

令和3年度 事業報告書

目次

第1 学校法人の概要

1. 建学の精神	2
2. 沿革.....	3
3. 役員・評議員	4
4. 法人の主要な審議機関.....	4
5. 法人・設置校の組織.....	5
6. 設置校別の在学生数.....	6
7. 設置校別の教職員数.....	7

第2 事業の概要

1. 中期計画	8
2. 学園全体・法人部門.....	1 2
3. 大学・大学院部門.....	1 4
4. 中学・高等学校部門.....	2 2

第3 財務の概要..... 2 8

第1 学校法人の概要

1. 建学の精神

本学園創立者である嘉悦孝は、慶応3年熊本に生まれ成立学舎に学んだ。その間、明治維新の先覚者横井小楠先生の高弟であった父氏房からその実学思想を教え込まれた。孝は当時、一般の女子教育がややもすれば実社会とかけはなれた、いわゆる深窓令嬢の遊芸的教育、あるいは西欧文明の単なる模倣に終わりがちな傾向を憂い、明治36年10月女子の実業教育の社会的必要性に応え我国最古の歴史をもつ女子商業教育校「私立女子商業学校」を創立した。



創始者 嘉悦 孝 (かえつ たか)
慶応3年～昭和24年
(1867年-1949年)

校訓「怒るな働け」は実学思想を基礎とし、個人的処世術にとどまらず、横井小楠先生が渡米する甥に送別の辞として贈った「堯舜孔子の道を明らかにし、西洋器械の術を尽せば、何ぞ富國に止まらんや、何くんぞ強兵に止まらんや。大義を四海に布くのみ。心に逆らうこと有るも人を尤むること勿れ。人を尤むれば徳を損こなう。為さんと欲する所有る

も心に正にする勿れ。心に正にすれば事を破る。君子の道は身を脩むるに在り。」という抱負から発したものである。

「怒るな」は人間の和、さらには平和を、「働け」は人間社会に欠くことのできない財の生産を意味する世界観、人生観で、世界平和を窮極の目的とした一大金言であって、本学園の伝統をもっとも端的に表現した深遠の哲理であるといえよう。



創立者の希求したものは、この校訓を基本精神とした婦人の経済的自立能力の養成および社会的地位の向上であった。すなわち家庭婦人は一家の経営担当者であり、豊かな

家庭を築くには高度な経済知識は欠かせないものであるとの信念から、豊かな教養と高い経済知識を備えて実社会に役立つ女性の指導者を養成し、社会の発展に貢献しようとした。これが本学創立の意図となっている。

2. 沿革

明治	36	年	9	月	私立女子商業学校設置認可
	36	年	10	月	私立女子商業学校開校（学校の位置 神田錦町・東京商業学校男子校校舎借用）
	40	年	5	月	私立女子商業学校を「私立日本女子商業学校」と名称変更
	40	年	5	月	市ヶ谷に新築移転（市ヶ谷駅前 麴町区土手三番町）
大正	8	年	8	月	私立日本女子商業学校を「日本女子商業学校」と名称変更
	10	年	4	月	日本女子商業学校実務科増設認可（東京府知事）
昭和	4	年	4	月	財団法人日本女子高等商業学校設立許可（文部大臣）
	7	年	6	月	財団法人日本女子高等商業学校を財団法人嘉悦学園に変更
	19	年	3	月	日本女子高等商業学校を「日本女子経済専門学校」と名称変更
	22	年	4	月	嘉悦学園中学校設置認可
	23	年	3	月	嘉悦学園高等学校設置認可
	25	年	3	月	日本女子経済短期大学設置認可
	25	年	3	月	日本女子商業学校廃止認可
	26	年	2	月	財団法人嘉悦学園を「学校法人嘉悦学園」に変更
	26	年	3	月	日本女子経済専門学校廃止
	27	年	3	月	学校法人嘉悦学園と学校法人桜丘学園を合併し、学校法人日本女子学園を設立認可
	27	年	4	月	嘉悦学園高等学校を「嘉悦女子高等学校」と名称変更
	27	年	4	月	嘉悦学園中学校を「嘉悦女子中学校」と名称変更
	28	年	4	月	嘉悦女子高等学校定時制設置
	34	年	9	月	桜丘学園を分離し、学校法人日本女子学園を学校法人嘉悦学園に変更認可
	36	年	3	月	日本女子経済短期大学別科設置認可
	49	年	3	月	日本女子経済短期大学附属たま・かえつ幼稚園設置認可
	54	年	11	月	日本女子経済短期大学附属ちば・かえつ幼稚園設置認可
	57	年	4	月	日本女子経済短期大学を嘉悦女子短期大学と名称変更、位置を小平市に移転
	59	年	12	月	嘉悦女子短期大学附属たま・かえつ幼稚園廃止認可
平成	5	年	4	月	嘉悦女子短期大学経営情報学科増設
	13	年	4	月	嘉悦大学経営経済学部開学
	13	年	4	月	嘉悦大学短期大学部経済学科募集停止
	17	年	3	月	嘉悦大学附属ちば・かえつ幼稚園廃園
	17	年	4	月	嘉悦大学経営経済学部経営法学科増設
	17	年	4	月	嘉悦大学短期大学部経営情報学科をビジネスコミュニケーション学科と名称変更
	18	年	4	月	嘉悦女子高等学校を女子校から男女共学校とし、かえつ有明高等学校と名称変更
	18	年	4	月	嘉悦女子中学校を女子校から男女共学校とし、かえつ有明中学校と名称変更
	22	年	4	月	嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科ビジネス創造専攻博士前期課程開設
	24	年	4	月	嘉悦大学経営経済学部経営法学科・嘉悦大学短期大学部ビジネスコミュニケーション学科募集停止
	24	年	4	月	嘉悦大学ビジネス創造学部開設 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科ビジネス創造専攻博士後期課程開設

26	年	6	月	嘉悦大学短期大学部廃止
28	年	3	月	嘉悦大学経営経済学部経営法学科廃止
31	年	4	月	嘉悦大学ビジネス創造学部ビジネス創造学科募集停止

3. 役員・評議員

■理事定数 10～13名 (現在 11名) 令和4年3月29日現在

理事長	植村 裕之	理事	縣 忠明	理事	井上 行忠
理事	佐野 和之	理事	所 常明	理事	洞 敬
理事	本間 由美	理事	前嶋 正秀	理事	松村 昌子
理事	宮本 潔	理事	森本 孝		

■監事定数 2名 (現在 2名) 令和4年3月29日現在

監事	齊藤 順一	監事	藤川 裕紀子
----	-------	----	--------

■評議員定数 21～28名 (現在 26名) 令和4年3月29日現在

評議員	安濃 純	評議員	縣 忠明	評議員	岩佐 淳一
評議員	上原 聡	評議員	大澤 薫	評議員	岡田 眞弓
評議員	小板橋 弘治	評議員	小崎 義文	評議員	小畑 秀文
評議員	小林 誠一	評議員	木幡 敬史	評議員	佐野 和之
評議員	下石川 早苗	評議員	白木 久美子	評議員	菅 秀介
評議員	鈴木 妙子	評議員	高岡 裕子	評議員	高野 秀之
評議員	二宮 宝世	評議員	本間 由美	評議員	松村 昌子
評議員	水谷 惟恭	評議員	宮本 潔	評議員	村田 光男
評議員	森本 孝	評議員	山田 昭		

令和4年3月31日をもって山田昭氏が退任

*私大協役員賠償責任保険制度に加入しており、学園の総資産額に応じた保険金額を設定。

4. 法人の主要な審議機関

(1) 理事会

大学学長、中・高校長、評議員から6名、学識経験者等から3名の合計11名で構成。

令和3年度は9回開催。

(2) 常任理事会

理事長、常務理事、大学学長、中・高校長、理事のうち学内理事2名の合計6名で構成。

令和3年度は開催せず。

(3) 評議員会

法人の職員としての勤務者から11名、卒業生の中から8名、学識経験者等から7名の合計26名で構成。令和3年度は4回開催。

6. 設置校別の在学生数

令和4年5月1日現在

設置校				令和2年度 (A)	令和3年度 (B)	令和4年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)	
嘉悦大学	ビジネス創造研究科 大学院	博士前期課程	1年	7	9	5	2	-4	
			2年	12	9	14	-3	5	
		計			19	18	19	-1	1
		博士後期課程	1年	1	0	0	-1	0	
			2年	3	1	0	-2	-1	
			3年	2	5	2	3	-3	
		計			6	6	2	0	-4
	小計				25	24	21	-1	-3
	経営経済学部	経営経済学科	1年	341	305	207	-36	-98	
			2年	332	328	286	-4	-42	
			3年	251	316	321	65	5	
			4年	194	277	333	83	56	
		計			1,118	1,226	1,147	108	-79
	創造学部 ビジネス	創造学科 ビジネス	1年	0	0	0	0	0	
			2年	0	0	0	0	0	
3年			76	0	0	-76	0		
4年			61	86	19	25	-67		
小計				137	86	19	-51	-67	
大学小計				1,280	1,336	1,187	56	-149	
かえつ有明	高等学校	1年	201	168	203	-33	35		
		2年	175	197	161	22	-36		
		3年	168	174	193	6	19		
	小計			544	539	557	-5	18	
	中学校	1年	214	202	207	-12	5		
		2年	198	222	203	24	-19		
		3年	160	197	227	37	30		
小計			572	621	637	49	16		
高中小計				1,116	1,160	1,194	44	34	
総合計				2,396	2,496	2,381	100	-115	

7. 設置校別の教職員数

専任教職員

令和4年5月1日現在

		令和2年度 (A)	令和3年度 (B)	令和4年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	職員	13	12	10	-1	-2
	法人計	13	12	10	-1	-2
高校	教員	37	33	33	-4	0
	職員	5	7	9	2	2
	高校所属計	42	40	42	-2	2
中学校	教員	31	34	35	3	1
	職員	6	2	2	-4	0
	中学所属計	37	36	37	-1	1
中・高計	教員	68	67	68	-1	1
	職員	11	9	11	-2	2
	中・高計	79	76	79	-3	3
大学	教員	43	38	37	-5	-1
	職員	33	35	34	2	-1
	大学所属計	76	73	71	-3	-2
合 計		168	161	160	-7	-1

非常勤講師

		令和2年度 (A)	令和3年度 (B)	令和4年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高		32	31	30	-1	-1
大学		56	49	46	-7	-3
計		88	80	76	-8	-4

総合計

		令和2年度 (A)	令和3年度 (B)	令和4年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計		256	241	236	-15	-5

第2 事業の概要

1. 中期計画

第二次中期計画（2021～2025） ～次世代に向け飛躍するKAETSU～



学校法人 嘉悦学園

（イラスト制作/かえつ有明高校 中村侗仁君）

理事長メッセージ

第二次中期計画のスタートにあたり

嘉悦学園理事長の植村です。日ごろ、皆さまにおかれましては、本学園のホームページなどを通じ、本学園の現状をご理解いただき、誠にありがとうございます。

嘉悦大学とかえつ有明中・高等学校を設置校とする嘉悦学園は、1903年（明治36年）に嘉悦孝が「女子にも経済教育を授ける」という崇高な理念に基づいて創立しました。以来、「怒るな働け」を校訓に、118年の歴史を有する学園であります。

本学園は2018年度に第一次中期5ヵ年計画を策定しました。以来、健全かつ順調に進展してきましたが、この1年はコロナ禍という突然のパンデミックに襲われる一方、急テンポで進むデジタル社会の到来、地球環境保全の強い要請、多様化と分断の社会などが出現しました。この変化により教育界も大きな影響を受け、経営は大きな変換を迫られています。

このため、現在の経営計画を改め、2021年度から始まる新たな経営5ヵ年計画を策定致しました。どのような環境であれ、本学園は「教育の質を保証」、次に「学生・生徒から学業の脱落者を出さない」、さらには「学生・生徒が卒業したらお別れではなく、お互いに一生保てる絆の構築」を旗印に経営を推進して参ります。卒業後もポートフォリオのようなICTにより繋がっていきける環境を整備したいと考えております。

コロナ禍の中、校舎が閉鎖されるなど、教育界は未曾有の危機に陥りました。幸いにも、かえつ有明中高はいち早くオンライン授業を開始し、東京都内でベストスリーにランクされるという高い評価もいただきました。嘉悦大学では、学生全員が持つパソコンを使って、オンライン授業に参画するなど、教育の質の担保はむしろ向上したと自負しております。

コロナ禍によって、家計急変などに見舞われた家庭には、国や地方自治体の授業料支援制度を洩れなく活用するとともに、本学園独自の授業料支援制度を創設致しました。こうした対応策が功を奏して、学業脱落者は少数に留まっております。今後とも、きめ細かな支援策を推進して参ります。

新たな中期計画を皆さまにご覧いただき、荒波に向かって強く進んでいる本学園を何卒、今後ともご支援下さるよう心からお願い申し上げます。

理事長 植村 裕之

学長メッセージ

嘉悦大学は、学園都市として知られる東京都小平市にキャンパスを置き、開学以来「実学・実務・実践教育」を展開してきました。第二次中期計画でも、新カリキュラムを策定し、より進化した「創造的実学教育」を学ぶとともに、学生の将来に向けた「社会人基礎教育」を提供していきます。学修支援を充実させるための重点施策として、DXという新しい時代に対応した対面とオンラインのハイブリッド型授業を実現させる教室環境、図書館のe-Library化などを組み合わせることにより、「教育の質向上」を目指します。

学生が社会人として成長する第一歩となる就職支援も重点課題です。就職相談や情報提供など、きめ細かなキャリア教育を実践していきます。また、近隣の皆さまとの交流は欠かせません。学術研究や社会貢献活動を強化することにより、地域や社会との連携を図ってまいります。学生たちが安心してキャンパスライフを送れるようバックアップするために策定したのが今回の中期計画とご理解ください。

嘉悦大学 学長 井上行忠

校長メッセージ

4月1日より新しく校長に就任した前嶋です。第二次中期計画のスタートにあたり、かえつ有明中高が重点目標として掲げるのは、まず新たなビジョンの浸透、徹底です。小畑秀文前校長が推し進めてきた教育理念「生徒一人一人の個性や才能を生かし、より良い世界を創り出すために主体的に行動できる人間へと成長できる基盤の育成」をベースにした本校の新たなビジョンは「生徒が豊かな人生を送る」です。「生徒」を主語にしたこのビジョンを最上位概念とし、これを達成するためのさまざまな教育施策を展開します。

このほか、学習指導要領改訂に伴う新しいカリキュラムの策定、大学入学共通テスト等の一連の大学入試改革への対応、本校の大きな特長である国際生（帰国生）へのサポートの強化、質の高い生徒確保、部活動のあり方の見直し等を重点目標として推進いたします。新校長として責任と覚悟を持って中期計画の遂行に努めてまいります。

かえつ有明中・高等学校 校長 前嶋正秀

I. 第二次中期計画のビジョン



II. 第二次中期計画の重点目標

『嘉悦の実学教育』の 一層の充実

- 学生・生徒が入学から卒業、さらに卒業後も成長できる実学教育
- DX推進による次世代型教育を提供し、教育の質の向上を図る

教職員の働きがい・ エンゲージメントの向上

- 教職員の世代バランス改善による若手・中堅の育成を図る
- 教職員が充実した毎日を感じながら働ける職場環境の整備

財務体質・ ガバナンスの強化

- 黒字基調を継続し、健全な財務体制を構築
- 新型コロナ対応など危機管理への臨機応変な体制の構築

III. 建学の精神・教育理念

校訓「怒るな働け」

校訓「怒るな働け」は実学思想を基礎とし、個人的処世術にとどまらず、横井小楠先生の説かれた「堯舜孔子の道を明らかにし、西洋器械の術を尽す、何ぞ富国に止まらん、強兵に止まらん、大義を四海（世界）に布くのみ」という抱負から発し、「怒るな」は人間の和、さらには平和を、「働け」は人間社会に欠くことのできない財の生産を意味する世界観、人生観で、世界平和を窮極の目的とした一大金言であって、本学園の伝統をもっとも端的に表現した深遠の哲理であるといえます。

教育目標

広い視野と寛容な心で公の精神を発揮し、より良い世界を創り出すため、自立と尊厳をもって主体的に行動する人材を育成する

教育方針

全教職員は、学生・生徒の人格形成も含めたき細かい教育指導を通じ、学ぶことの大切さと喜びを教え、卒業後の社会でも誇りと自信を持って生き抜く力を育てていく

嘉悦大学

1. 社会人として成長するための基礎力を修める
 2. 実学、実務、実践を学ぶ
 3. 自創、自律、共創および公の精神を涵養する
- を学修の基本とし、
社会の発展に自ら貢献する人材を育てる創造的な実学教育の実践

かえつ有明中・高等学校

1. 学び方を学ぶ
 2. 自分軸を確立する
 3. 共に生きる
- を学習の基本とし、
知識と資質・能力を身につける教育の実践

IV. 嘉悦大学、かえつ有明中・高等学校、学園全体・法人の施策

	学生生徒にとって魅力ある嘉悦	教職員にとって夢のある嘉悦	社会から信頼される嘉悦
大学	<ol style="list-style-type: none"> 1 新カリキュラムの策定による新しい時代に対応した創造的実学教育の実現 2 社会人として成長し続ける力をつけるキャリア教育の推進 3 学生に寄り添った学生支援の充実 4 学生増と学生のニーズの多様化に対応した人材の確保とキャンパスの整備 5 DX*やパンデミックに対応した教育・研究環境の整備 <p>*DX=デジタルトランスフォーメーション</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7 大学内の組織改革  	<ol style="list-style-type: none"> 6 「質」を重視した入学者選抜の強化 8 大学広報の充実 9 社会や地域への貢献 
中高	<ol style="list-style-type: none"> 1 ICTによる多様な授業デザイン構築と新カリキュラム策定 2 生徒増に対応する教育環境整備 	<ol style="list-style-type: none"> 3 部活動改革の推進 4 教員研修制度の充実 	<ol style="list-style-type: none"> 5 SDGs、社会教育の実現  
学園全体・法人	<ol style="list-style-type: none"> 7 中期計画を達成するためのPDCA体制の確立 	<ol style="list-style-type: none"> 1 職員の人事評価制度の導入 2 働き方改革の推進 3 教職員の成長を支援する制度の導入 5 既存業務見直しによる業務効率化推進 	<ol style="list-style-type: none"> 4 ガバナンス強化と規程・ルールの整備 6 災害・パンデミック等危機管理体制の強化

※大学（大学院含む）の中期計画については、認証評価において指摘された改善事項等を踏まえ、作成しています。次回認証評価、新カリキュラム導入に合わせ、一部を見直す予定です。

2. 学園全体・法人部門

2. 1 はじめに

令和3年度は、変異を続けながら長引くコロナ下において、本法人も少なからず影響を受けた一年であった。さらには年度末からのロシアのウクライナ侵攻で世界的な政情不安となり、不安定な経済見通しが続くと予想されることから、学校を取り巻く環境は今後も予断を許さない状況にあるといえる。令和4年度入試において、中高については入学定員を堅調に確保したが、大学はいろいろな要因が重なって入学定員に達しない結果となった。今後、特に大学における学生募集は、少子化の影響をより一層強く受けることになると予想されることから、これまで以上に特長を打ち出していく大学運営を迫られているといえる。

令和3年度の事業計画では、(1)新法人部体制への円滑な移行、(2)第二次中期計画の着実なスタート、(3)職員の人事制度改革の2022年度実現に向けた取組、(4)業務のデジタル化の推進、(5)ガバナンス・コンプライアンスの強化の5つの重点計画を掲げた。加えて、学園の経営体制を強化させるための法人部門の有明キャンパスへの期中の移転実現に多くの時間を割く必要があった。そのような状況であったが、以下に列挙するとおり、各重点計画について一定の成果を挙げることができ、財務面でも確実に黒字を確保し、経営基盤をさらに安定させることができた。

2. 2 重点項目の達成状況

(1) 新法人部体制への円滑な移行

令和3年4月に総務部と財務部が統合し法人部体制となった。さらに法人部は8月に有明キャンパスに移転し、中高との連携を密に中高の課題解決を着実に実現した。かかる環境の中、業務の電子化による効率化を図るべく各職員の時間外勤務について、前年度比削減10%の計画を立てたが、移転準備、人員減、中高からの業務移管の影響もあり、法人部に在籍する職員9名の内、10%削減を達成出来たのは1名のみとなった。令和4年度は新任職員の採用も予定され、業務の見直しをはじめとしたいっそうの働き方改革を推進していく。

(2) 第二次中期計画の着実なスタート

第二次中期計画は令和3年4月より具体的なアクションプランを策定し、スタートし、初年度のアクションプランの内訳は、大学23、中高8、法人・学園全体12の計43件に上った。

令和3年度の事業計画において、同年度評価の全体の8割をA評価以上とする計画を立て推進を図っているところであるが、令和3年9月の中間評価時点では、A評価以上の割合は約58%となった。令和4年5月に集計したアクションプラン実行チームによる速報ベースでは、A評価以上は71%の見込であり、アクションプランの優先順位付けによる業務の集中とスピードアップを各実行チームに指示していく。

(3) 職員の人事制度改革の2022年度実現に向けた取組

前年度より人事制度改革の一環として、職員成長支援制度による職員チャレンジシートの試行を開始した。中間評価段階において、勤務中の職員の約96%がチャレンジシートの作成および一次評定者との面談まで実施することが出来ており、令和4年度からの本格的な導入に向けての足掛かりを築くこと

が出来た。また、一次評定者、二次評定者を対象とした管理職研修を実施し、チャレンジシートを通じた上司と部下のコミュニケーションの実践についてスキルの研鑽に努めた。

(4) 業務のデジタル化の推進

令和3年4月から学園全体にグループウェアが導入されたことにより、従来紙ベースであった稟議書は完全に電子化され、決裁に関するリードタイムの短縮化の効果も見られ、業務効率が大きく改善した。また、理事会については同年7月から配布資料の電子化によるペーパーレス化を実現し、評議員会についても、同年9月から来校による参加者向けの資料の電子化が図られた。

事業計画において、法人部の紙ベース回覧資料の前年度対比50%削減を掲げ、ワークフロー利用により稟議書の電子化、回覧資料の電子掲示化、前述の理事会・評議員会資料の電子化によるペーパーレス化を推進したが、目標達成はしなかったものの年間8%削減を実現させた。特に、有明移転後については、法人部統合の効果が本格化し、紙使用率は前年同期比(9月～3月)20%の削減に至った。今後、デスクトップ型PCのノートPCへの切替も予定されていることから、法人全体にペーパーレス化の波を加速させていく。

(5) ガバナンス・コンプライアンスの強化

コロナ下においては、気づかぬストレスが増幅する傾向にあることが様々な事象により窺えたことから、本法人内でも学生・生徒間のトラブルやハラスメントを未然に防ぐ体制の構築に努めた。対策の一環として、「かえつ有明中・高等学校におけるいじめ防止対策推進基本方針」を改定し、中高におけるいじめ対策の強化を図った。また、コロナ対策のため教職員の労働負荷が増える傾向にあることから、「部活動規程」の定着や中高教員の36協定の整備を図り、第二次中期計画のビジョンの一つである「教職員にとって夢のある嘉悦」に向けた取組を行った。

3. 大学・大学院部門

3. 1 はじめに

令和 3（2021）年度は、前年度から続くコロナ禍の中、新型コロナウイルス感染症拡大に対し、大学対策本部を中心に教職員一体となって、オンライン授業を新たに開発・展開し、対面とオンラインをミックスさせたハイブリッド型授業体制(対面 8 割、オンライン 2 割)で取り組んだ。

また、大学独自の経済的修学支援制度の制定等、教育の質を維持・向上し、かつ学生を学業から脱落させないための運営に従事した。

オンライン授業の実施は、DX 進展という新たな時代に対応した、有効かつ効率的な授業展開を可能とした大きな成果であり、教育の質を保証する有力な教育体制を新たに構築することができた。また、令和 3 年度は、第二次中期計画がスタートし、DX の進展等時代の変革に合わせて、教育の質の飛躍的向上を目指し、教職員一丸となり対応した。

また、令和 3 年度は、学校教育法に基づいて 7 年以内に 1 回の第三者評価（認証評価）受審が義務付けられた年度であり、新型コロナウイルス感染症の第五波の最中に実地調査が実施された。オンラインによる認証評価実施のため、動画による大学視察要請などの要求にも、教職員および学生で対応することで、高評価の動画が内製できた。令和 3 年度の大学機関別認証評価の評価の結果は、日本高等教育評価機構が定める評価基準に適合していると認定された。

3. 2 重点施策・目標の達成状況

3. 2. 1 内部質保証体制の整備と改善策の策定・実行の仕組みの構築

「第二次中期計画」の施策の一つとして、「新カリキュラムの策定による新しい時代に対応した創造的実学教育の実現」が挙げられ、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「教育の質」を向上させるための組織的な教育改善の実施（自己点検・評価、FD・SD、教学マネジメントの改善）の実行が目標とされている。文部科学省も、「教育の質保証」の重要性を強調しており、「教育の質」を保証するための組織的な取り組みの必要性はますます増大している。

この目標の達成のために、令和 3 年度には、PDCA サイクルの Check（評価）と Act（改善）を担う中核組織として内部質保証推進委員会を新設し、関連規程ならびに学内の他の組織（自己点検評価、FD、データインフラ関連組織等）との関係を整理した。内部質保証推進委員会の設置により、計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）の結果が十分に改善（Act）に結びつかないという従来の問題点を克服するための第一歩を踏み出すことができた。

また、内部質保証推進委員会のもと、大学認証評価自己点検委員会が中心となり、日本高等教育評価機構の大学機関別認証評価（学校教育法第 109 条第 2 項、第 3 項で義務付けられた第三者評価）を受審し、評価の結果、日本高等教育評価機構が定める評価基準に適合していると認定された。

3. 2. 2 新カリキュラムの策定による創造的実学教育の実現

「第二次中期計画」の施策の一つとして、「新カリキュラムの策定による新しい時代に対応した創造的実学教育の実現」が挙げられ、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「「実学」「実務」「実践」「社会人基礎教育」を統合した経営経済学部カリキュラムの策定と運用による創造的実学教育の実現」が目標とされている。本学の教育目標である「創造的実学」の実現とそれによる教育成

果の達成のためには、新カリキュラムの策定は極めて重要な意味をもつ。

この目標の達成のために、カリキュラム委員会では、令和3年度中に、「実学」「実務」「実践」「社会人基礎教育」を統合した経営経済学部の新カリキュラム（令和5年度以降入学の学生対象）の策定を行った。

新カリキュラムは、「実学の嘉悦」「就職の嘉悦」の復活を目標に、

- ① 経営学・経済学を中心とする「実学」教育
- ② マーケティング、ICT・データサイエンス、会計ファイナンス、ビジネス法務を中心とする「実務」教育
- ③ 研究会やインターンシップを中心とする「実践」教育
- ④ キャリア教育や就業力養成科目を中心とした「社会人基礎」教育

から構成し、単に専門的な知識や技能の修得にとどまらず、思考力、判断力、表現力、主体性、協働性も涵養し、卒業後に職業人・社会人として成長し、周囲から評価され、仕事を通じて社会に貢献できる人材の育成を行う。

3. 3. 3 IRの推進とデータインフラの整備・拡充

① ポートフォリオを活用した学習支援の充実による教育効果・学修成果の改善

令和3年度の重点目標としては、1. 現状の学修ポートフォリオの課題把握を行いながら、ポートフォリオを用いた教育効果・学修成果の改善をおこなうこと、2. ポートフォリオを含む、教育効果・学修成果の改善を行う全体システムのコンセプトデザインを行うこと、3. 2のコンセプトを実現するための5年間のアクションリストを洗い出すこと、の3つを定め、実施した。1. ポートフォリオの課題把握と教育効果・学修成果の改善においては、令和3年度は春学期、秋学期共に学修ポートフォリオを作成し、2019年カリキュラム学生に提供し、学生に対して学修成果の把握・可視化を行った。課題としては、現状のポートフォリオが学生に周知されておらず、教学指導に利用されていないことがあげられた。そこで、令和3年度秋学期のポートフォリオからは、教学指導に携わっているアドバイザーと共に配布し、教学指導、就職指導の中にポートフォリオが組み込まれるようにした。2. のコンセプトデザインでは、他大学や他組織における学習支援システムやポートフォリオを調べた上で、嘉悦大学に適した教育効果・学修成果の改善を行うシステムのコンセプトをデザインした。昨年度に作成したデータインフラ上に入学前データ、授業や履修データ、就職データを配置し、学生レベル、授業レベル、学部・大学レベルのポートフォリオを作成するためのデータの把握、設計を行った。3. 2のコンセプトを実現するためのアクションリストの洗い出しでは、以上のデータを利用し、2024年度までのアクションリストの作成を行った。

② 学生ビッグデータを活用した学修支援・就職支援・中退防止・学生募集を実現するためのデータインフラの整備

令和3年度の重点計画としては1. ハードウェアシステムの開発・運用として、現状のデータインフラの運用と改善点の把握を行うこと、2. ソフトウェアシステムの開発・運用として、他組織のデータを利用するユースケースの把握を行いながら、データインフラシステムを利用するためのワークショップの実施を行うことの2点をあげ、実施を行った。1. では学生支援センター内にある教務データとFDIRデータを中心に、他組織で活用できる形でGoogle Cloud上のデータウェアハウス（データインフラ）上に配置し、複数の組織に関係するデータの連結を行った。また、現状大学内においてどのよ

うな学生データが有るのかを把握するため、データリストの作成を行い、来年度以降データインフラに配置するための準備を行った。2. では令和3年度から運用されていくデータインフラシステムから提供されるデータを活用して、複数のセンター職員がどのような価値を各組織で生み出すことができるのかをまとめユースケースとして提示し、共有を行うためのワークショップを行った。以上により、データインフラのハード的な設置とともに、大学内の教職員を中心とした関係者がデータを利用できる環境・人材を徐々に整備している。

3. 4 その他の主な事業計画

3. 4. 1 教学面での取り組み

令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ「対面授業」と「オンデマンド型オンライン授業」を併用する授業形態となった。教室での「3密」を避けるために、原則として履修者数80名以上の授業は「オンデマンド型オンライン授業」、履修者数80名未満の授業は「対面授業」の形式で実施したところ、春学期・秋学期ともに全ての開講授業の80%超が対面授業での実施となった。

感染状況により、一時的に全ての授業を「オンデマンド型オンライン授業」に移行した時期があったが、学期途中にもかかわらず学生・教員ともに大きな混乱なくオンライン授業への対応が行われた。

対面授業については、80%を超える授業を対面実施したが、授業コマ数ベースでの80%超であり、多人数授業がオンデマンド型オンライン授業であったため、のべ学生数ベースでは対面授業の割合は50%以下となった。特に、2年生以上は多人数授業が多いため、オンライン比率が高くなっている。感染状況に注意を払いながら教室定員を緩和するなど、対面授業の比率を増やしていく方法を検討する必要がある。

オンデマンド型オンライン授業については、従来であれば教室定員を超過した場合は選抜が行われ、履修ができなかったものが必ず履修できるようになったこと、消極的、引きこもりがちな、元々単位修得に困難を抱えがちな層の学生が修得の抵抗がなくなったことなど、一部で学習機会の損失を防ぐ効果があったと考えられる。入学者層の変化もあるため一概に比較はできないが、学生の単位修得率は、令和元年度、令和2年度と比べると若干の減少があるものの、GPA平均で比較すると全面オンライン授業であった令和2年度より低いが、対面授業のみで実施した令和元年度を上回るGPA平均となった。

学部別単位修得状況（2019～2021年度）

経営経済学部					
年度	学期	履修科目数平均	修得科目数平均	修得率	GPA 平均
2019	春	10.01	8.26	82.47%	2.25
2019	秋	9.73	7.86	80.75%	2.26
2020	春	10.25	8.82	86.12%	2.61
2020	秋	9.44	7.83	82.97%	2.59
2021	春	9.81	7.75	79.01%	2.41
2021	秋	8.84	6.74	76.21%	2.46

ビジネス創造学部					
年度	学期	履修科目数平均	修得科目数平均	修得率	GPA 平均
2019	春	9.21	6.69	72.68%	1.92
2019	秋	8.52	6.47	75.93%	2.11
2020	春	9.42	7.29	77.38%	2.37
2020	秋	7.35	5.11	69.57%	2.23
2021	春	7.1	4.68	65.98%	2.11
2021	秋	5.7	4.04	70.84%	2.36

3. 4. 2 学生支援の取り組み

近年の多様な学生の入学をはじめ、様々な背景を持つ学生が安定的な学生生活を送る為に、関係部署、教員との連携等、組織的に関わり、学生支援の体制を強化した。学生委員会・学生支援センターでは学生の状況の把握し、それに応じたきめ細やかな対応を検討し、適切な支援に繋げることを求められていることから以下の取り組みを行った。

① 中退者対策

中退者（除籍・退学）については、令和3年度63名、令和2年度54名から対前年度比で約12%増となった。在籍者数は昨年度より若干名の増加となることを考慮するとほぼ横ばいの数字となる。

国や本学独自の奨学金制度の継続実施により、経済的困窮を理由とした中退者支援対策として効果があったといえる。対面授業が実施できたことにより、学生が学内で活動できたことが学生生活の充実に貢献した。また、一部でオンライン授業も継続して行ったことにより、不登校気味であった学生が授業に参加する機会が増えた。アドバイザーによる修学指導面談やカウンセラーの面談も対面とオンラインを併用し、勉学意欲喪失や、心神耗弱といった中退予備群の予防等に努めた。

② 奨学金制度の見直しと学生支援制度の充実

新型コロナウイルス家計急変及び修学支援授業料減免規程を行い、適切な修学支援を行った。令和5年度私費留学生授業料減免制度改定に向けて見直しを行い、その概要について学内に周知した。また、令和5年度に向けた報奨金制度の見直しの議論をスタートさせた。

③ 学友会クラブ活動の見直し

教職員と学友会役員学生が連携し、コロナ感染状況を鑑みながらのイベント開催、クラブ活動支援を行った結果、以前の活気と取り戻しつつある。上級生から十分な引継ぎがないクラブに対しては、活動のルールを職員が説明する等、主体的な活動となるようサポートした。

④ クラブ活動や学生間の交流を促進するキャンパス環境の整備

学生委員会とキャンパス整備プロジェクトの連携により、中庭と食堂のリニューアルを行った。新しくなった施設の名称を公募し、多くの学生が参加するイベントを企画することで学生への周知と利用促進に努めた。また、令和3年度満足度調査で施設設備に関する設問を追加し、学生のニーズ把握に努めた。

3. 4. 3 学生確保に向けた取り組み

① 現カリキュラムに即した入学者選抜の実施

令和4年度入試では総合型選抜（公募）の新設、総合型選抜（特待生チャレンジ）・一般選抜（独自型試験）・一般選抜（共通テスト利用型）の選考方法の見直しをはかった。しかしながら、新型コロナウイルスの影響による日本国内の外国人留学生の減少、年内入試重視など受験生が安定志向へシフト変更、上位大学・競合大学の入学者確保行動の変化などの影響を受け定員を充足することはできなかった。特に一般選抜（独自型試験）の事務者数の減少が影響した。

② WEB オープンキャンパスコンテンツの拡充と情報発信

令和3年度については、新型コロナウイルス感染状況の先行きが不透明であったことから、対面でのオープンキャンパスとWEBオープンキャンパスをハイブリッド型で開催した。また、オープンキャンパスに参加できない受験生に対して気軽に参加できる体制を整えることができた。

③ 入学者選抜実施運営の改善

一般選抜（独自試験型）の全日程で科目選択を可能にしたことから運営面において多くの人員が必要となった。教職員の数が限られる中での入学者選抜を行うことから、前年度以上にミスのない入試に向けたオペレーションが必要となり、令和3年度よりデジタル採点システムを導入した。このシステムを導入したことで、正確かつ短時間に採点業務を実施することが可能となり、業務改善が図られた。

3. 4. 4 キャリア支援の充実

第二次中期計画で掲げたアクションプランである「教職員が一体となったお節介な就職支援とインターンシップを重視した実践的なキャリア教育」により「就職の嘉悦」を取り戻すことを最終目標とし、主に次の2つの取り組みを推進した。

① キャリア教育

早期化する就職活動への準備を徹底するため、年度当初に3年次キャリア科目「インターンシップ」を就職希望者全員が主体的に履修することを目標に掲げた。登録期間前の各種オンラインガイダンスの実施などにより、目標を達成することができた。

また、当該科目履修者全員にキャリアカウンセリングを行い、就職活動への意識付けや動機付けを促すと共に、現時点での状況把握することができ、その後の支援にもつなぐことができた。更に、夏のインターンシップに履修者の86%が参加し早期開始を後押しできた。

② 支援体制の強化

「お節介な支援」強化のために、4年生の状況把握を9月までに完了することを計画し、前倒して実施した。具体的には、4月に学生アンケートやゼミ担当教員とのスプレッドシートによる進路希望把握に加え、キャリア・就職支援センター職員から学生全員にアプローチすることにより5月末の段階で4年生98%の進路状況を把握することができた。その結果、早期からのキャリアカウンセリングによる指導の他、学生一人ひとりのニーズやフェーズにあったきめ細やかな支援につなぐことができた。

前記、①②の取り組みが奏功しつつあることに加え、4年未内定者への卒業時期を超えての個別支援の強化やキャリア day をはじめとする各種イベントや企業紹介、個別カウンセリングなど地道な支援を継続的に実施することにより、令和4年4月時点の内定率が93.7%（昨年度同時期82.6%）とコロナ以前と比べても高い内定率向上に繋がった。

3. 4. 5 国際交流及び地域連携の活性化

① 国際交流分野

本学の国際化対応、在学生の国際交流・留学生の地域交流の活性化に取り組んだ

ア. アウトバウンド（学生の海外での学び）活性化への取り組み

新型コロナウイルスの影響から前年度に引き続き武漢大学長期留学は、3名の本学学生がオンライン授業での履修を行った。アメリカの長期留学とすべての短期研修は、実施は困難な状況にある。

イ. インバウンド（海外協定・提携校からの訪問学生との交流）活性化への取り組み

例年通り協定校武漢大学からの交換教授を受け入れた。武漢大学からの交換留学生については入国制限の影響もあり、受入れができなかった。

ウ. 国際交流平常化を見据えた検討

新たな長期留学先候補としてアメリカ・ハワイ大学およびフィリピン・サンカルロス大学との提携を検討すべく、オンラインでの情報交換を行った。

② 地域連携分野

本学が築いてきた、地域連携に熱心な大学としての評価をさらに高めるべく取り組んだ

ア. 小平市と嘉悦大学の包括連携協定に基づき、学生への地域活動情報提供を行った

イ. 大学連携協議会・商工会・その他地元関係組織との連携を強化した

大学連携協議会連絡会参加、市内大学生による「まちで楽しむ」プロモーション事業、小平市選挙管理委員会との高校生向け 18 歳選挙権啓発事業などの連携を実施した。

ウ. 西武信用金庫からの「地域みらいプロジェクト」に採択された

助成金を得て、学生による地域振興活動を複数採択して活動費用を補助し、報告会を開催した。

3. 4. 6 研究活動支援の充実

(1) 研究支援

前年度に引き続き積極的な外部資金の獲得を目指した。具体的には科学研究費の応募数が専任教員の 30%にあたる 12 件を目指し、そのための支援を行った。具体策として、平成 29・30 年度に構築した科研費応募支援制度に基き、必要に応じて見直しを検討しながら、支援を行った。結果として、15 件（40%）の応募があった。また、令和 4 年 4 月 1 日現在の新規採択（代表分）は 2 件であり、継続している科研（代表分）とあわせると、合計は 8 件となり、過去最高となっている。

また、本学で行われている研究の対外的な認知を向上させ、研究成果を広く社会に還元されるよう、研究成果を大学 web 等で公表できる仕組みの構築を検討した。具体的には、査読付き学術誌への掲載決定といった情報を大学 web で公表する等、研究成果の広報の強化を検討した。すでに具体的な制度設計を行っており、令和 4 年度前半の新制度運用開始を目指している。このような支援を通じて、社会（企業、自治体等）との接点を増やし、産官学連携広報の拡大にもつなげていくことを目指した。

さらに研究活動に関わるコンプライアンス教育の徹底を引き続き実施した。

(2) 論集編集

令和 3 年度の嘉悦大学研究論集については、10 月に第 64 巻第 1 号（研究論文 3 本、研究ノート 2 本を掲載）を、3 月に第 64 巻第 2 号（研究論文 1 本、研究ノート 2 本、研究資料 1 本、判例研究 1 本を掲載）をそれぞれ刊行した。

3. 4. 7 施設整備（IT 環境等）の拡充

(1) 中期情報基盤整備方針に基づく整備事業について

保守延長により更新を延期した L3 スイッチ及び各棟のフロアスイッチを令和 3 年 9 月に更新した。更新により「キャンパス内 10Gbps 通信」が実現予定であったが、一部区間の光ファイバー配線の規格が古く、10Gbps に対応していないことが判明したため、急遽、該当区間については取り外した機器をバイパスとして利用し、暫定的に 1Gbps 通信のままで対応することとなった。その後、応急処置としてバイパスに使用した古い機器を取り外して 1Gbps 対応モジュールを使用する形に切り替え、令和 4 年 3 月には改めて光ファイバー敷設工事を実施した結果、半年遅れとなったが「キャンパス内 10Gbps 通信」を実現することができた。

なお、インターネット接続回線（対外線）については、SINET5 の終息に伴い SINET6 への切り替え

を令和4年3月末に実施し、対外線の通信速度も最大で10Gbpsが可能となった。

学ナビ・教務システムのリプレイスについては令和4年4月から本稼働の予定であったが、令和5年度から新カリキュラムがスタートすることや、大規模な人事異動の影響でプロジェクトの発足が困難になったことから、1年延期することとなった。

教室整備については①A111、A112教室の改修と②A202～A206教室の黒板反転工事を実施する予定であったが、①についてはDX時代の新しい教室への改修プランを検討したが、世界情勢により機器類の調達が困難であることなどから令和3年度中の実施は見送ることとなった。②については3月に教室改修工事を実施し、黒板設置位置の反転とそれに伴う既設機器の設置位置の変更、AVラックの新設と教卓の更新を実施した。

(2) 図書館の学修支援機能強化

令和3年度は、図書館のe-Library化の推進に向けて、電子書籍購入のための予算を新規で計上し、電子書籍サービス「Maruzen eBook Library」で閲覧できるタイトル数を増加させた。電子書籍の本格的な導入にあわせて、収集方針や推薦方法を改めて作成し、教員や学生からの推薦やリクエストを含む計187冊の電子書籍を購入した。経営・経済・情報・マーケティング・就職活動関連など多岐にわたる内容で選書を行い、なおかつ、発行年が新しい電子書籍を積極的に購入した。

令和2年度より続いているコロナ禍の影響もあり、通常の利用者サービスの提供が困難な時期には、事前予約制での来館サービス、図書や文献複写物の郵送貸出サービスなどを実施した。年度末には、換気システム装置と入退館ゲートを新たに設置することで、コロナ禍でも安全で快適な学修環境を整えた。

3. 4. 8 「働ける大学」の活性化

中期計画アクションプランの最終目標にあった「学生が学内外で働くことを核にした教学施策の開発と運用」は組織の変更に伴い一部目標を変更した。目標設定の「働くことで身に着ける就学スキルの定義」は外部アセスメントテスト「GPS-Academic」にて測定し、データインプラプロジェクトで進められた知見をベースに検証を引き続き行う。「学内外で働くことを教学施策として運用」は外で働くことを教学施策としてデザインすることが容易には実現できないため保留とした。「働くことを核としたスキル向上プロセスを運用」については、学生支援センター、情報メディアセンター、アドミッションセンターでの学生スタッフの教育・研修において実現できていると考えている。

令和3年度の目標であった「働ける大学」の新コンセプトのデザインは実現できた。今後の学生募集はこのコンセプトを明示しながら進めていく。「新コンセプトを外部に発信すること」に関しては、科学研究費助成事業への採択や「令和3年度 大学機関別認証評価」が挙げられる。「働ける大学」の仕組みが本学にあったからこそ聴覚障がい学生への情報保障が短期間で実現でき、「聴覚障がい学生に対する遠隔情報保障の環境整備と支援人材の育成」の研究名で科学研究費助成事業に採択された。これにより「働ける大学」について外部発信のさらなる足掛かりを作ることができたと考えている。さらに「大学機関別認証評価」で、優れた点として「聴覚に障がいのある学生に対する支援として、音声認識システムの導入だけでなくパソコンノートテイクも配置して対応している点は評価できる」とされた。今後も全国的な学生FDへの参加も視野に入れ、引き続き「働ける大学」のアピールを積極的に進めていく。

3. 4. 9 大学広報の強化

教育・研究に関する取組をステークホルダーへ定期的に発信・共有し、嘉悦大学のイメージ価値を高めるために、ICT・データサイエンスプログラムの認定、東京オリンピックでのOGの活躍、日頃のゼミナールや学生の活動などを中心に広報活動を実施した。また、今年度の学生広報部は定期的（月2回）にミーティングを開催し、体制や記事の内容について「質」、「量」とともにレベルの向上が図られた。SNS（Twitter・Instagram）を頻繁に更新することでフォロワーを増やし、大学の認知向上に努めた。

3. 4. 10 計画的な教職員採用の推進

中期計画に「学生増と学生ニーズの多様化に対応した人材の確保とキャンパスの整備」が挙げられ、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「学生増と学生ニーズの多様化に対応した計画的な教職員の採用の推進」を行うことを計画した。また、令和5年度の新カリキュラム移行に伴い、より高い教育効果を目指すために、教職員組織の充実が不可欠である。

しかしながら、中期計画で入学者数330名という目標を掲げていたものの、令和4年度の入学者数は206名という入学定員を大幅に下回ってしまった。しかし、入学する学生のニーズが年々多様化している傾向は同じであることを考えると、学生の多様化に対応した教職員組織の整備の重要性と同時に、新カリキュラムに対応した教職員組織の整備はますます増大していくものと推察される。

当初令和3年度中に、入学者数330名と学生ニーズの多様化に対応した教員組織・職員組織の整備に向けた施策を実行する予定ではあったが、適正な学生数と学生の多様化を踏まえた中期的な教員組織の在り方を見直すこととした。

4. 中学・高等学校部門

4. 1 はじめに

令和3年度は新校長のもと、前校長が提唱した不変の教育理念である「生徒ひとりひとりが持つ個性と才能を生かして、よりよい世界を創り出すために主体的に行動できる人間へと成長できる基盤の育成」をベースに、「生徒が豊かな人生を送る」をさらなるビジョンとして掲げ、教育活動を行ってきた。

今年度も新型コロナウイルス感染症を取り巻く状況は、社会のあらゆる諸相を支配してきたが、このような中で本校のすべての教育活動の根幹である、「生徒が主体的に学びに向かう」ことの実践は、各部署を司る校務メンバーを中心に、全教員の献身的な努力により、一定の達成を見ることができたのではないかと思う。生徒が自ら学ぶことは、単に知識や技能の習得に留まらず、思考力・判断力・表現力も身につけ、さらに他者や社会と協働的に生きることをも可能にする。これらの資質は、先の見えないいわゆる「VUCAの時代」において何よりも要求されるものである。そしてそのような資質を身につけることによって、将来の社会がどのような状況に置かれようと、「豊かな人生」を実現することが可能になる。

令和3年度（2021年度）の取り組みの重点項目として掲げたものは以下の通りである。

- (1) 新校長の下での新たなビジョンの浸透・徹底
- (2) 新学習指導要領に伴うカリキュラムの策定および運用
- (3) 大学入学共通テスト等の一連の大学入試改革への対応
- (4) 国際生へのサポートの強化
- (5) 部活動のあり方の見直し
- (6) 質の高い生徒確保
- (7) 施設・設備の補修整備

以下にそれぞれの実施状況について示す。

4. 2 各重点項目の達成状況

4. 2. 1 新校長の下での新たなビジョンの浸透・徹底

教育理念は、言わば教師を主語にした教師サイドの使命もしくは役割を述べたものと解釈できるが、これを生徒を主語にして考えると、前述の通り「生徒が豊かな人生を送る」ことを目指す、と言い換えることができよう。新校長の下ではこれを最上位概念と位置づけ、この理想の実現のために派生的に、教師はどうあるべきか、学び（授業）はどうあるべきかを定めた。まずはこのビジョンを職員会議で全教員に共有し、その浸透や徹底を図った。教師のあり方や授業のあり方は、日常的な教育活動を通して試行錯誤しながら、望ましい在り方と考えられるものを実践してきた。その中で一定の効果があつたものは、令和3年度事業計画書において重点目標と定めた、教員研修の定期的、体系的な実施であった。コンテンツは多岐にわたり、例えば、教員が共感的コミュニケーション能力を高めるという研修では、教員がこのようなスキルを身につけることによって、生徒との良好な関係性の構築がなされるようになる。実際に、日常的に生徒と接する場面において、この共感的コミュニケーションの手法を用いて生徒と接する教員が多くなったように思う。生徒と教師との間に、相手の話をしっかりと聞き、受け止

める、というやり取りが生まれ、その結果相互理解や信頼関係、承認関係が芽生え、お互いに安心、安全で語り合える場があるということは、授業や学校行事等、すべての教育活動を円滑に行っていく上で、必要不可欠な要素である。

研修はこれだけでなく、道徳プロジェクトメンバーによる、道徳授業についての本校の基本的な考え方や授業のあり方の共有や、これまで一部の関係教員間でのみ共有されていた進路指導や海外大学進学指導に関する情報が、全教員で共有するという事も行った。これによって、生徒にとって切実な進路の問題を、教員がこれまで以上に自分ごととして捉える意識が芽生えた。

また、決して教員を監視・監督する意味ではなく、授業中の生徒の様子を見るために、頻りに校内を巡回したが、多くの教員が「生徒が自ら考える」ための工夫や仕掛けを随所に取り入れていた。このことによって、学年やクラスによって多少の程度差はあるが、生徒の主体的な学びが進んでいることが感じられた。

以上のことから、新たなビジョンの浸透・徹底は、一定程度は達成できたのではないかと思う。

4. 2. 2 新学習指導要領に伴うカリキュラムの策定および運用

2022年度からの新学習指導要領実施に向けて、本校の教育理念と3つの基本的な観点「学びかたを学ぶ」「自分軸を確立する」「共に学ぶ」を軸に据えた新カリキュラムの策定が完了し、その運用に向けて各部署において、具体的な取り組みが進んだ。特に道徳の取扱いについては、他者・社会との関りを通して自己肯定感を育み、豊かな未来を自らの手で創造できる生徒の育成を目指すという観点から、SEL（情動と社会性の学習）を取り入れた本校独自の道徳カリキュラムの作成に時間をかけた。数回の教員研修を経て、新年度に向けて充実したプログラムを構築することができた。今年度の重点目標として、①ICTを活用した授業展開の開発②授業モデルの蓄積③新たな評価軸の構築の三点を掲げた。①については、スクールタクトを導入し、外部講師を招いて2回の研修を実施しており、ICTを活用した授業展開が少しずつ広がっている。しかし、教科担当者によっては十分な活用ができていない側面もあり、生徒の主体的な学びを促進するICT活用の方法については、さらに研修等を重ねて全体的な取り組みとしての前進を目指したい。②授業モデルの蓄積については、動きはあったものの形として蓄積することができなかった。教科横断型の授業展開は、生徒が深く学びの世界に浸り、自分の学びを社会へと活かしていく態度を育てるために欠かすことのできない構想である。各教科の学びを有機的につなげる第一歩として、効果的な授業モデルの蓄積の方法を模索した上で注力したい。③2022年度から新学習指導要領の完全実施に伴い、高校でも新たに観点別評価が導入される。今年度は「評価」をテーマとする教員研修を複数回設け、「評価の在り方」やそれに紐づく授業の在り方について教員間で時間をかけて議論を重ねた。新学習指導要領に込められた意図を正確に解釈し、本校の教育理念とすり合わせ、丁寧に新しい評価軸の策定に向き合った。本校の学びの特徴を評価軸に反映させ、中学・高校（新クラス・オーセンティッククラス・トラディショナルクラス）の「学び方」に合わせた3観点の重みづけが完成し、職員会議で非常勤講師も含む全教員に共有され、2022年度からの実施に踏み切ることができた。

4. 2. 3 大学入学共通テスト等の一連の大学入試改革への対応

令和3年度の本校の高3はA組・一般・難進クラス編成の最後の学年であり、コロナ禍2年目の大学入試となった。入試に関しては、特に総合型・学校推薦型選抜はオンラインの面接が圧倒的に多かった

昨年度から、対面での面接や試験を実施する大学が増えた一方、動画のアップロードなどの形式を継続する大学もあった。今後もオンラインとのハイブリッドの入試は多様化すると考えられるが、本校はオンライン授業や課題提出に関しても生徒が日常から慣れているため、大きな問題はないと思われる。一方で今後も課題や面接・口頭試問の内容の深まりが重要となる。また基礎学力の底上げとレギュラークラスの英語力の底上げも教育部や英語科との協力が必須と考える。

情報センターの協力により、職員室前のパソコンとプリンターの設定がより改善され、入試情報のブックマークによる生徒の入試に関する情報収集や過去問題の検索、印刷などに活用される環境となった。

東京オリンピックの実施およびコロナ感染者の激増により、夏期講習はすべてオンラインで実施し、自習室も開講できなかった。そのような中で高1、高2の勉強合宿は宿泊ではなく通いに変更し、高1は学校にて、高2が外部の施設を利用することで集中して学習に取り組む環境を生徒に提供し、モチベーションを高めることができた。また、高1トラディショナルクラスは夏期が学校での通い講習であったため特別に冬期に宿泊で勉強合宿を実施し、ふり返りでは生徒全員が参加したことへの手ごたえを感じていた。学年教員はもちろん、卒業生であるチューターの経験に基づく話や対応の効果も大変効果的であった。

3月下旬に、今までは高2教員と希望者向けだった進路報告会を、国際部と合同で中高教員全員に拡大して行った。高3担任からの報告、進路部からの報告などの研修を行い、学校全体の進路の意識を高める意味において有効であったため、来年以降も継続する予定である。

現役卒業生174人中、進学先は東京工業大学・御茶ノ水女子大学を始め国公立大学に13名、私立大学357名、短期大学1名、専門学校に4名、浪人19名、その他(9月入学試験準備・留学予定など)7人であった。早慶のべ24人、ICU上智理科大GMARCH129人、共通テスト受験者は117人である。

入学時の生徒の質の向上とともに進路の保証の重要性も増すため、学校の他の部署と協力しながら基礎となる生徒の思考力や課題発見力、基礎力を高める工夫を続けていく。

4. 2. 4 国際生へのサポートの強化

国際生サポートの主軸である放課後の支援について、まずは新入生である中学1年生への支援に注力した。例年、ボランティアベースでお願いしていた講習について、本校勤務の講師の先生に依頼し、中学1年の教員負担を大幅に軽減した。また、受益者負担にて講師料を支払い、安定的な講習の実現を実現できた。具体的には国語・社会の文科系科目についての講習を週1回(2時間)、数学・理科の理系科目についても週1回(2時間)を基本に実施した。個々の生徒の日程に合わせて、同じ内容を週に2回実施した。本校入学まで、特に海外にいた生徒にとっては、日本の授業のやり方に馴染むためにはとても良い講習だったという意見が聞かれた。

また、中2以降は、自習形式で実施していた支援を、個別の支援に切り替えた。こちらも本校勤務の講師の先生と、学生チューターに依頼し、先生(またはチューター)一人につき3名程度の生徒で組み、学習サポートを実施した。特に講師の先生がきめ細やかな対応をしてくださり、日頃気が付きにくい生徒たちの悩みやつまづきポイントを現場にフィードバックしてくださった点は大きな副産物であった。また、生徒からは自分のペースで学ぶことができ、質問もしやすかったなどのポジティブなフィードバックが上がってきている。

課題としては、チューターのタイムリーな確保が難しい時があったことが挙げられる。学生の手配が

合わずに誰も来れない日が生じてしまったり、講師の先生が不在の日が生じたこともある。いずれにしても、システマティックな運営をしようとする、現場の工夫だけでは難しい部分がある。さらに、国際生の学びのサポートやメンタルサポートの充実を図るためには、定期的な面談や、ネイティブによる積極的なサポートが欠かせない。これからの課題である。

4. 2. 5 部活動のあり方の見直し

令和4年度からは部活動の顧問は、36協定締結という事情もあり、明確に業務の一部と位置づけられた。しかし令和3年度は顧問の業務についてはいわゆるグレーな部分であったため、顧問の調整に苦慮した。

しかし、令和3年度より設けられた中高部活動規程の基本方針は、各部の保護者・関係者に浸透し、顧問を担当する先生方からは、システムが明確化し、不要な不公平感が減少し、ストレスの軽減となったという声が聞かれた(※1)。しかし、一部の先生方や保護者の中には、見解の違いからくる解釈のズレがあった。今後も丁寧に説明していく必要がある。よって年初に各部とも保護者会を開き理解していただくことが有効と考える。

本校の基本方針の確認をすることが肝心である。年初の保護者会は、ほとんどの部活動、特に運動部は保護者会を実施している。(※2)

※1 部活動は学校教育の一環として生徒が自主的・自発的に行うものであり、学校生活を豊かにするものである。

※2 マーチングバンド部、サッカー部、テニス部も必ず実施している。

<特例として一部、時限的に部活動規定を緩和することを認めている部活動について>

マーチングバンド部は、令和2年度からも少しずつだが、規程内に収まるように部内努力をしてきた。その他サッカー部、テニス部も令和2年度から学校法人本部とのヒアリングで指導を受け、令和3年度にはテニス部はほぼ規定内に収まる。

サッカー部に関しては、令和3年度活動日の減少が困難であった。※3

※3 活動日

高校		中学	
平日(月～金)	4日	平日(月～金)	4日から3日に減少
土・日・祝日	毎回	土・日・祝日	毎回

マーチングバンド部に関しては、音の問題などから起きる遠方での活動に着手し、本校教頭から活動日と活動時間に関する認識のすり合わせを3月に実施した。

参加者：教頭、生徒部長、部活動主任、マーチングバンド部顧問

部活動顧問の業務内容は昨年度と同じである

- ・年初に前年度の報告をする(規程第4条)。
- ・年初に活動計画書を作成し、校長に提出、承認を受ける。
- ・財務部の書式により決算報告を校長あてに行う。

※会計監査での指摘事項(校長宛てに決算報告)規程第8条参照

- ・顧問は部費を適切に管理する。
- ・顧問は学園で用意した通帳の管理をする。
- ・部員調査に関しては、e教務システムの通知表入力データを引用する。
- ・部活動顧問は、可能な範囲で外部コーチをおくことで業務の軽減を図る。

4. 2. 6 質の高い生徒確保

具体的な重点項目として掲げた「中学入試と国際生入試の志願者数とレベルの維持」は、過去最高の結果となり、十分に達成された。総出願者数が、国際生入試では2020年度668名・2021年度696名・2022年度709名へ、一般入試では2020年度1,633名・2021年度1,794名・2022年度2,084名へと、着実に増加している。東京都内の中高一貫校としては8番目、男女共学校に限ると5番目に志願者数の多い人気校となった。また、日能研・四谷大塚・首都圏模試センターなどの中学入試の偏差値は、2～4上昇した。これはパンフレット・ホームページ・広告などの広報媒体を充実させてきたことだけでなく、他校との明確な差異化を図るため、オンライン説明会や学校見学会で、受験生やその保護者との丁寧な対話をとことん重視し、本校生徒のリアルな姿を率直に伝えて、入学に向けて信頼関係を築いてきたからである。この手法による手応えは、アンケートやお問い合わせメールからも十分読み取ることができた。引き続き、この広報の活動方針を継続していく。

「高校入試におけるA推薦（専願）志願者数の増加」については、A推薦（専願）志願者5名とほぼ例年通りの数で留まった。高校新クラス生徒による学校説明会・学校見学会と、例年以上に生徒の活躍をそのまま伝える広報活動を展開したが、保守的な東京および首都圏の高校入試制度（中学校の評定重視）では、志願者数を増やすことができなかった。公立中学校との入試相談制度の下では、私立高校が主体的に合否判定を出せないといった事情がある。そこで、令和5（2023）年度入試より、入試相談制度を廃止し、他校にはない大胆な一般入試（英数国3科のみならず、グループワークとプレゼンテーションを試験科目として設定する。）を実施する。出願者数よりも入学生の質にこだわり、先進的な高校新クラスの教育にふさわしい入学生を、主体的に獲得するために大きな入試改革を実現していく。

4. 2. 7 施設・設備の補修整備

2006年に有明キャンパスを開設してから15年が経過し、施設・設備の中には老朽化のためにその機能が低下するものが目立つようになってきたが、これまでは主に補修によってその機能維持を図ってきた。

2021年度は不具合のある施設・設備の補修等を継続することに加え、空調設備の一部（冷温水発生機）の更新工事を実施することで抜本的な機能改善を図った。また小教室3室の拡張工事を実施し、教室の収容人数を拡大したことで円滑な授業運営に必要な教室環境を改善した。更に体育館のフロア改修（床材タラフレックスの敷設）、テニスコートへのLED投光器の導入、全生徒用のロッカーの入替、3階フロアへのアクティブラーニング用机・椅子の新規導入など、より快適な教育環境の実現に向けた新規設備投資も行った。

設備投資に関する費用については、相見積もりの徹底で価格を抑えると共に、利用可能な助成金（東京都私学財団）を活用して負担の軽減を図った。また後援会の理解を得て、必要な設備投資への費用援助を受けることができた。

場所	項目	備考
教室棟 3 階～5 階南側教室	30 教室の空調設備（冷温水発生機）更新	助成金活用（東京都私学財団）
体育館	体育館の空調設備（冷温水発生機）更新	助成金活用（東京都私学財団）
教室棟 3 階～5 階北側小教室	3 教室の拡張工事	
体育館	フロア改修（床材タラフレックス敷設）	床材は日本バレーボール協会より 寄贈
テニスコート	LED 投光器への更新	助成金活用（東京都私学財団）
教室棟 3 階～5 階	生徒用ロッカーの入替	後援会より費用援助
教室棟 3 階	アクティブラーニング用の机・椅子の導入	後援会より費用援助

第3 財務の概要

1. 決算の概要

資金収支・事業活動収支ともに順調に推移し、収支の黒字化は定着しつつある。

資金収支では資金収支差額 170 百万、事業活動収支では経常収支差額 313 百万円を確保した。

特定資産を 200 百万円増額したが現時点では十分とは言えず、財務基盤の中長期的な安定性については更なる改善が必要である。

【主な財務比率】 *各比率についてはP30～P31 参照

① 財政状態(貸借対照表関係比率)

純資産構成比率は 90%に達し、流動比率は飛躍的に向上し 285%となった。

一方で積立率は向上しているが水準としては満足できるものではなく、退職給与引当特定資産保有率も低水準である。

② 採算性(事業活動収支計算書関係比率)

経常収支差額は継続的に向上しており、また人件費比率も 50%台が定着しつつある。

教育研究経費比率は前年度比横ばいであるが、管理経費については特殊要因を除けば 10.7%が 7%台となり実質的には管理経費は前年度比減少している。

2. 財務の状況

(1) 主要な財務指標の推移

(単位 百万円)

収 支	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
教育活動収入	2,950	3,202	3,231
学生生徒等納付金	2,208	2,345	2,412
補助金	595	658	676
教育活動支出	2,719	2,910	2,909
人件費	1,728	1,843	1,791
教育研究経費	723	769	771
管理経費	269	298	347
教育活動収支差額	231	292	322
経常収支差額	219	282	313
基本金組入前当年度収支差額	152	290	△ 379

財 産	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
土地・建物	13,690	13,595	13,669
現金預金	1,828	2,106	2,276
借入金	518	432	346
基本金	20,691	20,764	21,135
資産総額	18,036	18,440	17,760
負債総額	1,892	2,006	1,704
正味財産	16,145	16,435	16,056

(2) 財務の状況

資金収支計算書

収入の部	(単位 百万円)		
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
科 目			
学生生徒等納付金収入	2,208	2,345	2,412
授 業 料 収 入	1,306	1,387	1,444
入 学 金 収 入	184	197	173
そ の 他 収 入	718	762	795
手数料収入	61	65	55
入学検定料収入	60	64	54
そ の 他 収 入	1	0	1
寄付金収入	32	52	51
補助金収入	623	667	717
国庫補助金収入	110	166	186
地方公共団体補助金収入	452	467	464
東京都私学財団補助金収入	61	34	67
資産売却収入	45	0	338
付随事業・収益事業収入	20	9	8
受取利息・配当金収入	0	0	0
雑収入	34	74	48
借入金等収入	1	0	0
前受金収入	367	328	217
入学金 前受金 収入	175	157	146
その他の前受金 収入	192	171	71
その他の収入	98	138	116
資金収入調整勘定	△ 389	△ 445	△ 372
期末 未収入金	△ 23	△ 78	△ 44
前期末 前受金	△ 366	△ 367	△ 328
前年度繰越支払資金	1,577	1,828	2,106
収入の部 合計	4,677	5,062	5,696

支出の部

科 目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
人件費支出	1,711	1,825	1,785
教育研究経費支出	510	549	544
管理経費支出	218	247	324
借入金等利息支出	12	10	8
借入金等返済支出	87	86	87
施設関係支出	181	107	234
設備関係支出	73	52	86
資産運用支出	0	200	200
その他の支出	156	111	253
資金支出調整勘定	△ 97	△ 233	△ 101
期末 未払金	△ 93	△ 229	△ 97
前期末 前払金	△ 4	△ 4	△ 4
翌年度繰越支払資金	1,828	2,106	2,276
支出の部 合計	4,677	5,062	5,696

事業活動収支計算書

	(単位 百万円)		
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
科 目			
学生生徒等納付金	2,208	2,345	2,412
授 業 料	1,306	1,387	1,444
入 学 金	184	197	173
そ の 他	718	762	795
手数料	61	65	55
入学検定料	60	64	54
そ の 他	1	1	1
寄付金	32	52	33
経常費等補助金	595	658	676
国庫補助金	110	161	179
地方公共団体補助金	452	467	464
東京都私学財団補助金	33	30	33
付随事業収入	20	9	8
雑収入	34	73	47
教育活動収入計	2,950	3,202	3,231
人件費	1,728	1,843	1,791
教育研究経費	723	769	771
奨 学 費	141	202	153
減 価 償 却 額	213	219	227
そ の 他	369	347	391
管理経費	269	298	347
広 報 費	96	85	87
減 価 償 却 額	51	51	24
そ の 他	121	162	236
徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	2,719	2,910	2,909
教育活動収支差額	231	292	322
受取利息・配当金	0	0	0
その他の教育活動外収入	0	0	0
教育活動外収入計	0	0	0
借入金等利息	12	10	8
その他の教育活動外支出	0	0	1
教育活動外支出計	12	10	9
教育活動外収支差額	△ 12	△ 9	△ 9
経常収支差額	219	282	313
資産売却差額	0	0	0
その他の特別収入	28	11	136
特別収入計	28	11	136
資産 処分 差額	95	3	828
その他の特別支出	0	0	0
特別支出計	95	4	828
特別収支差額	△ 67	8	△ 692
基本金組入前当年度収支差額	152	290	△ 379
基本金組入額合計	△ 109	△ 85	△ 371
当年度収支差額	43	205	△ 750
前年度繰越収支差額	△ 4,603	△ 4,547	△ 4,329
基本金取崩額	13	13	0
翌年度繰越収支差額	△ 4,547	△ 4,329	△ 5,079
事業活動収入計	2,978	3,214	3,367
事業活動支出計	2,826	2,924	3,746

貸借対照表

(単位 百万円)

		令和元年度	令和2年度	令和3年度
資産の部	固定資産	16,161	16,248	15,428
	有形固定資産	14,439	14,359	14,496
	特定資産	364	564	764
	その他の固定資産	1,358	1,325	168
	流動資産	1,875	2,192	2,332
資産の部合計		18,036	18,440	17,760
負債の部	固定負債	1,063	981	886
	流動負債	829	1,025	818
	負債の部合計	1,892	2,006	1,704
純資産の部	基本金	20,700	20,764	21,135
	第1号基本金	20,305	20,369	20,740
	第3号基本金	164	164	164
	第4号基本金	231	231	231
	繰越収支差額	△ 4556	△ 4329	△ 5,079
	翌年度繰越収支差額	△ 4556	△ 4329	△ 5,079
純資産の部合計		16,144	16,435	16,056
負債及び純資産の部合計		18,036	18,441	17,760

(3) 財務状況の分析

1. 財政状態の分析 (貸借対照表関係比率)



2. 採算性の分析（事業活動収支計算書関係比率）

