学校法人　青山学院

中長期計画

＜2020 年～2024 年＞

2020 年 1 月 30 日理事会承認

2021 年 1 月 28 日理事会承認（一部改訂）

目次

はじめに

建学の精神 / 青山学院教育方針 / スクール・モットー / AOYAMA VISION / 新経営宣言

Ⅰ. 青山学院中長期計画概要……1
Ⅰ-1. 青山学院中長期計画全体図
Ⅰ-2. 青山学院中長期計画の期間
Ⅰ-3. 青山学院中長期計画策定のプロセス

Ⅱ. 各設置学校・法人の中長期計画……3
Ⅱ-1. 青山学院大学（大学院・専門職大学院を含む）……3
Ⅱ-2. 青山学院女子短期大学……10
Ⅱ-3. 青山学院高等部……13
Ⅱ-4. 青山学院中等部……15
Ⅱ-5. 青山学院初等部……16
Ⅱ-6. 青山学院幼稚園……18
Ⅱ-7. 法人……19

はじめに

幼稚園から大学院までを擁する青山学院は、建学の精神、教育方針、スクール・モットーに基づき、各設置学校においてそれぞれの理念や教育目標等を定めています。

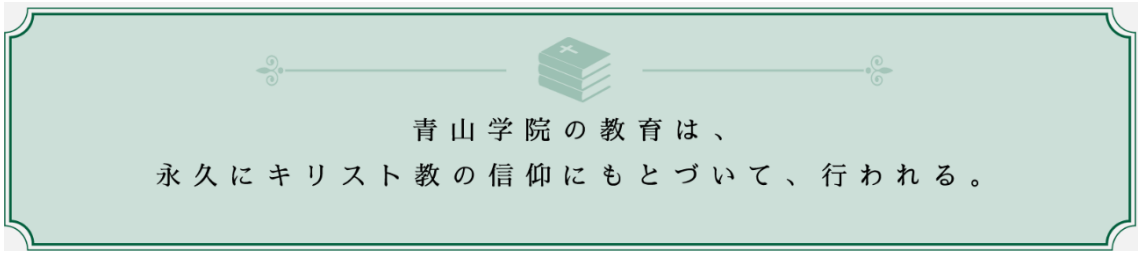
創立 140 周年を迎えた 2014 年、150 周年に向け更なる飛躍のための指針として AOYAMA VISION 2014-2024 を発表し、「サーバント・リーダー育成」という学院の使命を全うしていく姿勢とヴィジョンを具体化する諸施策を示しました。

3 年後の 2017 年には、その諸施策をよりスピード感をもって確実に実行するため、また青山学院の関係者の方々に分かりやすく再提示するために、「AOYAMA VISION パワーアップ宣言」を発表しました。そして創立 145 周年を迎えた 2019 年、AOYAMA VISION の 5 年間の実績を振り返るとともに、今後の 5 年間と更にその先を見据えた展望を示しました。
AOYAMA VISION は振り返りや見直しを行いながら教職員全体で共有されている長期的なヴィジョンです。

青山学院においては、各設置学校の理念や教育目標等と AOYAMA VISION に基づいて、中長期計画を策定しています。更にそれに紐づく事業計画、実行計画を立てて遂行しています。すなわち、成長段階の異なる各設置学校によって大切にしている固有のミッションを持ちつつ、学院全体で AOYAMA VISION によって同じ方向性を持った計画を策定しており、オール青山の精神を体現しています。

多くの諸課題を抱える現代において、教育機関に求められる課題に対して、策定した計画を堅実に遂行していくことにより、青山学院は改革に取り組んでいきます。

建学の精神



青山学院教育方針

スクール・モットー

AOYAMA VISION

Vision 2014-2024

すべての人と社会のために
未来を拓くサーバント・リーダーを育成する総合学園

新経営宣言（経営スローガン）

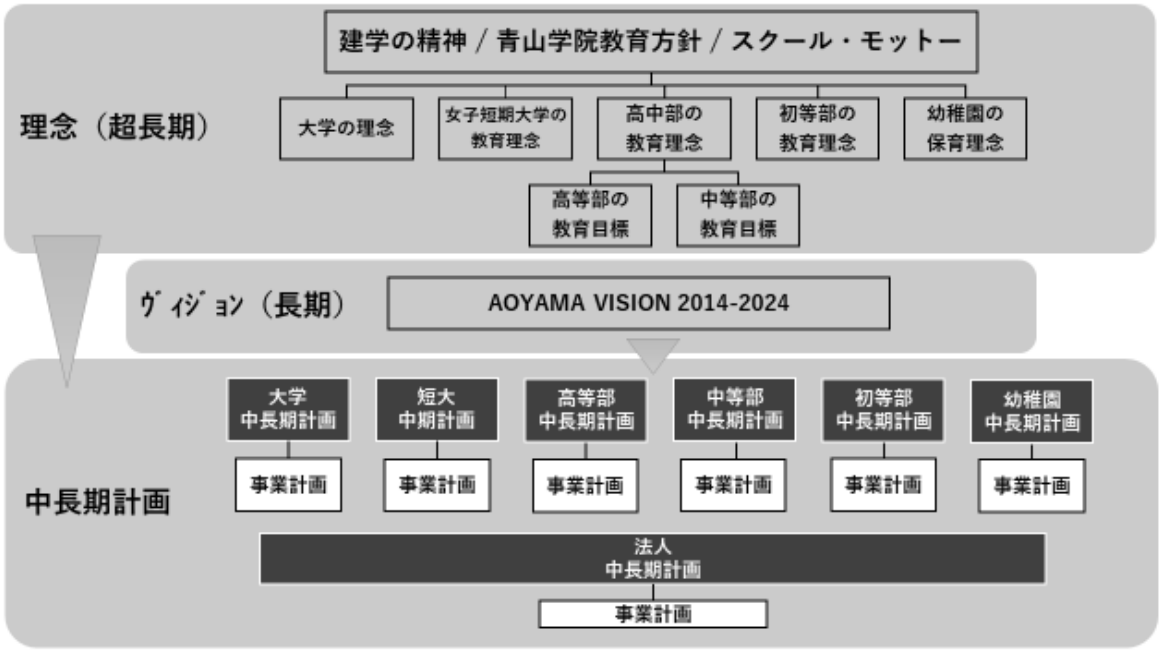
Be the DifferENce®

“世界は一人ひとりの力で変えられる”

Each of us can make the world a better place

Ⅰ. 青山学院中長期計画概要

Ⅰ-1.　青山学院中長期計画全体図



Ⅰ-2.　青山学院中長期計画の期間

今回策定した中長期計画の期間は、5 年としている。ただし、設置学校の各々の事情から、異なる区切り方をしている学校もあり、詳細については各設置学校の頁に記載している。多くの設置学校を擁する青山学院では、各学校の方針も尊重しながら、全体を包括する「中長期計画」として、次のようにまとめた。

Ⅰ-3.　青山学院中長期計画策定のプロセス

本中長期計画は、創立 140 周年を迎えた 2014 年に、150 周年に向け更なる飛躍のための指針として策定された AOYAMA VISION 2014-2024 を基礎としている。ヴィジョン・チームでは、各設置学校より当該学校の未来像や課題を集めたものをベースに、青山学院全体の未来像を検討した。3 年後の 2017 年には、諸施策の実現を更に推進し、ステークホルダーの方々に分かりやすく再提示するため、「AOYAMA VISION　パワーアップ宣言」を発表した。そして創立 145 周年を迎えた 2019 年、AOYAMA VISION の 5 年間の実績を振り返り、今後の 5 年間と更にその先を見据えた展望を示すため、『AOYAMA VISION　「これまで」と

「これから」』をまとめた。これらの経緯を重ねたAOYAMA VISIONのもとに、本中長期計画が策定された。

2014年2月～11月	ヴィジョン・チームによる検討
2014年11月	「AOYAMA VISION」発表
2017年4月～11月	AOYAMA VISION改訂プロジェクト 及びワーキング・グループによる検討
2017年11月	「AOYAMA VISION　パワーアップ宣言」発表
2019年5月～11月	AOYAMA VISION推進検討委員会による検討
2019年11月	『AOYAMA VISION「これまで」と「これから」』発表
2020年1月	「学校法人青山学院中長期計画」理事会承認 （2020年1月1日より適用）
2021年1月	「学校法人青山学院中長期計画」一部改訂を理事会承認 （2021年4月1日より適用）

Ⅱ．各設置学校・法人の中長期計画

Ⅱ-1.　青山学院大学（大学院・専門職大学院を含む）

《青山学院大学の理念》

青山学院大学は、「青山学院教育方針」に立脚した、
神と人とに仕え社会に貢献する
「地の塩、世の光」としての教育研究共同体である。
本学は、地球規模の視野にもとづく正しい認識をもって
自ら問題を発見し解決する知恵と力をもつ人材を育成する。
それは、人類への奉仕をめざす自由で幅広い学問研究を通してなされる。
本学のすべての教員、職員、学生は、
相互の人格を尊重し、建学以来の伝統を重んじつつ、
おのおのの立場において、
時代の要請に応えうる大学の創出に努める。

《青山学院大学の中長期計画》

1．青山学院大学中長期計画の概要

(1) 中長期計画策定について

青山学院大学は、「青山学院教育方針」に立脚した、神と人とに仕え社会に貢献する「地の塩、世の光」としての教育研究共同体である。そして、人類への奉仕を目指す自由で幅広い学問研究を通して、地球規模の視野に基づく正しい認識を持って自ら問題を発見し解決する知恵と力をもつ人材を育成する。

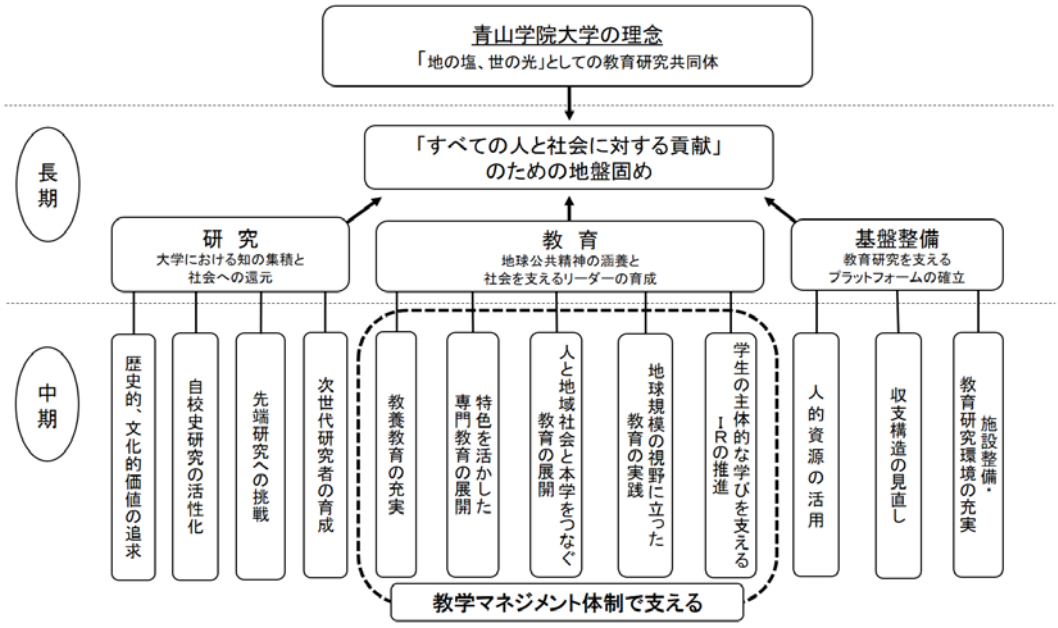
本学はこの理念を達成すべく、140 余年の伝統に裏づけされた教育及びその基盤となる研究を展開してきた。学院全体が飛躍を遂げるための指針である AOYAMA VISION の下で掲げた、大学が取り組むべき 10 の ACTION の遂行も、その 1 つである。

しかし、予測困難なこれからの時代においても自らの理念達成を目指しつづけるには、教育研究成果に基づくグローバル・プレゼンスを確立し、“すべての人と社会に対する貢献”を実現していかなければならないと考える。

そこで、本学が有する資源を最大限効果的に活用して、“すべての人と社会に対する貢献”を実現しうる大学へ発展させるために、中長期計画を策定することとした。

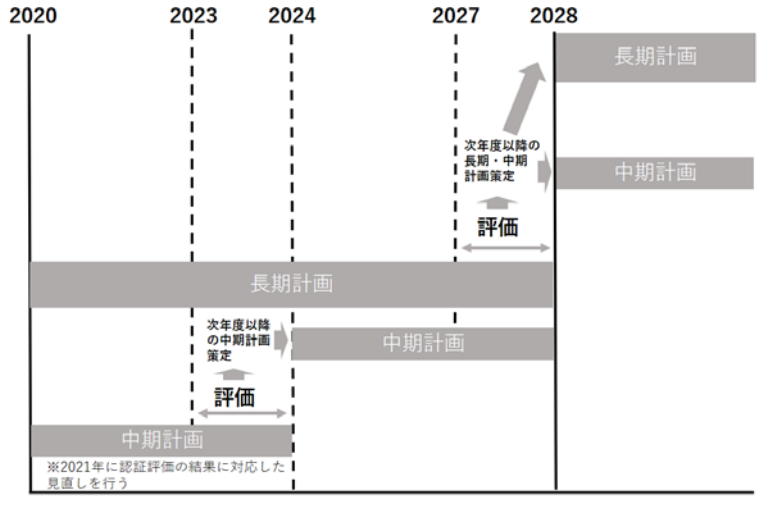
(2) 中長期計画の構成

本学の中長期計画は、以下に示す 3 項目の「長期計画」と、各長期計画を達成するための複数の「中期計画」によって構成される。



(3) 中長期計画の実行方針

中長期計画の実行期間は、学校法人青山学院寄附行為細則に定められた大学長の任期（4 年間）を基準として、長期計画を 8 年間、中期計画を 4 年間とする。これにより、中長期計画の継続性を確保する。また、各中期計画の下に紐づく実行計画については、単年度ごとに見直しを行う。なお、各中期計画の下に位置する実行計画については、毎年度見直しを行う。



(4) 中長期計画策定のプロセス

本中長期計画は、2015 年より財務戦略諮問委員会「コスト構造 WG」において大学における中長期計画について調査、検討が進められたのち、2019 年に中長期計画検討委員会が設置され計画原案を作成、以下の種々会議体を経て策定された。

2015～2019 年　財務戦略諮問委員会　コスト構造 WG

2019 年 11 月　中長期計画検討委員会　原案完成

2019 年 12 月　学部長会　承認

2. 青山学院大学中長期計画

(1) 研究　「大学における知の集積と社会への還元」

これまでにないスピードで社会の在り方が変わっていく中、社会の要請に応えて、新機軸を次々と打ち出すことが、私学の存在意義の一つである。

この使命を果たすため、知の集積たる基礎研究を更に充実させつつ、先端研究への挑戦を続け、研究をリードする大学への変革を遂げること、また、先端研究を活性化させるために重要となる「次世代研究者の育成」の環境を整備することを包含する「大学における知の集積と社会への還元」を長期的な目標とする。

① 歴史的、文化的価値の追求

SDGs（持続可能な開発目標）等で示される持続可能な社会を目指す上では、「人間」あるいは「社会構造」の視点から、物事の価値や意味に対する考察を深めることが必要であり、それは大学の知的蓄積にも有意義である。

そこで本学では、実社会の課題解決に挑む応用研究だけでなく、人間や社会についての新たな法則や原理の発見、未知の知見獲得等を目指す基礎研究を充実させることで、多様な学問分野によって知を共創しながら将来の社会に適う価値の追求を目指す。

そのための要諦として、統合研究機構内の「総合研究所」において、学内資金を充実させることで、外部資金獲得に至る前段階あるいは外部資金獲得困難な領域の各研究のバックアップ体制を拡大していく。更に、学術論文等を迅速に公表するために持続可能な出版を可能とする出版局の設置も視野に入れつつ、研究成果を効果的に発信できる方策を検討し、新たな価値創出の可能性を広げていく。

② 自校史研究の活性化

学校法人青山学院は 2024 年をもって創立 150 周年を迎える。本学院は、キリスト教信仰にもとづく教育を目指し、創立以来、様々な制約や困難を乗り越えながら総合学園として発展してきた。現在、社会構造が地球規模で急速に変化を続けている中、本学院が果たすべき役割を考えるためには、これまで歩んできた道のりを歴史的に研究し、建学の精神

や独自の文化を顧みることで、青山学院としての特色を改めて明らかにすることが重要である。そこで、教育研究共同体としての青山学院大学に「青山学院史研究所」を設置し、本学における自校史研究の活性化を目指していく。また、研究活動を通じて得られた成果を発信することで、教育史、思想史、近現代史の発展に寄与するとともに、本学における自校史教育の展開・高度化を推進することで、本学のブランド力向上と校友の帰属意識醸成に繋げていく。

③ 先端研究への挑戦

先端研究へと繋げることのできる創造的研究の推進には、学部・学科の枠を超えた研究戦略やその研究拠点形成が不可欠である。また、国内外の企業や大学、地方自治体、公的機関との連携強化も重要である。

そこで、各学部・研究科が個々に研究活動を進めるだけでなく、全学的な視野で本学の研究を牽引する「統合研究機構」の充実を強く推進する。「統合研究機構」を構成する「総合研究所」では萌芽的な取り組みを支援し、「総合プロジェクト研究所」では外部資金に基づく研究、横断的な研究の学外への情報発信を支援する。更に、「リエゾンセンター」では、本学のさまざまな研究内容に精通したURAを配置し、企業や他大学との連携交流の推進やマッチング、事業提携、交流イベント等のコーディネートを推進し、他大学や研究機関との研究施設の相互利用等も積極的に進めていく。

④ 次世代研究者の育成

大学において優秀な「若手研究者」の存在は、研究力強化の鍵であり、更に後継者育成の観点からも、大学院への進学率及びそのレベルをともに引き上げることが肝要である。

そのためにはまず、若手研究者や大学院生を対象として研究支援制度、奨学金制度を充実させる。また、長期的視点に立って、大学院生及び学部生の専門教育の充実とその学習環境の基盤整備を図る。更に、若手研究者・大学院生の受け皿として、助手・助教体制の整備を図るとともに、博士後期課程在学中の学生を助手として雇用する院生助手制度を整備するなど、次世代の研究者をバックアップする体制を充実させていく。

(2) 教育 「地球公共精神の涵養と社会を支えるリーダーの育成」

国際化が進んだ現在の社会は分断を深めている。そこでは、批判的精神に裏付けられた知性による社会の統合が求められている。

更に、これからの時代に求められるリーダーは、世界の国々をはじめとする多様な社会と協力・協調しながら平和や豊かさを追及する精神、すなわち「地球公共精神」を持つ人材でなければならない。そこで、本学は「地球公共精神の涵養と社会を支えるリーダーの育成」を長期的な目標とする。また、これらを実現するためには、全学的な教育への取り組みを迅速に進めていく必要があるため、学長の下に全学的な意思決定を行う機関として「教学マネ

ジメント体制」を確立させる。

① 教養教育の充実

全学生が身につけるべき教養・技能として、学部・学科を超えて展開している教養教育「青山スタンダード」を深めていくとともに、進化させていく。

まず、新入生を対象とした導入教育として、現行のフレッシャーズセミナーをはじめとして、教員と学生による密度の高い議論の実践の場としての少人数セミナーを更に拡充していく。そこでは、4年間の学びがより深いものになるよう、学びへの姿勢、自らの将来を見つめるための視点等を身につけてもらう。

更に、文献・データの読解力、論理的かつ批判的な思考力、他者と議論する力、論理的な文章力の涵養が重要であることをふまえ、これらを一層鍛えるべく、専門分野にとらわれないデータ・情報リテラシーの基礎・応用的な科目群の拡充を図るなど、カリキュラムの再検討を進める。これらは、先行きの見えない時代こそ広く求められる教養教育である。

また、青山・相模原の両キャンパスのそれぞれのキャンパス特性を生かした取り組みを尊重しつつも、密に連携して同質の教育を展開するとともに、遠隔授業の導入等による受講学生の利便性の向上にも努める。

② 特色を活かした専門教育の展開

「青山スタンダード」は、学問の入門的な役割を果たしつつ、専門教育への橋渡しをも担っている。「青山スタンダード」を通して、物事について専門領域の壁を越えて多面的・多角的に考えられるような幅広い教養を身に着け、それをもとに専門教育を更に奥深く探求できる人材を育成する仕組みこそが、本学の教育の大きな特色である。

各学部・研究科では、教養教育から繋がる専門教育として、人文科学、社会科学、自然科学、学際・総合領域にわたるそれぞれのリソースを最大限活用した教育プログラムを実践してきた。例えば、地域実習等を通して、現地の人々に共感しつつ課題を発見し、柔軟に対応する力を身につけることを目指すカリキュラム等、時代のニーズにも合致したユニークな取り組みが行われている。このように、各学部・研究科がこれまで蓄積してきた知見やノウハウを駆使し、更に充実した教育を展開することで、本学はこれからも社会で活躍するサーバント・リーダーを育成していく。

③ 人と地域社会と本学をつなぐ教育の展開

広く大学においては、建学の精神にもとづく教育研究活動を推進するとともに、そこから得られた成果を通じて社会や地域に貢献することが求められている。これらの要請に応えるべく、本学院においてもスクール・モットーに「地の塩、世の光」を掲げ、地球公共精神のもと社会に対する責任を進んで果たす人材の育成に努めてきた。今後は、シビック・エンゲージメントセンターやリカレント教育センターの運用を視野に入れて、これま

での取組の更なる発展を目指し、以下について取り組んでいく。

１つは、社会奉仕と学術的研究を融合させた「サービス・ラーニング」の推進である。地域社会のニーズを踏まえ、青山スタンダード科目における「サービス・ラーニング科目」の質的・量的拡充を図るとともに、専門科目における導入も試みていく。更に、ボランティア活動の教育的側面と実践的側面について、より多くの学生の理解・参加を促し、更に中等部・高等部との連携強化に向けた取組を進める。

次に、教員・学生・社会人等による多様な思考や経験知を創出するための「リカレント教育」を充実させる。すでに本学学生向けに提供している教育プログラムに加え、独自の社会人教育プログラムを開発しそれらを広く社会に開放することにより、高度な学び直しの場としての環境整備を推進する。

最後に、継続して学内にある萌芽的実践をくみ上げ、多様な人が集う知的交流拠点としての活動や他大学、企業、地方自治体との連携促進に取り組むことのできる体制を整備し、人と地域社会と本学をつなぐ教育の拡大を目指していく。

④ 地球規模の視野に立った教育の実践

次代を牽引する人材を育成するために、キャンパス内外での国際色豊かな学びを充実させる。

第一に、各学部・研究科がそれぞれに特色ある国際教育を展開できるような支援体制を整備する。国際教育が本学のアイデンティティの一つであることを再認識し、各学部・研究科がそれぞれに国際教育を位置づけ、それをカリキュラムやプログラムとして具現化できるような支援体制を作る。また、それらを可視化し、国際教育の全学展開を図る。

第二に、キャンパスの国際化を推進するために、日常的に海外留学生と日本人学生が学修や生活を共にする環境を作る。まず IPJS（International Program for Japan Studies）を中心に、交換留学生に対して本学が提供する学びをプログラム化し、留学生数を拡大する。また、英語講義科目の拡大、オンライン教育を含めた海外教育機関との連携、入試制度の見直し、海外拠点の実質的な運用を行い、外国籍の学生比率を高める。生活の面では、国際学生寮の見直し、チャットルームの質的転換、留学生のボランティア活動や学生活動への参加促進を行う。

第三に、海外留学の促進に努める。海外大学と学事暦を合わせた留学制度の推進等、意欲ある学生が海外で学ぶ機会をより多く得られるよう、制度の整備に努める。

⑤ 学生の主体的な学びを支える IR の推進

学生が主体的に学ぶことのできる環境を整備するためには、一人ひとりの学生が大学での学びを通して得た自らの学びの成果（学修成果）や、本学が正課を通じてディプロマポリシーに定めた資質や能力を備えた学生を育成できていること（教育成果）に関する情報を把握、可視化することが必要である。これらを実現するために、学内にあるさまざま

なデータを円滑に収集し、的確に分析を行うための IR（Institutional research）を実現する体制を構築する。IR の推進及びそこで得られた分析結果をもとに全学的な方針を確立させることで、個々の学生の学びを支えるための大学全体の教育の活性化を実現する。すなわち、各学部等のカリキュラムの見直しや充実を図るとともに、個々の授業科目においても授業形態や方法の見直しを進めることで、学生の主体的な学びに資する教育改善に繋げていく。

(3) 基盤整備　「研究教育を支えるプラットフォームの確立」

本学は、卓越した研究力とそれに裏打ちされた教育力によって、2028 年以降も継続的に成長を続ける。そこで研究力とそれに裏打ちされた教育力を支えるプラットフォームの確立を長期的な目標とする。プラットフォームを構成する要素は、①人的資源の活用、②安定的な収支構造、③施設環境整備・教育研究環境の充実の 3 点とする。これら 3 要素が、環境の変化に適切で柔軟に呼応できるようにする必要がある。また、個々の活動が大学の価値を高めるような戦略的な広報に一層注力する。

① 人材育成の活性化と組織力の強化

学生は教室やキャンパス等の物理的な環境のみならず、研究や教育の場における学生同士、また、教職員との直接的な触れ合いの中で人間的に成長することができる。そのためには、学生が成長を実感できる学校づくりの観点から、組織間の有機的な連携が必要不可欠となる。そこで、本学の FD・SD 体制を充実させることで、教職員の能力を最大限引き出せるような体制を整備し、大学における組織力の強化に繋げていく。

また、中長期計画そのものの実行における様々な取り組みを推進するための体制整備を行う。特に、それぞれを所管する事務部署とその人員が適正に配置されること、またそれらが計画的に行われることについて、正しく検証される体制としていく。

② 収支構造の見直し

財務構造については、大学を取り巻く環境の変化に弾力的に対応できる体質に転換させていく必要がある。そのために、予算編成時のような今後 1 年間を対象にするのではなく、学長方針（中長期計画実行にむけて）及び AOYAMA VISION の中で単年度では実現困難な計画について、目標とする指標（KPI）と関連させて説明を行い、そして実現に繋げていく戦略的な中期財政計画を立てることで財務構造の再構築を図っていく。

収入構造については、世界レベルでの学術研究力とそれに裏付けられた教育力によって、学費学納金、補助金、寄付金、外部資金等からのサステナビリティのある収入の確保に努める。

一方、支出構造については、優先課題を確実に実行できる仕組みを構築するために、適切なランニングコストの積算結果に基づく維持管理コストを検討するなど、中長期的な

視点を取り入れた予算編成への転換を図っていく。

③ 施設整備・教育研究環境の充実

2キャンパス体制の着実な維持と、そのいずれもが教育研究に根差した発展を主眼において大学全体の整備を行う。

現状における施設整備・教育研究環境維持については、経済性・効率性・有効性の観点を加味した各キャンパスの整備計画、長期的な設備更新計画、長期修繕計画を検討する。特に、大規模災害や新感染症等の災厄の発生時においても事業継続が可能なよう慎重に検討する。また、建物、施設、機器設備、IT 基盤等の維持管理コストの低減をめざした改修計画を検討する。更に長期的な設備更新や長期修繕に伴う支出増が特定の年度に集中することがないよう、長期的な視点に立った計画に基づくマネジメント体制による取り組みを進める。

新たな施設整備・教育研究環境の展開については、教育研究の基盤となる「新図書館棟」の建築を着実に進めるとともに、正課及び課外活動を充実させるために少人数授業のための教室の整備、記念館兼大学体育館の建て替えや自校史研究所の研究成果を発信する機能のひとつとして本学独自の博物館相当施設の設置に向けて取り組む。

④ 戦略的な広報の強化

地域社会、国際社会、内外の行政組織・諸団体、企業及び他大学等の学外諸機関との連携協力により、自らの教育研究活動を展開し、現代的な課題及びニーズに関わる諸事業の実施を通して、広く社会に貢献する大学でありたい。そこで社会連携の深耕を念頭に大学内の取り組みに関する情報の、単なる公開ではない意図を持った戦略広報への転換を図る。そのために、学内情報の収集・共有・蓄積方法を効率化し、訴求媒体を見直して、様々なステークホルダーに本学の価値を効果的に伝える仕組みを構築する。

Ⅱ-2. 青山学院女子短期大学

《青山学院女子短期大学の教育理念》

女子短期大学は、青山学院のキリスト教の信仰にもとづき、
「女子小学校」から「青山女学院」を経て
現在に至る本学院の女子教育の伝統を継承し、
女子の高等教育に専念する。

本学は、愛と奉仕に生き、
社会のあらゆる局面で積極的な貢献をなし得る覚醒した女性の育成を目指し、

現実に即した有用な専門の学芸のみならず、
全人的で世界的な視野に立つ高度な教養教育を授ける。

《青山学院女子短期大学の中期計画》

1．中期計画の期間

青山学院理事会は 2017 年 7 月 20 日に女子短期大学の 2019 年度以降の学生募集停止を決定し、これにしたがい女子短期大学は 2019 年度より学生募集を停止している。現在、在学する正規の現代教養学科生は 2020 年 3 月に、子ども学科生は 2021 年 3 月に卒業する。これらの学生の進学先として 1 年制の現代教養専攻と子ども学専攻の専攻科を従来同様、用意しているが、これらに進学した学生が修了するのは、現代教養学専攻生は 2021 年 3 月、子ども学専攻生は 2022 年 3 月になる。この 2022 年 3 月をもって女子短期大学は閉学する予定である。ただし休学や留年により学生が在籍した場合、閉学時期は遅れることになる。現在、卒業や修了時期の遅れそうな学生に対しては、連絡を密にして、また必修科目については再履修科目を設けるなどの対応を行い、2021 年度限りの閉学を目指している。ただし様々な事情や理由によりこの時点を超えて学生が在籍した場合、建学の精神、青山学院の教育方針、青山学院女子短期大学の教育理念に基づき、当該学生が卒業あるいは修了するまで教育にあたる。この中期計画は 2021 年度までは確実であるが、その後は学生が在籍したらとの仮定のもとで記している。

2．SDGs への取り組み

青山学院は 2020 年から 2024 年まで AOYAMA VISION として SDGs（持続可能な開発目標）を意識したサーバント・リーダーの育成を掲げることとなった。本学でも SDGs に積極的に取り組むことにする。2019 年 4 月に実施された SDGs の取り組みに関するアンケートでは、女子短期大学では 17 の国際目標のうち、「5．ジェンダー平等を実現しよう」「10．人や国の不平等をなくそう」「4．質の高い教育をみんなに」「16．平和と公正をすべての人に」を意識した取り組みが多くなされていることが明らかとなった。特に「5．ジェンダー平等を実現しよう」との取り組みが多く実施されているとの結果になったのは、青山学院の中では女子短期大学のみで、本学の授業や教育、課外活動の方向性の特徴と言えよう。このアンケート結果はすでに 2019 年 5 月の教授会で報告され、学院全体で SDGs に積極的に取り組むことは、11 月の教授会で共有されているところであるが、より一層、女子短期大学全体で SDGs への意識を高めていく。

3．スクーンメーカー記念ジェンダー研究センター（設置予定）開設準備

AOYAMA VISION 2014-2024 では大学の Action の一つとして「女子短期大学の伝統を継承したジェンダー研究所創設」を宣言している。これは女子短期大学総合文化研究所内に 2020

年度に設立されるジェンダー研究所を、2021 年度に大学に移設することで達成される予定である。2019 年 11 月の大学学部長会でこの移設が承認され、12 月の理事会でも承認された。2020 年度に女子短期大学ではこの母体となるジェンダー研究所を発足させ、様々な活動を行い、移設のための準備を行う。この準備には同研究所の運営のみならず、移設後の大学附置スクーンメーカー記念ジェンダー研究センター（設置予定）の規則制定への協力、同センターの運営資金の財源確保への協力も含む。女子短期大学総合文化研究所では設置期間、目的、組織、運営を記した「ジェンダー研究所の設置について」に基づき、2020 年度の活動を実施する。

4. 総合文化研究所プロジェクトの完了

本学の学生募集停止に伴い、2020 年度限りで、総合文化研究所を閉所する。2020 年度は最後のプロジェクト「大学におけるジェンダー教育と男女共生社会」を遂行し、その研究成果は 2021 年度に刊行する『総合文化研究所年報』最終号（第 29 号）に発表する。同プロジェクト企画として、青山学院における女子教育の歴史を振り返る女子短期大学 70 周年記念ギャラリー展 Vol.3 と Vol.4 を 2020 年度に開催する。

5. 教育の継続

正規学生が在籍する 2021 年度まで、ボランティア活動、学院内の設置学校間連携、地域・社会・他大学連携、生涯教育プログラム等を継続して実施する。2017 年度に受審した一般財団法人短期大学基準協会の認証評価で、向上・充実のための課題として、「教育の向上・充実のための PDCA サイクルについては学科・専攻課程ごとに書式や手法が異なっており、全体で統一したガイドラインの策定が望まれる」、「成績評価の方法に出席点を記載している科目など、シラバスには内容や記載の不備が散見されるため、作成に当たっては組織的なチェック体制が望まれる」との指摘を受けた。前者については、中期計画の始期となる 2020 年度は現代教養学科の専攻科の正規学生の最終年度であるため、改善は求めず、学生が修業年限で修了できるように尽力する。2020 年度の在籍者の多くは子ども学科あるいは子ども学専攻の学生であり、子ども学科の PDCA サイクルが同学科生・専攻生に用いられる。後者についてはすでに各科目担当者がシラバス原稿を提出した後、学科・専攻課程の主任と教務委員がチェックする体制をとり、不備が生じないようにしている。

6. 青山学院女子短期大学記念基金の設置

女子短期大学の伝統を継承したスクーンメーカー記念ジェンダー研究センター（設置予定）の運営及び青山学院に学ぶ女子学生の教育支援等のため、青山学院女子短期大学記念基金を設置する。

7. 女子短期大学の取り組みの発展

女子短期大学の取り組みである、ボランティア活動、スタディツアー、共生社会に向けた実践教育等を、他の設置学校の取り組みへ融合・発展させる。

Ⅱ-3. 青山学院高等部

《青山学院高中部の教育理念》

本校は、青山学院教育方針にもとづいて、
ひとりひとりの生徒の人格を育み、
その自己実現を支える。

また、与えられた自分の力を他者のためにも用い、
隣人と共に生きることを喜び、
平和な社会に貢献する人間の育成を目指す。

《青山学院高等部の教育目標》

1. 礼拝と聖書の学びを通して、真実を求める心を培い、神や人生について深く考え、
人を愛し人に奉仕する人間の育成に努める。

2. 教科の学習を通して、総合的判断力・洞察力を持ち、
自分の人生の進路を切り拓く力をもつ人間の育成に努める。

3. 学校の諸活動を通して、集団の中で自分の果たすべき役割を知り、
それを実行できる人間の育成に努める。

4. 国際的な視野に立って将来の社会に責任を負うことのできる人間の育成に努める。

《青山学院高等部の中長期計画》

高等部はこれからも学院の建学の精神に基づき、4 つの教育の柱①愛と奉仕の精神を育むキリスト教教育、②思考力、表現力を育む教科教育、③他者と共に生きることを学ぶ共生教育、④グローバルな視野と社会への貢献を学ぶグローバル教育を中心に、世界平和を目指す全人教育を目指す。

1. 教育改善

高等部ではこれまでも礼拝、授業、行事、課外活動を通して全人教育を行ってきた。授業でも大学入試のための学習ではなく、主体的ないわゆるアクティブ・ラーニングを様々な授業で行ってきたが、全体的にみると、受け身の要素も多々あった。これからは、授業を筆頭に、より一層教育改善に力を注ぎ、より生徒たちが深い学びを体験できるようなカリキュラム・マネジメントを行っていく。

(1)探究学習の本格化

その第一の手立てとしては、探究的な学びの推進を図る。ここで言う探究学習は、①課題設定→②情報収集→③分析→④振り返り/気づき→表現というプロセスを一つの形とし、生徒が主体的・対話的・協働的な学びをしながら、学びを深めるシステムを確立したい。これからは教師の役割を、知識の伝達(ナレッジ・ギバー) から、生徒が考えるプロセスを助ける(ファシリテーター)とする考えも促進し、Teaching →Learning (教員も生徒も互いに探究者として学ぶ)ということも意識したい。そして、以下の教育活動を段階的に探究的な学びへと推進していきたい。

①平和共生論文の執筆活動(平和共生ログブック *からの継続的な学び)の充実

論文の書き方から、課題の設定、情報収集、論理的な思考、論文執筆へと様々な段階でサポート体制を充実させ、それぞれの生徒が 6000 字以上の論文を完成させる。

＊)様々な教科を横断した総合的な平和・共生学習の記録ノート

②2020 年度より探究的修学旅行へ

事前学習から、現地でのインタビュー、新聞作成を通して行う。

③グローバル教育の充実

現在高等部にあるフィリピンプログラム等の様々な海外プログラムや SGH からの発展プログラム、また交換留学制度を他の教育活動と有機的に統合するなどして、グローバルな視野を養成する。

④成果報告会のような発表会

経験したものを互いに発表によって共有し、発表能力の向上や、学びを波及させていく。

⑤授業

講義形式を少なくし、より主体的・対話的・協働的な学びへ。教科横断型授業の可能性。

⑥クラブ活動・学問入門講座等その他の諸活動

(2)探究学習実践に向けて

①ICT や反転学習の利活用により、時間の創出、授業サプリ、他教科とのバランス

②評価法の見直し、改善 試験の点数だけによらない評価

2. 働き方改革

教育改善のためには働き方改革が不可欠である。ICT 機器の導入による効率化、担任業務軽減、教員の増員、クラブ活動や校外活動等における外部への業務委託等を行いながら、教員が心

身の健康と余裕を持てるような環境を作っていく。

3. 教育環境の充実

これらの教育活動をしていくためには、教育環境の充実も重要である。ICT 環境の充実・強化は引き続き優先項目となる。また先送りとなっていたパイプオルガンの導入や追分寮の再開発も進めたい。

Ⅱ-4. 青山学院中等部

《青山学院高中部の教育理念》

本校は、青山学院教育方針にもとづいて、
ひとりひとりの生徒の人格を育み、
その自己実現を支える。

また、与えられた自分の力を他者のためにも用い、
隣人と共に生きることを喜び、
平和な社会に貢献する人間の育成を目指す。

《青山学院中等部の教育目標》

1. 礼拝と聖書の学びを通して、神をおそれ人を大切にする心を育てる。

2. 基礎学力をしっかり身につけさせると同時に、
個性を尊重してひとりひとりの可能性を引き出し、自主性を育てる。

3. 学校生活の諸活動を通して、知性を感性と体力を育てる。

4. 内外の奉仕活動を通して、互いを思いやる気持ちを育てる。

《青山学院中等部の中長期計画》

中等部の中期目標は「3 つの C を目指す －Communication Collaboration Creativity－」である。これからの社会は、加速的に AI 等の技術が生活に浸透し、持続可能な開発・成長が求められる。グローバルな Society5.0 の未来を生きる生徒たちが学校で何を学ぶべきか。中等部では一貫校のメリットを最大限に活かし、Communication（双方向の伝達）、

Collaboration（協力)、Creativity（創造力)、この 3 つの力をつけることで、新しい時代を生きぬく「生きる力」を育てることを目標とする。

1．教科教育の充実

2019 年に新校舎の建て替え工事が終了し、教科教育の充実を目指す、ICT 環境の整った教科センター型の校舎が完成した。今後は知識伝達を中心とした授業から、生徒たちが主体的、対話的、深い学びにつながる形態の授業にシフトしていく。なお、現在貸与式のタブレット PC の利用は、一人一台の導入を初等部、高等部と連携しながら検討していく。

また、3 年生対象に行っている各方面で活躍する卒業生による講演会は、生涯教育の観点に立ったキャリア教育であり、生徒たちの学習に対するモチベーションアップにつながっている。より早い時期に、より多くの先輩の話を聞きたいという声に答え、緑窓会や後援会の協力を得ながら、人選・企画等を行っていく。

2．新校舎・新礼拝堂の活用

新礼拝堂での毎日の礼拝は、生徒たちにとって心のオアシスであり、自らを見つめ、生きる意味を考える時間でもある。この礼拝を通して、多様性をよしとし、「地の塩、世の光」として生きようとする心を育てたい。また、パイプオルガンやハンドベルの演奏会等は卒業生、保護者、近隣の住民に中等部の教育を理解していただく貴重な機会となっている。

渋谷･表参道という恵まれた立地条件を活かし、新校舎･新礼拝堂を更に多くの方々に知っていただく機会を増やすために、校舎の新たな活用方法を探る。

3．新しい海外プログラムの実施

現在中等部独自で行っている海外プログラムはオーストラリア・ホームステイ（2001 年～Immanuel Lutheran College)と韓国訪問(2002 年～梨花女子大付属中学校　ただし隔年)である。この 2 校との交流は、生徒たちにとって異文化理解・異文化学習へのよい動機づけにもなっている。今後、更にその機会を増やすため、新しい海外プログラムを検討していく。2019 年度 3 月には北京訪問プログラム（北京大学附属中学、北京市建華実験学校）を計画している。

Ⅱ-5.　青山学院初等部

《青山学院初等部の教育理念》

青山学院初等部は、「青山学院教育方針」にもとづいて、
神から与えられた賜物を活かし、感謝の心をもって祈り、
神と人に仕える人間を育てる。

5 つのおやくそく

1. しんせつにします
2. しょうじきにします
3. れいぎただしくします
4. よくかんがえてします
5. じぶんのことはじぶんでします

《青山学院初等部の中長期計画》

1. ICT 教育の推進

子どもたちが授業等での表現の幅を広げ、お互いに学び合い、自ら学ぶという学習意欲を向上させ、更には情報活用能力を身につけるために、ICT 教育の推進を行っていく。そのために、家庭との連携を考え Own Device 化に向けての準備を進めるとともに、教員の技術の向上や専門教員の配置強化、外部機関とのコラボ授業（プログラミング学習等）に取り組んでいく。

2. グローバル教育の推進

語学教育だけでなく、長期休みを利用した海外でのプログラム（ホームステイ等）やインターナショナル・スクールとの相互グローカル・プログラム、海外の学校との相互授業（Skype 等を利用した授業）等の実施、教員においてはプログラムの引率や保護者の多国籍化等に対応するため、教員の語学研修にも力を入れ、初等部全体としてグローバル化の推進を行っていく。

3. 体験型本物教育の継続

6 年間の宿泊行事を積み重ねることで身につく力を精査するとともに、アクティブ・ラーニング等の体験型本物教育を継続し、初等部教育の目指す「感じ・考え・学習する」スタイルをこれからも実践していく。

4. 総合活動等を通してのサーバント・リーダー育成

総合活動（宗教や環境など 15 分野のプロジェクト活動）等を通して、日常の初等部教育ですでに SDGs に取り組んでいるものを精査し、2030 年に向けて「自分のこととして」とらえることで、青山学院の目指す人物像「サーバント・リーダー」としての意識を高めて、社会に貢献できる人材を育てる。

5．食育の充実

現在の給食を中心とする食育の充実のために、食事に関する出版物の発行や給食現業職員のスキルアップのための施策を行っていき、初等部での食文化を確立する。

Ⅱ-6.　青山学院幼稚園

《青山学院幼稚園の教育（保育）理念》

青山学院幼稚園は、青山学院教育方針にもとづき、豊かな自然の中で園児がいろいろな人と共に生活することにより、神様の恵みと守りを感じ、祈りと感謝と喜びの生活が実現できる保育を目指すものである。

《青山学院幼稚園の保育目標》

1．神様やまわりの人々に愛される体験の中で、祈りのうちに生活する。
2．自然の恵みの中で生活し、神様の存在を身近に感じ、恵として与えられる環境を大切にする。
3．感謝と喜びのうちに生活し、まわりの人々に対する信頼感・思いやりの心をもつ。
4．意欲をもって生活し、よく聴く、よく観る、よく考える。
5．それぞれに与えられた力を十分に表し、お互いをかけがえのない存在として認め合う。

《青山学院幼稚園の中長期計画》

1．キリスト教保育を通した、神と人とに仕える人間形成

1937 年に開設された青山学院緑岡幼稚園は、キリスト教的人格形成のために幼児教育の重要性を説いた阿部義宗院長に賛同した米山梅吉・米山春夫妻が全額を寄付したことによって始まった。子どもたちが、神様に愛されていることを喜び、与えられた賜物・才能に感謝し、より良く成長することを願い祈ることで、愛と奉仕の精神を身に付けるためにキリスト教保育を行う。

2．遊びを通した非認知能力の養成

幼稚園において子どもたちは、日々「遊び」を中心とした生活を送っている。遊びの中で自分の好きなことを見つけて繰り返し楽しみ、探求し、発見し、時に葛藤し、失敗し、試行錯誤し、達成感を得、また次への意欲を得ていく。また、遊びの中で友だちと出会い、楽し

い思いを共有し、相談し、協力し合う経験を重ねる。時には思いがぶつかり合うこともあるが、保育者の助けを得ながら、互いの思いを知り、そこからどうやって折り合いをつけていこうかと、道を見つけ出していく。このように遊びを通して子どもたちの中に、生きるために必要な力を養う。

3. 質の良い保育を可能とする人的環境の保障

質の良い保育を実現するには、人的な環境が最も大切だと考え、保育者の研修、研究を更に充実していく。そして、働き方改革を念頭に置いて、保育者のワークライフバランスを大切にするための施策を推進する。

4. 自然界の循環を感じる園舎建設・園庭づくり

幼稚園は物理的な環境も大変に重要であるので、2024 年の完成を目指し新園舎建築に向けて基本構想を描き始めている。現在の園舎は園庭を大木に囲まれ、季節ごとに実のなる木々を有し、天窓からは日の光が差し込み、園庭には毎年蛙が卵を産みに来る池がある。新園舎建築においても日の光や風の流れ、四季の移り変わり、自然界の循環等を感じられる環境を大切にする。

5. 青山学院緑岡幼稚園同窓会、青山学院幼稚園同窓会〈いとすぎの会〉との連携強化

青山学院大学同窓祭や幼稚園周年記念、各期同窓会諸行事を、同窓会執行役員との連携をより密にして協力・支援体制の強化を目指す。

Ⅱ-7. 法人

《人事に関する中長期計画》

1. サーバント・リーダーとしての職員の育成

AOYAMA VISION で掲げている「すべての人と社会のために未来を拓くサーバント・リーダーを育成する総合学園」として、青山学院が輩出すべき人材「サーバント・リーダー」の育成に向け、職員自らが「サーバント・リーダーであれ」という意識を持ち、資質を身につけることが重要である。また、これからの学院の国際化を支えるべくグローバル人材の育成も急務である。それには、まず、採用段階から、青山学院の将来を担うサーバント・リーダーたる資質と語学力を備えたグローバル人材の獲得を目指す。就任後は「サーバント・リーダー育成研修プログラム」や日々の業務、特別礼拝の参加等を通じて、常に、彼らに自然とサーバント・リーダーを意識させるとともに、学院全体の国際化に貢献できる人材を育成するために、多様な言語の検定試験等の自己研鑽補助、語学研修、国内外の大学等や外部機関への派遣出向研修、グローバル化セミナー実施等の能力開発支援制度の更なる充実を図る。

2. 業務内容の専門化・多様化に応じた人材配置

無期の専任事務職員を総合職と一般職に分けたことによって、業務内容の専門化及び多様化への適切な対応が可能になり、役割及び責任をより明確にできる。常に、業務改善及び業務の棚卸しを行い、スクラップすべきものはスクラップした上で、業務をその内容、質及び重要度に区分する。その区分された業務ごとに、当該部署において、その役割に応じて、無期の専任事務職員の総合職と一般職、加えて有期の事務職員、更に派遣職員、パートタイム職員等の人的資源を適正に配置する。これらの適正配置により、今後更に不定期に増大かつ複雑化する業務に対し、最適なコストパフォーマンスとなるよう考慮して対応することによって、人事面で経営目標の達成に貢献する。

3. 人材育成に主眼を置く人事制度の推進

人事考課制度・目標管理制度を含む人事制度においては、職員一人ひとりの能力を最大限に高め、意欲をもって仕事に取組み、やりがいと満足感をもって業務を遂行し、教職協働の担い手として学院の発展に貢献する人材を育てる、という基本的な考え方を改めて確認し、今後も目的がぶれることのないよう推進していく。そして、職員の幸せと成長が学院の発展に結びつくような Win-Win の関係を築くことを、常に念頭に置いた人事制度を実施していく。

4. SDGs への取り組み

SDGs（持続可能な開発目標）としては、既に育児・介護については法定を上回る制度を設けているが、今後もライフステージに合わせた働きやすい職場環境づくりに努める。また、性別、年齢、国籍、障がいの有無といった個人の属性にかかわりなく、多様な人材の能力や発想、価値観を融合することで、組織の活性化を図るとともに、働き方の多様化にも対応していく。

《施設に関する中長期計画》

1. キャンパス再開発計画

2016 年にキャンパス再開発計画策定プロジェクトの答申において、第一順位として位置付けられた新図書館の計画を推し進めている。既存の建物は竣工後 43 年が経過し、図書館の諸機能の低下・閲覧席の不足・書架の狭隘化等により、現在求められている学習スタイルに対応するサービスが提供できない状況であるため、新図書館は「研究図書館」としての機能を実現したうえで、「学習図書館」としての機能を拡充させ「学生が学び、育つ図書館」を目指している。場所は 4・5・6 号館及びプールの跡地に計画、2018 年から設計を開始しており、2020 年後期から既存建物の解体をしたうえで、2021 年から新たな建物の建設を開始、2024 年 4 月から運用を開始する予定で計画を進める。

また、大学・女子短期大学以外のエリアにおいては、2003 年から初等部・高等部・中等部の校舎建て替え及びグラウンドの整備等を順次行ってきており、幼稚園は最後に残ったエリアとなる。幼稚園の園舎は竣工後 58 年が経過しており、建物の老朽化も見受けられ、園庭も狭隘な状態であるため、新たに幼稚園エリアの再開発を目指し、2020 年から基本構想の検討を開始、新たな建物の建設及びグラウンドの整備を、2025 年目標に計画を進める。

2. 長期修繕計画

建物は竣工した直後から劣化が始まる。少しでも建物の劣化を抑えながら維持管理するためには長期修繕計画を立て、計画に従って修繕を行っていく必要がある。長期修繕計画には建物を構成する部材や設備機器だけではなく、緊急性、安心・安全、法的に整備が必要なもの等を考慮したうえで、長期修繕計画を作成する必要があり、その長期修繕計画に則り、毎年修繕・更新を実施、実施後に再度長期修繕計画の見直しを行っており、今後も継続して検討していく。

3. 大規模天井改修計画

大規模天井改修については、2014 年の建築基準法施行令等の改正に伴い、大規模な吊り天井等の落下防止対策を講じる必要が生じた。そのため、2015 年より順次対策を進めており、今後も学生・生徒・児童・園児・教職員及び関係者の安心・安全のために大規模天井の改修を推進する。

《財務に関する中長期計画》

少子化の影響による学校間競争の激化や、「働き方改革」に対応した人件費、業務委託費等の上昇、教育研究内容の高度化に対応した教育研究経費の上昇等を勘案して、引当資産の積み上げや AOYAMA VISION 計画等の徹底を図る。また、学院全体の財務構造、収支構造を見直し、教育研究や施設設備に先行的に資金を投入できる財務的体制と財務的余力を持つべく努める。

1. 財源確保

①予算策定制度の工夫や支出の見直しを通じて効果的かつ効率的な財務体質を図りつつ、教育研究機関としての社会的使命を果たす。

②少子高齢化に対応しつつ多方面にわたる収入拡大を工夫する。

③補助金について関連情報を積極的に収集し、各設置学校との連携により、申請要件を充たす施策を講じながら、収入増加に取り組むほか、産学連携にも力を入れ、受託事業収入等の外部資金や競争的資金の獲得に努める。

④2018 年度に新経営宣言の柱の一つとして発足した学院のエンダウメントである「万代基金」の増強を学院内外で働きかける。教育研究及び施設設備の充実（AOYAMA VISION）並びに奨学金の給付に使用する「消費型」の寄付と、第 3 号基本金を拡大すべく「貯蓄型」の基金への寄付との両面で財源の確保を図る。

⑤中長期的な分散投資の観点から、安全かつ効率的な外部委託によるポートフォリオ・マネージメントを通じて資金を運用し、受取利息配当金収入を確保する。

2. 支出の見直しと重点配分

①「各設置学校独自の教育研究を目的とした中長期的視点からの先行投資」「グローバル化の推進」「学校間競争力の確保」「AOYAMA VISION の推進」等の重点項目については、必要な予算と、廃止ないし減額する予算の選別を行い、財源を捻出し、教育研究力の更なる向上に向けての財務的支援に努める。

②キャンパス再開発や、老朽化した設備の取替、建築基準法施行令等の改正により対象となった特定天井の改修（耐震化）等を計画的に実施しつつ、魅力ある、安全・安心なキャンパスのための予算配分を継続していく。

3. その他：財政基盤の維持・強化

①キャンパス再開発、計画的修繕、システム更新のための積立（引当資産への繰入）を着実に行い、各計画の実施を財政面から支える。

②資金収支の中長期見通しを活用しつつ、女子短期大学の募集停止等で変化を迎えた学院財政の基盤を維持し、恩給会計への拠出や借入金の返済による負担が減少する時期を機に、基盤強化に転じるべく施策を推進していく。