
「怒るを働け」

平成 26 年度 事業報告書

学校法人 嘉悦学園

I. 法人の概要

【設置する学校及び所在地】

〈大学〉

嘉悦大学（東京都小平市花小金井南町 2-8-4）

学長 赤澤 正人

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

博士後期課程

経営経済学部

経営経済学科

経営法学科（平成 24 年度募集停止）

ビジネス創造学部

ビジネス創造学科（平成 24 年 4 月開設）

〈高等学校〉

かえつ有明高等学校（東京都江東区東雲 2-16-1）

校長 嘉悦 克

全日制普通科

〈中学校〉

かえつ有明中学校（東京都江東区東雲 2-16-1）

校長 嘉悦 克

【役員】（平成 27 年 3 月 31 日現在）

理事定数 11～13 名（現在 13 名）

理事長	嘉悦 克	常務理事	嘉悦 康太
常務理事	市原 克彦	理事	赤澤 正人
理事	石川 一郎	理事	岡田 眞弓
理事	清宮 龍	理事	黒瀬 直宏
理事	小板橋 弘治	理事	佐野 陽子
理事	中川 宏三郎	理事	星野 睦郎
理事	安田 利枝		

監事定数 2 名

監事	柴田 光廣	監事	中村 孝
----	-------	----	------

【評議員】（平成 27 年 3 月 31 日現在）

評議員定数 31～37 名（現在 35 名）

評議員	赤澤 正人	評議員	縣 忠明
評議員	芦澤 康宏	評議員	石川 一郎
評議員	市原 克彦	評議員	井原 正男
評議員	岩佐 淳一	評議員	大澤 薫
評議員	岡田 眞弓	評議員	嘉悦 康太
評議員	嘉悦 克	評議員	嘉悦 富佐恵
評議員	嘉悦 佳代	評議員	片桐 義子
評議員	木原 仁子	評議員	黒瀬 直宏
評議員	小板橋 弘治	評議員	後藤 京子
評議員	後藤 保江	評議員	佐藤 聖喜
評議員	佐野 陽子	評議員	白木 久美子
評議員	高岡 裕子	評議員	高橋 雅之
評議員	竹田 博子	評議員	辰己 恵津子
評議員	田中 一夫	評議員	永井 仁
評議員	中川 宏三郎	評議員	原田 道子
評議員	星野 睦郎	評議員	本間 由美
評議員	増保 良子	評議員	安田 利枝
評議員	渡辺 賢太郎		

【設置校別の在学生数】

【学生・生徒数】

人数は学校基本調査値

設 置 校				25年度 (A)	26年度 (B)	27年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)	
嘉 悦 大 学	ビジネス 大学院	課前 博士 課程	1年	7	10	15	3	5	
			2年	11	9	11	-2	2	
		計			18	19	26	1	7
		課 博士 後期 課程	1年	2	3	6	1	3	
			2年	3	2	3	-1	1	
			3年	—	3	2	3	-1	
	計			5	8	11	3	3	
	小 計			23	27	37	4	10	
	経 営 経 済 学 部	経営 経済 学科	1年	203	176	192	-27	16	
			2年	224	188	168	-36	-20	
			3年	264	210	178	-54	-32	
			4年	250	275	244	25	-31	
		計			941	849	782	-92	-67
		経営 法 学 科	1年	—	—	—	0	0	
			2年	1	—	—	-1	0	
			3年	37	4	—	-33	-4	
			4年	46	39	2	-7	-37	
計			84	43	2	-41	-41		
小 計			1,025	892	784	-133	-108		
ビ ジ ネ ス 創 造 学 部	ビ ジ ネ ス 創 造 学 科	1年	140	120	99	-20	-21		
		2年	135	130	111	-5	-19		
		3年	—	115	124	115	9		
		4年	—	—	99	—	99		
小 計			275	365	433	90	68		
大 学 小 計			1,323	1,284	1,254	-39	-30		
かえつ有明 高等学校		1年	158	168	152	10	-16		
		2年	170	156	167	-14	11		
		3年	163	167	157	4	-10		
		小計	491	491	476	0	-15		
かえつ有明 中学校		1年	212	210	170	-2	-40		
		2年	155	211	212	56	1		
		3年	172	147	207	-25	60		
		小計	539	568	589	29	21		
高 中 合 計			1,030	1,059	1,065	29	6		
総 合 計			2,353	2,343	2,319	-10	-24		

【教職員数】

専任教職員

人数は学校基本調査値

		25年度(A)	26年度(B)	27年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	法人計	1	1	1	0	0
高校	教員	32	31	32	-1	1
	職員	11	13	10	2	-3
	高校所属計	43	44	42	1	-2
中学校	教員	30	32	33	2	1
	職員	10	10	8	0	-2
	中学所属計	40	42	41	2	-1
中・高計	教員	62	63	65	1	2
	職員	21	23	18	2	-5
	中・高計	83	86	83	3	-3
大学	教員	55	53	49	-2	-4
	職員	39	35	39	-4	4
	大学所属計	94	88	88	-6	0
	合計	178	175	172	-3	-3

非常勤講師

	25年度(A)	26年度(B)	27年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高	37	37	35	0	-2
大学・短大	66	68	66	2	-2
計	103	105	101	2	-4

総合計

	25年度(A)	26年度(B)	27年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計	281	280	273	-1	-7

II. 平成26年度事業報告

1. 法人部門

(1) 経営改善に向けた取り組み

本学園の帰属収支差額及び資金収支の赤字の状況が続いており、健全な財務構造を構築するため、平成26年度、常任理事会のもとに経営協議会を設け、経営改善に向けた中長期及び短期施策について集中的に討議した。

健全な財務構造の構築には何より安定した入学者の確保によって収入増を図ることが大きな命題であり、並行して経費の圧縮に取り組むことが急務である。平成27年度から平成31年度の収支状況のシミュレーションを行い、以下の課題を確認した。

《中長期的課題》

- ①大学の将来構想に基づく適正な教員配置
- ②法人事務局の平成27年度花小金井キャンパス移転等による事務組織の見直しによる業務の効率化と人員の抑制
- ③給与体系、人事評価等人事制度の見直し

《短期的課題》

- ①定期昇給、賞与、各種手当の見直し
- ②管理経費の更なる圧縮

以上の課題を踏まえ、取り得る施策について検討した結果、平成27年度に向けて広報費を中心とした管理経費の圧縮、遊休不動産の売却促進、流動資産・固定資産の現金化、金融機関に融資の申し入れ等の対応策を準備すること。並行して平成28年度実施を目途として、更なる人件費圧縮施策及び新しい人事制度案の構築を平成27年度中に図ることとした。

(2) 会計新システムの導入

新会計基準へ移行を機に、嘉悦学園全体で会計業務プロセスの全面的な見直しを行い、業務の合理化、効率化を図ることを目的として常任理事会の下、会計システム検討委員会を発足させ、ソフト業者の選定、学内の周辺システムとの連携に係る諸問題等について検討した。平成27年1月にソフト業者を決定し、平成27年に同システムを稼働させる準備を進めた。

(3) 大学の認証評価への対応

7年に一度の大学認証評価受審のため、大学・法人教職員より構成する大学認証評価委員会を立ち上げた。受審にあたっては、大学・法人が一体となって評価書の作成等、現行規程の見直しを行って準備を進め、平成27年9月25日及び26日の両日、日本高等教育評価機構による認証評価を受審した。評価結果は、ビジネス創造学部の定員充足への早急な対応、2号理事の選任手続きについての意見がなされたものの、各評価基準を満たしており、日本高等教育評価機構が定める大学評価基準に適合しているとの認定を受けた。

2. 大学部門

【総括】

平成 26 年度は大学院博士後期課程が完成年度を迎え、学園創立 111 年を越える歴史の中で初めて博士号を輩出する記念すべき 1 年となった。年初に管理運営部門の組織機構を「大学事務局」による 1 局 4 センター体制に改編し、教員組織と職員組織の堅固な協働体制の下で、以下のような課題に正面から取り組んだ。

- ① 学生募集力の抜本的強化
- ② 学生支援・フォロー体制の拡充による中途退学者の削減
- ③ 教育力・研究力の更なる向上と教育・指導方法および体制の充実
- ④ キャリア支援のレベルアップ
- ⑤ 認証評価への対応
- ⑥ 補助金の増強
- ⑦ 外部資金獲得の強化
- ⑧ 職員力の向上
- ⑨ 予算策定に際しての意識改革

①学生募集力強化や②中途退学者の削減という最重要課題の解決にはまだ時間を要するが、例えば 27 年度から全授業の出席管理を始めるための準備を行うなど、改革に向けた着実な取り組みがなされている。

③の教育プログラムに関しては、27 年度に完成年度を迎えるビジネス創造学部について、一層のカリキュラム充実を図るための取り組みを開始した。また、「働ける大学」をキーコンセプトとして、学内アルバイトを通じて社会人基礎力を養成することに全学で取り組み、学生の目的意識やキャリア意識を高める教育プログラムを構築した。さらに、社会や職業への意識を高めるため、外部資源も活用した活動重視の課程にすべく、地域や企業と積極的に関わった。

なお、本学運営上の計画策定及び意思決定を支援することを目的として、I R 推進室と地域連携強化のために地域連携室を設置し活動を開始した。特に I R 推進室では「学生の主体的な学び」についての調査を実施した。具体的には、経営経済学部・ビジネス創造学部の全学生を対象に、学生の学修時間や学修行動を把握するとともに、どのような学修成果が得られているかについて調査した。

④のキャリア支援のレベルアップについては、全学年を対象とした「キャリア day」を初めて開催し、学生のキャリアに対する意識を高める成果が得られた。

⑤の 7 年に一度の受審となる公益財団法人日本高等教育評価機構による大学評価には、全学を挙げて取り組み、適合の認定を受けることができた。

また、⑥の補助金については、私立大学改革総合支援事業の補助金獲得に向けて、部門横断的なチームを結成して取り組んだ結果、タイプ 1「教育の質的転換」とタイプ 2「地域発展」で初めて採択され、学修支援や地域連携のための施設設備を拡充させることができた。

⑦の外部資金獲得については、26 年度中に支援体制を整えて取り組んだ結果、27 年 4 月に本学教員が研究代表者として応募した研究プロジェクトとして 3 件が採択されるという、画期的な成

果が得ることができた。

⑧の職員力の向上のため例年開催しているSDフォーラムについては、外部講師のレクチャーという受動的な開催方式を改め、事前に実施した職員のエンゲージメント調査の結果をもとに、職員が小グループに分かれてその内容について議論するワークショップを実施し、職員の意識を高めるきっかけとなった。

最後に、⑨の予算策定プロセスについては、学園収支、大学収支の改善を図るため、従来のやり方を踏襲することやめることとした。すなわち、いろいろな角度からの業務改善や工夫を通じて、より少ない経費で、かつ従来以上の教育効果を上げることを目標に27年度予算の策定に取り組んだ。これにより教職員の意識は着実に高まり、より良い大学づくりに向けた適切な緊張感が生まれた。

(1) 教育活動について

(a) 経営経済学部

ここ数年間、新入生及び在校生に対するガイダンスの実施や教務担当の教職員による履修相談などを通じ、科目の単位修得や卒業要件充足に向けての学修指導を継続的に行ってきた。その結果、26年度卒業生のうち標準修業年限卒業者に該当する者の割合が、13年度の経営経済学部設置以来の最高値である64.5%となった。

また、履修指導をはじめとするきめ細かい学生指導を通じ、26年度入学者の初年次中退率も前年度に比べて3.2%減少し、6.3%となった。今後も学生一人ひとりに単位修得状況を把握させ、履修指導等を通じ学習計画を立てさせることにより、卒業に向けての支援を継続していくこととする。

(b) ビジネス創造学部

24年度に設置したビジネス創造学部では、経営経済学部 비해単位修得状況や初年次中退率において良い成果がみられていない。そのため、各学生に単位修得状況を把握させると共に、専任教員に対しても来年度卒業見込み者数を提示するなど現状把握を行うことを通じて、改善に向けた取り組みを始めている。ビジネス創造学部は、27年度に初めての卒業生を出すことになる。経営経済学部と比べると標準修業年限卒業生数の割合が低い水準からのスタートとなる見込みであるが、今後大幅な改善を図っていきたい。

(c) 留学生

留学生は2年連続で増加しており、今後留学生支援を更に充実させることが求められる。26年度は前年に引き続き、留学生サポート教員や留学生SAの配置、留学生クラスの設置、留学生用の履修ガイダンスの実施などの支援を行ってきた。今後は新入生だけではなく、在校生に対しても支援を拡充していく必要がある。

(d) 大学院

博士前期課程で6名が修了したが、1名が修士論文未提出で留年となった。27年度はこの留年者1名と、その他の前期課程2年生10名全員の修了要件充足に向けて支援していきたい。

また、博士後期課程では修了対象者全員が修了要件を充たし、かつ博士論文の審査に合格し、学園創立111年を越える歴史の中で初めて博士号を3名輩出することとなった。今後もこの結果を継続できるよう支援体制を整えていきたい。

(2) 学生支援について

(a) アドバイザ業務の強化と退学者の減少について

学生の退学者の減少を図るため、新入生に対しては健康アンケートを実施するとともに基礎ゼミナールにおける出席管理などによるケアを行い、出席を促す効果がみられた。

経営経済学部、ビジネス創造学部両学部では、2年次以上を対象にアドバイザによる面談を必ず実施し、その結果を関係者が閲覧できるシステムを構築した。

また、面談の結果、連絡がつかない学生や出席状況のよくない学生の情報をアドバイザから学生支援センターに伝え、学生支援センターから学生（又は保証人）へ電話連絡を行うなど、教員・職員間で相互に連携を強化することで退学者の減少に努めた。

(3) 就職支援について

(a) キャリアカウンセリング

26年度のカウンセリング数は、電話による相談も含め、延べ1223名（昨年度は延べ1089名）に増加した。昨年同様、夏以降、就職希望の学生リストを作成し、カウンセラーが空き時間を有効利用して電話によるコンタクトや相談対応を繰り返し行い、キャリアカウンセリングを受けるよう促した。また、春学期にビジネス創造学部1年生（当時120名在籍）に対してカウンセリングを実施し、96名（延べ116名）が受講した。これにより、大学入学したばかりの学生に対して、学業や課外活動への、また将来に向けての「動機づけ」を行うことに繋がった。

また、カウンセリングを通じて個人的に抱える悩みや問題についても相談に応じることができると、来年度も春学期・秋学期と分けて実施する予定である。

なお、次年度就職活動を控えている両学部3年生向けに外部カウンセラーによる「就活の流れと自己分析講座」を開催した。希望のあったゼミには授業時間を活用して講座を開催した。

(b) 「キャリア day」実施

10月に全学年を対象に初めての試みとして「キャリア day」を実施した。主なコンテンツは就職活動に必要な講座、講演、企業・業界研究フェアである。全学年で760名の学生が参加したが、これは1年次生から3年次生の在籍者数の約8割となる。4年次生は、就職活動が終了している学生や就職活動中の学生が多いため、本イベントへの参加は少なかったが、3年次生以下の学生の意識の高さを実感できた。

また、企業・業界研究フェアでは38社の企業が参加した。同フェアとして単独開催していた例年と比べ、会場である体育館の中が3年次生の学生で賑わっており、積極的に話を聞いている姿が印象的であった。

(c) 「就職フォーラム」の開催

11月に108社142名の企業の人事担当者などを招いた「就職フォーラム」を開催した。第一部では、株式会社マイナビ副編集長柳井章氏に講演をしていただいた。第二部は立食形式のパーティーとし、教員や関係職員は積極的に企業担当者と情報を交換した。

(d) インターシップ

経営経済学部3年次生担当の「インターンシップ」科目（担当教員：小野教授）にて、34社（法人）の受け入れ先に35名の学生が夏期インターンシップに参加した。10月には受け入れ企業担当者を招いてインターンシップ報告会を開催し、学生が実習で学んだ事などのプレゼンター

ションを行った。

26年度は実習先で自ら学ぼうとする学生の主体性を醸成する科目コンテンツを揃え、また実習先選考方法についても指導したため、実習に参加した学生は、自分自身を見つめ直す良い機会として、高いモチベーションで実習に取り組むことができていた。

27年度は更に、一般公募で募集を行っている企業のインターンシップへ積極的にチャレンジするよう、授業の中で指導する予定であり、インターンシップの重要性を学生へ根付かせ、就職活動に繋げることを目標としている。

(e) その他

- ① 就職筆記試験の一つである「SPI 模試」を、就職活動本番へ向けての準備として行った。また単なる模試で終わらせるのではなく、その結果をもとに、受験者を対象に「フォローアップ講座」を実施し、学生が苦手な分野を中心にフォローアップを行った。
- ② 就職活動のスタートに遅れることを防ぎ、更に就職意識を高めることを目的として、就職ナビ「マイナビ」「リクナビ」への登録会を5月、6月の2回開催した。その後、就職活動の本番直前には「マイナビ・リクナビ活用講座」を11月、1月の2回開催し、より効率的、効果的な就職活動ができるようフォローを実施した。
- ③ 企業の人事担当者と直接話ができ、学生自身が積極的にアピールする機会、また一人でも多くの学生に就職させる機会として、未内定者を対象に「学内企業説明会兼選考会」を6月、10月に実施した。第1回は9社、第2回は4社が参加した。第2回の「学内企業説明会兼選考会」をきっかけに、参加企業へ就職が決まった学生もおり、結果に結びつけることができた。来年度も積極的に実施したい。
- ④ 未内定者向けのガイダンスを7月に実施した。人材派遣会社パソナから講師を招聘し、未内定者に対して就職活動継続の重要性や、卒業後のキャリアブランクの悪影響について講演していただいた。またフレッシュキャリア制度の案内を実施した。

このような就職支援の結果、就職率は94%で前年度(89%)に比べ5%上昇した。男女別では男子が92%(前年度88%)、女子が98%(前年度91%)となった。

(4) 学生募集・入試について

(a) 募集人員確保

「顔の見える学生募集」を旗印に、きめ細かな対応に心掛け、広報・外訪・入試の各業務で日々の活動に務めてきた。

しかしながら、経営経済学部は定員充足率96%と昨年度の入学者数は上回ったものの、定員を割り込み、またビジネス創造学部では定員充足率49%と募集定員の半数を割る大幅な充足不足をきたすなど、所期の成果に結びつかず次年度以降の募集活動に大きな課題を残す結果となった。

(b) 広報関係

進学情報誌を主体に、学部の特徴・特長を解りやすく説明した広報活動を展開すると共に受験生、保護者、高校教員への大学認知度の向上を目途に、高等学校前の電柱広告を新たに実施した。

さらに、HPの改定を行い直接請求の増強を図った結果、資料請求者数増加にはつながった

が、直接の志願者増加には至らなかった。

(c) 外訪

高等学校をはじめ、日本語学校、塾関係への往訪を強化する方針を立てたが、進路指導関係者とネットワークを確立するまでには至らなかった。

そのため、進路指導関係者から進路先未決志願者などへの情報伝達も十分できておらず、指定校制推薦での志願者数は大きく低迷した。適切な人員配置による外報担当者を確立し、進路指導関係者への丁寧な詳細説明を実施することにより、一人でも多くの志願者確保に繋がる親密関係構築が喫緊の課題となっている。

(d) 入試

AO入試のエントリー方式の変更などにより、経営経済学部では過去2年間を上回る志願者数を確保することができたが、ビジネス創造学部では、逆に過去2年間を下回る志願者数となり、学部全体の志願者数減の大きな要因となった。

このように指定校制推薦・AO入試等の推薦入試関係の志願者数が伸びない中、日本語学校とのネットワーク構築が順調に進展した。

その結果、外国人留学生は100名の入学者を確保することができたが、留学生の比率が上昇することにもなう問題も起きている。

大学院の募集については、昨今の税務・法務関係志望者減に加え、日中関係悪化による中国人留学生の減少の影響を受けるなど、募集環境が厳しくなっている中、教員による院生募集を主体に定員を上回る博士前期課程で15名、博士後期課程で6名の入学者を確保した。

(5) グローバル化の推進について

(a) 海外提携校

南ミシシピ大学(USM)より学生10名、教員2名が2週間の日程で来日し、本学とは2日間の日程で交流を行った。具体的には、学長による日本外交についての講義、ビジネス創造学部の英語授業への参加、アメリカ文化のプレゼンテーション、国際ボランティア部協力による文化交流会等を実施した。国際交流委員会ではイントロダクションとして日本滞在時の安全性・利便性に配慮し、簡単な文化事情、交通事情、日常の言葉などのプログラムを提供した。この交流を通じて語学やUSMに興味をもつ学生も増え、本学におけるグローバル化にも役立った。

また、中国南京審計学院より教職員5名が本学に来校し、協定締結に向けて協議を行い、その後提携の運びとなった。

このほかにもアジア各国との連携を推進し、中国上海金融学院やインドネシア・ダルマプルサダ大学と協定を締結した。

(b) 留学制度

国際的視野を広げ、グローバル人材資質・語学力を獲得する機会を提供することを目的として、8ヶ月間の長期語学研修留学の制度を用意しているが、26年度は、アメリカUSMに3名、同・北コロラド大学に1名、中国武漢大学に1名を送り出した。

また、ケンブリッジ/エジンバラ(10名)、武漢/北京(5名)、フィリピン・セブ島(10名)

への短期語学研修を実施した。

(c) 国際交流

ダンス部がイギリス・ケンブリッジのジャパンデー2015に正式に招聘された。ジャパンデー2015はケンブリッジ関係者のみならず地域の方も積極的に参加する人気イベントであり、ダンスパフォーマンスにより嘉悦大学をアピールすると共に、日英間の文化交流の一端を担った。

(6) 社会連携について

(a) 地域振興活動事業

西武信用金庫から「地域産業応援資金」として寄付を受け、その資金を活用して学内公募により選出した学生グループ10団体が地域振興活動事業に参加した。

そのバラエティに富む地域活動について発表報告会を開催し、西武信用金庫からも、寄付金有効活用度の高いプログラムであるとの評価を得た。

(b) 小平市大学連携協議会

市内6大学と小平市による小平市大学連携協議会（ブルーベリーリーグ）の2年目の諸事業（地域PR部会、選挙啓発部会、「まちを楽しむ」の学生発表イベント等）に会長校として積極的に関わった。

「地域PR部会」では本学教員・学生も係わり、地元民の魅力を紹介する冊子を作成し、好評を得た。「選挙啓発部会」では飛翔祭において「小林正則市長を招いたタウンミーティング」を開催した。「まちを楽しむ」のイベントは、本学学生が設立したローターアクトクラブが推進役となり、市内大学の学生地域活動の一大プレゼン大会として、盛り上がりを見せた。

(c) 2020年東京オリンピック・パラリンピックへの準備

同オリンピックに向けて組織委員会との協定を締結し、今後の検討を始めるとともに、地域住民への国際的おもてなし力、語学力強化のための連携活動計画を策定した。27年度より各国言語の簡易テキストの作成を進めるほか、地域講座の開講を検討している。

(7) 施設設備等について

(a) 学修支援および地域支援の強化

図書館1階フロアをラーニング・コモンズに改装し、可動式の什器やプロジェクターを設置したミーティングやグループワークが可能なスペースや、ミニセミナーが可能なスペース等を整備した。本事業については文部科学省26年度私立大学教育研究活性化設備整備補助金（タイプ2「地域連携」）に申請し、採択されたため4,994千円が交付された。

(b) 教室ICT環境整備

①A101教室のプロジェクターリプレイス、②A106教室のHDMI接続対応、③A104教室、A215教室、A216教室のアクティブラーニング化整備を実施した。このうち、③の整備事業については、文部科学省26年度私立大学等教育研究活性化設備整備費補助金タイプ1「教育の質的転換」で支援対象校に選定されたため、補助金12,039千円が交付された。

(8) 研究支援について

26年度に獲得した外部資金総額（科研費直接経費）は6,000千円である。その内訳は代表者

が4,900千円（分配金1,460千円含む）、分担者が1,100千円である。

さらに、科研費により発生した間接経費により外部データベースを購入し、大学院生や学部生の学びの場を充実させた。

また、専任教員が外部競争的研究資金（主として、科研費）を獲得することを支援するため、これまでと同様、春学期（6月）と秋学期（9月）に説明会を実施した。さらに、申請者に対しては、本学教員および外部からの協力を得て、個別アドバイスを実施した。

その結果、27年4月に本学教員が研究代表者として応募した研究プロジェクトとして3件が採択された。

（9）SDの推進について

SDに関しては、従来は外部講師によるレクチャー方式でSDフォーラムを開催していた。26年度は職員4名でSD検討チームを発足させ、推進すべき内容について予め吟味し、そのうえで2回のSDフォーラムを開催した。

第1回目は8月に「教育の質的転換」について学長のレクチャーがあり、後半はそれを受けてワークショップを実施した。

第2回目は翌月の9月に実施し、事前に行なったエンゲージメント調査（アンケート）をもとに、その結果について小グループに分かれて議論するワークショップを実施した。

いずれも活発な意見交換がなされ、職員の意識向上を図る目的を達することができた。

（10）認証評価について

26年度は7年に一度の公益財団法人日本高等教育評価機構による大学評価（認証評価）を受審した。全学を挙げてその準備を行った結果、機関別認証評価で大学基準に適合していると認定を受けた。

3. 中高部門

総括

平成26年度は、かえつ有明が誕生して9年目であり、「共学だけど授業は別学」がスタートした2年目であった。前年度に引き続き今までの教育内容をきちんと総括した上で市場から求められている私学の教育をきちんと検証を行い、教育内容の充実を図るとともに、平成27年度募集を展開した。また、全体的に教育のバージョンアップをはかり、各部署が前向きに教育に取り組んだ結果、中学四期生も一期生・二期生と比べて飛躍的に進学実績が向上し、初の東大合格者を輩出することが出来た。

この一年間の大きな課題は、

- ・ 中学4期生の進学実績をマニフェストを超える形で実現すること
- ・ 9年間をきちんと総括し、バージョン2の方向性を確定し広報活動すること
- ・ 総括の中で教育内容を精査し、「選択と集中」により業務の省力化を実現することであった。

上記の課題を検討する中で最も重視したのは校訓「怒るな働け」の精神をベースに生徒た

ちが「元気なかえっ子」として生き生きと学校を創っていくことであり、この思いを教職員で共有することであった。

教職員で共有することは、課題を遂行するためには言うまでもなく最も重要なことであり、組織が円滑に運営され、また意思決定を迅速にできることを狙いとして平成 26 年度は校長のもと副校長、教頭、副教頭の幹部で校務運営をリードするように努めた。通年にわたり校務会議のみならず学年主任会議・教科主任会議を定期的で開催して各部署の責任者との対話の時間を多くとり、また現場ごとの情報交換・意見交換の場を積極的に作ってきた。各部署でも必ず会議での話題をフィードバックすることに努めてきた。その結果、職員室内の一体感が高まり、「一枚岩」を目指すということが職場の空気が醸成されてきたと考える。

生徒募集上では、平成 27 年募集では今後の様々な状況の変化を勘案し、中学募集の定員を 40 名削減し、高校で新たに 80 名募集をする体制に移行することとした。

中学募集では定員を削減して入学者のレベルアップを狙いとし、結果的に入学者の偏差値は上昇し入学者 171 名と定員を上回ることが出来た。中学受験においてはリーマンショック以来受験市場の冷え込みが続き、特に本校のような中堅やや下のレベルの新設校にとっては受験生の確保が非常に難しい外部環境であった。そんな外部環境のなか、中学 1 期生以降 3 年間の進学実績が中学受験界で話題になるとともに、「共学だけど授業は別学」というバージョン 2 の新しいコンセプトも大変注目をされた。また、帰国生の数が増加したことや国際教育の展開のロコミも広がっていった。そのような影響のもと広報活動は順調な推移をみせたといえる。

高校募集では、本校の教育ブランドを上げていくことを狙いとし高校新クラスプロジェクトを立ち上げた。今後の大学入試改革を検討し、グローバルな進路も可能とする教育内容を展開することとした。広報上では中学校・塾訪問を地道に積み上げる努力をしてきたが、募集再開のニュースが市場に届くのが遅れてしまい、新規の入学者が 16 名と定員を大幅に下回ってしまった。平成 28 年募集においては、他校から広報に精通した担当者を迎え、定員確保に向けて全力で取り組む所存である。

(1)各事業計画の報告

(a)広報活動

(1)教職員一体の募集体制作り

平成 26 年度も前年度に引き続き、募集体制強化のため教員組織も積極的に募集活動を推進するように配慮した。生徒募集の有力な窓口となる塾とのパイプを大手塾中心に再構築するとともに、教育現場での様々な実践を積極的にアピールした。また学内への内部広報を充実することで多くの教員が今まで以上に生徒募集に関心を持つようになり、中学入試の際には職員室が一丸となって受験生の対応をすることができた。また、広報室と職員室の募集担当者がミーティングを定期的で開催するとともにコミュニケーションを日常から積極的にとることで広報活動の内容がより受験生および受験生の保護者目線に立つことが出来た。結果、来校する保護者には好印象を与えることが出来た。「共学だけど授業は別学」というシンプルかつわかりやすいコンセプトの提案は前年に引き続き大きな追い風と

なったことは間違いない。

(2)帰国生募集の強化

平成 20 年度より受け入れを積極的に推進してきた帰国生は平成 27 年 4 月には全校生徒の約 15%の数となった。本校での帰国生教育の英語教育や IB 形式の授業内容が帰国生の間では大変良い評価を得ており、問い合わせ数、説明会参加数、受験者数などすべての数字で前年度を超える数となり、入学者も 32 名と前年度に引き続き、多くの帰国生を集めることができた。平成 27 年度も前年に引き続き男女別のクラスのなかで 4 クラスに帰国生を在籍させて、帰国生の持つ国際的な感覚を学年の生徒に波及することを狙いとした。帰国生の存在は現場でも様々なプラスの効果を教育内容にも及ぼしており、学外にも国際的な学校のイメージ作りにも大きく貢献できた。また、説明会と同時開催しているネイティブのデモ授業が大変好評であることから平成 24 年度から実施している K S S（かえつ有明土曜講座）を継続して開講している。K S S は多くの受講生を集め、1 クラス分ぐらいの入学生が K S S の授業に参加していた。今後も積極的に帰国生教育を推進し、グローバル人材育成の機運を校内に高めていきたいと考える。

また、昨年に引き続き千葉県幕張の幕張インターナショナルスクールの多くの生徒は本校の帰国生入試を受験し、その中の数名は本校に進学した。国内のインターナショナルスクールは非常に少ないマーケットではあるが進学先として英語に力を入れている学校を選ぶ傾向が強く、今後もそのマーケットも追及していきたいと考える。

(3)HP の内容充実

新設校としての広報効果が薄れている現状において教育内容を効果的に受験生に発信できる手段として HP の内容充実を図ってきた。前年度に引き続き、日常の教育内容の発信の頻度を上げてきた。また、中学受験の保護者が数多く閲覧しているインターエデュというサイトを活用し、新規の受験生の保護者が本校サイトを訪問する仕組みを構築した。その他、中学受験の保護者の閲覧が多いブログを主宰している本間勇人氏にも本校の教育を様々な点でサポートしてもらうとともに多くの記事をブログで取り上げていただくことで新規の方々への知名度向上と教育内容の理解を図ってきた。

(4)生徒および現場教員を最大限活用した説明会・見学会運営

学校の本当の姿を見せるには積極的に生徒を前面にだしていくことである。学校見学の際に手伝いをさせることで見学者にはいい効果をもたらした。

また、10 月の学校説明会は若手教員のみでの説明会を実施し、教育現場の熱い雰囲気や直接保護者・受験生に印象づけることができた。

(b) 教育内容の充実

(1) 学力向上

イ. 家庭学習の時間の確保

家庭学習の時間を確保するために平成 22 年より登校時間を早めるとともにクラブ活動の時間を短縮して下校時間を 19:00 から 18:00 に早めた。その流れの継続を図るとともに A X I S という冊子を生徒に配布して中学生を中心に学習習慣の徹底を図ってきた。また、「文武両道」の原則をもとにクラブ活動と学習時間の確保という難しいテーマを各部署で話し合うことで職場の一体化をすすめてきた。今年度も各部署の教員が集まって学習と部活の両立を図る仕組みづくりを進めてきた。

ロ. 学習支援センターのさらなる充実

平成 22 年度よりのバージョンアップしたスタッフで引き続き運営の充実化を図った。平成 23 年より全学で全面的に実施となった 0 時間目のサポート業務を中心とする基礎学力の定着、外部講師の積極的な活用も含めての難関大学進学対策、帰国生の英語以外の学習サポートといった 3 つの要素を前年度以上に充実させることが出来た。学生チューターによるチューター面談を生徒向けに実施することで学習方法のサポートのバージョンアップを図るとともに、受験生に対する進学相談の機能の充実化も図り、進学実績作りにも大きく貢献した。本校卒業のチューターの増加も大変喜ばしいことである。

ハ. 自習室の運営

前年度に引き続き、早朝および放課後に生徒が学習できる空間の常設を図ってきた。高校 2・3 年生を中心に放課後学校で居残って学習する生徒が増加してきた。今後とも放課後学習できる環境づくりをしていきたい。

ニ. 学力向上プロジェクトの運営

教務のなかに学力向上プロジェクトを設け、中堅・若手教員を中心に週一度定例の会議を実施している。会議の中で現場の意見がだんだんと吸い上げられるようになり特に中学担当者の間では前向きに学力向上に取り組む雰囲気が強まってきた。

(2) 中学 4 期生のマニフェスト達成

中学入学 4 期生も前年度までの卒業生に引き続き入学前の広報活動において、難関大学進学コースを設置し、進学保障として国公立早慶上理 50%、GMAR C H 以上 100% を目標として 6 年間生徒が学習する環境作りに励んできた。入学時は偏差値 40 くらいしかない生徒たちではあったが、6 年間の努力が実を結び、結果として中高一貫生の 48% が早慶上理合格という大変素晴らしい進学実績を残すことが出来た。これは教職員が一丸となって頑張った結果であると考えている。法政大学も進学した生徒たちが頑張ってくれたおかげで指定校の枠が 11 名から 21 名と増加して多くの合格者・入学者を確保することができ、総合進学コースの生徒もある程度の進学実績を残すことが出来た。総合進学コースは一般受験をする生徒が少なかったものの前年度より増加してレベルの高い大学に進学する生徒も

存在した。平成 27 年度も引き続き一般受験をする生徒が増えるように努力していきたい。芝浦工大が豊洲に移転、競合私学が様々な新規施策をとってくるなか、進学実績が一番広報上影響することは間違いなく、平成 27 年度もいい結果が出るように最大限努力していきたい。

(3) 独自教科「サイエンス」の充実

前年度に引き続き、本校の教科教育の中心的なものとなるよう取り組んできた。教科縦断型のサイエンスの科目は、多くの教員が担当することでクロスカリキュラムの方向性を探るとともに自分の教科を離れたなかでの教員研修のいい機会となっている。現在では中学生はすべてこのサイエンスの授業を受けており、そこで獲得したスキルを多くの場面で発揮することが出来るようになってきた。今後ますます必要とされる思考力・表現力の獲得のためにもこのサイエンスは大きく貢献していると言える。また、平成 22 年度より実施している作文入試を今年度は 2 月 1 日の午後入試で実施し、多くの受験生を集めることが出来た。また学校説明会の時に小学六年生対象に作文入試準備講座を開催し毎回 30 名程度を対象とした授業を行い募集活動に役立てることが出来た。

平成 27 年度はよりバージョンアップが可能となるようにスタッフの補強を行い、より内容の充実を図りたい。

(4) 海外研修・修学旅行の充実

本校の施設であるケンブリッジ教育文化センターの積極的活用を検討して、高校 1 年生の生徒を対象に 2 週間のイギリス語学研修を実施し、30 名程度の生徒が参加した。また、独自プログラムのパラオ研修も現場からの要望にもとづき男女合同での実施とした。希望者は男女で 30 名程度おり、無人島体験だけではなく、ペリュリュー島での歴史学習など大変多くの成果を得ることが出来た。

また、修学旅行も年々プログラムを充実することができ、内容的にはより一層充実し生徒の満足度も大変高かった。

(5) 強化部の実績作り

サッカー部、マーチングバンド部、バトントワリング部などの強化部は日常の練習の成果を発揮して関東大会や全国大会に出場することが出来た。特に中学サッカー部は昨年に引き続き全国大会に東京代表として出場することが出来た。平成 24 年度からは強化部の活動も中高一貫化を進めており、今後とも「文武両道」の旗頭として頑張らせていきたい。

(c) 実学教育の推進

(1) キャリアデザイン教育の推進

校訓「怒るな働け」の精神のもと社会に貢献できる人材の育成を目指した。「心」をきちんと育て、将来の世界の中で自分自身がどうしたら最大限貢献できるかを

見つけることが出来る教育環境の創出を目指してきた。具体的に達成できる進路指導主任にベテラン教諭を任命するとともにキャリアデザインのシラバスを作成し、様々な「かえつ有明」独自の教育プログラムを開発する方向でプロジェクトチームを組み、多くの企画を立てるとともに実践を行ってきた。平成 27 年度もより内容を充実させていきたい。

(2)生徒会活動の活性化

生徒が最も主体的に活動でき生徒会活動の充実を図ることで学園の活性化を目指してきた。平成 26 年度も前年度に引き続き、体育フェスタを中学・高校の別開催とすることで中学生徒会の活性化を図ることが出来た。平成 27 年もより自治的な生徒会活動の方向をすすめていきたい。

(3)職業体験の実施

中学生に対して保護者等を講師として職業を知る会を開催するとともに職業体験も中学 2 年生の夏休みに実施してキャリアデザインを考える機会を提供してきた。また教員対象にも「職業を知る会」を開催した。

(d)高大連携の充実

(1)嘉悦大学への進学

平成 26 年度は本校から嘉悦大学進学は大変残念なことに一人もいなかった。大学訪問や大学から教職員への教育説明の機会を作ったのだが、不満足な結果であったといえる。平成 27 年度は志願者が増加するよう全力を尽くしたい。

(2)学生の交流の活性化

平成 22 年度に実施した大学訪問などを定期的にも実施したいと考えてきたが、諸行事で繁忙であり、実践がこの一年は進まなかったことを反省している。平成 27 年度は高大連携の現場レベルでの活性化ができるような仕掛けを作っていきたい。

(e)教員の能力向上（研修の充実）

平成 26 年度は、広報の研修、進学指導の研修のほか、教科教育の充実を目的として教務を中心として教科主任研修を毎週一度通年で実施した。内容的には、シラバス・カリキュラムの検討、思考力・表現力を養成するような授業展開、定期考査や入試問題のバージョンアップである。平成 27 年度も「毎日が研修である」との精神で、授業評価、外部講師の招聘による研修、校内での教科間での研修、校外での研修など積極的に研修活動を実施して各教員の能力向上を図っていきたい。

Ⅲ.財務状況の分析

平成24年度～平成26年度の「貸借対照表」並びに「消費収支計算書」の関係比率を全国の大学法人の平均と比較分析いたしました。

【貸借対照表関係比率】

分類	区 分		平成25年度 ※全国平均	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	比 率	算 式 (×100)				
1	消費収支差額 構成比率	$\frac{\text{消費収支差額}}{\text{総資産}}$	-16.0%	-21.1%	-23.4%	-24.8%
2	固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}}$	100.5%	107.3%	107.3%	106.9%
3	固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}+\text{固定負債}}$	91.2%	96.6%	97.6%	98.0%
4	流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	243.4%	165.8%	154.3%	150.5%
5	総負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$	14.5%	14.3%	13.0%	12.0%
6	負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{自己資金}}$	17.0%	16.7%	15.0%	13.6%
7	前受金保有率	$\frac{\text{現金預金}}{\text{前受金}}$	355.6%	468.9%	406.9%	376.3%
8	退職給与引当 預金率	$\frac{\text{退職給与引当特定預金(資産)}}{\text{退職給与引当金}}$	57.4%	56.3%	60.1%	40.8%
9	基本金比率	$\frac{\text{基本金}}{\text{基本金要組入額}}$	96.9%	99.9%	100.0%	100.7%

1.消費収支差額構成比率

消費収支差額÷総資産 【評価】 高い値が良い

※総資産＝負債＋基本金＋消費収支差額

消費収支差額の総資産に占める構成割合であり、各会計年度の消費収支差額の累積されたもの、本学園の数値は、支出超過(累積赤字)。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	-15.4%	-16.0%	—
本学園値	-21.1%	-23.4%	-24.8%

2.固定比率

固定資産÷自己資金 【評価】 低い値が良い

※自己資金＝基本金＋消費収支差額

固定資産は長期安定資金で賄われているか。

学校施設等固定資産にどの程度自己資金が投下されているか、資金の調達資源との使途とを対比させる関係比率。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	100.5%	100.5%	—
本学園値	107.3%	107.3%	106.9%

自己資金の内、消費収支差額は、支出超過が続き、自己資金の減少傾向が続いている。

しかし、施設設備等は、自己資金並びに安定的な長期資金(長期借入)で賄われており特に問題はない。

3.固定長期適合率

固定資産÷(自己資金＋固定負債) 【評価】 低い値が良い

この比率は、固定比率を補完する比率で、固定資産の取得のためには、長期間活用できる安定した資金として、自己資金の他長期借入金で賄われるべきという原則に、どれだけ適合しているかを示す指標。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	91.1%	91.2%	—
本学園値	96.6%	97.6%	98.0%

全国平均より若干高めである。

4. 流動比率

流動資産÷流動負債 【評価】 高い値が良い

一年以内の短期に支払わなければならない流動負債に対して現金預金又は一年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度用意されているか、法人の短期的な支払能力を判断する指標の一つ。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	242.8%	243.4%	—
本学園値	165.8%	154.3%	150.5%

全国平均より低めである。

5. 総負債比率

総負債÷総資産 【評価】 低い値が良い

総資産に対する他人資金の比重を評価する重要な関係比率、この比率は低いほど良く、50%を超えると負債総額が自己資金（基本金＋消費収支差額）を上回ることになり、さらに100%を超えると負債総額が資産総額を上回る状態、いわゆる債務超過となる。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	14.7%	14.5%	—
本学園値	14.3%	13.0%	12.0%

全国平均より若干良い。

6～9は省略

【消費収支計算書関係比率】

分類	区 分		平成25年度 ※全国平均	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	比 率	算式 (×100)				
10	人件費比率	$\frac{\text{人 件 費}}{\text{帰 属 収 入}}$	49.0%	67.1%	64.9%	66.7%
11	人件費依存率	$\frac{\text{人 件 費}}{\text{学 生 生 徒 等 納 付 金}}$	94.5%	91.8%	91.8%	90.0%
12	教育研究経費比率	$\frac{\text{教 育 研 究 経 費}}{\text{帰 属 収 入}}$	36.4%	27.0%	26.7%	26.6%
13	管理経費比率	$\frac{\text{管 理 経 費}}{\text{帰 属 収 入}}$	7.0%	13.6%	15.6%	14.5%
14	借入金等利息比率	$\frac{\text{借 入 金 等 利 息}}{\text{帰 属 収 入}}$	0.2%	1.1%	1.0%	0.9%
15	消費収支比率	$\frac{\text{消 費 支 出}}{\text{消 費 収 入}}$	105.6%	108.9%	110.7%	113.5%
16	学生生徒等納付金比率	$\frac{\text{学 生 生 徒 等 納 付 金}}{\text{帰 属 収 入}}$	51.8%	73.6%	70.7%	74.0%
17	寄付金比率	$\frac{\text{寄 付 金}}{\text{帰 属 収 入}}$	2.2%	1.2%	4.5%	1.1%
18	補助金比率	$\frac{\text{補 助 金}}{\text{帰 属 収 入}}$	10.5%	19.9%	19.1%	21.5%
19	基本金組入率	$\frac{\text{基 本 金 組 入 額}}{\text{帰 属 収 入}}$	11.0%	0.0%	2.2%	0.0%
20	減価償却費比率	$\frac{\text{減 価 償 却 額}}{\text{消 費 支 出}}$	10.0%	9.9%	9.8%	9.9%

10.人件費比率

人件費÷帰属収入 【評価】 低い値が良い

人件費の帰属収入に対する割合を示す重要な比率である。

人件費は、消費収支の中で最大の部分を占めているため、この比率が高くなると、消費支出全体を膨張させ消費収支の悪化を招きやすい。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	49.5%	49.0%	—
本学園値	67.1%	64.9%	66.7%

全国平均より高い。

11.人件費依存率

人件費÷学生生徒等納付金 【評価】 低い値が良い

人件費の学生生徒等納付金に対する割合を示す関係比率である。

人件費は、学生生徒等納付金の範囲内に納まっていること、すなわち、この比率が100%を超えないことが経営上望ましい。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	94.0%	94.5%	—
本学園値	91.8%	91.8%	90.0%

全国平均より若干良い。

12.教育研究経費比率

教育研究経費÷帰属収入 【評価】 高い値が良い

教育研究経費の帰属収入に対する割合である。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	36.1%	36.4%	—
本学園値	27.0%	26.7%	26.6%

全国平均を下回っている。

13.管理経費比率

管理経費÷帰属収入 【評価】 低い値が良い

管理経費の帰属収入に対する割合である、学校法人運営のためには、ある程度の経費の支出は止むを得ないが比率としては低いほうが望ましい。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	7.2%	7.0%	—
本学園値	13.6%	15.6%	14.5%

全国平均と比較して7.6%程度高い。

14.借入金等利息比率

借入金等利息÷帰属収入 【評価】 低い値が良い

借入金等利息の帰属収入に対する割合である、低ければ低いほど良い。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	0.3%	0.2%	—
本学園値	1.1%	1.0%	0.9%

全国平均と比較して若干高い。

15.消費収支比率

消費支出÷消費収入 【評価】 低い値が良い

消費支出の消費収入に対する割合である、この比率が100%を超えると消費支出が消費収入を上回る消費支出超過(赤字)となる。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	105.2%	105.6%	—
本学園値	108.9%	110.7%	113.5%

全国平均より若干高い。

16.学生生徒等納付金比率

学生生徒等納付金÷帰属収入 【評価】 どちらともいえない

学生生徒等納付金の帰属収入に占める割合である、学校法人の帰属収入の中で最大の比重を占めている、この比率は、安定的に推移することが経営的に望ましい。

	(24年度)	(25年度)	(26年度)
全国平均	52.6%	51.8%	—
本学園値	73.6%	70.7%	74.0%

全国平均を上回っている。

17の寄付金比率は、全国平均を下回った。

18の補助金比率については、本学園の設置校に中学・高校があるので、補助金収入に関しては他大学法人より高い。

19.20は省略