

学校法人東京キリスト教学園 2025 年度事業報告

I. 大学再生を目指して（「危機克服方針」の実現）

A. 人件費依存率の適正化

①人件費支出の削減

<2025 年度事業報告>

- ・教員組織の再編：専任教員の待遇見直しや、退職に伴う人員のスリム化を推進し、教員構成の最適化を図った。
- ・事務組織の適正化：私学事業団経営相談での指摘に基づく人員過大状態も踏まえ、職員の退職不補充を原則とし、外部出向やパートへの置き換えや学生アルバイトの活用を実施した。
- ・給与体系の抑制的運用：高年齢者等の定期昇給抑制や、理事・特任職等への賞与不支給を実施し、支給基準を厳格化した。
- ・新制度の導入準備：2026 年度からの「基幹教員制度」本格導入に向け、規程改正等の基盤整備を完了させた。
- ・財務管理の強化：高い人件費依存率を鑑み、中期収支シミュレーションに基づいた厳格な予算管理と人件費抑制策を継続している。

<評価及び今後の展望>

経営の健全化に向け、組織の最適化と人件費の抑制を実施した。2025 年度決算ベースで、人件費依存率（退職金を除く）は 142%であり、昨年度（167%）より改善した。ここ数年で様々な取り組みが集中的に実現され、成果を上げてきたことは評価できる。ただし、教員数は 2026 年度には設置基準のほぼ最低限に達する等、これ以上の推進が困難な部分もあり、今後は慎重な対応が必要。

②学納金収入の確保（学生募集）

<2025 年度事業報告>

- ・募集活動の拡充：過去最多 40 件のキャンプ訪問や新規層（ホームスクーリング等）の開拓、教会・高校での模擬授業を通じ、幅広い層に TCU のことを伝え、出願につなげることを目指した。
- ・国際募集の強化：在日外国人教会への重点広報や JEMA 等との外部連携、多言語 PR の展開により、2026 年度春入学者（1 年生）の半数近くが外国籍となる成果を得た。
- ・英語トラック、短期留学生（EAI）の拡大：EAI の通年化や E-track 募集準備を推進。海外宣教団体を通じたリクルート体制を構築し、留学生受入の更なる活性化を図った。
- ・教育リソースの戦略的活用：「TCU アカデミー」の開講や「どこでも TCU」の受講生拡大に向けた施策を実行し、多様な学びのニーズに対応した。
- ・広報チャネルの多角化：対面・オンライン併用のオープンキャンパスに加え、地区支援会と連携した地方イベントを開催し、きめ細かな募集活動を展開した。

<評価及び今後の展望>

多様なターゲットへの訴求と国際化の推進により、安定的な学生確保に努めた。全体としては 2026 年度新入生は定員割れという結果だったが、特に国際学生の獲得については、英語トラック生のみならず、日本語トラック生においても成果を上げており、引き続き両トラックにおいて努める。学生募集は学校運営の基本であり、今後も全力で取り組む必要がある。

B. 徹底的な支出削減

③施設・設備費削減

<2025 年度事業報告>

- ・施工費の抑制：FCC 防水工事での相見積もり実施（予算比約 23%減）や食洗器更新の予算内執行など、より一層の削減を目指すコスト管理を実施した。
- ・管理方針の転換：「事後修理」から「計画的整備」への転換を図り、故障の未然防止による長期的な維持管理費の抑制に着手した。
- ・外部専門家の活用：大規模修繕の適正実施に向け、外部コンサルタントやゼネコンの知見を導入し、工事の質と価格の妥当性を担保した。
- ・外部資金の積極活用：財団助成金の申請（約 4,000 万円規模）を行い、自己負担による修繕支出を最小限に留める財務戦略を実行した。
- ・中長期計画の策定：修繕履歴の整理を進め、専門家の協力のもと、持続可能な資産維持のための修繕計画構築を開始した。

<評価及び今後の展望>

施設管理の効率化と外部資金の活用により、修繕コストの最適化を推進した。大規模な修繕計画を数多く控え、コスト削減との両立が難しい局面であるが、外部専門家や外部資金を活用する等、新たな手法により対応しようとしていることは評価できる。「故障を未然に防ぐ計画的な整備」の体制を 2026 年度はより一層進めていきたい。

④その他の支出削減

<2025 年度事業報告>

- ・奨学金制度の再編：内部資金による給付を 2 年間で 1,500 万円削減。基金奨学金の停止を検討する一方、外部資金（冠奨学金）の新規開拓により、財政負担を抑えつつ支援体制を維持した。
- ・業務の内製化と委託先見直し：夏期の清掃業務等の工程を精査し、一部内製化や業者の変更を実施し、委託費の削減を実現した。
- ・施設維持費の最適化：夏期期間中の定期清掃・警備日数の縮小により、委託費を削減する等、現場実態に即した柔軟な管理体制を構築し、無駄な支出を抑制した。
- ・固定費（光熱費）の削減：電力契約内容の見直しを行い、次年度より電気料金削減を見込む新体制への切り替えを完了した。

- ・継続的な支出管理体制の強化：次年度予算策定に向け、全ての費目をゼロベースで精査。人件費・施設費以外の諸経費においても、持続可能な財務基盤確立に向けた節減を継続している。

<評価及び今後の展望>

事務・管理部門の業務見直しと制度設計の刷新により、経常支出の抑制を実施した。奨学金を見直す等、幅広く支出項目を見直し、実際に削減を実現したことは評価できる。ただし、業務の内製化は職員負担を高めることにもなり、バランスが重要である。2026 年度には水道料金の値上げも見込まれ、更なる工夫が必要である。

C. 学納金と並ぶ収入の柱の構築

⑤寄付金収入の確保

<2025 年度事業報告>

- ・国際的な支援網の拡大：韓国の教会やシンガポールの投資家層等、アジア圏の教会・起業家との連携を強化。募金プレゼンの実施や次年度の献金合意など、海外資金の導入を具体化した。
- ・財団・企業との連携深化：支援財団との MOU 締結準備や、米国財団とのマッチング・ギフト（同額献金）の実現等、国内外の財団・企業から多くの支援を得た。
- ・相続寄附および個人寄付の推進：200/500 プロジェクトによる同窓生の寄付金強化や、元職員による相続等に伴う寄付が相次いだほか、サポーターズディナーを通じて既存寄付者との信頼を深め、継続・増額に向けた機運を醸成した。
- ・宣教団体との協働：国際宣教団体との会談や宣教師によるイベント奨学金の創設など、宣教の現場と直結した新しい支援形態の開拓を進めた。
- ・国内支援組織の活性化：支援会全国会議を開催し、全国の支援者と直接対話を実施。組織全体での募金推進体制の再整備と、次年度に向けた協力関係の再構築を実施した。

<評価及び今後の展望>

国内外のネットワーク拡充と、多様な寄付スキームの構築により、1 億円を超える年間寄付金額を実現できたことは高く評価できる。これまで打ってきた布石が結実したものであり、2026 年度以降もこのよい流れを継続することを目指す。引き続き、同窓生を始めとする支援の担い手の拡大に努めると共に、この結果を学生募集にもつなげていくことを目指す。

⑥資産運用収入その他の収入の確保

<2025 年度事業報告>

- ・運用ポートフォリオの多角化：資産運用方針に基づき、社債に加え国内外の株式インデックス投資信託や戦略的株式ファンドを購入。リスク分散を図りつつ、中長期的な収益向上を図った。
- ・施設貸出の事業化：プロジェクトチームを立ち上げ、夏期の外部貸し出しやシオン寮空

室のゲストルーム化を計画。ハード・ソフト両面での整備を進め、新たな収入の柱を構築した。

- ・外部助成金の獲得推進：海外支援財団への助成金申請を完了。施設修繕費の補填に向け、シンガポール投資家へのプレゼン等、戦略的な資金調達活動を展開した。
- ・補助金動向の注視と対応：私学補助金の減額要因（教員数減等）を分析。財務状況の変動に即応できるよう、収支シミュレーションの精緻化と他項目での補填策を講じた。
- ・資産売却と収益化方針の転換：公共福祉棟への日本語学校誘致案を慎重に検討した結果、最終的に資産の流動性を高め、財務基盤の改善を図るため、土地・建物の売却方針へと転換した。

<評価及び今後の展望>

資産運用の最適化と、遊休資産の収益化・現金化に向けた戦略的な施策を展開した。ここ数年の社債中心の運用から、株式投資信託を購入する等、中長期的にインカム及びキャピタルゲイン獲得を目指す態勢が整えられつつあることは評価できる。専門家の助言体制も構築されつつあり、土地売却資金の今後の活用とあわせ、引き続き重点的に取り組む。

D. 組織改革

⑦組織改革の推進

<2025 年度事業報告>

- ・基幹教員制度の構築：2026 年度の導入に向け、担任業務の再定義や規程改正案を策定。教授会および理事会での審議を経て、教育の質と運営効率を両立させる新体制を確立した。
- ・事務局体制の最適化：職員の退職や復職を機に、部課を越えた相互協力体制を構築。業務の見直しと削減を行い、限られた人員で最大限の成果を出すスリムな組織への移行を目指した。
- ・ガバナンスの高度化：部署ごとの報告体制を四半期単位へ集約し、学長・事務局長による部課長面談を実施。現場の課題把握と経営方針の浸透を迅速化させるマネジメント体制を整えた。
- ・付属機関の戦略的再開：活動休止中だった共立基督教研究所、国際宣教センター、教会音楽アカデミーの一部活動再開を決定。運営委員会を合同開催するなど、リソースを集約しつつ教育・研究機能を効率的に再起動させた。
- ・規程・運用の適正化：新制度導入に伴う寄附行為および諸規程の改正を継続的に実施。法令遵守を前提としつつ、法人の現状に即した実効性の高い組織運営ルールを整備を完了した。

<評価及び今後の展望>

持続可能な教育・運営体制の構築に向け、規程の整備と組織構造の再編を実行した。2025 年度の取り組みは体制整備が中心であり、それぞれ着実に実行された。スピーディーで合理的な意思決定や、中核的価値観の浸透といった課題については、進捗が道半ばであり、

引き続きの取り組みを要する。

E. 働き方改革

⑧働き方改革の推進

<2025 年度事業報告>

- ・ジョブディスクリプションの整備：理事長・学長等の三役および理事・監事・評議員を対象に、業務の振り返りと役割の明確化を実施。次年度以降の教職員への展開を見据えた評価基盤を構築した。
- ・ICT 活用による業務効率化：生成 AI（ChatGPT）の研修を実施し、次年度からの本格導入に向けた予算措置を実施。先端技術の活用により、定型業務の負担軽減と創造的な業務へ向けての検討を加速した。
- ・対話とマニュアル化の推進：顧問社労士と連携した業務のマニュアル化に着手するとともに、総務部内での定例「1on1」を実施。個々の業務課題の早期発見と組織的なサポート体制を強化した。
- ・教員負担の平準化：担任業務の整理やティーチングロード（授業負担）の見直しを行い、教員が教育・研究活動に専念できる環境の整備と、特定個人への業務集中回避を進めた。
- ・精神的基盤の共有と交流：「ロング朝会」を継続し、奨励を通じて聖書の理念に基づく意識の共有を実施。組織の結束力を高めることを目指した。

<評価及び今後の展望>

教職員の役割の明確化と業務効率化を推進し、持続可能な職場環境の整備を図った。教職員人数が減る中、働き方改革の重要性は増しており、今後取り組みを強化していきたい。

「み言葉に聴きつつ働く」というキリスト教関係団体で働く者の基本を、引き続き大事にしていきたい。

II. 教育・学生支援

<中期計画基本方針>

総合神学科（神学・国際教養学科）では、キリスト者としての霊性と社会人基礎力を涵養し、様々な文化・言語的背景をもつ学生が共に学ぶグローバルな教育環境を整えていきます。研究科では、教会教職者等の高度専門職業人と研究者を育成し、幅広く継続教育を提供します。

①養成する人材像として、「Stand in the Gap 破れ口にキリストの平和を」を掲げ、今日の教会と社会の課題に応える教育と霊的形成を進める。

<2025 年度事業報告>

- ・「Stand in the Gap 破れ口にキリストの平和を」という人材像を教育の柱とし、学生募集要項への事前課題設定や、チャペルメッセージを通じた継続的な言及により、新入生

および在学生への意識付けを重視した。

- ・人材像を具現化するカリキュラムの刷新に向け、学生および各専門分野の教員を対象としたヒアリング調査の開始を計画し、現状の課題抽出に着手した。

<評価及び今後の展望>

- ・学内での浸透は一定の成果を収めたが、学外への発信力に課題が残った。2026年度は、2027年度入学者向けパンフレットでの特集（学長と卒業生の対談等）を通じて、外部への周知を強化する。
- ・人材像の言語化と発信により、教育指針の再確認がなされた点は評価できる。今後は、ヒアリングで得られた現場の声を反映させ、2026年度以降の具体的なカリキュラム改正案の策定を加速させる。

②日本語トラック生には英語での、英語トラック生には日本語での授業履修を奨励し、グローバルな環境での学びと寮生活の優位性を高める。

<2025年度事業報告>

- ・日英両トラックの学生が共に学ぶ合同授業（例えば、多読クラスや Great Books）や日英同時開講（日本文化論、アフリカ文化論）において、言語・文化を相互に学び合う環境を継続した。
- ・学生サークルのバレーボールや、自主的な交流活動「アイスウォーク（金曜日のバレーボールサークルの後、日英トラックの学生たちが共に散歩をしながら交流を深める）」などの課外活動環境を整え、寮生活を含めた日常的な多文化交流を促進した。

<評価及び今後の展望>

- ・教室内外の両面でグローバルな交流環境が定着しており、本学の強みが発揮されていると評価できる。今後は、これらの交流が単なる親睦に留まらず、学問的な相乗効果（ピア・ラーニング等）に繋がるよう、教育プログラムとしての質的向上を目指す。

③地域や海外での交流やインターンシップを増やし、社会の現場で鍛えられる環境を作るとともに、キリスト者としての就職先をさらに開拓する。

<2025年度事業報告>

- ・キャリア支援室の新体制整備に向け、英語トラックに対応できる教員がメンバーに加わり、留学生を含む学生への支援体制の充実を図った。一方で、キャリアコンサルタント資格を有する相談員の配置には至らず、専門的な相談体制の整備が今後の課題として残された。
- ・学生とともに、お茶の水クリスチャンセンター（OCC）に拠点を置くキリスト教団体や関連機関を訪問するプログラムを実施した。これにより、インターンシップ先として有力な団体との関係構築を進めるとともに、学生が社会の課題や現場の働きに触れる機会を提供した。
- ・キャリア支援室主催の説明会として、宣教団体紹介、L0 活就活セミナー、就活エージ

メントに関する学生主催セミナーを実施した。これらを通じて、学生が多様な進路や働き方、就職活動に関する情報を得る機会を提供し、将来のキャリア形成に向けた意識づけを行った。

<評価及び今後の展望>

- ・英語トラック生への就職支援については、対応可能な教員が加わったことにより一定の前進が見られた。今後は、学生がより気軽にキャリア支援室につながるができる相談体制を整えるとともに、キャリアコンサルタント等の専門性を有する人材の配置についても検討していく必要がある。
- ・インターンシップ先の開拓については、OCC 関連団体等との交流を通じて、実践的な学びの機会を広げる基盤づくりを進めることができた。また、宣教団体紹介、L0 活就活セミナー、就活エージェントに関する学生主催セミナー等を実施し、学生が多様な進路や働き方について理解を深める機会を提供した。
- ・一方で、これらのプログラムや説明会への参加者をさらに増やし、キャリア支援室の取り組みをより多くの学生に届けていくことが課題である。今後は、学期に1回程度、インターンシップ先として有力な企業・団体を訪問するプログラムを継続するとともに、説明会やセミナーの内容を充実させ、学生が社会課題への関心を深め、自らのキャリアを具体的に考える機会の拡充を図る。

④留学生の日本語能力の向上と留学生受け入れのための新たな仕組みを整備する。

<2025 年度事業報告>

- ・日本語トラックへの入学条件を「日本語能力試験2級以上」に設定し、入試において大学レベルの講義に対応できる質を担保しつつ、留学生の門戸を広げる新たな入試制度を確立した。
- ・学習支援として、ピアサポート「ふらっと」等を通じた個別の学習補助を継続した。

<評価及び今後の展望>

- ・日本語トラックの受入枠拡大は進展したが、入学後に語学面での課題が顕在化する場合もあり、今後の入試でのスクリーニングの強化や、入学後に留学生の日本語能力を組織的に向上させるための専用プログラムの構築についても支援に関する検討も必要である。また、英語トラックにおける英語能力要件の緩和の可能性も検討課題である。

⑤オンライン教育により TCU の教育提供の可能性を拡充し、大学院では修士課程のオンラインでの提供を推進する。

<2025 年度事業報告>

- ・大学院修士課程において、安定的なオンライン教育を提供した。機材活用やクラス活性化のための教員間意見交換を実施し、ハイブリッド授業の質的向上を図った。
- ・オンライン受講生の利便性向上のため、専用の学生アルバイトを配置し、技術的なサポート体制を継続した。大学院修士課程のオンライン教育は継続的に推進された。

＜評価及び今後の展望＞

- ・教員・学生ともに ICT 活用能力が向上し、質の高い遠隔教育が実現できている。今後は、このノウハウを学部教育やリカレント教育へ応用する可能性を模索し、教育提供の幅をさらに拡充していく。

⑥今日の日本における教会形成と宣教に寄与する教会音楽文化の創造につながる教育を提供する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・教会形成と宣教に寄与する音楽文化の創造を目的とし、休止していたクリスマスコンサートの再開に向けた具体的な実行計画の策定を開始した。

＜評価及び今後の展望＞

- ・2026 年度の再開に向けた道筋がついたことは大きな成果である。しかし、単発のイベントに終わらせず、持続可能な音楽教育・発信活動とするための長期的な予算・人員リソース確保と計画策定が課題である。

⑦教育目標を担保しつつ、教員組織及びカリキュラムのスリム化を推進する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・専門分野や世代交代等を意識しながら、教育力の維持・向上を図るとともに、教員組織のスリム化に取り組んだ。また、非常勤教員懇談会の実施や FD 活動への招待を通じて、学外教員との連携強化を図った。
- ・学問的バランスを維持しつつ、より簡素で実効性の高いカリキュラムへの再編検討に着手した。

＜評価及び今後の展望＞

- ・世代交代を進めながら、教員組織のスリム化を推進することができた。今後は、教育力のさらなる向上を目指し、教員一人ひとりの専門性と強みを生かす組織づくりを進めていく。
- ・カリキュラム改革については、2027 年 2 月を目途に方針を決定し、2027 年度版パンフレットへの掲載を経て、2028 年度からの実施を目指す。

Ⅲ. 研究

＜中期計画基本方針＞

本学の理念に関わる研究活動に力を入れ、それらと連動した教育を推進します。これらを限られた資源のなかで有機的・効率的に行うため、附属研究機関の組織再編を検討・実施するとともに、外部研究費の獲得にも力を入れます。アジアをはじめとする国際的な神学研究の連携を促進します。また、教会と社会が直面する課題に福音主義神学研究からの発信を行います。

①本学の理念に基づく研究活動を推進する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・ 付属研究機関（共立基督教研究所、国際宣教センター）は予算措置等を休止し、経費をかけずに行うことのできる研究活動について継続して行った。
- ・ 研究紀要「キリストと世界」の発行を行った。

＜評価及び今後の展望＞

- ・ 2025 年度は付属研究機関が活動休止期間であり、積極的な研究活動を推進することは難しかった。2026 年度より付属研究機関の活動を部分的に再開し、研究プロジェクトを配置して研究活動の促進に努める。

②大学全体としての研究活動を促進するための有機的な研究組織へ再編する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・ 「活動休止」期間（2024～2025 年度）後の研究機関のあり方について検討を行った。

＜評価及び今後の展望＞

- ・ 2026 年度から付属研究機関の活動を部分的に再開することとし、その運営にあたっては、共立基督教研究所と国際宣教センターの事務局を統合し、審議委員会・運営委員会の構成員を共通にして、協力関係を構築する。

③外部研究費の獲得に取り組み、そのための環境整備を検討する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・ 科学研究費助成事業（科研費）による研究（研究代表者 1 名、研究分担者 1 名）の研究事務支援を行った。
- ・ 学内の全研究者を対象とした 5 年に 1 度の研究倫理研修を実施した。

＜評価及び今後の展望＞

- ・ 科研費による研究及び研究体制の整備が着実に行われた。2026 年度も科研費による研究の事務支援を行うとともに、研究倫理研修を継続的に実施し、研究不正防止と個人情報・研究対象者保護に関する意識向上を図る。

④アジア地域をはじめとする国際的神学研究交流を促進する。

＜2025 年度事業報告＞

- ・ 学長等がアジア地域の各国を訪問し、シンガポール、マレーシアの神学校等との新たな関係を構築した。

＜評価及び今後の展望＞

- ・ これまで交流のなかったアジアの神学教育機関との関係が始まったことは評価できる。今後もアジア地域を始めとする研究者等との交流を活発化させる。

<2025 年度事業報告>

- ＜評価及び今後の展望＞

- <2025 年度事業報告>

- ＜評価及び今後の展望＞

- <2025 年度事業報告>

- ＜評価及び今後の展望＞

スの動員目標人数を合計 200 名としていたが、結果は 117 名／目標達成率 58%。前年比マイナス 3 名。

- ・チャースクールでの模擬授業 3 校、キリスト教学校でのチャペルや交流 3 校。前年比同数。
- ・キリスト教キャンプ訪問は春 15、夏 21。前年比プラス 2 件。
- ・上記 3 件はほぼ前年と同程度であった。
- ・年度途中の 1 年次 A 見込者数が 20 名を超えた時もあったが、出願にはつながらなかった。オープンキャンパス後のフォローアップ、出願期間の広報を見直し、出願につなげる取り組みをする必要がある。
- ・1 年次入学者 14 名中 7 名が外国籍学生であった。日本人学生が減少していることと、日本在住外国人（ディアスポラクリスチャン）が増加していることの両面がある。前者の減少を食い止めつつ、後者を伸ばす方策を取る。
- ・ディアスポラクリスチャン獲得のために、中華系、フィリピン、ブラジル、インドネシア、ミャンマーなどの日本国内教会ネットワークとの関係を構築する。

③秋入学（英語トラック）募集は、自費による入学者獲得に努める。

⑤EAI（短期留学生）15 名の獲得に努める。

<2025 年度事業報告>

- ・秋入学（英語トラック）は、1 年次 4 名（後、2 名退学）、編入学生 6 名（2 年次 3 名、3 年次 3 名）で 10 名が入学した。
- ・EAI 生は目標通り 15 名だった。

<評価及び今後の展望>

- ・秋入学、EAI の募集はともに好調であった。英語による広報活動としてメールニュースの配信や SNS 投稿を継続的に行った成果である。
- ・オープンキャンパスをバイリンガルで実施し、国内外からの英語トラック希望者を受け入れたことも受験につながる要因となった。
- ・一方で、2 名の退学者を出したことの要因の一つとして、来日・入寮時の寮・キャンパス整備の課題があった。26 年度は夏期休暇中に寮の清掃を入れることを検討している。
- ・これまで EAI は秋学期が中心だったが、春学期の受入についても積極的に広報をすることとし、26 年度春学期に 1 名を獲得できた。
- ・増加の要因として、日本ブームを背景に、日本宣教を志す海外からの留学生が増えている点、過去の EAI 参加者が口コミで広めているという点も挙げることができる。

⑥以上の目標達成のために、教会・宣教団体・学校・卒業生等のステークホルダーと良好な関係を構築し連携する。

V. 財政基盤の確立

＜中期計画基本方針＞

大学の経営にあたっては、それを下支えし、後押しする財政的裏付けが必須です。しかし、今までの本学の経営は、それを十分に実行してきませんでした。その反省に立ち、本学を大学として存続させるために、痛みを伴うものであったとしても、財政構造改革を断行します。2027 年度を目標年度として資金収支の均衡をめざし、資金流出の続く財政構造の抜本的な建て直しをはかると共に、将来に向けての持続可能な財政基盤の確立をめざします。

＜中期計画目標及び 2025 年度計画＞

①経営責任の中核を担う経営会議（理事長・学長・事務局長）のもと、組織改革及び働き方改革を推進し、事務局機能を始めとする学内諸組織の機能を強化させる。財政的諸課題の徹底的な洗い出しとその克服のために必要な実務的対応を進める。

・事業報告の詳細は「危機克服方針の推進」において扱う。

②収入の部：学納金、寄付金〔献金〕、補助金、資金運用、事業収入等の増収のため、「教育・学生支援」、「研究」、「学生募集」の各分野と連携し、具体的展開を進める（「危機克服方針」の目標：2027 年に学生数 165 名相当、寄付金 9 千万円、資産運用益 1 千万円）。学納金については適切な水準への値上げを計画的に実行する。加えて適切な資産処分を検討する。

・事業報告の詳細は「危機克服方針の推進」（特に②学納金収入の確保（学生募集）⑤寄付金収入の確保⑥資産運用収入その他の収入の確保）において扱う。

③支出の部：人件費、諸経費等の適切な管理とさらなる圧縮に努める。人件費については適切な人事計画に基づく人件費依存率の適正化を実現する。また、施設・設備費、業務委託費、奨学費等のより一層の見直しを進める。

・事業報告の詳細は「危機克服方針の推進」（特に①人件費支出の削減③施設・設備費削減④その他の支出削減）において扱う。

④上記②と③の達成により、2027 年度に学生数 165 名相当収入での資金収支（とりわけ教育活動資金収支）均衡を実現し、その先に向けて持続可能なさらなる財政基盤の確立をめざす。

＜2025 年度事業報告＞

・2025 年度当初予算の資金収支は▲83 百万円、補正予算の資金収支は▲108 百万円（資産売却収入、資産運用支出等の資産化される収支を除いた調整額）であったところ、2025 年度決算の資金収支は▲47 百万円（調整額）であった。2024 年度決算の資金収支が▲90 百万円（調整額）であったので、収支は改善傾向にある。

- ・2026 年度当初予算は、資金収支▲61 百万円（調整額）で編成した。なお、2026 年度中には資産処分（土地売却）収入が見込まれ、補正予算を編成する予定。

＜評価及び今後の展望＞

- ・収支は改善傾向にあり、評価できる。2026 年度は資産処分による収入があるため、単年度収支は黒字となる見込みである。
- ・「危機克服方針」に基づく構造改革を継続しているが、人件費の削減等には限界があり、学生増、支援者拡大等による収入増を継続することが重要である。それらを通して 2027 年度の収支均衡に近付け、達成してきたい。

⑤上記④の実現を期すと同時に、年度毎の期末保有資金額を注視しつつ、実状に即したプラン見直しを随時進める。

＜2025 年度事業報告＞

- ・2025 年度末保有資金額は 11 億 37 百万円であった。
- ・資金減の状況に鑑み、2026 年度中に資産処分（土地売却）を行うことを 2026 年 3 月理事会において決定した。

＜評価及び今後の展望＞

- ・保有資金の減少を抑え、2025 年度期末において 11 億円を確保できたことは評価できる。ただ、保有資金の減少が継続する中、将来的な財政基盤の安定性と流動性を原資として確保するため、保有資産の処分（土地売却）という中長期的な経営判断を実施した。今後、改善傾向にある収支の状況を継続的に改善させ、得られた資金を適切に活用し、学園収支構造の再生の起点としていかなければならない。

※備考

事業報告の「付属明細書」は作成しない。