

学校法人嘉悦学園

令和元年度

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. 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 事業の概要

1. 中期経営計画	9
2. 学校法人	10
3. 大学部門	12
4. 中学・高等学校部門	21

第3 財務の概要

第3 財務の概要	27
----------------	----

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 9名) 令和2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 小畑 秀文 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

令和2年4月1日 所 常明氏が理事就任予定

■監事定数 2名 (現在 2名) 令和2年3月31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 23名) 令和2年3月31日現在

評議員 縣 忠明 評議員 池田 聡子 評議員 井原 正男
 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 小板橋 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 菅 秀介 評議員 鈴木 妙子 評議員 高岡 裕子
 評議員 所 常明 評議員 本間 由美 評議員 前嶋 正秀
 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 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7名、学識経験者等から2名の合計9名で構成。
 令和2年4月学識経験者から1名追加予定。令和元年度は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2名の合計6名で構成。
 令和元年度は5回開催。

(3) 評議員会

法人の職員としての勤務者から8名、卒業生の中から8名、学識経験者等から7名の合計23名で構成。令和元年度は4回開催。

5. 主要な財務指標の推移

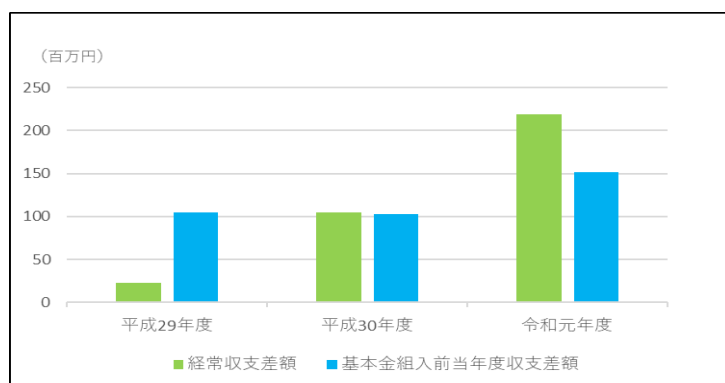
主要な財務データ

(単位 百万円)

収 支	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
教育活動収入	2,684.9	2,839.5	2,949.8
学生生徒等納付金	2,013.0	2,121.8	2,208.3
補助金	556.0	515.5	595.3
教育活動支出	2,647.1	2,721.7	2,719.0
人件費	1,697.2	1,792.2	1,727.6
教育研究費	695.6	703.5	722.7
管理経費	254.4	225.9	268.8
教育活動収支差額	37.7	117.9	230.8
経常収支差額	22.7	104.3	218.8
基本金組入前当年度収支差額	104.2	102.5	151.8

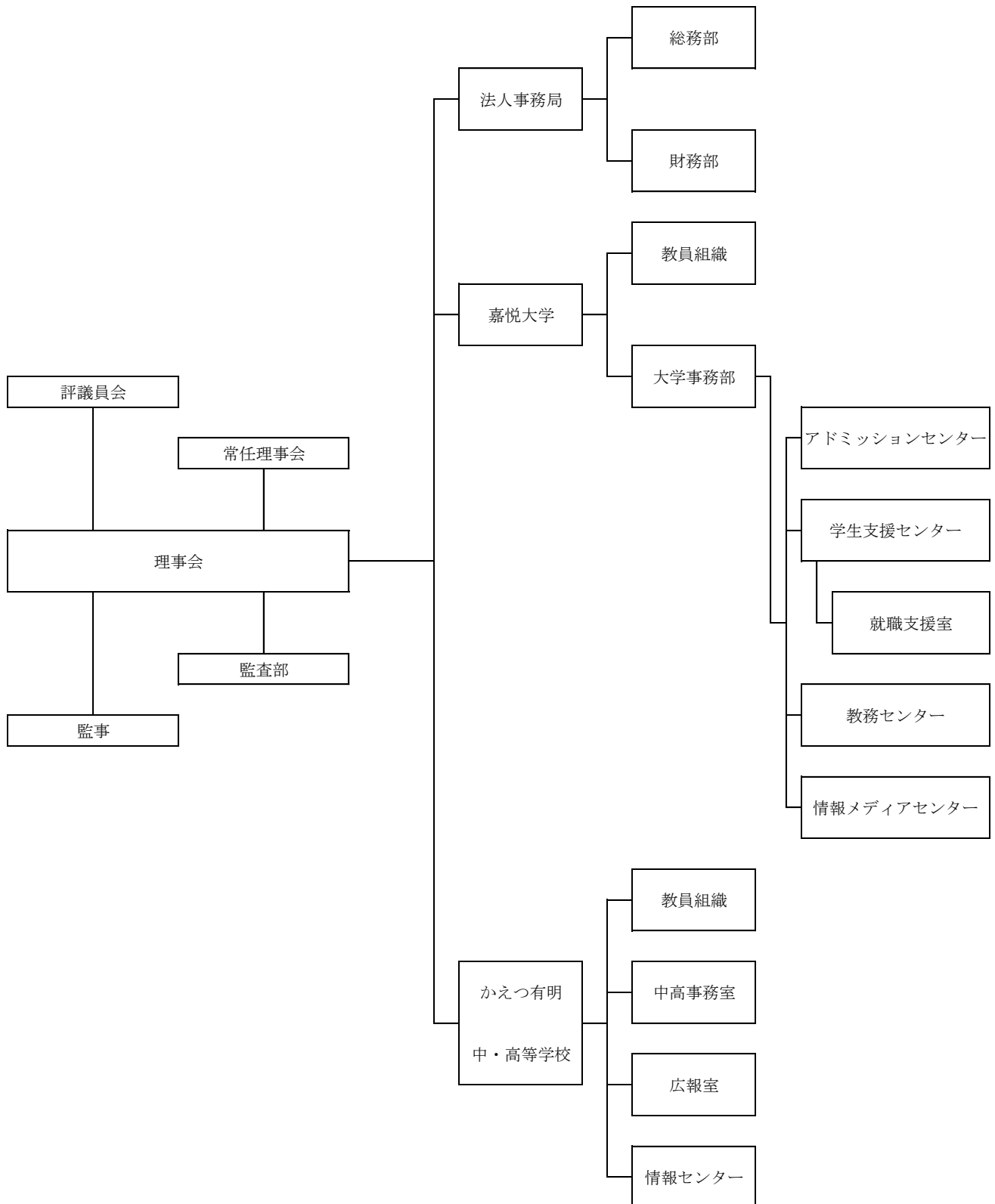
財 産	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
土地・建物	13,992.5	13,838.2	13,689.6
現金預金	1,334.7	1,577.4	1,827.7
借入金	690.1	603.9	518.4
基本金	20,623.5	20,595.5	20,691.2
資産総額	17,878.0	17,984.0	18,036.4
負債総額	1,987.7	1,991.3	1,891.9
正味財産	15,890.2	15,992.7	16,144.5

【主要収支差額の推移】



6. 法人・設置校の組織

令和2年3月31日現在



7. 設置校別の在学生数

令和2年5月1日現在

設置校			平成30年度 (A)	令和元年度 (B)	令和2年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)	
嘉悦大学	ビジネス創造研究科 大学院	博士前期課程	1年	7	10	7	3	-3
			2年	12	11	12	-1	1
		計		19	21	19	2	-2
		博士後期課程	1年	1	3	1	2	-2
			2年	1	1	3	0	2
			3年	1	1	2	0	1
		計		3	5	6	2	1
	小計		22	26	25	4	-1	
	経営経済学部	経営経済学科	1年	283	352	341	69	-9
			2年	187	278	332	91	54
			3年	130	171	251	41	80
			4年	177	147	194	-30	47
		計		777	948	1,118	171	170
	創造学部 ビジネス創造学科	ビジネス創造学科	1年	95	0	0	-95	0
			2年	63	84	0	21	-84
3年			59	54	76	-5	22	
4年			88	76	61	-12	-15	
小計		305	214	137	-10	77		
大学小計			1,104	1,188	1,280	84	92	
かえつ有明	高等学校	1年	175	179	201	4	22	
		2年	218	171	175	-47	4	
		3年	209	217	168	8	-49	
	小計		602	567	544	-35	-23	
	中学校	1年	163	196	214	33	18	
		2年	198	165	198	-33	33	
		3年	164	201	160	37	-41	
小計		525	562	572	37	10		
高中小計			1,127	1,129	1,116	2	-13	
総合計			2,231	2,317	2,396	86	79	

8. 設置校別の教職員数

専任教職員

令和2年5月1日現在

		平成30年度 (A)	令和元年度 (B)	令和2年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	職員	13	11	13	-2	2
	法人計	13	11	13	-2	2
高校	教員	38	36	37	-2	1
	職員	5	6	5	1	-1
	高校所属計	43	42	42	-1	0
中学校	教員	28	29	31	1	2
	職員	4	5	6	1	1
	中学所属計	32	34	37	2	3
中・高計	教員	66	65	68	-1	3
	職員	9	11	11	2	0
	中・高計	75	76	79	1	3
大学	教員	45	43	43	-2	0
	職員	31	34	33	3	-1
	大学所属計	76	77	76	1	-1
合計		164	164	168	0	4

非常勤講師

	平成30年度 (A)	令和元年度 (B)	令和2年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高	30	33	32	3	-1
大学	54	55	56	1	1
計	84	88	88	-4	0

総合計

	平成30年度 (A)	令和元年度 (B)	令和2年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計	248	252	256	4	4

第2 事業の概要

1. 中期経営計画

別 添 参 照

2. 学園全体・法人部門

2. 1 はじめに

令和元年（2019年）度は、植村裕之新理事長が4月に就任して一年目の年であった。同年度の事業計画では、(1)新理事長のもとでの新たな経営体制の確立、(2)第一次中期経営計画書（2018年度～2022年度）の着実な履行、(3)ガバナンス・コンプライアンス強化への取組、(4)働き方改革への取組の4つの重点計画を掲げた。

この一年を総括すると、これらの重点計画に対して、またその他懸案となっていた諸課題や新たに勃発した新型コロナウイルス感染症に対して、数々の施策をスピーディー且つ着実に実行した一年であった。財務面においては、3年連続で経常収支差額の黒字を確保し、黒字基調を定着化させた。

2. 2 重点項目の達成状況

(1) 新理事長のもとでの新たな経営体制の確立

平成31年3月31日付で水谷惟恭前理事長が任期満了で退任し、同年4月1日に植村裕之理事長体制が発足した。就任日初日には、「小粒だがキラリと光り、信頼される嘉悦」となるため、教育基盤と経営基盤を強化する理事長メッセージが全教職員に発信された。そのための柱は、前年度に策定した第一次中期経営計画書（2018年度～2022年度）の具体的施策を整々と実行していくことであり、新たな経営体制への移行はスムーズに行われた。

(2) 第一次中期経営計画書（2018年度～2022年度）の着実な履行

特に注力した第一次中期経営計画書について、2019年度に実現した法人部門の施策は以下のとおりである。

- ① 経常収支黒字の確保 → 予算を上回る経常収支差額を確保する見通し
- ② キャンパス整備 → 大学の図書館・大教室の改修、中高ウォシュレット化をはじめとする諸整備を実施
- ③ 地震などの災害対策 → 花小金井キャンパスに安否確認システムを導入
- ④ 出産・子育て・介護制度充実 → 制度を拡充する育児・介護休業規程改定を実施
- ⑤ 職員向け研修制度実施 → エンゲージメント研修の実施
- ⑥ 自己点検制度導入 → 制度導入、初回自己点検を実施
- ⑦ 学校運営・各種施策立案に教職員の声を尊重 → 1号評議員を互選で選出する寄附行為施行細則を制定
- ⑧ ハラスメント対策 → ハラスメント防止対策規程を制定
- ⑨ 法人事務局体制の強化 → 財務部、総務部の人員体制を強化
- ⑩ 中高定員内訳変更申請 → 収容定員変更認可を取得
- ⑪ 寄付事業の実行 → 中高寄付金受入システムを導入
- ⑫ モニタリング委員会発足 → 年度中に発足させ、定期的に開催中

第一次中期経営計画については、令和2年度で3年目を迎え、前年度実施済の施策に対する継続的な取組や着手済の施策について、モニタリング委員会、将来構想委員会とも連携し、着実に具現化していく。

(3) ガバナンス・コンプライアンス強化への取組

3年前から実施している理事会アンケートに加え、理事会が適正に機能しているか、自らが役割を果たしているかについて、理事・監事一人ひとりが振り返る機会として、前述のとおり令和元年度に役員
の自己点検制度の導入を決議した。

また、公益通報制度の適切な運用を重視し、必要な事案には一定の経営リソースを投入して正面から
問題に取り組んだ一年となった。

一方、学園全体として規程等のルールにもとづく業務運営が十分ではない点が散見されるため、次年度
に本課題が持ち越された。

(4) 働き方改革への取組

令和2年度に開始される同一労働同一賃金制度導入の法令への対応のため、本学における各種雇用形
態の教職員の業務内容の分析を実施した。これをもとに、法令を遵守した有期雇用者報酬体系を導入
し、次年度から実施されることになった。

働き方改革のもう一方の側面である業務の効率化や適正な勤務時間の実現については、次年度も継続
的に取り組む計画である。

(5) 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症問題が教育現場のみならず、国内経済、世界経済にも混乱を及ぼすなど大
きな社会問題となっており、今後の学生・生徒の入学、進学、就職にも影響が及ぶ懸念が生じている。
本学は、理事長を本部長とする新型コロナウイルス感染症対策本部を2月に設置し、さらに中高、大学
も対策本部を設置のうえ、タイムリーな対策の決定や指示、連絡を継続して実施している。

3. 大学・大学院部門

3. 1 はじめに

令和元年度は、学部再編に伴う経営経済学部のカリキュラム改正により、新たなポリシーに基づいた教育のスタートを切る1年となった。また、本学園の第一次中期経営計画に示された施策を実行する最初の年であった。

第一次中期経営計画の具体的施策のうち、特に新入学生の定員充足率の改善については平成30年度に続き超過達成することができ（117%）、大学全体の収容定員充足率も改善され100%を超える水準となった（105%）。

また、令和3年度の認証評価受審に向けて、日本高等教育評価機構の新基準に沿って、自己点検・評価を実施した。この結果、教学マネジメント・アセスメントポリシーについて体制・運営面での課題が明確になり、教育研究協議会等での有益な議論を重ね一定のレベルまで引き上げることができた。

なお、年度末にむけ新型コロナウイルスの感染が拡大していく中、学生・教職員の安全・安心を第一に考え、学生にとり最良と考えられる対策を講じていく目的で、学長を本部長とする大学対策本部を立ち上げた。学位記授与式の中止等、苦渋に満ちた対応も取らざるをえなかったが、次年度に向け対策本部機能を強化し、適切かつ迅速な対応策を検討・実行していく所存である。

3. 2 重点項目の達成状況

3. 2. 1 組織改正と職員力の向上

(1) 組織改正

- ① 大学事務局を大学事務部に改め、大学事務局長、事務長に代え大学事務部長を新設
- ② 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とし、同センターの下に就職支援室を設置。包括的な学生支援機能の強化を図った。
- ③ データインフラの構築を展望し、データインフラ構築プロジェクトを新設
- ④ 大学入試の公正性確保の観点より、大学入試委員会を学長直轄組織から、教育研究協議会傘下の組織に変更
- ⑤ 学生サービスの向上の観点より、食堂改革委員会を新設（今年度限定）。食堂さくら・はるか共に抜本的な改革を図り、特に「はるか」についてはファミリーマートの誘致に成功した。

(2) 職員力の向上

- ① 8月にSD（テーマ：大学認証評価について）を実施し、令和3年度の受審に向け新基準の周知・徹底を図り、職員全員の認識を高めた。
- ② 9月に職員全員を対象に面談を実施し、各職員が持つ希望・問題意識等の共有化を図った。今後の組織活性化につなげていく。

3. 2. 2 業務運営・管理体制の強化

- ① 大学入試委員会で入学者選抜の公正性確保に関する現状の入試方法の抜本的な見直しを行い、問題点を洗い出した上で今後の対応策を策定した。
- ② 各セクションともに日々多くの業務に従事しており、その効率化・厳正化に努めているが、業務のスケジュール管理等につき一部課題が残った。

3. 2. 3 学部再編への対応

令和元年度は、経営経済学部のカリキュラム改正が行われる学部再編のスタート年度であった。経営経済学部の新カリキュラム実施、ビジネス創造学部の教育及び学生指導の継続、学部再編に伴う経営経済学部の1学部制及び新カリキュラムの実施初年度として、旧カリキュラムとも連携をはかりながら開講すると同時に翌年度以降の開講準備も併せて行った。

なお、ビジネス創造学部においては学生募集停止としたが、在学生に対し、提供する教育及び指導等が低下することがないようにこれまでと同様の体制を継続し、在学生全員の進路が確定するまで責任を持って現状の教育及び指導体制を維持することに留意した。

大学院においては、「総合的な企業大学院」として引き続き、設置科目の見直し等を継続した。

3. 2. 4 学生支援体制の充実

(1) 退学者・除籍者対策について

近年の多様な学生が入学してきている現状を鑑み、関係部署との連携を密にしながら学生支援の強化を図った。早い時期での出席管理のチェックをすることで、中退者の減少に繋がった経緯があり、今年度も継続して早めのチェックを心がけた。一方で、ケース会議などでアドバイザと情報共有を図りながら退学率減少につなげた。全体的に、初年次中退率は、減少傾向が窺えた。

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た。また、除籍者のほとんどが、学費未納によるものであることから、大学事務部と学生支援センターが協力して対応した。分納・延納届の提出励行や本人及び保証人への連絡を密にして、学費納入につなげた。

(2) 各種奨学金

① 「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。実績 15名

基準：給与所得者所得額：300万未満、給与所得者以外の所得額：150万円未満

GPA：1.00以上

減免額：年間授業料の15%～30%（予算内なので、28年度からは全員30%減免）

② 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。原資は、後援会からの寄付による。実績 3名

③ 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。

④ 学修奨励費奨学金の対象者：6名（2～4年各学年・各学部1名）

⑤ 私費留学生授業料減免制度

この制度は、平成23年度から施行していて、在学する私費外国人留学生で経済的理由により修学困難な者に対し、授業料を減免することで勉学を奨励援助することを目的につくられた。日本語科目の単位取得や授業への出席率、日本語能力試験などの資格が条件となっている。

減免額は、資格等により授業料の20%か30%となる。実績 176名

(3) 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、開始以来 11 年目を迎えた。ここ数年 70 名前後で推移していたが、今年度は 86 名と大きく伸びた。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。

(4) 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。

来室者 418 名

カウンセリング室では、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ること（「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。受動的な運営から、能動的運営に変換することで、カウンセリングルーム来訪者（のべ数）は、大幅に増えた。

令和元年度は、来室総数 1,167 人でそのうち延べ 834 人の方の相談があった。うち、295 回は、教職員と学生の対応等について検討する、コンサルテーションであった。

カウンセリングルーム相談件数(内訳)

(相談内容) 対人関係-17 精神疾患-101 心理・性格-172 発達障がい-152
修学上の問題-25 進路・就職-20 UPI・QU-32 身体障がい-16

(5) 留学生対応

経年とともに、留学生の割合が増加している。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るので、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。

3. 2. 5 国際交流及び地域連携の推進強化

(1) 国際交流分野

本学の国際化対応、在学生の国際交流・留学生の地域交流の活性化に取り組んだ。

① アウトバウンド（学生の海外での学び）活性化への取り組み

夏季のフィリピンおよび春季のイギリスへの短期海外研修は例年通り実施できた。しかしながら、中国およびアメリカへの長期留学、そして初募集となったアメリカへの短期海外研修については募集人員に満たず、実施できなかった。2月の中国短期海外研修については、新型コロナウイルスの影響から中止を決定した。

② インバウンド（海外協定・提携校からの訪問学生との交流）活性化への取り組み

例年通り協定校武漢大学からの交換教授および交換留学生を受け入れた。5月には南ミシシッピ大学（USM）からの訪問団を受け入れ、教員・学生による交流活動を行った。

③ 国際性豊かな学生を育てる教育を実践し、日本人学生と留学生の交流を活発化させるため

「箱根交流合宿」を9月に実施した。合宿中のワークショップをはじめとして、当初目的は十分に達成できたと評価している。

(2) 地域連携分野

本学が築いてきた、地域連携に熱心な大学としての評価をさらに高めるべく取り組んだ。

① 小平市と嘉悦大学の包括連携協定を締結

② 大学連携協議会・商工会・その他地元関係組織との連携を強化

大学連携協議会連絡会参加、市内大学生による「まちで楽しむ」プロモーション事業、小平市選挙管理委員会との18歳選挙権啓発事業、NPO ボランティアセミナーなどの連携を実施した。

③ 西武信用金庫からの産業応援資金に採択

学生の地域振興活動に対する助成財源を獲得し、学内公募により5件の地域イベントの自主的な開催を通じた学生の成長を応援することができた。

3. 2. 6 研究活動等の支援

(1) 研究支援

令和元年度は、平成29・30年度に行った見直しをもとに、積極的な外部競争資金の獲得を目指した。結果として、科学研究費については過去最高の20件の応募があり、令和2年4月1日現在で3件（4月1日時点での未発表分は除く）の採択があった。

また、若手研究者育成システムの構築（国際化、学際化及びサバティカル制度など）の制度化に着手した他、査読付学術誌への掲載論文数の増加に向けた仕組みづくりの検討を行った。

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) 論集編集

令和元年度（2019年度）の嘉悦大学研究論集（以下、「本学論集」とする）については、10月に第62巻第1号（研究論文1本、レビュー論文1本、研究ノート1本、判例研究1本を掲載）を、3月に第62巻第2号（研究論文4本、判例研究1本を掲載）をそれぞれ刊行した。

3. 2. 7 就職支援の充実

(1) 支援内容

「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キャリア支援を行った。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、ゼミ担当・キャリア科目担当教員と就職支援室との横の連携を通じて主に以下①～③を行った。

① 授業支援

初年次からのキャリア形成支援として、1年生のキャリア基礎設計論の「企業見学ツアー」は、受入れ企業を開拓、前向きなキャリアデザインとなる機会の創出に関わった。「インターシップ」科目では、受入れ企業の紹介、エントリー方法、事後フォロー等の支援を行い、今後の就活準備につながるよう努めた。

② FD・IR 推進室主催の就職ケース会議の活動

学生の就職活動状況を担当教員と就職支援室で情報共有し、データに基づいた支援を行うことを目的に「進路調査スプレッドシート」を作成。定期的に教員に学生の活動状況入力を依頼、最新の状況を可視化し、新たな支援策を講じることができた。

③ その他の支援等

a) キャリア Day

主に2・3年生を対象として、学年毎に合わせたキャリア支援を目的とし、学生自身が自らの将来について考えるイベント「キャリア Day」を実施した。主に就職活動ガイダンス、後援会、各種セミナー、企業・業界研究フェア(企業 39 社)を実施。368名の学生が参加、2・3年の63%が出席した。事後アンケートでは、2年75.3%、3年84.6%がこのイベントが準備に役に立ったと回答した。



b) 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と業界・企業研究を深める機会として、「学内合同企業説明会」を春学期4回、秋学期5回実施。

この「学内合同企業説明会」を機に、参加企業の選考から4名の内定に繋がった。

c) 個別カウンセリング

週3日間(火・木・金)で専門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。令和元年度カウンセリング数は延べ512件(昨年345件)。カウンセラー不在時は就職支援室職員がキャリア相談、履歴書添削等支援している。

(2) 就職率について

経団連の採用選考に関する指針の変更により、企業側は早期に採用母集団の形成を図り、採用選考の前倒しする企業が増加した。

そのような状況の中、大学全体の就職率は前年度より7.5ポイント減の87.6%、実就職率2.5ポイント減の75.5%となったが、女子学生については堅調に推移している。学生の勤労観・職業観の醸成と社会人基礎力の育成に注力していく必要があると考える。大学として引き続き就職率95%、実就職率80%を目標値とし、低学年からのキャリア形成支援の体制整備、多様な進路選択への対応に努める。

<就職率・実就職率>

		就職率 (就職決定者数/就職希望者数)			実就職率 (就職決定者数/卒業者数 から進学者を除いた数)
		計	男	女	
経営経済学部	令和元年度	87.1%	82.4%	100%	76.4%
	平成30年度	93.9%	93.4%	94.7%	75.4%
	平成29年度	88.8%	88%	90%	68.3%
ビジネス創造学部	令和元年度	88.6%	89.7%	86.7%	73.6%
	平成30年度	98%	97.5%	100%	84.5%
	平成29年度	95.6%	92.5%	100%	84.4%
大学全体	令和元年度	87.6%	84.5%	95%	75.5%
	平成30年度	95.1%	94.8%	95.1%	78.0%
	平成29年度	91.4%	89.7%	94.8%	74.1%

3. 2. 8 学生確保に向けた取組強化

(1) 令和元年度の特徴

大学入学者選抜改革の前年の年でもあり、変化の不安から受験生の「安全志向」が強く働いたことや定員厳格化の影響も加わったことにより、出願者増（前年比 109%）に結び付き、入学定員を確保することができた。

(2) 具体的な取り組み内容

① 入試制度の見直し及び奨学金制度の拡充

文部科学省の方針に沿った入試制度変更への準備、入学者選抜の公平性確保の徹底に努めた。

a) 入試制度の変更

A0 入試実施回数を削減。入試制度改革を意識した「大学入試センター試験利用入試「特別選抜入試」と「キャリア総合選抜入試」を新たに設置した。

b) 「入学者選抜の公平性」確保の取組

大学の入学者選抜の公平性を確保するための共通基本ルールを具体的に示した「大学入学者選抜の公平性確保等に向けた方策について（最終報告）」に基づき、本学入試の現状、問題点、対応策を検討した。本年度、次年度に改善できる事項を分類し、運用ルール等の改善を行い、入試を実施した。

② 推薦系入学者志願者募集増活動

直接、受験生と接触できる校内・会場ガイダンスへの参加を増やし教職員一丸となった募集活動を行った結果、初回接触者数増（前年比 106.6%）、指定校制推薦入学者増（前年比 127.8%）へと結び付いた。

以下、入試区分別の入学者数の変化である。一般入試・センター利用入試による入学者の大幅増加により、後半入試での入学者割合が全体の 55.9%と大幅に上昇した。

a) 外国人留学生入試・A0入試による入学者の大幅低下

A0入試と外国人留学生入試による入学者の割合が約40%から約20%に低下した。特に、外国人留学生に関しては、約20%から約5%へと大幅に低下した。

- ・ A0入試による入学者比率は前年度比4.9%低下し、入学者の17%程度となった。
- ・ 外国人留学生関係の入試の選考基準、特に日本語能力の基準を引き上げた結果、入学者に占める外国人留学生の比率は前年度比15.7%低下し、入学者の5%程度となった。

	令和元年度		令和2年度		差	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率
A0入試	77名	22.0%	58名	17.1%	19名減	4.9%低下
外国人留学生	72名	20.6%	18名	5.3%	54名減	15.7%低下
A0+外国人計	149名	42.6%	76名	22.4%	73名減	20.2%低下

b) 一般入試・センター利用入試による入学者の大幅増加

一般入試・センター利用入試による入学者の割合が40%から55%へと大幅に上昇した。

	令和元年度		令和2年度		差	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率
一般入試	86名	24.6%	131名	38.5%	45名増	13.9%上昇
センター利用	55名	15.8%	59名	17.4%	4名増	1.6%上昇
一般+センター計	141名	40.4%	190名	55.9%	49名増	15.5%上昇

c) 指定校推薦による入学者の増加

指定校推薦による入学者数が増加したことは安定した入学者確保を考えると好材料である。

	令和元年度		令和2年度		差	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率
指定校推薦	54名	15.5%	69名	20.3%	15名増	4.8%上昇

※令和元年度入学者数 349名 (上記合計 344名+運動部特別推薦入試ほか5名)

※令和2年度入学者数 340名 (上記合計 335名+運動部特別推薦入試ほか5名)

3. 2. 9 施設設備 (IT 環境等) の拡充と図書館の学修支援機能強化

(1) 中期情報基盤整備方針に基づく整備事業について

令和元年度は計画どおり、①経年劣化した印刷機のリプレイス、②KALC 教室及びC棟3階教室のAV設備改修、③証明書発行機のリプレイスを実施した。事業実施にあたり、授業運営や学生サービスに極力支障が生じないことに加え、予算を意識した運営を行っている。③については、料金回収ユニットを追加し、導入後の管理面の利便性向上にも繋げた。また、②についても教育研究協議会からの黒板・ホワイトボードの改修要望を受けて追加工事が発生したが、こちらも適正に機器や取引業者を選定し、予算内で執行することができた。

(2) 図書館の学修支援機能強化について

令和元年度は、夏期休暇時に実施された図書館耐震工事やコロナウイルス感染症拡大防止対策により、臨時閉館の多い一年となった。そのような中でも、可能な限り学部生・院生の研究支援を積極的に行った。図書館のラーニングコモンズでは、基礎ゼミナール内での利用講習会や公開講座だけでなく、データベース eol 講習会や特別簿記講座も開かれるなど、学修支援として多様な利用がなされた。図書のリクエスト金額・リクエスト者数は、平成 30 年度（2018 年度）に引き続き、ともに増加した。教員のリクエスト者数は微増に留まったが、全体のリクエスト者数は平成 30 年度（2018 年度）よりも 17 名多い 68 名となった。

3. 2. 10 「働ける大学」の推進強化

例年通り、「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、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、毎年実績を更新する申請となっている。

■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	令和元年度
人 数	15 名	19 名	25 名	35 名
申請額	2,087 千円	2,603 千円	4,500 千円	5,550 千円

- ① 年 2 回実施される「学生 FD サミット」は新型コロナウイルス感染症の影響で夏季のみの開催となった。例年、主たる参加者は学生と教員であったが、今回職員による参加があり、現地では職員間でサミットの必要性を共有することが出来た。
- ② 「嘉悦大学学生ブログ」は主に HRC の取り組みや、学生生活の様子を学外に向けて発信する場であるが、昨年と比較し、学生側からの提案も増え主体性の向上が見られた。
- ③ HRC 全体会の発信力強化とメンバーの拡大を目指し、HRC の取り組みに興味を持っている学生も参加の対象としたこと。目的や役割を理解する学生が増える事となり質の向上につながった。
- ④ SA 全体会を定期的で開催した。SA ワーキングメンバーが全体会の運営を担い、「理想の SA 像」などをテーマにグループワークを通して情報を共有し、グループ毎に発表し合うことで来年度の活動に活かす事が出来た。
- ⑤ 今年度の確定申告講座は、FP 技能士の資格を持つ学生が講師となった。併せて、税や年金の仕組みについて説明し、その後先輩学生のサポートのもと、作成方法のレクチャーを受けた。完成した書類は、学生自らが税務署に提出した事で、実践型のキャリア教育の場となった。



〈学生 FD サミット 2019 夏参加〉



〈確定申告講座〉



〈HRC 全大会〉

3. 2. 1 1 内部質保証

令和元年度は3ポリシーを適切に運用するためのポリシーとしてアセスメントポリシーを策定するとともに、アセスメントポリシーを含めた4つのポリシーの実質化を行い内部質保証のための施策を行った。

① アセスメントポリシーの策定

2019年9月にアセスメントポリシーを策定した。アセスメントポリシーを策定したことで、これまでの3ポリシーが適切に運用され、適宜改善施策ができるための基盤を設定した。

② アセスメントポリシーをもとにした内部質保証のための施策実施

3ポリシーが適切に運用できているのかを確認するために複数回のケース会議、ワークショップを行った。中退率、就職率を改善するために2019年5月、7月、9月、12月の教授会後に教職員、学生支援センター、キャリアセンターと共に会議を行い、施策を決定し、実施した。さらに、DP、CPが適切にカリキュラムの中で運用できているのかを確認し、改善するために、2020年2月にFD・IRワークショップを行い、カリキュラムツリー、科目ナンバリングをもとにしたしながら、2つのポリシー（DP、CP）が各科目、カリキュラムの中でしっかり適応されているのかを確認した。

4. 中学・高等学校部門

4. 1 はじめに

主体的で深い学びへの転換、学習指導要領の大幅改訂、さらには大学入試の大幅な変革が間近に迫ってきているなど、中等教育は変革期にある。これらへ適切に対応し、教育の質を上げ、生徒一人ひとりが持つ個性が伸長され、結果的に進路実績が高まり、社会的評価の更なる向上が実現してこそ、本学園の第一次中期経営計画に示すビジョン「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」の実現に沿うものである。

上記の目標達成に向け、平成 31 年度（2019 年度）の取り組みの重点項目として掲げたものは以下のようである。

- (1) モデル・コア・カリキュラム（MCC）の拡充・改善
- (2) 2020 年度からの学習指導要領の改訂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) 質の高い生徒確保
- (6) 教育施設・設備の充実
- (7) 入学定員の見直し

以下にそれぞれの実施状況について示す。

4. 2 各重点項目の達成状況

4. 2. 1 モデル・コア・カリキュラム（MCC）の拡充・改善

令和元年度（2019 年度）の重点目標である、“毎週の教科会議での MCC に関する議論”は 2020 年度から始まる高校 1 年のオーセンティッククラス・トラディショナルクラスの MCC の作成を契機に、各教科会で活発に行われた。“1～2 ヶ月に一度の教科横断型授業研究会”は 2019 年度から時間割内に設定された教科主任会議で、各教科でのコアカリキュラム作成上の課題、モデルの共有が図られた。教科・教科主任会議では、常にかえつの教育理念・3 つの観点を意識することで、今までの「教員が教える」「生徒が習う」から、「教員が生徒の可能性を引き出す」「生徒が主体的に学ぶ」への転換が図られ、教科が作成する MCC に、それらが反映された。今後、未来予想がしにくい VUCA と呼ばれるこの時代でも通じ得る『知識』と『思考』を統合させるカリキュラムへと進化させること、思考や行動の変容のプロセスを観る評価や自身と他者の価値観理解による協働性をはかるためのかえつオリジナル評価を開発することなどにつなげていく。

4. 2. 2 2020 年度からの学習指導要領の改訂や大学入試改革への対応

令和元年度（2019 年度）の重点目標である、“2020 年度を見据え、本校における教育体系全体を完成させ、学内全体へと広げること”については、2021 年度からの中学校全面一斉学習指導要領改定、2022 年度からの高等学校年次進行での学習指導要領改定を見据え、2020 年度の高校 1 年生からカリキュラム改正を行った。また、学習指導要領にある主体的、対話的で深い学びを勧めるため、高等学校からのクラス編成を、自ら多様な学びを切り拓き、予測不可能な社会に勇気を持って立ち向かい、新たな社会の創造に参画する強い意志のある新クラス、中学 3 年間の AL

型クラスがそのまま継続し、主体的・対話的・深い学びを中心とした探究型のオーセンティッククラス、学びを通して強く社会に貢献したいという志のあるトラディショナルクラスとした。

英語のシラバス再考については、英語民間試験導入の年度途中での見直しを図られはしたが、本校での方向性は正しいと判断している。論理的な思考を強化するためのカリキュラムの時間的な増加は、サイエンス科・プロジェクト科でのトレーニングと相まって、自己表現のためのスキルを向上させた。また CEFR（ヨーロッパ言語共通参照枠）の B2 レベルを目指すトータルでの語学力を向上させるクラス新設については、特に考えをまとめて英語でスピーチすることに対する習慣化がなされてきた。英語民間試験において、特にスピーキング力での得点力を向上させるためにも効果的であった。

今年度発足した進路部においては、全学年に向けて進路通信を発行し、進路決定や大学入試に向けて意識すべき点を定期的に保護者と生徒に周知した。

大学入試に関してはセンター入試最後の年であるため全国的に安全志向であり、A0 入試や推薦入試の倍率が高まることをうけて、高3 は従来 2 学期からだった生徒向けの面接対策指導を 1 学期から実施した。また教員に対しても講師を招いて小論文講座を実施することで、より深い視点から指導できるようになった。

今年度はすでに入試において 4 技能型が多くとりいれられつつあったが、英語科および中学時からの学年の意識づけがあり、多くの生徒が高3 の 1 学期までに 2 級以上の取得をしていたことで有効活用ができた。

進路実績としては現役卒業生 220 人中、東大・一橋をはじめ国公立四大に 19 名（海外大 5 名）、私立四大に 170 名（海外大 2 名）、短大に 2 名、専門学校に 4 名進学し、就職 0 名、進路準備 25 名であった。クラス数が 8 クラスと多いこともあるが、早慶のべ 35 名、ICU 上智 MARCH のべ 116 名という歴代でも優秀な結果であった。センター試験受験者は 139 名。国際生および 1 年間の留学に行った生徒が多かったため、海外大学進学者も増加した。今後増加する可能性のある海外大学進学に関する情報も国際部とともに共有していく必要がある。

生徒の希望する進路を保証することは、来年度以降の中学入試における質の高い生徒の確保にも繋がると考えている。

4. 2. 3 新クラスの改革とその成果の有効活用

令和元年度（2019 年度）の重点目標である、“新クラスの「プロジェクト科」で培った知識・スキルを高校の「総合的な探究の時間」へ実際に適用されるようにすることおよび、担当教員のための研修の開催”では、2020 年度から始まる高等学校のオーセンティッククラスプロジェクト委員会を発足し、サイエンス科・プロジェクト科の経験を活かして、3 年間、1 年間の PJ 計画を立て、「総合的な探究の時間」に関わる教員に対しての研修が行われた。

また、サイエンス科・プロジェクト科では、毎週サイエンス科主任または外部講師による研修が行われた。それに伴い、これにかかわる多くの教員が多様な学びを得るために外部での研修、研究会等に自ら参加するようになり、それぞれが得た知見を応用し、学内において他教員との勉強会や生徒との学びの場へと展開させた。その結果、校内で教員による教員向けの様々な「学び」の研修が数多く開催された。

今年度の高校 3 年 A 組は 31 人中 22 人が帰国生・A0・海外入試で 9 人が一般入試を利用し、指定校推薦を利用した生徒はいなかった。1 学期や 2 学期直前に海外から編入する生徒もおり入試形態も多種で

ある。担任や教科担当者、学年が協力しながら進路指導を行い、コースを超えて集団面接等の練習等を行ったことは有効であった。

4. 2. 4 業務運営の改善および効率化

① 教員の日常業務の改善

教職員の業務改善は、本学園の「中期経営計画」の骨子の1つになっており、重要な課題であることは論を俟たない。しかし、今年度の業務改善委員会（以下「委員会」という。）は昨年度に引き続き、委員会メンバー各々の業務多忙等の理由から十分に機能していなかったため、年度途中ではあったが、校務会議メンバーがそのまま委員会メンバーとなり、業務を継承することとなった。この体制にすることで、委員会での決定事項を一旦校務会議に諮った上で最終的に実施する、というプロセスを省略できることとなり、いくばくかのスピード化が図れるというメリットも考えられる（最終的な実施に際しては全教員の意見を可能な限り尊重するという姿勢は踏襲）。

昨年度に改善が見られた以下の事項については、今年度も引き続き改善状態は維持されていた。

- ・学校閉鎖期間を設ける。
- ・年間学習指導計画表を廃止する。
- ・入試回数を減らす。
- ・業務の優先順位を「教科指導→学級・学年経営→部活動」とする。
- ・第3学期の進路学習面談は学年の裁量で適宜実施する。

次に、中期経営計画の「業務改善」の中では特に力を入れて取り組むべきものの1つであり、同時に事業計画書にも記載した通り、今年度において改善を心がける案件として、「学校行事の精選と内容の見直し」があったが、これについては昨年度において改善に至らなかった原因が、今年度も引き続いて根強く存在していたため、長期にわたり継続的に考えなければならない案件であることを再認識にするに留まった。

また同様に中期経営計画の「業務改善」の中では特に力を入れて取り組むべきもので、かつ今年度の重点目標とした、「大半の教員が午後7時には退校し、遅くとも午後8時には強制的退校措置が無くとも自主的に退勤すること」については、完全な定着こそ実現できなかったが、少なくとも意識の高まりは芽生え始めてきたようにも思えた。

最後に、今年度の業務改善において特筆すべきことは、中期経営計画にある「人事制度」～「働き方改革」につながる人事制度～に直結し、なおかつ以前からの懸案事項であった部活顧問の負担軽減が一部実現したことである。すなわち、サッカー部が法人の承認を得た上でクラブ化することとなった。このことによって生じるデメリットも皆無ではないが、これは非常に画期的な出来事であり、これに伴う顧問教員の業務負担の軽減が十分見込まれる。このことから、来年度は顧問の人数を1名減じる予定である。

その他の部についても、可能な範囲での業務負担軽減を目指す。スポーツ庁が令和元年3月に示したガイドラインに合わせ、今年度末に理事長より部活動の在り方について一つの提言がなされた。これから学内合意および保護者の合意を得ての実施となるが、来年度の業務改善における最重要課題として位置付け、実現に向けて取り組みたい。

また、年度計画には予定されていなかったものとして教員に対する業務改善に関して実施したアンケート調査がある。具体的な業務改善策としての可能性のある25の具体案に関するアンケート調査で

ある。その結果、過半数の教員が実行可能と判断したものが十数項目浮かび上がっている。新型コロナウイルス感染症による休校などの影響で年度内の議論が滞り、令和 2 年度に繰り延べになったが、次年度中の実現に向けて努力を継続する予定である。

② 中高事務室の機能の充実

中校事務室の業務の多忙さも改善が必須といえる状況にある。業務の中で ICT 化が可能なものは順次転換を図るなどの対応が必要である。テレワークが広く普及されつつある中で、事務作業の多くがそれに対応出来ていない現実も無視し得ない。新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの必要性が強く認識された時点で、稟議書等への押印処理の見直しが行われた。この例を一つの契機として事務書類の電子化への転換を大幅に進める必要が痛感されたが、現状はそれに対応出来ていない。時間と経費がかかる課題ではあるが、今後の重要課題として取り組む必要がある。令和元年度の取り組みとしての具体的な成果は無い。

4. 2. 5 質の高い生徒確保

令和元年度（2019 年度）の重点目標として、

- ア. ホームページのリニューアル
- イ. 学校案内のコンセプトの変更
- ウ. 学校説明会・外部相談会における個別相談の対応力の向上
- エ. 大手塾の各教室・塾関係者へのコンタクト

を掲げたが、着実に推進することができ、中学入試と国際生入試（中学）において大幅な志願者数増加といった成果を上げることができた。

「ア. ホームページのリニューアル」と「イ. 学校案内のコンセプトの変更」については教育の三本柱『ディープラーニング・グローバル・ダイバーシティ』を前面に打ち出し、その最新の教育内容を反映させ、文字情報を精選し、写真や図表を大きく使うことで、簡潔かつ明確に本校の特長を伝えることができた。その効果として、学校説明会や外部相談会での受験生とその保護者からの質問がより具体的になり、学校としてのおおまかなイメージやコンセプトをまったく知らずに個別相談に来るケースが減少した。また、応対する教員にとっても個別相談に活用しやすいカタログ風の学校案内となっており、「ウ. 学校説明会・外部相談会における個別相談の対応力の向上」にもつながるという好循環を生み出した。「エ. 大手塾の各教室・塾関係者へのコンタクト」については、大手中学受験塾日能研との関係強化を図り、日能研教室での学校説明会、『ニュースレター』の配信、日能研スタッフを招いての学校見学会などの施策を進め、中学入試志願者数の大幅増加を成し遂げ、在籍塾ランキングでも日能研が数年ぶりに 1 位となった。さらに、中学入試で難関校合格者数を競い合っている SAPIX と早稲田アカデミーともさまざまな関係強化策を実行し、質の高い志願者を増やすことができた。

中学入試においては、志願者数が 1,633 名（前年度 1,210 名）と大幅に増加したことにより、前年度入試に比べ、合格最低点を 200 点満点換算で 5~8 点上げることができた。首都圏模試センター 2020 年 4 月版偏差値表では、「2 科 4 科入試」以外の本校オリジナル入試「思考力特待入試」

「アクティブラーニング思考力特待入試」「Honors/Advanced 入試」が、4～5 ポイント一気に上昇した。本校の「進化し続ける教育」と入試改革が評価されたとみることができる。国際生入試（中学）においても 668 名（前年度 563 名）の志願者を集め、帰国生（国際生）入試においては全国トップクラスの人気となっており、今回は英検準 2 級レベルでは Advanced 選考も合格が困難な入試になり（Honors 選考は英検準 1 級レベル）、年々入学者のレベルが上がっている。高校入試においては、35 名（前年度 46 名）の志願者数となったが、推薦入試と一般入試において、他校に先駆けてグループワーク入試を導入し、高校新クラスの先進的な学びに適應できる優秀な入学生を確保することができた。

4. 2. 6 教育施設・設備の充実

本学園全体の第一次中期経営計画においても教育環境の改善を図り、中高一貫教育校として教育の質のより一層の向上を図る必要性が指摘されている。その趣旨に沿い、施設や設備の充実をはかるため、

ア. ICT 教育の充実に向け、無線 LAN やプロジェクタの設置整備

イ. 教室の拡充の可能性・効果の検討とその具体的な推進計画の確定

を重点項目とした。

アについては、計画に従って普通教室に無線 LAN およびプロジェクタを設置する工事を行った。今期は第 1 期として中学 1 年～3 年、高校 1 年の教室への設置を行った。高校 2 年～3 年の教室は、第 2 期工事として令和 2 年度に実施予定である。また、ICT 教育の充実に備えて PC 教室のコンピュータのリプレイスも実施した。一方、イに関しては令和 2 年度以降に繰り延べとし、より優先度の高い施設および設備の整備を実施した。具体的には以下の通りである。

(1) 施設整備

区分	場所	項目
共通	体育館	体育館天井落下防止対策工事、照明更新工事
共通	グラウンド	北側グラウンド（テニスコート）更新工事

(2) 設備整備

区分	場所	項目
共通	教室棟・法人棟	PC 教室リプレイス
共通	教室棟	普通教室プロジェクタ設置工事（第 1 期）
共通	教室棟・法人棟	キャンパス内無線 LAN 整備
共通	教室棟・法人棟	中央監視盤更新工事（第 2 期）
共通	教室棟	監視カメラ更新工事
高校	教室棟	生徒用机・椅子の更新（中学生用）
共通	教室棟	生徒用トイレウォシュレット化工事
共通	—	防災設備の更新（災害用蓄電池、蓄電型 LED 照明等）

4. 2. 7 入学定員の見直し

かえつ有明中・高等学校の社会的評価は次第に高まりつつあり、規模的な拡充をはかる余地があると判断できることが最近の生徒募集状況から伺うことが出来る。そこで、

“中学の入学定員を160名から180名に、高校を80名から60名に変更する“
ことを重点項目として掲げた。それは本学園の第一次中期経営計画にも沿い、将来の更なる発展にも寄与できる施策でもある。その計画に沿い、東京都に対して定員変更の申請を進めた結果、申請通りに認可された。

「4.2.5 質の高い生徒確保」でも示したように、令和2年度入試における生徒募集においても定員の増分を上回る応募者増となり、定員変更はプラスに作用していると判断されよう。

第3. 財務の概要

1. 1 決算の概要

令和元年度は学生生徒等納付金と補助金が増えたことに加え、学園全体での経費節減を継続した結果、キャンパスの施設・設備の改修や情報基盤機器のメンテナンスに対応しながら、次年度繰越金は増加し事業活動収支も黒字を確保した。

1. 2 経営状況の分析、経営上の成果と課題、今後の方針

(1) 経営状況の分析

次年度の学生生徒の募集状況は順調で、学生生徒等納付金を主たる収入源とする本学園の収入面は堅調に推移しており、収支を意識した運営により黒字化が定着してきた。一方で中期経営計画に基づき改修・メンテナンスを中心とする施設・設備投資が進行し相応の支出を計上し始めている。また、働き方改革に対応した人件費の推移を踏まえ、継続的な経費節減を念頭に予算編成を行っている。

(2) 経営上の成果と課題、今後の方針

- ① 各設置校で積極的な学生生徒の募集活動を実践しており、定員充足率の向上に表れている。また全員参加で魅力ある学園作りに取り組んでおり、インフラ整備が進行やカリキュラムの見直しが進められている。
- ② 財務収支の改善と共に事業活動収支差額比率も向上し、短期的には安定性を維持しつつあるが、積立率に見られるように過去からの内部留保は不十分であり、今後の設備投資や人件費推移を補っていくため、収支のバランス運営がより強く求められる状態にある。
- ③ 令和元年度は遊休不動産の一部売却を実施しており、財務基盤の中長期的安定性の確保に向け、今後も資産の組換を検討していく。また、学生生徒等納付金比率の高い本学にとって学生生徒数の安定確保は極めて重要であり、効率的な募集活動の強化と、人的・物的インフラの向上により、学園の充実を図っていく。人件費比率は若干の低下傾向にあるものの依然高水準にあり、働き方改革に伴う人件費増加も想定されることから、就業規則の改定等、学園内での協議に連携する形で慎重に対応していく。

第3 財務の状況

資金収支計算書

収入の部			
科 目	平成29年度	平成30年度	令和元年度
学生生徒等納付金収入	2,013	2,122	2,208
授 業 料 収 入	1,178	1,252	1,306
入 学 金 収 入	165	175	184
そ の 他 収 入	670	695	718
手数料収入	45	48	61
入学検定料 収入	43	47	60
そ の 他 収 入	2	1	1
寄付金収入	32	34	32
補助金収入	556	515	623
国庫補助金 収入	68	42	110
地方公共団体補助金収入	460	447	452
東京都私学財団補助金収入	28	27	61
資産売却収入	0	1	45
付随事業・収益事業収入	23	36	20
受取利息・配当金収入	0	0	0
雑収入	101	85	34
借入金等収入	0	1	1
前受金収入	356	366	367
入学金 前受金 収入	151	154	175
その他の前受金 収入	205	212	192
その他の収入	224	38	98
資金収入調整勘定	△ 310	△ 431	△ 389
期末 未収入金	△ 17	△ 75	△ 23
前期末 前受金	△ 292	△ 356	△ 366
前年度繰越支払資金	1,141	1,335	1,577
収入の部 合計	4,181	4,149	4,677

支出の部

科 目	平成29年度	平成30年度	令和元年度
人件費支出	1,675	1,784	1,711
教育研究経費支出	471	481	510
管理経費支出	213	185	218
借入金等利息支出	16	14	12
借入金等返済支出	115	87	87
施設関係支出	86	40	181
設備関係支出	30	26	73
資産運用支出	200	0	0
その他の支出	160	83	156
資金支出調整勘定	△ 120	△ 129	△ 97
期末 未払金	△ 117	△ 125	△ 93
前期末 前払金	△ 3	△ 4	△ 4
翌年度繰越支払資金	1,335	1,577	1,828
支出の部 合計	4,181	4,149	4,677

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29年度	平成30年度	令和元年度	
学生生徒等納付金	2,013	2,122	2,208	
授 業 料	1,178	1,252	1,306	
入 学 金	165	175	184	
そ の 他	670	695	718	
手数料	45	48	61	
入学検定料	43	47	60	
そ の 他	2	1	1	
寄付金	32	34	32	
経常費等補助金	556	515	595	
国庫補助金	68	42	110	
地方公共団体補助金	460	447	452	
東京都私学財団補助金	28	27	33	
付随事業収入	23	36	20	
雑収入	16	85	34	
教育活動収入計	2,685	2,840	2,950	
人件費	1,697	1,792	1,728	
教育研究経費	696	704	723	
奨 学 費	127	132	141	
減価償却額	225	222	213	
そ の 他	344	349	369	
管理経費	254	226	269	
広 報 費	96	71	96	
減価償却額	41	41	51	
そ の 他	117	114	121	
徴収不能額等	0	0	0	
教育活動支出計	2,647	2,722	2,719	
教育活動収支差額	38	118	231	
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	1	0	0
支出	借入金等利息	16	14	12
	その他の教育活動外支出	0	0	0
	教育活動外支出計	16	14	12
	教育活動外収支差額	△ 15	△ 14	△ 12
経常収支差額	23	104	219	
収入	資産売却差額	0	0	0
	その他の特別収入	86	2	28
	特別収入計	86	2	28
支出	資産 処分 差額	4	4	95
	その他の特別支出	0	0	0
	特別支出計	4	4	95
特別収支差額	81	△ 2	△ 67	
基本金組入前当年度収支差額	104	102	152	
基本金組入額合計	△ 7	△ 9	△ 109	
当年度収支差額	97	93	43	
前年度繰越収支差額	△ 4,848	△ 4,733	△ 4,603	
基本金取崩額	17	37	13	
翌年度繰越収支差額	△ 4,733	△ 4,603	△ 4,547	
事業活動収入計	2,771	2,841	2,978	
事業活動支出計	2,667	2,739	2,826	

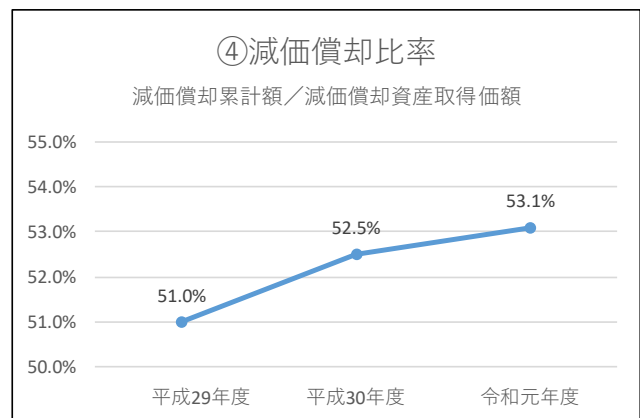
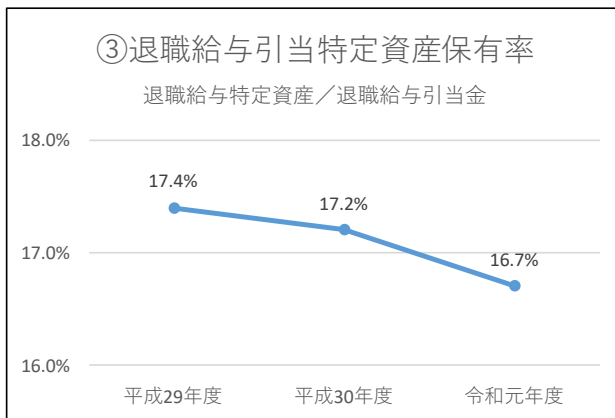
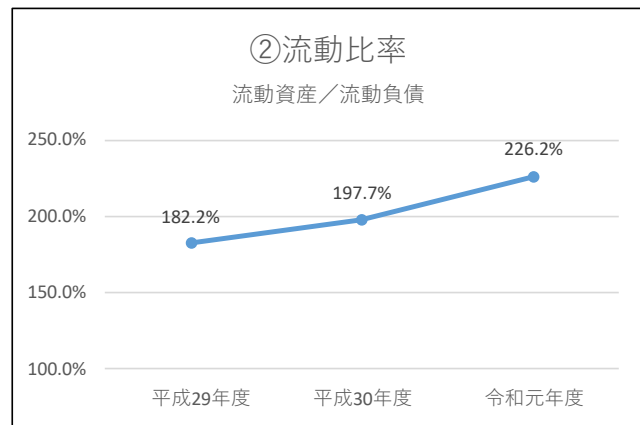
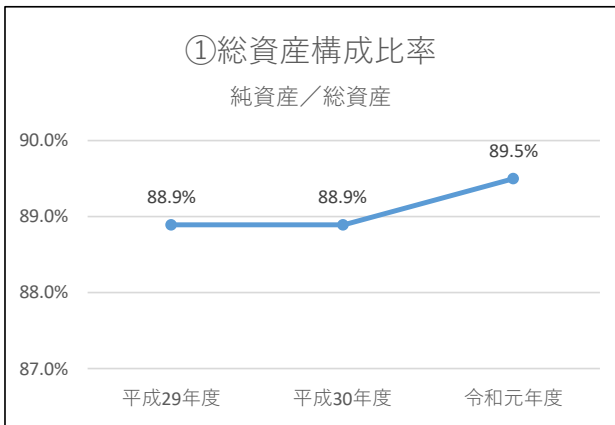
貸借対照表

(単位 百万円)

		平成29年度	平成30年度	令和元年度
資産 の 部	固定資産	16,510	16,311	16,161
	有形固定資産	14,723	14,558	14,439
	特定資産	364	364	364
	その他の固定資産	1,423	1,389	1,358
	流動資産	1,368	1,673	1,875
資産の部合計		17,878	17,984	18,036
負債 の 部	固定負債	1,237	1,145	1,063
	流動負債	751	846	829
	負債の部合計	1,988	1,991	1,892
純 資 産 の 部	基本金	20,624	20,595	20,691
	第1号 基本金	20,229	20,201	20,296
	第3号 基本金	164	164	164
	第4号 基本金	231	231	231
	繰越収支差額	△ 4,733	△ 4,603	△ 4,547
	翌年度繰越収支差額	△ 4,733	△ 4,603	△ 4,547
	純資産の部合計	15,890	15,993	16,144
負債及び純資産の部合計		17,878	17,984	18,036
(注記) 減価償却額の累計額 (除、図書)		6,529	6,690	6,828
減価償却資産取得価額 (除、図書)		22,593	22,544	22,523

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）

