

# 令和4年度 事業報告書

# 目 次

## 第 1 学校法人の概要

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

## 第 2 事業の概要

1. 中期経営計画.....	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 2

## 第 3 財務の概要

1. 決算の概要 .....	2 8
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
	22	年	4	月	嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科ビジネス創造専攻博士前期課程開設
	24	年	4	月	嘉悦大学経営経済学部経営法学科・嘉悦大学短期大学部ビジネスコミュニケーション学 科募集停止
	24	年	4	月	嘉悦大学ビジネス創造学部開設 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科ビジネス創造専攻博士後期課程開設
	26	年	6	月	嘉悦大学短期大学部廃止
	28	年	3	月	嘉悦大学経営経済学部経営法学科廃止
	31	年	4	月	嘉悦大学ビジネス創造学部ビジネス創造学科募集停止

### 3. 役員・評議員

■理事定数	10～13名（現在11名）	令和5年3月31日現在	
理事長	植村 裕之	理事 縣 忠明	理事 井上 行忠
理事	佐野 和之	理事 所 常明	理事 洞 敬
理事	本間 由美	理事 前嶋 正秀	理事 松村 昌子
理事	宮本 潔	理事 森本 孝	

■監事定数	2名（現在2名）	令和5年3月31日現在
監事	齊藤 順一	監事 藤川 裕紀子

■評議員定数	21～28名（現在25名）	令和5年3月31日現在			
評議員	縣 忠明	評議員	安濃 純	評議員	岩佐 淳一
評議員	上原 聡	評議員	大澤 薫	評議員	岡田 眞弓
評議員	小坂橋 弘治	評議員	小崎 義文	評議員	小畑 秀文
評議員	小林 誠一	評議員	木幡 敬史	評議員	佐野 和之
評議員	下石川 早苗	評議員	白木 久美子	評議員	菅 秀介
評議員	鈴木 妙子	評議員	高岡 裕子	評議員	高野 秀之
評議員	二宮 宝生	評議員	本間 由美	評議員	松村 昌子
評議員	水谷 惟恭	評議員	宮本 潔	評議員	村田 光男
評議員	森本 孝				

\* 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3名の合計11名で構成。  
令和4年度は7回開催。

#### (2) 常任理事会

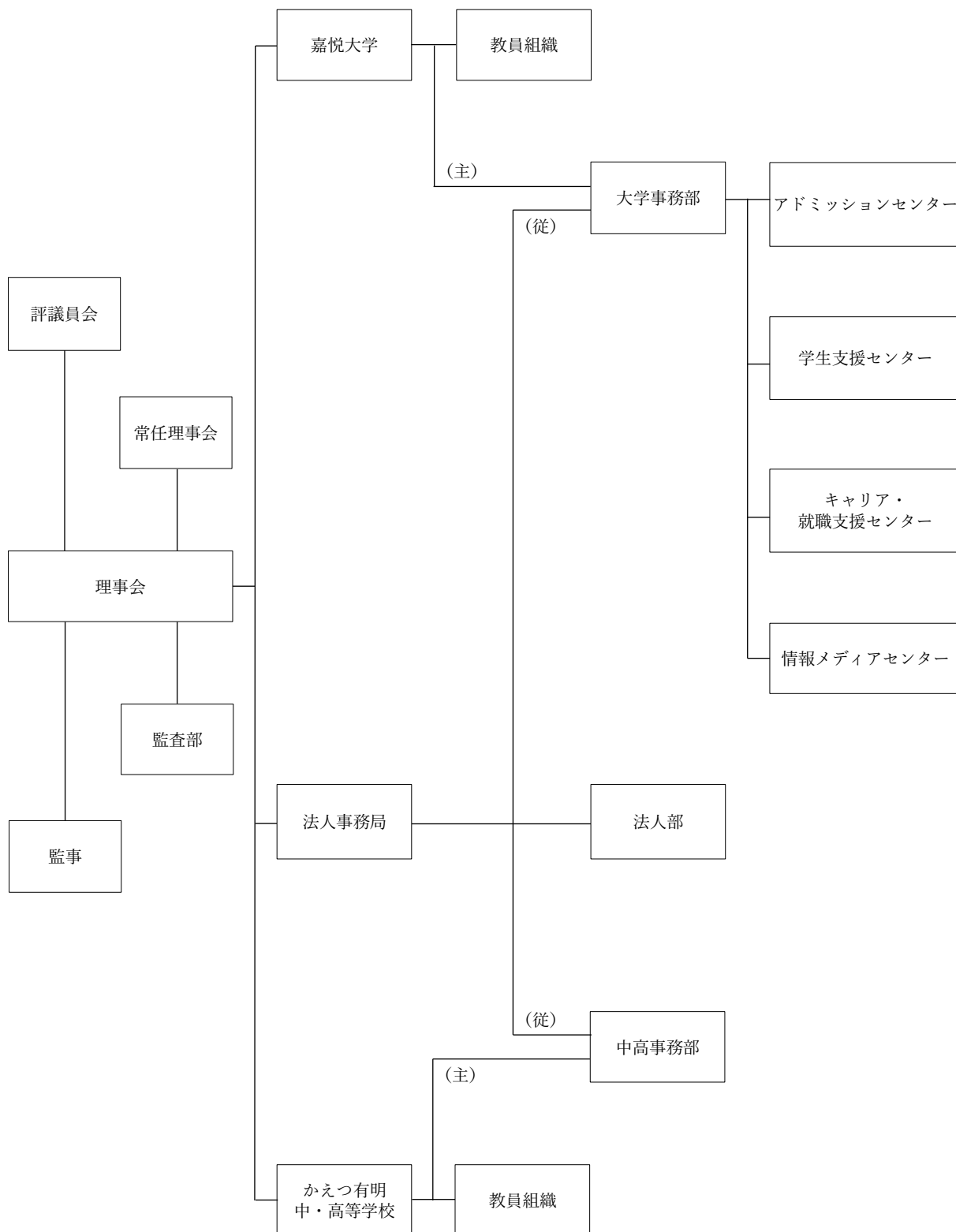
理事長、常務理事、大学学長、中・高校長、理事のうち学内理事3名の7名で構成。  
令和4年度は1回開催。

#### (3) 評議員会

法人の職としての勤務者から11名、卒業生の中から8名、学識経験者等から6名の合計25名で構成。  
令和4年度は4回開催。

## 5. 法人・設置校の組織

令和5年3月31日現在



## 6. 設置校別の在 student 数

令和5年5月1日現在

設置校			令和3年度 (A)	令和4年度 (B)	令和5年度 (C)	(B) - (A)	(C) - (B)	
嘉悦大学	ビジネス創造研究科 大学院	課博士前期	1年	9	5	10	-4	5
			2年	9	14	7	5	-7
		計		18	19	17	1	-2
		課博士後期	1年	0	0	1	0	1
			2年	1	0	0	-1	0
			3年	5	2	1	-3	-1
		計		6	2	2	-4	0
	大学院小計			24	21	19	-3	-2
	経営経済科学部	経営経済学科	1年	305	207	205	-98	-2
			2年	328	286	188	-42	-98
			3年	316	321	285	5	-36
			4年	277	333	340	56	7
			計	1,226	1,147	1,018	-79	-129
	ビジネス創造学部	ビジネス創造学科	1年	0	0	0	0	0
			2年	0	0	0	0	0
			3年	0	0	0	0	0
			4年	86	19	4	-67	-15
計			86	19	4	-67	-15	
学部小計			1,312	1,166	1,022	-146	-144	
大学合計			1,336	1,187	1,041	-149	-146	
かえつ有明高等学校			1年	168	203	226	35	23
			2年	197	161	201	-36	40
			3年	174	193	157	19	-36
			計	539	557	584	18	27
かえつ有明中学校			1年	202	207	206	5	-1
			2年	222	203	203	-19	0
			3年	197	227	199	30	-28
			計	621	637	608	16	-29
高中合計			1,160	1,194	1,192	34	-2	
総合計			2,496	2,381	2,233	-115	-148	

## 7. 設置校別の教職員数

### ■専任教職員

令和5年5月1日現在

		令和3年度 (A)	令和4年度 (B)	令和5年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
法人	職員	12	10	10	10	0
	法人所属計	12	10	10	-2	0
大学	教員	38	37	38	-1	1
	職員	35	34	37	-1	3
	大学所属計	73	71	75	-2	4
高校	教員	33	33	40	0	7
	職員	7	9	9	2	0
	高校所属計	40	42	49	2	7
中学校	教員	34	35	32	1	-3
	職員	2	2	2	0	0
	中学所属計	36	37	34	1	-3
高・中合計	教員	67	68	72	1	4
	職員	9	11	11	2	0
	高・中合計	76	79	83	3	4
合計		161	160	168	-1	8

### ■非常勤講師

令和5年5月1日現在

	令和3年度 (A)	令和4年度 (B)	令和5年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
大学	49	46	48	-3	2
中・高	31	30	29	-1	-1
合計	80	76	77	-4	1

### ■総合計

令和5年5月1日現在

	令和3年度 (A)	令和4年度 (B)	令和5年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
計	241	236	245	-5	9



## 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

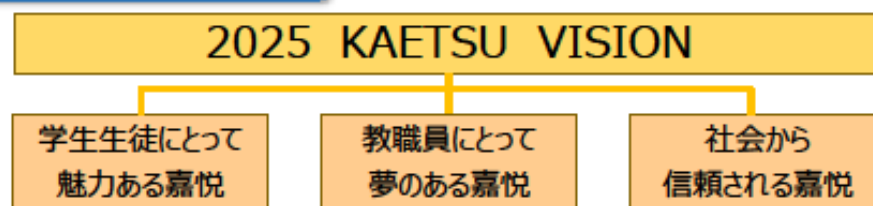
## 校長メッセージ

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押し進めてきた教育理念「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ていく

### 嘉悦大学

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

### かえつ有明中・高等学校

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



IV. 嘉悦大学、かえつ有明中・高等学校、学園全体・法人の施策

	学生生徒にとって魅力ある嘉悦	教職員にとって夢のある嘉悦	社会から信頼される嘉悦
大学	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3 学生に寄り添った学生支援の充実</li> <li>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</li> <li>5 DX*やパンデミックに対応した教育・研究環境の整備</li> </ol> <p>*DX=デジタルトランスフォーメーション</p>	<p>7 大学内の組織改革</p>  	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 「質」を重視した入学者選抜の強化</li> <li>8 大学広報の充実</li> <li>9 社会や地域への貢献</li> </ol> 
中高	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 生徒増に対応する教育環境整備</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 部活動改革の推進</li> <li>4 教員研修制度の充実</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 SDGs、社会教育の実現</li> </ol>  
学園全体・法人	<p>7 中期計画を達成するためのPDCA体制の確立</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職員の人事評価制度の導入</li> <li>2 働き方改革の推進</li> <li>3 教職員の成長を支援する制度の導入</li> <li>5 既存業務見直しによる業務効率化推進</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4 ガバナンス強化と規程・ルールの整備</li> <li>6 災害・パンデミック等危機管理体制の強化</li> </ol>

※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

令和4年度の終わりに、3年余り続いた新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが下がることが発表された。令和5年度から教育現場においても平時の運営に回帰することとなるが、コロナ禍を経験したことにより、国内における首都圏への一極集中の解消、少子化の加速、留学生の減少など、社会構造は著しく変貌した。食料やエネルギー価格の高騰など経済面の変化も加わり、私立学校の経営は難しい舵取りを迫られている。

本学園の学生、生徒の募集状況については、中高は「生徒が主体的に学ぶ」教育活動に対する評価を得て入学定員を堅調に確保し続けているが、大学は冒頭記載の影響もあって、2年連続で入学者が定員に達しない状況が続いている。大学の入学定員割れに対し、令和4年度はプロジェクトチームを立ち上げ、大学の魅力をステークホルダーに十分に伝えられていない現状を共有し、ブランドタグラインの策定など大学の魅力発信に努めた。策定したブランドタグラインは、『実学を120年。「経営・経済」のKAETSU』である。

令和4年度の事業計画では、(1) 学園の持続的成長に向けた取組、(2) 時間外労働の削減を中心とした働き方改革の推進、(3) 業務のデジタル化を基軸とする業務効率化の取組、(4) ガバナンス体制、コンプライアンスの強化、(5) 第二次中期計画のスピードアップの5つの重点項目を掲げた。以下に示すとおり各重点項目については着実に結果を出し、一定の評価はできるものの、いくつかの課題については今後も取組を継続する必要がある。

### 2.2 重点項目の達成状況

#### (1) 学園の持続的成長に向けた取組

令和4年度の事業計画では、国内における少子高齢化問題や新型コロナウイルスの長期化という収入面のマイナス影響が想定される中、第二次中期計画を遂行することで、学園の持続的成長を実現していく計画であったが、ロシアによるウクライナ侵攻が国際的な政情不安や人々の心理的不安を惹起し、さらにはエネルギー等の物価高に拍車がかかったことにより、学園の支出面にも影響が及ぶこととなった。

また、令和4年度は上述の要因もあり、大学の入学定員割れという事態に陥ったことから、大学の魅力を発信するプロジェクトを立ち上げた。そのプロジェクトの活動や提言内容は、必然的に学園の持続的成長を目的とする大きな取組の一つとなった。

令和4年度の学園の持続的成長に向けた取組として、ヒトへの投資があった。教職員の年齢構成が中高年に偏っていることに対し、第二新卒の若手職員を6名採用し、即戦力として大学、中高、法人の職場に新風をもたらすことができた。また大学、中高におけるベテラン教員の退職に伴う補充の際も若返りを図った。職員の成長とエンゲージメントを高める取組の一つとして、職員の成長支援制度を開始したが、まだまだ課題があり、段階的に制度設計していく方針となった。

#### (2) 時間外労働の削減を中心とした働き方改革の推進

令和4年度は主に中高教員の時間外労働の削減を労使が協調して取り組み、退校時間の設定

や時間外労働の事前承認制などのルールを策定した。その結果、令和 4 年度の中高教員一人あたり平均の年間時間外労働時間は 109 時間となり、令和 3 年度から約 58%の削減となった。

また、令和 4 年度の育児介護休業法の改正に伴い、学園内においても育休取得を推奨したことにより、初めて男性教職員の育休取得も実現に至り、ワークライフバランス推進の一例となった。

### (3) 業務のデジタル化を基軸とする業務効率化の取組

令和 4 年度は電子帳簿保存法への対応に伴い、学園内における財務支払帳票類の電子化推進を図り、令和 5 年度の完全電子化に向けた支払業務効率化の途上にある。稟議の電子化を実現した現在、支払業務の電子化をすることにより、学園のペーパーレス化がいっそう進捗することとなる。

導入済のグループウェアについても、大学における申請書類の電子化の実現や中高の回覧文書の電子化への取組など設置校独自でワークフローに工夫を重ねた成功事例が着々と増加しつつある。

### (4) ガバナンス体制、コンプライアンスの強化

法人部が有明キャンパスに移転後、年度初めから中高と同じキャンパスにて業務を遂行したことにより、中高におけるコンプライアンスへの対応が迅速化し、事態の早期収拾に繋がった事案がいくつか見られた。コンプライアンス強化の具体的取組として、パワーハラスメント防止措置が義務化されたことに対応し、学園全体でハラスメント研修を実施した。

また、私学法改正に係るガバナンス体制についても令和 5 年度以降の本格準備に向け、体制整備を図った。

### (5) 第二次中期計画のスピードアップ

令和 4 年度は第二次中期計画 2 年目であり、中期計画達成のために重要な 1 年であった。中期計画を実行するためのアクションプランについては、半期ごとに行動計画が策定され、その検証が行われた。この PDCA サイクルが教職員の間にも浸透していることが、アクションプランの報告内容からも確認できるようになった。大学においては、アクションプランの情報共有会を試行し、教職員の意識の高揚を図ったが、アクションプランの推進と共有にいかにか労力を掛けるかが課題と認識したことから、優先順位を明確にし、選択と集中を行う方針とすることとした。

### 3. 大学・大学院部門

#### 3.1 はじめに

令和4年度は、令和2年から続くコロナ禍の中、新型コロナウイルス感染症拡大に対し、大学対策本部を中心に教職員一体となり、オンデマンド授業を開発・展開し、対面授業を原則とし対面9割、オンデマンド1割で実施した。

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

第二次中期計画を実行するため、学園全体で各実行チームが主体的にアクションプランの推進を図った。しかし、断続的に続く新型コロナウイルスの影響は、計画進捗の弊害になった。

また、学生及び教職員の安全対策への経営資源の重点的配分を行った。具体的には、学生のキャンパスライフを支えるべく、教職員は変わらぬ学生対応を励行し、学内設備面においても学生本位のキャンパス整備を進めた。

コロナ禍におけるオンライン授業の実施は、DX進展という新たな時代に対応した有効かつ効率的な授業展開を可能とした。オンライン授業の実施は、教育の質を保証する有力な教育体制を新たに構築することができた。これらの経験・成果を基に、令和5年度は、コロナ禍は依然予断は許さないものの、対面を原則とするが、一部の授業をオンデマンド型授業体制で臨むことにした。

また、令和5年度より、経営経済学部の新カリキュラムがスタートする。授業は、90分授業×15週から100分授業×14週へと大幅に変更される。更に、新しいLMS(学修支援システム)である新「学ナビ」がスタートする。

#### 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、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「「実学」「実務」「実践」「社会人基礎教育」を統合した経営経済学部カリキュラムの策定と運用による創造的実学教育の実現」が目標とされている。本学の教育目標である「創造的実学」の実現とそれによる教育成果の達成のためには、新カリキュラムの策定は極めて重要な意味をもつ。この目標の達成のために、カリキュラム委員会では、令和3年度中に、「実学」「実務」「実践」「社会人基礎教育」を統合した経営経済学部の新カリキュラム(令和5年度以降入学の学生対象)の策定を行った。

令和4年度には、令和3年度に策定された新カリキュラムを踏まえ、令和5年度より開始される新カリキュラムの着実な実施と効果的な運用に向けたさまざまな制度設計と環境整備をおこなった。具体的には、①新カリキュラムに基づいた3つのポリシーの見直し、②教育の「質」の向上のための100分授業×14週制への移行に関する具体的な制度設計、③効果的な学生募集

に向けた新カリキュラムのアピールポイントの明確化、④中期的な採用計画に基づく新カリキュラムの設置科目の担当教員（2023年度採用分）の確保、⑤新カリキュラムの効果的な運用を実現するための具体的な教育手法や制度の検討（ポスト・コロナにおける対面授業とオンライン授業のバランスの検討、公欠制度の見直しなど）をおこなった。

また、DX化が進展する時代、文理横断教育が求められる時代における創造的実学教育の発展の可能性を探るために、データサイエンス学科設置検討委員会を設置し、ICT・データサイエンス系の新学科の設置の検討を行った。

## 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、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「教育の質」を向上させるための組織的な教育改善の実施（自己点検・評価、FD・SD、教学マネジメントの改善）」の実行が目標とされている。文部科学省も、「教育の質保証」の重要性を強調しており、「教育の質」を保証するための組織的な取り組みの必要性はますます増大している。

この目標の達成のために、令和3年度には、PDCAサイクルのCheck（評価）とAct（改善）を担う中核組織として内部質保証推進委員会を新設し、関連規程ならびに学内の他の組織（自己点検評価、FD、データインフラ関連組織等）との関係を整理した。さらに、令和4年度には、令和3年度に設置された内部質保証推進委員会が中心となり、計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）の結果が十分に改善（Act）に結びつかないという従来の問題点を克服するための施策を重点的に行った。具体的には、日本高等教育評価機構による改善提案、本学の自己点検評価による改善提案、第二次中期計画のモニタリング委員会による改善提案、内部質報奨推進委員会による独自の改善提案を各委員会・センターに対する「改善提案書」として取りまとめ、「改善提案書」に基づく改善の実施を求めた。

また、内部質保証の計画的な実施を実現するために、内部質保証に関する年間スケジュールを新たに策定した。

### 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、主に次の2つの取り組みを推進した。

##### (1)キャリア教育

早期化する就職活動への準備を徹底するため、年度当初に3年次キャリア科目「インターンシップ」を就職希望者全員が主体的に履修することを目標に掲げ、履修促進メールの配信などを実施し、目標を達成することができた。

また、当該科目履修者全員にキャリアカウンセリングを行い、就職活動への意識付けや動機付けを促すと共に、現時点での状況把握することができ、その後の支援にもつなぐことができた。これらのキャリア授業とキャリア・就職支援センターの連携した施策によって、全国平均を上回る就職活動量を創出することができた。



## (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持ち、適宜就活状況を確認しながら個別支援を行った。4年生の進路状況把握を6月末目標としていたが、4月に学生アンケートやゼミ担当教員によるヒアリングを実施、キャリア・就職支援センター職員による学生全員にアプローチすることで5月末の段階で95.8%の進路状況を把握することができた。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た。

前記、(1)(2)の取り組みが奏功しつつあることに加え、4年生未内定者への卒業時期を超えての個別支援の強化やキャリア day をはじめとする各種イベントや企業紹介、個別カウンセリングなど地道な支援を継続的に実施することにより、令和5年4月時点の内定率は93.9%となり、昨年度同時期93.7%と比べ、0.2ポイント上回る結果となった。

### ②「働ける大学」による実践的なキャリア教育の推進

本学は、「働ける大学」という新コンセプトをもとに実践的なキャリア教育を推進してきたが、令和4年度は募集・研修・活動をより発展させた形で進めることができた。「働ける大学」というキャリア教育における新しいコンセプトについては、本学ホームページや嘉悦大学研究論集「教育機関における情報保障環境構築の事例研究」にも記載することができた。またHRCの活動については、教育学術新聞（第2916号、令和5年3月1日）に「学生スタッフによるICTを活用した情報保障 嘉悦大学ノートテイキングの取り組み」で掲載された。

学生主体/HRC独自のイベントについては、オンライン学生FD会議を実施し、7大学の学生・教職員の参加があった。参加大学の学生FD活動の事例紹介や、アイスブレイク、ディスカッションを通し、現在の大学制度の問題点や改善点などを話し合った。

文化祭での「ホームカミング&フレッジリングデイ」では卒業生によるキャリア講演を実施し、本学を選んだ経緯、大学生生活、就職活動、入社後の生活、学生に伝えたいことなどを話していただいた。卒業生・在校生・教職員合わせて70名規模のイベントとなった。

外部アセスメントであるGPSアカデミックの受験率は教職員の協力を得て、大学全体で85.6%（3年生81.8%、1年生91.7%）となった。イベントへの参加率については、確定申告講座は昨年度の27人から44人へと約60%増加した。今後は、「働ける大学」のアピールのために、HRC活動をより活発にしていくとともに、実践的なキャリア教育実現の有効な手段の一つとして「働ける大学」のコンセプトの一層の発展を図っていきたい。

## 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

令和4年度の重点目標としては、1. 学生レベルのポートフォリオの改善と作成、2. 授業レベルのポートフォリオの改善と作成、3. 学部・大学レベルのポートフォリオの改善と作成、の3つを定め実施した。1. 学生レベルのポートフォリオの改善と作成においては、令和4年度は春学期、秋学期共に学修ポートフォリオを作成し、2019年度カリキュラム対象の学生に提供し、学生に対して学修成果の把握・可視化を行った。春学期、秋学期共にアセスメントウィークを設定し、アドバイザーと学生の両方にポートフォリオを配布し、教学指導、就職指導の中にポートフォリオが組み込まれるようにした。2. 授業レベルのポートフォリオの改善と作成に関して

は、令和4年度春学期授業評価アンケートのまとめを共有し、それを教授会で報告するためのダッシュボードを作成した。3. 学部・大学レベルのポートフォリオの改善と作成に関しては、GPAや成績等を共有するためのポートフォリオのプロトタイプを作成し、来年度に運用をすることを決定した。

#### 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4年度は前年度と比べ全体の中退者数の増加がみられた。学年別では前年度に比べ2、3、4年次の中退が増加していることから、コロナ禍でオンラインの活動が多かった学生が、対面による授業や学生生活にスムーズに適應できず苦慮している様子が伺えた。

前年度にはコロナ感染対策等もあったため、学生支援の施策も限定的にならざるを得ず、十分な学生支援の施策ができなかったが、令和4年度は学生の状況を把握・共有するための学ナビプレイスの実施とシステム導入に伴い、IR・データインフラ推進室との協働による出欠情報の自動取得とアラートシステムの検討・開発を進めた。令和4年度中の準備が今後大きく活き、中退率の減少に大きな成果が期待できる。

#### 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

大学独自の修学支援制度において、対象者の適正な選定を目的とした規程改定を行い適切な修学支援を行った。また、私費留学生授業料減免制度の見直しを行い、卒業後の日本における活動を後押しする資格取得を奨励する仕組みへと変換し、本学に通う留学生が日本における活躍を見込める仕組みに改めた。これにより、留学生のさらなる学修成果の向上が期待できる。資格取得による奨学金と単位認定制度の整理・再構築を行うことで、全学生の学修奨励の仕組みを整えた。

### 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

「第二次中期計画」の施策の一つとして、「学生増と学生ニーズの多様化に対応した人材の確保とキャンパスの整備」が挙げられ、この施策の実現のための具体的なアクションプランとして、「学生増と学生ニーズの多様化に対応した計画的な教職員の採用の推進」が目標とされている。令和4年度は、令和5年度にスタートする経営経済学部の新カリキュラムに対応した教員採用をおこなった。新カリキュラムでは、学生と受験生のニーズを踏まえ、マーケティング分野、特にデジタルマーケティング、インターネットマーケティングなどの新しいマーケティング分野のカリキュラムを強化していることから、マーケティング分野の新規専任教員を採用した。

また、令和4年度は、「安心・安全・健康なキャンパスの実現」の継続整備として、図書館の入退館ゲートの新設、防犯カメラ、非常放送設備の更新を行うと共に、教室をはじめとした学内照明のLED化を推進した。更に、キャンパス内の環境改善に努めるため、学内樹木の整備も進めた。

### 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

令和4年度は1. ハードウェアシステムの開発・運用を行うこと、2. ソフトウェアシステムの開発・運用を行うこと、2つを実施した。1のハードウェアシステムでは現状のデータインフ

ラシステムの運用として、昨年度作成した BigQuery を中心としたシステムにアドミッションセンターからのデータを導入した。また、令和 5 年度からはじまる新学ナビシステムと連動させ、データインフラシステムにデータを自動で収集するシステムの設計を行った。2. のソフトウェアシステムでは昨年度と同様にデータインフラシステムから提供されるデータを活用して、複数のセンター職員がどのような価値を各組織で生み出すことができるのかをまとめユースケースとして提示し、共有を行うためのワークショップを行った。今年度は特に Looker Studio を利用して各センターが利用できるダッシュボードを作成・発表した。以上のハードウェアシステムとソフトウェアシステムの運用を行い、データインフラのハード的な基盤の運用と共に、大学内の教職員を中心とした関係者がデータを利用できる環境・人材を徐々に整備した。

#### 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

令和 3 年度に学内ネットワークの 10GB 対応を実施したが、インターネット接続経路途中にあるルータが 10GB に対応しておらずボトルネックとなっていた。これを 10GB 対応の機種へリプレイスし、花小金井キャンパスのネットワーク基盤の整備が完了した。

また、令和 4 年度はネットワーク管理運用業務の業務委託先業者を変更したが、移行の過程でトラブルが発生するなど、体制づくりに課題が残る結果となった。

教室整備については令和 3 年度に見送った A111、A112 教室の AV 設備リプレイスを実施し、A 棟の全教室へのプロジェクト整備が完了した。同時に A215、A216 教室の経年劣化した機器のリプレイスも実施した。令和 5 年度よりハイフレックス型授業の増加が予測されることから、ヘルプデスクの貸出用機器としてモバイルモニタを複数購入し、経年劣化したデジタルカメラは新機種に更新のうえ、授業で活用できる貸出機器の整備を実施した。

#### ③図書館の e-Library 化の推進

令和 4 年度は、令和 3 年度から本格的に導入した電子書籍サービス「Maruzen eBook Library」の利用促進に向けて、ICT 系授業の課題とも連携した読書推進活動を実施した。秋学期には、図書館学生スタッフ Liss (Library student staff) とともに協働して、電子書籍の特集企画を設置し、SNS で積極的に告知した。また、企画の一環として、利用方法をまとめた小冊子を新規で作成した。電子書籍の利用については前年度比で 10%以上の増加となった。

他にも、書架狭隘化対策や経費削減の観点から、購読雑誌タイトルの見直しを行った。専任教員対象に雑誌の利用状況アンケートを実施した結果、洋雑誌 18 タイトルと和雑誌 20 タイトルの購読中止を決定した。電子ジャーナルとして刊行している洋雑誌 4 タイトルについては、紙媒体から電子ジャーナルへの移行作業をあわせて実施した。

### 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

令和 5 年度の入学者募集においては、初年次入学定員 290 名を下回るようになった。志願者・入学者数減少の原因としては、新型コロナウイルス感染拡大による地方の受験生流入の減少や入国制限による留学生の減少があり、多くの大学が厳しい状況になった。

令和 5 年度受験生の多くが年内入試（学校推薦型選抜、総合型選抜）にシフトすることが予想されたことから、学校推薦型選抜の見直し、入学金全額免除、資格優遇制度の追加、各入試の

選考方法などの見直し等を実施した。なお、女子の入学率向上を目的に新設した総合型選抜（創立 120 周年記念・女子）については、当初の想定を上回る入学率を確保することができた。

特に、令和 4 年度開催のオープンキャンパスにおいて、受験生の参加者数が前年度の 296 名から 420 名と大幅に増加するという大きな成果を上げたものの、オープンキャンパス参加者を出願に結びつけることが課題となった。

令和 6 年度学生募集に向けては、コロナ禍の終息による地方受験生と外国人留学生の流入増が見込まれる。年内入試での入学率確保がポイントとなることから、広報・外訪体制の強化と広報・外訪戦略の見直しによりオープンキャンパス参加者数をさらに増やすとともに、イベント内容の充実を図ることにより、オープンキャンパス参加者の出願率を上げていくことに取り組むこととする。

### ②入学者の「質」を重視した入試制度改革の実行

志願者のニーズが一般選抜から年内入試（学校推薦型選抜（指定校、公募）、総合型選抜（AO））へシフトし、基礎学力・学修意欲・目的意識を備えた入学率を確保する入試がしづらい環境の中で、基礎学力・学修意欲・目的意識に比較的不安の少ない学校推薦型選抜（指定校）の入学率を確保するために、令和 4 年度は、入学金全額免除、資格優遇制度の対象資格追加を実施した。総合型選抜（創立 120 周年記念女子・特待生チャレンジ）では初めてプレゼンテーション方式の導入し、入学者の多様性を確保する点で試験監督の教員からは大変好評であった。

しかしながら、基礎学力を備えた入学率を確保しやすい一般選抜（独自試験型・共通テスト利用型）では、志願者数が減少したことから、入学者の基礎学力を養成するための教育プログラムの重要性が増すこととなったそこで、令和 4 年度においても前年度に引き続き基礎学力養成のために入学前教育の e-ラーニングを実施した。

令和 5 年度は令和 4 年度入試の志願者数、合格者数、入学率数の状況をモニタリングして情報収集し、今後、新学習指導要領やアドミッションポリシーに対応した入学率選抜の改善にむけ準備を進めたい。

### ③公正な入試、ミスのない入試の実現

令和 5 年度入試では資料作成時のダブルチェック体制を徹底するという施策をおこなった。その結果、合否判定書類の作成ミスによる合否判定ミスの再発を防止することができた。

他方、学生募集体制の強化に伴い、多数の入試日が設定され、選考形態も多様化している。その結果、短い期間における細かい作業の実施が必要となり、公正公平の担保が疎かになりやすい環境も発生しているが、入試実施体制において公正でミスの無い入試の実現を目指していきたい。

## 3.2.7 大学内の組織改革

コロナ禍で停滞していた学友会活動が徐々に再開したのを受け、クラブ活動等が軌道に乗せるため支援に顧問や学友会役員と連携して取り組んだ。3 年ぶりとなる対面開催の学園祭は、学生の参加に加え、近隣地域から多くの集客があり盛況であった。夏期休業中のゼミ・学友会公認団体における宿泊を伴う活動についてのガイドライン策定等、コロナ対策緩和に沿った施策を継続的に実施した。学友会活動が後輩へ継承されるようサポートを継続する。

大学全体の組織改革に関しては、令和 3 年度に新設した内部質保証推進委員会のもとで「教

育の質保証」を実現するための組織の整備を主に行った。

### 3.2.8 大学広報の充実

大学広報には大きく分けて、2つの広報が存在する。学生募集広報については、令和5年度入学者募集において、学部志願者向けに進学媒体（雑誌等の紙媒体およびWeb媒体）、DM送付（紙/Web）、チラシ配付、公式HPのポップアップ広告やGoogle検索やInstagramを利用したWeb広告を実施した。また、大学院志願者向けには初めてGoogle検索、Web広告、チラシ配付を実施し、大学院博士前期課程の定員を確保することができた。

大学広報については、令和4年12月に本学公式HPをリニューアルした。

今年度は4つのプレスリリース（新学長就任、女子バレーボール部監督就任、オンライン学生FD会議、資格優遇制度）や大学の新しいブランドタグラインの発表を発信することができた。

また、内閣府・文部科学省・経済産業省「令和4年度「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度（応用基礎レベル）」に認定されたことに伴い、東洋経済ムック本に記事を掲載し、高等学校や塾・予備校向けの学生募集広報、企業向け広報の両広報に役立つ媒体の制作も行った。

今後も「教育」「研究」に関する取組や学生の活動等を積極的にわかりやすく発信することにより、社会に認知され、評価される大学を目指していく。多様なステークホルダーに対して的確に大学の情報を提供することで、各ステークホルダーとのより良い関係を構築し、大学のブランド価値の向上と入学志願者を確保することにより、「知と実践力」をそなえた人材を輩出することを目的とする。そのために、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、多様な情報を統一感のある広報により発信・展開することによって、大学の「顔」を定着させたい。

### 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

令和4年度は、引き続き積極的な外部資金の獲得を目指した。科学研究費の応募数と採択数の合計が専任教員の35%にあたる13件を目指し、そのための支援を行った。具体的には、平成29年度以降に実施してきた科研費応募支援の仕組みに基づき、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しながら、支援を行った。結果として、応募数と採択数の合計が専任教員の40%にあたる15件となり、採択数（既採択分を含む）も過去最高の9件となった。

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図った。結果として、研究成果公表フォームの運用方針を定め、令和5年度からこれを運用することになった。

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制度構築を検討した。さらに、研究活動に関わるコンプライアンス教育の徹底を引き続き実施した。

#### ②社会貢献活動を通じた社会や地域への貢献

複数の学生がこだいらNPO体験セミナーに出席後、夏期休暇中に「こだいら自由遊びの会」、

「小平こども劇場」に参加し、他大学の学生や各団体職員、一般の方々との交流を深めた。また、学園祭では、学生による地域振興事業として「こだマルシェ」を出店した他、近隣地域のサッカーチームを招待した小学生サッカー大会を開催し、試合後は模擬店で使用できる金券を配付、利用していただくことで学生との交流の機会を創出した。

この他、地域産業文化研究所の主催で北陸大学副学長による講演「大学教育と地域社会」を開催した。

## 4. 中学校・高等学校部門

### 4.1 はじめに

令和4年度も前年度に引き続き、本校不変の教育理念である「生徒ひとりひとりが持つ個性と才能を生かして、よりよい世界を創り出すために主体的に行動できる人間へと成長できる基盤の育成」をベースに、生徒を主語にした時の教育の理想である「生徒が豊かな人生を送る」ために、我々教員がいかなる教育活動を展開していけばこの理想が現実のものとなるかを念頭に、各学年、教科、分掌等がそれぞれこの理想に沿ったさまざまな目標を掲げ、教育活動を行ってきた。

令和4年度も新型コロナウイルス感染症を取り巻く状況は、社会のあらゆる諸相を支配してきたが、そんな中でも本校では可能な限りいわゆる「平時」に近づけることを目指すことを心がけた。このような中で本校のすべての教育活動の根幹である、「生徒が主体的に学びに向かう」ことの実践は、各部署を司る校務メンバーを中心に、全教員の献身的な努力により、とりわけ中学におけるサイエンスや高校におけるプロジェクトの授業において、一定以上の成果を上げることができたのではないかと思う。そしてこれらの探求的な科目でのトレーニングの結果、どちらかと言えばこれまでは座学がなじんでいた他教科においても、生徒は強制されずに自ら考えることをするようになってきている。「生徒が主体的に学ぶ」とは、自ら課題を見つけ、時には協働しながら解決手段を選択し、自分なりの答えを見出す力を身につけることを意味するが、これらの力（資質）は、生徒たちが好むと好まざるにかかわらずやがて出ていくであろう、先の見えないいわゆる「VUCAの時代」において何よりも要求されるものである。そしてそのような力（資質）を身につけることによって初めて、将来の社会がどのような状況に置かれようと、「豊かな人生」を実現することが可能になる。

令和4年度の取り組みの重点項目として掲げたものは以下の通りである。

- (1) 新カリキュラムの有効的な運用と中学道徳における学びのあり方
  - (2) 多様化を続ける大学入試をはじめとした生徒の進路実現への対応
  - (3) 国際生へのサポート強化の継続
  - (4) 部活動のあり方のさらなる見直し
  - (5) 質の高い生徒確保のための広報上の施策
  - (6) 36協定締結にともなう教員の管理
  - (7) 施設・設備の補修整備と設備投資
- 以下にそれぞれの実施状況について示す。

### 4.2 重点項目の達成状況

#### 4.2.1 新カリキュラムの有効的な運用と中学道徳における学びのあり方

##### ①新カリキュラムにおける有効的な運用

令和4年度は高等学校において学習指導要領が改定となり、新カリキュラムの具体的な運用が進んだ。新カリキュラムでは、単なる知識の習得だけではなく、生徒たちが自ら考え、問題解

決能力や想像力を育むことを目的としており、本校の教育理念及び教育の3つの基本的な観点（「学び方を学ぶ」「自分軸を確立する」「共に学ぶ」）と通底するところがあり、今回の改定が追い風となって、「対話的で深い学び」の実践が加速度的に広がった一年であった。特に「対話的で深い学び」の先進的な取り組みの例として、教科横断プログラムの充実が挙げられる。高校1年の新クラスの「社会総合」「理科総合」「プロジェクト」の3科のクロスカリキュラムで一つのテーマに沿った学びが展開され、外部との連携も実現し、充実した学びの場が生まれた。生徒たちは複数の教科にまたがる課題に取り組むことで、より深い学びを体験することができ、その経験を通して、主体的に学びに向かう姿勢も育まれた。教科横断的な取り組みは、「習得・活用・探究」の3つの学びを通して課題解決のために知識を総動員してものの見方や考え方を働かせたり、自分の思いや考えを元に新たなものを創造していく力を養うことができ、生徒にとって豊かな学びの場となることが期待されるが、一方で教員の連携や準備に費やす時間の確保など困難な問題も多い。全学的な取り組みとして、多くの教員が挑戦してみようと思えるようなシステムづくりが今後の課題である。

また、今年度から新たな観点別評価が導入され、教員研修等で「評価の在り方」をテーマに議論を重ね、評価方法の開発と実践に取り組んだ。「教育活動の質の向上」を意図して導入された観点別評価であるが、導入初年度は煩雑な成績処理の運用に慣れるのに手一杯であり、果たして生徒たちの「学びの質の向上」に資する評価につながっていたのだろうか、という疑問が残る。今年度の反省を活かし、引き続き研修等を重ね、生徒の学習改善・教員の指導改善につながる「評価」の在り方を模索していきたい。

#### ②中学道徳における学びのありかた

今年度からサイエンス3単位の中で教科「道徳」の実施が始まった。SEL（社会性と情動の教育）の基本的なコンセプトを援用し、中学の三学年がそれぞれ試行錯誤を重ね、本校独自の道徳の授業を実践した。SELは社会的なスキルや感情的なスキルを学ぶことに焦点を当てた教育で、「自己認識」「自己管理」「社会的意識」「関係構築」「責任感」などを育む。グループワークやペアワークを中心に授業が展開され、生徒たちは自己に対する深い気づきを得ながら、自分とは異なる存在としての他者と「共に生きる」ことを学んでいる。この土壌が豊かに耕され、その上に倫理観や社会性が育ち、よりよい人生をたくましく創り上げていく力が育つよう、道徳教育のプログラムについては今後も教員同士で研鑽を重ね、さらなる進化を目指したい。

#### 4.2.2 多様化を続ける大学入試をはじめとした生徒の進路実現への対応

令和4年度の本校の高3は新・オーセンティック・トラディショナルクラス編成初年度の学年であった。高1の入学式と1学期がオンラインで始まり、勉強合宿も宿泊を伴って実施できなかった学年だった。進学結果としては、新クラスだけではなくオーセンティッククラスでも総合型入試により難関大に合格した生徒の存在があり、中学入学時の実力が向上していることに加え、自己表現や探求による実力が育っていることが感じられる。トラディショナルクラスも高3秋からの実力向上が見られ例年並の結果となつてはいるが、国公立の難関大の合格に関しては課題が見られた。トラディショナルクラス内での実力格差に関しては当初から課題となっており、授業展開も含めて今後も方針を練る必要がある。

コロナ禍後3年目を迎えた大学側の入試実施方法に関しては、オンラインを活用しつつも通



常の実施に戻ったといえる。総合型入試の枠が増えてはいるが、課題や面接・口頭試問の内容の深まりが重要となり、自己表現力のみならず、基礎学力の底上げとレギュラークラスの英語力の底上げも教育部や英語科との協力が必須である。

それを踏まえ、進路部会議では指定校推薦の基準等について検討を重ね、「①令和5年度からB群の大学も実力試験の成績を審議の資料に加えること、②15期生から指定校の資格として実用英語技能検定準2級相当のスコアを所持すること」を決定した。また、総合型や学校推薦型入試は大学の求める人材とのマッチングがより重要視される入試でもある。指定校推薦であっても、大学・学部・学科への熱意を伝えられなかったと相手側が判断した場合は不合格になった事例があった。高3学年で事前指導を行ってはいいるが、このような事例を念頭に置いてより具体的に繰り返し指導する必要がある。放課後講習では総合型・学校推薦型対策の文章作成講座を設置し、個別対策も実施したため生徒からは好評であった。しかし、やはり本番の入試への書類作成を扱うことは講師にも負担となるため、今後の契約内容によって同様の講座が開講できるかどうかは確約できない状況である。新年度は新たな講師との契約を考え、試行する予定である。令和5年3月下旬に、今までは高2教員と希望者向けだった進路報告会を、国際部と合同で中高教員全員に拡大して行った。高3担任からの報告、進路部からの今年の問題や注意点などについて研修を行い、学校全体の進路の意識を高める意味において有効であったため、発展させて令和年以降も継続する形が望ましい。

現役卒業生191人中、進学先は東北大学・千葉大学を始め国公立大学に3名、私立大学158名、短期大学0名、専門学校に0名、浪人17名、その他(9月入学試験準備・留学予定など)8人であった。早慶のべ21人、ICU上智理科大GMARCH148人、共通テスト受験者は141人である。

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

#### 4.2.3 国際生へのサポート強化の継続

主な国際生サポートは、令和3年度に引き続き放課後の支援を主なポイントとし、その形態も同じ形を踏襲した。まずは中学1年生が日本(かえつ)の学びにソフトランディングできるように、放課後の講習を設定した。担当も昨年度に依頼をした本校講師の社会、数学の先生にお願いをし、日頃の授業の内容をヒヤリングしてもらいながら、放課後での講習内容に反映するようにして頂いた。社会科の講師の先生には、国語・社会の文科系科目についての講習を週1回(2時間)、数学科の講師の先生には、数学・理科の理系科目についても週1回(2時間)を基本に実施した。1学期には多くの生徒がこの講座を利用し、メインストリームに戻るために役に立ったという声が聞かれた。2学期以降は、より深く学びたい生徒や、やはり学習に困難を来している生徒が残り、受講していた。一定の役割を果たすことができたと評価している。

中2以降の個別支援も、令和3年度に引き続き実施した。形式も踏襲し、本校勤務の講師の先生と、学生チューター一人につき3名程度の生徒で組み、個別の学習サポートを実施した。1学期は鈴木先生経由でカナダ人の先生も支援に加わり、英語でのサポートも実施した。生徒個々の事情が異なるため、個別のニーズは潜在的にあったため、不安な生徒へのサポートができ

たことは生徒の満足度に反映したと思われる。生徒からは、個別の質問に対して丁寧に答えてもらったことが大変良かったとのフィードバックが届いている。

以上、講習と個別対応は一定の効果があつたと考えられるが、昨年度に引き続き、鈴木先生にチューターの確保をお願いしているものの、タイムリーな確保が難しかったという課題は依然残っている。また生徒が来ない、ということもあり、マネジメントの難しさはなかなか解消されていない。本来なら放課後支援だけでも独立した部署が必要だと感じている。国際部だけでなく、レギュラーの生徒たちと併せた放課後支援としてマネージするなど、人的な問題と質的な問題をどちらも解決しないとならない。

#### 4.2.4 部活動のあり方のさらなる見直し

令和4年度からは部活動の顧問は、36協定の整備に伴い、明確に業務の一部と位置づけられた。しかし、令和3年度は顧問の業務についてはいわゆるグレーな部分であったため、顧問の調整に苦慮した。しかし、令和3年度より設けられた中高部活動規程の基本方針は、各部の保護者・関係者に浸透し、顧問を担当する先生方からは、システムが明確化し、不要な不公平感が減少し、ストレスの軽減となったという声が聞かれた（※1）。未だ一部の先生方や保護者の中には、見解の違いからくる解釈のズレがある。令和4年度もその傾向は続いていた。今後も丁寧に説明していく必要がある。よって年初に各部とも保護者会を開き理解していただくことが必然である。令和5年度は文化部も含めて、どの部も保護者会を開くべきである。年初の保護者会は、特に運動部は実施している。

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

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

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

サッカー部に関しては、令和3年度活動日の減少が困難であった（※2）。

マーチングバンド部もサッカー部も管理職が今年度も顧問についていたことから令和5年度の変革が大いに期待できる（マーチングバンド部：足立教頭、サッカー部：福富進路部長）。

#### ※2 現在の活動日

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

- ・部活動顧問の業務内容は昨年度と同じである
- ・年初に前年度の報告をする（規程第4条）。
- ・年初に活動計画書を作成し、校長に提出、承認を受ける。
- ・財務部の書式により決算報告を校長あてに行う。

※会計監査での指摘事項（校長宛てに決算報告）規程第8条参照

- ・顧問は部費を適切に管理する。
- ・顧問は学園で用意した通帳の管理をする。

- ・部員調査に関しては、e教務システムの通知表入力データを引用する。
- ・部活動顧問は、可能な範囲で外部コーチをおくことで業務の軽減を図る。

#### 4.2.5 質の高い生徒確保のための広報上の施策

中学入試においては、総出願者数が、帰国生入試では令和2年度 668名・令和3年度 696名・令和4年度 709名・令和5年度 597名へ、一般入試では令和2年度 1,633名・令和3年度 1,794名・令和4年度 2,084名・令和5年度 2,186名へと推移している。東京都全体で9番目、男女共学校では6番目に出願者数の多い人気校となった。今や都内でも有数のフォロワー数となった広報部 Instagram の開設により、一般入試では引き続き増加傾向にある。しかし、帰国生入試では出願資格の変更（帰国3年以内）により減少した。さらに、令和6年度入試では、帰国生入試の出願資格を見直し、国内インター校は11月、12月の入試に出願できなくなるため、出願者数が減る見込みである。令和5年度の広報活動では、一般入試の出願者数を伸ばしつつ、帰国生にとって居心地のよい学習環境であることと海外大学進学をサポート体制が充実していることをアピールすることで、多くの出願者を確保し、質の高い生徒の入学を目指す。

令和5年度高校入試より、入試相談制度を廃止し、他校にはない大胆な一般入試（英数国3科のみならず、グループワークとプレゼンテーションを試験科目として設定。）を実施した。出願者数よりも入学生の意欲と質にこだわり、先進的な高校新クラスの教育にふさわしい入学生を、主体的に獲得することに成功した。令和5年度の広報活動でも、このユニークな入試と教育を高校新クラスの在校生とともにアピールしていく。

#### 4.2.6 36協定締結にともなう教員の管理

令和4年度は36協定の整備により、新たなルールが導入される一方で、これまでの長年にわたる業務上の慣例も一部踏襲された。研修日は休日の扱いとなったことは、それ自体は何ら問題はなくむしろ望ましいことではあるが、実際の運用においては「研修日＝休日」の図式が図らずも現場サイドでは不便を生じたりするなど（特に学校行事、定期試験等の際に）、若干の混乱が生じた。また、法人事務局と現場（教頭が先頭に立って職員室での教員管理に腐心した）との連携は、教頭が足しげく法人事務局に足を運んで非常に密に行われたため、上記の混乱（もしくは教員の困惑）は必要最低限に抑えられ、法整備も徐々に進行されていった。

教員の管理という点で言えば、文字通りの「管理職」がこれを管理するのが理想ではあろうが、現実的には教員各個人の動きを逐一監督・管理することは不可能であった。その代わりにというわけではないが、全教員に対しては折に触れて、特に時間外勤務について、月間での時間外勤務時間は45時間を、年間の時間外勤務は360時間をそれぞれ超えないことを訴えてきた。時間外勤務が多い教員は限られていてメンバーも固定しているので、これらの教員にはピンポイントで注意を促す等の対策を取った。さらに現場の管理職による注意よりも効果が高いという理由から、法人事務局にも協力を仰ぎ、法人部長または総務担当部長より個別の面談をしていただいた。このことは確かに一定の成果はあったように思う。しかしこれだけではやはり限界もあるのであろうか、最終的に教員1名が年間での時間外勤務の上限である360時間を超えてしまった。

この結果は当該の教員の働き方にも問題があると言えるが、今後は組織的にこのような教員を出さない計画や目標を立てていく必要がある。

#### 4.2.7 施設・設備の補修整備と設備投資

平成18年に有明キャンパスを開設してから16年が経過し、施設・設備の中には老朽化のためにその機能が低下するものが増加しており、従来行ってきた補修中心の整備ではその機能が十分維持できないものも散見されている。

そこで令和3年度には重要な設備インフラである空調設備の一部（冷温水発生機）の更新工事を実施したが、令和4年度は残りの空調設備であるヒートポンプを更新し、抜本的な機能改善を図った。更新に当たってはガス式（GHP）から電気式（EHP）へ転換し、CO2排出量の削減を行った。更に遅れていた照明設備の更新を一気に進め、校内のほぼすべての照明機器をLED照明に切り替えた。これによって校舎内の照度向上に加えて省エネ効果を大きく高めることができた。また、この両大型設備投資を実現するにあたっては、東京都私学財団の助成金を最大限活用することができた。

他には、令和5年度に計画している新校舎建設に伴って、新たに必要となった駐輪場を体育館裏の空きスペースに建設した。加えて教室棟のカーテン・ロールスクリーンの入替を生徒会予算で実施し、また4階教室の生徒用机・椅子を後援会の費用支援によりアクティブラーニングに適したものに入れ替えた

令和4年度は限られた予算の中でも、補修整備に加えて新たな設備投資も行うことにより、生徒のための学びの環境整備を着実に行うことができた。

場所・対象	内容	備考
教室棟1階、2階、3階～5階北側教室	空調設備の更新（GHPガス式からEHP電気式に変更）	助成金活用 （東京都私学財団）
法人棟	空調設備の更新（GHPガス式からEHP電気式に変更）	助成金活用 （東京都私学財団）
教室棟、法人棟、外構	照明設備の更新（LED証明への切り替え）	助成金活用 （東京都私学財団）
体育館裏の未利用スペース	駐輪場の新設（現駐輪場が新校舎建設により使用できなくなるため）	
教室棟の普通教室、特別教室、支援センター	カーテン、ロールスクリーンの交換	生徒会費による
教室棟4階普通教室	アクティブラーニング用の机・椅子を購入（420セット）	後援会より費用支援
教室棟、法人棟	時計設備（親時計）の更新	
公用車	車両入替（日産バネット新車）	

### 第3 財務の概要

#### 1. 決算の概要

当初厳しい財政運営が予想されたが、資金収支・事業活動収支ともに前年度比減収・減益ではあるが、黒字決算を維持することができた。

- ・資金収支は、期末現預金残高 2,322 百万円と前年度比 46 百万円増加し 8 期連続で増加中である。
- ・事業活動収支は、経常収支差額 200 百万円を確保し 6 期連続で黒字基調を維持した。
- ・特定資産を 170 百万円増額し 834 百万円まで積み上げたが、現時点では十分とは言えず、財務基盤の中長期的な安定性については更なる改善が必要である。

【主な財務比率】 \* 各比率については P30～P31 ご参照

##### ① 財政状態(貸借対照表関係比率)

純資産構成比率は 90%台を維持しているが、流動比率は負債の増加率が資産の増加率を上回り、比率は若干低下した。

一方で積立率は向上しているが水準としては満足できるものではなく、50%を目標に更なる積み上げに努力して参りたい。

##### ② 採算性(事業活動収支計算書関係比率)

減益のため経常収支差額比率が低下、一方人件費比率が 60%に達し、次年度以降に課題を残した教育研究経費比率は前年度比大きく向上し、管理経費については大幅に低下した。これは前年度の特別要因が奏効したものである。

#### 2. 財務の状況

##### (1) 主要な財務指標の推移

(単位 百万円)

収 支	令和2年度	令和3年度	令和4年度
教育活動収入	3,202	3,231	3,087
学生生徒等納付金	2,345	2,412	2,244
補助金	658	676	692
教育活動支出	2,910	2,909	2,881
人件費	1,843	1,791	1,853
教育研究経費	769	771	806
管理経費	298	347	222
教育活動収支差額	292	322	206
経常収支差額	282	313	200
基本金組入前当年度収支差額	290	△ 379	354

財 産	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
土地・建物	13,595	13,669	13,697
現金預金	2,106	2,276	2,322
借入金	432	346	259
基本金	20,764	21,135	21,318
資産総額	18,440	17,760	18,106
負債総額	2,006	1,704	1,697
正味財産	16,435	16,056	16,410

## (2) 財務の状況

資金収支計算書

(単位 百万円)

科 目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
収入の部			
学生生徒等納付金収入	2,345	2,412	2,244
授業料収入	1,387	1,444	1,343
入学金収入	197	173	162
その他収入	762	795	740
手数料収入	65	55	48
入学検定料収入	64	54	48
その他収入	0	1	1
寄付金収入	52	51	53
補助金収入	667	717	833
国庫補助金収入	166	186	178
地方公共団体補助金収入	467	464	483
東京都私学財団補助金収入	34	67	172
資産売却収入	0	338	0
付随事業・収益事業収入	9	8	13
受取利息・配当金収入	0	0	0
雑収入	74	48	50
借入金等収入	0	0	0
前受金収入	328	217	227
入学金前受金収入	157	146	140
その他の前受金収入	171	71	87
その他の収入	138	116	211
資金収入調整勘定	△ 445	△ 372	△ 251
期末未収入金	△ 78	△ 44	△ 34
前期末前受金	△ 367	△ 328	△ 217
前年度繰越支払資金	1,828	2,106	2,276
収入の部合計	5,062	5,696	5,705

支出の部

科 目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
人件費支出	1,825	1,785	1,830
教育研究経費支出	549	544	551
管理経費支出	247	324	211
借入金等利息支出	10	8	6
借入金等返済支出	86	87	87
施設関係支出	107	234	285
設備関係支出	52	86	124
資産運用支出	200	200	334
その他の支出	111	253	121
資金支出調整勘定	△ 233	△ 101	△ 166
期末未払金	△ 229	△ 97	△ 162
前期末前払金	△ 4	△ 4	△ 4
翌年度繰越支払資金	2,106	2,276	2,322
支出の部合計	5,062	5,696	5,705

事業活動収支計算書

(単位 百万円)

科 目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
収入の部			
学生生徒等納付金	2,345	2,412	2,244
授業料	1,387	1,444	1,343
入学金	197	173	162
その他	762	795	740
手数料	65	55	49
入学検定料	64	54	48
その他	1	1	1
寄付金	52	33	40
経常費等補助金	658	676	692
国庫補助金	161	179	178
地方公共団体補助金	467	464	483
東京都私学財団補助金	30	33	30
付随事業収入	9	8	13
雑収入	73	47	49
教育活動収入計	3,202	3,231	3,087
人件費	1,843	1,791	1,853
教育研究経費	769	771	806
奨学費	202	153	132
減価償却額	219	227	255
その他	347	391	419
管理経費	298	347	222
広報費	85	87	91
減価償却額	51	24	11
その他	162	236	120
徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	2,910	2,909	2,881
教育活動収支差額	292	322	206
収入			
受取利息・配当金	0	0	0
その他の教育活動外収入	0	0	0
教育活動外収入計	0	0	0
借入金等利息	10	8	6
その他の教育活動外支出	0	1	0
教育活動外支出計	10	9	6
教育活動外収支差額	△ 9	△ 9	△ 6
経常収支差額	282	313	200
特別収入			
資産売却差額	0	0	0
その他の特別収入	11	136	156
特別収入計	11	136	156
特別支出			
資産処分差額	3	828	1
その他の特別支出	0	0	0
特別支出計	4	828	2
特別収支差額	8	△ 692	155
基本金組入前当年度収支差額	290	△ 379	354
基本金組入額合計	△ 85	△ 371	△ 347
当年度収支差額	205	△ 750	8
前年度繰越収支差額	△ 4,547	△ 4,329	△ 5,079
基本金取崩額	13	0	164
翌年度繰越収支差額	△ 4,329	△ 5,079	△ 4,908
事業活動収入計	3,214	3,367	3,243
事業活動支出計	2,924	3,746	2,889

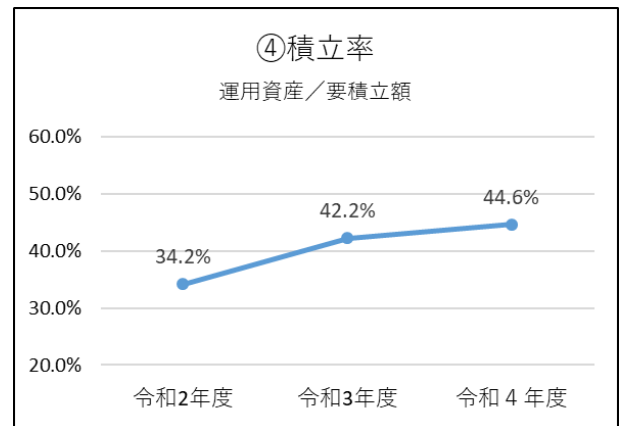
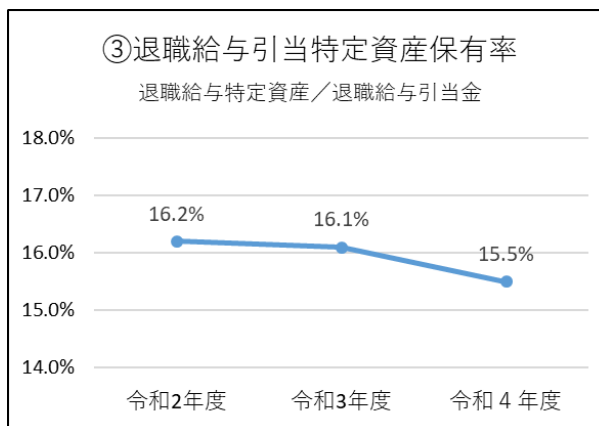
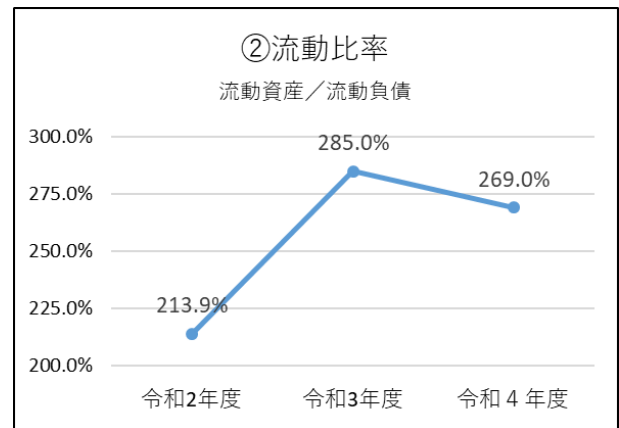
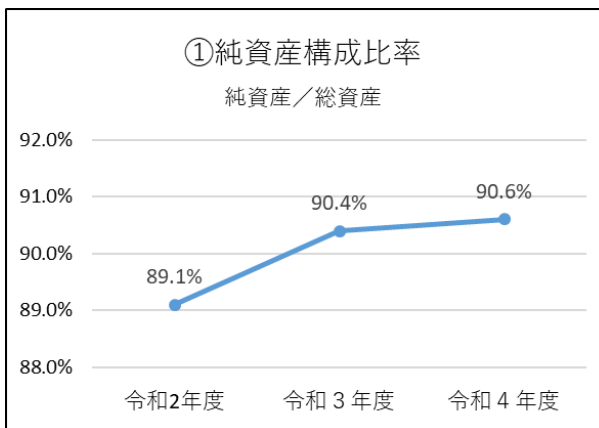
## 貸借対照表

(単位 百万円)

		令和2年度	令和3年度	令和4年度
資産 の 部	固定資産	16,248	15,428	15,741
	有形固定資産	14,359	14,496	14,600
	特定資産	564	764	934
	その他の固定資産	1,325	168	207
	流動資産	2,192	2,332	2,366
資産の部合計		18,440	17,760	18,107
負債 の 部	固定負債	981	886	817
	流動負債	1,025	818	880
	負債の部合計	2,006	1,704	1,697
純 資 産 の 部	基本金	20,764	21,135	21,318
	第1号 基本金	20,369	20,740	21,087
	第3号 基本金	164	164	0
	第4号 基本金	231	231	231
	繰越収支差額	△ 4,329	△ 5,079	△ 4,908
	翌年度繰越収支差額	△ 4,329	△ 5,079	△ 4,908
	純資産の部合計	16,435	16,056	16,410
負債及び純資産の部合計		18,441	17,760	18,106

### (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）

