

慶應義塾 2022年度 事業計画

- 目次 -

慶應義塾アクションプラン	1
はじめに／事業計画の構成	2
I 教育	3
II 研究	6
III 医療	7
IV 産学連携	8
V 社会貢献	9
VI 協生環境推進	10
VII 経営・運営基盤	11
VIII 主な投資計画	14

慶應義塾アクションプラン 2021-2025 策定方針について

◆ 基本概念

未来の先導者、グローバルシチズンとしての理想の追求

◆ 5つの柱（アクションプラン策定の指針）：学問による以下の追求

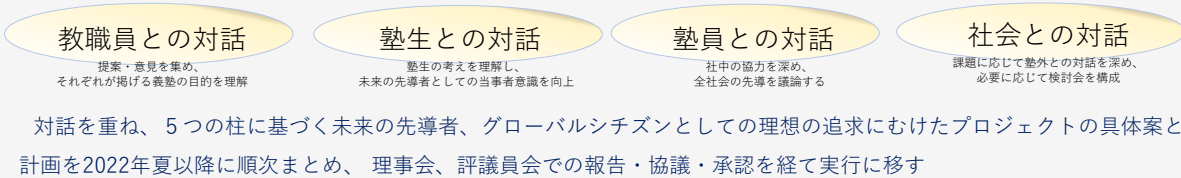
1. 民主主義と社会平和の健全な発展	4. 科学技術の革新と自然環境の保全
2. 協生社会の実現と経済社会の維持	5. 医療・データサイエンスの新展開による健康で幸福な人生の達成
3. 持続可能な社会の構築と生活の質の向上	

5つを柱として10年後（2031年）、30年後（2051年）、50年後（2071年）の社会のあり方に対する教職員と塾生の当事者意識を徹底的に高め、未来先導に集中できる環境を整える

◆ 環境を整えていくための留意事項

1. 運営基盤の整備 <ul style="list-style-type: none">財務基盤の強化法務管理の整備と対応力の充実協生環境推進の強化（公正かつ包摂的な教育・研究・医療環境の整備）キャンパス整備計画の策定デジタル化の推進	2. 研究・教育方針の明確化 <ul style="list-style-type: none">教員の学者としてのキャリア形成と国際貢献力の強化未来の先導者としての塾生の教育の充実	3. 先鋭的研究の創出 <ul style="list-style-type: none">研究者と塾生が大胆につながり、世界が参照する新しい総合知の創成	<ul style="list-style-type: none">独立の気力、自由・活潑な精神歴史意識、社会的責任感、価値判断する資質の涵養表現力・言語力・共感性・演説力（学問・教養に基づく先導性と説得力）技術力（AI・プログラミング・データ解析力等）グローバルな対話力、協生力、多様性包摂力社会実装力、ビジネスマインド、起業家精神
---	---	--	--

◆ アクションプランの具体化（プロジェクト化）に向けて

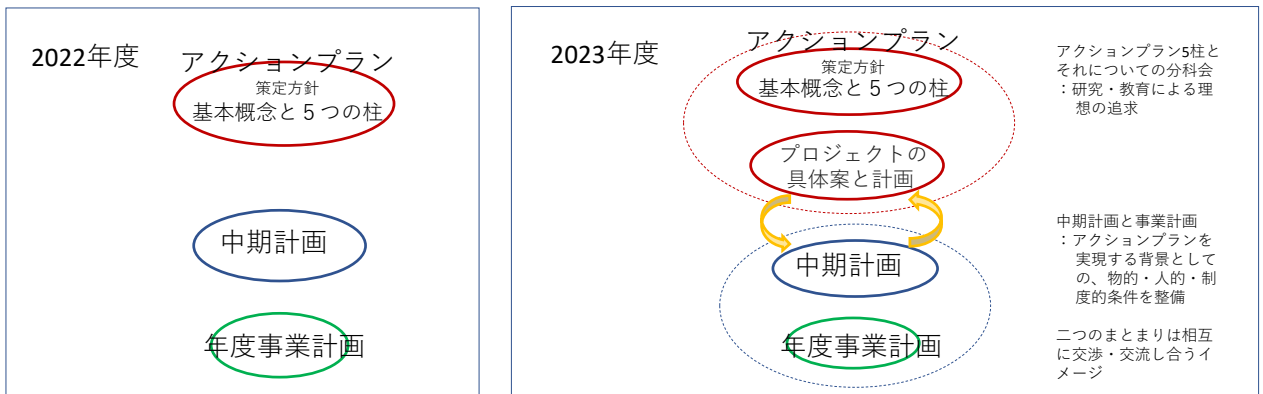


アクションプランと事業計画について（関係性）

・ 2022年度 中期計画（2021年9月-11月頃策定）

アクションプランの「基本概念」「5つの柱」「留意事項」を念頭に検討

・ 2023年度 中期計画とアクションプランの「プロジェクトの具体案と計画」の関係性・位置づけ



はじめに

年度事業計画では、中期計画2022-2026に基づき本年度に実施すべき課題(実施項目)を掲げています。実施項目は、中期計画の大・中カテゴリごとに掲載しております。

また、ここに掲載していませんが、各部門の個別事情に応じて、より詳細な実施項目を各部門で立てています。それらを含め、すべての実施項目は本計画・中期計画の着実な実行に資するよう、自己点検・評価として達成状況を確認・評価してまいります。

凡例

- 2022年度事業計画は、中期計画 2022-2026と同様に、大カテゴリ(Ⅰ教育～Ⅶ経営・運営基盤)、中カテゴリ(1教育の質向上～31社中の継承と発展)から構成されています。
- 中期計画の事業項目に対応する項目には、末尾に(中計①)のように該当項目番号を付しています(「本年度の新たな取組み等」についてのみ)。

(例)2022年度事業計画

1 教育の質向上

全塾的なアセスメント・ポリシーの制定に着手する(中計③)

中期計画 2022-2026

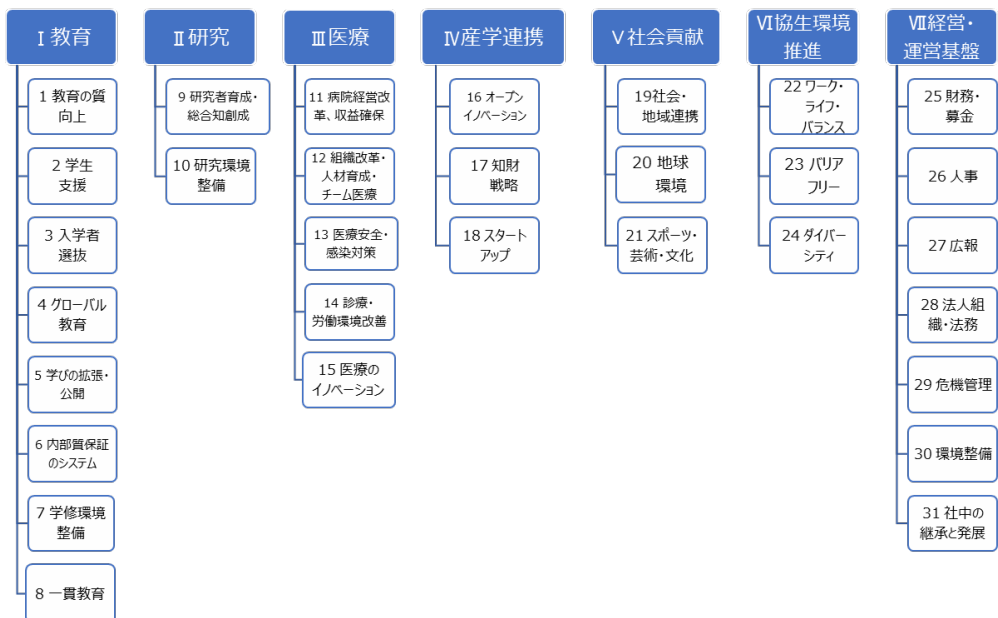
1 教育の質向上

③多様な観点・基準のもとで学習成果・教育効果を定性的・定量的に測定・評価するための全塾的なアセスメント・プランを策定する

事業計画の構成

大カテゴリ

中カテゴリ



SDGsに関連する取組みには、各目標(1～17)のアイコンを付しています。

1 教育の質向上

学部・研究科等を横断したプログラムを継続的に展開し、セキュリティ分野や医療分野をはじめとする人材育成を推進します。また、ITを活用した新たな教育基盤の整備を引き続き行います。

【本年度の新たな取組み等】

- ・ 科目ナンバリングを活用した教育体系全般の総点検を行う (中計②)
- ・ 全塾的なアセスメント・ポリシーの制定に着手する (中計③)

2 学生支援



課外活動を含めた学生生活、奨学金や授業料減免の福利厚生、卒業後を見据えた就職進路の3つの観点を主として支援を実施します。

学生生活では、学生生活におけるリスク啓発や学生相談体制充実に向けた取組みを、福利厚生では経済困窮や大学院生向けの奨学金の充実、就職進路ではガイダンス・説明会等の多様化や個別相談体制の強化拡充への取組みを継続的に実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- ・ 博士課程への進学促進やダイバーシティの実現を目指した奨学制度について、学外支援者の協力を仰ぎつつ新設を検討する (中計①)

3 入学者選抜



社会の変化、とりわけ新学習指導要領に対応するための学部入試改革の検討を継続して行います。また、日本留学フェアやSNS等による英語での情報発信を引き続き取り組みます。

【本年度の新たな取組み等】

- ・ 学部留学生入試における非来日型選考手段の整備と検討を行う (中計②)

4 グローバル教育

海外協定大学・研究施設等との連携・協力の強化とグローバル人材の育成に向けて、奨学金等による支援や留学生受入体制の整備、派遣交換留学制度の見直し、学部・研究科の連携強化等を引き続き取り組みます。

また、「スーパーグローバル大学創成支援事業」や学部・研究科単位での取組みを含む諸施策を継続して実施します。

5 学びの拡張・公開



新たな教育IT基盤への移行と実装を遂行し、オンライン教育プラットフォーム等も有効に活用した取り組みを継続します。

【本年度の新たな取り組み等】

- 通信教育部学習指導室会議の下に、将来構想を検討するタスクフォースを発足（2024年度目標）させるための準備作業を開始する（中計③）
- 通信教育部開設75年（2023年）を迎えるにあたり、記念事業についての検討を開始する（中計③）
- 通信教育課程生（卒論登録生）に電子資料へのリモートアクセスのサービスを提供する（中計③）
- 通信教育課程における科目等履修生制度の国際展開に向け、必要な体制の整備やターゲット設定などの実現に向け、具体的なスケジュールを策定する（中計④）

6 内部質保証のシステム

主に教育および研究を対象とした点検・評価による内部質保証システムの一層の定着にあたり、大学認証評価結果に基づいた、PDCAサイクルの観点を含めたシステムの着実な稼働と、その見直しを推進します。

7 学修環境整備



特に、オンラインを活用した学習の支援や、インフラを含めた環境整備を継続的に実施します。

【本年度の新たな取り組み等】

- オンライン・ハイブリッド授業対応を視野に入れた各教室AV設備を整備する（中計①）
- メディアセンターにおける安全で安心な閲覧環境を整備する（中計①）
- Canvas LMS（ラーニングマネジメントシステム）と図書館システムを連携するLeganto（オンライン・リーディングリスト・システム）による教育支援を行う（中計①）
- SINET6への移行による対外接続用ネットワーク環境の更新を実施する（中計①）

※学術情報ネットワークSINETは、日本全国の大学、研究機関等の学術情報基盤として、国立情報学研究所(NII)が構築、運用している情報通信ネットワーク。

8 一貫教育

独立自尊の精神を体現した将来の先導者を育むために行われて来た各校の取組みを大切にするとともに、これからの時代に求められる資質は何かを引き続き問いながら、新たな取組みも進めていきます。また、各校の教育を支える、教員支援、施設・デジタル環境改善等も進めます。これまで進めて来た少人数教育については、その効果を検証し最適な運用方法を追求します。

【本年度の新たな取組み等】

- 新型コロナウイルスにより中断・縮小した各校の国際交流プログラムの再開、新規プログラムの検討 (中計①)
- 大学AI・高度プログラミングコンソーシアムと連携してのAI・データサイエンス教育の立ち上げと展開 (中計②)
- 周年事業等による新校舎建設計画の推進、新規教育プログラムの開発・展開 (中計④⑥等)

9 研究者育成・総合知創成

総合大学としての特色を活かした分野融合研究の推進や、研究関連情報に関する情報発信の強化、研究倫理・コンプライアンス教育、安全保障輸出管理、研究者育成のための制度整備や体制の充実を継続的に実施します。また、国際的かつ組織的な研究連携を推進します。

【本年度の新たな取り組み等】

- JST「次世代研究者挑戦的研究プログラム」を本格的に展開する（中計①）
- JST「共創の場形成支援プログラム（COI-NEXT）」において産学公の異分野融合研究のためのデータ基盤を構築する（中計①）
- 義塾に国際的研究拠点設置を可能とするために、研究支援体制の国際化などをはじめとする環境基盤整備を進める（中計③）

10 研究環境整備

特に研究データ管理・情報活用の充実に向けて、国際連携の観点も踏まえた諸施策を継続的に実施します。また、研究者の研究時間確保のための支援体制を強化します。

【本年度の新たな取り組み等】

- 研究データ管理基盤と研究データ利活用のための環境を整備する（中計①③）
- 研究者向けの情報リテラシー等、研究支援業務を強化する（中計②）
- グローバルな視点から、オープンサイエンスを推進する一方で、研究インテグリティを確保し、研究データの取り扱いを含む情報セキュリティの向上のための支援体制を強化する（中計②）

11 病院経営改革・収益確保

高度急性期医療の提供体制を強化するとともに、経営改革として、適切な管理・運用体制、人員配置の実現等によるコスト低減に努めます。また、地域医療連携体制の強化や新たな受診者層の開拓を継続的に進めます。

12 組織改革・人材育成・チーム医療



組織改革として、業務・運営の最適化、効率化、業務標準化を継続的に推進し、同時に、働き方改革も促進します。また、専門性と協調性を備えた医療人材の育成を継続的に実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- 病院機能評価受審に向けた部門横断的な業務標準化（中計①②）

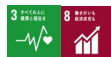
13 医療安全・感染対策

新興感染症への機動的な体制を確保し、患者と職員の安全安心の確保に努めます。また、医療の質の確保と安全対策の強化に向けた取組みを継続的に実施します。全塾的な感染対策機能を強化するため、保健管理センターと大学病院感染制御部の連携をさらに進めます。

【本年度の新たな取組み等】

- メンタルヘルスケアの全塾一体的な体制整備を進める（中計①）

14 診療・労働環境改善



患者サービスの向上、医療提供の効率化、労働環境の改善、だれもが活躍できる職場環境の整備を継続的に実施します。

15 医療のイノベーション

臨床研究中核病院として、日本発の革新的な医薬品・医療機器・再生医療等製品・医療技術の開発に必要な質の高い臨床研究や治験の推進に引き続き注力します。また、予防医療センター拡張移転プロジェクトを推進します。

16 オープンイノベーション



「オープンイノベーション機構の整備事業(2018～2022年度)」をはじめ、オープンイノベーションを活用した産学連携のさらなる推進に向けて、継続的に取り組みます。

【本年度の新たな取り組み等】

- ・ 海外の研究資金プログラム、共同研究、産学連携への取り組みを奨励する (中計①)
- ・ 「民間企業からの研究資金等受入額」60億円/年、大学ランキング4位以内」を目指す施策を検討し、実施する (中計②)

17 知財戦略

大学の総合知の成果を社会に還元することにより、成果のさらなる発展と社会の価値創造の機会を高めると同時に、研究活動のエコシステムによる「知識」と「資金」の好循環を、より充実したものにしていきます。

【本年度の新たな取り組み等】

- ・ 大学の研究成果としての知的財産権の確保・維持管理・活用を図るための組織及び規程等の再整備と運用の強化をはかる (中計①)
- ・ Technology Licensing Organization(TLO)機能を充実させ、大学が保有する知的財産権の技術移転を推進する (中計①)

18 スタートアップ



イノベーションエコシステム、ベンチャーエコシステムの構築に向けて、継続して取り組みます。

【本年度の新たな取り組み等】

- ・ イノベーション推進本部スタートアップ部門の体制と起業活動支援機能を充実させる (中計①)
- ・ 大学発ベンチャーの定義制定やベンチャー育成を加速させる (大学発ベンチャー企業数ランキングで2位を目指す) (中計①)

19 社会・地域連携

各キャンパス等における社会・地域連携の取組みを継続するとともに、これらの情報収集と効果的な発信を行います。

【本年度の新たな取組み等】

- 協定を締結している地域との事業に関する検討・計画立案・実施に向けた推進（中津市、南三陸町、SFC等）（中計①）

20 地球環境

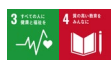


LED照明等低負荷設備への交換等の省エネルギー対策や、外部企業との連携による太陽光発電活用等新たなエネルギー対策の検討を継続して実施します。また、慶應義塾学校林での植林・育林など、SDGs達成に向けた環境教育活動を引き続き推進します。

【本年度の新たな取組み等】

- カーボンニュートラル2030年目標（2013年度比-46%以上）に向けたCO2削減実行プランを検討する（中計①）
- 建設におけるSDGs評価について検討する（中計②）

21 スポーツ・芸術・文化



<スポーツ>

慶應義塾のスポーツの特色を大切に、スポーツを通じた体育会をはじめとする塾生の教育を展開すると共に、塾生・塾員が義塾社中を体感できる場として早慶戦の教育的価値の維持向上に努めます。また、スポーツ医科学に基づく、教育、研究、社会活動を通じて、先導的なスポーツ人材の育成を進めるとともに義塾の社会貢献に寄与します。

【本年度の新たな取組み等】

- 体育会・スポーツ関連の諸研究所が連携して、スポーツ・インテグリティ教育の基礎を確立する（中計①）
- 慶應義塾史展示館における義塾スポーツの特質を示す企画展を開催する（中計①⑤）
- 大学スポーツにおける外傷・障害の発生状況の大規模情報収集システムの確立と要因分析研究に着手する（中計②）
- 体育会各部の早慶戦等の歴史的・現在的な意義づけに取り組み、広報活動の充実をはかる（中計④）

<芸術・文化>

義塾が所蔵する知的資源のアウトリーチを進めるため、展示企画や、義塾文化財データベースの整備・充実および外部美術品データベースへの公開促進への取組みを引き続き実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- 海外大学ミュージアムと連携した国際連携講座開設に向けた準備を行う（中計①）
- 文化・芸術を軸とした学部・研究科横断型授業の開設に向けた準備を行う（中計①）

22 ワーク・ライフ・バランス



育児支援プログラム(KIDS:Keio Infant Daycare Support)や介護支援プログラム(KIND:Keio Intergenerational Nursing & Daycare Support)事業を実施します。また、「女性のからだ支援～Breezeプロジェクト」※を通じたからだのメンテナンス支援に継続して取り組みます。

※協生環境推進室が2021年度から進めている女性のからだ支援プロジェクト

23 バリアフリー



各部門と連携し、障害支援に関わる体制の整備やノウハウの提供、情報共有、啓発活動(eラーニング教材の作成等)に継続して取り組みます。

【本年度の新たな取組み等】

- ・ 障害者支援組織を整備し、ポートフォリオの作成・管理および必要な支援パッケージの整備を進める (中計①)
- ・ 「合理的配慮」についてe-learning教材等を活用して幅広く啓蒙活動を推進する (中計②)

24 ダイバーシティ



ダイバーシティに関する知識や理解を深めるための啓発活動やSOGI(性的指向・性自認)についての対応ガイドライン整備、30% Club、Asia Pacific Women in Leadership Program (APWiL) への参画をはじめとしたジェンダー・ギャップ解消に向けた取組み、女性活躍のためのキャリア形成支援に関する諸施策を継続して実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- ・ 「女性のからだ支援～Breezeプロジェクト」に基づき、OiTrの設置台数の拡充および講演会・座談会企画によりジェンダーギャップ解消に向けた取組みを進める (中計③)
- ・ ジェンダーギャップ解消への意識改革に向けた各種啓蒙活動を行う (中計③)

25 財務・募金

<財務>

【本年度の新たな取組み等】

- 基本金組入前収支差額100億円を4年計画で進めるにあたり、初年度25億円の改善を達成する（中計①）
- 「減価償却引当特定資産」を設定し、内部留保の安定的確保に取り組む（中計①）
- 予算・決算において外部資金（特別寄附金含む）、基金の事業別収支を明確にし、経常事業の真の実力を把握する（中計①）

<募金>

2022年度3号基本金920億円達成に向けて、寄付者とのリレーションシップマネジメントの向上に資する海外大学等の先進事例の調査・分析および義塾からの効果的な情報発信を継続して行います。また、塾長先導のトップセールスと関係部門の教職員の当事者意識の向上による募金活動を強化し、寄付金の一部を一般管理費に充当する施策に取り組めます。

26 人事



【本年度の新たな取組み等】

- アカデミアにおけるグローバルな労働市場の動向分析と、それに基づく戦略構築の端緒を開くための各種調査を行う（中計①）
- University Professor（仮称）制度創設に向けた各種調査を行う（中計①）
- シニアB教授制度の中間的な総括を行う（中計②）
- 職員人事給与制度の運用面での評価・総括を行う（中計②）
- 各種労働法令基準の精査ならびに社会動向の調査分析と、それに基づく義塾での施策を検討する（中計③）
- 自他の尊厳に向けた意識醸成のための啓発活動を行う（ハラスメント防止等）（中計③）

27 広報

義塾ウェブサイト等を中心とした国内外のコンテンツの発掘・発信や、『三田評論オンライン』を活用したコンテンツの拡充、さらにはこれらの実施体制や仕組みの整備を継続的に行います。

【本年度の新たな取組み等】

- 写真や刊行物のデジタル化保存とコンテンツとしての利用を促進する（中計①）
- 国内外の課題解決への取組みを多様なステークホルダーに向けて発信する（中計①）
- 外国籍の卒業生や留学生等に向けた外国語での情報発信・共有を拡充する（中計④）

28 法人組織・法務

義塾のグローバル化に向けて、「スーパーグローバル大学創成支援事業(2014～2023年度)」の遂行をはじめとする諸施策に引き続き取り組みます。

【本年度の新たな取組み等】

- 法務部の設置に向けて関係部署と検討を進める（中計①）
- ガバナンスの実効性向上のため、法令改正等の動きを注視して、必要な対応を行う（中計②）

29 危機管理

自然災害に対応するための体制の整備を行います。情報セキュリティについては、規程等の整備を行うとともに、担当者スキルアップのためのトレーニング等を引き続き実施します。また、インシデントの早期終息に向けた仕組みを開発します。

【本年度の新たな取組み等】

- キャンパスの特性に合わせた各キャンパスにおける事業継続計画（BCP）作成に向けた検討を進める（中計①）
- 関係部署間の連携強化に向けて検討を進める（中計②）
- メールによる情報漏洩への対策訓練を実施する
- クラウドWAF（Web Application Firewall）を導入し、サイバー攻撃に対するWebセキュリティの強化を図る

30 環境整備



<施設>

各キャンパス等において、施設の安全安心確保とユニバーサルデザインへ配慮した取組みを実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- 各キャンパスのマスタープラン策定に向けた検討を行う（中計①）
- 保有不動産の有効活用可能性について洗い出しを行う（中計③）

<IT、デジタル化>

- 【本年度の新たな取組み等】
- 次期認証基盤システムの設計・開発に着手し、これを推進する（～2024年）（中計④）
- 次期認証基盤ならびに慶應シングルID（仮称）とも紐づく塾内ID管理基盤の再整備を推進する（中計④）
- 経理,財務,調達IT基盤について、従前の基盤システムのリプレースを段階的に実施する（中計⑤）
- 全塾における受発注および経費プロセスの共通システム化を目指し、電子帳簿法等改正へのシステム対応など業務改革の起点となるICT導入を実現する（中計⑤）
- エンドポイントにおけるセキュリティを強化し、基盤運用について検討する（中計⑤）
- 教職員イントラを整備し、情報伝達の効率化を実現する（中計⑤）
- DX推進委員会を通じて、DX実現に向けた戦略立案や、ICTガバナンスのあり方を検討する（中計⑦）

31 社中の継承と発展

昨年開館した福澤諭吉記念慶應義塾史展示館の活動を発展させると共に、これを活用した塾生向けの教育プログラム等を展開します。また、慶應義塾史に関する資料の収集管理に努めるとともに「慶應義塾150年史資料集」の編纂や「小幡篤次郎著作集」をはじめとした各種書物の編集刊行事業を継続して実施します。

【本年度の新たな取組み等】

- 塾員が日常的にキャンパスに訪れて旧交を深める場の提供を進める（中計①）
- 塾員を対象とした義塾の知を発信する企画等を通じて義塾と塾員の交流を活性化する（中計①）
- 慶應シングルID（仮称）の導入を踏まえて、統合的なデータベースとの連携を実現するとともに、塾員情報システム（KJIS）で管理する塾員情報を整備し、さらに充実させる（中計②）

1 主な施設設備投資

<施設>

- ・大学病院1号館（新病院棟）建設事業および2号館改修 18.5億円
財源：経常費、寄附金（事業規模 総額469.9億円）
- ・三田一丁目（仮称）計画 9.4億円
財源：経常費（事業規模 総額104.0億円）
- ・志木高等学校 創立75周年多目的棟（講堂）建設 3.8億円
財源：経常費、寄附金（事業規模 総額12.5億円）
- ・日吉高校野球部部室建て替え工事 2.3億円
財源：経常費、寄附金（事業規模 総額2.3億円）

<設備>

- ・DX推進 4.6億円
財源：経常費