

学校法人 酪農学園
第2期中期計画

2026年度～2031年度

2026年4月
学校法人 酪農学園

(2026年6月 一部変更)

目 次

第1章 第1期中期計画の総括

第2章 100周年、その先の未来に向けた重要な取り組み

第3章 計画の再設計と理念体系の定義

第4章 4つのテーマと27の戦略骨子

第5章 中期計画を起点とする目標連動型マネジメントへの転換

第6章 結びにあたって

第2期中期計画期間の財務試算

第1章 第1期中期計画の総括

第1期中期計画は、以下の3項目を目標設定しスタートした。

1. 確固たる教育基盤の確立・財政の健全化（財政再建）

2020年度からの第1期中期計画は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックという未曾有の状況の中でスタートすることとなった。2020年4月政府の緊急事態宣言により、本学園が設置する酪農学園大学および大学附属とわの森三愛高等学校（以下、大学・附属高校という。）では、構内への入場制限に伴う授業や課外活動の停止・一部制限、対面授業に代わる遠隔授業やハイブリット授業実施のための早急な受講環境の整備や学生への支援金の給付、入学式・卒業式等式典や学校行事の規模を縮小した実施や中止、学生生徒寮の一時閉鎖や寮生の行動制限など、教育研究諸活動や学生生徒の生活面において極めて大きな制約と変化が生じた。

感染拡大防止による国内・地域間の移動制限や経済的負担増から、中学生・高校生や保護者の安定志向・地元志向が強まり、遠隔地にある学校への進学を敬遠するという意識・行動の変容は、道外や道内の地方から多く学生生徒を集める大学・附属高校の入学者確保に大きく影響し、特に大学では2021年度入学者が2011年度教育改組以降はじめて入学定員を下回り、現在もその状況は続いており、大学における学生数減少とそれに伴う経常収入の減少は、中期計画の推進および教育環境整備の根本となる学園財政の健全化に大きな影響を及ぼすこととなった。

コロナ禍においては、学園全体の動きとして、学生生徒の修学環境の維持・継続や感染防止に係る危機管理対応の取り組みを優先した一方、コロナ禍をきっかけとして遠隔授業やハイブリット授業を支える基盤として、eラーニングシステムや通信環境の整備が大きく進展した。2023年5月緊急事態の終了以降は、建物各所における外壁・屋根補修、LEDライトへの交換、トイレの様式改修、エアコンの設置等の教育環境の充実・整備を計画的に進めているが、コロナ禍以降のコスト増に伴う物価高騰や学生数減少に伴う財務状況の後退により、2019年の健民館建設以降に計画していた大規模な施設整備は見送らざるを得ない状況となった。

2. 質保証・質向上、魅力ある教育内容（教育内容の充実）

大学では、第1期中期計画で掲げたカリキュラム改定を2020年度農食環境学群、2021年度獣医学群でそれぞれ実施。「充実した教育が可能な教育施設の整備」では、ヨーロッパ獣医学教育機関協会（略称：EAEVE）認証取得に向けて、2022年にスキルスラボ棟を整備した。

教育の質保証の面では、計画期間中に着実な成果を上げた。その代表的な成果として、2つの大きな認証評価を取得した。1つは日本高等教育評価機構による大学機関別認証評価、2つ目は獣医学類におけるEAEVEによる国際認証の取得である。特にEAEVE国際認証は、2024年12月、私立大学として初めて、かつ単独校としては我が国で初めて認証取得に至っており、この教育の質に対する評価は、獣医学類の志願者数の安定的な確保にも反映されており、教育改革が社会からの評価につながっていることを示している。

一方、農食環境学群においては、2021年度以降、入学者が定員割れの状況が続いている。これは新型コロナウイルス感染症による一時的影響のみでは説明できるものではなく、18歳人口の減少、産業構造の変化、高校生の進路観の多様化など、社会構造の変化が複合的に影響した結果といえ、従来型の教育内容や学類構成では、志願者から「選ばれる学群」であり続けることが難し

くなっていることが明らかとなった。

こうした課題認識を踏まえ、農食環境学群の魅力再構築を重要課題と位置づけ、計画期間中より新農場の整備構想および新学類構成の検討を開始した。これは、単なる定員回復策ではなく、次世代の学びのニーズに応える教育モデルへと転換するための準備である。

附属高校では、2020 年度通信制課程に「農食環境科学科」を開設、2022 年度には全日制課程の教育コースを“より深い学びを実現する 5 つの新コース”に再編し、専門性の強化や大学との連携による探究学習の深化を進めた。また計画期間中、カリキュラム改定を全日制課程（2025 年度）および通信制課程（2022 年度）にて実施し、教育の質向上に努めた。

目標に掲げたグローバル化の推進は、計画スタート当初のコロナ禍の影響や受入体制整備の遅れなどもあり、当初計画していた展開には至らなかった。

3. 選抜圧のある受験生の確保と安定した入学定員の充足（受験生・入学生の安定化）

先述したとおり、2021 年度以降、大学では、入学者が定員割れの状況が続いている。一方、附属高校では、教職員一体となって日常の教育活動、生徒募集活動を展開したことから、第 1 期期間中、全日制課程で安定した入学者を確保した。通信制課程においては、2020 年度の農食環境科学科設置、また 2022 年度に教育区域を 47 都道府県に拡大する等、在籍者数を右肩上がり伸ばした。

2021 年 2 月、文部科学省が策定した「私立学校ガバナンス改革に関する対応方針」により、学校法人の望ましいガバナンスの在り方に関する今後の検討の方向性が示され、本学園では現経営メンバーのリーダーシップのもとに、学園の意思決定権限、評議員会のチェック機能や監査体制の検証等、ガバナンス強化に向けた取り組みを進めた。その後の私立学校法改正を契機として、単なる法令対応にとどまらず、理事会・評議員会の役割と責任の明確化、意思決定プロセスの整理、内部統制機能の強化等、法人運営に関する諸制度を包括的に整備した。

これらの取り組みにより、学園運営の透明性と説明責任を一層高めるとともに、第 2 期中期計画を実効性あるものとして推進するための統治基盤を確立した。

第 1 期は、教育の質保証において一定の成果を上げた一方で、入学者確保および財政健全化の面では厳しい結果となり、2022 年度以降は経常収支差額がマイナスの状況が続いている。この現実を直視し、第 2 期中期計画では、持続可能な経営基盤の再構築と学園価値の再定義に取り組む。

第2章 100周年、その先の未来に向けた重要な取り組み

我が国の高等教育を取り巻く環境は、大きく変化している。18歳人口の減少、進学ニーズの多様化、産業構造の変化、技術革新の進展等により、大学・附属高校に求められる役割は質・量ともに高度化している。

こうした環境のもとで、大学・附属高校が社会から選ばれ続けるためには、教育研究の質を高めるとともに、その価値を明確に示していくことが不可欠である。

特に大学は、実学教育を基盤としながら、それぞれの学群が特色ある教育研究を展開してきた。

獣医学群は、第1期期間中に国際的な教育水準に基づく教育体制を整備し、高度な専門職業人を育成する拠点として高い評価を受けている。一方、農食環境学群では、第1期期間中の志願者動向や社会環境の変化を通じて、従来型の教育内容や学類構成では、志願者から選ばれ続けることが難しくなっているという構造的な課題が明らかになった。

第2期では、大学・附属高校の強みをさらに発展させるとともに、社会環境の変化に的確に応えるため、以下の取り組みを推進する。

1. 大学獣医学群の国際的教育水準のさらなる高度化 ―世界に通用する獣医学教育の展開―

獣医学群は、国際基準に基づく教育体制の整備を進め、国内においても先導的な役割を果たしている。

第2期では、これまでの成果を基盤として、教育・研究・臨床のさらなる高度化を推進する。

特に附属動物医療センターは、獣医学における臨床教育の中核的な拠点である。今後予定されている高度医療設備の導入を契機として、先端医療・高度医療に対応できる診療体制の整備を進めるとともに、学生が高度な獣医療を学ぶことができる教育環境を充実させる。これにより、教育の質をさらに高めると同時に、地域の動物医療を支える高度診療拠点としての役割を強化する。

社会から高い専門性と倫理性を求められる分野において、本学が果たす役割はますます重要である。獣医学群は、本学の教育研究力を象徴する存在として、その価値を一層高めていく。

2. 大学農食環境学群のさらなる発展 ―新学類の設置を含む教育の充実―

農食環境学群は、長年にわたり培われてきた教育と研究の蓄積を継承しながら、社会の変化に応じた教育内容の充実を目指す。具体的には、社会課題と結びついた体系的な学修、分野横断的な学びの推進、研究と教育の連動、学生一人ひとりの成長を支える環境整備などを通じて、未来の農・食・環境を担う人材を育成する。

農食環境学群の発展は、学園全体の持続的発展を支える重要な柱である。

3. 未来型実学教育拠点の新設 ―「新しい農・食・環境」を体現する教育研究フィールドへ―

大学が強みとしてきた実学教育を、次の時代にふさわしい形へと発展させるため、農・食・環境分野における未来型の実学教育拠点の形成に取り組む。

第2期では、実習・研究のフィールドとなる教育研究環境の整備を進めるとともに、そこで展開される教育内容や研究活動の高度化を一体的に推進する。

スマート農業、データ活用型農業、持続可能な食料生産、環境との共生など、これからの社会が求める新しい農・食・環境のあり方を教育・研究の現場で具体化し、学生が現場で学び、実践

し、社会とつながる機会を充実させる。

こうした取り組みを通じて、大学ならではの実学教育をさらに深化させ、農・食・環境分野における次世代人材の育成と社会課題の解決を担う教育研究拠点としての価値を高めていく。

4. 附属高校の魅力向上と高大接続の強化 一学園一体の教育価値の向上一

附属高校は、第1期期間中、教職員が一体となって教育活動および生徒募集活動に取り組んだ結果、全日制課程において安定して入学定員を確保してきた。

第2期では、この成果を基盤としながら、教育内容のさらなる充実と特色の明確化を図り、生徒にとって魅力ある学校づくりを推進する。

また、第1期期間中には、附属高校と大学との教育連携の面で十分な成果を上げることができなかったという課題も残った。第2期では、高大連携教育の充実を重要なテーマと位置づけ、附属高校と大学が教育資源を共有しながら、学びの連続性を高める取り組みを推進する。

本章で示した重要な取り組みは、いずれも本学園ならではの教育研究の強みを基盤としながら、その価値をさらに高めていくための取り組みである。これらの成果を社会に分かりやすく伝え、本学園の教育研究の魅力と存在意義をより明確に示していく。

第3章 計画の再設計と理念体系の定義

1. 第1期の目標・計画をゼロベースとして、第2期は新たな目標を設定

第1期は、一定の成果を上げた一方で、入学者確保、財政健全化、組織運営の面で十分な到達点には至らなかった。このため、第2期は、第1期の延長線上に位置付けるのではなく、あらためて計画そのものを再設計することから始めた。

当初設定していた18年構想の枠組みは継承するが、第2期の目標については、一度白紙に戻し、学園を取り巻く環境変化および第1期の総括を踏まえた再設計を行った。

2. 計画期間は6年間で2期に分け、それぞれの期間に意味付けを行う

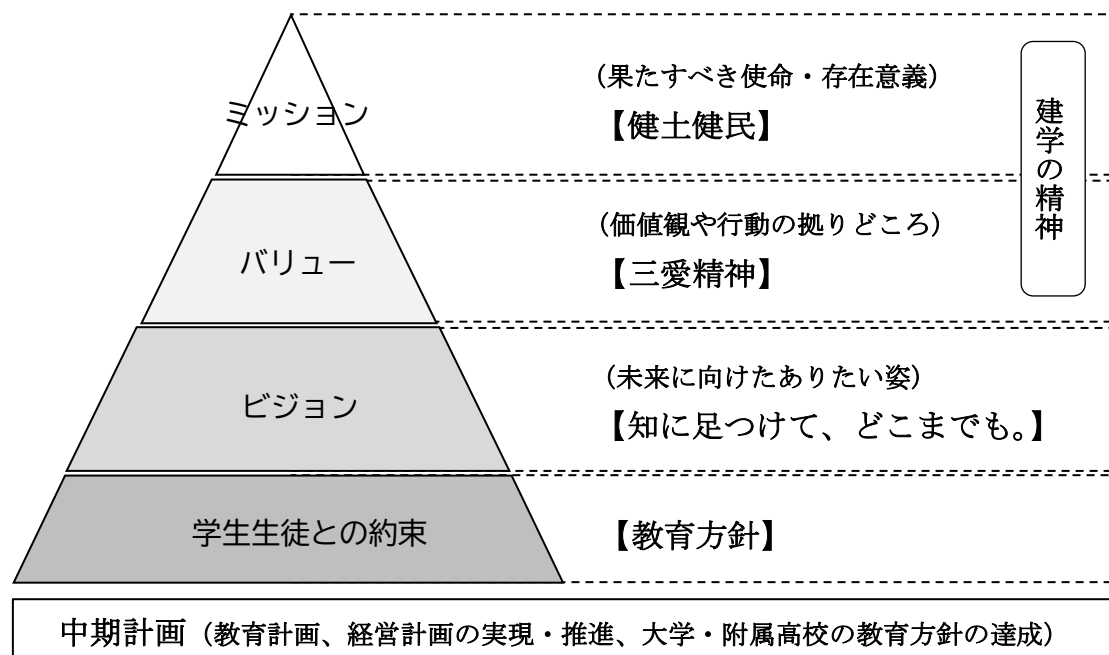
第2期のゴールは2031年度とし、「これまでの当たり前」を見直して、新たな挑戦を始める6年間とする。

フェーズ1（2026～2028年度）は、「土を耕す」構造改革の期間、フェーズ2（2029～2031年度）は、「根を張る」成長の期間とする。

3. RAKUNO 理念体系の制定

学園のミッション（使命）、ビジョン（将来像）は、第1期でも掲げられていたものの、それが組織運営の実質的な拠り所として十分に機能していたとは言い難い側面があった。

第2期をスタートするにあたって、建学の精神を基に、あらためて理念体系の定義を行った。



4. 策定プロセスの改善

・策定体制の刷新

第1期中期計画は、主として事務系役職者を中心に策定され、教員や現場の声が十分に反映されなかった課題を踏まえて、第2期では大学教員、事務職員、附属高校教員によるプロジェクトチームを組織し、学園全体の視点を取り入れながら議論を重ねる体制へと転換した。

・プロジェクトチームと3段階による設計

第2期の計画は、以下の3つのフェーズを経て構築された。

【フェーズ1】

第1期の総括および環境分析を踏まえ、学園の将来像を実現するための重点領域を抽出し、4つの重要戦略テーマを設定した。

【フェーズ2】

重要戦略テーマを具体化するため、4つの重要戦略テーマ別に複数の教職員で構成する分科会を設置。各分科会ではグループワークを通じ、重要戦略テーマを達成するための「戦略骨子」を設定すると同時に、戦略骨子の目標を達成するためのアクションプラン(案)を作成した。

【フェーズ3】

フェーズ2までに設定した重要戦略テーマ、戦略骨子、アクションプラン(案)について、第1期の振り返りを踏まえた教職員による検討、大学生・附属高校生からの意見等を通じて、“現実的で実効性の高い計画を策定する”観点から、「戦略骨子」を達成するためのアクションプランおよび各部署の行動計画を策定した。

・学生生徒の参画と意見を反映

教職員により整理された重要戦略テーマ、戦略骨子について、2025年10月に大学生・附属高校生から意見を聴取した。学生生徒からの意見は、学びの実感や社会との接続、将来像の明確化など多岐にわたり、フェーズ3で策定されたアクションプランにも反映された。

・実行計画の策定

3段階の検討と学生生徒の意見反映を経て整理されたアクションプランについて、大学、附属高校、事務系各部署において具体的な実行計画を策定した。

以上のように、第2期中期計画は、本学園の理念の定義から具体的実行計画に至るまで、段階的に合意形成を重ねながら構築した。

第4章 4つのテーマと27の戦略骨子

第2期中期計画における重要戦略テーマは、単独で完結するテーマとして設定したものではなく、相互に関連し、循環しながら学園全体の価値を高めていく構造として設計している。このような設計とした背景には、第1期の振り返りを通じて明らかになった複数の課題がある。

第1期では、各部局・部署において、個々の取り組みは行われていたものの、部門横断的な取り組みや新たな挑戦が進みにくく、計画実行段階で停滞するケースが散見された。また、教育・研究の取り組みや成果が、地域連携や魅力発信へと十分に循環せず、学園の魅力や強みが社会に十分に伝わっていたとは言えない状況にあった。

こうした第1期の振り返りを踏まえ、第2期では4つの重要戦略テーマが、それぞれの役割を担いながら、その成果を次のテーマへ受け渡し、相互補完しながら連続する構造として設計している。具体的には、重要戦略テーマ1をガバナンス、人材、財政、情報など、他のすべての取り組みを支える基盤整備のテーマとして位置づけた。この基盤が整うことで、施策が属人化せず、継続的に実行できる体制を確立する。

その上で、重要戦略テーマ2を学園の中核となる教育・研究のテーマとして位置づけ、学生生徒一人ひとりの「やりたい」を実現する教育・研究を推進する。ここで生まれる教育・研究の成果が、学園の価値の源泉となる。

重要戦略テーマ3では、テーマ2で生まれた価値を地域・社会と共有し、課題解決や共創へとつなげることで、学園の取り組みを社会へ還元するとともに、社会からの期待や課題を再び教育・研究へとフィードバックする。

さらに、重要戦略テーマ4では、テーマ1から3までの取り組みを束ね、学園の魅力や価値を分かりやすく可視化し、戦略的に発信することで、志願者、地域、社会からの共感と信頼を獲得する。そこで得られた評価や関係性は、再び基盤整備や教育・研究の充実につながり、学園全体の持続的な発展を支える。

このように、第2期中期計画では、4つの重要戦略テーマを「基盤を整え、価値を生み出し、社会と共有し、その魅力を伝え、再び学園の力として還ってくる」という循環構造として設計した。これは、第1期で明らかになった課題を踏まえ、計画が形骸化することなく、学園全体の変化として実行され続けるための設計である。

重要戦略テーマ1：学生生徒・教員・職員がつながり、未来につなぐ組織・仕組みを構築する

重要戦略テーマ1は、立場や世代を超えた連携と協働を通じて、一人ひとりが力を発揮できる組織基盤を確立することを目的とする。教育研究の高度化や地域との共創、ブランド戦略の推進を実現する前提は、組織が有機的に機能していることである。このテーマは、第2期における構造改革を支える土台であり、学園の持続的発展の根幹をなすものである。

重要戦略テーマ1に基づく7つの戦略骨子は以下のとおり。

- 1－1：戦略・ガバナンス基盤の整備
- 1－2：人的資本基盤の整備
- 1－3：財政基盤の整備
- 1－4：物的インフラ基盤の整備
- 1－5：情報基盤の整備
- 1－6：関係資本基盤の整備
- 1－7：継続的な業務改善

重要戦略テーマ２：学生生徒一人ひとりの“やりたい”を実現する教育・研究を推進する

重要戦略テーマ２は、学生生徒一人ひとりの「やりたい」を起点に、ここでしかできない教育を実現することを目的とする。変化の激しい社会において活躍できる人材を育成するため、知識を身に付けるだけでなく、現場を理解し、実際に行動できる力を養う教育を実践する。併せて学内外と連携した独創的かつ先進的な研究を推進し、その成果を教育へ還元することで、学びと社会をつなぐ循環型の仕組みを構築する。

学生生徒一人ひとりの興味・関心に寄り添い、「やってみたい」を応援する環境を整えることで、自らの可能性を広げ、なりたい自分へと成長できる機会を提供する。

重要戦略テーマ２に基づく戦略骨子については、大学、附属高校それぞれの教育基本方針(ポリシー)・教育目標に基づく学生と生徒への対応・取り組みの目的等が異なることから、以下のとおり学校毎に設定する。

【酪農学園大学 戦略骨子】

- ２－１：学生の主体的な学びを確保する体系的な教育プログラムの構築
- ２－２：教育の質保証と学生の学修成果・成長の可視化
- ２－３：高大接続プログラムの多層的展開
- ２－４：リカレント教育の推進
- ２－５：研究力向上に向けた学内研究環境の充実と研究ブランド力の向上
- ２－６：大学の研究力を支える組織的支援体制の強化

【酪農学園大学附属とわの森三愛高等学校 戦略骨子】

- ２－１：主体性の伸長、基礎学力の徹底、社会性の涵養を促進する教育実践
- ２－２：生徒一人ひとりのキャリアを見据えた進路実現のための進路支援
- ２－３：高大一体教育プログラムの早期構築
- ２－４：「心」の教育の充実と実践
- ２－５：企業や地域社会と連携した取り組みの充実
- ２－６：国際理解教育の推進

重要戦略テーマ３：地域にひらかれ、あらゆる人が集い、つながる場を創出する

重要戦略テーマ３は、地域にひらかれ、あらゆる人が集い、つながる学園を創出することを目的とする。地域の人たちが気軽に集まり、交流できる機会や場を整備し、学園を地域と共に歩む存在へと進化させる。学生生徒が地域社会と主体的に関わる機会を拡充し、学びを社会と結び付ける実践の場を創出する。さらに、卒業生との継続的なつながりを大切にし、ともに成長し続ける学園コミュニティを形成する。

教育・研究を通じて地域課題の解決に貢献し、社会の持続可能な発展に寄与することで、学園の存在価値を社会の中で確立する。

重要戦略テーマ３に基づく５つの戦略骨子は以下のとおり。

- ３－１：既存の社会連携の集約と共有
- ３－２：地域にひらかれた学びと交流の機会の創出による、地域と共にある学園の実現
- ３－３：社会との連携基盤のさらなる発展と、地域・企業・行政をつなぐ司令塔機能の確立
- ３－４：地域・社会課題の解決に資する、人的・知的資源の社会還元と、地域振興・産業振興への貢献
- ３－５：全国の卒業生とつながるネットワークの構築

重要戦略テーマ４：学園の魅力を高め、広く伝わる戦略的なマーケティングを展開する

重要戦略テーマ4は、学園の魅力を再発見し、その価値を戦略的に発信することで、ブランド力を高めることを目的とする。

教育・研究・地域連携を通じて生み出される多様な成果を整理・可視化し、本学ならではの強みとして社会に明確に示す。

ターゲットのニーズを的確に捉えた広報・マーケティングを展開することで、学園の認知度と共感を高め、社会から選ばれ続ける学園を実現する。

重要戦略テーマ4に基づく3つの戦略骨子は以下のとおり。

4-1：統一的なブランドイメージの確立と継続的な魅力発信体制の構築

4-2：将来を担う多様な世代・ニーズへの戦略的なアプローチ

4-3：黒澤西藏マインドに由来する学園ならではの価値提供と可視化

重要戦略テーマを達成するための戦略骨子、目的・概要、アクションプランの一覧は、以下のとおり。

重要戦略テーマ1

重要戦略 テーマ1	学生生徒・教員・職員がつながり、未来につなぐ組織・仕組みを構築する	
めざす姿	○学生と大学、生徒と高校、大学と高校、教員と職員、皆がつながる体制をつくります。 ○立場や世代を超えてつながり、協働する組織風土を醸成し、学園の持続的な発展を目指します。 ○一人ひとりが能力を最大限に発揮し、やりがいと成長を実感できる環境をつくります。	
重要戦略テーマを達成するための戦略骨子、目的・概要、アクションプラン		
戦略骨子	目的・概要	アクションプラン
1. 戦略・ガバナンス基盤の整備	○透明性・信頼性・持続可能性を兼ね備えた経営基盤を構築する。	①経営ガバナンスの高度化と内部統制の定着による組織的運営基盤の確立 ②全学的BCP（事業継続計画）と情報セキュリティ管理体制の高度化 ③第三者視点と学生参画を核とした自律的・多層的な内部質保証サイクルの確立
2. 人的資本基盤の整備	○人材の力を最大限に活かし、成長と継続的な組織発展を支える基盤を構築する。	①戦略的な教員組織編制と目標連動型人的資本基盤の確立
3. 財政基盤の整備	○多様で安定的な財源確保と効率的な資金活用により、持続可能で強靱な財政基盤を構築する。	①収益源の多様化と戦略的な資金循環による財政基盤の確立
4. 物的インフラ基盤の整備	○安全・効率・持続可能性を兼ね備えたインフラ整備により、教育・研究・社会貢献を支える基盤を構築する。	①未来へつなぐ、安全・安心で快適なキャンパス環境の整備と利活用の推進
5. 情報基盤の整備	○情報基盤を整備し、データ活用と安全性に基づく教育・研究・経営を実現する。	①教育の質向上や経営判断を強化するIR(分析・意思決定支援機能)の推進

6. 関係資本基盤の整備	○風通しの良い組織文化を醸成する。	①「RAKUNO 理念体系」を体現し、対話と共有による「共育者」文化の醸成
7. 継続的な業務改善	○業務効率化やデジタルトランスフォーメーション(DX)により働きやすい環境を整備する。	①デジタル基盤の高度化と業務プロセス改革による生産性の高い組織基盤の構築 ②柔軟な働き方の推進と成果重視のマネジメントによる労働環境の確立

重要戦略テーマ2

重要戦略 テーマ2	学生生徒一人ひとりの“やりたい”を実現する教育・研究を推進する	
めざす姿	○ここでしかできない、社会で活躍できる人材になるための“実学教育”を実現します。 ○変化の激しい社会で役立つ力が身に付く学びを提供します。 ○知識を身に付け、現場を理解し、実際にできるようになるための教育を実践します。 ○学内外と連携した独創的かつ先進的な研究を推進するための体制を構築します。 ○学生生徒一人ひとりの興味・関心に寄り添い、やりたいことが実現できる場をつくります。 ○学生生徒の“やってみたい”を応援し、なりたい自分になるための機会を提供します。	
重要戦略テーマを達成するための戦略骨子、目的・概要、アクションプラン		
【酪農学園大学】		
戦略骨子	目的・概要	アクションプラン
1. 学生の主体的な学びを確保する体系的な教育プログラムの構築	○多様な入学生が学修の基礎を固め、主体的な学びへと移行できるよう、初年次教育を抜本的に強化する。 ○授業時間外も学生が安心して過ごし、学類を超えた活発な交流や自主的な学びを深められる物理的・心理的な「居場所」を、キャンパス全体に意図的に創出する。	①初年次教育の全学的見直しと学修基礎力の体系的育成 ②PBL を活用し課題解決能力を育成する“学びの実践”に基づく社会課題解決意識の醸成と社会人基礎力の育成 ③社会接続による実践的学びを重視し、学生の主体性とキャリア形成意識を段階的に高めていく体系的カリキュラムの構築
2. 教育の質保証と学生の学修成果・成長の可視化	○学生の主体的な学び(学外での活動も含む)をポートフォリオとして可視化する。さらに客観的な学修評価(GPA、アセスメントテストなど)と組み合わせ、学生の成長を可視化できるシステムを構築する。 ○学生の学びの履歴や経験を記録するだけでなく、それを基に教職員と定期的に面談を行う体制を整える。学生自身の成長実感と、教職員による的確な個別指導を促し、学修の継続と質の向上につなげる。	①教学マネジメント体制の構築と教育改善サイクルの確立による教育の質保証 ②学修成果可視化のためのポートフォリオ制度の導入・運用 ③学生一人ひとりに寄り添う伴走型支援体制の充実

3. 高大接続プログラムの多層的展開	○附属高校との連携を深化させ、一体教育プログラムを早期に構築する。 ○全国の高校生に本学の教育資源を活かした魅力的な早期探究の機会を提供し、目的意識の高い人材を育成する。	①附属高校から大学への連続性を重視する高大一体型教育モデルの構築 ②地域高校との探究連携モデルの構築と展開 ③サイエンスファームを活用した高校生への研究の魅力発信と高校との連携ネットワークの構築
4. リカレント教育の推進	○地域の社会人や卒業生を対象に、本学の専門知識を活かした学び直しの機会を提供することを大学の重要な方針として明確に位置づけ、地域社会の発展に貢献する生涯学習の拠点となることを目指す。	①社会ニーズに応えるリカレント教育の持続可能な運営モデルの構築 ②オンラインを活用した学術成果・専門的コンテンツの提供
5. 研究力向上に向けた学内研究環境の充実と研究ブランド力の向上	○研究設備・機器等の情報を可視化し共同利用を促進することで、研究の効率化と活性化を図る。 ○学園の顔となる組織的研究プロジェクトを推進し、外部資金獲得に向けた組織的支援体制を構築する。 ○産学官連携による「課題解決型共創モデル」を構築し、研究成果の社会実装を推進する。	①研究機器・設備の共同利用推進による研究の質・効率の向上 ②戦略的な重点研究（フラッグシップ研究）の推進と全学的研究力向上計画の確立 ③重点研究領域を核とした自治体・企業との課題解決型産学官連携共創モデルの構築
6. 大学の研究力を支える組織的支援体制の強化	○外部資金（科研費、民間助成、共同研究、寄付金等）の獲得最大化と、次世代を担う若手・大学院生の育成・定着を一体的に推進する。 ○研究者の事務負担を軽減し、研究に専念できる環境（時間・資金・伴走支援）を組織的に保証することで、本学の研究プレゼンスを国内外で向上させ、得られた研究成果や資金が次世代の研究基盤へ自動的に再投資される好循環を実現している状態を目指す。	①多様な外部資金獲得の組織的支援体制の整備 ②若手教員の研究基盤強化 ③大学院生のキャリアパス支援体制の整備・充実

【酪農学園大学附属とわの森三愛高等学校】

戦略骨子	目的・概要	アクションプラン
1. 主体性の伸長、基礎学力の徹底、社会性の涵養を促進する教育実践	○確かな学力を基盤に、自ら学び、他者と協働し、社会に主体的に参画でき、自己と社会のより良い未来を創造し、学び続け、知識・思考・人間関係を結び付け、社会で生き抜く力を備えた人材を育む。	①学力の定着と向上 ②学習状況の可視化と支援 ③教職員の共通理解と協働
2. 生徒一人ひとりのキャリアを見据えた進路実現のための進路支援	○生徒が自らの興味・関心、能力、価値観を理解し、将来の社会的・職業的自立に向けて主体的に進路を選択できる。	①自己理解の深化と社会・職業理解の促進

3. 高大一体教育プログラムの早期構築	○学園の大きな強みとするために酪農学園大学との連携を深化させ、7年間（あるいは9年間）を見通した一体教育プログラムを早期に構築する。	①附属高校と大学の教育連続性を再構築する高大一体改革
4. 「心」の教育の充実と実践	○生徒が自分の感情を理解し、ストレスに対処し、健全な自己肯定感を育む。知・徳・体のバランスを整え、生徒一人ひとりが豊かな人間性をもって社会に貢献できる素養を身に付ける。	①信頼と安心の環境作り ②教職員間、家庭・地域・専門機関等との連携
5. 企業や地域社会と連携した取組の充実	○生徒が「社会の一員」として自分の可能性と役割に気づき、未来を主体的に切り拓く力を育てる。	①企業や地域社会等との「共育」関係構築
6. 国際理解教育の推進	○文化・価値観・宗教・生活様式等の違いを「違い」として認め、尊重する態度を養い、他者と対話し、よりよい社会を共に創ろうとする人間を育てる。	①共創社会を構築する人材育成

重要戦略テーマ3

重要戦略 テーマ3	地域にひらかれ、あらゆる人が集い、つながる場を創出する	
めざす姿	○地域の人たちが気軽に集まり、つながる機会や場所をつくります。 ○学生生徒が地域社会とつながる機会をつくります。 ○卒業生とのつながりを持ち、共に成長する学園であり続けます。 ○教育・研究を通じて地域課題の解決に貢献し、社会の持続可能な発展に寄与します。	
重要戦略テーマを達成するための戦略骨子、目的・概要、アクションプラン		
戦略骨子	目的・概要	アクションプラン
1. 既存の社会連携の 集約と共有	○学園内で既に行われている社会連携・社会貢献活動を集約し、見える化する。 ○学園内での共有を図ることで相互理解を深め、その活用によって「地域と共に学び、課題解決と振興に貢献する学園の基本姿勢」を整える。	①学園が実施している社会連携・社会貢献活動状況のデータベース化による学内での情報共有の推進
2. 地域にひらかれた学 びと交流の機会の創 出による、地域と共 にある学園の実現	○学びや交流の機会・フィールドを提供することで、学園を地域や地域住民の日常に根付かせ、周辺地域との一体化を目指す。	①地域とのつながりを生み出す学びや交流機会の体系的な企画・実施及び既存施設の開放・活用の促進
3. 社会との連携基盤の さらなる発展と、地 域・企業・行政をつな ぐ司令塔機能の確立	○地域・社会の課題を積極的に情報収集し、学園が地域・企業・行政をつなぐ架け橋となり、主体的に社会課題の解決に取り組む。また、そのための学園内のサポート体制を整備する。	①大学が有する研究リソースの可視化を基盤とした、発信手法の整備・強化 ②地域・行政・企業・教育機関との協議の場の創出から、社会課題・ニーズ収集、学内リソースとのマッチングまでを一体的に推進する体制の整備

4. 地域・社会課題の解決に資する人的・知的資源の社会還元と、地域振興・産業振興への貢献	○学生・生徒活動、連携協定、共同研究等を通じて学園がもつリソースを社会へ還元し、課題解決・活性化に貢献する。	①連携協定先情報の整理・可視化と、重点連携先の設定に基づく課題解決型の共同研究・プロジェクトの推進
5. 全国の卒業生とつながるネットワークの構築	○卒業生との継続的かつ双方向のつながりを基盤として、卒業生と学園が価値を共創する関係性を構築する。	①全国で活躍する卒業生と大学との相互のやり取りが可能となるネットワークの構築

重要戦略テーマ 4

重要戦略 テーマ4	学園の魅力を高め、広く伝わる戦略的なマーケティングを展開する	
めざす姿	○学園の魅力を再発見し、より多くの人に知ってもらう取り組みを推進します。 ○多様な魅力を最大化し、ブランド力を向上させます。 ○ターゲットのニーズを理解した戦略的な広報活動を展開します。	
重要戦略テーマを達成するための戦略骨子、目的・概要、アクションプラン		
戦略骨子	目的・概要	アクションプラン
1. 統一的なブランドイ メージの確立と継続 的な魅力発信体制の 構築	○学園全体のイメージを統一し、教 職員一人ひとりが広報の担い手と なり得る組織体制を構築する。 ○メッセージの一貫性と浸透を図 り、組織全体の情報発信力を強化 する。	①学園全体の「酪農学園ブランドイメ ージ」の確立と、統一されたビジュ アル・言葉による学園の魅力発信体 制の整備 ②学園のブランドイメージを支える 日常の魅力を見出し、共有・発信に つなげる仕組みの構築
2. 将来を担う多様な世 代・ニーズへの戦略的 なアプローチ	○ターゲットの明確化と併せ、顧客 ニーズに応じた戦略的かつ効率的 なアプローチを行うことで潜在顧 客の認知向上、取り込み強化を図 る。	①募集広報におけるターゲットの明 確化と、戦略的かつ効率的なアプ ローチ方法の検討・実施 ②18 歳人口に依存しない入学者拡大 の検討
3. 黒澤酉蔵マインドに 由来する学園ならで はの価値提供と可視 化	○今ある学園の魅力を、魅せ方を変 えて発信する。 ○豊かな自然環境や季節感を最大限 に活かした学園での学びとキャン パス体験、卒業生が描くキャリア パスや夢の実現性を具体的に示 し、学園の魅力を可視化する。	①豊かな自然と北海道の四季を活か した「魅せるキャンパス」の戦略的 創造及びブランド価値としての発 信強化 ②卒業生の多様な活躍の可視化・発信 体制の整備

第5章 中期計画を起点とした目標連動型マネジメントへの転換

第2期中期計画では、「計画をどのように確実に実行へと結び付けるか」という運営の仕組みを目指す。第1期では、進捗報告やヒアリングを通じて状況把握を行ってきたが、計画と日常業務、さらには個人の業務目標との接続が十分ではなく、計画が組織全体の行動と必ずしも一体化していないという課題があった。第2期では、第1期の振り返りを踏まえ、中期計画を起点に、年度計画、組織目標、個人目標を一貫して連動させる運営体制へと転換する。

・中期計画を基にした年度計画の策定

第2期では、中期計画を毎年度の具体的な行動計画へと落とし込む。4つの重要戦略テーマ、27の戦略骨子を基軸に、各年度において重点的に取り組む事項を整理し、年度計画として明文化する。年度計画には、当該年度に達成すべき成果、実行する主要施策、責任主体を明確に位置付ける。これにより、中期計画と日常業務の間に存在していた距離を解消し、「今年何をやるのか」が全学で共有される状態をつくる。

・年度計画を組織目標へ展開

年度計画は、各部署の組織目標へと展開していく。年度計画に掲げた取り組みは、その取り組みに関わるすべての部署が役割を分担しながら連携して取り組んでいく。これにより、中期計画に基づく取り組みを学園全体で推進する体制を構築する。組織目標は、優先順位が明確であること、成果を測定できること、責任の所在が明確であることを原則とする。

・組織目標を個人目標へ具体化する

組織目標は、所属する教職員一人ひとりの個人目標へと具体化される。これにより、中期計画→年度計画→組織目標→個人目標という一貫した連動構造を形成する。

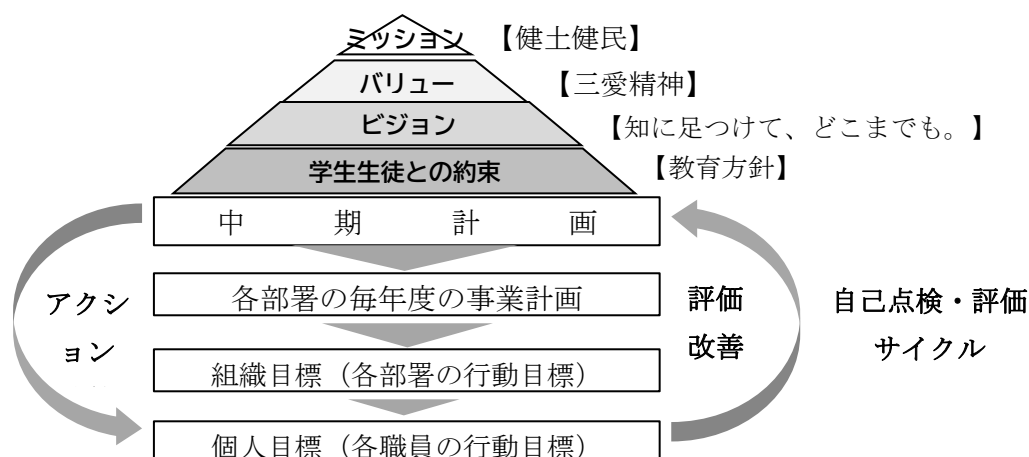
個人目標は、単なる業務項目の列挙ではなく、組織目標の達成にどのように貢献するかが明確に説明できる形で設定する。これにより、教職員一人ひとりの業務が、学園全体の方向性と直接結びつく構造を目指す。

・目標連動型マネジメント

この仕組みにより、計画を形骸化させないこと、組織と個人の役割を明確にすること、成果につながる行動を日常化することを目指す。

以上のように、第2期は、報告中心の管理から目標連動型の実行管理へと転換する。

この連動サイクルを確立することで、第2期中期計画を確実に実行へと結び付け、生き残りをかけた構造転換をやり切る組織へと進化する。



第6章 結びにあたって

本学園はこれまで、建学の精神の基に実学教育と研究を積み重ね、地域社会とともに歩んできた。その歩みは、今後の発展に向けた確かな礎である。社会環境が大きく変化する中であっても、本学園が担うべき使命は不変であり、その役割はこれまで以上に重要になっている。

中期計画は、学園の持続的発展を確かなものとするための6年間の行動計画である。目標達成のための取り組みは、理事会や一部の部局・部署のみが担うものではなく、教職員、学生生徒、卒業生、地域社会等の学園に関わる多様なステークホルダーとともに推進していくものである。

第2期は、これまで築いてきた強みを基盤に、教育・研究・地域連携の質を高め、その価値をより明確に社会へ示していく重要な期間である。特に、前半の3年間（2026～2028年度）は、「土を耕す」構造改革の期間として、来たる学園創立100周年・その先の未来に向けて、新たな一歩を踏み出し、行動を開始していく重要な期間と位置付けている。

ついては、第2期のスタートにあたり、学園の理念であるミッション・バリュー・ビジョンをあらためて共有し、中期計画を推進していくためのスローガンとして、「RAKUNO NEXT ACTION 2026→2028」を掲げる。このスローガンは、学園の全構成員が一体となって、同じ方向を向き、着実に取り組みを進め、目標を達成しようという強い想いを込めたものである。

「RAKUNO NEXT ACTION 2026→2028」のスローガンのもと、2026年度からスタートする「土を耕す」3年間において、学園一体となって第2期中期計画を着実に実行し、未来へ繋げていく。

スローガン「RAKUNO NEXT ACTION 2026→2028」ポスター

**RAKUNO
NEXT
ACTION
2026→2028**

わたしたちの理念

Mission
健土健民
健やかな大地は、健やかな人を生み、健やかな生活につながる。
その循環を築き上げ、より良い社会をつくる。

Values
三愛精神
神を愛し、人を愛し、土を愛す
常に真実とは何かを問い求め、
正しい道を見定めながら歩みを進め、
大地が育む恵みへの敬意と感謝を持ちつづける。

Vision
知に足つけて、どこまでも。
せんぶ、ちいさな一歩から始まった。
まだ、「理想」が当たり前ではなかった時代。
困難の可能性にすべてを賭けた人から。
ふりだ、やめろ、と抱りにとられた人から。
知ることから一歩も、踏み出し始める人から。
困難に打ち勝って、人は成長し、そして希望は生まれる。そう思い続けた。
大地を耕し、人を愛し、土を愛す。
自然のサイクルを、地域や社会に還元していく。
それは、大地を育む一歩から始まった。
まだない明日を思い描く。その瞬間は中絶している。
戦国から発展した、多岐な分野のフィールドへ。
資料室の上の階層に足をつけては、安の下で未来の知識を吸収する。
若を育てる力。人と物に会う力。環境から学び取る力。
すべてが、これからの正解のない世界を生き抜くチカラになる。
そして、地域の社会の、熱い心をつくる。
未来の夢を、つづけていく。
進めどそう、せんぶ、そこから始まるんだ。
さあ、すすめ、知に足つけて、どこまでも。

第2期中期計画期間の財務試算

《財務数値の目標》

◆経常収支差額	・2031年度までにプラスに転換⇒経常収支差額比率5%目標
◆教育活動収入	・入学者数の安定確保 ・学納金以外の収益源の強化（寄付金、外部資金、資産運用収入の増）
◆教育活動支出	・コスト構造の最適化（収入に応じたコスト構造への転換＝財務比率の活用）
◆施設設備整備	・教育研究環境の充実及び教育の質向上を目的とする特別施設整備の実施

《事業活動収支》

（単位：百万円）

			2025 年度 見込	2026 年度	2027 年度	2028 年度	2029 年度	2030 年度	2031 年度
教育活動収支	収入	学生生徒等納付金	5,086	5,114	5,150	5,200	5,200	5,200	5,200
		手数料	81	90	80	80	80	80	80
		寄付金	86	94	98	100	120	130	150
		経常費等補助金	1,377	1,355	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
		付随事業収入	1,301	1,208	1,250	1,300	1,360	1,450	1,520
		補助活動収入	395	401	400	400	400	400	400
		附属事業収入	563	585	600	620	660	730	770
		受託事業収入	343	222	250	280	300	320	350
		雑収入	309	168	150	150	150	150	150
		教育活動収入計	8,240	8,029	8,078	8,180	8,260	8,360	8,450
	支出	人件費	4,285	4,325	4,250	4,200	4,150	4,100	4,050
		教育研究経費 (内 減価償却額)	3,886 954	4,037 1,080	4,050 1,000	3,900 1,100	3,850 1,150	3,750 1,150	3,680 1,150
		管理経費 (内 減価償却額)	980 98	864 89	850 90	800 90	750 90	700 90	700 90
		教育活動支出計	9,151	9,226	9,150	8,900	8,750	8,550	8,430
		教育活動収支差額	△911	△1,197	△1,072	△720	△490	△190	20
教育活動外収支	収入	受取利息・配当金	405	300	330	360	380	400	420
		その他の教育活動外収入	16	15	15	15	15	15	15
		教育活動外収入計	421	315	345	375	395	415	435
	支出	借入金等利息	1	1	31	73	67	60	54
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	1	1	31	73	67	60	54
	教育活動外収支差額	420	314	314	302	328	355	381	
経常収支差額		△491	△883	△758	△418	△162	165	401	
経常収支差額比率		△5.7	△10.6	△9.0	△4.9	△1.9	1.9	4.5	
特別収支	収入	資産売却差額	194	4	50	50	50	50	50
		その他の特別収入	81	174	30	30	30	30	30
		特別収入計	275	178	80	80	80	80	80
	支出	資産処分差額	191	10	50	50	50	50	50
		その他の特別支出	259	0	10	10	10	10	10
		特別支出計	450	10	60	60	60	60	60
	特別収支差額		△175	168	20	20	20	20	20
基本金組入前当年度収支差額		△666	△715	△738	△398	△142	185	421	