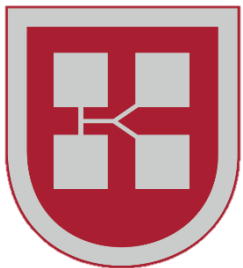


校訓：「怒るな働け」

# 平成 30 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. 主要な財務指標の推移.....	5
6. 法人・設置校の組織.....	6
7. 設置校別の在学生数.....	7
8. 設置校別の教職員数.....	8

### 第2 平成30年度事業報告書

1. 学校法人 .....	9
2. 大学部門 .....	11
3. 中学・高等学校部門 .....	20

### 第3 財務の状況 .....

第3 財務の状況 .....	30
----------------	----

## 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、個人的处世術にとどまらず、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
平成	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

平成	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 12名) 平成31年3月25日現在

理事長	水谷 惟恭	理事	縣 忠明	理事	芦澤 康宏
理事	石川 百代	理事	植村 裕之	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) 平成31年3月25日現在

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

■評議員定数 21～28名 (現在 25名) 平成31年3月25日現在

評議員	縣 忠明	評議員	芦澤 康宏	評議員	池田 聡子
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	小崎 義文
評議員	後藤 保江	評議員	木幡 敬史	評議員	白木 久美子
評議員	鈴木 妙子	評議員	高岡 裕子	評議員	中川 宏三郎
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				

### 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4名の合計12名で構成。  
平成30年度は7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3名の合計8名で構成。  
平成30年度は5回開催。

#### (3) 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8名の合計25名で構成。平成30年度は4回開催。

## 5. 主要な財務指標の推移

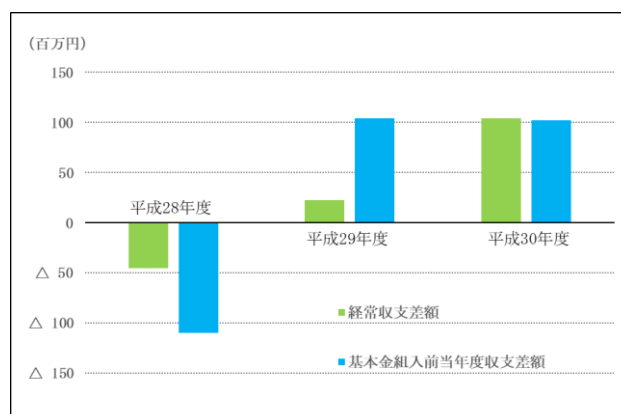
### 主要な財務データ

(単位 百万円)

収 支	平成28年度	平成29年度	平成30年度
教育活動収入	2,794.5	2,684.9	2,839.5
学生生徒等納付金	2,084.2	2,013.0	2,121.8
補助金	516.5	556.0	515.5
教育活動支出	2,820.0	2,647.1	2,721.7
人件費	1,848.7	1,697.2	1,792.2
教育研究費	677.9	695.6	703.5
管理経費	293.5	254.4	225.9
教育活動収支差額	△ 25.5	37.7	117.9
経常収支差額	△ 45.2	22.7	104.3
基本金組入前当年度収支差額	△ 110.0	104.2	102.5

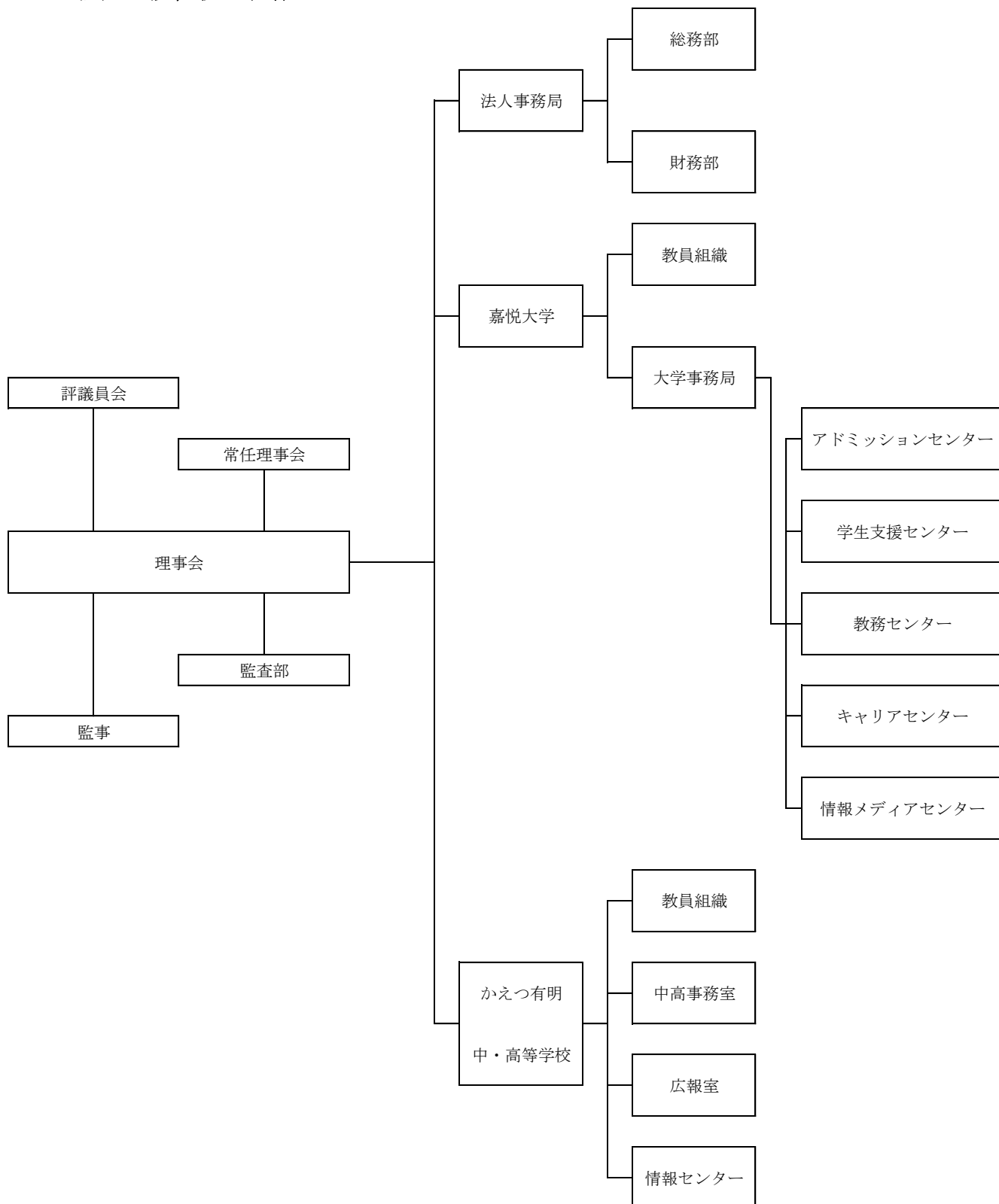
財 産	平成28年度	平成29年度	平成30年度
土地・建物	14,174.3	13,992.5	13,838.2
現金預金	1,141.0	1,334.7	1,577.4
借入金	805.4	690.1	603.9
基本金	20,634.0	20,623.5	20,595.5
資産総額	17,814.0	17,878.0	17,984.0
負債総額	2,027.6	1,987.7	1,991.3
正味財産	15,786.0	15,890.2	15,992.7

#### 【主要収支差額の推移】



## 6. 法人・設置校の組織

平成 31 年 3 月 25 日現在



## 7. 設置校別の在学生数

令和元年5月1日現在（人数は学校基本調査値）

設置校			平成29年度 (A)	平成30年度 (B)	令和元年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)	
嘉悦大学	ビジネス創造研究科	博士前期課程	1年	8	7	10	-1	3
			2年	12	12	11	0	-1
		計		20	19	21	-1	2
		博士後期課程	1年	1	1	3	0	2
			2年	2	1	1	-1	0
			3年	7	1	1	-6	0
		計		10	3	5	-7	2
	小計			30	22	26	-8	4
	経営経済学部	経営経済学科	1年	187	283	352	96	69
			2年	146	187	278	41	91
			3年	151	130	171	-21	41
			4年	183	177	147	-6	-30
			計		667	777	948	110
	創造学部	創造ビジネス学科	1年	69	95	0	26	-95
			2年	64	63	84	-1	21
3年			82	59	54	-23	-5	
4年			100	88	76	-12	-12	
小計			315	305	214	-10	-91	
大学小計			1,012	1,104	1,188	92	84	
かえつ有明	高等学校	1年	222	175	179	-47	4	
		2年	214	218	171	4	-47	
		3年	147	209	217	62	8	
	小計		583	602	567	19	-35	
	中学校	1年	199	163	196	-36	33	
		2年	164	198	165	34	-33	
		3年	173	164	201	-9	37	
	小計		536	525	562	-11	37	
	高中小計			1,119	1,127	1,129	8	2
総合計			2,131	2,231	2,317	100	86	



## 8. 設置校別の教職員数

専任教職員

人数は学校基本調査値

		平成 29 年度 (A)	平成 30 年度 (B)	令和元年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	職員	12	13	11	1	-2
	法人計	12	13	11	1	-2
高校	教員	39	38	36	-1	-2
	職員	6	5	6	-1	1
	高校所属計	45	43	42	-2	-1
中学校	教員	26	28	29	2	1
	職員	5	4	5	-1	1
	中学所属計	31	32	34	1	2
中・高計	教員	65	66	65	1	-1
	職員	11	9	11	-2	2
	中・高計	76	75	76	-1	1
大学	教員	47	45	43	-2	-2
	職員	33	31	34	-2	3
	大学所属計	80	76	77	-4	1
合 計		168	164	164	-4	0

非常勤講師

	平成 29 年度 (A)	平成 30 年度 (B)	令和元年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高	35	30	33	-5	3
大学	61	54	55	-7	1
計	96	84	88	-12	4

総合計

	平成 29 年度 (A)	平成 30 年度 (B)	令和元年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計	264	248	252	-16	4

## 第2 平成30年度事業報告書

### 1. 学校法人

#### はじめに

平成30年度は、平成28年度の新理事会体制発足後3年目という節目の年であった。年初に、当学園は

ア 安定した財務環境をつくりあげる

イ 教職協働、学園一体の環境・組織文化をつくりあげる

ウ コンプライアンスの理解を深め、実際の点検も含めて定着化をすすめる

の3点に重点を置いた学園運営をおこなうことを目標に掲げた。

この平成30年度を終えて振り返ると、ア～ウを包含し、かつ今後数年にわたる当学園経営の大きな指針となる将来戦略の策定に、最も多くの経営資源を投入した1年であったといえる。具体的には、まず年初に将来戦略検討委員会を発足させた。同委員会を毎月開催し、その都度、そこで検討された内容を全教職員との間で共有した。これに対して個々の教職員から多くの意見や感想が寄せられた。次回の委員会では、こうしたフィードバックを踏まえて再度検討することをつうじて、議論を徐々に集約させていった。このような全員参加型に近い方法で、学園ビジョンの設定、教育理念の確認、施策の基本、具体的実行施策等の立案を進めた。

その結果、集大成として取りまとめたのが第一次中期経営計画書（2018年～2022年）である。同経営計画書では、新たに学園ビジョンとして、「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 学校法人として力強い嘉悦」を設定した。このビジョンへの到達をめざし、学園全体が進むべきマイルストーンを関係者間で共有することができた。

なお、財務の観点では、長年の赤字から脱却した前年度に続き、平成30年度は2年連続の経常収支差額の黒字を計上した。その黒字幅は1億円台に乗せることとなり、今後の中期的な学園発展の基礎・土台を着実に固めた1年であったといえる。

#### (1) 具体的施策の達成状況について

平成30年度事業計画の具体的施策として掲げた8項目の達成状況は以下のとおりである。

##### ア. 将来戦略の策定

前述のとおり、第一次中期経営計画書（2018年～2022年）を取りまとめ、計画通り目標を達成した。

##### イ. 人事制度改革の推進

平成29年度より継続して検討されてきた人事制度改革については、働き方改革の動向を見極める必要が新たに生じたこともあって同経営計画書に取り込まれ、時間をかけて2022年度（令和4年度）までに実施する計画に変更した。

##### ウ. 両キャンパスの施設設備計画の策定及び段階的实施

同経営計画書の中で、花小金井、有明両キャンパスの施設設備の中期的営繕計画を策定し、その施策の一部は平成30年度中に開始され、計画の段階的实施に踏み切ることができた。

##### エ. 法人業務の効率化・高度化

法人部門における職員数減少で個々人の業務負荷の増加が生じているため、業務の効率化・高度化に向けた取り組みを実施しつつある。しかし、職員一人あたりの業務負荷軽減という点では、十分な成果をあげるに至っておらず、次年度も継続して本課題と向き合っていく。

#### オ. 収入の多角化

平成29年度より継続して進めている特定不稼働資産の処分は、具体的な成果を出すに至っていない。また、大学と協働した補助金の強化や地域との連携についても、次年度以降も継続した取り組みが必要である。

#### カ. 本学園、大学の広報活動の体制整備

大学部門では広報活動の強化に向けた取り組みが開始された。法人部門としては、インターナルマーケティング（学内広報）の充実を図るとともに、外部のステークホルダーへの説明責任を果たすため、信頼を受ける嘉悦学園となるための地道な努力を続けている。これについても、もう一段の体制強化を図るべき課題である。

#### キ. 常任理事会の発足への対応

平成30年度から理事会と常任理事会が互いに概ね隔月に開催することになった。特に理事会は開催頻度が減ることになったため、運営や議事内容の工夫に努めたが、一層の改善が必要とされる状況にある。一方、常任理事会については新理事会体制下では新たな導入であり、スムーズな運営を確立させ軌道に乗せることができた。

#### ク. 組織風土の高度化（学園内の情報・意識共有化に向けて）

学園内での仕事の壁や情報の壁をなくして皆で考え、皆で実行する環境を整えることで、学園がそのパフォーマンスを最大限発揮できることになる。このようなオープンでフラットな組織風土の醸成をめざし、あらゆる機会を捉えて皆で参加する場を増やし、教職が協力して推進する業務や設置校と法人部門の協働の機会等を増やそうとしてきた。この取り組みは地道に継続していく必要がある。

なお、コンプライアンス（法令・ルール順守）は、当学園として最も力を入れなければならない課題であり、平成28年度に開催された改革委員会以降、着実な改善・強化が図られてきた。しかし、特に規程にもとづいた業務推進、あるいは教職員の重要性の認識という点では、まだ十分な定着が図られているとはいえない面がある。今後も個々の教職員の意識を高め、理解を深める努力を継続していく。

### （2）理事長の交代について

この3年間、ガバナンス強化を始めとする本学園の経営改革を先頭に立って進めてきた水谷惟恭理事長は、平成31年3月31日の任期満了をもって理事長ならびに理事を辞任した。代わって、同年4月1日付で植村裕之常務理事が理事長に就任し、新理事長のもとで第一次中期経営計画書の着実な履行とともに、令和の新時代における本学園の発展をめざすことになった。

## 2. 大学部門

### (1) 総括

平成30年度は石川学長のもと、本格的な大学再生にむけた第一ステージの初年度と位置付けた。入学定員を大幅に超える376名の入学者を迎え入れ、幸先良いスタートをきることができた。

再生後の大きな「期待感」を全教職員が共有し、かつ学内外の厳しい環境下における強い「危機感」を念頭におき、下記の主要課題に取り組んだ。

- ① 平成31年度の1学部制に向けた準備の本格化
- ② 学生募集力の更なる強化と定着化
- ③ 職員力の向上と組織の活性化
- ④ 経費予算管理の徹底

また、年度後半においては、新たに策定された第一次中期経営計画における具体的実行施策のブレイクダウンに着手した。

#### ア. 平成31年度の1学部制に向けた具体的な準備

平成31年度からの収容定員関連の学則変更に係る届出書を平成30年4月24日付けで文部科学省へ提出し、正式に受理された。届出内容は、経営経済学部教育課程の変更及び収容定員変更に伴い、ビジネス創造学部の学生募集を停止するものである（大学全体の完成年度収容定員数は変更なし）。ビジネス創造学部の学生募集停止については、在学生及び保証人に説明会を実施し、これまでの経緯の説明と在学生全員の進路が決定するまで現状の教育内容及び教育環境を引き続き継続することを約束した。また、平成31年度からの経営経済学部教育課程の変更に関連し、教員組織の方針を定め、新たに補充が必要な専門分野から新任専任教員6名を採用した。

学部・学科	平成30年度		平成31年度		完成年度 収容定員
	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	200 (15)	830	290 (20)	925	1,200 (40)
ビジネス創造学部 ビジネス創造学科	90 (5)	590	— (-)	385	— (-)
大学合計	290 (20)	1,420	290 (20)	1,310	1,200 (40)

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。

#### イ. 学生募集力の強化と入学定員充足の定着化

平成31年度から経営経済学部入学定員を290名（平成30年度まで200名）に変更したが、入学定員に対し、約1.20倍である347名の入学者を確保することができた。

平成30年度に引き続き、2年連続で入学定員を充足した。

#### ウ. 職員力の向上と部署間の連携

SDフォーラムや新人職員研修を実施するなど、職員力向上のための取り組みを継続した。また、業務効率化や活性化を図ることを目途に、平成31年度から学生支援センターとキャリアセンターを統合して、学生支援センター内に就職支援室を設置するなどの一部組織

改編を行うこととした。

## エ. 経費予算管理の徹底

予算削減を強く求められる状況の中で作成した平成30年度予算であるが、各部署での予算管理及び予算執行で特に大きな問題は生じていないことから予算管理の徹底は図られたと判断したい。

## オ. 中期計画具体的施策のブレイクダウン

中期計画で示された特別予算(9百万円)及び次年度より学園予算として認められた学長裁量経費(5百万円)の合計14百万円を学長裁量経費総枠として、教職員より各施策項目の具体的事業案の募集を実施した。

## (2) 教学面における取り組みの進捗状況について

本学では、就職率の向上及び中退率の低減を全体目標としているが、特に教学面における取り組みの充実に向けた進捗については、各年度の入学生の卒業に向けた修学状況に注目し、標準年数(4年間)での退学率の減少、GPAの上昇及び卒業率の向上を重要な指標として継続的にその改善状況を確認している。

平成30年度については(平成27年度入学生)、退学率は減少傾向、GPAは過去最高値となったが、卒業率については、除籍率が増加したため減少した。

除籍率については、経済環境・学生の家庭環境等特殊要因もあるが、学生支援の一環で毎年度継続的に対応策の拡充を図っている(後記(3)学生支援体制の充実について参照)。

退学率・GPAの改善については、まず第一に平成26年度に変更したカリキュラムにおけるコース制・進級制度の改訂及び教育課程の体系化が適切に機能していることがあげられる。

第二に一方で多様な制度の導入により複雑化した難点もあるが、これらに対して教務センターから教員への詳細な情報提供を継続的に行い、教職一体となった教学体制が充実した点がある。また、これらを基にして、学生一人一人に対する教員のケアが十二分に実施できたことも奏功したと考えられる。

### <大学院ビジネス創造研究科について>

前年度に「単位取得退学」となった1名を含め、2名が博士の学位を取得した。

## (3) 学生支援体制の充実について

### ア. 教職員による意見交換会・情報交換会の充実

退学者・除籍者削減にむけた最良の対応は、早期の掌握・確認であり、前年度に引き続き教職員による情報連携の強化に努めた。

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、とも情報共有をはかりながら退学率減少に向けた検討を継続的に実施し、現在はケース会議として制度化している。結果、初年次退学率は減少し一定の成果があがったが、2年次・3年次については増加傾向となり、今後の課題を残した。

一方、除籍者については、各種奨学金、報奨金制度の浸透を図り、経済的困窮な学生に対する経済的支援の拡充を行っているところである。同時に、学生支援センターと大学事務局と協働し、

分納・延納制度の浸透を図り、かつ保護者との連携も従来以上に密にしたことにより、除籍率は減少傾向となっている

## イ. 各種奨学金

- ・「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する制度であり、継続的に実施している。
- ・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を減免する制度である。
- ・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制度である。

## ウ. 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、10年目の当年度は申請者数66名であった。ここ数年、70名前後で推移している。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。

## エ. ウェルネス・カウンセリング対応

従来の受動的運営から能動的運営に切り替えることにより、カウンセリングルーム来訪者が延べ数で大幅に増加した。

- ・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等外部との情報交換を行い、地域連携強化に努めた。
- ・学内関係機関とカウンセリングルームとの有機的なシステムを構築（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った（「カウンセリング通信」の配布、健康アンケートの分析）。

## オ. 留学生対応

近年は、中国のみならず、ベトナム・ネパール、カンボジアなど東南アジアの国々が増えつつあるため、例年以上に、留学生に対する窓口機能が多岐にわたることが予想されたので、より丁寧な対応を心がけた。留学生同士の交流の場を学内外に求め、留学生にとっても居心地のいいキャンパスライフが送れるように支援体制を強化した。また、授業料減免では、新規定適用により日本語能力試験N2取得者にも20%の減免が付与され、広く留学生を支援する体制が整った。

## (4) 社会連携・地域連携の強化について

平成30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。

### ア. 地域連携

#### (a) 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。小平市との包括連携協定を締結した武蔵野美術大学、白梅学園大学・短期大学、文化学園大学に続き、本学も次年度早々に締結予定である。

#### (b) 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30年5月20日）。その後、学生たちが実行委員会を組織し、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。

#### (c) 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、本学が中心となり「模擬投票」（於都立小平高校・平成31年2月6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。

#### イ. 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」助成事業を推進する西武信用金庫と協定を結び、相互協力を推進している。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おり、本年度も5つの学生グループに助成金が支給された。成果報告会（平成31年2月28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。

#### ウ. 嘉悦杯家庭婦人バレーボール大会の開催

第32回大会を実施した（平成30年11月10日）。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でという大会趣旨も浸透している。

#### エ. 小平団地を活用した取り組み

UR都市機構小平団地の利用が2年目を迎えた。平成30年度の入居者は、男子8名（4年、3年、1年）女子2名（1年）であった。本学「コミュニティー・レジデンス委員会」（小平団地を拠点とした地域活動及び地域貢献を検討する委員会）と小平団地入居者学生との会議を月1回おこない、現状の報告、小平団地自治会との連携について話し合ってきた。8月下旬の土・日におこなわれた小平団地夏祭りにも入居者全員が積極的に参加した。自治会の実行委員会にも出席し、事前準備、反省会にも参加し、自治会との交流も深め、次年度に向けての更なる貢献を約束した。



#### (5) 国際交流の推進強化について

平成30年度は在学学生の国際経験の充実に努めた。昨年度検討した海外研修におけるリスク管理について、今年度の研修内容及び学生指導に反映させた。学内における日本人学生・留学生交流会を2回開催し、相互理解と交流に大いに成果があった。

## ア. 海外語学研修、長期留学、ダブル・ディグリー制度による武漢大編入学

### (a) 海外短期研修・長期留学の希望者の発掘と充実した実施

- ・海外短期研修・長期留学希望者の発掘のための手立ての工夫

各語学担当者間の連携を密にして、地道な海外短期研修参加者の発掘を行った。長期留学希望者の発掘のために「海外留学説明会」の実施と基礎ゼミとの連携による広報を行った。『海外研修・留学ガイドブック』を制作し、研修・留学のイメージをつかみやすい冊子を学内配布した。

- ・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。

- ・長期留学の実施

米国南ミシシッピ大学、中国武漢大学において実施した。

## イ. 海外提携大学からの教員・学生の受け入れ

### (a) 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、武漢大学から教員1名、交換留学生1名の派遣を受け入れた。

### (b) 中国大連職業技術学院からの表敬訪問受け入れ

3年次編入学の二重学位協定校である大連職業技術学院との関係発展を協議した。

## ウ. 日本人学生・留学生交流会開催

### (a) 初年次の留学生を主な対象に2回（4月、12月）の交流会開催

留学生やSA日本人学生が企画運営に携わり、各国紹介やゲームなどで交流した。

## (6) 学生募集力の強化について

「オープンキャンパス」等の学内イベントをはじめ、各地で開催する進学相談会や高校説明会、高校訪問、出張講義等といった高校生やその保護者、そして進路担当者等への直接的な募集活動を教職員が一丸となって行った結果、志願者を増やすことができ、総志願者数(編入生を除く)は前年度比110.4%となった

## ア. 入試制度の見直し

### (a) 「午後入試」の導入

受験生の日程的な負担を軽減する目的(午前に他大学を受験)で入試日ピークの2月1日の午後に一般入試を設置した。試験後、受験生からアンケートを行った結果、本学が意図する目的よりも、午後3時試験開始という時間的な余裕が出願につながったことが分かった。次年度においては、地方からの受験生を考慮して日帰りで受験しやすい時間帯に実施することを検討していく。

## イ. 推薦系入試志願者募集強化活動

### (a) 強化地域における広報展開

東京都を中心として進学相談会、高校説明会、出張講義に参画。本学独自の学校見学会を含めると201件、対前年度比105%(前年192件)の活動を行った。

直接的な広報活動で、本学を十分理解したうえで入学に至る割合が増えることにより、入学後の満足度の向上、退学者の減少に繋がることを念頭に置き、今後も募集活動を行っていく。



## (b) 広報媒体のターゲット変更の継続

11月から2月にかけて積極的にSNSを活用した企画に参画。直接、受験生に情報を届けることに重点を置いた施策を実行し、一般入試、大学入試センター試験利用入試の志願者増に結実した。次年度においても継続するものの、受験早期化が予想されるので対応を検討していく。

## (7) 就職支援の充実について

「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いた。また昨今の新卒採用に関する就職活動の早期化、働き方改革等の労働環境に関わる大きな変化が生じている現状を踏まえ、学内外の新卒採用に関わる情報を整理し、適切な時期に必要な情報を伝え、学生の行動を促す為に、ゼミ担当教員・科目担当教員とキャリアセンター、キャリアカウンセラーとの連携を通じて主に以下ア～エを行った。

結果、就職率は目標である95%を達成することができた

### ア. 「キャリア day」 実施

10月24日に全学年を対象として、学年毎に合わせたキャリア支援を目的に、講演会、各種セミナー、キャリアカウンセリング、企業・業界研究フェア（協力企業40社）を行った。518名の学生が参加。1年生から3年生全体で65.1%が参加した。メインターゲットである3年生は49.2%と全学年中最も低い参加率であった。要因としては、全員参加の行事であることを認識していない学生が多いこと、すでにインターンシップの経験があることからイベントに参加する必要がないという自己判断といった個々人の解釈が異なることに起因するところが大きいと見受けられる。次年度は学年毎のテーマを設け、「目的意識」をもって取り組む構成にしていく。



### イ. 学内合同企業説明会の実施

企業の人事担当者と学生とのマッチングポイントの創出、また業界・企業研究を深める機会として、「学内合同企業説明会」を行った。

春学期6回、秋学期10回実施。学期中は1回につき5社前後、2月・3月は、約20社の企業が参加。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5名という実績につながった。

## ウ. 授業支援

正課科目のキャリアデザイン1の支援として、ロールモデル(大学の先輩、卒業生等)1名のコーディネートを行った。経営経済学部3年生配当の「インターンシップ」科目では17名の学生が夏期インターンシップに参加した。科目内での支援として、1コマをキャリアセンター取扱いインターンシップ受け入れ企業の紹介、就職情報サイト活用によるエントリー方法について担当した。事後の報告会では、学生のプレゼンテーションに対しては就活準備に向けて行う自己分析や業界研究等につながるフィードバックを行った。

3年生のキャリアサポート、2年生のキャリアデザインの授業では、課外での活動やキャリアセンターの活用について就職情報サイト企業と連携し学外イベント参加の意義や、キャリアセンター取扱いのインターンシップ情報について紹介し、授業外でも学生自身のキャリアと向き合う機会の創出に努め、キャリアセンター活用につなげることに取り組んだ。

## エ. その他の支援

### (a) 個別カウンセリング

カウンセリングルームにて週3日間で専門の資格を有するキャリアカウンセラーを配置し、予約制で実施している。平成30年度のカウンセリング数は延べ345件(昨年395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、履歴書添削等支援している。積極的に学生に声をかけて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、個々に対して必要な支援に努めた。

### (b) FD・IR・自己点検委員会主催の就職ケース会議の参加

学生の就職活動状況について担当教員とキャリアセンターでの情報共有の為、状況を随時入力できる「進路調査スプレッドシート」を作成し、定期的に教員に入力依頼を行った。ゼミ教員からの学生の状況だけでなく、キャリアセンターで把握している情報も加えることで、より学生の状況がとらえやすくなった。また情報の共有だけでなく、ゼミ教員が日々行っている学生への具体的な就職活動支援やキャリアに関する意識付けの時期等のノウハウを共有することで新たな支援方法や課題が明確になり、次の打ち手の方向性が定まる等、その有効性や効果を発揮できた。

## (8) 教育改革支援の充実について

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件が採択された。次年度以降は、大幅に増枠された学長裁量経費として、中期計画の具体的施策を展開する事業案を募集していく。

## (9) 研究支援の充実について

- ・平成30年度に獲得した外部資金総額(科研費直接経費)は、3,950千円である。その内訳は、代表者が2,800千円、分担者が1,150千円である。科研費により発生した間接経費(1,185千円)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。
- ・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29年度15件）であった。

- ・継続して外部競争的研究資金の獲得を増加させることを目指すために、新たな学内競争的研究資金制度を創設した。平成30年度は9件の申請があり、9件総額2,800千円の配分を行った。
- ・平成30年度の『嘉悦大学研究論集』については、11月に第61巻1号（研究論文3本）を、3月に第61巻2号（研究論文1本、研究資料1本を掲載）をそれぞれ刊行した。

### （10）施設設備（IT環境）の拡充について

学園情報基盤会議で策定された中期情報基盤整備方針に基づき、平成30年度は学生用プリンタのリプレイスとA113, A114, A115教室のプロジェクタリプレイスを実施した。

リプレイスの実施にあたっては、いずれの事業においても3社に対して要求仕様書を提示して提案依頼を行い、最も安価な提案を採用することで実施コストの削減に努めた。

### （11）図書館の利活用強化について

平成29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。

図書のリクエスト金額が年々減少傾向であったが、平成30年度は大学院生からのリクエストや洋書の購入が増え、平成29年度よりも約650千円上回る約1,373千円となった。

平成30年度のラーニングコモンズ利用件数は、平成29年度を26件上回る271件であった。公開講座や授業、ミーティングなどに活用されており、ここ数年の利用件数がほぼ横ばいであることから、ラーニングコモンズの機能が利用者に認知されつつあることが伺える。

### （12）「働ける大学」推進強化について

- ・例年どおり、「働ける大学」のコンセプトをさらに実現すべく、半学半教のモデルとなる学生の育成を目指し、実践の場を提供することが出来た。なお、要件に該当する情報メディアセンター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に申請している。年々規模を広げており、平成30年度については申請額を拡大することが出来た。

#### ■経常費補助金特別補助「学内ワークスタディ事業支援」申請実績

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
人数	15名	19名	25名
申請額	2,087千円	2,603千円	4,500千円

- ・年2回実施される「学生FDサミット」に今年度も参加し、他大学とのグループワークを通して学内での活動や取り組み事例等の情報を共有し、成果のフィードバックの場として報告会を実施した。

- ・「嘉悦大学学生ブログ」は、学生スタッフが学内の派遣事務を行うHRC（ヒューマンリソースセンター）の取り組みや、学生生活の様子などを学外に向けて発信する場として開設しており、目標としていた月2回の更新を達成することが出来た。
- ・HRC 全体会の発信力強化と拡大を目指し、今年度確定申告講座を同時開催する等のこれまでにない形をとることにより、参加者数を増やすことができた。全体会の発表においては目的意識を持ち、取り組みを報告し合う事で横断的な活動を意識する場として学生の能動的な活動を促すことが出来た。



<HRC 全体会・確定申告講座>



<学生 FD サミット参加>

### (13) 内部質保証のレベルアップについて

平成 30 年度は退学率の減少施策の実施と施策の基盤となるデータ収集を行った。

#### ア. 退学率の減少施策の実施

初年次中退率を 5%以下、4 年間で退学率を 15%以下にすることを目的に、教職員（初年次教員、カウンセラー、学生センター、アドミッションセンター等）で取り組むケース会議を定期的に行った。ケース会議では退学率のデータの確認、学生の対応の確認、他クラス学生情報の共有等を行い、施策をデータとともに行った。

#### イ. 授業アンケートによるデータ収集

学期ごとに授業評価アンケートを行い、教育改善の基本的データ収集を行った。目標としていた回答率 50%に対して春学期の回答率は 64.01%（経営経済学部 62%、ビジネス創造学部 69.63%）、秋学期の回答率は 56.94%（経営経済学部: 55.23%、ビジネス創造学部: 62.16%）であった。両学期・両学部ともにアンケートの回収率は 50%をこえており授業における基礎的データの収集を行うことができた。

### 3. 中学・高等学校部門

#### はじめに

かえつ有明中・高等学校における教育の本質は本校の教育理念に基づいた高いレベルでの教育の実現にあり、生徒一人ひとりが持つ個性を尊重するとともに、各自の可能性を最大限発揮できるような教育を行うことである。すなわち、新たなグローバル社会のなかにあっても、世の中の現状を正しく認識し、より良い世界を切り拓く人間へと成長できるよう、主体的な学びの姿勢を確立し、思考力、判断力および表現力に長け、主体性をもって多様な人々と協働して学んでいける人間の育成を基本目標とし、その質的充実を積み重ね、高いレベルで実質化することを目標としている。また、性別に関係なく人として互いの存在を尊び大切に思い学びあえる生徒を育み、職員室においても互いの教育を尊重し、協力し合って高め合う教育現場として研鑽を積み、中高教育機関として揺ぎ無い地位を築くことを目指している。このような目標達成に向け、平成30年度は第一期中期計画に沿った計画事業を立案し、将来像に向けて着実に進める体制の構築を行うこととした。

その計画の達成状況は以下のようであった。

#### (1) 事業計画の主要項目

平成30年度の事業計画としては以下の6項目が重点項目として掲げられた。

## KAETSU PLAN

- ①モデル・コア・カリキュラムの拡充・改善
- ②2020年度からの学習指導要領の改定や大学入試改革への対応
- ③新クラスの改革とその成果の有効活用
- ④業務運営の改善および効率化
- ⑤将来戦略検討プロジェクトに沿う中高の目指すべき将来構想の検討
- ⑥質の高い生徒確保と質の高い教育機関への進学実績の確保

以下にそれぞれについての実施状況について示す。

#### (2) 事業計画についての実施状況

##### ア. モデル・コア・カリキュラムの拡充・改善

モデル・コア・カリキュラム（MCC）とは、かえつ有明中・高等学校の教育理念を実現するために、それに基づいて要素分解された3つの観点、『学び方を学ぶ』、『自分軸を確立する』、『共に生きる』を各教科での学び、学校・学年での各行事、諸課外活動の中にデザインしている

ものを視覚化したものである。文科省が定めた学習内容を教科書や問題集にしたがって、どのように効率よく教えていくかが記されているシラバスと異なり、あくまで日常の学びや生活がかえりつなう中・高等学校が理想とする姿へと近づけていく、そのためのコンピテンシーベースのカリキュラム集となっている。

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、サイエンス科など一部に限られてきたといえる。そこで平成29年度の中学1年から全教科にALを導入し、その学びの意義を明確にするためのMCCも同時に策定をはじめた。1年目はAL授業を導入すること、MCCを作成することにエネルギーが注がれたが、2年目である平成30年度は経験から実践の幅を広げること、昨年度の課題を共有し改善することがメインテーマであった。さらに、あらためて高度な知識の重要性は変わらないことから単なる知識の獲得から知性への転換を図るため、ドルフィン（図書館）と連携した0限や授業を展開し始めた。まずは0限に多様で個に応じた読書の手法を取り入れたことで、生徒個人読書の読書量の増加のみならず、選書の質の向上につながった。さらに0限を企画する学年教員の読書技術も高まったことで、ドルフィンを活用した各教科での新たな授業展開が起こった。今までに無い図書を活用した様々な授業が産み出され、生徒にもより刺激が与えられている。

今年度は各教科内でAL授業の実践とその効果、さらには課題についても積極的に実践している教師から他の教師に紹介された。今まで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の共有がなされ、また、実践の教師がMCCを改善させるプロセスがつけられた。また、外部での研修にも多くの教師が参加し、それぞれの学びを実践するとともに、勉強会と称して他の教師に共有する場面が増えた。

さらに、今年度は教科内の共有のみならず、教科の枠を超えての対話に時間を割かれた年でもあった。知る事の無かった他教科での実践を互いに知ることで、今まで思いもつかなかったコラボレーションのアイデアが浮かび上がった。さらに、実技科目での取り組みや評価法を知ったことで、主要科目の授業や評価の新しい可能性に気づいた教師もいた。

徐々にではあるが、MCCを軸として教育理念に向かった授業が展開され始めている。今後は各授業者がMCCの意図に沿った授業がどの程度展開できているのかを自身で振り返ることができる共通ツールを明示し、それぞれの授業をますます研鑽するシステムの構築を考えている。

## イ. 2020年度からの学習指導要領の改定や大学入試改革への対応

変化の激しい時代を生きる子どもたちが社会の中で生き抜くための資質・能力を育成することを目的としたのが2020年の教育改革と言われている。これは中学・高校の教育内容と大学入試システムを通じて、これまでのように知識や技能を習得するだけではなく、それらをもとに「自分で考え、表現し、判断し、実際の社会で役立てる」ことを求めているといえる。これに対応すべく、教育統括部内で議論を重ねた。さらにワーキンググループを発足させ、教員一人ひとりにインタビューを行い、上述した改革後の内容に対応している授業項目やどのような工夫を通して学びに向かう力や主体性を育てているかなどを洗い出した結果、授業内で何かしらの形ですでに実

践していることがわかった。その理由としては中学のサイエンス科の授業が起因していると考えられる。様々な思考技術やストーリーテリングやドラマスキル等の多様な表現方法、スパイダーディスカッションや哲学対話など深い対話を通じてのメタ認知の育成などを経験した授業担当者が自身の教科の授業でも独自の活用して授業を展開させていた。これは中・高が一つの生命体のように各細胞が組織全体の最適化のために自己組織化していたと言えよう。この自己組織化をさらに活性させるために教科横断で、互いの教科の工夫や強みの共有を実施した。また、教科ごとに共通テスト試行問題を分析し、現在の授業に足りていない要素は何か、どのように次年度から導入することが可能なのかについてディスカッションを行い、多様なアイデアを次年度以降の授業展開に組み込んだ。

新学習指導要領は、変化する社会の中で学校が社会と連携・協働する「社会に開かれた教育課程」の実現という側面を持ち、教育関係者だけでなく生徒も含め、多様な世界に触れるチャンスをつくる必要がある。そのためにも、多様な研修への参加、自己研鑽のための長期休暇（サバティカル）や海外研修などの制度を豊かにし、学び続ける組織の実現を図ることが必要である。

#### ウ. 新クラスの改革とその成果の有効活用

4期目を迎え、今までとの大きな変化は入学を希望する生徒、保護者の新クラスの趣旨に対する理解度や取り組みへの期待度が高まってきた。在学生の保護者からは子供が受けている新クラスでの学びについて自分たちも体験してみたいとの声があがり、保護者主導で『ペアレンツプロジェクト』（保護者の勉強会）が始まっている。また、学習指導要領の改訂によって問われ始める『教育のあり方』（主体的で対話的で深い学び）は新クラスでの実践、特にプロジェクト科を通じて、担当教師、生徒が学外の多様な方々とコラボレーションして授業を展開させていることも他校に比べ大きなインセンティブになると考えられる。

新クラスの卒業生の進学実績を下表に示す。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。

海外大学への意識の高さが表から見て取れる。中学生の帰国生が4人に1人であることを考えると今後の進路先として海外大学は、広報を考えても大きな意味を持つことになる。

また、1クラスにもかかわらず文系理系、芸術系など多様な進路先が見える。これは新クラスの特徴である、一般的な常識や、社会通念に縛られることなく自身が大切にしている価値観と向き合い、本当に描きたい未来に向けて自分の人生を選択的に生きるという意思の現れと考えられる。

平成30年度新クラス 合格大学一覧					
大学	人数	大学	人数	大学	人数
上智	5	駒沢	1	東京海洋	1
慶応	4	芝浦	1	Wooster college	1
立命館アジア太平洋	4	順天堂	1	University of Pittsburgh	1
武蔵野	4	成城	1	University of New York, College of Delhi	1
多摩美術	3	聖心女子	1	Trinity university	1
中央	2	拓殖	1	Trinity college	1
帝京科学	2	東京成徳	1	Ohio Wesleyan university	1
青山学院	1	東京造形	1	London College of Fashion	1
嘉悦	1	東京電機	1	LakeForest college	1
学習院	1	東京理科	1	Illinoi Urbana Champaign university	1
関西学院	1	星薬科	1	Denison university	1
北里	1	明治	1		
國學院	1	早稲田	1		

## エ. 業務運営の改善および効率化

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。このことから昨年度（平成29年度）は業務改善委員会において、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議論が交わされ、各種の取り組みを試みた。

本年度も引き続き、さらなる業務の軽減や教育活動の簡素化をはかるべく、委員会活動を活性化させようと努力したが、委員自身が日々の教育実践や日常的な業務、保護者や生徒対応等に追われ、そもそも委員会自体をほとんど開催することができなかった。

とは言え、委員会という組織としては十全な働きができなかったものの、各教員が個人として業務軽減の方法を考え、それらを個別に実行したり、校務に提案したりして色々な施策を一定程度進めることができたと思われる。以下は今年度新たに取り組んだものである（昨年度の同書において、検討中である旨記載した施策を含む）。

- ・学級委員の委嘱を全校朝礼の形ではなく、学級ごとに適宜行うこととした。  
これにより朝礼が授業に食い込んでしまうことが避けられるようになると同時に、体育館に 全校生徒を一度に招集・解散する労力をなくした。
- ・職員会議がある水曜日は45分授業とし、早めに職員会議を始めることで退勤時刻を少しでも早められるようにした。
- ・学校基本調査への回答のため、年度初めに学級担任や学年主任に聞き取りを行っていた事項については新中学1年生のみの聞き取りに留め、中2以上は基本的に前年度のデータを継続して利用することとした。これにより学年主任の負担が僅かではあるが減少した。  
※とは言うものの、都の私学部からの回答依頼が増え、そのために学年主任を初めとして



各部署に無理なお願いをしなければならなかった。

- ・指定退勤時間（職員室ロックアウト）の励行を続行。
- ・第1学期終了後に行っていた夏期講習を、終了前の、本来教員の会議等が予定されていた期間中の午後に行うことで、教員の拘束期間が減少するように工夫した。
- ・帰国生入試、中学一般入試、および高校一般入試の回数をそれぞれ1回減らし、全教員の業務軽減を図った。
- ・年間5回の定期試験期間中のいずれかに、広報活動に伴う休日出勤の振替休日を全教員に対して保障した。
- ・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。
- ・年末年始期間に学校閉鎖期間を設けた。
- ・年間学習指導計画表を廃止する。
- ・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の作成は任意とした。
- ・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とした。

業務改善という視点からは未だ十分とは言えず、引続き検討を進めて行く予定である。

## オ. 将来戦略検討プロジェクトに沿う中高の目指すべき将来構想の検討

日本全体の人口の年齢構成から、少子化が進むことは明らかである。本校が位置する有明地区も、短期的には10歳台の人口が増加するものの、中期的にはそれも減少へと転じる予測されている。そのため、現時点よりもより広い地域から本校を求めて入学を希望する層を確保できる優れた特徴を持つ学校になることが必須である。その魅力を何処に求めるのか、それを明確に決め、それを体現する学校になることが必要である。

その議論の中で、以下の3点につき検討を進めた。その結果は以下のようである。

### (a) かえつ有明中・高等学校の将来ビジョン

これに関しては私案が一つ提示されたものの、全体での議論まで深めるに至っていないが、本校における教育を論じるときに、3つの観点、即ち、

- 学び方を学ぶ、
- 自分の軸を確立する、
- 共に生きる、

の重要性は共通認識に至っている。将来ビジョンの一私案として提示されたものは、

目標： 優れた特色と実績を持つ学園として江東地区で輝く Global High School であり、その特色とは教育理念を実質的に具現化していること、即ち、

- 個性 (Individuality) の尊重とその更なる育成
- 自ら考え、判断し、行動できる主体性 (Independent-mindedness) の育成
- 真のディープラーナー (Deep-learner) の育成
- 優れた進学実績 (Excellent Academic results) を誇る学校

であり、標語としては、

## “IDEA のかえつ”

とし、都内における上位校としての評価の定着を目指し、安定的に生徒の確保を図ろう、とするものである。今後更に議論を詰め、全員が合意できる将来ビジョンを確定させる必要がある。

### (b) 中学における男女別クラス制の継続の適否

令和2年度大学入試改革、ならびに令和3年度からの中学校学習指導要領改訂全面実施、さらに令和4年度から年次進行での高等学校学習指導要領改訂という、新たな転換期を迎えている。更には、多様性の重要性が益々高まりつつある。本校ではこの大きな転換期を見据え、性差に応じた授業展開をすることによってより学習効果を高めることを狙いにした中学の男女別クラス編成について再検討を進めた。その結果、より多様性に富んだ学習環境の中で一人ひとりの個性を磨き上げる方がより利点がある、との結論に至り、令和2年度中学入学生より中高一貫6年間、男女共学へと舵を切ることとした。

### (c) 財政基盤の充実化へ向けた検討

本校の志望者は現在の募集定員をはるかに上回る状況にある。今後の本校の社会的評価向上が予測されることに伴い、その傾向はより高まると推測される。その社会的要望に応える必要性について検討を進めた、その結果、中学の募集定員を20名増とすることとした。

現在、平均で一クラス30名余の構成にあり、若干の増員は可能である。その際、教育効果の低下を来すことの無いような対策を施す必要があろう。そこで、2教室に対して面積の拡張を試験的に行い、そのプラス面とマイナス面を図ることとし、平成30年夏に工事を完了して、現在は評価途上にある。その結果に基づき、随時他の教室の拡張をはかる計画とした。

## カ. 質の高い生徒確保と質の高い教育機関への進学実績の確保

質の高い入学者を受け入れ、質の高い教育の結果として質の高い教育機関への進学実績を確保できれば、社会的評価の高まりによってポジティブなフィードバックがかかるようになる。入り口である質の高い生徒確保においては広報部の活動が中心になり、大学受験については、クラス担任および教育統括部内における進路指導担当者が中心になって生徒への対応にあたった。それぞれの取り組みの結果は以下のようである。

### (a) 質の高い入学者確保に向けた取り組み

平成29年度に引き続き、本校の教育の三本柱である「ディープ・ラーニング」「グローバル」「ダイバーシティ」を世に広く公知させてきた。校内外の学校説明会・合同相談会・オープンキャンパスはもちろん、雑誌・WEBなどの受験媒体においては、他校との差別化を図る工夫を試みてきた。一例として読者数の多い『朝日小学生新聞』において、受験界のオピニオン・リーダーと本校教員との一対一の対談などは社会の強い注目を集めることができた。

### (b) 一般入試

平成31年度の一般入試において、昨年度より中高入試日程を1日減らした。また、中学入試2/4 午前に実施していたアクティブラーニング思考力特待入試を2/2 午前に移動した。その結果、中学帰国生入試や中学一般入試では出願者数が若干減少した。減少の原因として、昨年度中学一般入試において応募者が急増し、難易度が上がったことも一つの理由と考えられる。

### (c) 帰国生の受け入れ

帰国生入試では昨年度より中高入試日程を1日減らした。また中高帰国生入試では Honors 選考と算国(英数国)+面接選考を1回に減らした。その結果、中学帰国生入試では出願者数が平成30年度661名から平成31年度563名へ減少した。

平成31年度(令和元年度)入学の中1アドバンスト・オナーズクラスへの入学者数は、中1全体の入学者数の約29%となり、目標の25%を大幅に上回る結果となった。これまでの本校の取り組みや全世界に点在する日本人コミュニティーにおける口コミや評判、地道な広報活動などが功を奏していると結論付けられよう。

また2月の一般アドバンスト入試に於いて、本来帰国生受験枠で受験したであろう生徒が受験・合格し、結果的にアドバンスト・オナーズクラスへの入学者数がその分増えたことが、全体の数字を押し上げた一因にもなっている。ただ、一般アドバンスト入試については、その受験生の日本語力の判定について課題が残った。入学後に授業について行けるかどうか、入学後の追跡調査が必要である。また次年度の入学試験については見直しを図り、戦略を立て直す必要があると思われる。

本校における優れた生徒の中で帰国生が占める位置は重要であることは論を俟たない。しかし、帰国生特有の課題があることも事実である。平成30年度事業報告書で提示した改善点に対する対応は以下のようなものである。

- ・放課後補習については、なお多くの教員が補講・補習授業を展開せざるを得ない状況は変わっていない。つまり、帰国生として入学してくる生徒は、日本語に問題を抱えた生徒も少なくない。2クラスサイズの人数の生徒に、毎日放課後講習に参加してもらうことで、多少なりとも授業のサポートをするだけで精いっぱいである。ただ、その日の復習や宿題を消化する時間を確保するだけでは、日本語力を伸ばすことは難しい生徒もいる。また、特に数学に問題を抱えており、日本語力の問題ではない部分もあるため、きちんとした手当が必須である。
- ・チューターの支援は継続しているが、生徒の指導・掌握は難しく、事実上、事務的な管理を任せるにとどまる。それでもチューターの支援は、現場教員の負担軽減に大きく寄与している。
- ・アプリのサポートを利用し始めた。ただ、自己管理で学習を進める形であるため、どのくらいの効果があるのか、測定はしていない。個々の進捗状況をモニターして、その効果を確認したい。
- ・分掌会議にて、各学年でのアドバンスト・オナーズクラス在籍者の状況を共有するようにしている。ただ、具体的に個々の学習に関してきめ細かくサポートする方策の提示、システム化までには至っていない。中には日本語力を上げることにに対して消極的な生徒や、不登校となったり、やる気がなく保護者の協力も得られない生徒も現れ、対応には苦慮している。

以上より、多くの帰国生が入学してくる現状は歓迎すべきことではあるが、同時にきめ細かな対応が随所で必要となってきた。特に日本語力伸長についての対策、基礎的な学力(特に数学)の養成、そして様々な生徒の状況に対応するだけのマンパワーが不足など、課題は山積して

いる。次年度も新入生の25%程度を帰国生として受け入れる予定ではあるが、それに応じてソフト面の整備はもちろんのこと、人的補充の必要性が高まりつつあり、今後の大きな課題となろう。

#### (d) 留学生の受け入れ

中国からの留学生を継続して受け入れている。特筆すべきは、JOBAを経由して入学してきた中国からの女子留学生が、現役で東京大学文科三類に合格したことである。多くの人口を抱える中国において、学力がありながら適当な進学先が見つからないという現実がある。そうした中でもしっかりとした動機を持った中国人留学生を選抜し、受け入れることは本校の進学実績に大きく貢献すると思われる。今後も引き続き、中国人留学生を受け入れる方針は維持したい。

また、留学あっせん業者EFを経由して毎年交換留学生を受け入れている。昨年度から本年度にかけてはオランダからの女子留学生が高校2年にて学んでおり、周囲の生徒たちに大きな刺激を与えている。教務的な規定についても明文化したものを国際部で作成し、当該学年と共有しながら運用している。

その他、短期の留学や各国からの学校訪問、交歓行事等、昨年度から今年度にかけても多くの問い合わせがある。本校の状況が許す限り、受け入れていく方針である。

### キ. 質の高い教育機関への進学実績の確保

本節最後のページに進学実績の表を示すが、国立大学への合格が初めて2桁となった。生徒一人ひとりの強み弱みを担任が面談を通じて把握し、授業担当者と丁寧に共有でき、限られた時間を生徒自身が効果的に使うことができた結果と思われる。また各人の弱点克服のための模擬試験の有効活用や、チューターとのコミュニケーションが功を奏した。

国立大学を目指す生徒の志望学部の多くは技術系かもしくは研究系の理系である。地方でも各分野で力を持っている大学には希望者が出ている。中学の理科の実験や法政大学などの提携大学との特別プログラムを通じて興味を持ち始めたことから、中学時の興味関心が高まる実験授業や科学系イベントの充実、高校進学後の理系選択者に対する国立大学における研究成果の紹介を続けていくことで、さらに国立大学志望者の増加を期待できる。受験に向けて教科数を絞った後に、国立大学の魅力を知ったという生徒も少なくない。受験科目数の多さから敬遠する生徒も少なくないため、成果を出す大きな要因となっている放課後講習と連携することで、単に学習時間を増やすことを求めず、生徒の可処分時間を考慮し、戦略的に時間確保をすることを来年度発足する進路部で行っていく。

また、海外大学への合格も初めて10を超えた。さらに大分にある立命館アジア太平洋大学合格数も8と大幅に増えている。同大学は80か国を超える海外からの国際生（留学ではなく同大学に入学する海外からの学生）が別府の山奥で日本人学生とともに学び、大学構内は異国の雰囲気

気を漂わせている。これらのことから海外大学への指向性、もしくは国内であっても海外大学のような体験が得られる大学への志望が増えていると理解できる。大学入学共通テストでも英語の4技能を求められ始めたことを考えると、この英語の4技能の力が自分の志望する大学合格に向けて大きなポイントになることは間違いない。国際部、英語科、進路部が一体となって、より効果的に4技能をマスターできる6年間のストーリーをつくる必要がある。大いに参考になるのが卒業時に受験までの道りを記してくれた受験体験記ともいべき『受験への道』で、それぞれの受験に向けた取り組みや自身の心の整え方などが紹介されている。

合格者の受験方式を確認してみると、早慶上智24の合格の内、8がAO・推薦での合格となり、三分の一を占める。また、東京海洋大学に入学した生徒は特筆に価する。高校2年次の1年間独自でハゼの研究を行い、国内のサイエンス発表会において最優秀賞を受賞、その後国際大会へ日本代表として推薦され、シンガポールにおける世界大会でレベルの高い多数の研究発表の中から最優秀賞を獲得（下図）し、そのアワードを持って推薦入試で合格を勝ち取っている。

これらのことから難関大学への進学においても多様な方法が開かれていることがわかる。大学入試改革が行われる中、今まで通りの指導に縛られることなく難進、一般、新クラスのそれぞれの特徴を活かした学び方や受験方法を模索していく必要がある。個人の特性を活かした個別適性とクラスをチームとして推し進めていくチーム特性の両面での対応を図り、多様な受験方法を逆に自身が希望する進路先を手中に収められるように、教科指導と学年指導に一層の磨きをかけて行く予定である。



## 平成30年度受験結果

H31.4.6

### 1) 卒業生進路先

	国公立大学	私立大学	短期大学	専門学校	就職	浪人	その他(留学、未定など)	計
一般入試	11	70	1	2	/	/	/	84
センター利用	0	9	0	0				9
指定校推薦	0	38	0	0				38
一般推薦	1	16	0	0				17
AO	0	25	0	1				26
合計(今年度)	12 (5.6%)	158 (74.2%)	1 (0.5%)	3 (1.4%)	1 (0.5%)	37(17.3%)	1 (0.5%)	213 (100%)
平成29年度	5 (3.4%)	122 (83.0%)	0 (0.0%)	4 (2.7%)	0 (0.0%)	16(10.9%)	0 (0.0%)	147 (100%)
平成28年度	9 (5.2%)	139 (81.8%)	0 (0.0%)	1 (0.6%)	0 (0.0%)	21(12.4%)	0 (0.0%)	170 (100%)
平成27年度	6 (3.8%)	133 (83.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	19(11.9%)	1 (0.6%)	159 (100%)

### 2) 四年制大学別合格者数

大学名	推薦合格	一般合格	合格数	大学名	推薦合格	一般合格	合格数
東京大学		1	1	昭和女子大学	1	1	2
東京工業大学		1	1	女子栄養大学	1		1
横浜国立大学		1	1	女子美術大学	1		1
千葉大学		3	3	星槎道都大学	1		1
埼玉大学		1	1	聖心女子大学	1		1
東京海洋大学	1	1	2	清泉女子大学		1	1
金沢大学		1	1	洗足学園音楽大学	1		1
信州大学		1	1	創価大学	1	2	3
和歌山大学		1	1	大東文化大学		3	3
北見工業大学		1	1	拓殖大学		2	2
早稲田大学	1	4	5	玉川大学		1	1
慶應義塾大学	2	4	6	多摩美術大学		3	3
上智大学	5	8	13	千葉科学大学		1	1
東京理科大学	5	8	13	千葉工業大学		2	2
国際基督教大学		1	1	鶴見大学		1	1
学習院大学	3	1	4	帝京大学		8	8
明治大学	1	9	10	帝京科学大学	1	2	3
青山学院大学	1	3	4	帝京平成大学	4	2	6
立教大学	1	13	14	東海大学		3	3
中央大学	3	8	11	東京医療保健大学		1	1
法政大学	12	2	14	東京工科大学		2	2
成蹊大学		4	4	東京工芸大学		1	1
成城大学	3	6	9	東京歯科大学	1	1	2
明治学院大学		9	9	東京成徳大学		1	1
日本大学	3	17	20	東京造形大学		1	1
東洋大学	3	10	13	東京電機大学		4	4
駒澤大学	6	3	9	同志社大学		1	1
専修大学		1	1	東洋英和女学院大学		2	2
獨協大学	2	2	4	日本工業大学		2	2
日本女子大学		2	2	日本保健医療大学		1	1
東京女子大学		1	1	日本薬科大学		1	1
津田塾大学		3	3	フェリス女学院大学		3	3
芝浦工業大学	1	11	12	文化学園大学	1		1
北里大学	1	1	2	星薬科大学		1	1
順天堂大学	1	4	5	武蔵野大学	4	3	7
東京都市大学	1	5	6	武蔵野美術大学		2	2
東京農業大学		4	4	目白大学		1	1
工学院大学	1	4	5	横浜薬科大学	3		3
亜細亜大学		1	1	立正大学	1		1
桜美林大学		1	1	立命館大学		4	4
大妻女子大学	1		1	立命館アジア太平洋大学	8		8
嘉悦大学		1	1	和洋女子大学		1	1
神奈川大学		6	6	航空保安大学校		1	1
関西学院大学	1		1	University of Illinois, Urbana Champaign		1	1
環太平洋大学	1		1	University of Pittsburgh		1	1
九州産業大学		1	1	Trinity University		1	1
共立女子大学	1	2	3	Denison University		1	1
杏林大学	1	1	2	State University of New York, Delhi		1	1
近畿大学		3	3	Lake Forest College		1	1
國學院大学	1	2	3	College of Wooster		1	1
国士舘大学	1	2	3	Ohio Wesleyan University		1	1
産業能率大学		1	1	University College London		1	1
自治医科大学		1	1	London College of Fashion		1	1
聖徳大学		1	1	Trinity College		1	1
昭和大学		1	1	合計	94	261	355

### 第3 財務の状況

#### 資金収支計算書

収入の部			
科目	(単位 百万円)		
	平成28年度	平成29年度	平成30年度
学生生徒等納付金収入	2,084	2,013	2,122
授業料収入	1,232	1,178	1,252
入学金収入	154	165	175
その他収入	699	670	695
手数料収入	34	45	48
入学検定料収入	31	43	47
その他収入	3	2	1
寄付金収入	35	32	34
補助金収入	516	556	515
国庫補助金収入	66	68	42
地方公共団体補助金収入	440	460	447
東京都私学財団補助金収入	11	28	27
資産売却収入	10	0	1
付随事業・収益事業収入	22	23	36
受取利息・配当金収入	1	0	0
雑収入	76	101	85
借入金等収入	1	0	1
前受金収入	292	356	366
入学金前受金収入	145	151	154
その他の前受金収入	147	205	212
その他の収入	173	224	38
資金収入調整勘定	△ 309	△ 310	△ 431
期末未収入金	△ 46	△ 17	△ 75
前期末前受金	△ 263	△ 292	△ 356
前年度繰越支払資金	1,103	1,141	1,335
収入の部 合計	4,038	4,181	4,149

支出の部			
科目	(単位 百万円)		
	平成28年度	平成29年度	平成30年度
人件費支出	1,819	1,675	1,784
教育研究経費支出	453	471	481
管理経費支出	253	213	185
借入金等利息支出	19	16	14
借入金等返済支出	170	115	87
施設関係支出	8	86	40
設備関係支出	24	30	26
資産運用支出	0	200	0
その他の支出	254	160	83
資金支出調整勘定	△ 102	△ 120	△ 129
期末未払金	△ 95	△ 117	△ 125
前期末前払金	△ 6	△ 3	△ 4
翌年度繰越支払資金	1,141	1,335	1,577
支出の部 合計	4,038	4,181	4,149

#### 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28年度	平成29年度	平成30年度
事業活動収入の部	学生生徒納付金	2,084	2,013	2,122
	授業料	1,232	1,178	1,252
	入学金	154	165	175
	その他	699	670	695
	手数料	34	45	48
	入学検定料	31	43	47
	その他	3	2	1
	寄付金	35	32	34
	経常費等補助金	516	556	515
	国庫補助金	66	68	42
	地方公共団体補助金	440	460	447
	東京都私学財団補助金	11	28	27
	付随事業収入	22	23	36
	雑収入	102	16	85
教育活動収入計	2,794	2,685	2,840	
事業活動支出の部	人件費	1,849	1,697	1,792
	教育研究経費	678	696	704
	奨学費	108	127	132
	減価償却額	226	225	222
	その他	344	344	349
	管理経費	293	254	226
	広報費	100	96	71
	減価償却額	42	41	41
	その他	152	117	114
	徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	2,820	2,647	2,722	
教育活動収支差額	△ 26	38	118	
収入	受取利息・配当金	1	0	0
	その他の教育活動外収入	0	0	0
	教育活動外収入計	1	1	0
	借入金等利息	19	16	14
支出	その他の教育活動外支出	2	0	0
	教育活動外支出計	20	16	14
教育活動外収支差額	△ 20	△ 15	△ 13	
経常収支差額	△ 45	23	105	
特別収入	資産売却差額	0	0	0
	その他の特別収入	3	86	2
	特別収入計	3	86	2
	資産処分差額	57	4	4
特別支出	その他の特別支出	12	0	0
	特別支出計	69	4	4
特別収支差額	△ 66	81	△ 2	
基本金組入前当年度収支差額	△ 111	104	103	
基本金組入額合計	△ 0	△ 7	△ 9	
当年度収支差額	△ 111	97	94	
前年度繰越収支差額	△ 4,769	△ 4,848	△ 4,733	
基本金取崩額	32	17	37	
翌年度繰越収支差額	△ 4,848	△ 4,733	△ 4,602	

事業活動収入計 2,799 2,771 2,842  
 事業活動支出計 2,910 2,667 2,739

## 貸借対照表

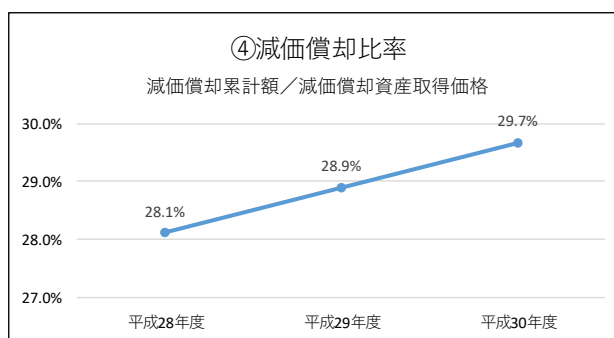
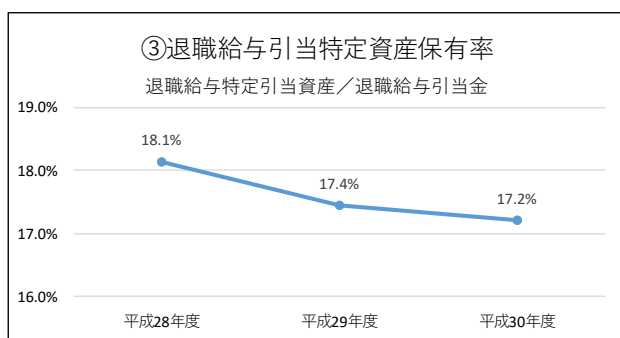
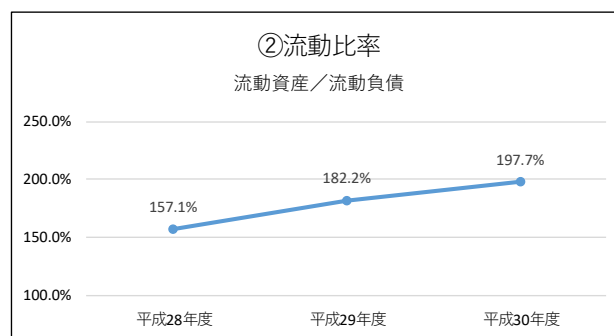
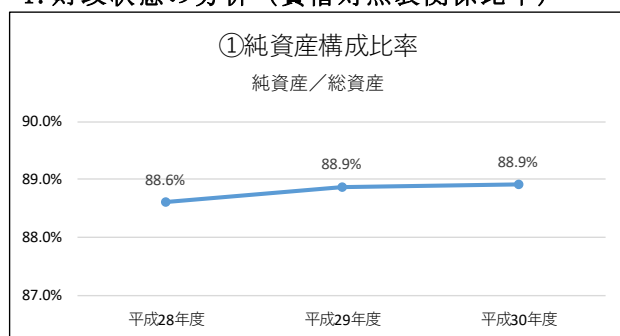
(単位 百万円)

		平成28年度	平成29年度	平成30年度
資産の部	固定資産	16,579	16,510	16,311
	有形固定資産	14,840	14,723	14,558
	特定資産	264	364	364
	その他固定資産	1,475	1,423	1,389
	流動資産	1,234	1,368	1,673
	資産の部合計	17,814	17,878	17,984
負債の部	固定負債	1,242	1,237	1,145
	流動負債	786	751	846
	負債の部合計	2,028	1,988	1,991
純資産の部	基本金	20,634	20,624	20,595
	第1号 基本金	20,239	20,229	20,201
	第3号 基本金	164	164	164
	第4号 基本金	231	231	231
	繰越収支差額	△ 4,848	△ 4,733	△ 4,603
	翌年度繰越収支差額	△ 4,848	△ 4,733	△ 4,603
純資産の部合計	15,786	15,890	15,993	
負債および純資産の部合計		17,814	17,878	17,984

(注記) 減価償却額の累計額(除、図書) 6,313      6,529      6,690

減価償却資産取得価格(除、図書) 22,457      22,593      22,544

### 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）

