

令和6年度事業報告書



学校法人 嘉悦学園

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. 中期経営計画	8
2. 全体・法人部門	1 2
3. 大学・大学院部門	1 4
4. 中学校・高等学校部門	2 3

第 3 財務の概要

1. 決算の概要	2 7
2. 財務の状況	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 麹町区土手三番町）
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（令和 7 年 3 月 31 日現在：12 名）

理事長	永久 寿夫	理事	縣 忠明	理事	小島 貴子
理事	岡田 眞弓	理事	熊谷 祐子	理事	木幡 敬史
理事	佐野 和之	理事	下石川 早苗	理事	所 常明
理事	洞 敬	理事	宮本 潔	理事	森本 孝

■監事定数 2 名（令和 7 年 3 月 31 日現在：2 名）

監事	藤川 裕紀子	監事	吉田 民
----	--------	----	------

■評議員定数 21～28 名（令和 7 年 3 月 31 日現在：28 名）

評議員	縣 忠明	評議員	安濃 純	評議員	飯野 幸江
評議員	井上 行忠	評議員	岩佐 淳一	評議員	岩渕 俊也
評議員	上原 聡	評議員	大栗 正宏	評議員	岡田 眞己
評議員	岡田 眞弓	評議員	北島 健太	評議員	小板橋 弘治
評議員	若江 敬貴	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	高野 秀之	評議員	田中 美昭	評議員	内藤 吉了
評議員	本間 由美	評議員	水谷 惟恭	評議員	宮本 潔
評議員	村田 光男	評議員	小宮 有美	評議員	村田 弘美
評議員	アレン パーカー				

* 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、学識経験者から 4 名の合計 12 名で構成。
令和 6 年度は 6 回開催。

(2) 常任理事会

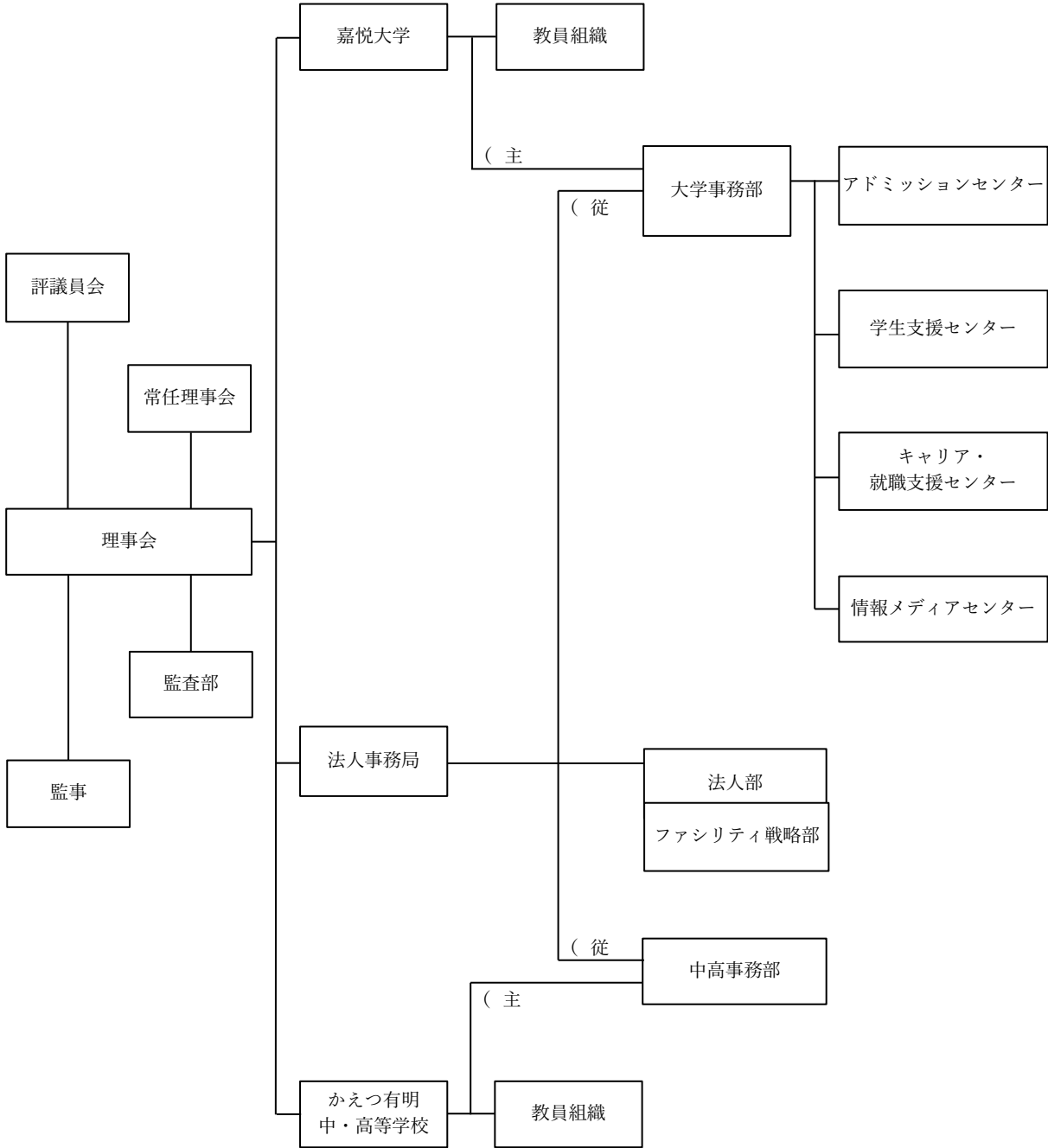
理事長、常務理事、大学学長、中・高校長、理事のうち学内理事 2 名の 6 名で構成。
令和 6 年度は 4 回開催。

(3) 評議員会

法人の勤務者から 12 名、卒業生の中から 8 名、学識経験者等から 6 名の合計 26 名で構成。
令和 6 年度は 5 回開催。

5. 法人・設置校の組織

令和 7 年 3 月 31 日現在



6. 設置校別の在学生数

令和7年5月1日現在

設 置 校				令和5年度 (A)	令和6年度 (B)	令和7年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)	
嘉悦大学	大学 院 ビ ジ ネ ス 創 造 研 究 科	博士前期 課程	1 年	10	14	12	4	-2	
			2 年	7	9	16	2	7	
		計			19	23	28	6	5
		博士 後期 課 程	1 年	1	3	1	2	-2	
			2 年	0	0	3	0	3	
			3 年	1	1	1	0	0	
		計			2	4	5	2	1
	大学 院 小 計			19	27	33	8	6	
	経営 経済 科学 部	経営 経済 学科	1 年	205	247	332	42	85	
			2 年	188	191	228	3	37	
			3 年	285	189	196	-96	7	
			4 年	340	317	221	-23	-96	
		計			1,018	944	977	-74	33
	ビ ジ ネ ス 創 造 学 部	ビ ジ ネ ス 創 造 学科	1 年	0	0	-	0	-	
			2 年	0	0	-	0	-	
			3 年	0	0	-	0	-	
			4 年	4	1	-	-3	-	
		計			4	1	-	-3	-
	学 部 小 計			1,022	945	977	-77	33	
	大学 合 計				1,041	972	1,010	-69	38
かえつ有明高等学校			1 年	226	200	200	-26	0	
			2 年	201	210	197	9	-13	
			3 年	157	199	200	42	1	
			計	584	609	597	25	-12	
かえつ有明中学校			1 年	206	224	198	18	-26	
			2 年	203	206	230	3	24	
			3 年	199	201	207	2	6	
			計	608	631	635	23	4	
高 中 合 計				1,192	1,240	1,232	48	-8	
総 合 計				2,233	2,212	2,242	-21	30	

7. 設置校別の教職員数

■専任教職員

令和7年5月1日現在

		令和5年度 (A)	令和6年度 (B)	令和7年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
法人	職員	10	15	14	5	-1
	法人所属計	10	15	14	5	-1
大学	教員	38	36	38	-2	2
	職員	37	35	36	-2	1
	大学所属計	75	71	74	-4	3
高校	教員	40	38	39	-2	1
	職員	9	8	6	-1	-2
	高校所属計	49	46	45	-3	-1
中学校	教員	32	33	33	1	0
	職員	2	4	5	2	1
	中学所属計	34	37	38	3	1
高・中合計	教員	72	71	72	-1	1
	職員	11	12	11	1	-1
	高・中合計	83	83	83	0	0
合計		168	169	171	1	2

■非常勤講師

令和7年5月1日現在

	令和5年度 (A)	令和6年度 (B)	令和7年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
大 学	52	52	53	0	1
中・高	36	37	32	1	-5
合 計	88	89	85	1	-4

■総合計

令和7年5月1日現在

	令和5年度 (A)	令和6年度 (B)	令和7年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
計	256	258	256	2	-2

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 中村剛仁君）

理事長メッセージ

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て以来「怒るな働け」を校訓に、120年の歴史を刻んできました。これを踏まえ、2018年度の第一次中期5ヵ年計画に続き、2021年度には第二次中期5ヵ年計画に改定して実施に移しました。経営体制の改革こそが、持続可能な学園を生み出す原動力になると判断したからです。

近年、社会は大きく変化しています。具体的には①突然見舞われたコロナ禍②デジタルトランスフォーメーション（DX）など急テンポで進むデジタル社会の到来③子供の出生数が79万人余まで減り、この赤ちゃんたちが小学校に入学する時は、今より約20万人も減少する急激な少子化などがあげられます。嘉悦学園はこれに対処するため、第二次中期計画に基づいた教育を推進しております。各設置校の取り組みを紹介します。

嘉悦大学では、ICT・データサイエンス教育プログラムが2021年、文部科学省の「数理・データサイエンス・AI教育プログラム（リテラシーレベル）」に、翌22年にも同プログラムの「応用基礎レベル」に認定されました。これは、政府の重要政策である「AI戦略2019」に基づくもので、本学のDX教育が評価された結果といえます。このプログラムは第二次中期計画の中心教育として続けてまいります。

対話をベースとした探究的学びなど、先駆的な教育で各方面から評価を受けているかえつ有明中・高校でも、さらに一歩進んで「生徒の自主性を重んじ、教師と生徒が共に学ぶ教育」を推進しております。ICTを駆使した多様な授業はむろんのこと、他の団体と共同で「社会総合・生物基礎・プロジェクト科」の教科横断型の授業を実施し、その成果を発表することで探究心を高めています。また、世界各国の生徒と「オンライン国際交流」を実施し、友情を結んでいます。特徴的なのは、先生同士の交流も実現させていることです。お互いの教育に対するスキルアップに寄与させるのが狙いです。こうした取り組みにより、総合型選抜で上位大学への合格ばかりか、海外大学に留学する生徒も増えてきました。

嘉悦学園が目指すものは「教育の質の保証」です。第二次中期計画の後半でも、これを旗印にした経営を加速させるため、かえつ有明中・高校に「アートをコンセプトにした教育」を主眼とした新校舎建設するなどして、学生・生徒をはじめ、保護者、卒業生の皆さまなど全てのステークホルダーに評価されるよう全力を尽くすことをお誓い申し上げます。

理事長 植村 裕之

学長メッセージ

嘉悦大学は、創立者嘉悦孝先生によって1903年に設立された「私立女子商業学校」を起源とします。2023年は創立120周年を迎える記念すべき年にあたります。本学は、120年にわたり、校訓「怒るな働け」のもと、「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できる社会人・職業人」の育成を教育目標に、時代を先取りした先進的な実学教育を展開してきました。

第2次中期計画は2021年度よりスタートしましたが、これまでの2年間に、就職率の大幅な改善による「就職の嘉悦」の復活など、大きな成果をあげてきました。2023年度も引き続き中期目標の達成に向けて更なる努力をしていきます。特に、2023年度は経営経済学部の新カリキュラムがスタートします。学生が様々なことに挑戦し「成長実感」を持てる教育、学生が自信をもって社会へ出ていける教育、学生が卒業後も持続的に成長できる基盤を築く教育、つまり真の実学教育の実現を目指します。また、2023年度には「対面授業」が本格的に再開します。「教員と学生の距離の近い嘉悦」、「面倒見の良い嘉悦」の本領を発揮し、学生が対面授業への適応で躓くことのないように十分な配慮をし、学生目線を忘れない教育を展開していきます。

嘉悦大学 学長 森本 孝

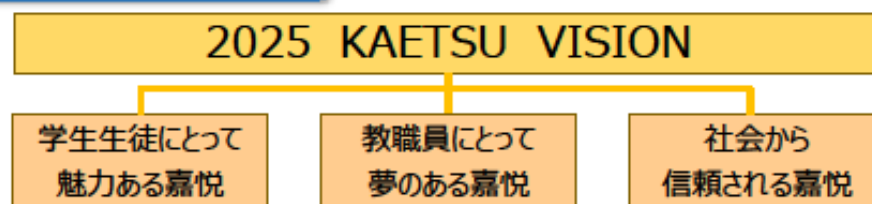
校長メッセージ

2023年4月1日より新しく校長に就任した石川です。第二次中期計画の中間にあたる本年は前嶋正秀前校長が推進してきた教育理念「生徒一人一人が持つ個性と才能を生かして、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」を第一に掲げて参ります。更に対話を重視した教育、「共感的コミュニケーション」を推進することを目標といたします。人を否定したり攻撃したりする対話とならないよう、安心安全の人間関係の構築を目指します。

大学入試改革への対応、帰国生へのサポート強化、質の高い生徒の確保等については従来通り、教職員と共に進めます。校長として中期計画の遂行に努める所存です。

かえつ有明中・高等学校 校長 石川百代

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め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

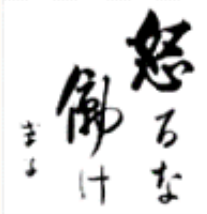
嘉悦大学

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	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美学教育の実現 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 *DX=デジタルトランスフォーメーション	7 大学内の組織改革  	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	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 	3 部活動改革の推進 4 教員研修制度の充実 	5 SDGs、社会教育の実現  
学園全体・法人	7 中期計画を達成するためのPDCA体制の確立 	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	4 ガバナンス強化と規程・ルール整備 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. 全体・法人部門

2.1 はじめに

学校法人として令和 6 年度の重要な対応は、令和 7 年 4 月 1 日に施行された改正私立学校法に対応した寄附行為の作成、ならびに内部統制システムの整備として関連諸規程の制定・改定、またこれらに基づく運営体制の構築でした。本学園の寄付行為は令和 7 年 3 月 3 日に文部科学大臣より認可を受けました。また、令和 7 年 3 月の理事会において「内部統制システムに係る基本方針」を新たに制定し、その下で「コンプライアンス推進規程」の制定や、既存の「危機管理規程」の大幅な刷新を行いました。これまでもコンプライアンスやリスクマネジメントに関しては強い課題意識をもって取り組んでいましたが、理事会への情報共有・報告体制を改めて確認し、学園内の連携もより一層強く意識していきます。

その他の学園全体に係る令和 6 年度の実績としては、時間外労働時間の削減目標達成、育児・介護支援の充実、生成 AI 活用による一部業務の効率化など、働き方改革、教職員支援、業務改善において具体的な成果を上げることができました。一方で、人事評価制度の運用、規程管理システムの整備など、組織運営基盤の強化には依然として課題が残っています。財務面においても計画的な設備投資などの成果はあったものの、人件費比率、積立率は目標に達しませんでした。これらの結果を真摯に受け止め、課題解決に注力し、次年度以降の持続的な発展と中期計画の達成に取り組めます。

2.2 重点項目の達成状況

(1) 職員の人事評価制度の導入

職場のエンゲージメント向上と職員の全般的な能力向上を目指し、目標設定や成果測定を含む成長支援制度の導入を進めました。令和 5 年度から導入されたチャレンジシートの提出は定着しつつありますが、一部で計画通りの進捗が見られない状況も確認されており、目標達成に向けた進捗管理の強化と制度の更なる活用促進が今後の課題です。目標達成支援の一環としての中間ミーティングは計画通り実施し、評価者である事務部門の管理職層を対象とした評定者研修も対象者 14 名全員が受講を完了しました。これらを通じて、評価の公平性と納得性の向上を目指していきます。

(2) 働き方改革の推進

法令に基づく労働環境の整備、時間外勤務の削減を目指す働き方改革については、大学・中高・法人すべての職場で月平均時間外労働時間 20 時間以内という目標を達成しました。引き続き実効性のある削減策を推進します。引き続き実効性のある削減策を推進します。また、ポストコロナや多様な働き方に対応し、教職員にとって働きがいのある職場環境とニューノーマルな時代に生き生きと働ける勤務ルールの実現という点では、育児休業および介護休暇の希望者が全員希望通りに制度を利用でき、介護による短時間勤務にも柔軟に対応しました。新しい働き方に関する具体的な検討は今後の課題ですが、令和 7 年 1 月より法人部で障がい者雇用を開始し、本人の能力に合った業務で部署の効率向上に貢献するなど、多様な人材が活躍できる環境整備も進めています。

また、職員のスキルアップによる安定した業務運営と生産性向上を目指し、e ラーニングの受講環境を整備し、83%の職員が受講しました。12 月から 3 月にかけては職員管理職向けの研修を実施し、対象者全員が受講するなど、リーダーシップ開発、マネジメント能力の向上にも取り組みました。今後も多様な学習機会の提供と受講奨励を継続していきます。

(3) ガバナンス強化と規程・内部統制システムに係る基本方針等のルール整備

私立学校法改正に伴う規程の改正・整備、改正私立学校法に基づく新しい寄附行為の認可取得、およびこれに連動する内部統制システムに係る基本方針と関連規程の制定・改正は計画どおり実施しました。大学 SD チームと連携した個人情報保護法および SNS に関する集合研修も実施し、意識向上を図っています。一方、規程管理システムの運用は、令和 6 年度中に課題解決に至らず、今後の頻繁な規程改正を考えると現行の運用では限界があるため、早急な対策が必要です。

また、クレーム・トラブルの報告・管理体制強化、および不測の事態の未然防止のため、中高教員向けハラスメント研修の準備を進め、令和 7 年 4 月上旬に開催する予定です。

(4) 業務効率化推進

ペーパーレス化、オンライン化、デジタル化等の IT 活用による業務効率化、および従来の業務フローの見直しによる無駄な業務の削減を計画的に実行し、学校現場における現金の取り扱い、およびそれに伴う事務負担の大幅な軽減を進めました。今後も他の業務への展開を検討していきます。

また、令和 6 年後半から職員業務に生成 AI の活用を積極的に進め、関心のある職員を中心に試験導入を行い、業務アカウントに紐づけた利用を開始しました。利用方法やノウハウについて、今後学園内で教職員間による情報共有を進め、業務の効率化、省力化、生産性向上につなげたいと考えています。

(5) 財務目標に対する評価

財務目標については、人件費比率が目標の 60%に対し実績が 66.1%となり、依然として課題が残る結果となりました。収入が前期比でほぼ横ばいの中、人件費は退職金の増加を主な要因として目標を達成できませんでした。積立率も目標の 50%に対し実績が 39.2%にとどまり、運用資産の前年度比減少、および要積立額の前年度比増加から、前年度の 41.3%から悪化しました。これらの改善には、計画的な人事運営、事業活動収支差額比率の改善による自己資本の充実、予算管理と支出管理の強化による運用資産の増強が急務です。一方、経常収支差額は 9,400 万円の赤字ながらも当初計画比で大幅に改善し、設備関係支出も 9,000 万円と計画内に抑えることができました。しかし、経常収支差額比率は-3.2%で収支均衡には至っておらず、引き続き予算管理の徹底が求められる状況です。

1. 大学・大学院部門

3.1 はじめに

本学は、校訓「怒るな働け」のもと、「自らの仕事を通じて社会に貢献できる人材の育成」を教育目標とした「創造的実学」教育を展開してきました。この教育目標のより一層の実現に向けて、令和5年度に「実学」「実務」「実践」「社会人基礎」教育を統合し、社会に貢献できる人材の育成を目指す経営経済学部の新カリキュラムをスタートさせました。令和6年度は、この新カリキュラムの2年目を迎え、専門教育と専門ゼミ（「研究会」）が本格的にスタートいたしました。「ゼミキックオフ Day」の新設、8つの業界別チャレンジプログラムの新設、教育効果達成度を測る指標の設定等により、新カリキュラムを学生の成長と満足に結びつく「学生本位の教育プログラム」として実効性のあるものとしていくための制度を整備しました。

入学者数および入学定員充足率は、受験生や高校からの本学に対する総合的な評価を示す重要な指標です。令和6年度に実施した入学試験においては、経営経済学部1年次、3年次編入、ビジネス創造研究科（大学院）博士前期課程のすべてにおいて、入学定員を充足する令和7年度入学者数を確保することができました。特に、経営経済学部1年次に関しては、入学定員290名に加え、第2次中期計画の入学者目標である330名も達成しました（前年度比33.6%増）。これは、本学の教育体制と教育成果に対する評価の表れであると考えています。

課題としては、過去3年間の入学定員割れの影響により、上記の入学者数にもかかわらず、令和7年度の収容定員充足率は81.4%にとどまることになる点が挙げられます。令和7年度に実施する入学試験においては、前年度実施分以上の入学者を確保することで、早期の収容定員充足率100%達成を目指します。

就職率は、「実学」を掲げる本学にとって、企業などからの評価を示す重要な指標です。令和6年度就職希望者の就職率は97.1%となり（前年度比1.4%上昇）、嘉悦大学設立以来過去最高となりました。また、就職先の業界も、前年度に引き続き情報・通信業が1位となるなど、文系大学の枠を超えた多様な就職先を確保できている点が特筆されます。インターンシップを軸としたキャリア教育、およびキャリアカウンセリングによる就職支援体制の結果であると考えています。令和7年度は、就職率のさらなる向上に加え、学生と企業のマッチングを考慮した就職の「質」の向上にも取り組みます。

中退率は、在学生の本学の教育体制や学生支援体制に対する総合的な評価を示す重要な指標です。令和6年度の中退率に関しては、残念ながら令和5年度に比べて大きく悪化し、7.9%となりました（前年度比1.3%悪化）。1年次と3年次の中退率の大幅な上昇が大きな原因となっています。修学支援制度によって経済的理由による中退がある程度防がれる状況になっていることを考えると、極めて深刻な状況です。そこで、令和7年度は、令和6年度の中退率上昇の原因の詳細な分析を行い、それを踏まえて中退率低下に向けた対策を強化することといたします。

3.2 重点施策・目標の達成状況

3.2.1 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

- ①「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

「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」が挙げられております。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おります。令和6年度は新カリキュラムの2年目となり、専門教育が本格的に始まることを受けて、「創造的実学」の達成に向けて主として3つの施策に取り組みました。

第一の施策は「ゼミキックオフ Day」の新設です。ゼミキックオフ Day は、中退防止策の一つとして、従来の学修指導・履修指導を超えて、新学期の学修に向けた意識づけ、動機づけを全学的に行うことによって、教育の質を高めていくことを目的とするものです。ゼミキックオフ Day では、IR によって収集・分析された学修到達度に関する客観指標をもとに、各学生が PDCA サイクルに基づき自己の学修を振り返り、新学期の学修に向けた目標設定と動機づけを行いました。加えて、学生が PDCA サイクルを効果的に回せるように、4 年間の学修生活（現状、振り返り、目標設定）を一覧できるシートを作成しました。これらにより、「創造的実学的教育」の実現に向けて、学生が自律した学修生活を送るための基盤を整えました。

第二の施策は、新カリキュラムの内容を学生募集に効果的に結びつけるために、4 つの「系」を「コース」に名称変更（マーケティングコース、ICT データサイエンスコース、会計ファイナンスコース、ビジネス法務コース）し、8 つのチャレンジプログラム（フードサービス CP、ICT ビジネス CP、エンタメ CP、ツーリズム業界 CP、起業・事業承継 CP、会計士・税理士 CP、地域創生 CP、公務員 CP）を新設いたしました。コースは「創造的実学教育」における「実務」、チャレンジプログラムは「実践」の内容を表したものです。「実務」と「実践」の内容を明確にしたことにより、受験生のみならず在学生に対しても、「本学に入学するとどういう力がつくのか」「どういう職種・業界に就職できるのか」が明確に伝わるようにしました。

第三の施策は、新カリキュラムにおける教育成果の達成度を測る指標（DP 達成度、修得単位数、GPA）に基づき、個々の学生（ミクロレベル）と大学全体（マクロレベル）の両方で教育成果の達成度を測定したことです。加えて、これらの指標の目標値を科学的なデータに基づいて設定いたしました。令和7年度は、これらの指標の目標値と実績値の差異を測定し、その分析を行うことで、新カリキュラムの点検と評価を行う予定です。

②「教育の質」を向上させるための組織的な教育改善の実施

「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」が挙げられています。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ます。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ます。

この目標の達成のために、令和6年度には、前年度に引き続き、内部質保証推進委員会が中心となり、PDCA サイクルの評価（Check）が改善（Act）に十分に結びつかないという問題点を克服するための施策を重点的に行いました。具体的には、自己点検評価報告書、中期計画アクションプランのモニタリング結果、内部質保証推進委員会の改善提案、生き残りプロジェクト

からの要請、大学運営会議からの要請、経常費補助金の観点からの要請を「改善提案書」として取りまとめ、この「改善提案書」を踏まえて次年度の事業計画や中期計画アクションプランの策定を行う仕組みを整備し実施しました。特に令和6年度には、内部質保証推進委員会で「改善提案書」の対応状況を評価し、対応策の検討を依頼しました。

3.2.2 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

①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キャリア教育の実践

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、前年度の兆し拡大と新しい取り組みを推進しました。

(1)キャリア教育

就職活動の実質的なスタートとなる3年次のインターンシップを徹底活用させるべく、3年次キャリア科目「インターンシップ」について、前年度秋学期に試験運用とした自動登録を今年度は期初から実装しました。その結果、進路未定者も含め履修登録につながりメッセージを広範に伝えることができたほか、キャリアセンターと連携して履修者全員にキャリアカウンセリングを行い早期に進路希望を把握することができました。また今年度開講となった2年次のキャリア教育「社会人基礎力 1（言語能力／春）・2（非言語能力／秋）」では、SPI および公務員試験対策のみならず社会人として必要な素養を学ぶ場として全学生を対象と捉え、当初から自動登録科目としました。学生の苦手意識が高い分野ですが受講意欲低下を避けるため本学の学生に適した外部講師を招き、高い出席率（2024 年度春学期 82.8%）を維持、定期試験での低得点者の比率低下（2019 年度比）につながりました。少しでも学生の自信を高め、3 年次以降の就職活動本番に前向きに臨ませ、インターンシップの質・量を高めていきたいと考えています。

(2)支援体制の強化

「お節介な支援」強化のために、早期から学生との接点をもち、適宜就活状況を確認しながら個別支援をおこないました。4年次の進路状況把握は、3年次2月末を目標とし、Google Formでの進路調査の実施(9 月)、インターンシップ履修者とセンター職員とのインテーク面談などにより2月末までに95.6%の進路状況を把握することができました。4年次4月にはゼミ担当教員によるヒアリングを実施(4 月)、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98.4%の進路状況を把握することができました。

その結果、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ました。

前記(1)(2)の取り組みが奏功しつつあることに加え、卒業後も内定を得ていない学生への個別支援、キャリア day などの各種イベント、企業紹介、キャリアカウンセラーによる就職活動に関する助言（夏休み期間：電話による相談）、通常の個別カウンセリングなどの支援を継続した結果、2025 年 4 月時点の内定率は 97.1%となり、昨年度同時期の 95.7%を 1.4 ポイント上回りました。

また外部との連携強化では、OBOG 企業訪問（約 100 社）に対して卒業生の活躍、企業とし

ての課題などのヒアリングを継続したほか、今年度新たに卒業生と就職先企業への社会人活躍状況に関するアンケートを実施しました（卒業生 108 名・解答率 24.8%、企業 65 社・解答率 75.6%）。客観的な本学の教育成果の兆しや課題を今後の大学運営につなげるべく、内部質保証推進委員会へ報告しました。

②「働ける大学」改め「働き方を学ぶ」大学による実践的なキャリア教育の推進

今まで掲げてきた「働ける大学」というコンセプトは「労働」の色が強いため、令和 6 年度後半から新たに「働き方を学ぶ」を新コンセプトとして掲げました。ただ働くだけではなく、多様な働き方や生き方を考える機会を提供することで「労働」の枠にとらわれない募集・研修・活動をおこなってきました。

HRC に関する記事や学生広報部が発信した記事は 22 本になり昨年から減少したものの、新しい試みとして大学広報紙「KAETSU on the MOVE」の一部の記事も学生が執筆しました。研究面では学会発表で遠隔情報保障と PC ノートテイクの取り組みを発表することができました。

学生主体/HRC 独自のイベントは、昨年に引き続き継続することができました。SA 全体会の参加率は昨年度同様です。確定申告講座の参加者数は昨年より約 10%増であり、教員による基調講演も行われました。オンライン学生 FD の主催校となり、6 大学の教職員と学生とで交流会を実施しました。

在宅でも対応できるように遠隔情報保障を実施し効率よく情報保障を進めることができました。オープンキャンパスでは業務マニュアルの整備が完了し、OC スタッフ以外の学生をオープンキャンパスに派遣し HRC の取り組みと大学の魅力を発信することができました。留学生の増加に伴い、留学生 SA を強化しています。

3.2.3 学生に寄り添った学修支援の充実

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

学部カリキュラム委員会と連携し、DP（ディプロマ・ポリシー）に関する DP ポイント計算の正確性と目標ラインの選定、計算方法の改善に取り組みました。

カリキュラムマップ上の科目の偏りを考慮した再評価に基づき、DP ポイント計算式を改め、DP レーダーチャートが最終的に正十角形となるよう係数を設定しました。これにより、学生の DP 修得状況が視覚的にバランス良く把握可能となりました。

各学年における DP 達成の目標値は、過去数年間の標準在学年限内卒業生の GPA 値を基準に設定し、現実的かつ学習意欲向上に繋がるように改良しました。

また、学修成果の可視化を促進するため、ゼミキックオフで使用するワークシートを 1 枚に集約し、4 年間同一のシートを個人フォルダに格納することで、学生が自身の成長を長期的に比較・実感できる仕組みを新たに導入しました。

これらの取り組みにより、DP 評価指標の改善と学修成果の可視化において一定の成果を得ました。今後は、新たな DP 評価指標とポートフォリオの活用状況について検証し、学生からのフィードバックを踏まえながら改善を図ります。

② 教員・職員が協働した学生指導の充実による中退率の改善

令和 6 年度は前年度に比べて中退率が大幅に上昇しました（6.6%から 7.9%へと 1.3%の上昇）。特に、1 年次と 3 年次の中退率が大幅に上昇しました（1 年次：3.3%の上昇、3 年次：1.8%の上昇）。1 年生に関しては、除籍率と退学率の両方が大幅に上昇し、3 年生に関しては、除籍率は大幅に低下したものの退学率がそれ以上に上昇しました。退学理由の分析も含めて、原因の詳細な分析が必要な状況にあります。

令和 7 年度には、欠席した学生への迅速なアプローチを継続するとともに、IR・データインフラ推進室との協働で作成したデータベースを活用し、修学指導面談やカウンセリングなどに繋げる重層的な学生支援体制を継続します。さらに令和 6 年度の中退率上昇の詳細な原因分析を踏まえて中退率低下に向けた新たな対策を実施します。

③ 奨学金制度の全面的な見直しによる学生支援制度の充実

入学後の学生の頑張りに応じて特待生となれるよう「嘉悦大学特待生制度規程(入学後学業成績優秀)」を新設しました。後援会奨学金、後援会学修奨励奨学金と併せ、入学後に採用が決まる奨学金が増えたことで学生の修学・学生生活を支援する仕組みを整備しました。また、認定式を行い全ての奨学金制度対象者が一堂に会し、学長から激励することでモチベーションの向上を図りました。今後は、令和 7 年度からの奨学金制度の改正（多子世帯に対する授業料・入学金の無償化）の他、給付奨学生、貸与奨学生を対象に制度改正による厳格化の周知とサポートを行いながら、奨学金対象者のデータ分析と効果的に運用されているかを注視しながら見直しの必要性を検討します。

3.2.4 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

令和 6 年度は、退職する教員の担当分野の補充に加えて、大学院の MBA 化の推進、学部のチャレンジプログラムの充実を目的に、教育の質の向上と大学の魅力の向上に結びつく戦略的な教員採用を実施することができました。具体的には、専任教員 2 名、特任教員 2 名の採用をおこないました。専任教員に関しては、前年度に引き続き公募による採用を実施するとともに、公募による採用のプロセスの改善をおこないました。また、実務家教員による大学院教育の魅力向上を目的に、客員教員制度を有効活用し、はじめて大学院所属の客員教員を 2 名任用しました。

また、令和 6 年度も、「安心・安全・健康なキャンパスの実現」の継続整備として、北門のキュービクル更新工事並びにキュービクルへの幹線更新工事をはじめ A 棟屋上防水更新工事、研究室の LED 照明化を実施しました。更に、ホワイエの 1 期工事として空間整備とデジタルサイネージを設置した他、ルミテラス前の外通路の舗装工事、掲示板の更新、学内各所塗装工事を行い、キャンパス内の環境改善に努めました。

3.2.5 DX や社会変容に対応した教育・研究環境、キャンパス環境の整備

① 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

重点計画として掲げた「就職データの現行システムとの第一次連携」として、キャリア・就

職支援センターとの連携により順次各卒業生情報の登録を開始しています。令和7年度には、入学から卒業後までの一貫したデータベースが構築され、学内の各種施策検討時に活かされる予定です。

「現行システムのさらなる活用に向けた学内ポータルサイト等の設置」では、学内へのダッシュボード共有を進めてきましたが、学外に対しても本学 IR 及び学生ビッグデータを活用した環境整備推進状況の PR を目的とし、公式 web サイトを起点とする情報発信を進めています。2025 年 4 月 1 日の大学公式 web サイトリニューアルに伴い、IR ページを設置します。

② 対面・オンラインのハイブリッド型授業に対応する教室整備

昨年整備した自動追尾カメラを設置した「ハイフレックス授業対応教室」にて、ハイフレックス授業を試行的に実施し、その結果の報告とハイフレックス講義の実施方法に関する FD 研修を全教員向けに実施しました。

経年劣化した A211-214 教室の AV 設備リプレイス及び花小金井キャンパスの内線電話システムリプレイスについては、大学運営会議、デジタル戦略委員会で検討した結果、令和6年度の実施は見送り、当面はスポット修理や機器交換で対応することとなりました。

メーカー保守期限となった学生用プリンタを3月に更新しました。年間使用枚数が年々減少していることから、設置台数を8台から6台としました。

図書館システムのリプレイス作業が4月から始まり、予定どおり秋学期から新図書館システムによるサービスを開始し、昨年度末に本稼働となった認証基盤「KAETSU OneGate」のメニューに新図書館システムの「MyLibrary」機能が追加されました。

また、NII が提供する「学認（学術情報フェデレーション）」に参加したことで「KAETSU OneGate」から各種の学術 e-リソースへアクセスする環境も整備されました。これにより、これまで VPN 経由で利用していた東洋経済デジタルコンテンツ・ライブラリーなどの学認に対応するサービスが「KAETSU OneGate」から利用できるようになり、利便性の向上に寄与しました。

③ 図書館の e-Library 化の推進

令和5年度に引き続き e-Library 化を推進するため、予算の範囲内で図書館の蔵書（紙媒体）を電子書籍に置き換え、除籍を行いました。また、電子書籍サービス「Maruzen eBook Library」の利用促進に向けて、ICT 系授業との連携や広報活動を実施し、閲覧回数は令和5年度比で約20%増加しました。学認（学術情報フェデレーション）に参加したことで、学内外から KAETSU OneGate 経由で「Maruzen eBook Library」が利用できるようになり、従来の VPN 経由よりもわかりやすい接続環境を整備することができました。

その他、秋学期に向けて1階ラーニングコモンズを改装し、個人ブースなどを新たに設置することで、利用者の学修・研究環境を整備しました。情報メディアセンター学生スタッフ（iCASS）とともに改装後の利用案内ポスターを作成し、学内に掲示しました。その結果、令和6年度の年間入館者数は11,501名となり、令和5年度と比較して1,713名増加しました。特に秋学期以降の入館者数が令和5年度の同時期と比較して増加しており、ラーニングコモンズの改装や利用案内ポスターの作成、学園祭での古本市実施などが、図書館の認知度向上と入館者数増加の要因

の一つと考えられます。

3.2.6 「質」を重視した入学者選抜の強化

① 入学者数目標を達成するための学生募集戦略の策定と実行

近年、少子化の影響により、多くの大学が入学者の確保に苦戦しています。競争が激化する中で、安定した志願者数を確保し、大学の魅力を的確に伝えるためには、戦略的な学生募集施策の策定と実行が不可欠です。令和7年度の入学募集においては、年内入試志願者確保に向けた対策をとってきました。その結果、入学者数は大きく改善され、経営経済学部1年の入学者数は初年次入学定員290名を上回ることでありました。

入学者数増加の要因として、新たに重要校の選定を見直し、重要校との連携を強化したことで学校推薦型選抜の志願者が増加し、一般選抜においても重要校からの出願が多く見られました。また、定期的に高校を訪問し、大学の最新情報を提供することで、進路指導の場で大学が積極的に紹介されるように働きかけ、教員による出張授業を実施し、高校生が大学での学びを具体的にイメージできる機会を創出することも有効であったと考えられます。さらに、学校推薦型選抜（指定校）の推薦枠の見直しや総合型選抜の情報提供を強化することで、より多くの高校生に出願の選択肢を提示しました。オープンキャンパスの来場者も増やすことができました。出願率を上げる施策としては、実施回数を増加することや、個別相談参加者に対して入学検定料を無料にするなどを行った結果、高校生の参加者数は626名から723名と大幅に増加し、出願数も537名から670名まで増加するに至りました（年明け1月までの実施分）。さらに、合格者に対して、辞退を減らすことを目的とした合格者限定イベントを開催し、事前に友人関係を築く場を提供することで不安を軽減し、入学意思を強固なものとする試みも取り入れました。

経営経済学部の3年次編入においては前年度比で約24%増加し入学定員を確保することができました。

大学院の博士前期課程は前年度比で減少したものの入学定員は確保することができました。他方、博士後期課程は前年度比で減少し、入学定員を確保することはできませんでした。

令和8年度の入学者募集に向けては、第2次中期計画の入学者数目標330名以上の確保と収容定員充足率100%の早期の達成を目標として、安定的に確保とターゲット層に適した戦略的なアプローチが求められると考えられます。SNSやWeb広告を活用した広報、オープンキャンパスの充実、高校との連携強化、合格者のフォローアップなど、多角的な施策を展開することで大学の魅力を最大限に伝えることが可能になると考えられます。加えて、データに基づいた改善を続けることで、より効果的な学生募集戦略を構築し、入学者目標の達成につなげていきます。

② 入学者の「質」を重視した入試制度改革の実行

受験生を取り巻く環境は第二次中期計画を策定した時から大きく移り変わっており、一定の「質」は担保しながらも「量」に重点を置かざるを得ない状況が続いてきました。令和7年度入試においてはオープンキャンパスの個別相談参加者に対して入学検定料を割り引くことや、出願時の要件を見直すことなどにより、受験生を多面的に評価し、合否判定基準に基づく公正な選考を行いました。具体的には総合型選抜において受験生に事前に準備させる課題の項目を拡

大したこと、高大連携特別選抜の対象校の出願基準を見直したことで、外国人留学生選抜の期数を増やしたこと、一般選抜の対象科目に「情報」を追加したことなどがあります。なお、一般選抜3期時点では入学定員を超過する見込みから合格率を絞ることでより高い「質」を確保することができました。

令和7年度は入学定員を超える330名を確保することができましたが、令和8年度に向けては収容定員充足率100%の早期の達成に向けて330名を上回る入学者数を目標とすることから、引き続き一定の「質」は担保しながらも「量」に重点をおいた施策を計画し、実行していきます。

③ 公正な入試、ミスのない入試の実現

令和7年度入試は前年度に続き入試ミスを生じることなく完了を迎えることができました。また、昨年度に生じた解答用紙の二次元バーコードの印字ミスのような入試ミス手前の事象についてもチェック体制の見直しにより生じることはありませんでした。令和8年度入試においても受験生を多面的に評価する観点から入試制度の多様化・複雑化といった運用面で無理が生じやすい環境が続くため、入試ミスに繋がらない健全でシンプルな入試実施体制の構築を進めていきます。

3.2.7 大学内の組織改革

学友会活動は、学年の縦と横を繋ぐための取り組みを継続してきたことで学生による主体的な組織運営ができる体制が整いました。11月の学園祭は、学生の主体的な運営により来場者が2日間で1000名超となり、昨年度の851名を大きく上回る結果となっています。その他、在籍する留学生の中からモデル留学生を採用し、嘉悦大学で学ぶ留学生と日本人学生の親睦を深める目的で、6月に「日本文化に触れるバスツアー in 鎌倉」、1月には「豊洲観光・スポーツ観戦交流ツアー」を企画・運営し、学生間の相互理解に貢献しました。

3.2.8 大学広報の充実

大学広報は大きく分けて、学生募集広報と大学広報の二つが存在します。

今年度の両広報についても、入試委員会、学生募集委員会、大学広報委員会の三つの委員会が緊密に協働しながら実施しました。

学生募集広報については、本年度の入試戦略課題である年内入試層の集客増に向けて、志願者となる高校生、保護者、高校教員にむけて、9月まではオープンキャンパスに誘導する広報を中心に実施しました。「オープンキャンパスの個別相談に参加すると学校推薦型選抜・総合型選抜の受験料0円」という施策を新たにスタートし、オープンキャンパス来場者の昨年度比195%という成果に貢献することができました。また12月以降は一般選抜層の取り込みを図るために教育媒体を活用したDMとエリア屋外広告（西武線改札）、数年ぶりに新聞連合広告を実施しました。結果として一般選抜の志願者が増え、志願後からの入学手続き率も昨年度を上回る結果となりました。学生募集広報予算の運用については、引き続きインターネット・SNS媒体への予算を増やし、実績を見ながら、商圏内特定地域に配信するジオターゲティング媒体の組み込みなど効率的な運用を心がけました。また、女子校をターゲットにした広告キャンペーンを行うなど、新たな角度から施策を行いました。

大学広報については、新たにキャッチフレーズ「底力をつけよう。」および本学が提供している教育価値を端的に伝えるステートメントを策定しました。ステートメントについては大学全教職員からの意見やアイデアを募り、それらも盛り込む形で最終形を策定しました。さらに大学公式 HP および大学案内についてはキャッチフレーズをキーとした構成に全面リニューアルし、次年度以降も大学としてのメッセージをより強く打ち出していきます。

さらに今年度は「第1回高校生広報アイデアコンテスト」を実施しました。高校生に本学のマーケティングや広報の学びに触れてもらい認知度を高め、かつ高校生自身の力を試してもらうチャレンジの場として実施したコンテストですが、全国から38作品もの応募がありました。高校の探究授業の一課題とできる可能性を見いだせたため、次年度も引き続き開催し高校への営業ツールとして活用していきます。またコンテストをきっかけとした西武鉄道様、西武バス様との連携をさらに強化していきたいと考えています。

大学広報は日頃の継続的な発信頻度が重要となります。そのために新たな取り組みとして大学広報紙「KAETSU on the MOVE」を発行しました。2024年度は計8号発行し、大学案内では伝えきれない新鮮な学内情報を定期的に発信する体制を構築しました。大学広報紙は来校者やガイダンス参加者、資料請求者に渡すだけでなく、高校の進路指導部や地域の企業等への定期送付、公式 HP への掲載を行い、本学の取り組みをタイムリーに伝えていきます。

また、昨年度に引き続き学生広報部を組織し、研究会の様子、教員へのインタビュー、日頃の大学の取組等を学生の目線で取材し、公式 HP に記事を22本掲載、「KAETSU on the MOVE」の記事も3本執筆・掲載しました。次年度は記事だけではなく動画や写真を使った SNS 広報チームも組織し、新たなアプローチで情報発信を行っていく計画です。

「教育」面においては、引き続き高校生・高校教員に対して本学の魅力を伝えるために出張授業を積極的に行いました。大学広報全体の課題として、1) ターゲット内認知度の低さと、2) 本学の顧客提供価値の未浸透が挙げられます。1) については、新入生アンケートによる本学接触媒体の精査などを通じて真に効果のある媒体の特定と集中、および継続的 PDCA を通じてさらに効率的なリーチ拡大を目指したいと考えています。近年、進学志望決定の早期化が進む中、高3を主ターゲットとした既存教育媒体では高1・2層へのアプローチが難しくなっています。高校出張授業は高1・2層に本学の魅力を伝えられる貴重なダイレクトコミュニケーションの機会であるため、今後はさらに充実を図りたいと考えています。2) については、OC 集客・志願者増につながる要因なので、今後も新たに策定したキャッチフレーズのもと大学の特色を明確に打ち出し、他大学との差別化を図るとともに、本学公式 HP、大学案内の連動を意識しながら統一感のある発信・展開を図っていききたいと考えています。

3.2.9 社会や地域への貢献と実践教育の推進

① 学術研究を通じた社会や地域への貢献

2024年度は、代表課題が13件、分担課題のべ14件となりました。

目標としている専任教員応募割合（代表採択数＋代表応募数）／専任教員数（※）については、42.9%となりました。（※学長、副学長を除いて算出）

具体的には、平成29・30年度に行った科研費応募支援に基づき、学内競争的研究資金制度（通称嘉悦科研）等を活用し、必要に応じて見直しを検討しながら、支援を行いました。

また、上記のような支援に基づく研究活動を、広く社会に還元し、また社会からの要請を受け入れるという好循環の構築を目指しました。具体的には、本学における研究成果、産官学研究事例、産官学教育事例を web で公表する等の研究成果広報の強化を検討しました。加えて、上記の広報活動をきっかけとした、より効果的な委託研究受け入れのための寄付（研究費等支援事業基金）を構築しました。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ました。

これに加えて、時代の要請に基づく安全保障貿易管理や研究インテグリティ対応への体制整備を行いました。具体的には、安全保障貿易管理規定とインテグリティ規定の制定し、また安全保障貿易管理委員会、研究インテグリティマネジメント委員会を設置しました。

さらに、安全保障貿易管理や研究インテグリティ対応に関する FD 研修会を 2024 年 9 月 11 日に実施しました。

② 社会貢献活動を通じた社会や地域への貢献

地域連携機構を改め社会連携委員会とし、地域連携に取り組む新たな体制を構築した。西武信用金庫の地域活性化事業「地域みらいプロジェクト」に採択され、8 月の「小平ふるさと村の灯まつり」に参加し地域交流活動を行いました。研究会活動においても、港区の高齢者向け e スポーツ事業が協定を締結することとなり、港区と連携したプロジェクトとして地域のいきがいづくり、コミュニティづくりや世代間交流の促進に貢献しました。

その他、特定非営利活動法人小平リトルシニアリーグ野球協会の創立 50 周年記念式典、小平青年会議所の賀詞交歓会の会場として貸出を行い、地域団体の活動にも貢献しました。また、会場使用のご縁で都営住宅の学生利用の取組紹介があり、東京都と協定を結ぶ運びとなりました。

2. 中学校・高等学校部門

4.1 はじめに

令和6年度も教育理念である「生徒一人一人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、「主体的、対話的で深い学び」を大切にした教育活動を展開し、生徒が自身で選択し、その選択に責任を持つことを大切にしてきました。しかし、大人であっても正解の見えない選択は容易ではなく、困難が立ちはだかると不安に襲われ自分の決断から逃げ腰になってしまいかねません。教師の役割は生徒本人が納得のいく選択ができるようサポートをし、選択した道で上手いいかないことがあったときに共に歩み、必要な修正や選択のし直しを一緒に考える存在なのだと思います。生徒はそのような存在を実感することで、社会への信頼を持って巣立ち、より良い世界を創る主体性のある人へと成長していくのだと信じています。令和6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す。

- (1) 教職員の働きがいと生徒・保護者の満足度の向上
- (2) 共感的コミュニケーションに根ざした安心安全の場づくり
- (3) 魅力的な授業実践
- (4) 多様化する進路実現への対応
- (5) 部活動システムのリニューアル
- (6) 志願者の確保

以下にそれぞれの実施状況について示します。

4.2 各重点項目の達成状況

4.2.1 教職員の働きがいと生徒・保護者の満足度の向上

教職員が生徒に寄り添う存在であるためには、教職員自身が日々「働きがい」を実感している必要があります。自分の仕事に誇りが持て、成長の実感があり、さらに仲間から尊重されることで、自分らしく居られるような学校運営を行い、日本で一番「働きがいのある学校・かえつ有明」を目指しています。そして、教職員が豊かで夢のある生活を体現しているからこそ生徒の豊かさに繋がり、生徒の可能性を信じ、共に歩むことができると考えています。さらに、学校を閉じて固定化された学びの場にしないように、保護者の考えや意見を集約し、学校の指針に盛り込むようなコミュニケーションが肝要ととらえています。

重点目標：

- ①研修を通じて教師のクレド作成
- ②生徒のクレド作成
- ③保護者と学校が互いに理解を深めるためのアンケートを通じたコミュニケーションの定期（年に2回）実施とペアレンツプロジェクト年5回の実施

教職員が自分の大切にしている想いに自覚的になり、日々の行動がその想いに伴ったものになっ

ているのかをふりかえり、誇りと成長につなげるものにするため、①の全教職員を対象にクレド策定の研修を実施しましたが、現場ニーズの把握不足や学校としての指針の言語化が不十分なことから、精神的な支柱となるものの言語化づくりに変更しました。案を提示し、教職員からの意見を聴き、整理している段階です。また、生徒にとっても行動指針づくりが優先されるため、②のクレドについては見合わせている状況です。③に関しては保護者の協力のもと、アンケートを2回実施し、保護者の関心や困りごとについて明確になりました。関心の高かったスマートフォンや授業に関するテーマで保護者との対話会も2回開催し、相互理解を深めることができています。

4.2.2 共感的コミュニケーションに根ざした安心安全の場づくり

安心安全の場が担保されている環境は、そこにコミットするメンバー同士のつながりを強化して「学びの共同体」を作り上げ、パフォーマンスや生産力が向上することが報告されています。本校が目指す教育の実現のためにも、全学をあげて共感的コミュニケーションに根ざした安心安全の場づくりの文化を醸成していきます。

重点目標：

- ①SEL 研修を通じた教室での安心安全の場づくり
- ② 共感的コミュニケーションの研修を通じた職員室内の安心安全の場づくり

①サイエンス科やプロジェクト科の時間を有効に使い、自分とは異なる価値観を持つ他者を共感的に受け入れる姿勢や一人ひとりの存在を尊重する姿勢を育むことができています。一方で、他人を傷つける行為を取ってしまう生徒や人間関係で悩む生徒もいるのが現状で、小さな声や些細な変化に気づける繊細さを、教職員が養う必要があります。

②①を実現させるためにも、教職員が責任を一人で抱え込まずに済むように学年や教科でのコミュニケーションの時間が多く、悩みや本音を打ち明けられる関係性が築かれています。希望者を募ってコミュニケーションを学ぶ機会を設け、他者と語りあい、関係性に影響を及ぼす自身のあり方について振りかえる機会も設けています。

4.2.3 魅力的な授業実践

「対話」を核としたインタラクティブな授業は、本校の特色を社会に伝える重要な要素の一つと考えています。先進的な取り組みがさまざまな教育機関からも注目されていますが、さらに充実した授業実践を展開することが魅力的な学校づくりを模索する上で優先的な課題であると考えています。

重点目標：

- ①生徒対象の授業アンケートの実施
- ②教員による授業相互見学

③授業と評価の一体化

④新教室棟 Bloom の活用

①各学期ごとに生徒を対象とした授業アンケートを実施し、教員は授業に対して、自己点検の機会を持つことができました。一方で、そのアンケートからどのような改善が為され、生徒からのフィードバックにどのような変化があったのかまで明確にできていません。今後の課題です。

②任意の時間での相互授業見学を促しているだけにとどまっており、一部の教員同士でしか実施できていないのが現状です。相互授業見学を仕組化し、授業検討会まで実施できるようにします。

③かえつ独自の「学力」の定義を教職員全員で共通認識にするための時間を十分に取れませんでした。「授業」と「評価」は「学力」が明確になってはじめて方向づけられるものなので、あらためて「学力」の共通認識を深めてまいります。

④非言語表現の価値を担保し、クリエイティブな発想を育む場として実技教科に限らず、教科横断的に活用されており、使用するのが困難なほど人気のある場所となっています。今後はさらに探究と創造の自主的なサイクルを生み出す先進的な学びの場にします。

4.2.4 多様化する進路実現への対応

生徒が自己の生き方を考え、将来を展望し、自らの意思と責任で主体的に進路を選択決定する能力・態度を身に付けることができるよう、教育活動を通して計画的かつ組織的な指導を行います。

重点目標：

①多様な進路実現を可能にする学習環境の構築

- ・新入学生に対する個別指導の継続
- ・国際生への放課後学習支援
- ・放課後講習の充実

②生徒・保護者への積極的な情報提供

③充実したキャリア教育の場を創出

①基礎学力の定着や自ら学び自ら考える力等の育成をはかり、生徒一人ひとりの多様な進路実現を可能にする柔軟な学習環境であるタートル（セルフラーニングセンター）が完成しました。事前調査では毎日 100 人を超える人が利用することになっています。

②学年ごと、担任ごとに一人ひとりの生徒の個性や能力・適性の発見や開発に努めてはいるものの、システム化し、共有できるところにまでは至っていません。多様な進路選択ができるよう、生徒や保護者に対してさまざまな情報提供の場が多方面でつくられています。各部署で連携することで、より有機的な場にしてまいります。

③学年・教科から様々な分野に焦点を当てたプログラムを提供しており、多様な価値観に触れさせ、進路選択の幅を広げられるよう支援できています。さらに学内外の活動を奨励して、多様な機

会に触れられるようにしているため、国内外のプログラムに参加する生徒が増加し、入賞する生徒が続出しています。

4.2.5 部活動システムのリニューアル

平日の放課後だけでなく土日、祝日にも及ぶ活動に関わる顧問教員の負担を減らしつつ、部活動のメリットとデメリットを鑑み、生徒の活動を担保する新たなシステムを構築するため、部活動の新しいモデルづくりを官・民双方の協力を仰ぎながら進めています。重点目標である外部の協力者の獲得と新しいシステムのモデルづくりに関しては、菅公学生服株式会社の人的協力とスポーツ庁の具体的なアドバイスを受けながら、本校に適した形での新しいシステムとそれを一般化したモデルづくりが始まりました。

4.2.6 志願者の確保

志願者数が、帰国生入試では 2023 年度 597 名・2024 年度 445 名・2025 年度 307 名へ、一般入試では 2023 年度 2,186 名・2024 年度 2,087 名・2025 年度 1,832 名へと減少しています。かえつ有明がすでに持っている力や多様な取り組みを整理し、ストーリーにして、認知度の高まった Instagram 等で発信する必要があると考えています。

重点目標：

①2024 年度中学入試で出願者数が伸びなかった、帰国生入試と思考力特待入試の入試体験会などの増設

②Instagram をはじめ共感的で対話型の情報発信や学校見学会などの広報イベントを、教育内容や在校生の魅力がより効果的に伝わるように、広報活動をさらに充実させていく

①出願資格の変更により減少している帰国生入試は、2025 年度入試においても出願資格をさらに明確にしたこと、帰国生受け入れの競合校が増えていることが大きな要因と考えており、帰国生が本校を選択したくなる魅力をより充実させることが急務と捉えています。国際部を国際教育部と国際交流部の 2 部制にし、サポーター的な帰国生コミュニティの充実、帰国生主体のイベント開催、海外大学やグローバル企業との連携を図ってまいります。さらに今年度の海外大学合格実績を積極的に情報発信し、海外大学進学に力を入れている学校であることをアピールしてまいります。

②Instagram をはじめ、学校見学会や広報イベントにおいては常に盛況で、教育内容や在校生の魅力は伝わっています。冒頭で述べたように発信するための各取り組みのストーリー化、ブランディング化が重要と考えています。

第3 財務の概要

1. 決算の概要

令和6年度は、大学の3年連続の入学定員未達の影響により、財務面での厳しい状況が予想されました。収入面は前年度比微増となったものの、人件費の増加および大学の広報戦略や付加価値向上に繋がる取組には積極的に投資を行ったことから、支出面も前年度比増加となり、資金収支、事業活動収支ともにマイナスとなりました。学納金収入が前年度比で大幅に減少している要因として、高校の授業料軽減助成金170百万円が補助金収入に計上されていることが挙げられます。

資金収支については、当初予算では引当特定資産150百万円の取崩しを計画していましたが、期中において収支の改善が見られたため、取崩しを全額見送りとした結果、「資金収支差額：▲73百万円」となりました。

事業活動収支については、「経常収支差額：▲94百万円」となり、2期連続の赤字となっています。

【主な財務比率】＊各比率についてはP30～P31ご参照

① 財政状態【貸借対照表関係比率】

全般的に悪化しているものの、純資産構成比率は90%台に回復しました。

一方で流動比率は前年度比で2%低下しています。250%の水準を堅持してはいるものの、改善策の検討が求められる状況にあります。

積立率はさらに2%ほど低下しました。今後は、寄付金の積極的な募集や有利な有価証券の取得を進め、運用資産の獲得・増加を図り、50%の目標達成に向けて継続的に取り組んでいきます。

② 採算性【事業活動収支計算書関係比率】

収支バランスをはかる事業活動収支の各比率は更なる悪化が見られています。

人件費比率は、ベース人件費の増加に加え、永年勤続者の定年退職が続いていることが反映した結果となっています。

教育研究経費比率は上昇傾向、管理経費比率も微増に留めることができました。

今後も課題解決に向けた検討を続けていきます。

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4年度	令和5年度	令和6年度
教育活動収入	3,087	2,943	2,959
学生生徒等納付金	2,244	2,103	1,945
補助金	692	666	820
教育活動支出	2,881	2,975	3,050
人件費	1,853	1,909	1,955
教育研究経費	806	852	876
管理経費	222	214	219
教育活動収支差額	206	△ 32	△ 91
経常収支差額	200	△ 37	△ 94
基本金組入前当年度収支差額	354	△ 31	△ 94

財 産	令和4年度	令和5年度	令和6年度
土地・建物	13,697	13,922	13,766
現金預金	2,322	2,420	2,347
借入金	259	308	221
基本金	21,318	21,578	21,639
資産総額	18,106	18,246	18,043
負債総額	1,697	1,867	1,758
正味財産	16,410	16,379	16,285

(2) 財務の状況

資金収支計算書

収入の部				
(単位 百万円)				
科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	
学生生徒等納付金収入	2,244	2,103	1,945	
授 業 料 収 入	1,343	1,251	1,081	
入 学 金 収 入	162	164	171	
そ の 他 収 入	740	688	692	
手数料収入	48	46	40	
入学検定料 収 入	48	44	40	
そ の 他 収 入	1	1	1	
寄付金収入	53	73	52	
補助金収入	833	667	820	
国 庫 補 助 金 収 入	178	149	140	
地方公共団体補助金収入	483	484	505	
東京都私学財団補助金収入	172	34	175	
資産売却収入	0	0	0	
付随事業・収益事業収入	13	16	21	
受取利息・配当金収入	0	0	1	
雑収入	50	61	87	
借入金等収入	0	135	0	
前受金収入	227	262	289	
入学金 前受金 収 入	140	146	143	
その他の前受金 収 入	87	116	146	
その他の収入	211	265	110	
資金収入調整勘定	△ 251	△ 286	△ 339	
期末 未収入金	△ 34	△ 59	△ 77	
前期末 前受金	△ 217	△ 227	△ 262	
前年度繰越支払資金	2,276	2,322	2,420	
収入の部 合 計	5,705	5,663	5,447	

支出の部

科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	
人件費支出	1,830	1,895	1,963	
教育研究経費支出	551	574	582	
管理経費支出	211	202	207	
借入金等利息支出	6	5	4	
借入金等返済支出	87	86	87	
施設関係支出	285	476	91	
設備関係支出	124	60	76	
資産運用支出	334	0	0	
その他の支出	121	241	294	
資金支出調整勘定	△ 166	△ 296	△ 204	
期 末 未 払 金	△ 162	△ 292	△ 200	
前期末 前払金	△ 4	△ 4	△ 4	
翌年度繰越支払資金	2,322	2,420	2,347	
支出の部 合 計	5,705	5,663	5,447	

事業活動収支計算書

(単位 百万円)							
科 目		令和4年度	令和5年度	令和6年度			
教育活動収支	事業活動収入の部	学生生徒等納付金	2,244	2,103	1,945		
		授 業 料	1,343	1,251	1,081		
		入 学 金	162	164	171		
		そ の 他	740	688	692		
		手数料	49	46	40		
		入学検定料	48	44	40		
		そ の 他	1	1	1		
		寄付金	40	52	46		
		経常費等補助金	692	666	820		
		国庫補助金	178	149	140		
		地方公共団体補助金	483	484	505		
		東京都私学財団補助金	30	33	175		
		付随事業収入	13	16	21		
		雑収入	49	61	87		
	教育活動収入計	3,087	2,943	2,959			
	事業活動支出の部	人件費	1,853	1,909	1,955		
		教育研究経費	806	852	876		
		奨 学 費	132	143	135		
		減価償却額	255	279	294		
		そ の 他	419	431	447		
		管理経費	222	214	219		
		広 報 費	91	94	96		
		減価償却額	11	12	12		
		そ の 他	120	108	111		
		徴収不能額等	0	0	0		
		教育活動支出計	2,881	2,975	3,050		
		教育活動収支差額	206	△ 32	△ 91		
		教育活動外収支	収入	受取利息・配当金	0	0	1
				その他の教育活動外収入	0	0	0
教育活動外収入計				0	0	1	
支出	借入金等利息		6	5	4		
	その他の教育活動外支出		0	0	0		
	教育活動外支出計		6	5	4		
	教育活動外収支差額		△ 6	△ 4	△ 3		
経常収支差額		200	△ 37	△ 94			
特別収支	収入	資産売却差額	0	0	0		
		その他の特別収入	156	23	7		
		特別収入計	156	23	7		
	支出	資産処分差額	1	17	7		
		その他の特別支出	0	0	0		
		特別支出計	2	17	7		
		特別収支差額	155	6	0		
基本金組入前当年度収支差額		354	△ 31	△ 94			
基本金組入額合計		△ 347	△ 261	△ 66			
当年度収支差額		8	△ 292	△ 160			
前年度繰越収支差額		△ 5,079	△ 4,908	△ 5,199			
基本金取崩額		164	0	5			
翌年度繰越収支差額		△ 4,908	△ 5,199	△ 5,355			
事業活動収入計		3,243	2,966	2,967			
事業活動支出計		2,889	2,997	3,061			

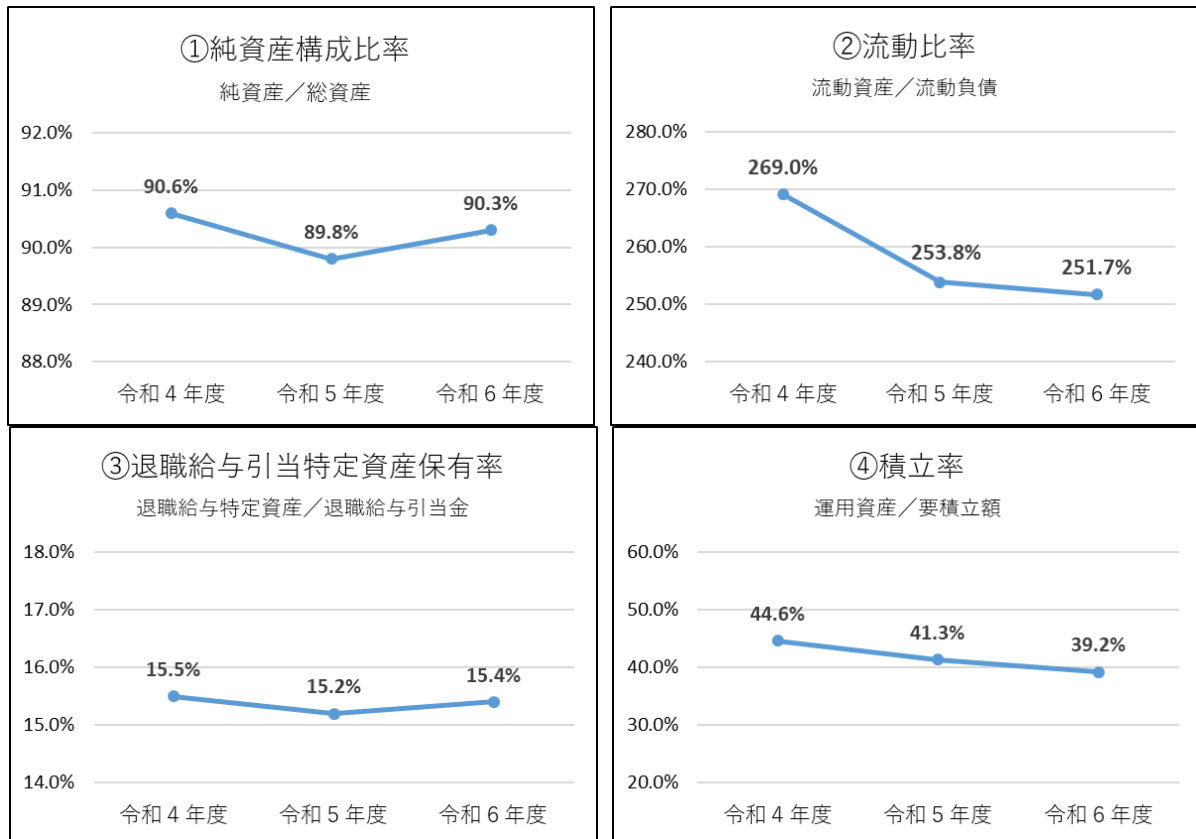
貸借対照表

(単位 百万円)

			令和4年度	令和5年度	令和6年度
資産 の 部	固定資産		15,741	15,740	15,594
		有形 固 定 資 産	14,600	14,837	14,692
		特 定 資 産	934	704	704
		その他の固定資産	207	198	198
	流動資産		2,366	2,507	2,449
	資産の部合計		18,107	18,246	18,043
負 債 の 部	固定負債		817	880	785
	流動負債		880	988	973
	負債の部合計		1,697	1,867	1,758
純 資 産 の 部	基本金		21,318	21,578	21,639
		第 1 号 基本金	21,087	21,347	21,408
		第 3 号 基本金	0	0	0
		第 4 号 基本金	231	231	231
	繰越収支差額		△ 4,908	△ 5,199	△ 5,355
		翌年度繰越収支差額	△ 4,908	△ 5,199	△ 5,355
	純資産の部合計		16,410	16,379	16,285
負債及び純資産の部合計			18,106	18,246	18,043

(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. 生産性の分析（事業活動収支計算書関係比率）

