

学校法人 嘉悦学園

平成29年度事業報告書

目 次

I. 学校法人の概要	1
建学の精神.....	1
理事長挨拶.....	2
1. 沿革.....	3
2. 役員・評議員.....	4
3. 法人の主要な審議機関（平成30年3月31日現在）.....	4
4. 主要な財務指標の推移.....	5
5. 法人・設置校の組織.....	6
6. 設置校別の在学生数.....	7
7. 設置校別の教職員数.....	8
8. 設置する学校及び所在地.....	9
II. 平成29年度事業報告書	10
1. 学校法人.....	10
2. 大学部門.....	14
3. 中学・高等学校部門.....	22
III. 財務の状況	33
IV. 監事監査報告書	36

I. 学校法人の概要

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)
(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。

「平成29年度事業報告書の作成にあたって」

学校法人嘉悦学園 理事長 みずたに 水谷 のぶやす 惟恭



嘉悦学園は明治36（1903）年に熊本出身の嘉悦孝が市ヶ谷に「私立女子商業学校」を創立したのが始まりで、平成30年には創立115年を迎えます。嘉悦孝の「怒るな 働け」の校訓は、今もかえつ有明中・高等学校と嘉悦大学の教育に生きております。感情に流されることなく、将来をしっかり見つめて、社会のために活躍するというような意味です。同窓生の方々からはこの校訓を思い出して助けられたと伺うことが多くあります。

かえつ有明中・高等学校は12年前に市ヶ谷から有明に移転して新たな出発を始めました。アクティブ・ラーニングやグローバル視点の教育をいち早く取り入れ、国が進めようとしている教育の先取りと考えることが出来ます。海外で家族と生活していた生徒を帰国生として迎えて教育することにも力を入れ、現在、全校生徒の24%が帰国生で、校内がグローバル化していると見る事が出来ます。

嘉悦大学は女子短大の時代が長くありました。嘉悦孝の創立の精神に基づく、簿記・会計を主体とする実践的教育がなされ、PCの導入も早く、一歩先んじた教育がなされておりました。然し、次第に女性の大学教育も進み、平成13年に共学の4大を創設し、その後、短大を閉校し、4大を2学部にて再編しました。

平成28年度に、新たな理事メンバー、新学長、新校長から成る理事会が発足し、ガバナンスやコンプライアンス体制の強化を中心に理事会主導で経営を進め、平成29年度で2年間が過ぎた段階です。小中高の学習指導要領の改定が進み、知識中心から思考力やコミュニケーション力など人生100年を見据えた生きる底力を身に付けることへの視点が重要視され、同時に大学入試も自らの考えをまとめるなど記述式の出題も含むような改革が進んでいます。大学においては進学率が54%になり、ユニバーサル型になっています。不確実な社会、国内の人口減少、特に18歳人口減、人生100年を見据えた、国内外の社会の急速な変化に対応していける人材の育成は、多様な学生を受け入れる本学にとっては大学教育の新たな取り組みと考えています。平成29年度事業報告書は前年度からの継続案件も多くあり、重複も含まれますが、決算における財務状況や平成30年度入学の生徒・学生募集にも上向き傾向が見られます。平成30年度は教職員一丸となって挑戦して参ります。嘉悦学園の活動をお読みいただき、ご意見やご鞭撻を頂ければ幸いです。

1. 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
昭和	4年	4月	財団法人日本女子高等商業学校設立許可
	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」に変更認可
	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
	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
	16年	3月	嘉悦大学短期大学部経済学科&別科廃止
	16年	3月	嘉悦大学附属ちば・かえつ幼稚園休園
	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開設

平成 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

2. 役員・評議員

■役員（平成30年3月31日現在）

理事定数 10～13名（現在12名）

理事長 水谷 惟恭	常務理事 縣 忠明	常務理事 植村 裕之
理事 芦澤 康宏	理事 石川 百代	理事 小畑 秀文
理事 永久 寿夫	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

監事定数 2名（現在2名）

監事 比留間 進	監事 藤川裕紀子
----------	----------

■評議員（平成30年3月31日現在）

評議員定数 21～28名（現在25名）

評議員 縣 忠明	評議員 芦澤 康宏	評議員 池田 聡
評議員 井上 行忠	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 菅 秀介
評議員 木原 仁子	評議員 小坂橋弘治	評議員 後藤 保江
評議員 木幡 敬史	評議員 斉藤 泰平	評議員 白木久美子
評議員 高岡 裕子	評議員 中川宏三郎	評議員 古岡 秀士
評議員 本間 由美	評議員 前嶋 正秀	評議員 松村 昌子
評議員 宮本 潔	評議員 村田 光男	評議員 安田 利枝
評議員 山田 昭		

3. 法人の主要な審議機関（平成30年3月31日現在）

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4名の合計12名で構成。
平成29年度は12回開催。

評議員会

法人の職員としての勤務者から10名、卒業生の中から8名、学識経験者等から7名の合計25名で構成。
平成29年度は5回開催。

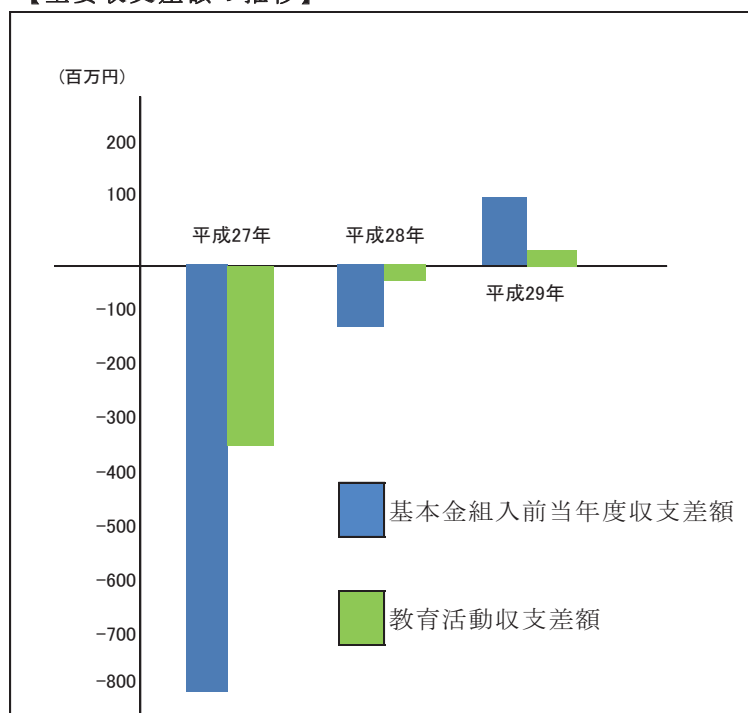
4. 主要な財務指標の推移

(単位 百万円)

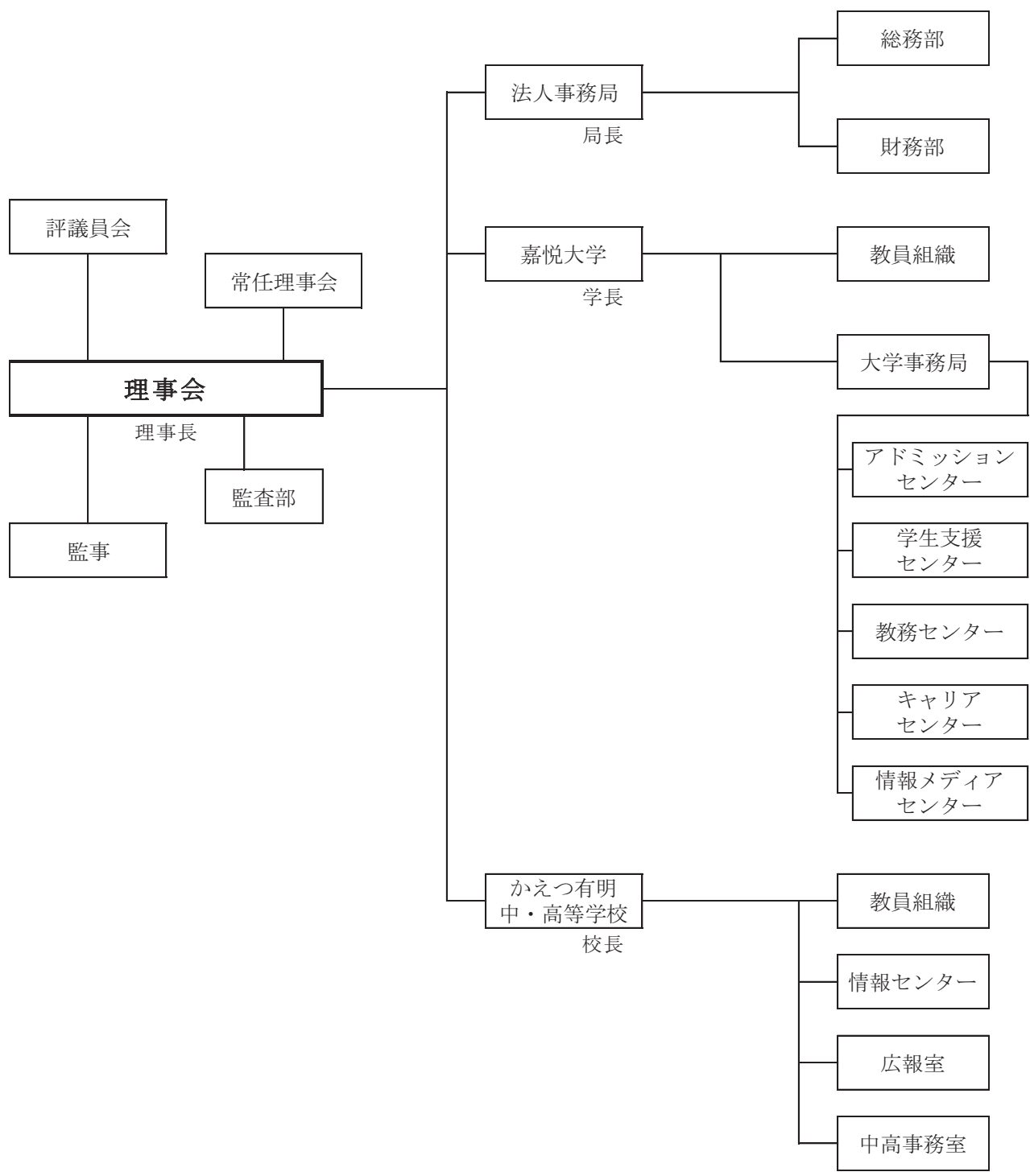
収 支	平成27年度	平成28年度	平成29年度
教育活動収入	2,870.6	2,794.5	2,684.9
学生生徒等納付金	2,145.0	2,084.2	2,013.0
補助金	522.3	516.5	556.0
教育活動支出	3,209.5	2,820.0	2,647.1
人件費	1,925.5	1,848.7	1,697.2
教育研究費	738.8	677.9	695.6
管理経費	544.9	293.5	254.4
教育活動収支差額	-338.9	-25.5	37.7
経常収支差額	-359.0	-45.2	22.7
基本金組入前当年度収支差額	-804.0	-111.0	104.2

財 産	平成27年度	平成28年度	平成29年度
土地・建物	14,411.9	14,174.3	13,992.5
現金預金	1,102.6	1,141.0	1,334.7
借入金	974.3	805.4	690.1
基本金	20,666.3	20,634.0	20,623.5
資産総額	18,151.9	17,814.0	17,878.0
負債総額	2,254.9	2,027.6	1,987.7
正味財産	15,897.0	15,786.0	15,890.2

【主要収支差額の推移】



5. 法人・設置校の組織



6. 設置校別の在学生数

設 置 校			平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)		
嘉 悦 大 学	ビジネス 大学 創造研究科	課 博士 前期 程	1年	11	8	7	-3	-1	
			2年	15	12	12	-3	0	
		計			26	20	19	-6	-1
		課 博士 後期 程	1年	2	1	1	-1	0	
			2年	6	2	1	-4	-1	
			3年	2	7	1	5	-6	
	計			10	10	3	0	-7	
	小 計			36	30	22	-6	-8	
	経営 経済 学部	学 科 経営 経済	1年	145	187	283	42	96	
			2年	182	146	187	-36	41	
			3年	162	151	130	-11	-21	
			4年	198	183	177	-15	-6	
		計			687	667	777	-20	110
		学 科 経営 法	1年	-	-	-	0	0	
			2年	-	-	-	0	0	
3年			-	-	-	0	0		
計			0	0	0	0	0		
小 計			687	667	777	-20	110		
ビ ジ ネ ス 創 造 学 部	ビ ジ ネ ス 創 造 学 科	1年	71	69	95	-2	26		
		2年	88	64	63	-24	-1		
		3年	98	82	59	-16	-23		
		4年	126	100	88	-26	-12		
小 計			383	315	305	-68	-10		
大 学 小 計			1,106	1,012	1,104	-94	92		
かえつ有明 高等学校		1年	212	222	175	10	-47		
		2年	149	214	218	65	4		
		3年	169	147	209	-22	62		
		小計	530	583	602	53	19		
かえつ有明 中学校		1年	161	199	163	38	-36		
		2年	172	164	198	-8	34		
		3年	216	173	164	-43	-9		
		小計	549	536	525	-13	-11		
高 中 合 計			1,079	1,119	1,127	40	8		
総 合 計			2,185	2,131	2,231	-54	100		

7. 設置校別の教職員数

専任教職員

		28年度(A)	29年度(B)	30年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	職員	11	13	13	2	0
	法人計	11	13	13	2	0
高校	教員	32	39	38	7	-1
	職員	6	6	5	0	-1
	高校所属計	38	45	43	7	-2
中学校	教員	31	26	28	-5	2
	職員	5	5	4	0	-1
	中学所属計	36	31	32	-5	1
中・高計	教員	63	65	66	2	1
	職員	11	11	9	0	-2
	中・高計	74	76	75	2	-1
大学	教員	49	46	45	-3	-1
	職員	38	33	31	-5	-2
	大学所属計	87	79	76	-8	-3
合 計		172	168	164	-4	-4

非常勤講師

	28年度(A)	29年度(B)	30年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高	35	35	30	0	-5
大学	73	61	54	-12	-7
計	108	96	84	-12	-12

総合計

	28年度(A)	29年度(B)	30年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計	280	264	248	-16	-16

8. 設置する学校及び所在地

嘉悦大学 花小金井キャンパス

<http://www.kaetsu.ac.jp/>

〒187-8578 東京都小平市花小金井南町2-8-4



かえつ有明中・高等学校 有明キャンパス

<http://www.ariake.kaetsu.ac.jp/contents/>

〒135-8711 東京都江東区東雲2-16-1



Ⅱ. 平成29年度事業報告書

1. 学校法人

平成29年度事業計画において、当学園では

- (1) 学園ビジョンを策定し中期経営計画をまとめる
 - (2) 学校法人の収支改善・財務安定化に向けた取り組みを継続させる
 - (3) 大学改革を加速させ大学体制を構築すると同時に、中高では中高3カ年計画を実行する
- の3点に重点を置いた学園運営をおこなうことを掲げた。

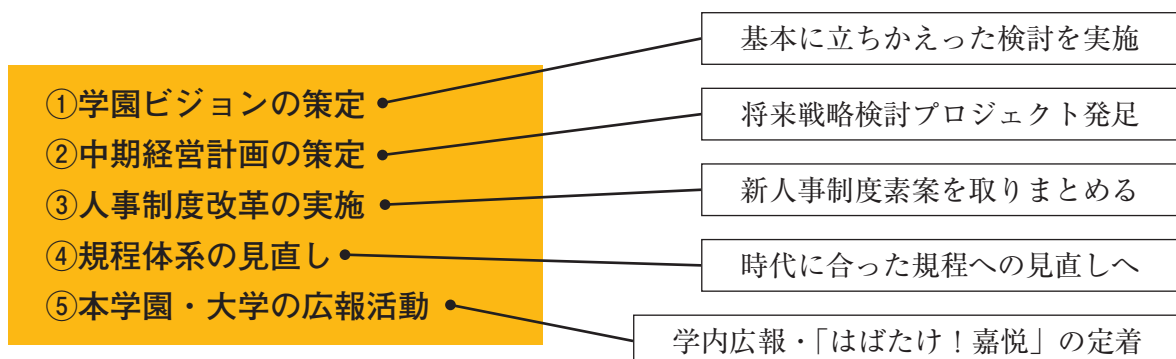
平成29年度を総括すると、目標に向けて一定の前進を図ることができたが、そのスピードは依然として遅いという点で、必ずしも十分なものではなかった。

特に、年度中に発生した諸案件や通常業務を遂行する過程で生き残りのための将来戦略策定の必要性を認識することとなり、平成29年1月の理事会にて学園将来戦略検討委員会発足が決議されたが、実質的な議論は平成30年度に持ち越された。また、その重要な要素となる人事制度改革について素案は取りまとめたが、実施については今後各部署に対する丁寧な説明を行ったうえで、必要に応じた修正を行い平成31年度以降からの本格導入を目指すこととなった。

一方、大学では平成31年度の1学部化に向けた準備が進み、中高では3ヶ年計画にもとづいて成果を上げつつある。さらに、学校法人の収支の改善と財務安定化は進み、平成29年度は資金収支で3年連続の黒字を計上し、事業活動収支においても13年振りの黒字を達成することができた。

ここでは上記(1)と(2)の学園全体について説明し、(3)の設置校ごとの状況については後述することとする。

(1) 学園ビジョンを策定し中期経営計画をまとめる



① 学園ビジョンの策定

着手したのがやや遅れ、平成30年1月頃から議論が始まっている。本学園115年の歴史の中で校訓がどのように扱われ、中高や大学の冊子やこれまでの大学改革の検討場面で如何に扱われてきたかなど基本に立ちかえった検討を行った。

② 中期経営計画の策定

中期経営計画の策定については、まず、各部門にて検討・策定した計画案について平成29年10月開催の理事会で討議した。その後平成30年1月において理事会に学園の将来的な生き残りについて検討するための「学園将来戦略検討委員会」を発足させることとなった。この結果、学園ビジョン・中期経営計画の策定は、同委員会の実質的な検討とともに平成30年度の活動に引き継がれた。

一方、築30年を超えた花小金井キャンパスの施設改修が必須の状況にある。さらに、有明キャンパスも築後12年を経過し、教室拡張やアクティブ・ラーニング、社会連携、キャリア教育等を念頭においたスペース有効活用の検討等、今後改修計画の策定とその計画的実行と合わせて施設の有効活用も将来戦略の課題である。

③ 人事制度改革の実施

中期経営計画を作成するにあたって、平成29年1月から人事制度改革を検討し、同年12月に基本給の見直しを含む新人事制度素案を取りまとめた。それ以降、幹部教職員への事前ヒアリングを経て、平成30年2月に大学教員、中高教員、事務職員、中高教職員組合への説明会を開催した。今後は個別のシミュレーションも行い、来年度以降教職員に十分な理解を得たうえで必要に応じた修正を加え、平成31年度以降の本格的導入を目指す。

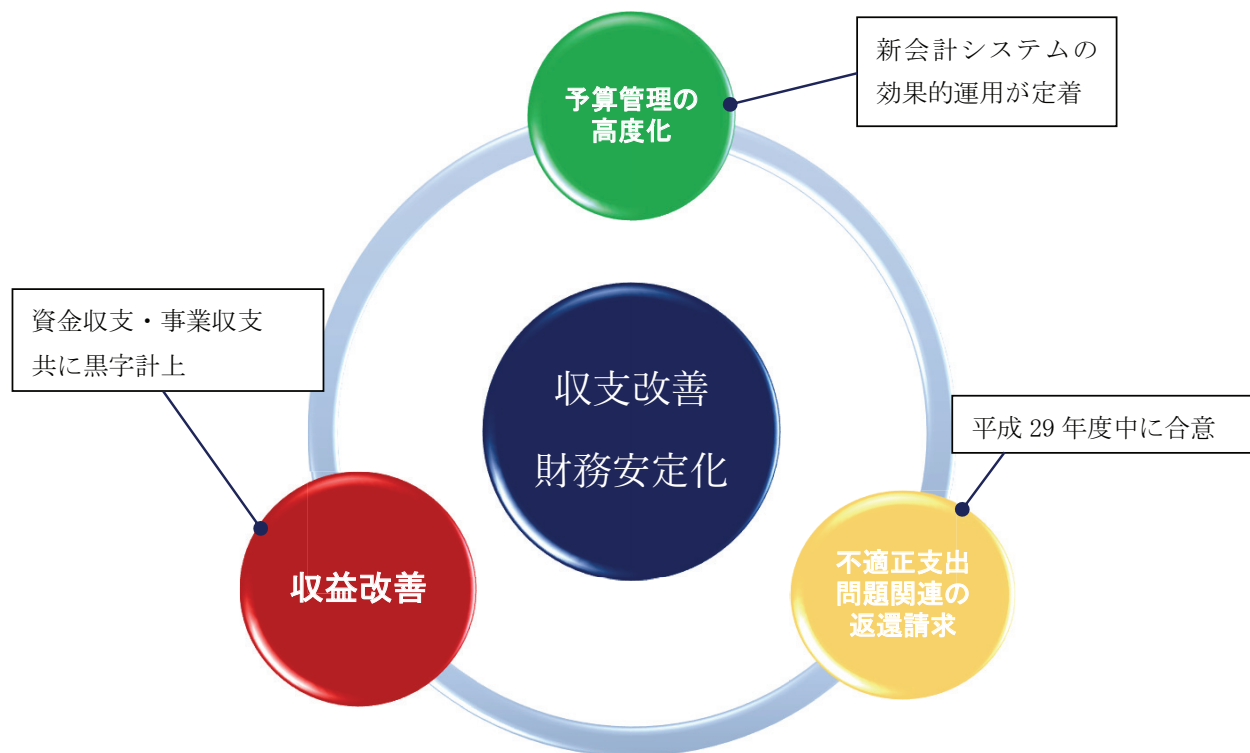
④ 規程体系の見直し

平成29年9月施行の改定寄附行為をはじめ、規程体系の整備を年度中に進めることができた。今後も時代に合った規程の見直しと改定を進めていく。

⑤ 本学園、大学の広報活動

学園内での広報活動は、平成28年度にスタートした「はばたけ！嘉悦」が定着、学内ネットワークにおけるWorkplaceの導入により一定程度の改善がなされた。今後はさらなる学内広報の充実を図るとともに、広く学外に向けた広報活動についての整備や体制構築が課題となる。

(2) 学校法人の収支改善・財務安定化に向けた取り組みを継続させる



① 収支改善

平成29年度は、資金収支で3年連続、また事業活動収支においても13年振りに収入超過となった。

② 予算管理の高度化

平成27年度から導入した新会計システムの効果的運用が定着し、期中の財務状況、予算執行状況を定期的に理事会に報告する体制の構築ができた。この結果、予算を見据えたうえで必要に応じて早めの対策実施できることとなった。

③ 不適正支出問題関連の返還請求手続き

平成27年度に発覚した不適正支出問題に関しては、平成29年度中に関係者との最終合意がなされ、その取り決めに従って返還がなされている。

嘉悦大学女子バレーボール部

秩父宮妃賜杯全日本バレーボール大学女子選手権大会（全日本インカレ）戦績



過去全日本タイトル
優勝6回

平成29年3位



【優勝歴】

- 平成4年 嘉悦女子短期大学（短期大学のインカレ優勝は初）
- 平成12年 嘉悦女子短期大学
- 平成13年 嘉悦大学
- 平成16年 嘉悦大学
- 平成19年 嘉悦大学
- 平成24年 嘉悦大学

【その他】

- 準優勝 3回
- ベスト3 9回

2. 大学部門

(1) 総括

平成29年度は石川学長のもと、平成28年度の構造改革に続き、新体制の拡充期としての1年と位置づけた。効果的、効率的な学内運営の推進、及び全員参加型の体制の構築を基本方針としている。学内外の厳しい環境下における強い危機感と改革に対する方向性を全教職員が共有しながら下記の主要課題に取り組んだ。

- ① 平成31年度の学部再編に向けた準備の本格化
- ② 学生募集力の抜本的強化と定着化
- ③ 職員力の向上と組織の活性化

① 平成31年度の学部再編に向けた準備の本格化について

平成31年度からの学部再編に向け、ビジネス創造学部の学生募集停止に伴い、経営経済学部の収容定員変更に係る学則変更を平成30年4月に文部科学省へ届出することを決定した。

平成31年4月より下記のとおりとする。

(ア) ビジネス創造学部の学生募集を停止する（入学定員90名、3年次編入学定員5名）。

(イ) 経営経済学部の入学定員を290名（現行200名）、3年次編入学定員を20名（現行15名）に変更し、収容定員を1,200名（現行830名）とする。これにより、経営経済学部の収容定員は現行から370名増となるが、ビジネス創造学部の募集を停止するため、大学全体としての収容定員の変更はない。

学部・学科	平成31年度		平成30年度		変更内容
	入学定員	収容定員	入学定員	収容定員	
経営経済学部 経営経済学科	290 (20)	1,200 (40)	200 (15)	830 (30)	入学定員 90名 編入学定員 5名 収容定員 370名
ビジネス創造学部 ビジネス創造学科	— (-)	— (-)	90 (5)	370 (10)	入学定員 ▲90名 編入学定員▲5名 収容定員▲370名
大学合計	290 (20)	1,200 (40)	290 (20)	1,200 (40)	変更なし

注：上表の入学定員及び収容定員欄の（ ）は3年次編入学定員を示す。

経営経済学部の1学部体制に伴い、経営経済学部教育課程を改正する。

平成30年度入学者

- 平成30年度経営経済学部入学者数 281名（入学定員 200名）
- 平成30年度ビジネス創造学部入学者数 95名（入学定員 90名）
- 平成30年度大学全体の入学者数 376名（入学定員 290名）

② 職員力の向上と組織の活性化について

(ア) 各職員の意向の再確認と各部署の業務上の問題点・課題の掌握

職員一人ひとりの業務上の悩みや抱えている問題点、担当業務の適正化、キャリア形成に向けた意向などを把握するための職員面談等が実行できていない。また各部署においても部署が抱える問題点を把握するまでに留まり、適切な部署への業務移管など、具体的に改善するところまでには至っていないのが現状である。

(イ) 各部署の課題解決に伴う業務効率化・活性化・情報共有

各センターとも現有戦力により課題解決に伴う業務効率化及び活性化に努めているが、新規職員の採用が難しい学園事情のため、平成30年度は7月の職員人事に向けて5つのセンターの見直し及び職員の適正な配置も視野に入れながら更なる業務の効率化や活性化、職員間の情報共有が図れる部署の編成に取り組んでいく。

(ウ) SD活動の積極的展開

学内にて50名の教職員参加による「SDフォーラム」を実施した。「中退防止に向けての職員の取り組み」をテーマに、グループディスカッションにより、教職員として何ができるかを考えた。更に学外からの特別講演や、本学の「FD・IR・自己点検委員会」からの講演を通じ、学生への問題意識を高め、様々な学生との関わり合いの視点から情報や問題意識の共有を図った。



平成 29 年度 SD フォーラム（平成 29 年 9 月 7 日実施）

(エ) 目標管理制度導入

平成29年度より、各センターにおいて極力数値目標を設けて事業計画を立てることとした。目標及び成果を共有シートにて管理し、9月の時点で「中間報告」を、3月の年度末には「最終報告」を行い、センター長のもと、設定目標や目標達成度などを確認することができるように情報共有している。

(2) 教学及び学生支援面での取り組みについて

① 学生の学習満足度向上への取り組み

本学で学ぶ学生に対し、4年間の充実した学習環境を提供するためには、多様なアプローチがあり得るが、本学では教学面および学生支援面の充実度の一つの指標として中退率および4年間での卒業率を継続的に把握している。この数値の改善のために、カリキュラムや制度等の特徴に沿って、適切な科目選択が行えるように、履修登録の段階から教務センターよりアドバイザー教員を通じて学生への詳細な情報発信及び履修サポートを続けた。また、初年次段階において、学生に対して一定の履修プランを示した。結果、経営経済学部標準修業年限卒業率が前年度比で大きく上昇することにつながった。

② 留学生への学習支援の充実

学生の4人に1人が留学生という環境への対策について、様々なサポート体制を整えた。留学生と日本人学生をクラスレベルで明確に区分するなど教育課程に直接影響のある対策は行わず、留学生SAの追加配置やサポート教員の配置といった補完的な対策を行った。

③ 教職員による意見交換会・情報交換会の充実

FD・IR自己点検委員会の主導で、定期的に教授会の後に意見交換会・情報交換会を開き、基礎ゼミの教員を中心に心配な学生をピックアップし対策を講じた。結果、初年次の退学率は大きな効果を上げることに繋がった。一方で、2年次生以上の学生はアドバイザー個人に委ねられているため、学生支援センターでピックアップをし、電話・メール連絡や家庭訪問等を通して大学との繋がりをなくさない努力をした。初年次に比べ、大きな変化は見られなかった。次年度以降、2年次もケース会議の対象にすることとなった。

④ 各種奨学金制度の充実

「修学支援授業料減免制度」は、経済的な理由により修学困難な学生に対して授業料減免を行うことで修学機会を確保した。平成28年度から「家計急変に伴う緊急奨学金制度」を実施、家計急変により修学が困難である者が学業に専念できるよう経済的援助として、授業料の年間2分の1を減免した。平成28年度から「学修奨励費奨学金制度」を実施、学部学生で成績優秀者の学生に対し、奨学金（年間授業料の2分の1）を給付し、学業に専念できる一助とする。

⑤ 報奨金制度の運営

学生の各種資格取得を奨励するための制度であり、9年目の当年度は申請者数67名であった。ここ数年、70名前後で推移している。平成29年度は、昨年に続きAA評価の合格者が2名出た。今後も学生のキャリア形成の一助となる事を期待している。

⑥ ウェルネス・カウンセリング対応

ガイダンスや学内イベントに積極的に参加し、支援の場があることをPRした。また、大学保健協会加盟の他大学や小平保健センターとも情報交換を行い、地域連携強化に努めた。カウンセリン

グループでは、学内関係機関とカウンセリングルームの有機的なシステム構築（授業参加、FD参加）し、学生へカウンセリングルームの認知拡大を図る（「カウンセリング通信」の配布、健康アンケートの分析）をポイントに活動した。

（3）社会連携・地域連携について

平成29年度は、支出経費の節減を念頭に地道に事業の積み上げに務め、地域連携においては「郊外都市における人材育成拠点」としての本学の役割を果たしてきた。

① 地域連携

（ア）小平市大学連携協議会の推進並びに、そのための諸活動

市内の大学担当者と市役所との連絡会および共同実施事業を推進している。本年度より厚生労働省所管の職業能力開発総合大学校もメンバーに加わった。

（イ）市内大学生による「まちで楽しむ」プロモーション事業の推進

本学学生が先導役となり5年前にはじまった「まちでたのしむ5」が武蔵野美術大学で開催された（平成29年5月14日）。その後、学生たちがこだいらを元気にするプロジェクト「こだプロ」への発展するところとなった。

（ウ）個別事業の推進・部会運営への本学教員の参画

選挙啓発部会においては本学教授が担当し、「模擬投票」（於都立小平高校・平成30年2月7日）が実施された。小平南東部コミュニティタクシーを考える会へも引き続き参画した。

② 西武信用金庫との協定事業推進、「学生による地域振興活動」助成事業の推進

西武信用金庫と協定を結び、相互協力を推進しており、学生による地域振興活動助成事業を同金庫より「地域産業応援資金」50万円の助成を受けて実施している。本年度も助成決定が4つの学生グループであった。成果報告会（平成30年3月1日）を開催し、信用金庫担当者からも好評であった。引き続き事業推進していきたい。

③ 嘉悦杯家庭婦人バレーボール大会の開催

平成29年11月4日、第31回大会を実施した。本大会は、本学が短期大学時代から地域との交流を図る必要性を感じて取り組んだ最初の事業と言える。出場チームの地域は多摩地区と23区内、埼玉県域にわたり、勝敗にこだわらず、スポーツマンシップを重視するという大会趣旨も浸透している。

④ 小平団地を活用した取り組み

平成29年9月29日（金）にUR都市機構と契約を交わし、本学学生の小平団地の利用が始まってい

る。男子学生2名（3年生・2年生）の入居後、本学「コミュニティ・レジデンス委員会」（小平団地を拠点とした地域活動および地域貢献を検討する委員会）との会議を行い、現在の状況報告を受けた。更に小平団地自治会と連携し、地域への貢献を図ることの計画を進めている。3月下旬には新入生10名の入居があり、計4戸との契約で計12名の入居となった。



（4）国際交流について

平成29年度は在学学生の国際経験の充実に努めた。特に本年度は海外研修におけるリスク管理について、各方面別に検討を行った。テロ被害発生リスク、疾病リスクそして犯罪被害リスクなど、多面的に検討した結果、プログラムの一部変更などを実施した。

① 海外語学研修、長期留学、ダブル・ディグリー制度による中国武漢大編入学

- （ア）海外短期研修の実施。フィリピン、イギリス、中国の3か国において実施した。
- （イ）長期留学の実施。中国武漢大学において実施した。

② 海外提携大学からの教員・学生の受け入れ

- USM（南ミシシッピ大学）一行の本学定期訪問の受け入れ。平成29年5月24日、同大学一行を本学に迎え、授業クラスでの交流をはじめ、在学学生との交流を深めた。
- 中国武漢大学からの教員・交換留学生の受け入れ。本年度も、中国武漢大学からの教員1名、交換留学生1名の派遣を受け入れた。

（5）就職支援について

「将来の生き方、職業観をベースに学生が主体的に目標を持って活動できる」といった能動的、自発的なキャリア意識の育成と社会人基礎力を身につけることに重点を置き、入学から卒業までの学年毎の取り組むべきキャリア目標に対し、ゼミ担当教員・科目担当教員とキャリアセンター職員、キャリアカウンセラーとの連携、情報共有を通じて主に以下①～⑤のサポートを行った。

① 「キャリアday」実施

全学年を対象として、学年毎に合わせたキャリア支援講座、講演会、キャリアカウンセリング、企業・業界研究フェアを行った。全学年で474名の学生が参加。1年生から3年生の在籍者数の68.4%が参加した。メインターゲットである3年生の参加率は昨年度より6.4%減少しており、就職・キャリアに関する意識の低下が見受けられる。今後3年生には「キャリアDay」から就職活動をスタートという位置づけで告知し、主体的に参加する意識改革を行う等の対策を検討する。企業・業界研究フェアでは、39社の企業に協力いただき、ブース形式での対応となった。

② 学内合同企業説明会の実施

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し採用につながる機会として、「学内合同企業説明会」を春学期6回、秋学期11回実施。毎月1回で5社前後、2月・3月は、20社以上の企業が参加。この「学内合同企業説明会」を機に、参加企業の選考に進んだ結果、内定者4名という実績につながった。

③ 授業支援

正課科目のキャリアデザイン1の支援として、自らの職業人生を主体的に構想・設計できるよう、ロールモデル（大学の先輩、卒業生等）3名のコーディネートをを行った。経営経済学部3年生配当の「インターンシップ」科目は36名の履修者のうち、31名の学生が夏期インターンシップに参加。科目内では、メンターが担当する教員指定企業、キャリアセンターからの紹介企業、マイナビ等の就職情報サイトや一般公募を行っている企業まで選択肢を広げ、応募の時点から実際の就職活動を意識した活動となっている。事後の報告会では、学生のプレゼンテーションに対してのフィードバックを行い、以後の就職活動ではインターンシップで学んだことをベースに企業選定や業界研究等の強化につながった。

④ 個別カウンセリング

カウンセリングルームにて週3日間（火曜日・木曜日・金曜日）二人のキャリアカウンセラーが曜日を分けて担当する。一人体制とし、予約制で実施、学生が計画的かつ継続利用を促す運営となっている。平成29年度のカウンセリング数は延べ395件（昨年608件）。

カウンセラー不在時はキャリアセンター職員がキャリア相談、履歴書添削等支援する等、積極的に学生に声をかける等タッチポイントの機会を作り、就活状況をヒアリングの上、個々の支援に取り組んだ。

⑤ ミニFD・IRワークショップ就職ケースの参加

各学部で担当教員とキャリアセンターで把握している学生の就職活動状況について情報共有を行った。スプレッドシートに状況を随時入力し、個別に必要な支援を行うための資料として効果を発揮した。

就職率向上に向けた取り組み

平成29年度は経団連の採用選考に関する指針については昨年と同様の対応が維持された為（広報活動が3月、選考活動が6月）、企業側・学生側も落ち着いて採用活動に入ることができたものの、指針の形骸化も見られ、企業側は早期に採用母集団の形成を図る動きから、内々定の時期も早まった。

経営経済学部の就職率は88.8%で前年度より2.2%減と3年連続減の結果であった。ビジネス創造学部は95.6%で前年度と同様の就職率を維持した。実就職率は経営経済学部が前年度より1.3%減、ビジネス創造学部は3.1%増と大幅に伸びた。両学部併せて91%と高水準の就職率を維持しているものの、目標としていた大学全体の就職率95%、実就職率80%には至らなかった。就職率、実就職率について、一段の改善とともに、低学年からのキャリアデザインを支援する体制整備に取り組み、学生の多様な職業選択に対応できるサポート体制を強化する。

(6) 教育改革支援について

学長のリーダーシップのもと教育改革を推進し、本学の教育の質的向上を図ることを目的とした「嘉悦大学教育改革支援事業」を引き続き実施し、4件が採択され、平成28年度より1件の増加となった。

(7) 研究支援について

- ① 平成29年度に獲得した外部資金総額（科研費直接経費）は、4,249千円である。その内訳は、代表者が3,489千円、分担者が760千円である。科研費により発生した間接費（1,274千円）を活用し、外部データベースを購入した。この購入により、大学院生や学部生が論文作成に取り組む際の支援として資料の充実化を図っている。
- ② 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に、9月に科研費申請説明会を開催した。さらに、申請者に対しては、本学教員および他大学からの協力を得て、申請前の個別アドバイスおよびチェックを実施した。申請数は、15件（平成28年度13件）であった。
- ③ 研究活動支援をより効率的、効果的にするべく、研究費の配分方法の見直しを行った。
- ④ 平成29年度の『嘉悦大学研究論集』については、11月に第60巻1号（研究論文5本）を、3月に第60巻2号（研究論文2本、研究ノート1本、研究資料1本を掲載）をそれぞれ刊行した。

(8) 施設設備（IT環境）について

春学期は学園情報基盤会議で策定された中期方針に基づき、平成29年8月で保守期間が終息する大学職員業務用PCのリプレースを実施した。当初予定では60台のリプレースとしていたが、既存PCのハードディスクをSSD化して再度活用することとし、新規購入台数を50台に削減した。また、PCのイメージ作成・設置作業を情報メディアセンター職員が担当することで、これに掛かる作業費用を実質0円とし、予算計上していた4,000千円はすべてPC50台とSSDの購入に充てた。SSD化して高速処理が可能となった既存PCのうち20台は有明キャンパスへ移設し、職員室内の非常勤講師用PCとの置き換えを実施した。これにより、多数あった有明キャンパスのPCの機種を3種類のみ揃えることができ、煩雑となっていたPC管理業務の改善につなげることができた。

秋学期以降は今後の学園財政状況を踏まえ、学園情報基盤会議を中心に中期情報基盤整備方針の見直しを実施した。これまで整備計画に盛り込んでいなかった「教室AV機器整備」事業について、プロジェクターを中心としたAV機器の整備計画を段階的に実施すべく新たに項目を追加し、更新した。

(9) 施設設備（図書館）について

平成28年度に引き続き、学部生・院生の研究支援を積極的に行った。資料の購入や電子ジャーナル等の利用も含め、国内（他大学・他機関）で入手できない文献などは、Pay Per Viewでの論文購入

やドキュメントデリバリーサービス等も利用して文献の入手に努めた。

この他にも、院生個人向けの図書館講習会や文献探索講座も積極的に実施した。2～4年生向けの講習会では、研究会担当教員から毎年実施希望があるなど、講習会がサービスとして認知されるようになったといえる。平成27年度に本格的にサービスを開始したラーニングコモンズは、本学学生や公開講座での利用、また学外者の定期的な予約等もあり利用件数が増え、平成29年度の利用件数は272件となり、平成28年度の259件を上回った。サービスを開始した平成27年度と比較して、平成28年度に申込件数が大幅に減少したのは、利用申込や予約が不要でも利用可能なことが利用者に認知されるようになったことが要因である。現在は、3年目にして安定的に利用されていることが伺える。

(10)「働ける大学」について

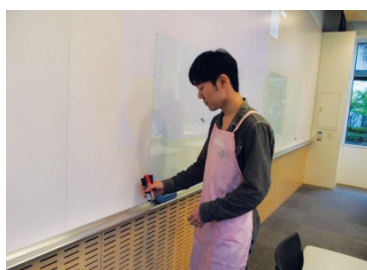
例年どおりヘルプデスク、図書館学生スタッフ等を雇用し、半学半教のモデルとなる学生を育成しながら、「働ける大学」のコンセプトをさらに実現すべく、延べ42名の学生が情報メディアセンター学生アルバイト業務に従事した。大学内で学生アルバイトを採用することにより、学生への経済的支援の一環とするだけでなく、就業意識や社会性の育成機会の場として社会人基礎力の向上に資する実践の機会を提供することができた。



ヘルプデスクでのPCサポート、機器貸出業務



図書館カウンター業務、特集コーナー設置、書架整理業務



教室設備の点検、ホワイトボードマーカーの補充作業

なお、要件に該当する学生スタッフについては「学内ワークスタディ学生スタッフ」として採用しており、経常費補助金特別補助「学内ワークスタディ事業支援」に申請している。年々規模を拡大しており、前年度より申請額を更に拡大することができた。

3. 中学・高等学校部門

(1) はじめに

平成29年度の入学試験においては前年度に比べてかなりの応募者増の下で入学試験を実施することができた。また、入学者の総数およびその男女比においてもほぼ期待通りの数の下で平成30年度を迎えることが出来た。

しかし、これから急速に進む少子化の影響は深刻である。有明地区周辺の人口はしばらく増加傾向にあると予測されているものの、20年後あるいはそれ以降を考えると、高齢者の占める割合が増加すると推測される。そのような時代であっても、本校が掲げる教育理念の下で、託された社会的使命を着実に果たして行くためには、本校における教育が社会的により高く評価され、現在よりも広範囲の地域からも生徒を引き付ける力を持つほどのより魅力ある学校へと発展することが必要である。平成29年度はそれに向けた3ヵ年の中期目標・計画の初年度でもあった。その計画の達成状況は以下のようであった。

(2) 事業計画の主要項目

平成29年度の事業計画としては以下の5項目が掲げられた。

KAETSU PLAN

- ①モデル・コア・カリキュラムの策定
- ②新クラスでの取り組みの評価
- ③入学者確保に向けた新たな取り組み
- ④多様な生徒の受け入れ体制の整備
- ⑤業務運営の改善および効率化

以下にそれぞれについての実施状況について示す。

(3) 事業計画についての実施状況

これまで、先進的にアクティブ・ラーニング（AL）を導入してきた本校ではあるが、一部に限られてきたといえる。今年度の中学1年から全教科にALを導入する。知識の重要性は変わらないことから、アクティブ・ラーナーとしての成長と共に高いレベルでの知識量の獲得の両立を目指すことを必須条件とする。そのための本校での教育の質保証として位置づけられるモデル・コア・カリキュラム（MCC）を策定し、それに基づく教育の初年度が平成29年度であった。MCCとは最低限の修得内容である「コア（ミニマムスタンダード）」の知識を示すとともに、より高度な思考力・応用力・表現力を学ぶ「モデル」の提示を意図している。この「モデル」の部分については、単に考え方を示すだけでなく、コアとの結びつき、コアを発展的に取り組む内容が盛り込まれる。

これにより、例えば大学受験に必要な知識量においても保証がなされ、その上、これからの時代

に求められる高度な思考力・応用力・表現力を身に付けられる教育の高度化が図られる。

アクティブ・ラーニングの先にある教育 ディープ・ラーニング

文部科学省のいう「思考力・表現力・判断力」と「主体的に多様な人々と協働する姿勢を身につける」ことに適しているアクティブ・ラーニングだが、「十分な知識・技能」を養うことには最適とは言えない場面もある。アクティブ・ラーニングの手法を用い、何を獲得するかを明確にしなければ、授業が盛り上がるように「見える」だけで終わってしまう。

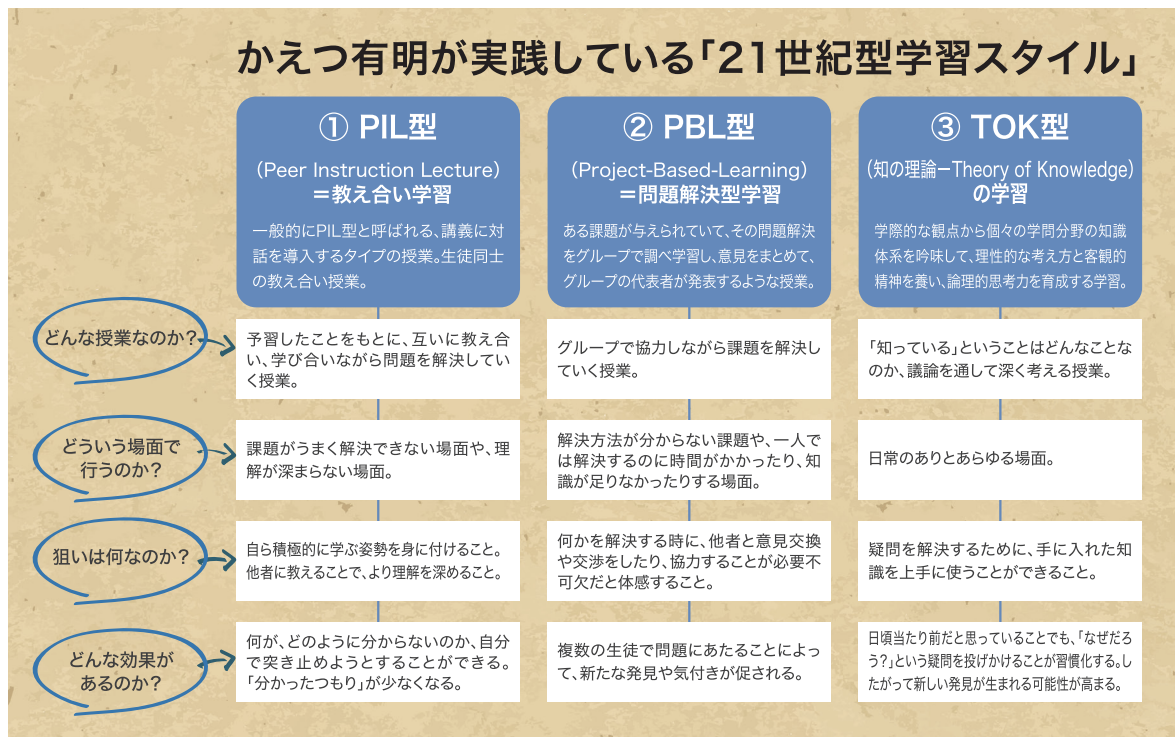
12年前からアクティブ・ラーニングに取り組んできた本校では、授業の獲得を明示し、アクティブ・ラーニングで何を獲得するかを明示する「モデル・コア・カリキュラム」を作り、最適なアクティブ・ラーニングを実践している（＝ディープ・ラーニング）。

本年度の取り組み結果は以下の3項目にまとめられる。

3つのACTION

- ア. 中学1年からのアクティブ・ラーニング（AL）の導入
- イ. モデル・コア・カリキュラムの策定
- ウ. 教育の質保証の確認

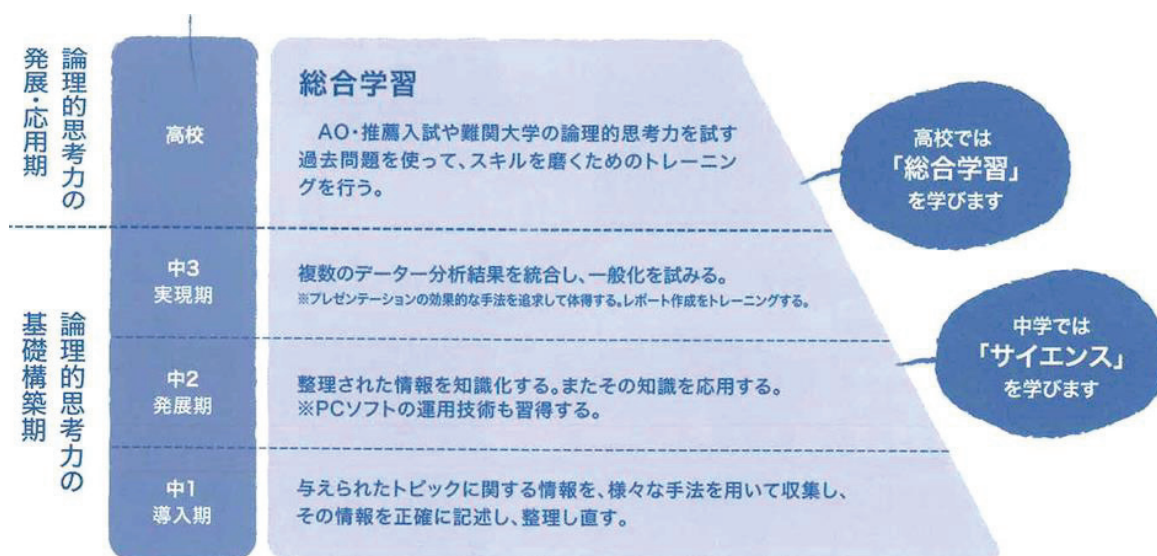
(ア) 中学1年からのアクティブ・ラーニング（AL）の導入



アクティブラーニング（AL）については、その形式にこだわらず、生徒が主体的に学ぶ姿勢を保つような工夫があれば従来の講義形式の授業も許容する、という条件下で中学1年の全教科について計画通りALを導入した。初年度でもあり、教科ごとの特色を十分に考慮し、その開発を教科ごとの目標とし、新たな教育手法に対する習熟度を高めるための講習会も数回開催し、ALに不慣れな教員の習熟度の増進にも努めた。

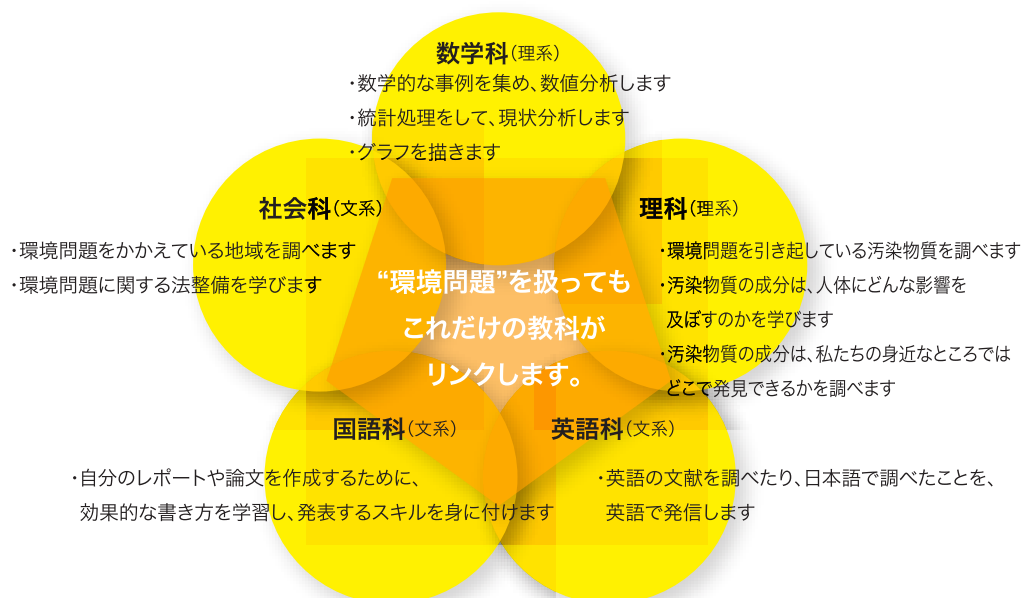
初年度でもあり、教科ごとの特色を十分に考慮しつつ、各担当で可能な範囲のALを実践し、その手ごたえや修正点を随時共有して、新たな教育手法の習熟度を高めた。また、教科を横断して生徒の主体性を発揮させるために、学年担当教員は5か月に渡り合同の研修に参加し、ALに必要不可欠な「対話的な関係性」や「安心安全の場づくり」の研鑽を積んだ。

(イ) モデル・コア・カリキュラムの策定



従来のシラバスに代わり、知識と技能についてはこれまでの範囲（コア）を包含し、かつ、高度な思考力・応用力・表現力等を身に付けられるモデル的な取り組み（モデル）を蓄積し、モデル集の形で伝承できるように整備・発展させ、担当教員が代わっても質の高い創造的授業が行われる体制の確立が理想である。今年度は初年度でもあり、モデルとして価値ある取り組みの蓄積までには至らなかったが、本校での教育の本質的な考え方を全面に出したMCCのとりまとめという意味では大きな成果があったと評価できる。

◎例えば、環境問題をテーマとしたら



(ウ) 教育の質保証の確認

各教科において、十分な知識・技能の獲得目標を設定したコア・カリキュラムに基づいた授業が成されているか否かの検証を試みる計画ではあったが、完全には実行できていない。実際には授業担当者による振り返りは行われてはいるものの、教科全体で議論されることは少ないのが現状である。同一教科担当教員間よりも担当学年教員で教科を超えて議論されていると言える。コア・カリキュラムに基づいて教えていないとイメージすることは難しくなかなか自分事として関わることができていると判断される。

② 新クラスでの取り組みの評価

高校に新クラスを導入して3年目になり、初めての卒業生が生まれ、新クラス初年時生の進学実績も明らかになった。一方で、中学一年の全クラスにおいてアクティブ・ラーニングの導入が始まった。両者間には教育手法として共通する部分が増えたことになる。

そこで、新クラスの取り組みにおける当初の狙いと生徒の現状とをできるだけ客観的な指標に基づいて評価するために新クラス評価委員会を組織し、新クラスの取り組みを客観的に評価し、その優れた部分は他のクラスへ波及させ、改善を要するところの有無とその対策について検討を進めた。その結果は以下のようなものである。

(ア) 高く評価できる部分

- ・自ら考え、判断し、行動する力は明らかに高まり、学外の組織・団体をも巻き込んだ活動実績は高く評価できる。
- ・上記の活動は他クラスの生徒をも巻き込み、かえつ生全体の言わば文化ともいえる特色になりつつあると評価できる。
- ・客観的な指標の一つとして考えられるセンターテストにおける得点率について他の難進・総進クラスの生徒と比較した場合、新クラスの取り組みが肯定的に捉えられる結果が得られている。

・進学実績については、AO入試においてこれまでの実績を上回る結果を示し、一般入試においてもこれまでの実績とほぼ同等の結果を示したと言える。

上記の前半2点については生徒が主体となって外部団体JSBN（日本学生社会人ネットワーク）と開催した全校生徒対象のキャリアイベントに端的に現れている。これには、スタッフとして約20名、参加者として約80名の合計100名がかかわった大イベントとなり、外部からは約30名の社会人を招き、5時間の深い対話の場となった。スタッフ、参加者には一般クラスの生徒も多数おり、翌年のスタッフには多くの一般生が参加した。

これを機に一般生徒が主催するボランティア活動（熊本支援）なども始まるようになった。学内から有志を募り、自分たちでどのような支援が可能なのか、現地の方と連絡を取り、募金等の具体的な活動を始める。現地の高校生、また他地域の高校生にも声を掛け、大人の気づかない問題に切り込んだ。

以上のように新クラスで始まった諸活動が多く的一般クラスの生徒の主体的な思考を促し、活動を起こすまでに至った。

上記以外の新クラスの生徒の活動としては、ホームレス問題と空き家問題を同時に解消するアイデアを行政を巻き込んで推進したこと、また、健康の視点から新しいラーメンをプロの料理研究家に提案し、実際に健康的なラーメンの試作を繰り返し完成させ、2日間のマルシェ出店を果たし好評を得たこと、など多数の活動が展開され、多くのメディアに取り上げられた。

上記後半の2点についての根拠としては、総合的にみて本校が目指す多様な（海外、国立、私立上位）進路先を達成しており、新クラスを目指す方向性がかなりのレベルで達成できていると判断される。

（イ）改善を要する部分

- ・自然科学系の科目については、生徒の本来持つ力を十分に引き出すレベルには至っていないとの見方がある。原因としては、もともと半数以上が帰国生という特色もあり、クラス全体として計算力が重視される日本の理系にはむいていないこと、また2年次までは全員が全教科を履修することから、理系選択者が理系に特化するのは他クラスより1年遅い3年次からとなっているため、などが考えられる。海外進学、AO・推薦・一般入試、文系・理系進学など、ひとつのクラスにすべての強味を求めるのは簡単ではない。
- ・一部科目において、本来行うべき授業範囲をカバーできず、時間外の補講で補う事例が生じた。新クラスにおける新しい授業形態の完成には至っていない部分がある。
- ・遅刻する頻度が一般クラスに比べて高いように見受けられ、検討を要すると考えられる。
- ・新クラスの担当教員は一般クラスのそれと比較し、生徒対教員の比率が高く、かつ専任教員が厚く配置されている。この優遇措置に関しては可能な範囲で見直す必要があるとの合意が得られた。

以上の委員会での検討結果に基づき、新クラスの肯定的成果と課題を教員間で共有し、各教科へのALの導入にあたって肯定的成果部分を他クラスでも積極的に生かすこととした。また、改善点についても適切に対応することとした。

③ 入学者確保に向けた新たな取り組み

本校での教育の高度化の取り組みとして中等教育で他に例の無いモデル・コア・カリキュラムの策定に着手した。これを核とし、“優れた教育のかえつ”をアピールするために教育の3本柱を設定した。即ち、アクティブ・ラーニングの先にあるものとして、モデル・コア・カリキュラムをベースにした深い学びを意味するディープ・ラーニング、それにグローバル教育とダイバーシティを本校の教育の核とすることを内外に広く公知させた。具体的には学校案内であるコンセプトブックを一新し、この3本柱を記載し、東京工業大学の三島良直学長との対談「新しい時代を創る教育とは」を企画掲載し、広く公知させた。また、読者数の大きな朝日小学生新聞と毎日小学生新聞に受験界のオピニオン・リーダー的存在である安田教育研究所の安田理所長および森上教育研究所の森上展安所長と校長との対談をそれぞれに掲載するなどの広報に注力した。

帰国生入試にあっては、英語を中心としたオナーズ選考・アドバンスト選考受験者の拡充を目指すために、対象者のいる英・米に在留する帰国生に対するかえつ有明中高の教育内容の喧伝を行った。また、英語を中心としない算国+面接選考についての受験者増を目指すために、本校の教育内容の喧伝も行った。

これらの対策により、平成30年度入試において、応募者数は大幅な増加となった。表3. 1に一般入試における本年度および昨年度の各入学試験における出願数を示す。最上段が今年度出願、2段目が昨年度出願、その下に昨年度との比較（今年度の出願数から昨年度の出願数を引いたもの）を示す。何れの項目でもその差はプラス（△）となっており、本年度の出願数は大幅に上回る結果となった。

表3. 2には帰国生入試結果について示す。今年度入試においては「算国+面接選考」を昨年度までの2月実施から前倒しして設定したが、この結果を除いても出願数の増加を達成できたと言える。さらには、入学者数に占める帰国生の割合も25%強となり、目標である25%を達成することができた。

表 3.1 平成 30 年度 かえつ有明中学校 一般入学試験結果

		2/1午前 2科4科 入試	2/1午後 特待 入試	2/2午後 特待 入試	2/3午後 4科 特待 入試	2/1午前 思考力 入試	2/2午前 思考力 特待入試	2/4午前 AL 思考力特待 入試	2/1午後 一般生 Advanced	総出願
		合計	男子	女子	合計	男子	女子	合計	男子	
出願	合計	232	342	372	311	62	119	163	48	1649
	男子	134	218	229	198	29	49	68	24	949
	女子	98	124	143	113	33	70	95	24	700
昨年 出願	合計	151	256	255	222	55	93	113	42	1187
	男子	92	163	167	148	26	39	59	22	716
	女子	59	93	88	74	29	54	54	20	471
昨年 出願 比較	合計	△ 81	△ 86	△ 117	△ 89	△ 7	△ 26	△ 50	△ 6	△ 462
	男子	△ 42	△ 55	△ 62	△ 50	△ 3	△ 10	△ 9	△ 2	△ 233
	女子	△ 39	△ 31	△ 55	△ 39	△ 4	△ 16	△ 41	△ 4	△ 229
受験 者数	合計	188	307	214	135	56	85	81	12	1078
	男子	109	196	129	80	27	38	32	8	619
	女子	79	111	85	55	29	47	49	4	459
合格 者数	合計	73	11	4	2	24	3	2	5	124
	男子	44	5	3	1	9	2	1	3	68
	女子	29	6	1	1	15	1	1	2	56

特待入試の合格者数は、特待合格者数です。スライド合格(一般合格)者数は含みません。
一般入試の定員は120名です(帰国生入試の定員は、一般生とは別枠で40名です)。

表 3.2 平成 30 年度 かえつ有明高等学校 一般入学試験結果

		出願		受験		合格		昨年出願	
		男子	女子	男子	女子	男子	女子	男子	女子
11/23(休)AM	Advance選考	221		220		186		192	
		94	127	94	126	73	113	81	111
11/23(休)PM	算国+面接選考①	33		29		13		設定なし	
		21	12	20	9	9	4		
12/10(日)AM	Honors選考①	215		169		128		179	
		94	121	72	97	47	81	76	103
1/26(金)AM	Honors選考②	161		31		20		160	
		63	98	13	18	8	12	66	94
1/26(金)PM	算国+面接選考②	31		6		5		設定なし	
		16	15	5	1	5	0		
合計		661		455		352		531	
		288	373	204	251	142	210	223	308

④ 多様な生徒の受け入れ体制の整備

(ア) 帰国生の受け入れ

多様性を重視し、様々な生徒を受け入れるという基本方針から、帰国生の入学者数が安定的に入学者数の約25%を目標に取り組み、29年度は目標を達成した。近年、帰国生の割合が常に20%程度を占めるようになり、帰国生の学内での認知度も上がってきた。それと同時に教科教育、特に日本語の支援が必要な生徒も増加し、個々へのきめ細やかな対応が求められる状況が顕在化した。

現状では、月曜日から金曜日までの放課後2時間の補習、講習での対応が主な対応策である。基本的には、主に中学1年生に対する数学の講義と演習、その他の教科の復習などで対応し、通常授業についていけるだけの理解力をつけることを目標にしている。現状では、その殆どの生徒は一年以内に放課後講習を「卒業」していった。即ち、定期考査において、平均点程度の得点が見込まれたため、放課後の支援が特になくとも、通常の授業についていくことができると判断された。しかし、数名はなかなか成績が向上せず、その対応に苦慮する生徒もいた。特に個々の日本語力向上については、家庭での対応と本人のモチベーションの高さが不可欠であるが、やはり小学校2から3年生レベルの漢字力しかない生徒については、モチベーションをあげるにも困難を来している。

こうした状況から、以下の点が改善点として挙げられる。

- ・放課後補習については当該学年の教員が基本となり、国際部の教員が中心となって当たっている。またチューターの支援もあるが、現実的には現状での運営が難しい。つまり、チューターだけでは対応できないため、教員の支援が不可欠となっている。従って、業務として、他の講習同様、なんらかの手当てが必要だと思われる。
- ・日本語のサポートとして、なんらかの対応が必要である。例えばアプリの利用など、教員の負担が少ない方法がよい。
- ・通常授業での個々の生徒への対応について、どの程度配慮すべきかをその都度検討し、教科と学年、国際部で連携して情報共有を図る。また、これをマニュアル化し、各所の負担を軽減する。

現在の帰国生の果たしている役割は、他の多くの生徒にとって有益であると思われる。従って、これらの点を改善し、次年度も帰国生については同程度の人数を確保したい。

(イ) 留学生の受け入れ

海外からの留学生受け入れについても、これを積極的に取り組んだ。とくに中国からの生徒を各学年に数名受け入れた。これは、JOBAの協力のもと、人物審査、学力審査を行い、学校内では日本人生徒と同様に対応するので、教員の大きな負担にはならず、本校の基本方針にも合致しているため、今後も継続して受け入れたい。また、交換留学生として、イタリアからの生徒を受け入れたが、本生徒も他の日本人生徒に対してよい刺激を与えている。こちらも特に個別に細かな対応は必要ないため、学年の負担も特に大きなものではない。従って、機会があれば今後も継続して受け入れていきたい。ただ、教務的な諸規定について、また不明確な点も

あるため、29年度の実績をもとにマニュアル化し、次年度につなげたい。

また、上記以外にも単発でのマレーシアの高校生やその保護者の訪問も受け入れた。受け入れに際しては国際部が対応したが、業者を通しての受け入れとなるケースであったため、こちらの負担はさほど大きなものではなかった。それ以上に、対応した本校生徒への刺激は大きく、アンケートをとってもこのような取り組みを多く行いたいと述べている。こうした受け入れも積極的に行いたい。

⑤ 業務運営の改善および効率化

(ア) 教員業務の改善

中高教員の勤務実態は問題が大きく、大幅かつ早急な改善が必要と考えられる。教員の本務ともいえる業務の中で、十分な準備に基づく質の高い授業の提供が最重要の使命といえる。それが現状の勤務実態の下では他の業務に時間を割かれ、十分な準備のための時間が確保できにくい状況にある。業務改善委員会においては、教員の業務全般を見直し、教育の遂行に影響のない範囲で業務軽減をはかるための基本的な議論が交わされた。教員の日常業務には、必須の業務、必須ではないものの行うことが望まれる業務、教員としては不要な業務に大別されるが、不要な業務に分類されるものはほぼ無く、行うほうがベターな業務までに留まることが確認された。その中で、重要度の低いものからの見直しが行われ、僅かとはいえ実行に移すことができた。具体的には以下のようなものである。

- ・ 週番2名体制を日直1名体制に変更。
- ・ 担任による生徒の住所調査を、教務システムを利用して行う。
- ・ 同様に、学期末の職員会議成績資料も教務システムを利用する。
- ・ 20時退勤（職員室ロックアウト）の励行
- ・ 定期試験時に各教員に最低1回の休日出勤振替休日を設ける。
- ・ 進路学習週間（生徒と担任との個人面談週間）時の45分授業を実施。
- ・ 部活動の回数制限を議論、生徒部（部活動係）に申し入れ検討中。

以上の措置によっても教員の勤務の過多状態は解消されていない。
委員会において見直しの可能性のあるものとして以下のものが挙げられた。

- ・ 部活動の活動日や活動時間を制限する。もしくは外部委託を検討する。
- ・ 夏期講習の在り方や方法を改める。
- ・ 学校閉鎖期間を設ける。
- ・ 勤務時間外に設定される会議等を、授業を短縮することによって前倒しする。
ただし授業の短縮は生徒の学習権の保障にも関わることなので慎重に検討する。
- ・ 各種会議をスリム化する。例えば毎週実施している学年会議を隔週実施にし、空いた週には分掌会議や教科会議を開催する。
- ・ 年間学習指導計画表を廃止する。
- ・ 0限の在り方を見直す。

- ・業務の優先順位を明確にする。教科指導→学級・学年経営→部活動
- ・第3学期の進路学習面談は、義務づけるのではなく必要に応じて適宜実施する。
- ・一斉送信システムがあるために形骸化している電話連絡網を廃止する。
- ・新しい取り組みを始めることが日常的に行われており、学校生き残りのために必要な措置とは言えるが、これに伴い必然的に業務量が増加するのでこれらの取り組みの精査をする。
- ・教員の週当たりの持ち時間を減らす。

以上のように教員業務削減に向けての切り口が整理されたことは29年度の小さくない成果と考えられる。今後の議論に基づき、具体的な業務削減への道筋が定まることが期待される。

(イ) 中高事務室の機能の効率化と充実

法人部門（花小金井キャンパス）との距離的な問題を解消するため、共通のツールやシステムの活用を通じた効率化を推進しつつある。具体的には、会計システムは稼働から2年目を迎え、不十分ながらも法人・中高間での連携した業務が形になりつつある。また、学内掲示板を改め「Workplace by Facebook」を導入したことで、法人・大学・中高で情報を共有できるようになり、普段の活動が可視化されるなど連携強化に向けた環境整備が進んでいる。その他、学内施設等の改修など教育環境の整備が急がれる中で、懸案であった人工芝グラウンドの整備を完了した。人工芝張替えに関しては教育への影響を最小限に留めることを前提に、仕様の決定・業者の選定・改修工事の管理など事務的な処理事項が一時的に増加する状況となったものの、ほぼスケジュール通りに対処でき、安心・安全な環境で授業やクラブ活動を行える環境を整備することができた。



(旧)



(新)

⑥ その他

その他で29年度に取り組んだ事業の主要部分は以下のようなものである。

(ア) 危機管理に関する取り組み

安全・危機管理に関する基本方針を立て、特に安全な海外修学旅行・研修・留学のために今までの修学旅行などのしおりとは別にセーフティ・ハンドブックを作成した。主に以下の点について具体的にまとめた。

- ・自分の身は自分で守る
- ・危機管理意識の持続
- ・海外安全対策行動の3原則

危機管理マニュアルにより、危機発生時に必要な組織としての対応が規則として明確に整備され、指揮系統も定められ、適切な対応がなされる体制となったと言える。また、セーフティ・ハンドブックは全生徒が必要なときにいつでもダウンロードできるようになっており、修学旅行や学外実習などでの安全をより高めるものと期待される。

(イ) 地震対応防災マニュアルの一部改訂

地震対応防災マニュアルについては下記に示す一部見直しを行った。また防災訓練に関しては、津波を想定し、今までの形式的な訓練を止め、より実践的な訓練、即ち新しいマニュアルに沿って全生徒を屋上（25.5m）にあげる訓練を実施した。

- (見直し点)
- ・津波に関しては横方向に逃げず縦方向に逃げる。
 - ・4階以上（19m）に逃げる。

※注意※ 有明校舎近辺の海拔は6m、本校各フロワーの高さ3.25m

(ウ) ソーシャルメディア・いじめ防止に関して

本校のソーシャルメディアポリシーを一部改訂した。またアディッシュ株式会社のネットパトロール『スクールガーディアン』に関しては、今年度も引き続き契約を更新し、閲覧可能範囲を生徒部主任以上から各学年の主任に拡げた。

(エ) 運動部活動の在り方に関する意識改革

本校においても大きな課題の一つである部活動のあり方に関してはスポーツ庁政策課学校体育室より『運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン（仮称）』が出された（平成30.1.17）。部活動に関しては教育的意義は大きいものの、これまでの運営体制では維持が困難になりつつある。29年度ではこのガイドラインに関して部活動顧問の教員と共有し、今後の対応に資することとした。

Ⅲ. 財務の状況

資金収支計算書

収入の部 (単位 百万円)			
科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度
学生生徒等納付金収入	2,145	2,084	2,013
授業料収入	1,301	1,232	1,178
入学金収入	92	154	165
その他収入	752	699	670
手数料収入	32	34	45
入学検定料収入	31	31	43
その他収入	1	3	2
寄付金収入	42	35	32
補助金収入	524	516	556
国庫補助金収入	47	66	68
地方公共団体補助金収入	467	440	460
東京都私学財団補助金収入	9	11	28
資産売却収入	100	10	0
付随事業・収益事業収入	22	22	23
受取利息・配当金収入	2	1	0
雑収入	108	76	101
借入金等収入	1	1	0
前受金収入	263	292	356
入学金前受金収入	137	145	151
その他の前受金収入	127	147	205
その他の収入	254	173	224
資金収入調整勘定	△ 372	△ 309	△ 310
期末未収入金	△ 94	△ 46	△ 17
前期末前受金	△ 278	△ 263	△ 292
前年度繰越支払資金	1,046	1,103	1,141
収入の部 合計	4,165	4,038	4,181

支出の部 (単位 百万円)			
科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度
人件費支出	1,933	1,819	1,675
教育研究経費支出	467	453	471
管理経費支出	502	253	213
借入金等利息支出	22	19	16
借入金等返済支出	198	170	115
施設関係支出	29	8	86
設備関係支出	44	24	30
資産運用支出	2	0	200
その他の支出	113	254	160
資金支出調整勘定	△ 247	△ 102	△ 120
期末未払金	△ 238	△ 95	△ 117
前期末前払金	△ 9	△ 6	△ 3
翌年度繰越支払資金	1,103	1,141	1,335
支出の部 合計	4,165	4,038	4,181

事業活動収支計算書

事業活動収支計算書 (単位 百万円)				
科目		平成27年度	平成28年度	平成29年度
教育活動収入の部	学生生徒等納付金	2,145	2,084	2,013
	授業料	1,301	1,232	1,178
	入学金	92	154	165
	施設設備資金	752	699	670
	手数料	32	34	45
	入学検定料	31	31	43
	その他	1	3	2
	寄付金	42	35	32
	経常費等補助金	522	516	556
	国庫補助金	47	66	68
	地方公共団体補助金	466	440	460
	東京都私学財団補助金	9	11	28
	付随事業収入	22	22	23
	雑収入	107	102	16
	教育活動収入計	2,871	2,794	2,685
教育活動支出の部	人件費	1,926	1,849	1,697
	教育研究経費	739	678	696
	奨学費	99	108	127
	減価償却額	271	226	225
	その他	369	344	344
	管理経費	545	293	254
	広報費	86	100	96
	減価償却額	43	42	41
	その他	416	152	117
	徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	3,209	2,820	2,647	
教育活動収支差額	△ 339	△ 26	38	
教育活動外収入の部	受取利息・配当金	2	1	0
	その他の教育活動外収入	1	0	0
	教育活動外収入計	3	1	1
	借入金等利息	22	19	16
教育活動外支出の部	その他の教育活動外支出	0	2	0
	教育活動外支出計	23	20	16
	教育活動外収支差額	△ 20	△ 20	△ 15
経常収支差額	△ 359	△ 45	23	
特別収支	資産売却差額	11	0	0
	その他の特別収入	4	3	86
	特別収入計	15	3	86
	資産処分差額	460	57	4
特別支出	その他の特別支出	0	12	0
	特別支出計	460	69	4
特別収支差額	△ 445	△ 66	81	
基本金組入前当年度収支差額	△ 804	△ 111	104	
基本金組入額合計	△ 0	△ 0	△ 7	
当年度収支差額	△ 804	△ 111	97	
前年度繰越収支差額	△ 4,700	△ 4,769	△ 4,848	
基本金取崩額	734	32	17	
翌年度繰越収支差額	△ 4,769	△ 4,848	△ 4,733	

事業活動収入計 2,888 2,799 2,771
 事業活動支出計 3,692 2,910 2,667

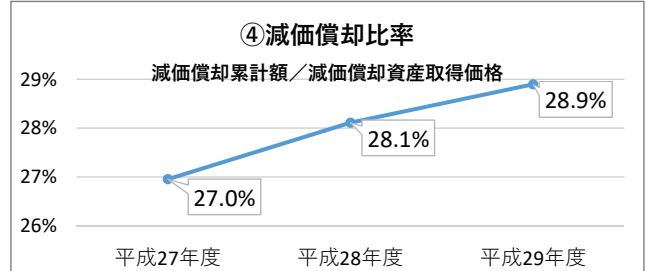
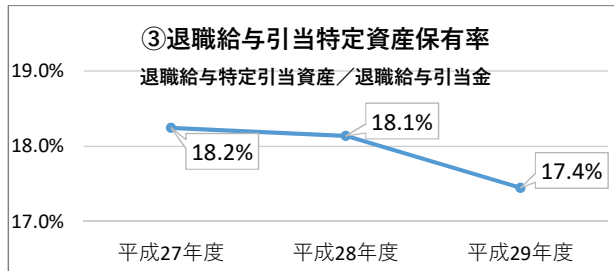
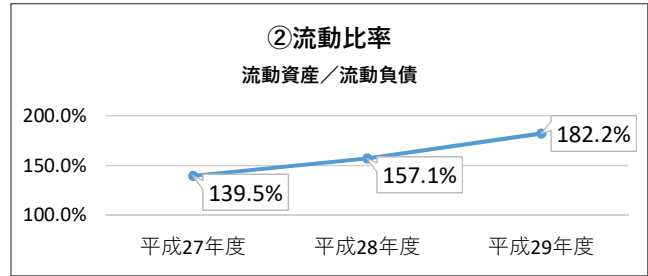
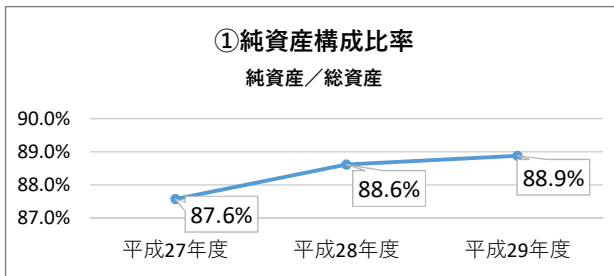
貸借対照表

(単位 百万円)

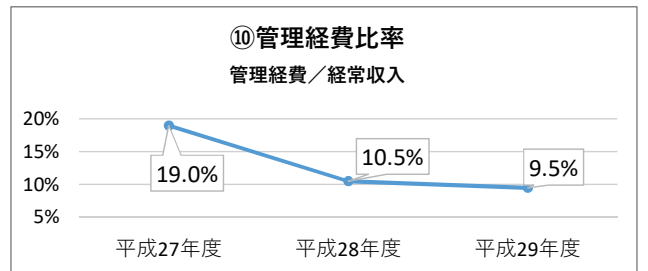
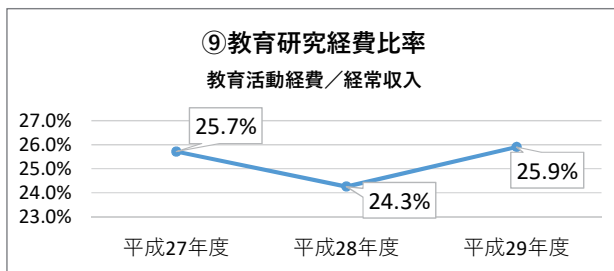
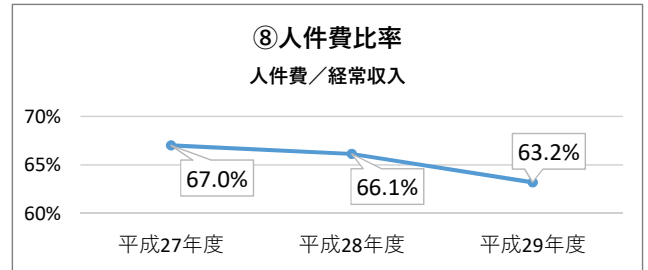
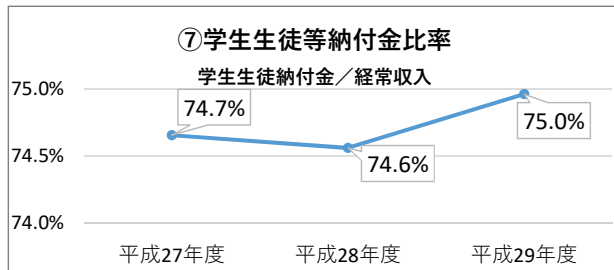
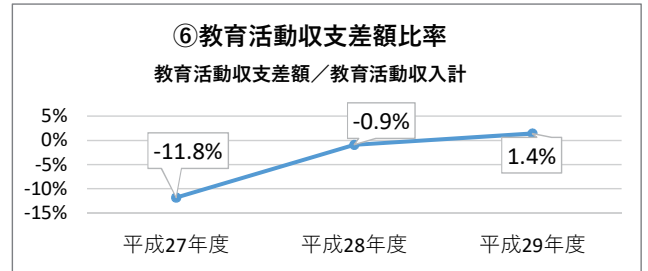
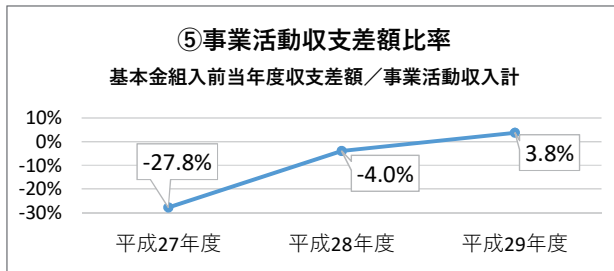
		平成27年度	平成28年度	平成29年度
資産の部	固定資産	16,893	16,579	16,510
	有形固定資産	15,117	14,840	14,723
	特定資産	264	264	364
	その他固定資産	1,512	1,475	1,423
	流動資産	1,259	1,234	1,368
資産の部合計		18,152	17,814	17,878
負債の部	固定負債	1,353	1,242	1,237
	流動負債	902	786	751
	負債の部合計	2,255	2,028	1,988
純資産の部	基本金	20,666	20,634	20,624
	第1号 基本金	20,268	20,239	20,229
	第3号 基本金	164	164	164
	第4号 基本金	234	231	231
	繰越収支差額	△ 4,769	△ 4,848	△ 4,733
	翌年度繰越収支差額	△ 4,769	△ 4,848	△ 4,733
	純資産の部合計	15,897	15,786	15,890
負債および純資産の部合計		18,152	17,814	17,878
(注記)	減価償却額の累計額(除、図書)	6,077	6,313	6,529
	減価償却資産取得価格(除、図書)	22,546	22,457	22,593

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）



IV. 監事監査報告書

監査報告書

平成30年5月28日

学校法人嘉悦学園
理事会 御中
評議員会 御中

学校法人嘉悦学園

監事 藤川 裕紀子 ㊟

監事 比留間 進 ㊟

私たちは、私立学校法第37条第3項及び学校法人嘉悦学園寄附行為第12条の規定に基づき、学校法人嘉悦学園(以下、「当学園」という。)の平成29年度(平成29年4月1日から平成30年3月31日まで)の業務及び財産の状況について監査を行った。

1. 監査の方法

私たちは監査に当たり、理事会及び評議員会その他の重要な会議に出席するほか、理事等から業務の報告を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧するとともに、太陽有限責任監査法人から私立学校振興助成法第14条第3項の規定に基づく監査に関する説明を受けるなど、業務及び財産の状況について意見を述べるに当たり必要と認めた監査手続を実施した。

2. 監査の結果

- (1) 当学園の業務及び財産の状況について適正でないとすべき事実は認められない。
- (2) 当学園の業務及び財産の状況に関し不正の行為、または、法令もしくは寄附行為に違反する重大な事実は認められない。

なお、

- ① 今後予想される経営環境の変化を見据え、あらゆる選択肢の中から当学園の生き残りのために最適な戦略を検討することを目的として、理事会の下に「学園将来戦略検討委員会」が設置されたが、戦略策定においては、建学精神を重視しつつ、当学園の強みと弱みを冷静に分析する必要があること。
- ② 人材育成・開発による組織の活性化、収支・財務状況の改善による安定した経営環境の構築などを目的として人事制度改革に着手されているものの、当初予定されていた導入スケジュールに遅れが見られることから、利害関係者の理解を十分に得られるよう、より入念な取組が望まれること。
- ③ キャンパス施設・設備の整備につき、適切な優先順位をもって早急に対応する必要があること。

を、監事の意見としてここに付記する。

以上

