

学校法人熊本学園

第 2 次中期経営計画（2021～2025 年度）

はじめに

学校法人熊本学園の中期経営計画は、平成 28（2016）年度に 5 ヶ年計画で第 1 次がスタートしました。スタート直後に熊本地震が発生し大きな影響を受けましたが、計画は変更せず、掲げた目標を達成するために、学園一丸となって教育・研究そして地域貢献に取り組んでまいりました。

第 1 次計画では、学園の原点である建学の精神に立ち返り、持続的な発展に向けて地域での存在感、そして信頼を増すため、“法人強化”と“各設置学校のブランド力及び連携の強化による「熊本学園」の総合力の向上”を大きな目標に掲げました。この 5 年間の成果は、大学、中学校の募集状況の好転と高等学校、幼稚園の志願者の安定的確保によって、財務状況に安定の兆しがみえてきたことに表れていると思います。熊本地震からの復旧・復興に取り組んだ経験が、学園の総合力として実を結びました。

令和 2（2020）年度にその最終年度を迎え、新型コロナウイルス感染症拡大の終息が見えないままに次の中期経営計画を策定することになりました。第 1 次計画の策定にあたり建学の精神の再確認と現代的解釈を行い熊本学園の使命を明確にしました。その使命を引き継ぎ、また、第 1 次計画の推進の過程で明らかになった課題、そして新たな課題にこれからの 5 ヶ年で取り組みます。

少子化、地方創生、地方国立大学定員増の動向、新学習指導要領、ICT の加速化、Society5.0 で実現しようとする超スマート社会、コロナ禍の影響による経済状況の悪化といった社会の変化に迅速に対応しなければなりません。今、変革が必要です。歴史と伝統だけでは取り残されてしまいます。しかし、しっかりした道標のもとに進まなければ道に迷ってしまいます。

第 2 次中期経営計画（2021～2025）では、認証評価の結果を踏まえ、主要な目標を明確に示し、教育の質向上、学園の情報発信、地域との連携、研究支援、組織・制度改革、財政基盤の強化、といった課題に取り組めます。学び舎として学生・生徒・園児の成長を願い、研究拠点として研究の高度化を進め、そのために責任ある経営のもとに持続可能な組織をつくり、財務の基盤を盤石にしていくことを進める 5 ヶ年とします。

令和 4（2022）年に熊本学園は創立 80 周年を迎えます。その先の 90 年、100 年と、持続的に発展し、この熊本になくてはならない教育機関として歩み続けます。

令和 3 年（2021）年 2 月 24 日

学校法人熊本学園

理事長 目黒 純一

はじめに

I. 第2次中期経営計画策定にあたって	1
1. 中期経営計画策定のプロセス	1
2. 計画体系図	2
II. 建学の精神	2
III. 使命	3
IV. 将来像	3
V. 将来像の達成指標（KGI：重要目標達成指標）	3
VI. 行動指針	4
VII. 中期計画	4
1. 中期計画の概要	4
2. 各戦略目標について	5
3. KPI（重要業績評価指標）	6
VIII. 行動計画	8
1. 熊本学園大学	8
2. 熊本学園大学附属高校・中学校	12
3. 熊本学園大学附属敬愛幼稚園	15
4. 法人部門	16
IX. 財務計画	18
X. 推進管理体制	21

I. 第2次中期経営計画策定にあたって

1. 中期経営計画策定のプロセス

第2次中期経営計画（以下、第2次計画）においては、第1次中期経営計画（以下、第1次計画）にて掲げた建学の精神の現代的解釈及び使命を引き継ぐこととした。その上で次の通りの策定方針及び留意点のもと、計画を立案した。

○策定方針

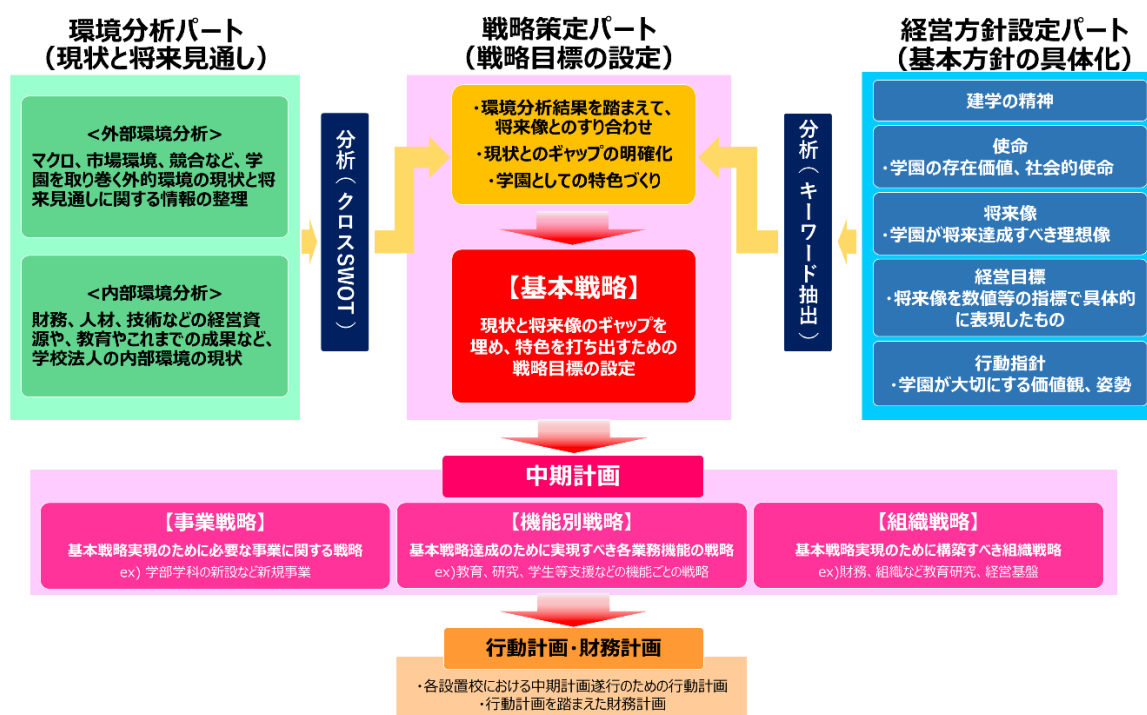
- ①自由闊達な組織風土を踏まえ、計画の策定に多くの教職員が関わるような仕組みを設ける。
- ②学園の将来像・行動指針・戦略は、適宜、教職員に説明し、理解の浸透を図る。
- ③設置校目標・行動計画については各設置校・各部局において、実情を踏まえて策定する。

○留意点

- ①計画策定にあたり、計画の根拠が明示できるように作業プロセスの段階から留意する。
- ②目標設定にあたっては、可能な限り数値化するなど、成果の可視化が可能となるようにする。
- ③計画内容によっては、適宜、各部門の関係機関にて検討や報告を行う。
- ④第1次計画の総括の見通しと反省を踏まえ、その改善点に留意する。

第2次計画策定にあたっては、まず、常任理事会にて「学校法人熊本学園 第2次中期経営計画における将来像」を策定した。それを踏まえて「将来像の達成指標（KGI）」及び「行動指針」を策定し、また、熊本学園を取り巻く環境及び学園内部の状況などの環境分析を行った。その上で、分野及びその戦略目標を取りまとめた「基本戦略」を作成し、さらに、戦略目標を達成するための具体的な戦略を加えた「中期計画」を策定した。

「中期計画」に沿って各設置学校及び法人部門は、2025年度までの5年間に実施する具体的な施策及び取り組みの検討を行い「行動計画」を策定し、それを踏まえて「財務計画」の策定も行った。



策定プロセス概要図

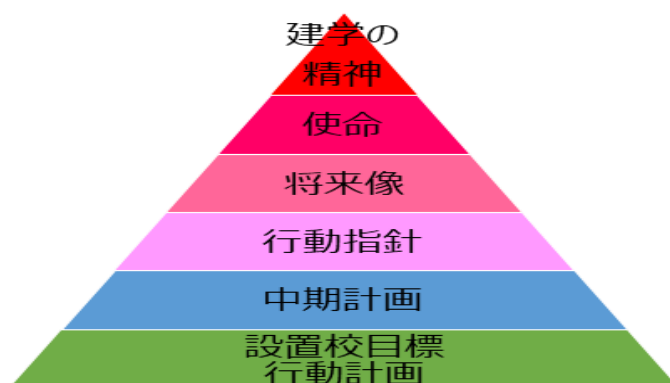
2. 計画体系図

建学の精神や学園の使命を果たすため、第2次計画ではまず2025年度に学園が達成すべき将来像を設定し、その達成のために必要なことを検討するビジョン先行型の視点に立って検討を行った。

第2次計画では第1次計画で定めた熊本学園の使命を引き継いでいる。その使命を果たすために、まず、第2次計画が実施される5年間において目指すべき指針となる「学校法人熊本学園 第2次中期経営計画における将来像」を策定した。

将来像を達成するために、「行動指針」として本学園及び教職員が経営や業務遂行にあたり取るべき姿勢を示し、「中期計画」として将来像達成のために実施する施策の指針を示した。

それらを踏まえ、各設置校において具体的な行動の目標となる「設置校目標」を立て、「行動計画」を策定した。



【建学の精神】創設の根底にあたる人材育成や学園のあり方などの理念、気概を謳ったもの

【使命】本学園が社会に対して果たすべき役割

【将来像】本学園が5年後にあるべき姿

【行動指針】将来像を達成するために守るべき本学園の姿勢、価値観、教職員の行動指針

【中期計画】将来像を達成するための施策を大綱化したもの

【設置校目標・行動計画】各設置校で実行する具体的な施策の計画

Ⅱ. 建学の精神

師弟同行 自由闊達 全学一家

「師弟同行」「自由闊達」は、東洋語学専門学校第1期生園田四郎氏が、第1回入学式で「『師弟同行』『自由闊達』の学風を樹立せんことを期す」との宣誓文を朗読されたことに始まります。

i. 師弟同行

開学時、教師と学生が一緒になって校舎の土地を開墾・開拓したことに由来するもので、教師と学生は同じ人間として規範を一つにして学ぶことを意味します。

ii. 自由闊達

全構成員がのびやかで自由な雰囲気の中、教育と勉学に勤しみ、研究に励み、明朗闊達で自由な創造的人間を目指すものを意味します。

iii. 全学一家

熊本学園創立者高橋守雄先生が、熊本商科大学第1回入学式で「すべては『全学一家』と云う標語があらわす通りこの教育の城を護る教職員学生の一体的な努力であった」と唱えられたように、教職員学生一体の学風を意味します。

III. 使命

熊本学園は、学生・生徒・園児と教職員が心をひとつにして共に学び、
広い教養、高い倫理性、そして自らの将来を切り拓く行動力を備え、
幅広い視野で地域社会を牽引する指導的人物を養成する

IV. 将来像

学校法人熊本学園は、1942年の創立以来脈々と受け継がれてきた建学の精神（「師弟同行」「自由闊達」「全学一家」）を基調としながら、今後の予測困難な時代を生き抜いていくため、地域に根差した教育機関として地域と世界をつなぎ、グローバル時代に求められる人材を養成し、創造的研究の推進によって社会の発展に貢献する。

また、地域に存立する教育機関として、進取の気性をもって地方創生を牽引し、持続可能な地域振興を推進する。

- (1) 学生・生徒・園児の夢の実現を支援し、時代の荒波をたくましく乗り切る有為な人材を輩出する学園

伝統ある総合学園として、多様な文化と価値観を尊重し、予測困難な時代に高い志を持って立ち向かう指導的人物を養成する。

- (2) 創造的研究に積極的に取り組み、社会の発展を支える知の拠点となる学園

研究の自主性を尊重し、多様で独創的・革新的な研究に取り組むことで、社会の課題解決を積極的に支援することにより、知の拠点をめざす。

- (3) 持続可能な地域社会の発展に貢献する地域の拠点となる学園

地域の広範な年齢層に学びの機会や施設等を提供するとともに、教育研究の成果を地域社会に積極的に還元することにより、地域と世界をつなぐ地域の拠点をめざす。

- (4) 将来にわたって永続的に発展し続ける学園

2042年に迎える創立100周年を通過点ととらえ、その後も永続的に発展を続ける学園となるため、高度な教育研究及び社会貢献活動を推進していく上での基礎となる、安定した経営基盤を確立する。

V. 将来像の達成指標（KGI：重要目標達成指標）

- (1) 学生・生徒・園児の夢の実現を支援し、時代の荒波をたくましく乗り切る有為な人材を輩出する学園

①収容定員の確保

②学生・生徒・園児（保護者）満足度 80%以上

(2) 創造的研究に積極的に取り組み、社会の発展を支える知の拠点となる学園

③科学研究費等競争的資金新規獲得件数 15 件

④共同研究・受託研究等の実施件数 10 件

(3) 持続可能な地域社会の発展に貢献する地域の拠点となる学園

⑤地域貢献指標 全項目達成

・地域住民の参加可能イベントの実施件数 40 件

・公開講座等受講者数 3,000 人 満足度 90%

・社会人学生受け入れ数（正課・科目等）100 人

・協定に基づいた地域連携事業等実施件数 20 件

・ボランティア活動実施件数 50 件

(4) 将来にわたって永続的に発展し続ける学園

⑥学校法人 経常収支差額比率 5.0%

VI. 行動指針

学生・生徒・園児第一主義

何事も全て、「学生・生徒・園児のために」を第一に考え、行動する

地域への貢献

地域のために、地域に寄り添い、地域を想い行動する

進取の気性

グローバルな視野を持ち、常に知識を磨き、積極的に新しい物事に挑戦する

VII. 中期計画

1. 中期計画の概要

熊本学園が抱える課題や取り巻く環境を踏まえ、まず、将来像を達成するために充実すべき機能及び戦略目標を検討し、その後の戦略立案の基礎となる「基本戦略」を策定した。常任理事会より「基本戦略」を学園内に示した上で、本学園が有する資源をどのように活用するかを検討し、戦略目標を達成するための具体的な戦略を設定した。本学園では、この「基本戦略」及び戦略目標を達成するための戦略を総称して「中期計画」としている。

策定に際しては、本学園を取り巻く環境について整理を行った。Society5.0 などの社会環境の変化、教育改革、東京一極集中是正政策による人口動態の変化、志願者層の多様化、高等学校新学習指導要領の開始などを熊本学園にとっての発展の機会として捉える一方、少子化及び人口減少、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした経済状況の悪化、地方国立大学の定員増などを経営上の脅威として認識している。

これに対し、熊本学園は、歴史と伝統により培ってきた熊本県内におけるブランド力や、社会で活躍する多くの卒業生、充実した学生等支援制度、地域との強い連携、大学教員の幅広い研究力等の強みを有している。これらの資源を活用することで、機会を活かし、また課題を克服することで学園の発展を図る。

学園の強みの PR に一層力を入れ、また、大学が有する研究力を積極的に活用することで、熊本学園のさらなるイメージアップと、研究機関としての存在感の向上を図りたい。

中期計画のもと、各設置校及び法人部門はこの方針に沿って、行動計画を策定している。

中期計画		
基本戦略		
分野	戦略目標	戦略
I 広報・募集	選ばれる学園であるための積極的な広報及び募集活動	①地域における学びと課題解決の拠点としての学園の積極的なPRの展開 ②地域や志願者層ごとの動向に応じた募集活動の展開
II 教育	学生・生徒・園児第一主義の教育の推進	①教育の質の向上に向けた実効性のある質保証サイクルの運用 ②入学後の教育課程へのスムーズな移行のための取組みの強化 ③教育課程の弾力的な運用 ④地域社会と連携した実践的な教育の推進と教育方法の改善
III 就職・進路・留学・学生等支援	個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進	①学生等への細やかな支援と支援環境の整備 ②様々な学生等が活躍できる場の提供とその活躍を支援する環境整備 ③地域の産業界や卒業生と連携したキャリア教育の実施
IV 研究	研究の高度化と研究機関としての存在感の向上	①研究の高度化 ②研究情報の発信と地域との接続性の強化
V 学外連携	地域における連携強化と学園資源の積極的活用	①地域のニーズに応じた学園資源の活用 ②協定団体との連携活動の推進
VI 人と組織	人が成長しそれを活かせる組織	①能力の向上と教職協働推進のための様々な仕組みの構築 ②すべての教職員が活躍する働きやすい組織作り
VII 財務・施設設備	経営基盤の安定と強化	①ガバナンスの強化 ②財務基盤の向上 ③施設設備の充実

2. 各戦略目標について

I. 広報・募集「選ばれる学園であるための戦略的な広報及び募集活動」

18歳以下の若年層の人口減が進み、各設置校における学生・生徒・園児確保の環境は一層厳しくなる中、志願者層、保護者、学校に対して学園の魅力を確実に伝える必要がある。教育や研究、課外活動や地域との連携活動など、学園の活動が広く社会に認知されることで、志願者層等に対しても魅力ある学園としての認識の浸透を図る。併せて、募集活動を展開することで、選ばれる学園としての好循環を生みだすPR活動が必要と考える。

II. 教育「学生・生徒・園児第一主義の教育の推進」

基本方針にある「学生・生徒・園児第一主義」の教育を推進する。また、学園の将来像（1）「時代の荒波をたくましく乗り切る有為な人材を輩出する学園」とあり、社会が急激に変化する時代においても、活躍するために必要な力を身につけ、社会に貢献できる人材を育成する。

III. 就職・進路・留学・学生等支援「個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進」

学園の将来像（3）「持続可能な地域社会の発展に貢献する地域の拠点となる学園」には、「教育研究の成果を地域社会に積極的に還元する」とあり、教育の成果たる学生・生徒・園児には、本学園を卒業した後に進むコミュニティでも十分に活躍できるよう、進路を踏まえた指導を行うことが重要である。また、社会の先の見通しが困難であることを考えると、一人ひとりに寄り添った支援をより一層進める必要がある。

IV. 研究「研究の高度化と研究機関としての存在感の向上」

学園の将来像（2）「創造的研究に積極的に取り組み、社会の発展を支える「知の拠点」となる学

園」が目指すことを、『教員の研究意欲の向上や研究環境の充実を基盤とした、熊本学園ならではの特色のある研究を展開し、地域のシンクタンク機能として存在感を放つこと』とした。その上で、社会との連携体制をより一層整備することで、存在感の向上を目指す。

V. 学外連携「地域における連携強化と学園資源の積極的活用」

学園の将来像（３）「持続可能な地域社会の発展に貢献する地域の拠点となる学園」にあるとおり、地域の人々に学びの機会等を提供し、「教育研究の成果を地域社会に積極的に還元する」ことを、『社会に対して学園が貢献できる取り組み等を社会に示し、地域との連携を強化し知的資源の提供を促進すること』と考える。地域の人々が、学園の知的資源と触れる機会を多く設けられるよう、体制を強化することを目指す。

VI. 人と組織「人が成長しそれを活かせる組織」

学園の将来像（４）「将来にわたって永続的に発展し続ける学園」であるためには、社会をリードし、変化に対応し続けることができる組織であることが必要であると考え。教職員それぞれが為すべきことを認識、共有し、知識を磨きつづけることに加え、人を活かす組織をつくることが重要であると考え。

VII. 財務、施設設備「経営基盤の安定と強化」

学園の将来像（４）「将来にわたって永続的に発展し続ける学園」に示されるとおり、永続的な発展のために必要なことを、『今後、度々社会状況が変化することがあっても、学園の事業継続や発展に支障のない財務基盤』と考える。予測困難な未来に柔軟に対応するために必要な柔軟性と進取の気性を持った教職員と組織、いかなる場合でも盤石に事業継続ができる財務基盤を併せ持つことが重要であると考え。

施設設備を含めた資産・資源の有効活用も経営基盤の大きな要因と考える。

3. K P I（重要業績評価指標）

I. 広報・募集「選ばれる学園であるための戦略的な広報及び募集活動」

【共通】入学定員の確保

【共通】オープンキャンパス参加者数

大学 2,300 人

高校 2,200 人

中学校 400 人

【大学】地方試験会場志願者数 5%増

【大学】日経 BP ブランドイメージ（総合）九州の全大学中 20 位以内

II. 教育「学生・生徒・園児第一主義の教育の推進」

【大学】授業満足度 80%

【高校・中学校】成績向上者の割合 35%

【幼稚園】保護者における満足度 97%

III. 就職・進路・留学・学生等支援「個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進」

【共通】満足度（キャンパスライフ・学校生活分野） 80%

- 【大学】就職希望者に対する就職率 95%
- 【大学】年間退学率 3.5%以下
- 【大学】学生満足度（キャンパスライフ） 80%
- 【高校・中学校】退学者数 50%減
- 【高校・中学校】生徒満足度（指導分野） 90%
- 【幼稚園】保護者における満足度 97%

IV. 研究「研究の高度化と研究機関としての存在感の向上」

- 【大学】科学研究費等競争的資金申請数 40 件
- 【大学】共同研究・受託研究等の申込件数 10 件
- 【大学】日経 BP ブランドイメージ（地域産業界への貢献分野）九州の全大学中 10 位以内

V. 学外連携「地域における連携強化と学園資源の積極的活用」

- 【共通】地域住民の参加可能イベントの実施件数 40 件
- 【大学】公開講座等受講者数 3,000 人 満足度 90%
- 【大学】社会人学生受け入れ数（正課・科目等） 100 人
- 【大学】協定に基づいた地域連携事業等実施件数 20 件
- 【大学・高校・中学校】ボランティア活動実施件数 50 件

VI. 人と組織「人が成長しそれを活かせる組織」

- 【法人全体】人件費比率 56%

VII. 財務、施設設備「経営基盤の安定と強化」

- 【法人全体】学生生徒等納付金収入 5,051 百万円
- 【法人全体】付随事業収入 117 百万円
- 【法人全体】教育活動外収入 40 百万円

VIII. 行動計画

1. 熊本学園大学

目標

1. 学生第一主義に基づく教育を実践する大学
2. 社会の発展を支える知と地の拠点大学

「学生第一主義」を徹底し、学生が自らの成長を実感できるよう、教育内容の充実・教育環境の向上を図り、学生の満足度を最大化する。

国内外で評価される研究や突出した地域研究による研究成果の高度化、そして、研究成果を積極的に還元し社会の発展を支えることで存在感を発揮する。

これらの活動を通して、在学生やその保護者、卒業生、志願者をはじめとした、社会の様々な人々から期待され、選ばれる大学になる。

I. 広報・募集

【戦略目標】 選ばれる学園であるための積極的な広報及び募集活動

戦略① 地域における学びと課題解決の拠点としての学園の積極的な PR の展開

施策	大学公式 SNS とマスコミを使った情報発信
取組	・ 大学公式 SNS を使った情報発信 ・ 熊本県外での新聞や TV を使った広報展開 ・ マスコミを使った情報発信
期待する成果	熊本県内では存在感を、熊本県外では認知度を高める

施策	学内の学生生活や研究活動の情報発信
取組	・ 大学公式サイトの充実 ・ 学内情報の収集と管理
期待する成果	研究者の活動を中心に情報提供することによる、大学が学びと課題解決の場であることの認知度の向上

施策	入学志願者層に向けた広報展開
取組	・ ターゲットを絞った広告の展開 ・ 入試課と連携した広報展開
期待する成果	志願者、保護者、高校教員における認知度の向上

戦略② 地域や志願者層ごとの動向に応じた募集活動の展開

施策	入学志願者と地域を対象とした募集活動
取組	・ 生徒、保護者向け募集活動 ・ 地域全体を意識した募集活動
期待する成果	既存層の効果的確保と新規層の獲得

II. 教育

【戦略目標】 学生・生徒・園児第一主義の教育の推進

戦略① 教育の質の向上に向けた実効性のある質保証サイクルの運用

施 策	教育成果の可視化の拡充と授業評価アンケートの効果的運用
取 組	・科目ナンバリングの実施 ・教育成果を確実に把握する ・授業改善による教育の質の向上
期待する成果	教育の質の向上

戦略② 入学後の教育課程へのスムーズな移行のための取組みの強化

施 策	初年次教育の充実
取 組	・大学での学びへの導入
期待する成果	学習意欲の向上と休退学の減少

戦略③ 教育課程の弾力的な運用

施 策	文理融合プログラムの構築と既存のカリキュラム体系の見直し
取 組	・学位プログラム等の検討 ・学部横断プログラムの検討
期待する成果	文理融合による新たな学びの実現、新たな志願者の獲得

戦略④ 地域社会と連携した実践的な教育の推進と教育方法の改善

施 策	教育の質向上に向けた実践的・主体的な学びの機会の推進
取 組	・課題解決型学習（PBL）の推進
期待する成果	教育力の向上、学生の主体的な学びの支援

III. 就職・進路・留学・学生等支援

【戦略目標】 個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進

戦略① 学生等への細やかな支援と支援環境の整備

施 策	成績不振による奨学金の廃止を回避し、退学を防ぐために面談を実施する
取 組	・日本学生支援機構貸与・給付奨学生（極少単位者）への面談 ・日本学生支援機構奨学金貸与・給付者（警告者）への面談
期待する成果	奨学金の廃止を回避することで、除籍、退学を防止し、退学率を低減させる

施 策	寮の学修環境等の整備
取 組	・寮共有部にパソコンを設置し学習環境を整える
期待する成果	学修環境等を整えることで、寮生の満足度を上げる

施 策	インクルーシブ学生支援センター三位一体の相談支援体制の構築
取 組	・インクルーシブ学生支援センタースタッフ SD ・他大学の学生総合支援部署の実態調査 ・インクルーシブ学生支援センター利用学生の実態調査 ・「なんでも相談室」の相談体制の強化
期待する成果	多様な問題を抱える学生の総合的なサポートの実現、中退予防

施 策	心身の健康を保つための仕組みの強化
取 組	・「こんにちは、保健室です。」（血管年齢・足指力測定事業）
期待する成果	教職員の健康維持。困った時の相談場所の構築

施 策	ICT ピアサポーターの養成
取 組	・授業アシスタントの向上 ・ICT コンシェルジュの養成
期待する成果	学生相互の ICT 利用支援環境の構築

戦略② 様々な学生等が活躍できる場の提供とその活躍を支援する環境整備

施 策	しょうがい等のある学生への充実した支援
取 組	・インクルーシブ学生支援センター支援プログラム
期待する成果	しょうがい等のある学生の学生生活の満足度や適応度を高める。 中退予防

施 策	様々な分野で活躍している学生を SNS で発信する
取 組	・Instagram「KUMAGAKU スポーツ」の運営 ・Youtube で体育系以外のサークルの動画を配信する
期待する成果	学生の満足度向上及び、地域・保護者・高校生へのイメージの向上

施 策	熊本学園大学留学プログラムの充実
取 組	・留学プログラムの実施
期待する成果	留学前後の学生の満足度の向上

施 策	外国人留学生招致及び留学生と本学学生との交流を通じた異文化交流の推進
取 組	・大学間交流協定に基づく交換留学生の招聘 ・大学間交流協定に基づく外国人留学生訪問・研修団の招致
期待する成果	交換留学から大学院正規課程留学への呼び込み効果の増大 短期（訪問・研修）留学から長期交換留学への呼び込み効果の増大

施 策	外国人留学生を通じた異文化交流・多文化共生の発信
取 組	・外国人留学生弁論大会の実施
期待する成果	国際交流分野のブランドイメージの定着化 異文化交流・多文化共生の機会の地域への提供

戦略③ 地域の産業界や卒業生と連携したキャリア教育の実施

施 策	地場企業や卒業生とのさらなる接点創出によるキャリア支援の推進
取 組	・ キャリアデザイン論の受講者増 ・ 地場企業の担当者や卒業生による業界研究会の実施
期待する成果	職業観や働き方ならびに業界・企業等理解の深化

IV. 研究

【戦略目標】 研究の高度化と研究機関としての存在感の向上

戦略① 研究の高度化

施 策	科研費申請の促進
取 組	・ 科研費申請に向けた支援体制の充実
期待する成果	研究支援体制の充実

施 策	電子資料の整備
取 組	・ 学外から電子資料へのアクセスを可能にする ・ 電子資料を充実させる
期待する成果	研究環境の構築による教員の満足度の向上

戦略② 研究情報の発信と地域との接続性の強化

施 策	研究情報の集約
取 組	・ 研究情報・活動の情報発信
期待する成果	研究支援体制の充実

V. 学外連携

【戦略目標】 地域における連携強化と学園資源の積極的活用

戦略① 地域のニーズに応じた学園資源の活用

施 策	公開講座の充実
取 組	・ 公開講座の実施回数及び受講者数の増加
期待する成果	地域における教育機関としてのイメージの向上、受講者数の満足度の向上

戦略② 協定団体との連携活動の推進

施 策	協定団体との連携事業の企画、実施
取 組	・ 協定機関との連携事業の見直し（需要の掘り起こし）
期待する成果	協定機関との共催事業、受託事業等の増加による地域貢献活動の増加

施 策	大学コンソーシアム熊本実施事業の推進
取 組	・ 高等教育機関の教育・研究の充実のための基盤整備への協力 ・ 地域の行政や産業界と連携の参加 ・ 地域社会の教育・文化の向上・発展の推進への協力促進 ・ 教育環境の向上に向けた取り組みへの参加
期待する成果	地域における大学資源の活用促進

2. 熊本学園大学付属高等学校・中学校

高等学校 目標

1. 生徒の誓いに基づく令和の時代における特色ある教育の実現
2. 入学生を安定的に確保し、質の高い教育を実現するための学校運営

民主的で文化的な社会の指導者の育成を目指す。社会の発展のため「英知」を磨き、あたたかく謙虚な心を持ち、互いを認め合う「気品」を高め、たくましい心と体を培い、勇気を持って行動する「剛気」を育てる教育の実現を目指す。そのため、生徒および教員の評価システムを構築し、教育内容及び教育方法の充実、ICT 教育環境の向上をはかる。人間力を高める深学科プログラムの発展と効果の検証に取り組む。

中学校 目標

1. 生徒の誓いに基づく令和の時代における特色ある教育の実現
2. 入学生を安定的に確保し、質の高い教育を実現するための学校運営

中高一貫コースで学ぶ学付の『深学』とは、予見のできない時代を”生き抜く”力を身につけていく学びである。『深学科プログラム』のさらなる発展と拡がりを検討する。6年間を通して、学力の充実を目指す『2+3+1プログラム』は、この10年間を振り返り、点検、改善に取り組んでいく。魅力ある学校づくりに励み、志願者の増加を目指していく。

I. 広報・募集

【戦略目標】選ばれる学園であるための積極的な広報及び募集活動

戦略① 地域における学びと課題解決の拠点としての学園の積極的なPRの展開

施 策	情報発信のツール開発および実施
取 組	・HPの充実、SNSの活用、リモート説明会の充実 ・社会的な課題、SDGsに取り組み課題解決を目指す
期待する成果	附属中学校・附属高校の一層のイメージ向上

戦略② 地域や志願者層ごとの動向に応じた募集活動の展開

施 策	入試制度や募集方法などの再検討
取 組	・スポーツ専願入試制度の検証 ・中高一貫コースのあり方の対応の検討
期待する成果	スポーツ専願入試制度、中高一貫コースのあり方の改善

II. 教育

【戦略目標】学生・生徒・園児第一主義の教育の推進

戦略① 教育の質の向上に向けた実効性のある質保証サイクルの運用

施 策	教科内での情報共有、校内での情報共有
取 組	・教育課程及び教育方法研究、取組における研修機能の強化 ・他校での実践や研究成果の紹介および教職員の研修 ・教員一人一台のパソコンの導入
期待する成果	組織内の情報共有・意思疎通の向上による、生徒・保護者・教職員間での信頼感の向上

戦略② 入学後の教育課程へのスムーズな移行のための取組みの強化

施 策	入学後におけるスムーズな学校生活の移行のための行事の充実
取 組	・ 高等学校 スプリングキャンプ ・ 中学校 入学オリエンテーション ・ 高等学校 学習方法ガイダンス
期待する成果	スクールアイデンティティに沿った生徒の育成

戦略③ 教育課程の弾力的な運用

施 策	生徒の進路保障ができるカリキュラム
取 組	・ 新学習指導要領に則ったカリキュラム作成
期待する成果	生徒の様々な進路に対する保障

III. 就職・進路・留学・学生等支援

【戦略目標】 個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進

戦略① 学生等への細やかな支援と支援環境の整備

施 策	深学科プログラム（深プロ）の充実
取 組	・ 深学科プログラム（深プロ）の職員研修 ・ 大学教育の基礎力となる知識・技能や思考力、判断力、表現力等を問う問題に対応
期待する成果	生徒の計画性、企画・立案力、コミュニケーション能力の育成

施 策	特別支援教育（不登校生徒への支援）について
取 組	・ 不登校への対応
期待する成果	特別支援について、専門的な意見や対応について検討

戦略② 様々な学生等が活躍できる場の提供とその活躍を支援する環境整備

施 策	特別支援の対応や考え方の充実
取 組	・ 特別支援の資格取得の推進
期待する成果	特別支援に関する適切な対応による教職員の負担を軽減と、生徒保護者の満足度の向上

施 策	研修会や講演会への参加
取 組	・ 生徒の研究会や発表会
期待する成果	生徒や教職員の積極的に参加する姿勢の向上

戦略③ 地域の産業界や卒業生と連携したキャリア教育の実施

施 策	生徒の主体性を育てる
取 組	・ 主体性を育てる研修会
期待する成果	受け身でない、主体的学修者の育成

V. 学外連携

【戦略目標】 地域における連携強化と学園資源の積極的活用

戦略① 地域のニーズに応じた学園資源の活用

施 策	学外活動へのサポート
取 組	・ 熊本市との関係部署との協力
期待する成果	熊本市をはじめ、周囲の団体との連携の強化

3. 熊本学園大学付属敬愛幼稚園

目標

1. 建学の精神に基づく社会的ニーズに沿った質の高い教育の実現
2. 変動する時代に対応した幼稚園運営

創設者の思いを継承し、時代の変化に対応しながら、「子どもにとってより良い幼児教育」とは何かを問える教師像を目指し、教育者の資質向上に努める。また、「少子化」・「幼児教育・保育の無償化」・「待機児童解消」など子どもを取り巻く現状は目まぐるしく変化している。その状況を踏まえ、現代社会が求めている幼稚園像を見極めながら、理想の幼児教育が継承できるように努める。

II. 教育

【戦略目標】 学生・生徒・園児第一主義の教育の推進

戦略② 入学後の教育課程へのスムーズな移行のための取組みの強化

施 策	保護者連携の積極的な推進と子どもの成長へのアプローチ
取 組	・ 保護者への個別相談の継続的な実施
期待する成果	子どもの成長発達の促進、保護者からの信頼の向上、保護者満足度が向上

戦略③ 教育課程の弾力的な運用

施 策	園内研修のさらなる充実
取 組	・ 園内研修の継続的な実施
期待する成果	教育課程作成、「教育教本」の作成、敬愛幼稚園の教育の継承

戦略④ 地域社会と連携した実践的な教育の推進と教育方法の改善

施 策	小学校との連携の強化
取 組	・ 幼小接続事業への積極的な取り組み
期待する成果	子ども・保護者の不安感の軽減、小学校へスムーズな移行、他教育機関からの高評価

III. 就職・進路・留学・学生等支援

【戦略目標】 個別最適化した学生等支援・キャリア教育の推進

戦略① 学生等への細やかな支援と支援環境の整備

施 策	大学施設を活用した取組み
取 組	・ 産業資料館を活用したワークショップ等の実施
期待する成果	地域における幼稚園としての存在感の向上

V. 学外連携

【戦略目標】 地域における連携強化と学園資源の積極的活用

戦略① 地域のニーズに応じた学園資源の活用

施 策	地域で暮らす母親等への支援
取 組	・ 子育て講演会の実施
期待する成果	幼稚園への興味・関心の向上

4. 法人部門

目標

1. 建学の精神を堅持し、地域に根差した私立学校としての使命の遂行

2. 急速な社会の変化に対応し学園の永続的な発展を実現するため、安定した経営の基盤を構築

創立以来の伝統を踏まえつつ、建学の精神に基づく人材の育成、教育・研究成果の還元をとおして、私立の教育機関としての使命・役割を果たすことにより、地域社会の持続的な発展に貢献する。

目まぐるしい社会の変化に対応し、学園の永続的な発展のため、ガバナンスの一層の強化を図り、安定した経営の基盤を構築する。

VI. 人と組織

【戦略目標】 人が成長しそれを活かせる組織

戦略① 能力の向上と教職協働推進のための様々な仕組みの構築

施 策	人事制度の整備及び事務組織の強化
取 組	・ 職員の能力を向上させる仕組みの構築 ・ 効率的で機動的な事務組織の実現
期待する成果	職員の意欲向上、能力向上、組織力向上

戦略② すべての教職員が活躍する働きやすい組織づくり

施 策	働き方改革への対応
取 組	・ 魅力ある職場づくり ・ 多様で柔軟な働き方の実現
期待する成果	働きやすい職場環境、教職員の心身の健康保持増進

VII. 財務、施設設備

【戦略目標】 経営基盤の安定と強化

戦略① ガバナンスの強化

施 策	ガバナンス強化のための環境整備
取 組	・ ガバナンス強化のための制度整備 ・ ボード・ディベロップメントの実施
期待する成果	法人運営に係る経営力の向上、学校法人及び学校の経営に関する資質向上

戦略② 財務基盤の向上

施 策	安定した収入確保と支出削減
取 組	・ 教育活動収入の安定的な確保 ・ 収益事業収入の確保と事業拡大の検討 ・ コスト構造の再構築による支出削減
期待する成果	経常収支差額比率の改善

戦略③ 施設設備の充実

施 策	施設設備の計画的実行と学園資産の運用管理
取 組	・施設設備計画に沿った教育研究施設等の整備 ・将来に向けた教育研究施設等の整備（キャンパスマスタープラン） ・学園資産の運用管理
期待する成果	教育研究の質の保証と学生・生徒・園児の学園生活の充実に向けた施設整備、安心安全な環境整備

Ⅸ. 財務計画

財務基盤の一層の強化を図るために、経常収支差額を 300 百万円超、確保することを目指す。そのために、学生生徒等納付金の安定的な確保、支出項目の検証による新しいコスト構造の構築、受託事業や収益事業への取組み強化などによる収入の機会の増加などにより、新たな収支構造の確立を目指す。

また、大学、高等学校・中学校における経常費補助金をはじめとした私学助成は従来通り確実に交付を受け、採択型補助事業への申請など、必要に応じて国または自治体の補助金の活用も積極的に検討する。幼稚園においては、子ども子育て支援新制度に基づく施設型給付園への移行を目指し、効率的な給付を受けることとしたい。

一方で、教育研究活動における環境向上のために必要なことに対しては、積極的に投資することとし、学校法人としての持続性を担保するために財務体質の改善に取り組む。

(1) 法人

(単位 百万円)

			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	5,157	5,119	4,977	5,050	5,051
		手数料	102	101	100	100	100
		寄付金	31	42	42	42	44
		経常費等補助金	1,288	1,290	1,341	1,343	1,354
		付随事業収入	114	110	112	114	117
		雑収入	219	360	159	181	160
		教育活動収入計	6,911	7,022	6,731	6,830	6,826
	支出の部	人件費	4,071	4,168	3,861	3,961	3,847
		教育研究経費	2,249	2,217	2,222	2,190	2,168
		管理経費	536	546	519	513	495
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
		教育活動支出計	6,856	6,931	6,602	6,664	6,510
教育活動収支差額		55	91	129	166	316	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	2	2	2	2	2
		その他の教育活動外収入	35	35	35	38	38
		教育活動外収入計	37	37	37	40	40
	支出の部	借入金等利息	13	13	13	12	12
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	13	13	13	12	12
		教育活動外収支差額	24	24	24	28	28
経常収支差額		79	115	153	194	344	
特別収支	収入の部	資産売却差額	5	0	0	0	0
		その他の特別収入	30	1	1	1	1
		特別収入計	35	1	1	1	1
	支出の部	資産処分差額	48	29	28	22	20
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	48	29	28	22	20
		特別収支差額	△ 13	△ 28	△ 27	△ 21	△ 19
〔予備費〕		43	53	54	54	54	
基本金組入前当年度収支差額		23	34	72	119	271	
基本金組入額合計		△ 215	△ 477	△ 313	△ 259	△ 351	
当年度収支差額		△ 192	△ 443	△ 241	△ 140	△ 80	
前年度繰越収支差額		△ 9,290	△ 9,482	△ 9,925	△ 10,166	△ 10,306	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 9,482	△ 9,925	△ 10,166	△ 10,306	△ 10,386	

(2) 法人本部及び大学

(単位 百万円)

			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	4,279	4,238	4,134	4,206	4,207
		手数料	85	84	83	83	83
		寄付金	8	10	10	10	10
		経常費等補助金	920	925	928	930	935
		付随事業収入	74	70	72	74	77
		雑収入	184	330	150	172	135
	教育活動収入計		5,550	5,657	5,377	5,475	5,447
	支出の部	人件費	3,211	3,312	3,047	3,136	2,992
		教育研究経費	1,836	1,823	1,827	1,796	1,791
		管理経費	460	470	443	437	421
徴収不能額等		0	0	0	0	0	
教育活動支出計		5,507	5,605	5,317	5,369	5,204	
教育活動収支差額		43	52	60	106	243	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	2	2	2	2	2
		その他の教育活動外収入	35	35	35	38	38
		教育活動外収入計	37	37	37	40	40
	支出の部	借入金等利息	8	8	8	8	8
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	8	8	8	8	8
		教育活動外収支差額		29	29	29	32
経常収支差額		72	81	89	138	275	
特別収支	収入の部	資産売却差額	5	0	0	0	0
		その他の特別収入	1	1	1	1	1
		特別収入計	6	1	1	1	1
	支出の部	資産処分差額	48	29	28	22	20
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	48	29	28	22	20
	特別収支差額		△ 42	△ 28	△ 27	△ 21	△ 19
	〔予備費〕		20	30	30	30	30
基本金組入前当年度収支差額		10	23	32	87	226	
基本金組入額合計		△ 42	△ 309	△ 197	△ 122	△ 219	
当年度収支差額		△ 32	△ 286	△ 165	△ 35	7	
前年度繰越収支差額		△ 8,993	△ 9,025	△ 9,311	△ 9,476	△ 9,511	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 9,025	△ 9,311	△ 9,476	△ 9,511	△ 9,504	

(3) 高等学校

(単位 百万円)

			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	707	708	707	708	708
		手数料	15	14	15	14	15
		寄付金	18	28	28	28	30
		経常費等補助金	280	280	280	280	285
		付随事業収入	29	29	29	29	29
		雑収入	34	29	8	8	24
		教育活動収入計	1,083	1,088	1,067	1,067	1,091
	支出の部	人件費	684	681	638	647	676
		教育研究経費	327	314	314	314	298
		管理経費	60	60	60	60	58
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
		教育活動支出計	1,071	1,055	1,012	1,021	1,032
教育活動収支差額		12	33	55	46	59	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	5	5	5	4	4
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	5	5	5	4	4
		教育活動外収支差額	△ 5	△ 5	△ 5	△ 4	△ 4
経常収支差額		7	28	50	42	55	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	24	0	0	0	0
		特別収入計	24	0	0	0	0
	支出の部	資産処分差額	0	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	0	0	0	0	0
		特別収支差額	24	0	0	0	0
〔予備費〕		20	20	20	20	20	
基本金組入前当年度収支差額		11	8	30	22	35	
基本金組入額合計		△ 153	△ 154	△ 102	△ 102	△ 102	
当年度収支差額		△ 142	△ 146	△ 72	△ 80	△ 67	
前年度繰越収支差額		△ 719	△ 861	△ 1,007	△ 1,079	△ 1,159	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 861	△ 1,007	△ 1,079	△ 1,159	△ 1,226	

(4) 中学校

(単位 百万円)

			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	131	133	136	136	136
		手数料	2	3	2	3	2
		寄付金	5	4	4	4	4
		経常費等補助金	58	56	56	56	57
		付随事業収入	1	1	1	1	1
		雑収入	0	0	0	0	0
		教育活動収入計	197	197	199	200	200
	支出の部	人件費	123	122	123	125	126
		教育研究経費	70	65	65	65	64
		管理経費	5	5	5	5	5
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
		教育活動支出計	198	192	193	195	195
教育活動収支差額		△ 1	5	6	5	5	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	0	0	0	0	0
		教育活動外収支差額	0	0	0	0	0
経常収支差額		△ 1	5	6	5	5	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	5	0	0	0	0
		特別収入計	5	0	0	0	0
	支出の部	資産処分差額	0	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	0	0	0	0	0
		特別収支差額	5	0	0	0	0
〔予備費〕		2	2	2	2	2	
基本金組入前当年度収支差額		2	3	4	3	3	
基本金組入額合計		△ 10	△ 4	△ 4	△ 25	△ 20	
当年度収支差額		△ 8	△ 1	0	△ 22	△ 17	
前年度繰越収支差額		16	8	7	7	△ 15	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		8	7	7	△ 15	△ 32	

(5) 幼稚園

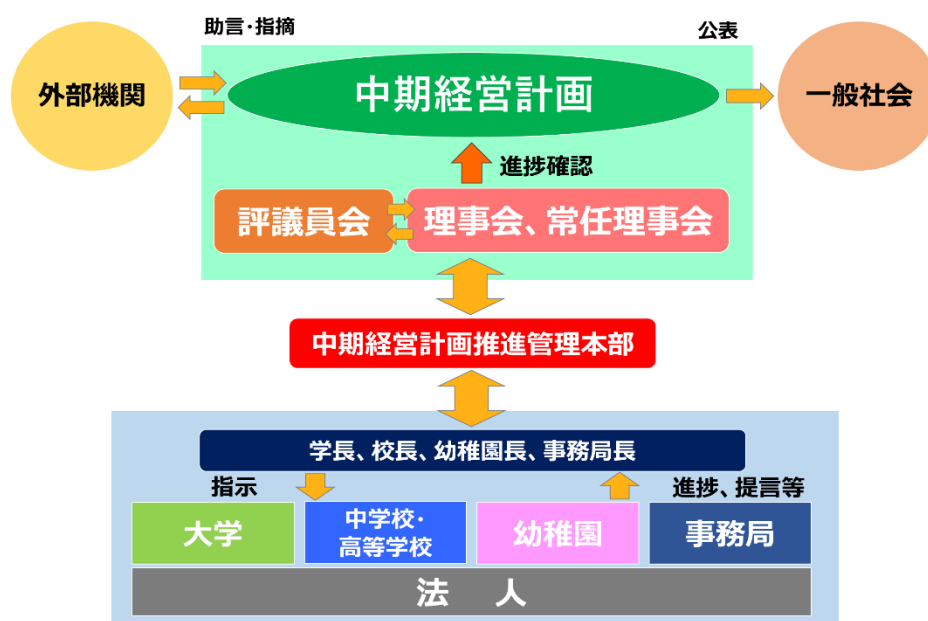
(単位 百万円)

			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	40	40	0	0	0
		手数料	0	0	0	0	0
		寄付金	0	0	0	0	0
		経常費等補助金	30	29	77	77	77
		付随事業収入	10	10	10	10	10
		雑収入	1	1	1	1	1
		教育活動収入計	81	80	88	88	88
	支出の部	人件費	53	53	53	53	53
		教育研究経費	16	15	16	15	15
		管理経費	11	11	11	11	11
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
		教育活動支出計	80	79	80	79	79
教育活動収支差額		1	1	8	9	9	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	0	0	0	0	0
		教育活動外収支差額		0	0	0	0
経常収支差額		1	1	8	9	9	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	0	0	0	0	0
		特別収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	資産処分差額	0	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	0	0	0	0	0
		特別収支差額		0	0	0	0
〔予備費〕		1	1	2	2	2	
基本金組入前当年度収支差額		0	0	6	7	7	
基本金組入額合計		△ 10	△ 10	△ 10	△ 10	△ 10	
当年度収支差額		△ 10	△ 10	△ 4	△ 3	△ 3	
前年度繰越収支差額		406	396	386	382	379	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		396	386	382	379	376	

X. 推進管理体制

中期経営計画の策定、推進及び進捗管理については、各設置学校長及び事務局長が責任をもってあたる。また、法人及び学園全体の進捗管理において必要な事項は、各設置学校長及び事務局長を中心に構成した中期経営計画推進管理本部で適宜協議を行い調整する。

中期経営計画の推進にあたっては、法人及び各設置校の組織運営に係る部署及び各機関（会議等）の役割と責任を明確に定め、実施する。



中期経営計画推進管理体制全体図