
「怒るを働け」

平成 22 年度 事業報告書

学校法人 嘉悦学園

I. 法人の概要

平成 23 年 3 月 31 日現在

【設置する学校及び所在地】

〈大学〉

嘉悦大学（東京都小平市花小金井南町 2-8-4）

大学院ビジネス創造研究科 ビジネス創造専攻修士課程

経営経済学部 経営経済学科

経営経済学部 経営法学科

〈短期大学〉

嘉悦大学短期大学部（東京都小平市花小金井南町 2-8-4）

ビジネスコミュニケーション学科 *平成 24 年 4 月より募集停止

〈高等学校〉

かえつ有明高等学校（東京都江東区東雲 2-16-1）

全日制普通科

〈中学校〉

かえつ有明中学校（東京都江東区東雲 2-16-1）

【役員】

理事長	嘉悦 克
嘉悦大学学長	加藤 寛
嘉悦大学短期大学部学長	加藤 寛
かえつ有明高等学校校長	嘉悦 克
かえつ有明中学校校長	嘉悦 克

理事定数 10～14 名 平成 23 年 3 月 31 日現在 12 名

理事長	嘉悦 克	常務理事	市原 克彦
理事	五十畑 さく子	理事	石川 一郎
理事	岡田 眞弓	理事	嘉悦 康太
理事	加藤 寛	理事	清宮 龍
理事	小板橋 弘治	理事	佐野 陽子
理事	中川 宏三郎	理事	山本 孝夫

監事定数 2 名 平成 23 年 3 月 31 日現在 2 名

監事	佐田 節子	監事	中村 孝
----	-------	----	------

評議員定数 31～37名 平成23年3月31日現在 37名

評議員	縣 忠明	評議員	五十畑 さく子
評議員	石川 一郎	評議員	市原 克彦
評議員	井原 正男	評議員	岩佐 淳一
評議員	笈川 美詠子	評議員	大木 昭子
評議員	大澤 薫	評議員	岡田 眞弓
評議員	嘉悦 康太	評議員	嘉悦 克
評議員	嘉悦 富佐恵	評議員	嘉悦 佳代
評議員	片桐 義子	評議員	加藤 寛
評議員	加藤 真由美	評議員	木原 仁子
評議員	清宮 龍	評議員	黒田 一博
評議員	小板橋 弘治	評議員	佐野 陽子
評議員	佐藤 聖喜	評議員	瀬畑 幸子
評議員	高橋 雅之	評議員	高村 静江
評議員	田中 一夫	評議員	永井 仁
評議員	中川 宏三郎	評議員	原田 道子
評議員	広瀬 貞行	評議員	星野 睦郎
評議員	増保 良子	評議員	丸茂 明子
評議員	安富 成良	評議員	山本 孝夫
評議員	渡辺 賢太郎		

【教職員数】

各年度5月1日現在

専任教職員

		21年度(A)	22年度(B)	23年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
法人	法人計	1	1	1	0	0
高校	教員	30	32	32	2	0
	職員	11	14	13	3	-1
	高校所属計	41	46	45	5	-1
中学校	教員	30	27	31	-3	4
	職員	11	12	12	1	0
	中学計	41	39	43	-2	4
中・高計	教員	60	59	63	-1	4
	職員	22	26	25	4	-1
	中・高計	82	85	88	3	3
大学	教員	42	44	43	2	-1
	職員	31	31	32	0	1
	大学所属計	73	75	75	2	0
短大	教員	10	10	10	0	0
	職員	7	7	4	0	-3
	短大所属計	17	17	14	0	-3
大・短計	教員	52	54	53	2	-1
	職員	38	38	36	0	-2
	大・短計	90	92	89	2	-3
	合計	172	177	177	5	0

非常勤講師

	21年度(A)	22年度(B)	23年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
中・高	30	30	37	0	7
大学・短大	60	56	59	-4	3
計	90	86	96	-4	10

総合計

	21年度(A)	22年度(B)	23年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
計	262	263	273	1	10

【設置校別の在学学生数】

【学生・生徒数】

各年度5月1日現在

設 置 校			平成 21 年度 (A)	平成 22 年度 (B)	平成 23 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)	
大 学	ビジネス創造 研究科	1年		14	11	14	-3	
		2年			14		14	
		小 計		14	25	14	11	
	経営 経済 学部	経営経済 学科	1年	264	251	256	-13	5
			2年	257	245	258	-12	13
			3年	203	206	194	3	-12
			4年	264	254	254	-10	0
		計	988	956	962	-32	6	
	経営法 学科	1年	99	63	68	-36	5	
		2年	49	113	60	64	-53	
		3年	54	41	78	-13	37	
		4年	70	68	55	-2	-13	
	計	272	285	261	13	-24		
	小 計	1,260	1,241	1,223	-19	-18		
大 学 小 計	1,260	1,255	1,248	-5	-7			
短 大	ビジネスコミュニ ケーション	1年	124	82	55	-42	-27	
		2年	99	116	86	17	-30	
	小 計	223	198	141	-25	-57		
大 短 合 計			1,483	1,453	1,389	-30	-64	
高 等 学 校		1年	226	186	169	-40	-17	
		2年	88	218	185	130	-33	
		3年	150	90	213	-60	123	
		小計	464	494	567	30	73	
中 学 校		1年	180	178	171	-2	-7	
		2年	164	180	169	16	-11	
		3年	203	158	177	-45	19	
		小計	547	516	517	-31	1	
高 中 合 計			1,011	1,010	1,084	-1	74	
総 合 計			2,494	2,463	2,473	-31	10	

II. 事業報告

1. 学園の事業概要

(1) 東日本大震災の対応

震災発生後ただちに理事長の下に法人事務局長を本部長とした対策本部を設置し、情報収集を行なうとともに、対応を協議した。また、各キャンパスに有明部会、花小金井部会を設置した。各々の部会では教頭、学部長が本部長となって学生・生徒・教職員の安否確認等情報の収集、校舎・設備の安全確認等を行なった。

今回の震災では、学生・生徒・教職員に負傷者等はなく、また、各キャンパスとも校舎・設備に大きな被害はなく、教育活動の再開に支障はなかった。

しかしながら、震災後の余震、地震被害による計画停電等の状況を鑑み、学生・生徒・教職員の安全を最優先に考え、教育活動の停止、教職員の自宅勤務、勤務時間短縮等の措置を実施した。

今回の対応により、年度末・年度初に予定していた学校行事の一部中止や大学・短大入学式の延期など行事日程等に多少の影響はあったものの、新年度の教育活動を開始することができた。

今回の震災を機に、改めて学生・生徒の安全確保を最優先とした防災体制の再構築に取り組んでいく。

(2) 健全な財務構造の構築に向けた取り組み

平成 21 年 12 月 21 日の理事会において承認された財務再生の目標は、平成 24 年度において、資金収支、帰属収支差額とも黒字化することである。

平成 22 年度は、資金収支が 1 億 6 千 6 百万円、帰属収支差額が 7 千 5 百万円と共に赤字となった。赤字の要因としては、収入面では学生生徒等納付金が、学生数の減少により前年度比 4 千 8 百万円減少している。支出面では、人件費が前年度比 3 千 4 百万円、施設・設備関係支出が 7 千 2 百万円各々増加した。経費関係では、教育研究経費が 4 千 7 百万円、管理経費が 2 千 6 百万円各々減少した。

健全な財務構造の構築を目指し以下のとおりの改善策を引続き推進する。

(収入面)

- ① 入学定員の確保と退学者の防止により学生生徒等納付金の増収を図る
- ② 大学新学部構想の推進
- ③ 補助金の獲得推進
- ④ 寄付金の獲得推進

(支出面)

- ① 管理経費の削減
- ② 人件費の削減
- ③ 施設・設備関係支出の抑制

(3) 建学の精神を軸とした特色ある教育の推進

大学キャンパスでは、建学の精神「怒るな働け」を礎とした教育体制の更なる整備・充実に向けた取り組みとして、ビジネス創造学部の創設と大学院博士課程の増設という大きな展開の準備に取り組んだ。伝統の実学教育は現代におけるキャリア育成教育であり、これを発展させ創造的な実学、更には創造的な情報教育を展開した。

中高キャンパスにおいても、校訓「怒るな働け」の精神のもと、社会に貢献できる人材の育成を目指し、キャリアデザインなどの独自の教育プログラムを実践した。また、学力向上に向けた施策として、独自教科「サイエンス」を全コースで展開するなど、生徒の学習意欲を向上させる教科縦断型のクロスカリキュラムを展開した。

(4) 創立 110 周年事業計画の策定

本学園は平成 25 年 10 月 1 日に 110 周年を迎える。22 年度については大学院修士課程を開学させるとともに、大学改革を推進し、教育体制の更なる充実のために大学院博士課程の増設、ビジネス創造学部の創設に向けた準備を進めた。これにより、平成 24 年度には大学から大学院博士課程まで学士・修士・博士号の学位が取得可能となり、高等教育機関としての体系が整い、基礎教養からより深い専門的な分野を修得・研究することができる教育体制が確立することとなる。

また、中高においても、23 年度に完全中高一貫化になるとともに、かえつ有明中学 1 期生が受験を迎えるため、次のステップへの方向性を検討するとともに、教育内容の充実など体制の整備を行なった。

創立 110 周年事業については、今一度、本学園の原点である創立者嘉悦孝の教えを確認し、この教えを継承、発展させていくことを企図した事業計画を取り纏めることとする。

(5) 高大連携プロジェクトの推進

高大連携については、21 年度にプロジェクトの立ち上げを行ない、情報交換会などを実施してきたが、具体的な施策にまでは及ばなかった。各設置校の日常業務が繁忙であったこともあり、22 年度は高校生の大学訪問・カタリバ体験を実施するにとどまった。

23 年度については、大学に新たに設けられた戦略会議において連携を進めるための新たな取り組みを設けるなど、法人としても側面からサポートし、交流が活発に行なわれるようプロジェクトを推進していく。

(6) 嘉悦ケンブリッジ教育文化センターにおける取り組み

平成 22 年度事業計画の重点施策のひとつとして「嘉悦ケンブリッジ教育文化センターとの更なる教育連携の推進」を掲げたが、昨夏には英国・クリフトン科学財団主催「2010 日英高校生サイエンスワークショップ」の会場として当センターが選ばれ、同プログラムにかえつ有明高校の教諭が参加した。

中高でもサイエンスの取り組み推進しており、これを機に本校生徒が同プログラムに参加できる環境整備を行い、かえつ有明高校における特色ある教育の展開施策となるよう交流を発展させたい。

(経緯・概要)

クリフトン科学財団は学校教育における科学の推進事業を行っている。同財団のエリック・アルボーン博士（ディレクター）は、ケンブリッジ大学のチャーチルカレッジの元学長であるジョン・ボイド氏（元在日英国大使）の紹介で嘉悦ケンブリッジ教育文化センターの運営事業を知り、センターを来訪された。

アルボーン博士は王立科学協会のメンバーで、英国のトップの化学者であり多くの表彰を受けられている。アルボーン博士は日英の学校教育への貢献が認められ、2007 年の英国日本協会賞を受賞された。ちなみにその年のもう一人の受賞者はバレリーナの吉田都さんであった。

アルボーン博士のクリフトン科学財団では、日英の高校生の科学を通じた交流を行って

おり、日本では京都教育大学と京都にあるスーパーサイエンスハイスクールの指定を受けている4校（京都府立洛北高等学校、京都市立堀川高等学校、立命館守山高等学校、京都教育大学附属高等学校）、イギリスではサセックス大学といくつかの公立高校が中心となり、2004年より両国をお互いに訪ねて科学合宿のような「日英高校生サイエンスワークショップ」を実施している。

これは、毎年夏に行われ、イギリス側の受け入れ先はサセックス大学であったが、22年度からケンブリッジ大学が受入れ大学となり、その会場・宿泊先を検討しているところであった。具体的には、約60人分（ツイン30室）のアコモデーションを探していた。センターが提供できるツイン15部屋程度である。残りについてはMEカレッジのニューブロックを使えないかなど、MEカレッジ・バーンズ学長に直接相談した。バーンズ学長の動きは早く、アルボーン博士、ロンドン大学のライス教授と連絡をとり「このプロジェクトに積極的に賛成したい、ぜひMEと嘉悦センターで受け入れたい」という旨の返事を直接された。バーンズ学長は「こういうプロジェクトはどんどんやるべきなのよ。私もこういうことがやりたかった。新しいバーサも来ることになったし・・・」と積極的・協力的な姿勢であった。

これにより、昨夏に関しては嘉悦ケンブリッジ教育文化センターとMEカレッジの既存のアコモデーションを使って約60人を受け入れた。ニューブロックを使って受け入れ体勢を安定させることで長期（毎夏）の安定した受け入れを確保できるようになると考えている。教授陣に関しては、ケンブリッジ大学・ロビンソン・カレッジやペンブルック・カレッジの先生が引き受けた。また、ケンブリッジの日立研究所の協力も得られた。

(7) 学園情報の公開について

本学園ではこれまでも積極的に情報公開を進め、21年度からは財務状況及び事業報告書をホームページで公開してきた。

これまでの情報公開を更に進めるため、平成23年3月より、建学の精神や各設置校の最新情報、財務状況の報告など、保護者や広く世間一般の方を対象とした積極的な学園情報の発信を行なうため、法人ホームページサイトを開設した。

2. 大学部門

(1) 学長室

- ・校訓「怒るな働け」を反映させ、自立自尊の学生を育てることを目指した2010年新カリキュラムがスタートした。学生達の積極的な活動やめざましい活躍ぶりにその成果がすでに現れ始めてきた。
- ・留学生受け入れ体制を含め強化を図ってきたが、民主党政権の登場で今後の支援体制が十分ではなくなってきた。東日本大震災・放射線風評が高まり、留学生増加に抑止力が働いており、さらなる施策の必要性が生じてきた。
- ・大学院博士課程を申請するための準備を整えることができた。
- ・目標管理制度の導入のため、各職員の意思なども解明し、徐々に実行段階に入ってきた。
- ・マイレージ制度を博士課程プロジェクトで計画したが、平成23年度計画として引き続き検討することとなった。
- ・短大の応募者の減少にともない、ビジネス創造学部を届出設置し、発展的に再生することとした。

(2) 教務関連

- ・半学半教の教育を実践するために、SA/TA 制度を継続した。なお、大学設置基準の改正にあわせ、キャリア科目の充足を図るため SA/TA 対象科目にキャリア系科目を追加した。
- ・「特色ある教育の取組」には、7 件の応募があり、すべての取組を採択とした。従来、正課で実施するのは難しかった様々な取組が実践されたことと、文部科学省の補助金の多様化を受け、初期の目的は達成されたとして今年度で終了する。
- ・半学半教を生かした初年次教育として NPO 法人カタリバと連携した教育プログラムを昨年度に引き続き、基礎ゼミナールの中で 4 週に渡り行った。加えて、秋学期の再履修者クラスを新たにカタリバに科目担当を依頼し授業期間中の中退を防止した。
- ・今年度より新教務システムが稼働し、習熟を図りつつも履修、成績、学籍管理関連の業務効率をあげることができた。
- ・新入生対象のガイダンスの他に、新たに在校生対象のガイダンスを年度初めに実施し、今年度からの変更点や注意事項に関する説明を行った。
- ・2010 年度以降の入学に対して経営経済学部及び短期大学部の新カリキュラムがスタートした。なお、新カリキュラムのスタートに伴い、科目履修等について 2010 年度以前の入学を対象としている旧カリキュラム対象学生に支障がきたさないよう細かい履修指導に努めた。また、次年度から開講される「研究会」についての準備を行った。

(3) 学生関連

- ・カウンセリング室に週 1 日非常勤の男性カウンセラーを配置し、充実した相談体制をつくることできた。
- ・各種奨学金の対応
 - 日本学生支援機構奨学金
今般の経済状況の影響もあり、本学における日本学生支援機構奨学金貸与者は 400 名を超えたが、臨時に申請窓口を増設するなど、待ち時間の解消に努め、円滑に申請業務を遂行することができた。
 - 修学支援授業料減免制度
経済的理由により修学困難な学生に対する授業料減免制度が新設され、65 名に対し授業料減免を行い、修学機会を確保することができた。
- ・学生の各種資格取得を奨励する本制度も 2 年目を迎え、学生の目的意識向上に繋がっている。今年度は上級資格へチャレンジする学生が多く、日商簿記 1 級合格など排出し、学生のキャリア形成の一助となっている

(4) アドミッションセンター

・入試結果 2011 概要

18 歳人口が前年度より減少 (0.7%減) する市場環境であったが、私立大学志願者は 1.1%増となり、高 3 生の大学志願者増が伺える。一方、経済状況の悪化が続く中、また、東日本大震災等で進学にも影響することが懸念されたが、結果として、大学院ビジネス創造研究科及び経営経済学部は、定員を充足することができた。

	定員	入学者数
ビジネス創造研究科	10 名	11 名
経営経済学部	300 名	321 名
短期大学部	150 名	55 名

(5) キャリアセンター

- ・入学から卒業まで一貫したポリシーのもとに設置したキャリア科目を連携し継続的に行った。
- ・キャリア講座を、就職に結びつく資格（簿記、FP、宅建、公務員試験対策、ITパスポート、ビジネス実務法務検定）に限定して開設した。引き続きLECとの提携により、LECリーガルマインドの資格講座（公務員試験対策、公認会計士、など）を嘉悦生に限って大幅な割引で実施した。
- ・キャリアセンター主催でのSPI対策講座、面接対策講座、のより一層の内容の充実を図り、実施回数及び外部カウンセラーを増やして実施した。
- ・個別キャリアカウンセリングを予約制で実施し、内定獲得へと結びつけた。
- ・年明け1月に未内定学生向けに外部カウンセラーによるカウンセリングを通じて自己の見直しを行うことで、半数以上の学生が内定を獲得することができた。
- ・次年度就職活動を控えている四大3年生、短大1年生向けに「ES、履歴書の書き方」の個別指導及び希望ゼミへの出張講座を実施した。
- ・内定学生によるCA（キャリアアシスタント）を募集し、後輩指導、メールマガジン発行、キャリア関連事業のサポートを通じて多くの成果が得られた。
- ・全専任教員が参加し、企業の人事担当者の方々から、直接、本学のキャリア教育、キャリア支援のあり方について意見を伺うイベント「就職フォーラム」を開催した。本イベントは、文部科学省平成21年度「大学教育・学生支援推進事業（学生支援推進プログラム）」に採択され、報告書を作成し企業に配布した。
- ・超氷河期の中、就職内定率は、四大87%、短大84%と健闘した。

(6) 社会連携関連

- ・地域社会との連携に関し、地元小平市等との協働、連携により大学の資源を活かした様々なプログラムを実施し、「地域との協働」ができる大学としてプレゼンスが高いものになった。
- ・これまで、地域の既存プログラムへの参加がほとんどであったが、企画から運営まで中心になって参画する学生が出てきた。地域の活性はもとより、地域社会の中で学生が成長し、社会へと円滑に移行ができる好機と考え、指導していく。
- ・国際交流に関しては、新たに下記と「学術、教育、文化交流に関する協定」を締結し、教員間の交流や共同研究を展開し、相互学生の受け入れを図っていくこととなった。
 - 上海社会科学院経済研究所
 - 泰日工業大学（TNI）
- ・特設留学生日本語補講講座を開設し、専門科目の授業についていける読解力、聴解力の養成を図る特設講座を週2回開講し、留学生の日本語力不足に対応した。

(7) FD 推進委員会

・FDフォーラムの開催

昨年度からの新たな試みとして実施されている『教育』『研究』『社会』活動の連携型FD』そして、本学で新たに活用される「GPA」に関して検討する機会を設けた。

(ア) 第1回FDフォーラム 2010年8月6日(金)

テーマ：「大学の国際化とは何かーFD,SDの観点から」

講演者：明治大学副学長 教授 勝悦子

(イ) 第2回 FD フォーラム 2011年2月4日(金)

テーマ:「わが国大学の欠陥」

講演者:桜美林大学 教授 諸星 裕

・「FD フォーラム」全国大会(京都)に参加

「教員評価のあり方」について:「何のための評価か」「誰のための評価か」という問題について分科会で意見交換。一部の国立大学では既の実施済みであるが、教員の実績評価の場合、例えば、画一的な評価項目による実施ではなく、寧ろ、教員と学長との間で「シラバスに基づく年間授業計画」のコミットをし、その結果を「自己評価調査」にて報告・評価したらどうかという意見も出された(例 評価項目は「教育」「研究」「組織運営」「社会貢献」の4領域に分類し、それぞれの領域における活動について、毎年4月末までに教員各自が学長に報告)。

・ベストティーチャー賞の選考

昨年度に引き続きベストティーチャー賞の選考を実施した。人数の多い授業(中人数授業)と少ない授業(少人数授業)カエツホールの授業の三つに分け、各授業、評価がトップとなる教員(春学期と秋学期にそれぞれ2名、カエツホールのみ1名)をベストティーチャーとして選考した。

(8) 情報メディア関連

- ・情報基盤会議では、新教務システム/学ナビの導入に関するワーキンググループは目的を達成したため解散とし、2010年度は、これらのシステムを中心とした、学内システム全体の運用について、新たにワーキンググループを設置し、議論を重ねポリシーを制定した。
- ・アドバイジの成績配布を電子化した。
- ・教室/会議室予約の運用ポリシーを定めた。
- ・無線LAN ログイン画面の運用ポリシーを定めた。
- ・昨年定めた公式情報伝達ラインの確認を利用頻度とあわせて検討し、学ナビでのニュース表示の再構成を2011年度より実施した。
- ・新入生用斡旋ノートPCの選定を行った。
- ・情報メディアセンターでは、定常的な情報ネットワーク・情報システム・図書館の運営作業を中心として、各種事業の遂行を図ってきた。
- ・ITグループは、2010年3月に導入した各システム(教務システム/学ナビ/証明書発行機/IDカード)等の運用作業を行うとともに、適宜その改善を行った。また、学内におけるICT面からの業務改善、教育改善のコンサルテーションと実装業務を重点的に実施し、その一環として大学院等共同研究室セキュリティ対策、教務センターウェブサイトリプレイス、合否確認システム、および履修モデル提案ウェブサイトの構築をした。
- ・昨年度、学長室より移管された複合機、印刷機の管理運用体制を見直し、最適な配置とコストの削減を実現した。その一環として、2011年2月には、学内複合機のリプレイスおよびタダコピの導入を実施した。
- ・図書グループは、2010年度より開館時間を23時までと大幅に延長し、主に大学院生の学習環境を整備した。昨年度に引き続き、大学院開設に伴う研究支援機能の充実を図った。具体的には大学院用資料として図書、雑誌、オンラインデータベースを拡充し、海外からの文献取り寄せサービスへの加入なども行った。

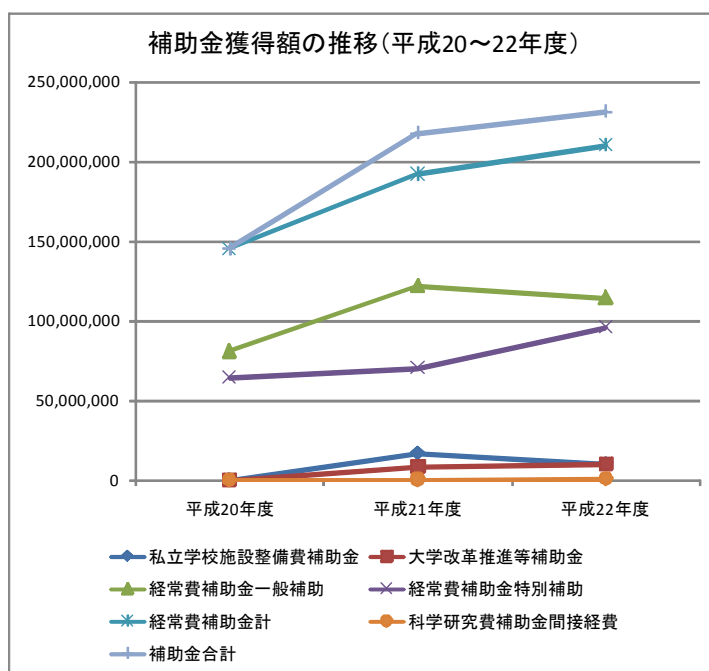
- ・図書館ツアーや読書ラリー、コメント大賞を実施し、図書館の利用推進、読書推進に努めた。また、「働ける大学」実践の場として、PChelpdesk、LISS(図書カウンター)、会計チューターなど、学生が働きつつ学習を行える場の提供を行い、前年度に加え活発な活動を引き出すのに成功している。

(9) 広報センター

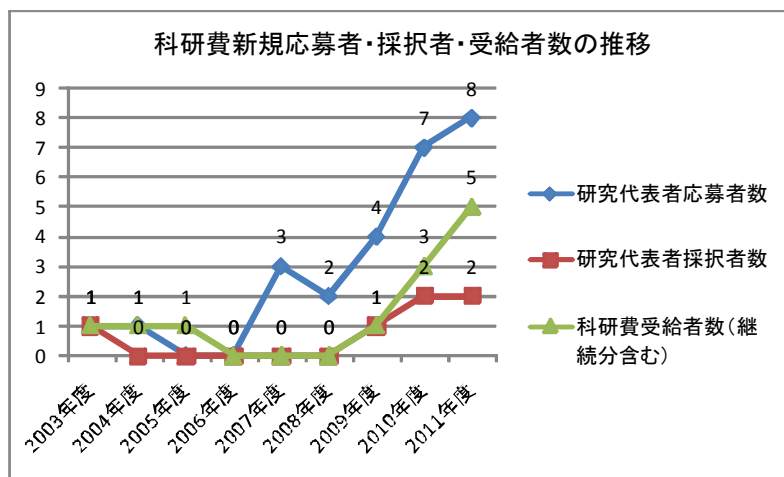
- ・夏休み以降のオープンキャンパスへの顧客誘導のために、各種媒体を使った宣伝活動や、インターネットを使った情報発信を、集客率の変動に合わせて動的かつ効果的に行うことができた。
- ・嘉悦学園創立 110 周年企画として行った「経営経済学部設立 10 周年並びに大学院設立シンポジウム」について、事前に予定していた数よりも多い集客を行うことができた。また、USTREAM などを使ったインターネット動画配信を行うことで、その場にいなかった層に対してもシンポジウムの内容を共有することができた。
- ・秋以降の一般入試の時期から、「嘉悦大学のリアルな大学生像」を中心に打ち出した交通広告やインターネット広告を行い、(主に西武線沿線を中心に) 本学の認知度向上に貢献した。また、新たな広告用キャッチフレーズとして「カエツだから挑戦できた」という表現を用いることで、本学の革新的な教育理念を対外的にアピールすることに貢献した。
- ・大学案内 2012 の制作は、前年度の制作物についての「ユーザー調査」を行った結果から改善案をまとめて進めることで、「高校生からの好感度を高くするデザイン感と情報表現」の実現を果たした。
- ・東日本大地震に関連した情報収集(学生の安否確認)や、大規模計画停電による Web サーバ停止に伴う「Twitter を使った臨時の公式情報発信」など、緊急時においても適切な情報コミュニケーションを実践することができた。

(10) 研究支援センター

- ・平成 22 年度に獲得した外部資金の総額は、約 2 億 3000 万となり、対前年度比約 1,350 万円増(6.2%増)となった。平成 20 年度と比べると、約 8,600 万円増(59.1%増)となる。施設整備のための工事費が今年度は減少したため、私立学校施設整備費補助金は約 671 万円(約 40%)減少した。また、在籍者数の減少や定員充足率の悪化により、経常費補助金「一般補助」が約 750 万円(約 6%)減少した。しかし、経常費補助金「特別補助」獲得のための様々な新規施策と各部署の協力の効果もあり、経常費補助金「特別補助」が 1,800 万円(9%)増となったため、マイナス分をカバーすることになった。



- ・年2回の応募説明会の開催や「研究支援センターWebサイト」を通じた応募支援情報の提供などの応募促進策の効果もあり、平成23年度科学研究費補助金の代表研究者としての応募者数（平成22年11月応募者数）は8件となり、対前年度比プラス1件の申請となった。

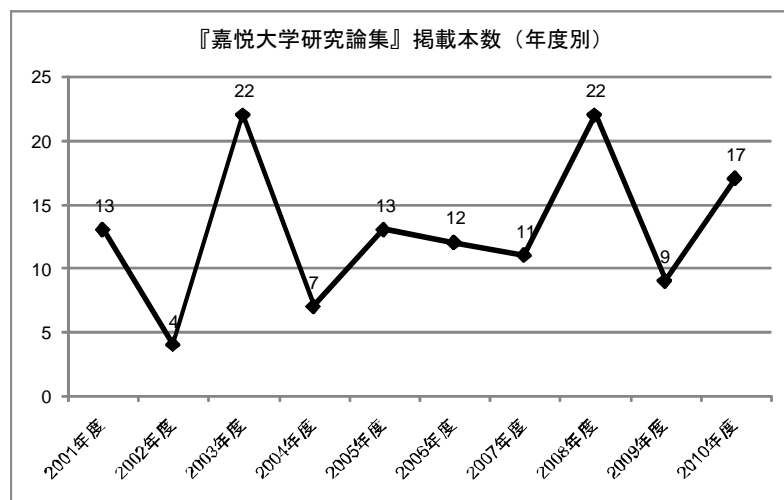


申請金額の総額も2,670万4,000円となり、対前年度比27万6,000円の増加となった。その結果、平成23年度の代表研究者としての新規採択者2名となり、継続分も合わせると5件となった。新規採択者数、申請金額、科研費受給者数(継続分含む)ともに過去最高となる。

- ・一般研究費の窓口が研究支援センターに移管されたことに伴い、「一般研究費事務取扱要領・様式」の全面的な見直しをおこなった。また、各種研究費のより円滑で公正かつ効果的な活用を促進するため、「外部競争的資金獲得促進研究費事務取扱要領・様式」「科学研究費事務取扱要領・様式」の全面的な見直しをおこなった。

(11) 論集編集委員会

- ・従来よりも2ヶ月程度投稿申込時期を前倒して長期休暇を執筆期間に利用できるようにするという新たな投稿促進策をとった。その結果、大学院博士課程設置準備に伴う投稿者数の増加の効果もあり、平成22年度の『嘉悦大学研究論集』への投稿



数は、17本(対前年度8本増)となり、規程に定められた標準投稿数12本を大幅に上回った。この投稿本数は、嘉悦大学設立以来3番目の投稿数であり、投稿数の長期低落傾向を反転させることができた(図参照)。

- ・平成23年度発行分の投稿数増加に向けた更なる措置として、「執筆要領」の見直しとそれに基づく「論文フォーマット」「図表フォーマット」の作成、「投稿規程」見直しによる投稿者資格の拡大(退職専任教員・大学院生の追加)をおこなった。その効果もあり、平成23年度第1号の投稿申込者数は9名となり、昨年度の第1号を4名上回った。

(12) キャンパス整備関連

- ・法人本部による適切な予算措置及び研究支援センターによる補助金申請等、関係各部署の協力の結果、以下の項目について工事を完了することができた。

・【教室改修等】

KALC 工事（第 3 期）として A111～A115 の改修を行った。プロジェクタの台数や、ホワイトボードの材質面等でスペックを下げるなど、A 棟 2F 南側の教室で行った 1、2 期工事と比べると廉価で行った「簡易版 KALC」ではあるが、それでも語学教育や、小～中人数の講義などに適した、非常に使い勝手のよい仕様に仕上がっている。また 2008 年のキャンパス 24 時間化に伴う初期工事以降中断していた A 棟中庭のライトアップも 2 期工事が行われ、学生や夜間の授業を大学院で担当されている教員を中心に「夜間の美観が向上した」「下校時の安全が高まった」と好評を頂いている。

教室ではないが C 棟の院生研究室・共同研究室 3 部屋に什器（個人机・椅子、個人用カレル、共同作業机・椅子、共同書棚）の設置・入れ替え等を行い、研究環境の充実を図った。

・【各種メンテナンス】

大規模メンテナンスとして F 棟（旧 B 棟アネックス）の外壁補修（シール打ち替え、タイル張り替え）や窓枠（サッシ）の修繕及び屋上防水改修工事を新学期に間に合う形で実施した。F 棟関連では併せて建物裏のキュービクル（電源施設）の更新工事を行った。（電気工事関連では、加えて B、C、D 棟の既存電気幹線調査も行った。）

D 棟体育館に対しても、膜屋根漏水や入口エキスパンション漏水の調査及び補修工事を行って、雨漏れ状態は劇的に改善することとなった。

また雨期の「ゲリラ豪雨」の際にたびたび発生した B 棟ホワイエ浸水に対する抜本的な防止策として（外部）雨水浸透層に（砂利やヘドロといった）堆積物の除去を伴う補修工事を施した。

・【その他（含む新築）】

前年度着工した女子バレー部ハウジングが年内に竣工した。

その他に喫煙所整備（第 2 期）や学内サイン工事（2 期＝夏休み中に、2 期メンテ及び 3 期＝春休み）及び、E 棟裏手（クラブ棟の手前）に併設されていた旧女子ロッカー室の完全撤去を行って、新年度に備えた。

・最後に東日本大震災の花小金井キャンパス内建物に対する影響は、今のところ目立った損傷・損害は報告されていないことを申し添える。

3. 中高部門

(1) 総括

平成 22 年度はかえつ有明が誕生して 5 年目であった。この 1 年間は完全中高一貫化となる平成 23 年度の準備の一年として位置づけ、それまでの 5 年間で総括しつつかえつ有明バージョン 2 の方向性を検討しつつ、平成 23 年度からの新しい体制づくりに費やした一年であったと言える。その結果、教職員の頑張りや校訓「怒るな働け」の精神をベースに生徒たちが「元気なかえつ子」として生き生きと学校を創っていく方向性は職場では共有することが出来たと考える。

生徒募集上では、前年度から引き続き中学受験市場は冷え込む傾向が続き、特に本校のような中堅やや下のレベルの新設校にとっては受験生の確保が非常に難しい外部環境であった。そんな中、教員組織のなかでも募集対策を強化するべく組織を変更し、塾など外部団体との関係の強化、説明会の内容充実などの改革を職員のサポートの中で推進してきた。

結果、171名の入学者を確保することが出来た。前年度より7名のマイナスではあるが外部環境を考えると善戦したと考えられる。

平成23年度はこの一年の様々な努力が結実する一年となるよう全力を尽くしたい。

(2) 各事業計画の報告

1. 定員確保

①教職員一体の募集体制作り

平成22年度は募集体制強化のため教員組織も積極的に募集活動を推進すべく募集担当主任、副主任のポストを新設させていただいた。生徒募集の有力な窓口となる塾とのパイプを大手塾中心に再構築するとともに、教育現場での様々な実践を積極的にアピールした。また学内への内部広報を充実することで多くの教員が今まで以上に生徒募集に関心を持つようになり、中学入試の際には職員室が一丸となって受験生の対応をすることができた。反省点は組織が前年度と大きく変わり、また拡大することで職員の業務に混乱が生じた面もあった。平成23年度は教職員一体の体制づくりを今一度大きなテーマとしたい。

②帰国生募集の強化

平成20年度より受け入れを積極的に推進してきた帰国生は平成23年4月には中高で50名の在籍となり全校生徒の約5%の数となった。本校での帰国生教育の英語教育やIB形式の授業内容が帰国生の間では大変いい評価をいただいております、問い合わせ数、説明会参加数、受験者数などすべての数字で前年度の倍近い数となり、入学者も14名と前年度の8名から大きく数を伸ばすことができた。帰国生の存在は現場でも様々なプラスの効果を教育内容にも及ぼしており、今後も積極的に帰国生教育を推進していきたいと考える。

③HPの内容充実

新設校としての広報効果が薄れている現状において教育内容を効果的に受験生に発信できる手段としてHPの内容を図ってきた。日常の教育内容の発信の頻度を上げるとともに、開校以来多くの面で進化してきた教育内容を発信するために平成22年度は職員の全面的なサポートのもとにHPの内容を全面的に改定した。大変見やすいものとなり、多くの効果が今後とも見込まれる。

④生徒を最大限活用した説明会・見学会運営

学校の本当に姿を見せるには積極的に生徒を前面にだしていくことである。学校見学の際に手伝いをさせることで見学者にはいい効果をもたらした。ただ、平成22年度はまず教員組織の募集活動への積極参加を第一義としてきたので十分に生徒を活用するところまでは至らなかった。平成23年度は生徒会を活用するなど生徒の関わりを大きく増やしていきたい。

2. 教育内容の充実

①学力向上

イ. 生活時間帯の変更

家庭学習の時間を確保するために平成22年より登校時間を早めるとともにクラブ活動の時間を短縮して下校時間を19:00から18:00に早めた。一年間の成果として家庭学習の時間が前年度より増えた。今後もより家庭学習の時間を増加させて学力を向上させていきたい。

ロ. 学習支援センターの再整備

平成 22 年度より塾関係の教育現場で長年活躍されている方を新たにスタッフにむかえ、また学生チューターも東大や早慶上智といった難関大学の大学生を増加させることで運営の充実化を図った。放課後の学習サポートとして存在している学習支援センターの内容を全面的に見直してきた。平成 22 年より中学で全面的に実施となった 0 時間目のサポート業務を中心とする基礎学力の定着、外部講師の積極的な活用も含めての難関大学進学対策、帰国生の英語以外の学習サポートといった 3 つの要素を今まで以上に充実させることが出来た。

ハ. 自習室の新設

早朝および放課後に生徒が学習できる空間の常設を図ってきた。常設をすることまでは達成できなかったが、高校 2 年生を中心に放課後学校で居残って学習する生徒が増加してきた。今後とも放課後学習できる環境づくりをしていきたい。

ニ. 学力向上プロジェクトの運営

教務のなかに学力向上プロジェクトを設け、中堅・若手教員を中心に週一度定例の会議を実施している。会議の中で現場の意見がだんだんと吸い上げられるようになり特に中学担当者の間では前向きに学力向上に取り組む雰囲気が強まってきた。

② 中学一期生の進学実績作り

中学入学一期生も現在高校 3 年生となり、いよいよ来年春には大学受験の結果が出てくる。難関大学進学コースに在籍している高校 3 年生は 6 6 名であり、高校 2 年次の 2 月のベネッセコーポレーションの模擬試験を受けた結果ではあるが、難関大学進学コースの生徒は、難関国公立早慶上智レベルに 2 3 %、GMARCH レベルに 9 0 % 到達している。難関大学進学コースのみならず総合進学コースも全力でサポートして是が非でもいい結果を出すよう教職員一丸となって取り組みたい。

③ 独自教科「サイエンス」の充実

平成 22 年入学の中学一年生からは難関大学進学コースだけでなく、総合進学コースでもサイエンスの授業の展開を開始した。教科縦断型で多くの教員が担当することでクロスカリキュラムとしての運営であり、教員研修のいい機会ともなっている。また、サイエンスで実践している内容を中学受験の科目でも導入することになり作文入試として 2 月 2 日の午後入試で実施し、66 名の受験生を集めることが出来た。また学校説明会の時に小学六年生対象に作文入試準備講座を開催し毎回 30 名程度を対象とした授業を行い募集活動に役立てた。

④ 海外研修・修学旅行の充実

本校の施設であるケンブリッジ教育文化センターの積極的活用を検討して、高校 1 年生の生徒を対象に 2 週間のイギリス語学研修を実施し、20 名程度の生徒が参加した。また、独自プログラムのパラオ研修も現地視察の結果、女子のホームステイ、自然保全プログラムを企画した。希望者は男女で 20 名程度いたが東日本大震災の影響で残念ながら中止せざるを得なくなった。平成 23 年度は是非実施したい。

また、修学旅行も担当者を下見に派遣して内容を今まで以上に充実して盛りだくさんの中身となった。今後はより充実したものにしていきたい。

⑤ 強化部の実績作り

サッカー部、マーチングバンド部、バトントワリング部などの強化部は日常の練習の成果を発揮して関東大会や全国大会に出場することが出来た。今後とも「文武両道」の

旗頭として頑張らせていきたい。

3. 実学教育の推進

① キャリアデザイン教育の推進

校訓「怒るな働け」の精神のもと社会に貢献できる人材の育成を目指した。「心」をきちんと育て、将来の世界の中で自分自身がどうしたら最大限貢献できるかを見つけることが出来る教育環境の創出を目指してきた。具体的に達成できる進路指導主任にベテラン教諭を任命するとともにキャリアデザインのシラバスを作成し、様々な「かえつ有明」独自の教育プログラムを開発しく方向でプロジェクトチームを組み、多くの企画を立てるとともに実践を行ってきた。平成 23 年はより内容を充実させていきたい。

② 生徒会活動の活性化

生徒が最も主体的に活動でき生徒会活動の充実を図ることで学園の活性化を目指してきた。平成 23 年もより内容を充実させていきたい。

③ 職業体験の実施

中学生に対して保護者等を講師として職業を知る会を開催するとともに職業体験も中学 2 年生の夏休みに実施してキャリアデザインを考える機会を提供してきた。また教員対象にも「職業を知る会」を開催した。

④ 起業プログラムの開発

嘉悦大学の教育リソースを積極的に活用させていただき中学生段階から起業家の精神を育成することを目指してきた。まだ教員間での議論の段階であり、平成 23 年度は具体化の方向を探っていきたい。

4. 高大連携の充実

① 学生の交流の活性化

先日実施させていただいた大学訪問・カタリバ体験などを定期的にも実施させていただくとともに嘉悦大学生も有明キャンパスに招待して積極的に双方の交流を図ろうと企画してきた。実際諸行事で繁忙であり、実践がこの一年は進まなかったことを反省している。平成 23 年度は積極的に企画して大学の力をお借りしたい。

② 教員の能力向上（研修の充実）

「毎日が研修である」との精神で、授業評価、外部講師の招聘による研修、校内での教科間での研修、校外での研修など積極的に研修活動を実施して各教員の能力向上を図ってきた。平成 23 年度も積極的に機会を提供していきたい。

Ⅲ. 財務状況の分析

平成20年度～平成22年度の「貸借対照表」並びに「消費収支計算書」の関係比率を全国の大学法人の平均と比較分析いたしました。

【貸借対照表関係比率】

区 分		平成21年度※ 全国平均	平成 20年度	平成 21年度	平成 22年度
分類	比 率 算 式 (×100)				
1	消費収支差額構成比率 $\frac{\text{消費収支差額}}{\text{総資産}}$	-12.7%	-13.2%	-14.2%	-16.2%
2	固定比率 $\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}}$	101.4%	106.7%	105.9%	105.4%
3	固定長期適合率 $\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}+\text{固定負債}}$	91.7%	93.6%	94.0%	94.6%
4	流動比率 $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	229.5%	262.3%	229.1%	214.5%
5	総負債比率 $\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$	15.0%	15.6%	15.2%	14.2%
6	負債比率 $\frac{\text{総負債}}{\text{自己資金}}$	17.7%	18.5%	17.9%	16.6%
7	前受金保有率 $\frac{\text{現金預金}}{\text{前受金}}$	325.4%	1422.1%	587.7%	544.2%
8	退職給与引当預金率 $\frac{\text{退職給与引当特定預金(資産)}}{\text{退職給与引当金}}$	61.8%	94.5%	99.8%	102.6%
9	基本金比率 $\frac{\text{基本金}}{\text{基本金要組入額}}$	96.6%	98.5%	99.8%	99.6%

1. 消費収支差額構成比率

消費収支差額 ÷ 総資産

【評価】 高い値が良い

※総資産 = 負債 + 基本金 + 消費収支差額

消費収支差額の総資産に占める構成割合であり、各会計年度の消費収支差額の累積されたもの、本学園の数値は、支出超過（累積赤字）。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	-11.6%	-12.7%	—
本学園値	-13.2%	-14.2%	-16.2%

2. 固定比率

固定資産 ÷ 自己資金

【評価】 低い値が良い

※自己資金 = 基本金 + 消費収支差額

固定資産は長期安定資金で賄われているか。

学校施設等固定資産にどの程度自己資金が投下されているか、資金の調達資源との用途とを対比させる関係比率。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	101.0%	101.4%	—
本学園値	106.7%	105.9%	105.4%

自己資金の内、消費収支差額は、支出超過が続き、自己資金の減少傾向が続いている。
しかし、施設設備等は、自己資金並びに安定的な長期資金（長期借入）で賄われており特に問題はない。

3. 固定長期適合率

固定資産÷（自己資金＋固定負債） 【評価】低い値が良い

この比率は、固定比率を補完する比率で、固定資産の取得のためには、長期間活用できる安定した資金として、自己資金の他長期借入金で賄われるべきという原則に、どれだけ適合しているかを示す指標。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	91.6%	91.7%	—
本学園値	93.6%	94.0%	94.6%

ほぼ全国平均に近い比率である。

4. 流動比率

流動資産÷流動負債 【評価】高い値が良い

一年以内の短期に支払わなければならない流動負債に対して現金預金又は一年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度用意されているか、法人の短期的な支払能力を判断する指標の一つ。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	230.0%	229.5%	—
本学園値	262.3%	229.1%	214.5%

ほぼ全国平均。

5. 総負債比率

総負債÷総資産 【評価】低い値が良い

総資産に対する他人資金の比重を評価する重要な関係比率、この比率は低いほど良く、50%を超えると負債総額が自己資金（基本金＋消費収支差額）を上回ることになり、さらに100%を超えると負債総額が資産総額を上回る状態、いわゆる債務超過となる。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	14.7%	15.0%	—
本学園値	15.6%	15.2%	14.2%

ほぼ全国平均に近い比率である。

6. ～ 9. は省略

【消費収支計算書関係比率】

分類	区 分		平成 21 年度 ※全国平均	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
	比 率	算式 (×100)				
10	人件費比率	$\frac{\text{人 件 費}}{\text{帰 属 収 入}}$	50.0%	60.8%	58.0%	60.7%
11	人件費依存率	$\frac{\text{人 件 費}}{\text{学生生徒等納付金}}$	93.2%	86.5%	79.4%	82.7%
12	教育研究経費 比率	$\frac{\text{教育研究経費}}{\text{帰 属 収 入}}$	36.0%	25.6%	26.9%	26.2%
13	管理経費比率	$\frac{\text{管 理 経 費}}{\text{帰 属 収 入}}$	8.1%	14.8%	14.5%	14.1%
14	借入金等利息 比率	$\frac{\text{借入金等利息}}{\text{帰 属 収 入}}$	0.4%	1.6%	1.4%	1.3%
15	消費収支比率	$\frac{\text{消 費 支 出}}{\text{消 費 収 入}}$	107.9%	103.5%	106.3%	102.4%
16	学生生徒等 納付金比率	$\frac{\text{学生生徒等納付金}}{\text{帰 属 収 入}}$	53.6%	70.3%	73.2%	73.1%
17	寄付金比率	$\frac{\text{寄 付 金}}{\text{帰 属 収 入}}$	2.2%	3.8%	1.6%	1.1%
18	補助金比率	$\frac{\text{補 助 金}}{\text{帰 属 収 入}}$	10.8%	20.4%	21.4%	22.3%
19	基本金組入率	$\frac{\text{基本金組入額}}{\text{帰 属 収 入}}$	10.7%	0.02%	4.8%	9.8%
20	減価償却費 比率	$\frac{\text{減価償却額}}{\text{消 費 支 出}}$	9.7%	9.7%	10.2%	10.5%

10. 人件費比率

人件費÷帰属収入 【評価】 低い値が良い

人件費の帰属収入に対する割合を示す重要な比率である。

人件費は、消費収支の中で最大の部分を占めているため、この比率が高くなると、消費支出全体を膨張させ消費収支の悪化を招きやすい。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	50.0%	50.0%	—
本学園値	60.8%	58.0%	60.7%

本学園は、全国平均よりやや高い。

11. 人件費依存率

人件費÷学生生徒等納付金 【評価】 低い値が良い

人件費の学生生徒等納付金に対する割合を示す関係比率である。

人件費は、学生生徒等納付金の範囲内に納まっていること、すなわち、この比率が 100%を超えないことが経営上望ましい。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	93.1%	93.2%	—
本学園値	86.5%	79.4%	82.7%

本学園は、全国平均より 10%ほど低く良好である。

12. 教育研究経費比率

教育研究経費÷帰属収入 【評価】高い値が良い

教育研究経費の帰属収入に対する割合である。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	35.6%	36.0%	—
本学園値	25.6%	26.9%	26.2%

本学園は、全国平均を下回っている。

13. 管理経費比率

管理経費÷帰属収入 【評価】低い値が良い

管理経費の帰属収入に対する割合である、学校法人運営のためには、ある程度の経費の支出は止むを得ないが比率としては低いほうが望ましい。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	7.8%	8.1%	—
本学園値	14.8%	14.5%	14.1%

本学園の管理経費率は、全国平均と比較して6%程度高い。

14. 借入金等利息比率

借入金等利息÷帰属収入 【評価】低い値が良い

借入金等利息の帰属収入に対する割合である、低ければ低いほど良い。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	0.4%	0.4%	—
本学園値	1.6%	1.4%	1.3%

本学園の借入金等利息比率は、全国平均と比較して若干高い。

15. 消費収支比率

消費支出÷消費収入 【評価】低い値が良い

消費支出の消費収入に対する割合である、この比率が100%を超えると消費支出が消費収入を上回る消費支出超過(赤字)となる。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	112.4%	107.9%	—
本学園値	103.5%	106.3%	102.4%

本学園は、全国平均を若干下回っている。

16. 学生生徒等納付金比率

学生生徒等納付金÷帰属収入 【評価】どちらともいえない

学生生徒等納付金の帰属収入に占める割合である、学校法人の帰属収入の中で最大の比重を占めている、この比率は、安定的に推移することが経営的に望ましい。

	(20年度)	(21年度)	(22年度)
全国平均	53.7%	53.6%	—
本学園値	70.3%	73.2%	73.1%

本学園は、全国平均を上回っているが、一方では、学生生徒等納付金以外の補助金収入、事業収入等が少ないといえる。

17. 寄付金比率は、全国平均を下回った。
18. 補助金比率については、本学園の設置校に中学・高校があるので、補助金収入に関しては他大学法人より高い。
19. ～ 20. は省略