

学校法人東京キリスト教学園

2024 年度事業報告

<全体総括>

これまで、本法人の財政は「赤字」が継続しており、35 年前に与えられた基金の元本を切り崩す形で経営がなされてきた。それを改める経営改革として「危機克服方針」に 2024 年度から取り組み始め、財務構造改革の一環として人件費依存率の適正化に取り組んだ。これは人件費支出の削減を伴い、大きな痛みを伴う業であった。収入については、とりわけ寄付金収入予算の設定が、過去の実績に比較して過大であった。今後は、現状に即した予算組みをしていくことが肝要である。

I. 大学再生を目指して（「危機克服方針」の実現）

<「危機克服方針」について>

2024 年 5 月理事会において、「危機克服方針」の骨子が承認された。

本方針は、中期計画に準ずるものとして、2027 年度末を目標年度として、東京基督教大学をそれ以降も大学として存続させることを目指すために、財政構造改革・組織改革・働き方改革の 3 つの改革を推進していくことを定めたものである。

2024 年度の本法人の事業を報告するにおいて、きわめて重要な方針であるため、本報告でも「危機克服方針」の各項目に従って報告を行う。

A. 人件費依存率の適正化

①人件費支出の削減

<2024 年度事業報告>

- 社会保険労務士に待遇案や話の進め方などを随時相談。
- 2025 年度予算に向けて、定期昇給の抑制や賞与支給水準の見直しを検討。削減した予算を作成（2024 年度決算比▲48,009 千円）。
- 職員の出向を計画し、対象職員に通知、出向契約書の締結。出向先からは給与負担金の受け取りを予定。
- 教員の待遇変更および出向の可能性について検討。
- 2026 年以降も退職などによる人件費の減少を想定し、シミュレーションを作成。
- 学生数減少に伴う学納金収入の減少により、人件費依存率の低下は困難（2025 年度予算で 162%）。

<評価及び今後の展望>

2025 年度の人件費削減に向け、教員・職員の待遇見直しや出向、定期昇給・賞与見直し等、従来にない手法を含め検討を行い予算削減につなげたことは評価できる。退職勧奨や再雇用見直しも進行中で、社会保険労務士と連携し、適切な対応策が検討されている。しかし、学生数の減少に伴う学納金収入の減少が人件費削減の進行に影響を与え、人件費依存率の低下は難しいと予測される。今後は、退職などによる人件費減少を見込んだシミュレーションをもとに、さらに効率的な人件費削減策の実行が求められる。

②学納金収入の確保

<2024 年度事業報告>

- 正規生による学納金収入は、2024 年度予算 155,349,000 円に対し、152,610,520 円であった（達成率 98.2%）。
- EAI 生（短期留学生）は 2024 年度予算 21,040,000 円に対し、9,240,341 円であった（達成率：43.9%）。これは目標としていた EAI 生 15 名に対し、実際には 8 名の受け入れにとどまったことが要因である。
- 聴講料収入は、2024 年度予算 3,922,000 円の予算に対し、4,236,000 円であった（達成率：108.0%）。
- 2025 年度新入生については、学部新 1 年生は定員 33 名に対し 22 名（定員充足率：66.7%）であった。2024 年度の新 1 年生が 16 名であったため、比較すると増加傾向にあるが、依然として定員に達していない。編入生は 14 名以上の目標に対し、9 名（定員充足率：64.3%）であった。修士課程は 18 名の定員に対し、17 名（定員充足率：94.4%）の入学者があった。博士課程の新入生は無かったが、引き続き 6 名が博士課程に在籍中である。
- 学びの内容をより適切に表すことを目指し、「総合神学科」の名称を、カリキュラム上の大きな特色である「国際」「教養」を追加した「神学・国際教養学科」へと名称変更する手続きを行った（2025 年 4 月から実施）。これにより学科名の認知を高め、学生募集の拡大につなげることを目指す。

<評価及び今後の展望>

学生募集は危機克服の中核であり、安定的な学納金収入の確保に直結する重要な課題である。2024 年度は、学科名変更等の取り組みにより新入生が前年より増加し一定の成果が見られたが、定員充足率の更なる向上に向けて、継続的かつ戦略的な学生募集の強化が求められる。学長不在でのスタートとなった 2024 年度だが、新たに選出された学長のリーダーシップのもと、企画広報部と連携し、策定した方針と計画に沿った取り組みを着実に進めることができた。新年度も引き続き、卒業生ネットワークの強化や支援教会・団体との連携を深めることで、学生募集体制の充実とともに財政基盤の強化も図っていく。

B. 徹底的な支出削減

③施設・設備費削減

<2024 年度事業報告>

- 長期修繕計画（専門業者への委託により 2023 年度作成）に基づき、TCU 建物修繕計画の見直しと工事の削減検討を開始。
- 複数業者から相見積もりを取り、実施時の工事費低減を図る。
- 施設管理アドバイザーを委嘱し、施工内容・必要性などの助言を受けている。
- 2025 年度予算における修繕工事は、長期修繕計画を参考にしつつ一部工事（例：男子寮屋上防水）を先送り。
- 2027 年度までのアカデミックゾーン対象工事についても、削減可能なものを精査。

- 修繕削減を目指す中で、施設の管理責任を果たすための必要最低限の修繕とのバランスが重要とされる。

<評価及び今後の展望>

専門業者作成の長期修繕計画に基づき、計画の見直しと工事削減を進めており、費用対効果を重視した効率的な運営を目指している。相見積もりや施設管理アドバイザーの助言を活用することで、無駄を省きつつ必要な修繕を見極めている。今後も予算制約の中で、先送り可能な工事の精査やアカデミックゾーン対象工事の見直しを継続し、施設の安全性・機能性を維持するための的確な対応が求められる。

④その他の支出削減

<2024 年度事業報告>

- 業務委託により赤字となっている食堂運営について、食堂ワーキンググループを立ち上げ、自営も含め検討したが、委託費の削減を実現した上で現委託先と継続して契約することとした。
- 電話・電気業者の変更により固定費の削減を実現した。
- 除草業務の業者変更、浴室清掃等の清掃業務の内製化を検討し、委託費削減を推進。
- 奨学金は外部献金に基づく「冠付き奨学金」に重点を置く方針（基金奨学金は 2025 年度は実施せず）。
- IT 関連のアカウント数や低利用サービス、学生への実習援助などを見直し、全体的な経費削減を実施。
- 多面的な削減策の成果により、2025 年度予算編成において編成方針に近づけた。

<評価及び今後の展望>

多方面にわたるコスト削減策により、次年度に向けた削減策を作成できた点は高く評価できる。特に食堂運営の見直しや業務委託費の削減、奨学金制度の再構築など、実効性ある取り組みが進められた。今後は、これらの取り組みを一過性とせず、継続的な見直しと効果検証を通じて、持続可能な運営体制の確立と、学生サービスとの両立を図ることが重要である。

C. 学納金と並ぶ収入の柱の構築

⑤寄付金収入の確保

<2024 年度事業報告>

- 寄付金増の方針と計画を作成した。
- 同窓生に寄付金要請の手紙送付(1,300 通)。
- 9 月より企画広報部職員増(2 名)
- 理事長・学長と企画広報部のミーティングを定期的実施
- 日本宣教で鍵となる方々との会合実施
- 「冠付き奨学金」(寄付金に基づく奨学金)につながる支援者の拡大
- 海外メガチャーチの日本教会の関係者との関係構築。2025 年度海外教会訪問につなげ

る

- 千葉地区を始めとする地区支援会活動の充実。支援の呼びかけ
- 同窓会幹事会への参加と寄付金要請を強化する策を検討

<評価及び今後の展望>

2024 年度の寄付金は目標 1 億円に対し 69%の達成にとどまり、従来多額の募金を行っていた団体の直接支援への切り替えが影響した。卒業生や支援教会への要請も行ったが約 3,000 万円不足した。これを踏まえ、2025 年度は現実的な目標として 7,500 万円を設定。同窓会総会での要請や、4 月に理事長・学長が韓国を訪問し海外支援も求める予定。加えて、募金に関わるキーパーソンとも積極的に連携を図る。

⑥資産運用収入その他の収入の確保

<2024 年度事業報告>

- 外貨定期預金・投資信託・社債などによる運用で、2024 年度は約 900 万円の運用益を達成。
- 大学共同基金（第 4 号）の解約を決定し、2025 年 4 月に資金入金予定。
- 満期を迎える円定期預金などについて、新たに 3～5 年程度の中期社債を中心に運用方針を検討。
- 資金運用の意思決定ルールの特明確化と、専門家（税理士など）からの助言体制の構築を目指す。
- 遊休地の売却提案や施設貸出による収入確保についても検討を行った。

<評価及び今後の展望>

堅実な資金運用により約 900 万円の運用益を上げたことは成果といえる。今後は中期社債を軸とした運用や意思決定ルールの明確化、専門家の助言体制整備により、安定かつ効率的な資金管理が期待される。加えて、遊休地活用や施設貸出による収益確保の取組を通じて収支改善に寄与していきたい。

D. 組織改革

⑦組織改革の推進

<2024 年度事業報告>

- 年度当初は学長不在（学長代理）であったが、8 月に新学長が立てられた。新学長の構想と整合を取りながら、基本方針や施策を検討。
- 中核的価値観として「Stand in the Gap — 破れ口にキリストの平和を」を掲げ、行動指針を策定。
- この価値観を教職員評価制度や朝会などに取り入れ、全体への浸透を図ることを検討。
- 教員の役割見直しとして「基幹教員」制度の導入を教学ミーティング等で検討。2026 年度の導入を目指す。
- 職員減に対応するため、事務局組織の再編（特に総務部）や部課長の権限整理などを進める。

- 意思決定体制の整備（経営会議設置など）や会議の簡素化、広報体制強化など、組織改革の取り組みが進展した。

<評価及び今後の展望>

新学長の就任に伴い、「Stand in the Gap」という価値観を軸とした組織改革が進展しており、教職員への価値観の浸透や評価制度への反映など、一体感ある運営体制が期待される。教員制度の見直しや事務局再編、意思決定体制の整備も着実に進められており、少人数体制下でも機能する持続可能な組織への基盤が形成されつつある。今後は、改革の実効性と定着を重視した運営が鍵となる。

E. 働き方改革

⑧働き方改革の推進

<2024 年度事業報告>

- ジョブディスクリプションに関し、社会保険労務士と協議し、教職員向け研修会を8月に実施。
- 部課長主導で各部署の業務リストを作成中であり、経営会議（3C）の役割明文化にも取り組む。
- 総務部をモデルにジョブディスクリプションのプロトタイプ作成を検討。
- 「働き方改革」の一環として、削減可能な業務の洗い出しを進める。
- 組織改革だけでなく教職員の意識改革も課題であり、専門家の協力を得ながら段階的に進めていく方針。

<評価及び今後の展望>

ジョブディスクリプションの整備に向けた研修や業務リストの作成が進められ、働き方改革への具体的な一歩が見られる。総務部をモデルとしたプロトタイプ作成検討や経営会議の役割明確化も開始され、組織改革に基づく基盤強化が図られている。今後は、教職員の意識改革と業務見直しを専門家の支援とともに着実に進めることが重要である。

Ⅱ. 部門別事業

①総務部

<2024 年度事業報告>

「危機克服方針」の推進を受け、その実現をサポートするべく、支出の見直し（業務委託費、設備費、消耗品費等）を継続的に実行した。収支月報を随時経営会議に報告する等、意思決定を行う上での適切な情報提供を行った。

2023 年度策定の「修繕計画」の内容をさらに精査し、予算策定等に活用した。あわせて、施設工事についてはアドバイザーを活用し、専門的知見からの助言を随時受けることのできる体制を整えた。

付属機関の活動の「休止」を受け、継続事務等の受け皿となったが、組織の改編を推進するまでには至らなかった。

<評価及び今後の展望>

支出削減については着実な成果を上げることができた。また、施設等の修繕について、中期計画に基づいた実行を行う態勢が整えられたことは評価できる。ただ、2024 年度決算においても赤字体質は継続しており、修繕費用の捻出についても将来に向けての課題である。

組織の見直しや評価制度等の働き方改革については、検討を行ったが具体的な成果に結びつけることはできず、来年度以降の課題である。

②教務部

<2024 年度事業報告>

ピアサポートによる新たな修学支援制度として、全学部生を対象として週 2 回チューターが学修支援を行う「ふらっと」を新設し各学期に 40～60 名の利用があった。修士課程のオンラインプログラムには海外在住の学生も入学し、オンライン授業拡充のため 2 教室にハイブリッド対応の設備を導入した。総合神学科各専攻の実習には 25 名の参加があり、授業で学んだことの実践の場として活用された。

<評価及び今後の展望>

「ふらっと」は聖書言語の学習支援、テスト対策、授業課題の支援等に有効であり、多様化するニーズに対応するため 2025 年度はチューターを 3 名に増員し週 3 回開設予定。英語対応可能なチューターにより英語トラック生への対応も開始する。オンライン教育は、修士課程のオンラインプログラム、学外者が学部・修士科目をオンラインで受講できる「どこでも TCU」を継続して提供する。実践的な学びを経験する機会を提供するため、より多くの学生が円滑に実習を履修できるよう連携を強化していく。

③学生部

<2024 年度事業報告>

計画案に沿って、寮生への教育・指導は寮主事を中心に全学生部教職員で実践した。通学生が大学行事に参加しやすいように宿泊場所を提供するなど、寮生と体験での格差が出ないように配慮した。

課題のある学生に対しては修学支援委員会及び学生相談室と連携し、柔軟に対応した。健康相談室の新体制は問題なく機能した。学生の健康面に関しては、健康相談室だけでなく、ヘルスサポーターと家族寮主事の協力によって支えられた。

キャリア支援室では、職員 1 名がキャリアカウンセラーの資格を取得し、さらにきめ細かなキャリア支援体制へ踏み出した。

奨学金委員会は担当職員が窓口となり、JASSO のほか各種外部奨学金の案内、申請者からの質問、奨学金制度や規程の変更に対応した。

秋学期から学生部長が交代し、また、職員 1 名が産休・育休に入ったが、教職員の協力により、新体制の学生部は維持された。

<評価及び今後の展望>

人員不足に対応するため業務の洗い出しと仕分けを実施したが、結果的に勤務時間と業務量が増加した面も否めない。特に学生部の奨学金業務やキャリア支援業務の負担が大きく、業務分担の見直しを検討した。一方で、専任・非常勤教職員の連携と役割分担の明確化が進み、ヘルスサポーターは「Health and Wellness Consultant」として留学生支援に重点を置くなどの再編が行われた。キャリア支援室長の任期終了を見据え、次期体制も検討中である。2025 年度も寮生活を教育機会と位置付け、通学生を含めた学生支援を他部署と連携して進める。また、学生の委員会や寮運営活動は学生数減少に伴い見直しが必要であり、寮運営委員の減少や 2026 スプリングリトリートの学内開催などの対応を支援してきた。今後も活動の見直しを継続して支援する。

④企画広報部

<2024 年度事業報告>

学生募集：1 年次 22 名（秋 4・春 18、充足率 66%）、編入 9 名（秋 3 年次 1・春 2 年次 1・3 年次 7、充足率 64%）、大学院修士 17 名（充足率 94%）、博士 0 名。

寄付金募集：支援者 1,244、寄付金 6,779 万円（1 億円目標対比 68%）

地区支援会との連携においては、学生募集イベントを 2 件実施し、地区オープンキャンパスにも協力するなど、具体的な学生募集活動が展開されている。全国から学生を集める本学にとって、地区支援会による取り組みは非常に効果的であると評価できる。

教会・学校・団体との連携では、キリスト教学校との協働が 4 件行われたほか、学生宣教団体との新規活動「Welcome Friends」や、在日外国人カンファレンス、千葉県内教会との新規連携も始まり、特に国内外国人教会への学生募集の広がりが今後期待される。

海外からの寄付金については、2024 年度は北米渡航を控えたものの、ネットワーク構築に注力し、韓国では 5～6 月に教会訪問を行い、2025 年 4 月の訪韓へとつなげた。チャペルには海外拠点を持つ牧師を招聘し、関係構築を継続している。

広報活動では、新たなブランドコンセプトに基づく発信を開始し、学内外への定着が進みつつある。

<評価及び今後の展望>

学生募集・寄付金募集ともに目標未達に終わったが、1 年次入学者が昨対比 137%と回復傾向を見せた点は前向きに評価できる。一方、編入や修士は前年を下回った。寄付金は目標に届かなかったものの、大口寄付の減少を踏まえると実質的には昨年並みであり、同窓生による定額寄付プロジェクト「TCU 支援プロジェクト 200/500」の成果が今後の基盤強化につながると期待される。

Ⅲ. 備考

事業報告の「付属明細書」は作成しない。