

## 令和2年度 事業計画

### I. 令和2年度予算編成の基本方針

令和2年度予算編成にあたって、平成28年1月26日開催理事会承認をもって確定した「中期経営計画の策定に向けた基本方針（以下「基本方針」という。）」にもとづき推進されている各種方策について、その取組状況と成果を平成30年度の決算額を元に検証しておきたい。

「基本方針」は、大学部門における国の入学定員超過抑制施策による影響や大規模キャンパス整備計画の推進による財政負担の増加、更には入学志願者の減少傾向を踏まえ、大学創基100周年（2020年）に向けて財政構造の適正化を実現すべく策定された方針である。

具体的には、大学部門における改組転換による定員増（入学定員85人、収容定員340人の増、編入学定員の入学定員化を含む）と学費改定（入学検定料を含む）による収入増によって完成年度で約8億円/年の収入増を目指すとともに、各部署における事業計画の見直しによる支出減（約2.5億円（毎年5千万円、5年計画）、さらには臨給係数の見直しや分担外手当の考え方の整合、開講コマ数の削減などによって約2.5億円（令和6年度時点）の支出削減を目指す計画としていた。その他、数値目標は設定していないが、外部資金・補助金の獲得、寄附金募集の恒常化、施設貸与事業の検討、大学院体制の見直し、光熱水費の節減、人事制度の検討、時間外勤務の抑制、交通費の計算方法や出張旅費の精算方法、学内謝金の在り方など、全般にわたって点検・見直しを行う計画である。

まず、改組転換による定員増については、学長のもと大学部局長会を中心に検討が進められ、平成29年4月には現代社会学部の教育課程の改正とあわせて編入学定員の一部を入学定員に移行するとともに一部純増して入学定員50人の定員増を実現し、平成30年4月には法学部の入学定員20人の定員増を実施した。さらに平成31年度からの全学的な教育課程の改定にあわせ、編入学定員を入学定員に移行して文学部国文学科5人、同史学科15人の増員にかかる学則変更を行った。また発達教育学部の心理学専攻を心理学科に改組するとともに、家政学部生活福祉学科を発達教育学部教育学科養護・福祉教育学専攻に改組し、家政学部生活造形学科の定員を増員するなどの学則変更を行い、収容定員で360人の定員増（編入学定員160人分の移行を含む）を実現している。

また学費については、平成29年度入学生から、学科・専攻ごとの収支バランスや他大学との競争力を考慮した学費への改定を実施するとともに、平成30年度には入学検定料を競合大学と同額程度の設定に増額変更し、さらに平成31年度入学生からのノートパソコン必携化に合わせて、教育充実費の増額を行った。

以上により、平成30年度決算値を反映させた最新のシミュレーションでは、目標年度としていた2024年度（令和6年度）時点で、各種施策を実行しない場合のシミュレーション値よりも学生生徒等納付金収入と手数料収入のみで年間8億円の収入増を達成する見込みとなっている。また、収入面においては定員超過状況の是正等によって経常費補助金が2億円強増加しており、単年度収支の改善に大きく寄与している。

一方、支出面では人件費について段階的な臨給係数の見直しを実行するとともに、大学専任教員の分担外手当の支給基準の考え方の整合に取り組み、平成30年度決算時点ではシミュレーション値より約2億円の支出削減（退職金を除く）を実現しており、開講コマ数の削減は実現できていないものの、基本方針にもとづく支出削減が目標に向かって着実に進行していることが確認できる。

次に、事業計画の見直しについては、学生募集の観点や大学としての社会的責任を果たす必要性から、各部署における業務の種類や量はむしろ増加傾向にあるとさえいえるが、各部署における経費節減の意識は高まっており、科目ごとに少額ながらも予算を残していく努力は行われていると評価でき、平成30年度決算時点ではシミュレーション値より約1億5千万円の支出削減を実現している。しかし、消費税増税の影響を考慮すると

2024年度（令和6年度）時点のシミュレーション値では削減分が解消されてしまう見込みであり、引き続き事業計画の見直しによる経費削減への努力が必要である。

また、キャンパス整備計画については、平成28年7月27日開催の理事会において第二次東山キャンパス整備計画を策定し、国の補助金施策の動向を踏まえながら順次改築・改修計画を推進しているところである。当該計画では、減価償却額の単年度負担増の増え幅の抑制を目指していたが、平成30年度決算時点ではシミュレーション値よりも約1億3千万円増加し、経常支出に占める減価償却額の比率が全国（大学法人のうち文他複数学部設置145法人）平均（平成29年度決算値11.55%）を上回る14.2%（平成30年度決算）に至っており、今後もこの点を十分に考慮して計画を進める必要がある。

一方、幼稚園においては平成31年度から満3歳児保育の導入や預かり保育の充実、園バスの増便などに取り組んでいるものの、令和2年度入試においても園児数の確保が難しい状況が続いており、幼稚園部門単独では資金ショート目前の状況にある。

高等学校・中学校部門及び小学校部門については、平成30年度決算においても財政的に安定した状態にあると言えるが、それぞれキャンパス整備を主たる目的とする将来構想計画の検討が進められ、長期にわたり多額の財政負担が必要となることが確実な状況にあるため、正確な財政シミュレーションのもと学校規模を含む戦略的な中期計画の策定に取り組まなければならない。

以上の状況から、令和2年度の予算編成にあたっては学園全体として引き続き経費の節減に努めるものとし、経常的な経費については各部門ともゼロシーリングを原則として、予算の編成に取り組むこととした。

しかしながら、いずれの学校種においても、学生・生徒・児童・園児募集は大変厳しい見通しにあり、今後数年間がターニングポイントになると考えられ、他校との競争力を維持するためには多額の経費を必要とするキャンパス整備や教育内容・サポートの充実、それらを広く告知するための広報活動は不可欠である。特に令和2年度は学園創立110周年（創始121年）、大学創基100周年にあたり、記念事業にかかる特別予算を計上して事業に取り組むこととなるので、当該事業を通して学園を構成する全ての構成員の帰属意識や改革・改善へのモチベーションを高める機会としたい。

そこで、各部門が所属長のもとで予算配分の「選択と集中」を組織的に行い、改革・改善を迅速に進めていけるように、前年度に引き続き学園及び各部門が当年度に推進すべき課題・計画を予め明示したうえで、それにもとづいて各部署が具体案を策定して予算の概算要求（新規事業計画申請）を行い、学園全体の事業計画を策定する手続きを採ることとした。

また、今年度からは各部署の所管する業務を目的分類し、当該目的分類ごとに当年度の業務執行状況を振り返ったうえで、次年度に必要な経費として目的分類ごとの所要経費見積書を作成し、それを合算した予算概算要求書を作成する方式に変更した。これにより目的を達成した業務の完了を明確にするとともに、進捗が芳しくない業務の見直しや中止の判断、重複する業務の整理、経費の節減を促し、より実質的な予算の編成を目指した。

その上で、各部署から提出された予算概算要求書、新規事業計画書、施設設備の改善希望調査書等について、必要に応じて担当部署へのヒアリングを行ったうえで、事務局長のもと法人執行部会において各部門の事業計画に照らして採否を検討し、令和2年3月30日開催の理事会において、令和2年度事業計画を決定したものである。

## II. 令和2年度事業計画

### 1. 学園基盤整備

#### (1) 学校法人運営体制の強化及び効率化に関する事項

##### (ア) 適切な組織運営及びその改善

- ① グランドビジョン及び中期計画を内外に表明して、10年後、5年後に組織として目指すべき姿を全教職員が共有し、日々の業務に取り組む。
- ② 事業計画についての点検評価を実施し、その結果を踏まえて次年度事業計画を策定するPDCAの確立に取り組む。
- ③ 各所属長の意思決定及び業務執行をサポートする体制を整備（ガバナンスを強化）し、各校の教育改革を促進する。
- ④ 私立学校法改正の主旨を踏まえた法人運営に取り組む。

- ⑤ 働き方改革、同一労働同一賃金への対応を実質化する。
  - ⑥ 法人運営上のリスクに対応できる危機管理体制の充実に取り組む。
  - ⑦ 令和3年度からの運用を目指して、新人事制度を策定する。
  - ⑧ 体系的な人材育成制度の構築に取り組む。
- (イ) 事務等の効率化・合理化
- ① 少数精鋭で様々な課題に協力して対処できるように、柔軟で機動的な事務組織への転換を図る。
  - ② 各部署の業務の棚卸しを行い、必ずしも必要でない業務や手続きを排除し、事務手続きの合理化・省力化に取り組むとともに、マニュアル化を図って様々な事務手続き・処理の電子化、或いは定型的業務のアウトソーシングを検討する。
- (2) 財政基盤整備に関する事項
- (ア) 予算編成、予算執行
- ① 各部門・部署における事業計画に対する自己点検評価と連動させた予算編成方法の確立に取り組む。
  - ② 教育研究経費比率の向上に努める。
  - ③ 令和3年度に向けて支出科目区分の合理化を検討する。
  - ④ 決算段階での事業活動収支における収入超過を堅持する。
- (イ) 外部資金、寄附金その他の自己収入の増加
- ① 私立大学等改革総合支援事業や経常費補助金の支給基準を踏まえた教育基盤整備に取り組む。
  - ② 学園創立110周年、大学創基100周年を記念した寄附金募集を実施するとともに、日常的で継続的な寄附金募集方法を検討する。
  - ③ 公的機関からの補助金や外部研究機関からの研究費等の獲得に努める。
  - ④ 将来的に新たな収入源となり得る事業について調査・検討する。
- (ウ) 経費の抑制
- ① 「中期経営計画の策定にかかる基本方針」にもとづく人件費の抑制に引き続き取り組む。
  - ② 最低賃金の増加や同一労働同一賃金への対応に伴う業務委託費の増加に対応するため、効率的な業務委託方法・内容を検討する。
  - ③ キャンパス整備の推進に伴って増加する減価償却費について、資産計上基準の見直しも含めて増加幅の抑制に努める。
  - ④ 各管理職において所管部署内での日常的な経費支出の管理（特にタクシーチケット）に努め、経費の抑制に取り組む。
- (エ) 資産の運用管理
- ① 債券や長期の定期預金等での運用を開始する。
- (オ) 学園内各校の経営状況改善施策
- ① 学園の経営情報を教職員が理解できるように、積極的に周知し共有することに努める。
- (3) ONE キャンパスの実現に関する事項
- (ア) 学園内各校の教育連携
- ① 学園内教育連携にかかる検討組織を設け、検討を開始する。
- (イ) インナーブランディングの推進
- ① 京女ブランドの価値や目指す姿の言語化に取り組み、周年記念事業に合わせて教職員での共有に取り組む。
- (4) その他の事項
- ① 学長任期満了に伴う選任手続きを推進する。
  - ② 学園創立110周年（創始121年）記念事業計画を策定し、教職員、学生・生徒・児童・園児及びその保護者、並びに同窓生とともに祝賀し、帰属意識を高める機会とする。

## 2. 大学部門 教育・研究基盤整備

### (1) 第1期中期計画の策定

#### (ア) 第1期中期計画の策定

- ① 次期学長確定後に、改めて大学部局長会を中心に中期計画の具体化に取り組み、教職員との意見交換を経て第一期中期計画を確定し、100周年記念事業に合わせて学内外に公表する。
- (2) 教育研究等の質の向上に関する事項
  - 1) 教育基盤整備に関する事項
    - (ア) 学部・学科等組織の改編（改組）
      - ① 学長より提示された将来構想にもとづき、各改革案についてワーキンググループでの検討を進め、学部・学科改組計画を確定し、令和4年度に開設を目指す学科・専攻等については文部科学省への事前相談手続きを推進する。
      - ② 学士課程における改組の方向性を踏まえ、適正規模への移行を含めた大学院の組織改革案の検討に取り組む。
      - ③ 京都女子大学におけるSDGsやダイバーシティへの取り組み方針を検討する。
    - (イ) 教育内容及び教育の成果等
      - ① 教学マネジメント推進組織を整備し、大学全体の教育の質の向上に努める。
      - ② 成績評価基準の明確化に取り組み、教学IRを機能させて学修成果を可視化し、個々の学生が自身の学修成果を把握できるようにシステムを整備する。
      - ③ 建学の精神に日常的に触れられるように、教育環境の整備に努めるとともに、各種宗教教育活動の成果検証を行って、参加者の増加に取り組む。
    - (ウ) 教育の実施体制等
      - ① 学部・学科・専攻ごとの将来構想に応じた教員配置計画の策定に取り組む。
      - ② 全学的な視点から、各種センターの運営体制や運営業務委託内容の見直しに取り組む。
      - ③ 教育活動用予算の在り方を整理し、予算編成や有効活用方法の具体化に取り組む。
      - ④ 京都に所在する大学としての価値を向上するため、試行的に京町屋キャンパスを開設するとともに、大阪オフィスの有効活用に取り組む。
    - (エ) 国際化
      - ① 京都女子大学国際化方針（2021～2025）を策定し、当該期間に達成すべき数値目標と、それを達成するための具体的な方策を決定する。
      - ② 学生の海外留学を促進するため、多様な留学プログラムの拡充や、支援体制の充実に取り組む。
      - ③ 日本語プログラムを継続して学士課程や大学院への正規留学生の受け入れの強化に取り組む。
      - ④ 学生の海外留学を促進するための語学力向上に取り組む。
      - ⑤ 海外の大学や研究機関との教育研究に関する連携強化に取り組む。
      - ⑥ 国際化に対応できるように教職員のスキルアップに努める。
    - (オ) 情報教育
      - ① ノートパソコン一人一台化を継続推進し、授業科目における情報端末の活用を促進する。
      - ② 全学的な情報リテラシー教育の在り方について検討する。
    - (カ) 学生支援
      - ① 個々の学生の相談履歴等を活用し、学部・専攻、学生生活センター、健康管理センター、学生相談室が連携して、学生の心身の健康維持に努める。
      - ② 全ての学生が安心して教育を受けられるように、奨学金制度等の適切な運用に努める。
    - (キ) 進路・就職支援
      - ① 各学科・専攻等との協力体制の強化を図り、キャリア形成のための相談体制を充実させ、就業力の向上に向けた各種事業、学生個々の能力や進路希望に応じた進路・就職活動支援に取り組む。
      - ② 教育職員や公務員などの就業（免許・資格取得）支援体制の強化・充実に取り組む。
  - 2) 研究基盤整備に関する事項
    - (ア) 研究水準及び研究の成果等
      - ① 教員の研究成果を業績データベース及び機関リポジトリにより積極的に発信する。



- (イ) 研究実施体制等
  - ① 学内研究費の在り方を見直し、研究水準の向上に取り組む。
  - ② 研究倫理・コンプライアンス教育の実施により、研究倫理を順守した研究活動を促進する。
  - ③ 研究に必要な物品等の調達手続きの簡略化に取り組む。
  - ④ 科研費等の公的研究費や、企業からの研究寄付、受託研究などの確保にも、積極的に取り組む。
- 3) 社会連携・社会貢献に関する事項
  - (ア) 産官学連携
    - ① 地域連携活動への学生参加について、ボランティア活動の評価認定制度を導入するなどの検討を行う。
    - ② 京都商工会議所に加盟し、本学の教育・研究に活用する。
  - (イ) 多様な学びの機会提供
    - ① 公開講座等の在り方について検討する。
    - ② 公的補助金による事業を確実に推進し、リカレント教育プログラムの充実に取り組む。
  - (ウ) 研究所
    - ① 大学の附置機関としての研究所の活動を評価し、評価結果を踏まえて、これからの事業展開を検討する。
- 4) 卒業生ネットワークに関する事項
  - (ア) 卒業生ネットワーク
    - ① 卒業生の就職状況調査を実施する。
    - ② コンビニエンスストアにおける証明書発行を開始する。
    - ③ 卒業生への情報提供に継続的に取り組むものとし、卒業生生涯アカウントの設定についても可能性を検討する。
- (3) 入学者獲得に関する事項
  - 1) 入試制度改革に関する事項
    - ① アドミッション・ポリシーを実質化し、新入試制度や国の方針に対応した入試制度の整備に取り組む。
    - ② 社会人、正規留学生の受入れ体制の充実に取り組む。
  - 2) 戦略的広報と募集活動の充実にに関する事項
    - ① 様々なデータ分析結果にもとづき、効果的な広報計画を策定して、受験生確保に取り組む。
- (4) 魅力あるキャンパスの構築・活用等に関する事項
  - 1) キャンパスの維持・整備
    - ① 隣接地の取得に取り組む。
    - ② 第2次東山キャンパス整備計画を総括したうえで、高等学校・中学校及び小学校におけるキャンパス整備計画や大学改革構想を踏まえ、第3次東山キャンパス整備計画を策定する。
    - ③ 施設・設備の更新計画（長期修繕計画）を策定し、順次改修整備に取り組む。
  - 2) 情報環境整備等に関する事項
    - ① 第二次 ICT 整備計画を策定し、計画的に情報環境の整備に努める。特にノートパソコン一人一台に適切に対応するため、無線 LAN 環境の整備を推進する。
    - ② 情報通信技術を活用した学習方法の導入について検討する。
    - ③ 事務処理や学内会議等の電子化を推進するため、情報環境の整備に努めるとともに、事業継続の観点からサーバー設備等のクラウド型への移行を推進する。
  - 3) 安全管理に関する事項
    - ① 大規模災害に備えた備蓄や防災対応設備の導入、連絡体制の整備に努める。
- (5) 財政施策に関する事項
  - ① 入学予算定員は大学1,385名とし、確保目標人数を1,418名とする。
  - ② 学費は据え置きとする。
  - ③ 基本金組入額の平準化を図るため、「施設設備整備拡充積立金」の積立てを5億円とし、2号基本

金「A・Q校舎再整備事業準備金（総額15億円）」5億円を積み立てる。

(6) その他の事項

- ① 大学創立100周年記念事業を策定し、実施する。

3. 高校・中学校部門 教育基盤整備

(1) 第1期中期計画の策定

- ① 校長のもと、改めて中期計画の具体化に取り組み、教職員との意見交換を経て第一期中期計画を確定する。

(2) 教育等の質の向上に関する事項

- ① 校長のリーダーシップのもと、進学指向に対応した指導体制の充実や特色ある教育の整備に取り組む。
- ② 教育用 ICT 機器の充実に取り組みとともに、新たな教務システムを導入して日常的な生徒指導を充実させる。
- ③ 大学入学共通テストへの取り組みと変更内容への理解の周知徹底を図る。

(3) 入学者獲得に関する事項

- ① 放課後補習の内容充実に取り組む。
- ② 修学支援事業について継続して取り組む。
- ③ 高等学校無償化制度拡充に適切に対応する。

(4) 魅力あるキャンパスの構築・活用等に関する事項

1) キャンパス整備計画の推進

- ① 高中キャンパス整備計画を推進し、基本計画を策定する。

2) 教育環境の整備

- ① 教務システム（ポートフォリオ）導入
- ② 図書管理システム機器更新
- ③ 電子黒板機能付プロジェクター増設
- ④ 放送設備機器更新

(5) 財政施策に関する事項

- ① 入学予算定員は高等学校360名、中学校216名（合計576名）とする。
- ② 学費は現行どおり据置きとする。
- ③ 第2号基本金「高中将来構想推進準備金」（4億円）は計画どおり積立てる。
- ④ 基本金組入額の平準化を図るため、「施設設備整備拡充積立金」（1億円）の積立てを見送り、第2号基本金「高中キャンパス整備推進準備金（総額14億円）」1億円を積立てる。

(6) その他

- ① 学園創立110周年（創始121年）記念事業に取り組む。
- ② 働き方改革への対応を完了する。

4. 小学校部門 教育基盤整備

(1) 第1期中期計画の策定

- ① 校長のもと、改めて中期計画の具体化に取り組み、教職員との意見交換を経て第一期中期計画を確定するとともに、中期計画にもとづく小学校部門としての事業計画の策定を目指す。

(2) 教育等の質の向上に関する事項

- ① 校長のリーダーシップのもと、進学指向に対応した指導体制やアフタースクールの充実など、特色ある教育の整備に取り組む。
- ② プログラミング的学習の必修化に合わせて、教材、教具等の整備に取り組む。
- ③ 教育相談員と教員の連携強化に取り組む。
- ④ 外国語時間の増加に伴う指導体制の充実に取り組む。

(3) 入学者獲得に関する事項

- ① 幼児教室等との情報交換機会を確保するとともに、志願者確保に向けてさらに魅力ある体験教室の企画などに取り組むほか、男子の推薦入学枠の確保等について検討する。

- (4) 魅力あるキャンパスの構築・活用等に関する事項
    - 1) キャンパス整備計画の推進
      - ① 附属小学校キャンパス整備計画を推進し、基本計画を策定する。
      - ② 体育館・プール等の既存施設の老朽化に対応した改修計画の策定に取り組む。
    - 2) 教育環境の整備
      - ① 西門防犯カメラの設置
      - ② 理科室・図工室・家庭科室大型モニター設置
      - ③ 児童用 ipad 更新
      - ④ 音楽室救助袋更新
      - ⑤ 受電設備改修
  - (5) 財政施策に関する事項
    - ① 予算定員は児童総数480名とする。
    - ② 学費は現行どおり据置きとする。
    - ③ 基本金組入額の平準化を図るため、「施設設備整備拡充積立金」(3,000万円)の積立てを見送り、2号基本金「小学校キャンパス整備推進準備金(総額1億5,000万円)」3,000万円を積み立てる。
  - (6) その他
    - ① 学園創立110周年(創始121年)記念事業に取り組む。
    - ② 働き方改革への対応を完了する。
5. 幼稚園部門 教育基盤整備
- (1) 第1期中期計画の策定
    - ① 園長のもと、改めて中期計画の具体化に取り組み、教職員との意見交換を経て第一期中期計画を確定するとともに、中期計画にもとづく幼稚園部門としての事業計画の策定を目指す。
    - ② 単独部門として資金ショート状態に陥った幼稚園の経営改善に向けて、園児確保への努力に加えて、長期的な財政シミュレーションのもと具体的な施策を検討する。
  - (2) 教育等の質の向上に関する事項
    - ① 満3歳児保育の継続と保護者からの意見等を踏まえた預かり保育体制の整備などに取り組む。
  - (3) 入園者獲得に関する事項
    - ① 幼児人口分布にもとづく募集強化地域の見直しを行い、計画的に幼児教室等との意見交換を行って、園児募集活動に取り組む。
    - ② 幼稚園無償化制度に適切に対応する。
  - (4) 魅力あるキャンパスの構築・活用等に関する事項
    - ① 教員用パソコン、複合機の更新
    - ② 園庭遊具塗装工事
  - (5) 財政施策に関する事項
    - ① 新入園児募集人数は40名、満3歳児の受入れは18名程度を目標とする。
    - ② 学費は現行どおり据置きとする。
    - ③ 預かり保育利用料の一部見直しを行う。
    - ④ 「施設設備整備拡充積立金」(500万円)の積立ては見送る。
  - (6) その他
    - ① 学園創立110周年(創始121年)記念事業に取り組む。
    - ② 働き方改革への対応を完了する。

以 上