

# 令和5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 3

## 第 3 財務の概要

1. 決算の概要 .....	2 7
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12名）	令和6年3月31日現在	
理事長	永久 寿夫	理事 縣 忠明	理事 石川 百代
理事	岡田 眞弓	理事 熊谷 祐子	理事 木幡 敬史
理事	佐野 和之	理事 下石川 早苗	理事 所 常明
理事	洞 敬	理事 宮本 潔	理事 森本 孝

■監事定数	2名（現在2名）	令和6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26名）	令和6年3月31日現在			
評議員	縣 忠明	評議員	安濃 純	評議員	飯野 幸江
評議員	井上 行忠	評議員	岩佐 淳一	評議員	岩渕 俊也
評議員	上原 聡	評議員	大栗 正宏	評議員	岡田 眞己
評議員	岡田 眞弓	評議員	北島 健太	評議員	小板橋 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	高野 秀之	評議員	田中 美昭	評議員	内藤 吉了
評議員	本間 由美	評議員	水谷 惟恭	評議員	宮本 潔
評議員	村田 光男	評議員	渡部 奈実		

\* 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4名の合計12名で構成。  
令和5年度は8回開催。

#### (2) 常任理事会

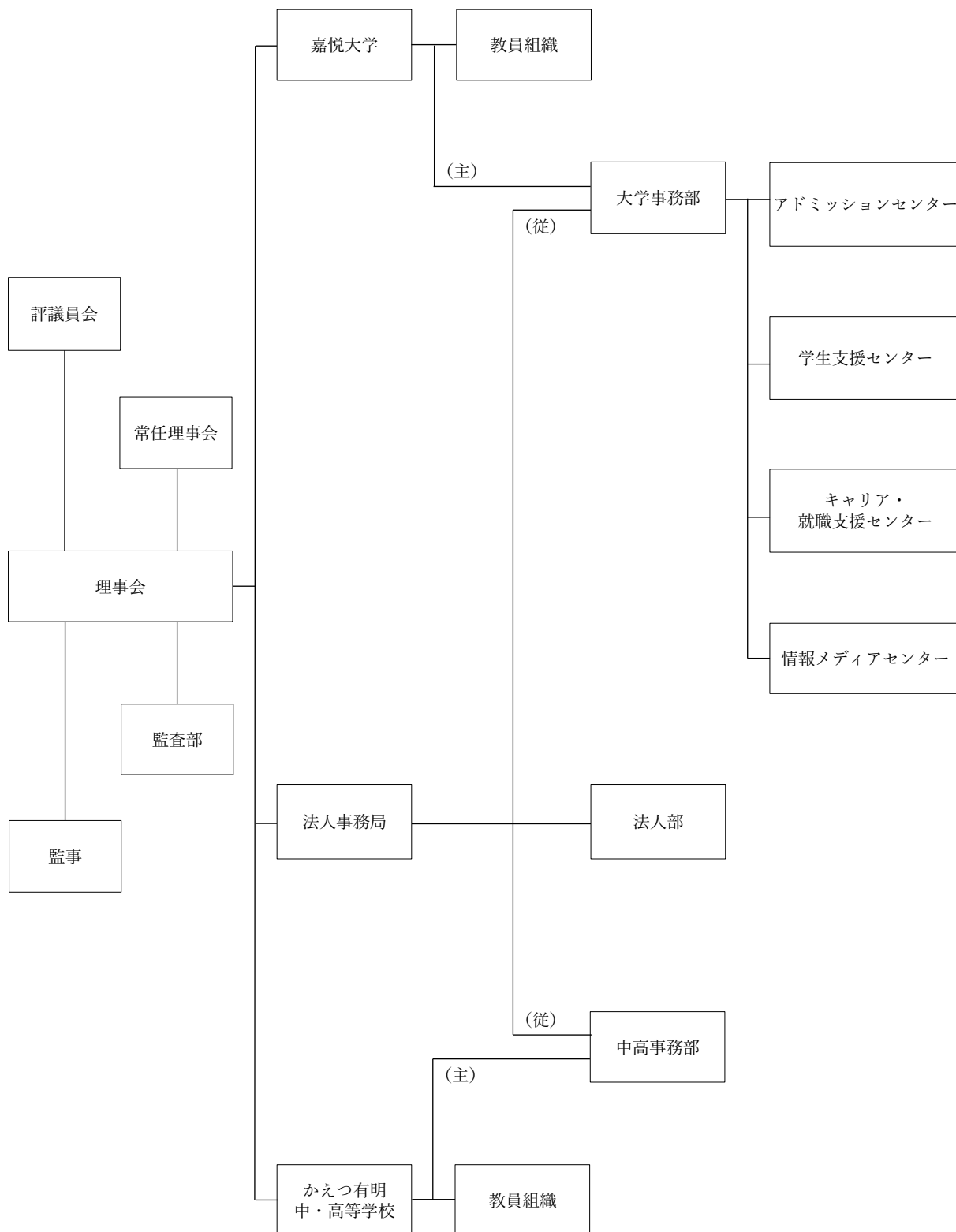
理事長、常務理事、大学学長、中・高校長、理事のうち学内理事2名の6名で構成。  
令和5年度は2回開催。

#### (3) 評議員会

法人の職としての勤務者から12名、卒業生の中から8名、学識経験者等から6名の合計26名で構成。  
令和5年度は4回開催。

## 5. 法人・設置校の組織

令和6年3月31日現在



## 6. 設置校別の在 student 数

令和6年5月1日現在

設置校			令和4年度 (A)	令和5年度 (B)	令和6年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)	
嘉悦大学	ビジネス創造研究院 大学院	課博士前期 程	1年	5	10	14	5	4
			2年	14	7	9	-7	2
		計		19	17	23	-2	6
		課博士後期 程	1年	0	1	3	1	2
			2年	0	0	0	0	0
			3年	2	1	1	-1	0
		計		2	2	4	0	2
	大学院小計			21	19	27	-2	8
	経営経済科学部	経営経済学科	1年	207	205	247	-2	42
			2年	286	188	191	-98	3
			3年	321	285	189	-36	-96
			4年	333	340	317	7	-23
			計	1,147	1,018	944	-129	-74
	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			19	4	1	-15	-3	
計			19	4	1	-15	-3	
学部小計			1,166	1,022	945	-144	-77	
大学合計			1,187	1,041	972	-146	-69	
かえつ有明高等学校			1年	203	226	200	23	-26
			2年	161	201	210	40	9
			3年	193	157	199	-36	42
			計	557	584	609	27	25
かえつ有明中学校			1年	207	206	224	-1	18
			2年	203	203	206	0	3
			3年	227	199	201	-28	2
			計	637	608	631	-29	23
高中合計			1,194	1,192	1,240	-2	48	
総合計			2,381	2,233	2,212	-148	-21	

## 7. 設置校別の教職員数

### ■専任教職員

令和6年5月1日現在

		令和4年度 (A)	令和5年度 (B)	令和6年度 (C)	(B)－(A)	(C)－(B)
法人	職員	10	10	15	0	5
	法人所属計	10	10	15	0	5
大学	教員	37	38	37	1	-1
	職員	34	37	35	3	-2
	大学所属計	71	75	72	4	-3
高校	教員	33	40	38	7	-2
	職員	9	9	8	0	-1
	高校所属計	42	49	46	7	-3
中学校	教員	35	32	33	-3	1
	職員	2	2	4	0	2
	中学所属計	37	34	37	-3	3
高・中合計	教員	68	72	71	4	-1
	職員	11	11	12	0	1
	高・中合計	79	83	83	4	0
合計		160	168	170	8	2

### ■非常勤講師

令和6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	46	48	52	2	4
中・高	30	29	36	-1	7
合計	76	77	88	1	11

### ■総合計

令和6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	236	245	258	9	13



## 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推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、何ぞ富国に止まん、強兵に止まん、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5年8月、植村裕之理事長が急逝した。後任として、9月、永久寿夫新理事長が就任した。令和5年度の経営状況について、学生・生徒数の観点から一言で表すと、中学の入学者数は堅調に推移した。その一方、大学の入学者数は引き続き定員割れの状況が続いた。現在、新理事長の下、新たな視点から大学の魅力をわかりやすく伝えるための改革を加速させている。在学生の満足度を高めると共に、受験生にも選ばれる大学づくりを目指し、SNSなどのツールを活用し、正確な情報の発信に努めている。

投資面においては、令和6年3月に中高にSTEAM教育の一環として芸術教室棟を新築した。近隣の江東区の法人などから稀少な什器の提供を得て、完成に漕ぎつけた。校舎名は、中高生徒の公募により「BLOOM」と命名した。創造性を刺激するデザインが溢れた校舎であり、「生徒が主体的に学ぶ」教育の発展に寄与することを期待するばかりである。

コンプライアンスやガバナンスの面においては、学生・生徒、そして教職員も含めた学園全体として、コンプライアンス意識を一層高める必要性を感じる状況にある。中高においてはスクールソーシャルワーカーの配置、情報教育の徹底などにより、生徒に社会の一員としての自覚を促している。大学においては、他大学において、学生の薬物使用が社会問題となっていることから、本学としては、きめ細かく学生をウォッチする努力を続けている。

財務面においては、大学の入学者数が3年連続定員割れとなったことを受け、令和5年度は経常収支差額の赤字への転換を余儀なくされた。ただし、大学の入学者数は回復基調にある。改革の継続とコストの削減により、早期の黒字回復を学園全体で成し遂げていく所存である。

令和5年度の事業計画では、(1)大学の生き残り施策の継続、(2)学園全体の持続的発展への取組、(3)ウェルビーイングの取組、(4)ガバナンス体制・コンプライアンスの強化の4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、一定の結果を残したものもあれば、今後の課題として取組を継続するものもある。

### 2.2 重点項目の達成状況

#### (1) 大学の生き残り施策の継続

令和4年度から大学の入学者が定員に達しない状況にあることから、プロジェクトチームを立ち上げ、大学生生き残り施策を策定し、対策を確実に実行している。しかし、少子化問題やグローバル化の加速など、臨機応変で柔軟な取組がますます必要になってきている。令和5年度は新型コロナウイルスの脅威が薄らぎ、学生募集の戦略も柔軟に対応したことで底が見え、現在は反転攻勢する状況になりつつある。

#### (2) 学園全体の持続的発展への取組

第二次中期計画が令和7（2025）年度までの計画であること、私学法改正への対応、そして大学の生き残り戦略もふまえ、学園の持続的発展に繋がる取組を行っていかねばならない。

令和5年度においては、大学、中高、法人において若手、中堅の教職員の採用を行い、将来へ向けたヒトの投資を継続的に実施した。

### (3) ウェルビーイングの取組

次期教育振興基本計画においても「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」が議論されている。ウェルビーイングには、多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなるための教育の在り方、幸福感、学校や地域でのつながり、利他性、協働性、自己肯定感、自己実現等が含まれるとされている。教育現場として、教職員の幸せや生きがいが学生・生徒に波及していくことが理想である。

令和5年度においては、職員の副業の許可、中高教員のサバティカル研修制度の導入、育児休暇や介護休暇の希望者の取得など、働きやすい職場づくりに資する取組を実施した。

### (4) ガバナンス体制・コンプライアンスの強化

令和5年度のガバナンス体制に関する取組として、大学のガバナンス・コードの制定があげられる。本学園は過去の不適正支出問題に対応し、経営改革に着手し、行動憲章や事業計画などを策定してガバナンスを意識した経営を行ってきたが、私立大学協会の指針に基づきガバナンス・コードを制定した。

また、コンプライアンスについては、学校教職員として守るべき各種法令に加え、ハラスメントへの対応や再発防止策を適切に実施している。

### 3. 大学・大学院部門

#### 3.1 はじめに

本学は、校訓「怒るな働け」のもと、「自らの仕事を通じて社会に貢献できる人材の育成」を教育目標とした『創造的実学』教育を展開してきた。令和5年度は、この教育目標のより一層の実現に向けて、「実学」「実務」「実践」「社会人基礎」教育を統合して社会に貢献できる人材の育成を目指す経営経済学部の新カリキュラムがスタートした。また、双方向性を確保した深い学びを実現するために、授業時間を90分授業（15週）から100分授業（14週）に変更するという、授業実施体制の大幅な変更を行うとともに、100分授業の教育効果をあげるための授業改善に取り組んだ。更に、スマートフォンに全対応した新「学ナビ」（新しい学修支援システム）の運用をスタートした。令和6年度は、これらの方策を、学生の成長と満足に結びつく「学生本位の教育プログラム」として実効性のあるものとしていくことに引き続き取り組んでいく。

入学者数や入学定員充足率は、受験生や高校からの本学に対する総合的な評価を示す重要な指標である。令和6年度入学者募集に関しては、経営経済学部1年次、3年次編入、ビジネス創造研究科（大学院）博士前期課程、博士後期課程のすべてで前年度を上回る入学者数を確保した。また、経営経済学部3年次編入、ビジネス創造研究科博士前期課程、博士後期課程に関しては、入学定員を充足する入学者数を確保した。本学の教育体制、教育成果に対する評価のあらわれであると考えている。経営経済学部1年次に関しては、定員割れの状況であるが、昨年度に比べて入学定員充足率は大幅に改善している。令和6年度の学生募集では、特に経営経済学部1年生の定員確保に向けた取り組みを強化する。

中退率は、在学生の本学の教育体制や学生支援体制に対する総合的な評価を示す重要な指標である。中退率に関しても、令和2年度・令和3年度のコロナ期（オンライン授業実施期）という特殊な時期を除けば、これまでで最も低い水準に抑えることができた。小規模大学の良さを活かしたきめ細やかな学生指導に加えて、在学生の本学の教育体制やキャンパスライフに対する総合的な評価の改善の結果であると考えている。令和6年度は、より一層の中退率の低下に向けた取り組みを強化する。

就職率は、「実学」の大学である本学にとって、極めて重要な指標であり、企業等からの本学の教育に対する総合的な評価を示す指標である。令和5年度就職希望者就職率は、過去最高水準となった。インターンシップを軸とした充実したキャリア教育とキャリアカウンセリングによるきめ細かな就活支援体制の結果であると考えている。令和6年度は、就職率の更なる向上に加えて、学生と企業とのマッチングを考慮した就職の「質」の向上に向けた取り組みを行っていく。

#### 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。令和5年度は新カリキュラムの開始、対面授業の本格的な再開、100分授業×14週授業の移行が行われたことから、新カリキュラムの着実な実施と効果的な運用に重点を置いた課題に取り組んだ。

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として、オンライン・ツールを対面授業に効果的に組み込むための方法と100分授業の効果的な活用方法の検討を行った。オンライン・ツールを対面授業に効果的に組み込むことに関しては、ハイフレックス授業の導入に向けた教室環境と機器の整備を行った。また、ポスト・コロナ時代におけるオンライン授業のあり方を検討し、対面授業とのバランスおよび授業評価アンケート結果などを鑑みながら、一部の科目でオンデマンド授業を継続することにした。これらの教育手法によって、現役の実務家の本学の教育への参画を容易にする制度設計を行うことができた。100分授業の効果的な活用方法に関しては、14週授業によって生じた余裕を活用して、「教育の質」向上に結びつけるための施策を企画した。具体的には令和6年度の春学期と秋学期開始前にゼミキックオフ Day を新設し、学生がPDCAサイクルに基づき自己の学修を振り返り、新学期の学修に向けた目標設定と動機づけをする機会を提供するイベントを企画した。

これらの教育手法の検討に加え、新カリキュラムにおける教育成果の達成度を測る指標（DP達成度、GPA、修得単位数、学修時間）の設定とその体系化を行った。そして、これらの指標に基づいて個々の学生の教育成果の達成度を測定した。令和6年度は、これらの指標について大学全体の平均値を測定することで、マイクロレベルとマクロレベルの両方で教育成果の達成度を測定し、新カリキュラムの効果を評価するために活用したい。また、これらの指標の目標値の設定にも取り組む予定である。

## 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5年度には、前年度に引き続き、内部質保証推進委員会が中心となり、PDCAサイクルの評価（Check）が改善（Act）に十分に結びつかないという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、自己点検評価報告書、中期計画アクションプランのモニタリング結果、内部質保証推進委員会の改善提案、生き残りプロジェクトからの要請、大学運営会議からの要請、経常費補助金の観点からの要請を「改善提案書」として取りまとめ、この「改善提案書」を踏まえて次年度の事業計画や中期計画アクションプランの策定を行う仕組みを整備した。また、外部の有識者による外部評価の実施、授業評価アンケートの活用方法の改善等により、評価（Check）の質の改善に取り組んだ。

### 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、秋学期の自動登録試験運用などを実施し、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、その後の支援につなげることができた。これらのキャリア授業とキャリア・就職支援センターが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年次の進路状況把握は、3年次2月末を目標とし、Google Formでの進路調査の実施(9月)、インターンシップ4履修者全員とセンター職員とのインタビュー面談などにより、2月末までに92.4%の学生の進路状況を把握することができた。4年次4月には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から学生全員にアプローチすることにより5月末の段階で96.2%の学生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げることができた。

前記、(1)(2)の取り組みが奏功しつつあることに加え、4年未内定者への卒業時期を越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6年4月時点の内定率は95.7%となり、昨年度同時期93.9%と比べ、1.8ポイント上回る結果となった。

新たな取り組みとしてスタートした企業との深い関係づくりを2月からOB・OGがいる企業訪問(約40社)に対して、卒業生の活躍、企業としての課題などのヒアリングを実施した。

## ②「働ける大学」による実践的なキャリア教育の推進

令和5年度は「働ける大学」としての新コンセプトをもとに、募集・研修・活動を継続することができた。「労働」というイメージが付きにくいフレーズに変更する必要があると考えている。今後早急に「働ける大学」に代わる新フレーズを作りたい。

HRCに関する記事や学生広報部が発信した記事は38本になり、昨年と同等の水準に達した。研究面では、AHEAD JAPAN 2023の学会発表で情報保障とPCノートテイクの取り組みを発表することができた。

学生主体/HRC独自のイベントは、昨年に引き続き継続することができた。SA全大会の参加

率は13%増。確定申告講座は学生スタッフ総人数の減少や税に関わる講演を準備できなかったこともあり、参加者数は昨年より約50%減であった。しかし、その多くが新規参加であった。申請書作成講座のみではなく、学生の興味を引くような講演の必要性を感じた。

外部アセスメントや教務データを分析し、HRCに所属し活発な学生は「GPA」「研究会B」「校風雰囲気自分に合っている」「グループワーク・ディスカッションへの積極的参加」「教育施設の積極的利用」「リーダーシップの発揮」などと大きく関与する可能性が高いことが分かった。今後はより高度な分析を行うためのデータセットを慎重に整備していく。

### 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5年度の重点目標として、学生レベル、授業レベル、学部レベルのポートフォリオの改善、評価を行うことを挙げた。現在実際に運用されている学生レベル（学生が学修成果を把握でき、改善することができるもの）のポートフォリオの改善として、カリキュラム表をベースに学生自身の学習状況を視覚的・直感的に把握できるようにする改善を行った。また、それをアドバイザーと共に確認しながら新学期の履修計画を立てられるよう、これまでのアセスメントweekをさらに深化させた「ゼミキックオフDay」の検討・設計を行った。

授業レベル（教職員が教育効果を把握でき、改善することができるもの）と学部・大学レベル（経営陣が教育効果と学修成果の進捗を把握できるもの）のポートフォリオを結合させたダッシュボードの作成を行ない、DP達成度を指標とした評価・改善ができるようにした。

#### 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5年度は前年度と比べ全体の中退者数の減少がみられた。学年別では前年度に比べ1、2、3年次の中退が減少していることから、アドバイザーを中心とする学生サポートの成果があったと考える。スマホ出欠の導入でリアルタイムに出欠状況が確認できるようになり、欠席した学生へのアプローチが早くできるようになったことや、SMSの導入で、電話・メールだけでは連絡が取れなかった学生が連絡に応じるようになったことが手厚いサポートに繋がったと思われる。他にもIR・データインフラ推進室との協働で、過年度授業別履修・修得・出欠状況をまとめたデータベースを作成し、教職員が即時に必要なデータを閲覧できる仕組みを構築したことで修学指導面談やカウンセリングなどに繋げる重層的な学生支援体制の一層の強化が図れた。

#### 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

特待生制度において、一部の対象者に不利益が生じる条件を改めるための規程改定を行い適切な修学支援を行った。これまで、後援会奨学金を除き本学の特待生制度では入学時の成績のみを対象として奨学金の給付をしていたが、入学後の学生の頑張りに応じて特待生となれるよう「嘉悦大学特待生制度規程(入学後学業成績優秀)」を新設した。この規程では、すでに高等教育の修学支援新制度にて授業料が3分の2以上減免されている学生は制度上本学特待生となると減免額が結果的に下がってしまうことから対象外としている。これにより、より広く学生の修学・学生生活を支援する仕組みを整備した。

### 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

学生ニーズの多様化が進んでおり、これに対応した人材確保のためには教職員の公募化が必要であり、確実に大学内の規程を含めて体制の実施が急務である。令和6年度には1名の新規専任教員を採用したものの、人材が不足している分野があり、令和6年度は早い時期から公募による新規採用を計画するための体制を整え、実施したい。

また、令和5年度も、「安心・安全・健康なキャンパスの実現」の継続整備として、A棟中庭通路の整備をはじめC、D棟のキュービクル更新工事、D棟の床研磨工事並びにバスケットゴール更新工事を実施した。更に、図書館カーペット改修工事、ホワイエ扉の更新、各所学内照明のLED化、カエツホールの座面更新、ルミテラス日よけ設置を行い、キャンパス内の環境改善に努めた。

### 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5年度の重点計画として掲げた「1. ハードウェアシステムの開発・運用」として、現状のデータインフラを拡張し、教務データ、FD・IRデータと共に、これまでデータインフラ上に組み込んでいなかった他組織のデータを組み込みこんだ。データインフラハード部分の完成に向けては、新規に導入・運用を開始した就職状況把握システムのデータ蓄積と現行システムとの接続環境を整えた。

また、「2. ソフトウェアシステムの開発・運用」では、蓄積されたデータを各部門が利用し、それぞれの組織における学修支援、就職支援、中退防止、学生募集施策を効果的に行えるよう、必要なデータがすぐに活用できるダッシュボードを学内公開した。

#### 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

教室整備については、古くなったプロジェクタ等のAV設備の更新にあたり、自動追尾カメラを2教室に配備し、ヘルプデスクの貸出用機器としてモバイルモニタ、自動追尾・360度Webカメラを整備した。これらの活用支援のため、利用マニュアルを整備するなどハイブリッド型授業に対応できる環境を強化した。なお、聴覚障がい学生への情報保障支援用機材については、令和6年度入学者向けに刷新したほか、グループワークでも活用できる新しい機器を試験的に導入した。

オンライン会議ツールとして活用してきた有償版のZoomミーティングは、コスト削減のためTeamsに切り替えることがデジタル戦略委員会で承認され、ユーザー向けにTeams利用講習会を実施して利用支援に努めた。

また、システム関係では古くなった認証基盤のリプレイスフェーズ1として、大学及び法人所属ユーザーに対して新しい認証基盤「KAETSU OneGate」の提供を開始した。

学ナビの新機能については、安否確認システムと保護者アカウントサービスを大学事務部及び学生支援センターと協力して運用を開始した。今後、利用状況等をふまえ、戦略的に活用できるように調整していきたい。

### ③図書館の e-Library 化の推進

令和 4 年度に引き続き、電子書籍サービス「Maruzen eBook Library」の利用促進に向けて、春学期の ICT 系授業とも連携した読書推進活動を実施した。春学期始めは好調な利用状況だったが、秋学期は授業と連携できず、図書館運営体制の整備について優先的に取り組むことになったため、継続的に利用促進活動を続けていくことが困難だった。なお、図書の貸出冊数については、学生一人当たりの年間貸出冊数は、令和 4 年度と同水準となった。コロナ禍と比較すると 1.7 倍となっており、少しずつではあるが増加傾向となっている。

その他には、図書館の蔵書（紙媒体）を電子書籍に置き換えるための準備を行った。6 万件以上の電子書籍リストと所蔵図書リストの照合を行い、出版年や分野などを考慮して、置き換え可能なタイトルを抽出した。また、令和 5 年度のうちにロードマップの計画を前倒して、令和 4 年度の 5 割増で資料を除籍した。

## 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 6 年度の入学者募集においては、過去 2 年間と比べ、18 歳人口の大幅な減少、多くの大学が年内入試志願者確保に向けた対策を取ってきている中で入学者数は大きく改善されたが、経営経済学部 1 年の入学者数においては 3 年連続で初年次入学定員 290 名を下回ることになった。入学者数減少の原因としては、偏差値上位の大学が総合型選抜で多くの合格者を出して早めに入学者を確保するようになったことが大きな要因となり、厳しい状況である。

経営経済学部 1 年において過去 2 年間よりも良かった点としては、当初、一般選抜の入学者数については厳しい予想がされていたが、受験者の安全志向の高まりにより出願校を絞っている（併願していない）影響からか、出願者数の 100 名近い減少があったにもかかわらず高い歩留まり率によって昨年度並みの入学者を確保することができた。また、外国人留学生の入国制限が回避されたことにより昨年度から大幅な入学者数を確保することができた。

また、令和 5 年度オープンキャンパスについても来場者を増やし、出願率を上げる施策については、受験生の参加者数が前年度の 522 名から 579 名と大幅に増加するという大きな成果を上げ、出願数も 115 名から 153 名まで上げることができた。

経営経済学部 3 年次編入および大学院博士前期課程、大学院博士後期課程においてはいずれも前年度比で増加し、入学定員も確保することができた。

令和 7 年度入学者の学生募集に向けては、これまでの学生募集に加え、新たに目的意識が明確であり、学習意欲が高い受験生を確保するために目標を明確にしたプログラムの新設、他大学との違いを明確にして受験生に分かりやすい外訪活動、広報活動を行っていききたい。

### 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、総合型選抜）へシフトし、基礎学力・学習意欲・目的意識を備えた入学者を確保する入試がしづらく、18 歳人口の減少が著しく「質」「量」を求めるのが厳しい環境の中で、令和 6 年度は、基礎学力を備えた一般選抜（独

自試験型・共通テスト利用型)の入学者数は昨年度並みに確保することができた。

また、一定の質を保ち定員数確保するために3つの選抜について見直しを図った。

1つはコロナ化で部活動がしづらい環境の中で工夫しながら継続してきた努力型の受験生を確保する選抜。あとの2つは、留学生の入国制限が回避されたことから「一定の語学力があり真面目に通学できる質の高い留学生」確保のための選抜を実施した。

令和6年度入試の志願者数、合格者数、入学者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者選抜の改善に向け準備を進めたい。

### ③公正な入試、ミスのない入試の実現

令和6年度入試ではデジタル採点システムやWeb出願システムへの慣れからスムーズな運用を執り行えており、入試ミスを生じることなく完了を迎えることができた。また、新入生の情報もより良い形で各部署に共有することができた。

他方、試験の問題用紙の印刷に関してデジタル採点システムで使う二次元バーコードに誤りが生じる事態が起きた。二次元バーコードは各教科における試験の内容とは関係ないため直接的な入試ミスとはならなかったが、当日の試験運営に混乱を来したもので、学内職員による事前のチェックで十分に防止できるものであった。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がちであることから、運営面では無理が生じやすくなり、ひいては入試ミスに繋がりがねないため、公正公平の担保が疎かにならない健全な入試実施体制の構築準備を進めたい。

#### 3.2.7 大学内の組織改革

校友会活動は、ほぼ通常の活動ができるまでに改善し、活動の範囲を徐々に広げることで組織の活性化を図った。昨年度に引き続き、対面で開催した学園祭は、学生主体の運営が定着したこともあり来場者が2日間で851名となり、昨年度の520名を大きく上回る結果となった。

HRC(ヒューマン・リソース・センター)においては学内組織の変更に伴い、適宜組織の枠組みを修正している。令和6年度からの図書館の体制変更に伴う学生組織の改定や、SAリーダーズ制度の解消と改善を行い、より効果的な組織運営のための検討を重ねている。

#### 3.2.8 大学広報の充実

大学広報は大きく分けて、二つの広報が存在する。学生募集広報と大学広報である。

今年度の両広報については、入試委員会、学生募集委員会、大学広報委員会の三つの委員会が緊密に協働しながら実施した。

学生募集広報については、本年度の入試戦略課題である年内入試層の集客増に向けて、志願者となる高校生、保護者、高校教員にむけて、9月まではオープンキャンパスに誘導する広報を中心に実施した。その際、来校者に対して、視覚でのイメージアップを図るためにスウィングバナーやバックパネルスタンドの意匠をリニューアルした。結果として、オープンキャンパス来場者の昨年度比129%という成果に貢献することができた。また1月以降は一般入試層の

取込みを図るために教育媒体を活用した DM とエリア屋外広告（西武線改札）を実施した。結果として、一般入試層の大幅減少という近年の傾向を反転させることはできなかったが、志願後からの入学手続き率は昨年度を上回る結果となった。学生募集広報予算の運用については、既存教育媒体を圧縮した分をインターネット・SNS 媒体にシフトし、実績を見ながら、商圏内特定地域に配信するジオターゲティング媒体の組み込みなど効率的な運用を心がけた。

「教育」面においては、10 月以降、高校生、高校教員に対して本学の魅力を伝えるために出張授業を積極的に行なった。また、今年度、初めて高校教員向けに本学のキャリア教育についてのイベントを実施し、参加者から好評を得ることができた。

大学広報については、創立 120 周年記念大学タグラインの定着を図るために駅看板、通学路、西武バスアナウンス、広報媒体等のリニューアルを図った。また 8 月に本学の大学進学経済支援策の取組を伝える調査広報を実施し、24 件の記事転載を獲得した。大学広報は日頃の継続的な発信頻度が重要となる。そのために昨年度に引き続き学生広報部を組織し、研究会の様子、教員へのインタビュー、日頃の大学の取組等を学生の目線で取材し、記事を 32 本掲載した。

大学広報全体の課題として、1) ターゲット内認知度の低さと、2) 本学の顧客提供価値の未浸透が挙げられる。1) については、新入生アンケートによる本学接触媒体の精査などを通じて真に効果のある媒体の特定と集中、および継続的 PDCA を通じてさらに効率的なリーチ拡大を目指したい。近年、進学志望決定の早期化が進む中、高 3 を主ターゲットとした既存教育媒体では高 1・2 層へのアプローチが難しくなっている。高校出張授業は高 1・2 層に本学の魅力を伝えられる貴重なダイレクトコミュニケーションの機会であるため、今後はさらに充実を図りたい。2) については、OC 集客・志願者増につながる要因なので、来年度は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、本学公式 HP、大学案内の連動を意識しながら統一感のある発信・展開を図っていききたい。

### 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 5 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 48%にあたる 16 件を達成した。具体的には、平成 29・30 年度に行った科研費応募支援に基づき、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検討しながら、支援を行った。

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検討した。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寄附等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

地域産業文化研究所のもとに地域連携機構を新たに設置し、コロナ後の地域連携について新たな体制を構築した。西武信用金庫の地域活性化事業「地域みらいプロジェクト」に採択され、

7月の花小金井夏祭り、8月の「小平ふるさと村夏まつり」に参加し地域交流活動を行った。その他、小平市の「NPO セミナー2023 成果発表会&まちで楽しむ10」への参加や、9月に「こだいらクラフトフェスタ 2023」を共催するなど、地域に資する活動を行うとともに、地域に貢献する人材の育成を行った。

ゼミナール活動においても、港区の高齢者向け e スポーツ事業や、宮崎県での地域活性化の取り組みがテレビで紹介され、本学の地域貢献活動が広く社会にも評価されてきている。

## 4. 中学校・高等学校部門

### 4.1 はじめに

令和5年度も教育理念である「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、生徒が主体となる教育活動を行なってきた。

教職員の自ら学び挑戦する姿に、生徒も自ら学ぶ喜びを味わうようになり始めている。生徒が自ら学ぶことで、単なる知識や技能の習得だけでなく、それらを他者や社会とどう結びつけ活用するのかという生きた智慧につながっていき、多様なメンバーとの協働を継続するために多角的な思考力、責任を伴った判断力、様々な表現力を身につけさせていく。そのときにはじめて自身の個性や才能、他者の個性や才能に気づき、認め合え、共に世界を創り出す存在になっていくと信じている。

令和5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) 新校長の下での学校ビジョンの確立とその浸透・徹底
- (2) 観点別評価の充実とカリキュラムマネジメントの確立
- (3) 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
- (4) 国際生へのサポート強化の継続
- (5) 部活動のあり方のさらなる見直し
- (6) 質の高い生徒確保のための広報上の施策
- (7) 施設・設備の補修整備と新規の設備投資

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 新校長の下での学校ビジョンの確立とその浸透・徹底

重点目標として掲げた「対話と歩み寄りのプロセスを重視した関係構築を推進」「対話的な学びを強く取り入れる」に関しては、有明が元来持っている対話的な土壌もあり、生徒とのコミュニケーション、授業展開において対話的な場面がより多く見られるようになっている。一方で、対話的な風土ではありながら、小さな声を拾えずに大きなトラブルや事件につながるケースも少なくなかった。教師の见えないものを観る目や声になっていない声を聴く力の育成が急務である。また、価値観の大きく異なる者同士の議論が対話に発展するためには、多くの教員がファシリテーターとしてのスキルやマインドをさらに高めていく必要があると感じている。具体的な施策として、校長との対話的な面談やアンケートを通じて、コミュニケーションの上手くいっていない場面の把握や状況改善を試みたが、全員との面談や定期的アンケート実施までには至らなかった。



#### 4.2.2 観点別評価の充実とカリキュラムマネジメントの確立

重点目標に掲げたのは次の3点で、①教育活動全般の質の向上を目指した高校クラス別のカリキュラムマネジメントの確立、②主体的・対話的で深い学びの視点からの学習過程の改善、③学習評価の充実で、どの項目に関しても満足する結果には至っていない。

- ① カリキュラムマネジメントの構築にあたっては、データに基づいた教育課程の編成が必要である。令和5年度は、生徒たちの現状を経験則だけに頼るのではなく、データに基づいて判断・分析する試みが進んだが、充分とは言えず、また特に高校においては、クラス別編成の特色をどう活かしていくのかの明確な輪郭が描ききれなかった。今後はカリキュラムマネジメントを軸にして、教科や学年を超えた組織づくりに注力したい。さらに教育DXも視野に入れて、その推進を図りたい。
- ② 主体的・対話的で深い学びの視点からの学習改善については、多くの教員が課題探究型学習を導入し、生徒の自主性と探究心の向上が見られた。またグループワークを通じて、生徒同士のコミュニケーション能力の強化も図られ、概ね対話的な学びが浸透していると言ってよい状況である。ただ、そこから「深い学び」へと生徒たちを促すためには教員のファシリテーションの技術向上が課題である。この点に関しては教員間に差が生じており、これにより生徒の学習体験に一貫性が欠けるケースが見られた。教員研修を強化し、教員間での共有を図りたい。
- ③ 「知識・技能」「思考・判断・表現」「主体的に学習に取り組む態度」を授業や試験の中で、すべての生徒が納得する割合で測るのは非常に高度な技術を要する。細やかに観ることは可能だが、労力がかかり過ぎ、汎用性や持続可能性が低くなる。引き続き、「学習評価」について議論・研究を重ね、生徒の学びの促進に寄与する充実した「評価」の在り方を確立していきたい。

#### 4.2.3 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

一般選抜入試や文章やグラフの読解を求められる共通テストに対応する力を育むために、進路部が主体となって授業と放課後講習の調整を図り、必要に応じた講座の設定を行った。また、卒業生が企画して始まった学生による総合型選抜に対応した講座「探究ゼミ」もさらに充実し、参加希望者が増加している。

中学3年生ではサイエンス科において、それぞれの関心ごとからテーマ設定し、探究し、アカデミックデーでの最終発表につなげていく。そのプロセスにおいて多様な活動家と接し、学外のイベントに参加する生徒も増えている。そこでのつながりや学びが、自身の進路選択につながっている生徒も増えている。

令和6年度の共通テストに新たに課される「情報」に関しては、情報担当者が外部講師に学ぶ機会をつくり、対策を講じている。

さらに外部機関と連携し、海外大学進学希望者を対象とした説明会を実施、また、海外大学の指定校推薦が取得できるプログラムも導入し、着実に海外大学への道が広がっている。

上記のように多様化する進路に対して、様々なサポートを講じている。

#### 4.2.4 国際生へのサポートの強化

国際生の放課後指導については、個別指導・放課後講座ともに計画的に実施をした。個別指導については、本校講師とチューターにて対応し、特に講師の先生からのきめ細やかなフィードバックを得ながら、生徒の学習支援を進めることができた。また、放課後の講座については、学期を追うごとに受講生徒数が減少していることから、本校の授業に順応し、メインストリームに乗ることができた生徒が一定数いたことが伺えることは評価できる点である。

ただし、チューターや講師の確保は毎年の課題として挙げられる。特に国際生の特性を理解したチューターや講師を採用しないと、ミスマッチがおり、放課後支援が機能しなくなる。今回はチューターが急遽欠勤したり、生徒とのコミュニケーションがうまく図れなかったりという事象が見受けられた。いち早く改善を図れるよう、国際部としてしっかりと管理すべき点である。

国際生が生き生きとできる場面の創出については、ネイティブ教員が中心になり、World Scholar's Cupでの好成績やボランティア活動への積極的な参加など、少しずつ活発になってきた。さらに校内での国際生の活躍の場を作るべく、全校生徒を巻き込んだプレゼンテーションを実施し、今後の活動の足がかりとなった。新年度でのさらなる活動の場を広げられるよう、生徒を支援していきたい。

#### 4.2.5 部活動のあり方のさらなる見直し

部活動に関しての基本方針としては次のように定めている。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。本校における部活動が生徒や教員に過度の負荷を与えることなく、教育課程に支障のない範囲となることを目的とし、活動日・活動時間は部活動規程に記載されている範囲内で行うものとする。

一方で、部活動に関しては顧問である教師、活動の主体者である生徒、支援者である保護者の要望は多種多様であること、中体連や高体連など所属組織の規定が異なるため、一律の変更を行うのは困難なため、なかなか進められていないのが現状である。

法人と中高から数名ずつのワーキンググループをつくり、放課後の教師の働き方についての整備、外部指導員（コーチ）に関する規定の策定などが十分に行われていない状況である。

各部の事情に応じた対応を取る必要がある。

#### 4.2.6 質の高い生徒確保

中学入試総出願者数が、帰国生入試では2020年度668名・2021年度696名・2022年度709名・2023年度597名・2024年度445名へ、一般入試では2020年度1,633名・2021年度1,794名・2022年度2,084名・2023年度2,186名・2024年度2,087名へと推移している。昨年度比で一般入試ではやや減少し、帰国生入試では出願資格の変更により大きく減少した。また、募集定員を180名から195名に増やしたため、実倍率も下がった。首都圏(1都3県)では23位、東京では11位の出願者数である。本校の教育理念に賛同する受験者が増加しているため入学者

を厳選し、質の向上を図れている。

他校との明確な差異化を図るため、オンライン説明会や学校見学会で、受験生やその保護者との丁寧な対話をとことん重視し、本校生徒のリアルな姿を率直に伝えて、入学に向けて信頼関係を築いてきたからである。また、令和4年8月末から開設した広報部 Instagram は、他校にはないリアルでユニークな視点と、1日複数回投稿という勢いで、フォロワー数4,000を超え東京2位に入る人気である。引き続き、この広報の活動方針を継続していく。

高校入試は英数国3科、グループワーク、プレゼンテーションを試験科目とし、出願者数よりも、先進的な高校新クラスの教育にふさわしい入学生の質にこだわっている。

#### 4.2.7 施設・設備の新規の投資

##### ①新校舎（芸術教室棟）の建設

本校の目指す教育を具現するための新たなランドマークとなるアート棟、通称「BLOOM」（RC造3階建、延床面積682㎡）が完成し、令和6年度4月から使用を開始する。

今までの学校教育のように技術・美術・家庭・芸術・音楽等を単に技術的に習得するのではなく、他教科と連携、特に情報やDX分野との連携を強化する。アートを言語活動以上の表現とし、社会にはたらきかける思想と捉え、そのような活動に没頭できるような場と意図している。

##### ②教室棟特別教室の改装（普通教室の増設）

教室棟内の技術室・被服室を改装し普通教室に転換した。普通教室が4室増加することになり、すべてのクラスが35人定員の教室を使用できるようになった。また、それに伴い令和6年度入学の中学1年生は入学者を多くし、1クラス増やすことができた。

### 第3 財務の概要

#### 1. 決算の概要

令和5年度も厳しい財務運営を余儀なくされた。有明キャンパスにおける新校舎建築の予定もあり、資金収支・事業活動収支双方ともに大幅悪化が懸念されたが、支出の運営管理強化等により、資金収支「資金収支差額」で100百万円のプラスを確保、事業活動収支「経常収支差額」では37百万円のマイナスに留めることができた。

なお、有明キャンパスにおける新校舎建築を見据え、当初330百万円の引当特定資産の取崩を予定したが、これを230百万円に収め、同特定資産の減少に一定の歯止めをかけることができた。

事業活動収支については、経常収支差額を令和4年度まで6期連続で黒字基調を維持してきたが、令和5年度においては大学における学納金の減少(前期比150百万円)の影響等もあり、最終△37百万円と黒字基調が途絶えるに至った。

【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】

全般的に悪化しているが、純資産構成比率はほぼ90%を維持しており、流動比率も前年度比16%低下しているが、水準としては250%を堅持しており大きな問題は無い。

積立率が3%ほど低下しており、従来からの課題が解決しておらず、引き続き50%を目標に更なる積み上げに努力していく。

##### ②採算性【事業活動収支計算書関係比率】

事業活動収支が苦戦したため、各比率も悪化傾向となる。

経常収支差額がマイナスとなったため、経常収支差額比率及び教育活動収支差額比率もマイナスとなり、次年度以降学納金を中心に教育活動収入の大幅な増強が急務である。

また、人件費比率が60%を超え大きな課題が残った。ベース人件費が増加傾向の中(2年間で約100百万円増加)、退職金の増加影響もあり(前年度比25百万円増加)、さらに経常収入の減少(前年度比140百万円減少)が大きな要因となっている。

以上、比率分析は経営判断ツールの一つであり、令和5年度の結果については真摯に捉え、反省すべき点は反省し今後の改善・改革に向けて活用して参りたい。

## 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3年度	令和4年度	令和5年度
教育活動収入	3,231	3,087	2,943
学生生徒等納付金	2,412	2,244	2,103
補助金	676	692	666
教育活動支出	2,909	2,881	2,975
人件費	1,791	1,853	1,909
教育研究経費	771	806	852
管理経費	347	222	214
教育活動収支差額	322	206	△ 32
経常収支差額	313	200	△ 37
基本金組入前当年度収支差額	△ 379	354	△ 31

財 産	令和3年度	令和4年度	令和5年度
土地・建物	13,669	13,697	13,922
現金預金	2,276	2,322	2,420
借入金	346	259	308
基本金	21,135	21,318	21,578
資産総額	17,760	18,106	18,246
負債総額	1,704	1,697	1,867
正味財産	16,056	16,410	16,379

## (2) 財務の状況

資金収支計算書

収入の部	(単位 百万円)		
	令和3年度	令和4年度	令和5年度
科 目			
学生生徒等納付金収入	2,412	2,244	2,103
授 業 料 収 入	1,444	1,343	1,251
入 学 金 収 入	173	162	164
そ の 他 収 入	795	740	688
手数料収入	55	48	46
入学検定料収入	54	48	44
そ の 他 収 入	1	1	1
寄付金収入	51	53	73
補助金収入	717	833	667
国庫補助金収入	186	178	149
地方公共団体補助金収入	464	483	484
東京都私学財団補助金収入	67	172	34
資産売却収入	338	0	0
付随事業・収益事業収入	8	13	16
受取利息・配当金収入	0	0	0
雑収入	48	50	61
借入金等収入	0	0	135
前受金収入	217	227	262
入学金 前受金 収入	146	140	146
その他の前受金 収入	71	87	116
その他の収入	116	211	265
資金収入調整勘定	△ 372	△ 251	△ 286
期末 未収入金	△ 44	△ 34	△ 59
前期末 前受金	△ 328	△ 217	△ 227
前年度繰越支払資金	2,106	2,276	2,322
収入の部 合計	5,696	5,705	5,663

支出の部	(単位 百万円)		
	令和3年度	令和4年度	令和5年度
科 目			
人件費支出	1,785	1,830	1,895
教育研究経費支出	544	551	574
管理経費支出	324	211	202
借入金等利息支出	8	6	5
借入金等返済支出	87	87	86
施設関係支出	234	285	476
設備関係支出	86	124	60
資産運用支出	200	334	0
その他の支出	253	121	241
資金支出調整勘定	△ 101	△ 166	△ 296
期末 未払金	△ 97	△ 162	△ 292
前期末 前払金	△ 4	△ 4	△ 4
翌年度繰越支払資金	2,276	2,322	2,420
支出の部 合計	5,696	5,705	5,663

事業活動収支計算書

	(単位 百万円)		
	令和3年度	令和4年度	令和5年度
科 目			
学生生徒等納付金	2,412	2,244	2,103
授 業 料	1,444	1,343	1,251
入 学 金	173	162	164
そ の 他	795	740	688
手数料	55	49	46
入学検定料	54	48	44
そ の 他	1	1	1
寄付金	33	40	52
経常費等補助金	676	692	666
国庫補助金	179	178	149
地方公共団体補助金	464	483	484
東京都私学財団補助金	33	30	33
付随事業収入	8	13	16
雑収入	47	49	61
教育活動収入計	3,231	3,087	2,943
事業活動支出の部			
人件費	1,791	1,853	1,909
教育研究経費	771	806	852
奨 学 費	153	132	143
減価償却額	227	255	279
そ の 他	391	419	431
管理経費	347	222	214
広 報 費	87	91	94
減価償却額	24	11	12
そ の 他	236	120	108
徴収不能額等	0	0	0
教育活動支出計	2,909	2,881	2,975
教育活動収支差額	322	206	△ 32
教育活動収入			
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
教育活動外支出			
借入金等利息	8	6	5
その他の教育活動外支出	1	0	0
教育活動外支出計	9	6	5
教育活動外収支差額	△ 9	△ 6	△ 4
経常収支差額	313	200	△ 37
特別収入			
資産売却差額	0	0	0
その他の特別収入	136	156	23
特別収入計	136	156	23
特別支出			
資産処分差額	828	1	17
その他の特別支出	0	0	0
特別支出計	828	2	17
特別収支差額	△ 692	155	6
基本金組入前当年度収支差額	△ 379	354	△ 31
基本金組入額合計	△ 371	△ 347	△ 261
当年度収支差額	△ 750	8	△ 292
前年度繰越収支差額	△ 4,329	△ 5,079	△ 4,908
基本金取崩額	0	164	0
翌年度繰越収支差額	△ 5,079	△ 4,908	△ 5,199
事業活動収入計	3,367	3,243	2,966
事業活動支出計	3,746	2,889	2,997

## 貸借対照表

(単位 百万円)

		令和3年度	令和4年度	令和5年度
資産 の 部	固定資産	15,428	15,741	15,740
	有形固定資産	14,496	14,600	14,837
	特定資産	764	934	704
	その他の固定資産	168	207	198
	流動資産	2,332	2,366	2,507
資産の部合計		17,760	18,107	18,246
負債 の 部	固定負債	886	817	880
	流動負債	818	880	988
	負債の部合計	1,704	1,697	1,867
純 資 産 の 部	基本金	21,135	21,318	21,578
	第1号 基本金	20,740	21,087	21,347
	第3号 基本金	164	0	0
	第4号 基本金	231	231	231
	繰越収支差額	△ 5,079	△ 4,908	△ 5,199
	翌年度繰越収支差額	△ 5,079	△ 4,908	△ 5,199
純資産の部合計		16,056	16,410	16,379
負債及び純資産の部合計		17,760	18,106	18,246

### (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. 採算性の分析（事業活動収支計算書関係比率）

