



駒沢学園 第1次中期計画

学校法人駒沢学園

駒沢学園第1次中期計画 目次

はじめに	1
1. 中長期計画の基本的な考え方	3
1-1. 中期・長期の時間軸概念	3
1-2. 基本姿勢	3
1-3. 基本構想	4
1-3-1. 教学側	4
1-3-2. 経営側	5
2. 教育理念と教育目的の概要	8
2-1. 建学の精神と教育理念	8
2-2. 各課程の教育目的及び教育目標	9
2-2-1. 大学・大学院	9
2-2-2. 短期大学	10
2-2-3. 高等学校・中学校	11
2-2-4. 幼稚園	12
3. 第1次中期計画における10本の柱（戦略プラン）	13
3-1. 一貫校としてのあり方	14
3-2. 学生・生徒の確保	15
3-3. 教育の充実	16
3-4. 研究の充実	17
3-5. 学生・生徒支援体制の充実	18
3-6. 経営改革	19
3-7. 人材の確保と育成	20
3-8. 危機管理体制の確立	21
3-9. ステークホルダーとの連携強化	22
3-10. 地域貢献	23
付 駒沢学園中長期計画策定構想	24

駒沢学園第1次中期計画

はじめに

2027年（平成39年）に創立100周年を迎える駒沢学園は、1927年（昭和2年）、世田谷区弦巻の地で「駒沢高等女学院」として発足した。

それから20年後の1947年、学園は「駒沢学園女子中学校」を設立し、以降、1948年に「駒沢学園女子高等学校」、1950年に「駒沢幼稚園」、さらに、1953年には「高等保育学校」、1957年には「高等保母学校」を開設した。そして、1965年、保育学校と保母学校を母体とし、「駒沢女子短期大学保育科」を開校させる。短期大学は、翌1966年に「食物科（後の食物栄養科）」、さらに1989年には「英語英文科」を加え、最終的に3学科を擁する高等教育機関へと成長を遂げた。

学園はその後、「駒沢女子大学人文学部日本文化学科・国際文化学科」を新設し（1993年）、短期大学の改組再編と並行させながら、「人文学部人間関係学科」（2000年）、「同空間造形学科」（2002年）、「同映像コミュニケーション学科」（2002年）、「人文科学研究科仏教文化専攻修士課程」（2002年）、「同臨床心理学専攻修士課程」（2003年）、「人間健康学部人間健康学科」（2009年）を順次増設していった。そして、2013年には、人間関係学科を新「人間関係学科」と「心理学科」の2学科に再編した。

このように、駒沢学園は、学制改革による校名変更、改組、新設など教育機関の充実、整備、また稲城の地へのキャンパスの全面移転（1989年）等を行いながら、女子教育の一貫校として発展してきた。

しかし一方において、学園を取り巻く社会情勢の変化や、少子高齢社会の到来による12歳、15歳、18歳人口の減少を受け、入学者数の低下が見受けられるようになった。今日では、在籍者数の不足が、本学園の経営状態や教育効果に重大な影響を及ぼすに至っている。

駒沢学園が、今後も、教育機関に課せられた義務（教育、研究、社会貢献をも踏まえた地域社会との共存）を適正に果たしていくためには、強力な再建計画を打ち出す必要がある。すなわち、組織全体のスリム化、効率化が要請されている。

このような問題意識の下、2010年6月に、学園の将来構想を策定するための「中長期計画策定委員会」が立ちあげられた。本委員会は、理事長の諮問機関であり、その任務は、5年を単位とした「中期計画」及び学園創立100周年を目標に据えた「長期計画」を策定し、理事長に答申することにある。

本委員会は、教学各課程、法人部門からの代表者6名により構成される。内訳は、前者4名、後者2名である。委員選出の条件として、定年までの在職期間10年以上という枠を設けた。これは、少なくとも、中期計画が2回巡るのを見届ける必要があるとの判断による。さらに、第1次中期計画を策定するにあたっては、本委員会が定めた戦略プランに従い8の部会を設け、一部を除き全教職員から公募した各部会の委員が、本委員会の提示

した検討項目を抛り所にしながら、具体的な改革原案を提出するという方式をとった。今回提出する「駒沢学園第1次中期計画」は、これらの部会の報告を受け、中長期計画策定委員会が調整したうえでまとめたものである。

最後に、これまでの主要な活動成果をまとめておきたい。

- ・学園の実態把握（入試、就職、学生・生徒数の推移、学籍関係、経理等）。
- ・各課程の中長期計画策定委員からの将来構想案の提起。
- ・一貫校としての教育理念「知性と理性を備えた心豊かな女性の育成」の策定。
- ・収支黒字化のための具体的シミュレーションの提示（各学科毎年定員3%増モデル）。
- ・法人事務組織改革へ向けてのSDアンケートの実施。
- ・「日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター」への経営相談（2010年11月22日、2011年2月3日）。
- ・駒沢学園経営状況説明会の開催（2011年2月23日、24日）。
- ・「進研アド」へ外部調査を依頼。結果は『学校法人駒澤学園将来構想の為の外部調査報告書』としてまとめられた（2011年3月）。
- ・理事を対象とした、「日本私立学校振興・共済事業団（横山昇一氏・中山真規氏）」による講演・研修会の実施（2011年5月23日）。
- ・「第1次中期計画策定案概要」の発表（2011年6月）。
- ・「第1次中期計画策定案概要」の戦略プランに基づき8部会を発足（2011年7月）。
- ・「文部科学省高等教育企画課」義本博司氏による教職員研修会（私立大学と今後の展望について）の実施（2011年11月17日）。
- ・学生・生徒募集活動改善のためのコンサルタント業務を「日本能率協会」へ依頼（2012年1月～12月）。
- ・8部会からの第1回中間報告提出（2012年1月）。
- ・8部会からの第2回中間報告提出（2012年3月）。
- ・8部会からの第3回中間報告提出（2012年6月）。
- ・8部会からの最終報告提出（2012年9月）。
- ・8部会からの最終報告ダイジェスト版の提出（2012年11月）。
- ・「駒沢学園第1次中期計画」骨子を理事長に提出（2013年1月30日）。
- ・「駒沢学園第1次中期計画」の発表（2013年3月）。

1. 中長期計画の基本的な考え方

1-1. 中期・長期の時間軸概念

本委員会は、学園創立 100 周年を迎える 2027 年（平成 39 年）までの 15 年間を長期の軸としてとらえている。一方、中期は 5 年を周期とし、15 年間のなかで、「第 1 次中期計画」「第 2 次中期計画」「第 3 次中期計画」と、3 段階に亘る計画を策定していく予定である。

- ・第 1 次中期計画 2013 年（平成 25 年）～2017 年（平成 29 年）
- ・第 2 次中期計画 2018 年（平成 30 年）～2022 年（平成 34 年）
- ・第 3 次中期計画 2023 年（平成 35 年）～2027 年（平成 39 年）

中期計画は、各段階を経過するなかで、また各段階の年次進行のなかで、計画（P）・実施（D）・検証（C）・改善（A）のサイクル（PDCA サイクル）をスパイラルのように巡らせながら、到達点を目指すことを念頭におき立案していく。2027 年に学園が 100 周年を無事に迎えるためにも、さらには、その後の発展の礎を築いておくためにも、先を見据えた周到な計画を準備したい。

1-2. 基本姿勢

本委員会は、長期計画の基本姿勢を、「コンパクトな学園経営」「面倒見のよい教育」「計画・実施・検証・改善の不断の努力」、以上の 3 点におく。現時点における長期計画の到達点は「コンパクトな学園経営」、この一言に集約される。小回りのきく学園に徹することで経営の安定化を図り、個性や特色のある面倒見のよい教育を打ち出していない限り、本学園の発展は困難と思われる。それらを支えていくためにも、PDCA サイクルに基づいた不断の努力が必要とされるのである。

さらに本委員会は、長期計画の具体的な方向性として、次の 6 点を掲げる。

- ①女子総合学園としての形態を堅持する。
- ②学園運営の中心を大学・短期大学が担うように方向転換する。
- ③時流をこえて存続しうる学科と時流の影響を受けやすい学科をよく識別し、前者に関しては不動の姿勢を貫き、後者に関しては流動性を加味した計画を心がける。
- ④将来における各課程の定員数の削減や不採算部門の思い切った撤退を視野に入れる。
- ⑤人件比率低減のため、教職員、特に教員の数を法律上定められた数以上に増やさない努力をする。
- ⑥大学・短期大学においては、幅広い入学者層を想定した対策を練る。

長期計画では、「コンパクトな学園経営」という不変の理想を追い求めるのに対して、5年を一巡りとした3次に亘る中期計画では、時代の現実を直視し、経営を立て直すための複数の施策を、年次計画を積み重ねながら講じていく。

第1次中期計画は、「駒沢女子大学第1次中期計画」が提示する10本の柱（戦略プラン）を中心とし、それぞれに即戦力となる人員を配置して実行に移す。そこでは、柱ごとに定められた「基本目標」「行動目標」「将来的展望」に沿いながら改革プランを練り、計画の範囲内で緊急性を有するものに関しては、その都度対処する。計画の実行状況は、中長期計画策定委員会が確認し理事長に報告する。さらに、同委員会は、第1次中期計画の進行過程において、第2次中期計画の立案を進めていく。

1-3. 基本構想

1-3-1. 教学側

①特色ある教育の実施

学園の長期的な安定を図るためには、仏教主義の学園として独自の方向性をもつことが肝要である。各課程は、急激な社会変化や価値観の多様化に徒に惑わされることなく、教育理念（知性と理性を備えた心豊かな女性の育成）に沿った特色ある学校づくりに努めることが要求される。筋の通った教育を実践することにより、学園の認知度を向上させ、社会で一定の評価を得ることが、生き残るための唯一の途となる。そのためには、キャッチフレーズやロゴマーク等を利用した学園のイメージづくりも積極的に行わなければならない。

②一貫校としての特色づくり

本学園は、幼稚園を除き、中学、高校、短期大学、大学、大学院が同一敷地内に立地する。今後、この強みをいかし、建学の精神と教育理念を共通の柱とした、女子教育の一貫校としての特色を前面に押し出していくことが求められる。特に、中高一貫した継続的教育、高校及び短期大学・大学との協力は、高大連携等の観点からも重要である。教育内容の統一実践や教育内容の教員同士による共有化も試みたい。一貫校としての展望を示し、具体的施策を実行に移していくことは、本学園にとって急務の課題となっている。

③教育目的の明確化

昨今の教育は、「何を教えるか」よりも「何ができるようになるか」に力点がおかれている。特に、大学・短期大学では学生に保証すべき学士力が強く問われる。このような趨勢に対応していくために、学則に明示されるディプロマポリシーに沿いながら、各学科の具体的な教育目的・目標の確認と見直しを行いたい。そのうえで、学生の身につけるべき学修成果を明示し、達成度を検証、評価していく取り組みを早急に展開していく。教育目的の明確化は、大学・短期大学ばかりでなく、各課程の段階に即した基礎教育と、学生・生徒の意欲・要望に応じた教養、専門教育を実施するうえでの前提的な作業となる。

④教育内容の充実と教員の意識改革

本委員会は、教育内容の充実及び教員の意識改革を、継続的・本質的な課題と考える。各課程は、例えば、発達段階に応じたキャリア教育・職業教育を実践する等、中教審の答申や社会的要求に即した教育課程の編成を心掛けるとともに、建学の精神に基づいた教育内容のさらなる充実・拡充を希求していくべきである。学園の存亡は、根幹において、教員の教育に対する熱意・努力に負っている。どのような中長期計画が示されるにせよ、また将来を見据えたどのような経営改革が実行されるにせよ、一人一人の教員がしっかりとした目標を定め、常に結果の検証と見直しを図ろうとする向上心をもたない限り、いかなる施策も効果を発揮し得ない。

⑤入学定員の確保と退学者の減少化

学園を運営していくための絶対条件として、入学定員数の安定的確保があげられる。また、入学した学生・生徒をいかにして卒業まで面倒を見ていくのか、すなわち退学率の削減がこれに続く課題となる。全入時代がいわれるなかで、大学・短期大学においては、「学位授与の方針」「教育課程編成・実施の方針」「入学者受け入れの方針」を明確に示したうえで、学生・生徒の要求と資質の多様化現象に対し、個々の学生を視野に入れながら、柔軟に対応していくことが要求される。学生・生徒の学習（修）面、生活面、キャリア面について、思いやニーズに合った支援システムを早急に構築する必要がある。

1-3-2. 経営側

①中長期的な財政計画策定

学園の経営を安定化させるためには、中長期的な観点から収入増加に向けた努力をする一方、不必要あるいは非効率的な支出を極力削減し、安定的な財務基盤を確立していくことが要求される。教育機関としての性質上、短期間での収支改善は難しい。結果を出すまでに時間のかかることが想定される。このような状況を踏まえ、経営側は本学園の規模に見合った中長期的な財政計画を策定し、財政改革の基盤に据えることが大切である。中長期的な展望にたったうえで短期的な改善策を実行することにより、はじめて、消費収支計算書上の収支均衡が継続する、抜本的な体質改善が望めるものとする。

②収支構造改善のための戦略策定

学園の収入は、ひとえに学納金に負っている。補助金の額も定員の充足率に左右される。学納金収入の確保は、収支バランスを安定化させるための最大の課題であり、経営側から一層の努力をしなければならない。具体的方策としては、本学園の存在を広く社会に知らしめ、認知度を向上させ、学生・生徒募集の効果を一層あげるために、外部の窓口となる部署（広報部等）の業務内容を効率と連携の観点から再構築すること、学園全体のイメージ戦略を確立すること、学園全体における広報予算を効率的に配分すること、などがあげられる。

一方、支出の無駄を省くためには、予算策定段階での対応を厳格化することで、各部署

の支出を洗い直し、経費の無駄を省くとともに、既存の大口支払い先との金額交渉強化、人件費率低減の検討等の改革を行う。教員に係る研究費や出張費も再考の対象となる。このように、収入と支出両面において、複数の戦略を同時並行的に動かしていくことで、収支構造の改善を図り、最終的には収入超過に持ち込むことを目指したい。なお、教職員へ学園経営の状況に関する情報を提供することで、学園全体の経営参加意識を高めていくことも大切である。

③計画的な人事政策策定

学納金収入と並ぶ収支バランス安定化のためのもうひとつの鍵は、人事政策にある。まずは、教職員一人一人の資質能力と業務能率を向上させるために、学園内部のFD・SD体制を強化させる。さらに、外部の機関が主催するフォーラム等に参加し、他者に学ぶ機会も増やしていきたい。教育機関、特に各大学は生き残りをかけて、教育や業務の質向上の努力をしている。その流れに乗り遅れることは、即、学園の死活問題につながると全教職員が認識すべきである。

教員は各年度、どのような教育活動・研究活動・社会貢献・校務を果たしてきたのかを自己評価し、実績報告書を提出し、次年度の計画、さらには中期計画を練ることで、自らを向上させる努力をしてほしい。例えば、現在、大学の研究費は若干の傾斜配分がなされてはいるものの、一律部分の占める割合が大きい。これを、翌年の教育・研究計画に応じた支給方法に変更するだけで、意欲と経費、両面での効果が得られよう。

一方、職員側においては、ジョブローテーションの定期的実施、業務・階層に応じた外部研修の受講、公的資格取得の奨励、そのほか、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）等を実施することで人材を育成していく。高度に専門化された大学経営スタッフ（アドミニストレーター）を育てることも、今後の学園運営に必須である。

本委員会は、人事政策の基本として、必要な場合を除き、これ以上の教職員増を行わないことを提言する。人件費についても、現状以上の増加を行わない。もっとも、モチベーションの低下による教育・業務効率の低下をきたさないようにするため、昇給率等の若干の調整はあるとしても、給与引き下げ等の方策は、経費削減及び収入増加の途が期待できなくなるまで敢行せず、経営改善の最後の手段とする。最終的には、自分の努力によって状況を変化させることができるような、達成感の味わえる魅力的な職場をつくりあげる方策を練ることが大切と考える。

④総合的な危機管理体制の確立

女子学生・生徒を預かる学園として、防災体制を強化することは喫緊の課題となっている。東日本大震災を踏まえた諸施設の安全性の再確認、防災施設や備蓄品の整備、定期的・計画的な避難訓練の実施等が必要になる。また、不審者の侵入等、校地の防犯面におけるセキュリティレベルも向上させたい。そのほか、高度情報社会に対応した危機管理体制の堅牢化も重要な課題である。本件に関しては、学生・生徒の個人情報管理、教育や経営に関する内部情報管理を、年次計画を立てて実行していく予定である。

⑤資産運用の方針・管理体制の確立

学納金・補助金と並ぶ収入の柱として、資産運用があげられる。本学園は、運用可能な資金の占める割合が他の学校法人と比べて大きい。公益性の高い教育機関という性格上、リスクの高い積極的な運用は論外であるとしても、長期・短期の金利が著しく低い現況においては、商品別・期間別・通貨別管理による分散投資により、危険を最小限に抑えた資産運用を行うべきである。投資機関のいうに任せることなく、学園自らが、知識をもった専門家を雇用する等の方策で金融資産の時価管理と収益管理を徹底させ、収支安定化の一助としたい。

2. 教育理念と教育目的の概要

2-1. 建学の精神と教育理念

本学園は、仏教主義、特に道元禅師の禅の心を建学の精神としている。建学の精神の両輪となる「正念」と「行学一如」は、学園が「駒沢高等女学院」として出発して以来、今日に至るまで変わるところがない。

「正念」とは坐禅のことである。身体を整え、心を整え、静かに自己の心を開き、自身の輝きを見つめていく行いである。「行学一如」とは、このような「正念」によって確立された自己において、学業と日々の行い（実践）とを切り離さず相即させていくこと、つまり、学んだ知識を実生活にいかしていくことである。我々は、「学＝知識＝心」と「行＝行動＝軀」とをひとつにして、今の一瞬一瞬を精一杯生きていかなければならない。これが仏教主義に根差した本学園の精神的支柱である。



本委員会は、建学の精神を体現する教育理念として、「知性と理性を備えた心豊かな女性の育成」を提案した。「知性」は学修の結果獲得される知力・叡智、「理性」は真偽・善悪を識別し、道徳的・倫理的原理を認識することにとどまらず、これに従い行動する実践力をも意味する。この教育理念は、建学の精神より導き出されたものである。すなわち、「知性」は「行学」の「学」と、「理性」は「行学」の「行」と対応する。学園の各課程が、建学の精神と新たに定められた教育理念を基に、それぞれの教育目的・教育目標をしっかりと定めることで、学園の一体感を創出していきたい。

2-2. 各課程の教育目的及び教育目標

2-2-1. 大学・大学院

駒沢女子大学の学位授与の基本方針は、ひとえに「新しい文化の創造的担い手となる人間性豊かな現代女性を養成すること（学則第1条）」にある。ここでいう、「人間性」とは、教養力と人間力を意味する。すなわち、「汎用性のある基礎的能力と体系的な教養に裏付けられた知性（教養力）」、及び「礼儀と思いやりの心に支えられた実践性（人間力）」を涵養することが、本学の教育の目的となる。これは、学園の建学の精神である「正念」「行学一如」、学園の教育理念である「知性と理性を備えた心豊かな女性の育成」と深い相関性を有する。

学生に保証すべき資質能力としては、以下を定めたい。

①社会で通用する基礎教養の育成

大学の本分は研究と教育にあり、両者は不可分の関係で結び付けられてきた。しかしながら、昨今、大学のユニバーサル化に伴い、大学の個性・特色を踏まえた機能分化がいわれるなかで、本学は、開学以来、後者に力点をおいた教養系（リベラルアーツ）の大学であるとの選択をとってきた。大学各学部、各学科の特性は考慮に入れつつも、通底するものとして「基礎教養の育成」を第一の教育目標としたい。本学は、学生に、社会人として必要とされる基礎知識・基礎技能の修得を保証する。

②社会で通用する実践力の育成

駒沢女子大学は、社会で通用する基礎的な実践力の育成を教育目的のひとつに掲げている。大学で学んだことは、実践性を伴わなければ意味をなさない。教育現場を通じ、社会生活のなかで知識を正しく使える能力を育み、浸透させていくことが必要不可欠である。学ぶことと実行することはひとつである（行学一如）。学んだことを単に知識や教養として実生活とかけ離れたところにしまっておくのではなく、日々の生活においていかしていくことが大切である。その際に、行動を裏から支える理性的側面を本学では重視し教育を行う。個々の授業を通じて具体性を帯びた社会的実践性を養うことにより、本学の教育理念を浸透させていきたい。

③礼儀作法と社会性の涵養

基礎教養と実践力の育成を補う教育目標のもうひとつの柱として、本学は、基本的な礼儀作法を身に付けさせることを保証したい。仏教主義の大学としての利点をいかせる教育、それは、思いやりの心をもって人と接することの大切さを教えること、それによる対人関係の構築である。学生が卒業後に進む道の如何にかかわらず、礼儀作法に裏付けられた社会性は、いかなる場面においても通用するものであり、生き抜く力の源泉となりうる。本学は、通常の授業や教員との触れ合いを通して、時と場をわきまえた規律正しさを、言葉を使い、あるいは暗黙の内に教え込む。このことにより、礼儀作法と社会性を

涵養したい。

駒沢女子大学大学院の学位授与の基本方針は、建学の精神を踏まえて、広い視野を有する人間性豊かな現代女性を育成するとともに、「それぞれの専攻分野における専門的研究を通じ高度な専門性を要する職業等に必要能力を養うこと（学則第1条）」にある。すなわち、本学大学院は、研究者の養成を目的とするものではなく、人としての本来的な資質である人間性を有する女性の育成が前提にあり、そのうえで、仏教文化あるいは臨床心理学の各分野で専門的な教育を受け、実社会においてその専門的知識を活用していくことが求められているのである。

2-2-2. 短期大学

駒沢女子短期大学の教育目的は、「一般教養と共に社会に役立つ専門教育を施し、明朗で知性に富み、実践力が旺盛であって、勤労と責任を重んじ、情操豊かで国家及び社会の発展に貢献する女性を育成すること（学則第1条）」にある。これは、開学以来連綿と受け継がれ、教育活動の精神的支柱を成してきた「正念」と「行学一如」に集約される建学の精神、さらに、これらを体現する教育理念「知性と理性を備えた心豊かな女性の育成」と深い相関性を有する。

建学の精神である禅の教えには、日本人の精神性を高め、より豊かな人間性を育む智慧が蔵されており、本学の教育は、これらをいかし、「心（の在り方）」が問われる現代社会において、知性と理性を兼ね備え、これに従い行動できる実践力のある、そして心豊かな女性を世に送り出すことを目指している。その上で、保育者養成という社会的使命を担う保育科は、幼稚園教諭二種免許状（文部科学省管轄）、保育士資格（厚生労働省管轄）取得上規定されている教育課程、教育内容を保証し、定められた専門知識・技術を修得させることが大前提となる。そこで保育科の教育目的・目標として以下を定めたい。これらは、換言するならば、学生に保証すべき資質能力ということになる。

- ①生涯にわたる人格形成の基礎を培う乳幼児期の保育、教育に携わる保育者をめざす者として、確かな専門性（専門知識・技術）の修得と、これらを用いて職務を遂行できる実践力の養成、そして対象児への愛情や共感性などの基盤となる人間性の涵養を目指す。
- ②幼稚園教諭免許・保育士資格取得を実現させ、学修の成果として取得した免許・資格を活用し、自信と誇り、自覚と使命感をもって、保育職に誠実に向き合える保育者として保育・幼児教育・福祉の場に送り出す。
- ③保育者として、今日、求められている高度な専門性と社会性、実践的指導力、コミュニケーション力、チームで対応する力の養成を目指す。専門性においては、単なる専門知識や技術の修得ということではなく、幅広い教養に裏打ちされた人間への深い洞察力を伴うものとする。また、課題解決能力や人間関係に関わる資質能力を社会性、コミュニ

ケーション力、チームで対応する力とし、これらすべてを基点として養成される保育者の能力を実践的指導力として捉え、学生に保証し、保育・幼児教育の現場に送り出すことを目指す。

保育科としては、保育者養成がミッションであることを認識し、教育の質を保証すると同時に、学生の保育者としての質を保証することで自己実現を後押しし、社会からの要請に応えたい。

2-2-3. 高等学校・中学校

駒沢学園女子高等学校・同女子中学校に共通する教育目的は、高い理想を目指して今を全力で生きる、すなわち「生きる力を育む」ことにある。そのような人間教育を果たすために、建学の精神に基づいた「美・善・真・聖」的生活の達成を、開学以来、精神的な支柱として掲げてきた。「美的生活」は、平和な家庭をつくることのできる、明朗清楚な女性を養成すること、「善的生活」は、誠実勤勉な女性を育成すること、「真的生活」は、学問本来の目的は何であるかを体得させ、広く果てしない真理の探究に努力すること、「聖的生活」は、平和な理想の世界をつくるため、人間が生まれながらもっている仏性の発揮に精進することを、それぞれ意図している。「美・善・真・聖」的生活の達成は、今後も教育の精神的支えとして活用させていきたい。

このような教育目的のもとで、高等学校及び中学校は、「豊かな人間性、学ぶ意欲と基礎学力を有し、集団や組織、社会で信頼される女性を育成する 6 年間一貫体制の学校」を構築するべく努力をしている。そこで目指す生徒像は、①気品を備え、礼儀正しさ、奉仕の精神を有する生徒、②セルフ・リーダーシップを発揮し、向上心をもって自己実現を目指す生徒、③学ぶ意欲と広い視野をもち、諸課題を解決しようとする生徒、以上の 3 点にまとめられる。これらは、本学園の教育理念である「知性と理性を備えた心豊かな女性の育成」から導き出されたものである。

また、上の具体的な教育目標を達成するために、高等学校・中学校は、教育効果を高める複数の教育内容（教育の柱）を設定している。前者は 8 本、後者は 7 本である。それぞれが標榜する教育の柱は、各課程の特性を反映させているため、表現に若干の違いはあるものの、以下の点で共通する。

- ①習う・考える・試す・感じる学習をバランスよく配した「4 つの学習スタイル」対応授業の実施。
- ②仏教・芸術教育の重視。これは、建学の精神に倣い、心身の調和を保ち感性豊かな女性を育成するために、体育・芸術系の科目を増単位し情操を育むことをねらいとしている。
- ③楽しみをもたせた授業の実現。映像資料等、教科書以外の教材を積極的に用い、歴史や生きた英語表現を学ぶ。
- ④世の中の動向に目を向けた教育。報道された事実を、社会科学の知見に照らし、論理

的に真実を判断するメディアリテラシー。

- ⑤自主学習力を培う場の創設。ここでは、個々の生徒が、自ら設定した目標に基づき、自分に合った学習方法を構築しながら、自主学習力を培う。
- ⑥キャリア教育の充実。ロングホームルーム等の活動を通じ、他者と関わりながら自己のよりよい生き方を考え、進路別の指導を行う。

以上の複数の柱は、中高一貫した継続教育のなかで、生徒に対して保証する教育内容であり、本校独自の教育方法として定着させていきたい。

2-2-4. 幼稚園

学園本部より程近い、向陽台の地にある駒沢女子短期大学附属こまざわ幼稚園は、建学の精神を堅持しながら、その教育目的を「みほとけさまの教えを守り、からだも心も健康で、明るく元気な子どもを育てる」こととする。さらに、年齢に相応し、発達に沿った経験を通して、「命を大切に作る心」が育つことを願い、具体的な子ども像として「思いやりの心をもった子」「豊かな想像力をもった子」「達成する意欲をもった子」を掲げ、幼稚園での活動を通して、子ども自身も「思いやりの心」「豊かな想像力」「達成する意欲」を育てることを柱としている。

これらから教育目標を以下のように定めている。

①命を大切と感じる心を育てる教育

子ども達は、かけがいのない尊い命をいただいて育っていく。本園は、一人一人が、自分を支えてくれる身の回りの人々や自然の大切さに気づき、思いやりの心を持ち、心が豊かになるように人間としての基盤をしっかり育てることを重視した教育を行うものである。例えば、園庭の花壇で植物を育て、小動物を飼育することで生き物と触れ合い、自然の恵みを肌で感じる。このような活動、体験を通して命をいとおしむ優しさを育てることを目指している。

②年齢にふさわしい発達に沿った教育

子どもは、遊びを通して様々なことを体験して育っていく。自分で見つけた遊びを楽しみ、じっくりと堪能する。本園は、個を大切に作る教育とともに、友達や異年齢の子ども達と力を合わせて活動する経験も大切と考え、一人一人の園児が年齢に応じ、認められ、必要とされたいという願いを、友達や異年齢の子ども同士の触れ合いを通して経験し、満たされることで意欲につなげ、子どもが主体的に生活を繰り広げていける環境をつくりだしていく。

3. 第1次中期計画における10本の柱（戦略プラン）

本委員会は、2013年（平成25年）から2017年（平成29年）へ向けた「第1次中期計画」を支える基本的な戦略として、以下の10本の柱（戦略プラン）を提案する。

- ①一貫校としてのあり方
- ②学生・生徒の確保
- ③教育の充実
- ④研究の充実
- ⑤学生・生徒支援体制の充実
- ⑥経営改革
- ⑦人材の確保と育成
- ⑧危機管理体制の確立
- ⑨ステークホルダーとの連携強化
- ⑩地域貢献

それぞれの柱には、「基本目標」「行動目標」「将来的展望」を定めている。「基本目標」は、今回の計画で達成すべく設定された到達目標基準、「行動目標」は、早急に取り組まなければならない課題、「将来的展望」は、長期的な尺度で必要となる施策であり、今回の中期計画でこれらを達成するための基盤を確立させる。10本の柱にはそれぞれに統括責任者と事務局をおく。活動の開始は、2013年4月を予定している。

一貫校としてのあり方

基本目標

建学の精神をもとに各課程が連携し、総合学園としての一体性を確保する。

行動目標

①一貫校としての教育内容の統一実践

幼中高大を一貫する教育内容という観点から、具体的な教育内容を統一的に提示し、実践していくことで総合学園としての一体性の確保を図っていく必要がある。具体的には、駒沢学園生としてのアイデンティティを高める科目の創設が考えられる。

②学園全体の教育内容の教員同士による共有化（課程間相互研修等）

総合学園としての一体性の確保として、課程相互の教員による研修等を通して互いの教育内容への認識を深め、共有化することは重要であり、そのための実際的なシステムの構築と運用を検討する。

③各課程での到達目標の設定とその達成度の可視化

各課程において到達目標を設定し、その達成度を検証できるように、いわゆる「可視化」可能なシステムを構築し、確立をめざす。

④内部進学率の向上

一貫性を保つために内部進学率の向上をめざし、同時に、建学の精神に係わる教育内容を継承する。

将来的展望

①内部進学率一定水準の恒常化

一貫校として内部進学率を高め、その一定水準の恒常化をめざす。

学生・生徒の確保

基本目標

各課程の教育水準を保ちつつ、安定的に学生・生徒を確保・維持する。

行動目標

①社会情勢に応じた入試形態の見直し

ブームに左右されない安定確保の方策を基礎としつつも、多様な学生・生徒の受け入れにより学内の活性化を図るため、社会情勢に即応した入試形態となるよう見直しを図る。

②広報体制の見直し

学園広報については、IR・広報部、入試センター、中高広報で実施しているが、総合学園としての統一性を持ち、効果的な広報（活動）のための一元的管理体制への見直しを図る必要がある。

③オープンキャンパス実施方法の見直し

オープンキャンパスの実施内容、方法を検討する。

④フォローアップの取り入れ

オープンキャンパス参加者に対し、その後の学園への誘導を図るための情報発信を行なっていく。

将来的展望

①地域社会との連携強化

行事への招待、施設の貸し出し等を通し、近隣地域の児童・生徒の取り込みを図る。

②入学者層の多様化（シニア世代の取り込み）

大学、短大における社会人、留学生等の幅広い入学者層の受け入れを促進する。

教育の充実

基本目標

各課程の段階に即した基礎教育と、学生・生徒の意欲・要望に応じた教養、専門教育を実施する。

行動目標

①教育達成度確認方法の確立

学生・生徒の授業への取組みや学修成果について確認可能なシステムを検討する。

②授業内容の公開と検証の日常化

「授業の見える化」の一環として授業内容の公開とその検証を常態化することで、授業法を中心とした教育活動の向上をめざす。

③履修モデルの多様化と明確化

学生・生徒のニーズを把握し、その学習（修）成果が明確となる多様化した履修モデルを提供する。

将来的展望

①「自己分析・自己発見プログラム」の導入

学生・生徒の学習（修）意欲を喚起できるように、学生・生徒が自分自身を発見し、自身に適した学校生活や履修プランを立て、達成度を随時確認できるシステムの一環として「自己分析・自己発見プログラム」を開発し、導入をめざす。

② IT 教育の充実

学園内の機材やソフトの効率的活用により教育活動の充実を図っていく。

③卒業生の生涯学習支援

大学・短大で運用を開始した「Student Profile」を充実させ、卒業生の生涯学習支援の観点からデータベースなどとしても活用できるシステムを検討する。

④グローバル教育の充実

留学・海外研修の実施とともに、留学生の受け入れによるグローバル教育を充実する。

研究の充実

基本目標

社会に評価され、教育に資する最先端の研究を推進し、そのための環境を充実する。

行動目標

①研究発表の充実

各課程の教職員の教育・研究成果を発表する場（研究会、研究誌等）を創出する。

②博士論文に対する出版助成制度の確立

教員の研究活動の促進を図るために博士論文出版を助成する制度を検討する。

③中高の教育研究・研修の充実

各課程すべてに当てはまるが、特に中学校、高等学校教員の教科並びに教育法の研修への参加を支援する。

将来的展望

①国際的学術交流の促進

大学・短大の教員による国際的学会での研究発表を含め、国際的な学術交流を促進し、その成果を本学の学術的資源としていく。

②共同研究の新たな体制づくり

学内外を通じ、テーマを設定した上での共同研究の新たな体制づくり。

③研究組織の再構築

既存の大学・短大の研究機関を再構築し、学園としての総合的学術研究の確立を図る。

学生・生徒支援体制の充実

基本目標

学生・生徒の学習（修）面、生活面、キャリア面について、思いやニーズに合った支援システムを確立する。

行動目標

①学生・生徒情報の総合的把握

学生・生徒の支援体制を充実させるために、学生・生徒の学習（修）面、生活面、キャリア面などの思いやニーズを把握することに重点を置き、さらにその支援システムの創設を検討する。

②担任制度の機能化と充実

大学、短大、高校、中学で導入されている担任制度において、担任の役割、担任同士の連携などの制度内容を検討し、より機能化させ、充実を図る。

③図書館の有効活用及び学食の改善

「知の拠点」として位置づけられる図書館の利用価値を発信し、有効的な活用を促進する。学食については、利用主体である学生・生徒のニーズに対応したサービスが提供できる場となるように改善を図る。

④帰属意識向上のためのイベントやグッズの企画開発

在学生や卒業生の本学（園）への愛校心を醸成するためのイベントやグッズを企画・開発し、帰属意識の向上を図る。

将来的展望

①ソーシャルスキルを重視した教育の導入

礼儀、マナーといった学校生活のみならず社会生活において基礎・基本となるソーシャルスキルの修得を採り入れた本学独自の教育を開発し、導入をめざす。

②奨学金制度の整備

社会情勢に即応し、学生・生徒の状況に応じた奨学金を精査し、整備する。

③学生寮等の充実

学生生活を支援するための学生寮等の充実を図る。

経営改革

基本目標

教職員のコスト意識を向上させ、単年度ベースでの収支バランスの均衡を期間内に達成する。

行動目標

①給与体系を含めた支出の全面的な見直しと改善

人事評価をどのように給与・賞与に反映させていくかを検討する必要がある。同時に職務手当についても、職務の権限・責任・難易度を考慮して個別に見直しをする必要がある。

②広報活動の一元的管理

現在、学園の広報は IR・広報部、入試センター、中高広報で個々に施策を検討し予算を策定しているが、学園としてのイメージの統一感に欠ける部分や経費面での重複する部分もあり、一元的管理に向けて体制の見直しを検討する必要がある。

③単年度ベース収支バランスの均衡化

消費収支計算書の支出超過が続いている間は財務内容が健全であるとは言えず、教職員が一体となって単年度ベースでの収支バランスの均衡へ向けて注力することが大切である。

将来的展望

①学内設備の改修・更新の年次計画策定

学園内の建物・設備については、稲城市へ移転後 20 年以上が経過しており経年劣化のため改修工事を迫られているものも多々ある。今後防災上の観点も考慮しながら計画的に改修・更新していかなければならない。

②安定的な財務基盤の確立

学園の収入は、ひとえに学納金収入にかかっており、今回の中期計画策定にあたり直接・間接的に学生数の確保による学納金収入の安定化に繋がる施策を中心に検討を行っている。しかしながら結果が出るまでに時間を要するものも多く、短期的に収支を改善するためには支出の全面的な見直しが必要である。教育機関としての役割もあり急激な削減が困難な部分もあるが、学園全体ではこれまでの慣習から経費管理がやや後回しになる分も見受けられる。同規模他大学との経費率の比較、費用対効果の見直し、発注時の合見積り等によるコスト削減等も課題であろう。

人材の確保と育成

基本目標

学園の永続的発展のため、有能な人材の適切な年代構成に配慮した採用及び育成システムを構築する。

行動目標

①FD・SD体制の強化

職務別・階層別の役割に応じた研修受講制度（管理職になる前のマネジメント関連研修、労務関連研修等）、学園業務に関連性の深い公的資格（日商簿記、キャリアカウンセラー、社労士他）取得奨励の仕組づくり。

②定期的人事異動の実施

事務職員の配属については、定期的にローテーションを行なうことにより多くの職員が学園内事務を広く修得することを目指す。

③採用試験の早期化

職員の新規採用については、今後も退職動向に対応して人員を補充していく形にならざるを得ないが、より優秀な人材を確保するために、一般企業の採用スケジュールに合わせて計画的に募集を行なう方策を検討する。

将来的展望

①年代構成を見据えた計画的な採用

法人事務局の年代構成面をみると、事務局のラインを構成する中間管理職層（実質的に日常業務をこなしていくべき人材）の不足が予想されており、関連職務の経験がある人材を中途採用することも早期に検討する必要がある。

大学・短大、中高教員の年代構成についても 45 歳以上の年代が過半数となっていることから、今後は年代構成も考慮した採用方針が必要と思われる。

②職責に応じた評価制度の確立

年功序列に近い給与体系を一部職責に応じた形に切替えていくことも課題である。これは法人事務局の職員だけではなく、教員においても検討していかなければならない課題となっている。経験年数を加味しながらも職務上の責任、権限等に対応した給与体系とすることが、教職員のモチベーションの向上に繋がるものと考えられる。

③アドミニストレーターの養成

年々複雑化している学園内での経営管理体制の充実を図るため「アドミニストレーター」の養成が課題になっている。

危機管理体制の確立

基本目標

学園生活において、安心、安全を保つため、想定されるあらゆる危機に即応できる管理体制を整える。

行動目標

①情報セキュリティシステムの構築

現段階において必要とされる情報セキュリティシステムは整備されているが、検証しながらさらに改善を図っていく。

②防災対応マニュアルの充実

消防計画の改訂とともに、防災訓練の定期的な実施、災害用品の定期的更新、避難訓練等の想定される災害に対する防災マニュアルの見直し、充実を図る。

③危機管理に係わる諸委員会の整備

ハラスメント委員会、苦情処理委員会等の委員会を再構成し、活性化を図る。

将来的展望

①ステークホルダーに対する対応の強化

本学園の学生・生徒、教職員だけではなく、その他のステークホルダーに対して、危機管理体制の強化を図る必要がある。

②総合的危機管理体制の確立と運用

危機管理規程のもとに、防災計画、情報セキュリティ規程を位置づけ、危機管理体制を整える。

ステークホルダーとの連携強化

基本目標

ステークホルダーである卒業生及び保護者から信頼される、開かれた学園にする。

行動目標

①同窓会組織の整備と活性化支援

各課程における同窓会の組織づくりや整備を図り、同窓会の活性化を側面から支援していく。

②卒業生との連携強化

学生・生徒募集、在学生のキャリア教育、就職活動等において、またリカレント教育の実施により卒業生との連携強化を図ることで、一層の協力体制を築いていく。

③保護者との連携強化

保護者との連携強化に関する認識を共有し、その方法について検討する。具体的には、可能な限り保護者会等の実施を検討する。

将来的展望

①駒沢学園同窓会組織の確立

各課程で同窓会組織を整備し、その活動を活性化させ、その上で、学園全体の同窓会組織を確立させることが必要になる。

②同窓会事務、及び集える場所の整備

同窓会がより機能し、活動の活性化推進のため、その事務の整備を支援する。さらに、同窓会員が集い、活動できる場所を設ける。本学園として、卒業生による同窓会運営をより強力に支援していく。

地域貢献

基本目標

総合学園としての資源、機能を活かし、地域のニーズに即した発信型の地域貢献を展開する。

行動目標

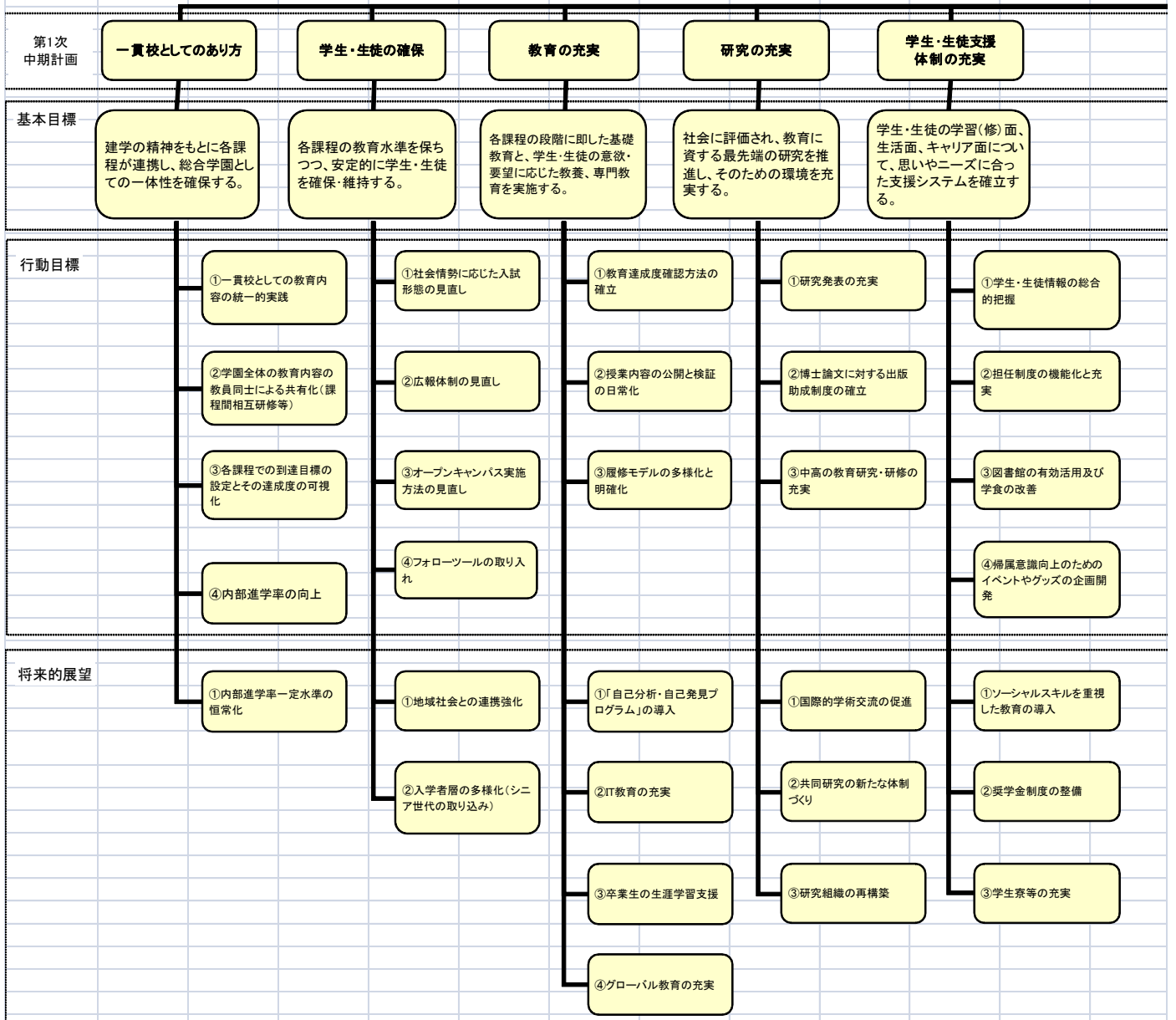
- ①統括責任者による地域貢献の一元的管理
総合学園として、地域のニーズを把握、集約した地域貢献ができるように統括責任者のもとで一元的管理を実施する。
- ②地域貢献に関する制度の整備
公開講座をはじめボランティアなどの地域貢献を推進するために、人的体制及び地域貢献に関する制度を整備する。
- ③市民のニーズに沿った発信型地域貢献
市民のニーズを分析、把握し、本学独自の地域貢献のあり方を示し、発信型の地域貢献をめざす。

将来的展望

- ①地域活性化サービス情報センターの設立
学園の教育資源を地域の活性化において有効活用できるような機関の設立を目指す。

駒沢学園中長期計画策定構想

駒沢学園は、学園の将来を見据え、その構想を策定するために、理事長の諮問機関としての「中長期計画策定委員会」を設置し（平成22年6月）、学園創立100周年（平成39年）に向けての、中期（5年）3サイクル、及び長期（15年）の戦略を構想、策定、推進する。



「建学の精神」

正念・行学一如

「教育理念」

知性と理性を備えた心豊かな女性の育成

「基本姿勢」

面倒見のよい教育
コンパクトな学園経営
計画・実施・検証・改善の不断努力

「基本構想」

- 教育面
- ① 特色ある教育の実施
 - ② 一貫校としての特色づくり
 - ③ 教育目的の明確化
 - ④ 教育内容の充実と教員の意識改革
 - ⑤ 入学定員の確保と退学者の減少化
- 経営面
- ① 中長期的な財政計画策定
 - ② 収支構造改善のための戦略策定
 - ③ 計画的な人事政策策定
 - ④ 総合的な危機管理体制の確立
 - ⑤ 資産運用の方針・管理体制の確立

経営改革

人材の確保と育成

危機管理体制の確立

ステークホルダーとの連携強化

地域貢献

教職員のコスト意識を向上させ、単年度ベースでの収支バランスの均衡を期間内に達成する。

学園の持続的発展のため、有能な人材の適切な年代構成に配慮した採用及び育成システムを構築する。

学園生活において、安心、安全を保つため、想定されるあらゆる危機に即応できる管理体制を整える。

ステークホルダーである卒業生及び保護者から信頼される、開かれた学園にする。

総合学園としての資源、機能を活かし、地域のニーズに即した発信型の地域貢献を展開する。

① 給与体系を含めた支出の全面的な見直しと改善

② 広報活動の一元的管理

③ 単年度ベース収支バランスの均衡化

① FD・SD体制の強化

② 定期的人事異動の実施

③ 採用試験の早期化

① 情報セキュリティシステムの構築

② 防災対応マニュアルの充実

③ 危機管理に係わる諸委員会の整備

① 同窓会組織の整備と活性化支援

② 卒業生との連携強化

③ 保護者との連携強化

① 統括責任者による地域貢献の一元的管理

② 地域貢献に関する制度の整備

③ 市民のニーズに沿った発信型地域貢献

① 学内設備の改修・更新の年次計画策定

② 安定的な財政基盤の確立

① 年代構成を見据えた計画的な採用

② 職責に応じた評価制度の確立

③ アドミニレーターの養成

① ステークホルダーに対する対応の強化

② 総合的危機管理体制の確立と運用

① 駒沢学園同窓会組織の確立

② 同窓会事務、及び集える場所の整備

① 地域活性化サービス情報センターの設立