の強化を推進する。</p> <p>5. 健全な財政基盤の確立を目指す。</p>	3・総合学園として、“選ばれ続ける”学校法人	高大接続	平和学（国際紛争・移民難民問題・格差貧困社会・多文化共生など）を強化・推進し、中等教育部門で実践するための連携体制を確立する（『国際性』を持ち合わせた人材を育む）。
			課外活動等を強化・推進するとともに、課外活動等を通じた学校間の人的交流につながる連携体制を確立する。
		中等教育部門間連携	各学校の教育実践・国際交流・ボランティア活動・社会（地域）連携等の取組みを共有し、学園内資源を有効に活用できる連携体制を確立する。
			生徒間・教員間・父母間での研修を組織的に実施し、多様な考えや視点に触れることで各組織の活性化につながるような連携体制を確立する。
		社会貢献	学園と各学校の資源を社会に還元し貢献することで、地域社会でのプレゼンスを向上させる。
広報	総合学園としてのブランド力を向上させる連携体制を確立する。		
	4・ガバナンス（経営体制）強化	理事会等組織運営体制	健全な経営体制の確立を目指し、策定された学校法人版ガバナンス・コード(自主行動基準)に基づいた運営がなされているか点検・評価し、必要に応じて見直す体制を確立する。
			学校規程の一部を学園規程へ移管することにより、権限・責任を明確化させる。
			私立学校法の改正に基づき見直された理事会等組織運営体制について、点検・評価し、学校法人のガバナンスの向上につながる体制を構築する。
			チャプレン及び宗教主任の適切な配置の検討等により、キリスト教に基づく教育を推進するための組織運営体制を確立する。
		働き方改革を含む人事・研修制度等	「働き方改革」に対応した労働環境の改善を目指して、就業規則を整備する。
	各学校組織の活性化や教育職員の資質向上を目指して、新たな人事・研修制度（「中等教育部門の教育職員の人事異動制度」「自己啓発型・応募(選考)型研修制度」等）を検討し、確立する。		
リスクマネジメント体制	学園としての危機対応・マネジメント組織を整備する。		
	災害時に他の学校法人等の機関と連携する枠組みを整備する。		
	事務職員	事務組織・人員配置	ガバナンス強化及び国の高等教育施策に対応した事務組織（管理部門・教学部門）を整備する。
			前項に応じた適切な職員配置を実現する。

学校法人北星学園の Cornerstone (2040年へ向けて)	強化・改革に取り組む事柄		2030年Milestone (中期目標)	
<p>1. キリスト教に基づいた教育を行っていく。</p> <p>2. グローバルなブランドイメージをさらに高め、確固たるものを目指す。</p> <p>3. 総合学園として、社会から求められ、“選ばれ続ける” 学校法人を目指す。</p> <p>4. ガバナンス（経営体制）の強化を推進する。</p>	4・ガバナンス（経営体制）強化	事務職員	人事・研修	係長や主任など、一般職と課長職間の職階を整備する。
			採用から育成、異動、評価に一貫して取り組む新しい人事所掌組織を設置する。	
			人事考課を確立する。	
			経験年数に応じた獲得すべき到達スキル・目標を設置するなど、研修制度を確立する。	
			勤務体制	働き方改革等に対応した勤務体制を整備する。
<p>5. 健全な財政基盤の確立を目指す。</p>	5・健全な財政基盤の確立	財政運営		各学校の財政的自立(経常収支の改善)を達成する。
			内部留保	施設設備の更新資金を確保する。
		収入		学費改定の可能性について検討し、適切な額を設定する。
				寄付金を拡大させる。
				資産運用の収益を確保する。
				補助金等外部資金を獲得する。
		支出		不動産を有効活用する。
				人件費比率を適正化させる。
				教育の中長期計画を実現するための予算配分を実施する。
			管理経費を抑制する。	