

学校法人 根津育英会武蔵学園  
平成29（2017）年度

# 事業計画書

要 約.....	2
1 大学.....	2
2 高校中学.....	4
3 法人.....	6
4 財務.....	8
収 益 事 業.....	9
武蔵エンタープライズ.....	9

# 要 約

武蔵学園の平成 29(2017)年度事業計画は、平成 28(2016)年度より開始された平成 33(2021)年度までの 6 年間にわたる第三次中期計画の第 2 年度目に位置づけられている。中期計画の初年度であった平成 28(2016)年度は、当初の事業計画をほぼ目標通り達成することが出来た。

これを踏まえて、平成 29(2017)年度は、中期計画における戦略的重要事項である、大学における「リベラルアーツ教育を基盤とした〈グローバル市民〉の育成」、高校中学における「グローバル化に対応した人材を輩出するためのリベラルアーツ教育の深化と実践」、法人における「高質な教育を実現するための学園ガバナンスとマネジメント」の一層の深化を図ると共に、学園財務規律を維持しつつ、学園経営基盤の安定的な運用に寄与する計画を策定することとした。

## 1 大学

平成 29(2017)年度の事業計画は、平成 26(2014)年度に策定された「理事長ドクトリン」ならびに「学園長プラン」にもとづいて策定された第三次中期計画の 2 年目の事業として展開される。同中期計画において、武蔵大学は計画完了時の大学像を「異文化を理解し未来を創造する教養あるグローバル市民の育成～創立 100 周年に向け原点に立ち返り、建学の三理想の継承と未来への変革を目指す～」とした。この大学像の実現に向けて、本年度は、以下の事業計画を着実に進めていく。

尚、上記の中期計画では、目標を「戦略的事項」と「経常的重要事項」に分けて策定しているが、ここでは戦略的事項の「リベラルアーツ教育を基礎とした〈グローバル市民〉の育成」について、以下の項目に分けて述べる。

- (1) 国際化に対応した教育理念
- (2) 国際化に対応した教育課程の導入
- (3) その他の戦略的事項等（一部経常的事項を含む）

### (1) 国際化に対応した教育理念

私立大学は、独自の建学の精神・理念にもとづいて設立されている。本学においては、旧制武蔵高等学校設立時の「建学の三理想」がこれにあたる。すなわち、「東西文化融合のわが民族理想を遂行し得べき人物」「世界に雄飛するにたえる人物」「自ら調べ自ら考える力ある人物」である。この三理想と大学の教育目標との関係について、昨年度、徹底した議論を重ね、建学の三理想を本学の教育の原点として位置づけるとともに、平成 18(2006)年度に策定された「自立」「対話」「実践」を核とする「知と実践の融合」を本学の「教育の基本目標」とすると定めた。さらに、これをもとにして、大学の「教育研究上の目的（人材養成目的を含む）」を改訂し、3 ポリシー（ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー）の再構築を行った。

今年度は、再構築された 3 ポリシーを学内外に周知する。特に、全学と各研究科・学部の

3 ポリシーについて英語版を作成して、日本語圏以外への広報を行う。

## (2) 国際化に対応した教育課程の導入

「グローバル市民の育成」に向けて、3学部の特徴を生かした取り組みを展開する。

経済学部では、3年目となる「ロンドン大学と武蔵大学とのパラレル・ディグリー・プログラム (PDP)」を着実に実施する。1期生・2期生向けの IP (国際プログラム) を開講するとともに、3期生の IFP (基礎教育プログラム) の質的・量的拡充を図る。また、IFP 科目に社会学部で開講予定の **Sociology** を追加する。さらに、全学的な展開、ロンドン大学や武蔵高等学校との連携等を視野に入れ、PDP 推進を担当する全学的な組織を設置する。

人文学部では、グローバル・スタディーズコース (GSC) を発足させる。GSC は語学力を徹底的に鍛え、グローバル時代の世界と日本の文化について深く学び、外国語で表現できるようになることを目的とするプログラムである。このうち「英語プログラム」では、入学時から徹底した英語による教育を行い、第2クォーターで海外での集中的な英語力の育成を行う。英語以外の言語の GSC については、留学および外国語での論文作成を軸にした多言語多文化学習を推進する。

社会学部では、グローバル・データサイエンスコース (GDS) を発足させる。PDP や GSC 同様、第2クォーターに海外で英語の集中学習を行うとともに、ビッグ・データ等を社会的に分析することができる人材の養成に着手する。このコースの開設と連動して、武蔵学園として、高等学校中学校と大学・大学院を包括し、他の研究機関等とも連携ができる「武蔵学園データサイエンス研究所 (仮称)」を設立する。

また大学院を含め、アメリカ・ドイツ・フランスの大学とのダブルディグリー制度の構築に向けて、協定の締結や改定のための交渉を進める。

## (3) その他の戦略的事項等 (一部経常的事項を含む)

- 入試方式の検討と入試広報：PDP・GSC・GDS のそれぞれに対応する新しい入試方式を検討する他、経済学部の特別選抜入試、人文学部・社会学部の AO 入試の再検討を行うとともに、入試方式毎の募集定員の改定を検討する。また事務組織とも連携して高校や予備校へ PDP・GSC・GDS の広報を徹底する。
- リベラルアーツ教育の再検討：現在の総合科目におけるリベラルアーツ教育の実践について検証した上で、本学にふさわしいリベラルアーツ教育のあり方について定める。
- 海外の協定校のより一層の拡充：ロサンゼルス NAFSA 年次大会において本学独自のブースを設置し、本学の教育のオリジナリティを海外に周知するとともに、本学にふさわしい新しい協定校の獲得を目指す。また、東南アジア地域における協定校を拡充する。
- 体系的な「学び」の実現：大学での体系的な学びの道筋を示すためにナンバリングを実施するとともに、履修系統図を作成する。
- Musashi Communication Village(MCV)の一層の充実：PDP・GSC・GDS の学生も活用し得る、全学生にとってより魅力ある新プログラムを検討する。また、増大する海外からの留学生を対象とした日本語教育に関する授業外活動を推進する。
- キャリア支援の強化：各種データをもとに武蔵大学生にとっての就職先にふさわしい企業群を確定し、この企業群への就職拡大を目指す。また、武蔵しごと塾の拡充を図るとともに、同窓会と連携した新しいキャリア支援策を検討する。
- 研究活動の推進：国際的な研究分野への参加を促進するとともに、一層の学外研究資金

の獲得を図る。

- 教員評価制度の制定：武蔵大学にふさわしい教員の評価制度構築にむけて検討を行い、原案を策定する。
- 高い倫理観と人権意識の醸成：「学生の生活環境と人権に関する宣言」の見直しを図るとともに、男女共同参画の促進を図る委員会を組織し、独自の企画を実施する。
- 社会貢献の推進：練馬区独立 70 周年に関する各種イベントについて区と連携した企画を推進すると同時に、秋に予定されている地域商店街主催の江古田音楽祭に参画するなど地域と大学とのつながりを強化する。

## 2 高校中学

教育の目的は『からだ』を育てることである。『からだ』とは生徒の全存在を意味する。その『からだ』を育てるために各教科の授業があり、学内外の様々な学びがある。

人工知能（AI）の能力が人間の能力を上回り、人間の生活が様変わりする時が来ると言われている。そのような時代に、教育は何をすべきかが問われている。

高大接続システム改革会議最終報告でも、子どもたちが多様な人々と学び、働きながら、主体的に人生を切り開いていく力が必要となると述べている。今後、このような視点は欠かせない。『からだ』を育てるために、いま何をすべきかを考えたい。以下に述べることは単年度で完結する計画だけではなく、中長期の教育目標も含まれる。

第3次中期計画の2年目にあたる本年度事業計画として、中期計画に定める「グローバル化に対応した人材を輩出するためのリベラルアーツ教育の深化と実践」の実現のための現状の課題の洗い出しとその解消に向けての対応策案を作成するほか、実施優先度の高い以下の重点事業に注力する。

- (1) グローバル化への対応
- (2) 理科・特別教室棟の完成、既存施設の整備に伴う学びの見直し
- (3) 広報戦略の見直し
- (4) 海外転出入する際の制度の整備
- (5) 校外行事の見直しとそれに伴う代替プログラムの検討
- (6) 現行の校務体制、校務分掌の課題の洗い出しと再構築案の作成
- (7) 教職員のワークライフバランスを考える
- (8) 奨学金制度の見直し
- (9) 安定した経営基盤の確立

以下に、それぞれの重点事業を実施する上での高中としての考えを示す。

### (1) グローバル化への対応

「グローバル化」とは、海外への取り組みだけでなく、武蔵で行われている授業、校外学習、総合的学習などの取り組みもグローバル教育である。海外関連の取り組みと従来の武蔵の学びはグローバル化の双翼である。6年一貫教育の中でのグローバル教育の位置づけを明確にしていく。

## (2) 理科・特別教室棟の完成、既存施設の整備に伴う学びの見直し

平成 29(2017)年 11 月末には理科・特別教室棟が完成する、また平成 31(2019)年度からは既存棟の改修も終了し、新たな学びの場が生まれる。建築は学びの思想の具現化である。

今回の建築計画では「学びの水脈と対話の杜」をテーマとし、高中における学びの空間全体を再デザインすることを目標としている。旧制高校以来の学びの伝統を守りながら、現在の教育を考え、その教育が未来へ続くような、過去から未来へつながる教育を目指す。生物学者の福岡伸一氏が「生命体における『動的平衡』」という概念を提唱しているが、教育においても、「変わらないために変わり続ける」教育を実践していきたい。新しい学びの空間の中で、生徒同士の対話、教員と生徒の対話を大切にし、学びを通しての人のつながりを計画していく。

図書館も知の宝庫である。大学図書館、高中図書館という素晴らしい施設を利用し、「学びの復権」を考える。今後、生徒が一層使いやすい図書館となるように、施設改善も含め検討する。

体育施設も「『からだ』を育てる」意味からも重要である。体育施設だけでなく、学園内の設備をどのように充実させていくか、将来を見通したグランドデザインが必要である。

## (3) 広報戦略の見直し

広報活動はここ 3 年間、「武蔵のいま」を広く伝えることについては十分な成果を上げてきた。今後も明確な目標を見定めながら活動を継続していく。高中教員が考える「武蔵像」を学園広報室、外部スタッフの協力を得て広報活動を行う。

武蔵が担っている社会的責任も大きい。「育てる」という視点で教育を再構築し、その教育を外部に対して発信をしていく。

## (4) 海外転出入する際の制度の整備

海外で学びたい生徒が今後増えていくと予想される。従来の保護者の転勤に伴う退学・復学だけでなく、生徒達が海外に出て行きやすいような制度づくり、提供を行う。生徒が何を望んでいるのかを把握し、その上での規程作成・整備を行う。

## (5) 校外行事の見直しとそれに伴う代替プログラムの検討

武蔵での学びを考える上で、校外行事、総合的学習などにおいて、授業以外の学びも生徒を育てる上で大切な活動である。カルキュラム全体の枠組みの中で、社会との接点を意識しつつ授業外の学びの意義を再検討する。

## (6) 現行の校務体制、校務分掌の課題の洗い出しと再構築案の作成

世の中の変化や様々な教育改革、建築計画、広報活動、など内外の諸事情により校務が肥大化している。限られたマンパワーを適正に配分し、様々な課題を速やかに解決すべく校務体制や、分掌の最適化を図る。

### (7) 教職員のワークライフバランスを考える

教員には学問・教材研究や生徒と向き合うための時間的ゆとりが必要である。そのゆとりから新しいアイデアも生まれる。高中だけでなく、学園全体で教職員のワークライフバランスのあり方を検討する。

### (8) 奨学金制度の見直し

子どもの貧困化は国全体の大きな問題である。今後、経済格差は益々広がり、私学で学ぶことができる家庭が減っていくと予想される。学園として奨学金制度の見直しも検討する。武蔵としてどのような教育をし、どのように社会に送り出すのかという社会的責任がある。

### (9) 安定した経営基盤の確立

現在の生徒数では、経営的には大変苦しい状態が続くことが予想される。この状態を回避するには、外部資金を獲得する以外に方法はない。後援会、同窓会の組織づくり、企業・卒業生からの資金提供など、専門家の意見を取り入れながら検討する。

## 3 法人

第3次中期計画における法人部門の柱である戦略的事項は「高質な教育を実現するための学園ガバナンスとマネジメント」としており、平成 29(2017)年度は以下の施策を展開していく。

- (1) 経営と教学の一体化
- (2) 迅速な意思決定ができる教学組織
- (3) 教学組織の機能化とそれに適合する事務組織
- (4) 百周年記念事業の実施
- (5) 組織・人事制度の改革
- (6) コンプライアンス、社会的責任

#### (1) 経営と教学の一体化

この事項における重要な視点は、学校のガバナンス整備と、経営側と教学責任者である学長／校長側との情報の共有化による中期計画の浸透と実行の2点である。

##### ① 大学／高中ガバナンスの確保

- 新学長選考規程による学長選任は、6月公示の10月決定の工程で実施する。特徴としては、推薦権者に理事・評議員・職員が加わったこと、候補者が大学運営方針を公表すること、選考委員会で選考を行うなどの点である。
- 高中校務運営評価を上半期に実施し、執行部体制の検証を行うとともに、執行部において自己点検・評価の作業化を浸透させ、現校長の任期後半の運営に資する提案をしていく。

##### ② 中期計画の浸透と実行

常任理事会での審議に加え、現在行われている定例会（役員と大学執行部／役員と高中執行部）は、重要事項の確認や新規事項への意見交換を行い、情報の共有化⇒施策

の具現化への協働に役立っている。

また、週1回の役員会では、これら定例会で協議された事項について、さらに協議・検討した上で事務局への指示を行うことができるので、これらの運営方式を本年も踏襲する。

## (2) 迅速な意思決定ができる教学組織

この事項における重要な視点は、経営と教学の一体化をうけて、学長／校長のリーダーシップのもと確立と全学的なマネジメントを確保する体制整備である。

### ① 学長／校長のリーダーシップの確立と全学的なマネジメントの確保

- 学長／校長ともに、施策策定⇒教学組織への浸透＝施策実行⇒ブラッシュアップ（PDCA サイクルの履行）が行えるための体制を整備する。
- 大学は執行部に部局長を入れ、また学長と各部局との定例会が実施されており、今年度は副学長2名体制での学長マネジメントが実施される。
- 高中には校長がリーダーシップの執れる執行部組織と教学組織の再構築の検討を指示し、規程を整備していく。

## (3) 教学組織の機能化とそれに適合する事務組織

この事項における重要な視点は、教職一体で目標達成への行動をつくり出す運営体制の整備である。

### ① 学生・生徒等の便宜と業務の機能化という視点による組織整備の検証と再構築

- 大学における修学支援については、現在、学生支援センター内の2課による協働体制で運営されているので、この状況を検証していく。

### ② 最適な組織運営体制の整備

- 学園共通の業務の再構築は、現在、共通業務を扱っている国際部・広報室のモニタリングを行いながら検討していく。
- 大学部門で先行したIR業務は、経営と密接に結びつきかつ高中の経営・運営にとっても重要なので、経営企画室に吸収できるかを検討していく。
- 部局に共通する庶務・経理業務を集約化できるか、他の先行事例を調査し導入を検討していく。

## (4) 百周年記念事業の実施

施設整備は高中理科・特別教室棟が順調に進んでいる。

今年度から進める大きな事業は、「武蔵100年史」刊行作業の開始、学園アイデンティティーを社会に発信するために徽章・ロゴマーク等の整備、及び記念式典に関する事業構想案の着手である。

## (5) 組織・人事制度の改革

### ① 専任教員の任用制度と教員評価の制度化等

- 学長／校長の意思に基づいて任用計画等が行われているかを確認する。
- 大学教員については、認証評価での指導に鑑み、若手教員を任期付制度で雇用する方策を検討する。
- 教員評価制度の草案や工程管理について人事課と調整を行う。

### ② 事務職員の任用制度等

- 職員のキャリア・パス資料を整備し、各人の能力を活かした人事異動を行う。
  - アウトソーシングの再構築 2 年目を迎えるので、委託内容の検証を実施する。
- ③ 教職員の研修制度
- 大学教員と職員の研修計画の中で、まず階層別研修案を整備し実施する。
  - 職員にはグローバル教育遂行のため、英語力向上研修制度を改善して実施する。

#### (6) コンプライアンス、社会的責任

- ① コンプライアンス体制の改善と運用
- 前年度に制定されたコンプライアンス規程にのっとり組織を設置し運用を始める。
  - 個人情報保護法の改正施行日に向け、本学園の関連規程を整備し施行する。
- ② その他
- 社会のニーズに応える情報発信として、入試広報を強化していく。
  - リスクマネジメントは平成 28(2016)年度にリスク管理マニュアルを整備したので、これを随時点検・更新しながら、危機管理に対応していく。

## 4 財務

武蔵学園の中期計画における戦略的重要事項の実現と財務規律の維持を両立させるため、平成 29(2017)年度は、平成 28(2016)年度補正予算に対する収入増の範囲内に支出を抑える方針の下で予算編成を行うこととし、物件費総額は、40 億 8 百万円とすることとした。その内訳は、教育研究経費（但し、減価償却額を除く）18 億 29 百万円、管理経費（但し、減価償却額を除く）4 億 53 百万円、施設・設備費支出 17 億 25 百万円である。

他の経費支出のうち主要な経費としては、人件費（但し、退職給与引当金繰入額を除く）37 億 21 百万円、退職給与引当金繰入額 80 百万円、減価償却額は 7 億 98 百万円となっている。

これにより、教育活動収支差額は、2 億 21 百万円、基本金組入前当年度収支差額は、3 億 37 百万円、当年度収支差額は▲1 億 00 百万円となった。

平成 29(2017)年度予算における各部門の物件費予算要求に対して既存費用については、従来と同様に不要不急のものは削減するとともに、コスト効率を向上させることを求め、各部門の総額は前年並みとした。

一方、新たな支出については、大学の定員増が認可される等各計画が第三次中期計画通りに進捗しており、第三次中期計画実現に必要な支出を織込む事とし、具体的には、「国際化」「入試広報」「キャリア支援」の 3 つの重点項目を織り込んだ計画を策定したところである。



# 収益事業

## I 駐車場事業

- 1 校地として使用していない法人所有の土地を有料駐車場として活用する  
江古田校地隣接のコインパーキング（時間貸し）駐車場を安定的に運用し収益の向上を図る。  
（施設課）

## II REDプログラムの収益化

- 1 参加者定数の達成、企業協賛金の定常的獲得、他学との連携強化を実現する
  - ① 昨年度に引き続き定員充足率の向上に注力する。具体的には、武蔵中学及び本プログラムに理解のある教員が存在する他学（東洋英和等）への校内説明会開催の働きかけを行い、特に中1参加者の確保を図るとともに、現プログラム参加者への説明会等を開催しRED2017継続参加の働きかけを強める。（国際企画室）
  - ② 企業協賛金については、ヒューリック社の当初契約が平成30年6月までであることに鑑み、契約継続の可能性を打診していく。（国際企画室）

# 武蔵エンタープライズ

## I REDプログラムのサポート

- 1 業務の効率化・定常化、海外進学情報の発信を行う
  - ① 開業期模索段階の経験を生かし、業務を定常化し、効率の向上を図る。
  - ② 国際部国際企画室の管理下で、海外情報を提供するサイトを構築する等、高中生の海外留学・進学に資する情報提供を行い、RED参加者獲得につなげる。

## II 学内収益機会の追求

- 1 教室貸面積の拡大、施設のライフサイクルマネジメント機能開発を行う
  - ① 大学の協力を得て、教室貸し機会を増やし、営業実績の拡大を図る。
  - ② 高中新棟の設計監理業務を受託し、引き続き一級建築士事務所として新棟建設に貢献する。
  - ③ 施設のライフサイクルマネジメントについて、学園に所要の提案を行う。

### Ⅲ 学外収益機会の追求

- 1 他学と提携、他学へのサービス提供、コンサルティング、人材派遣を実現する
  - ① 一級建築士事務所として、学外も含めて新たな事業機会を模索する。
  - ② 人材派遣について、他学の施策、社会制度の動向を見ながら、他と連携する事業の機会を模索する。

### Ⅳ 学内サービスの向上

- 1 印刷事業等の新規開拓、国際化関連の学生生活サポート機能を充実させる
  - ① 印刷出版事業の可能性を引き続き検討する。(電子媒体も含めてビジネスモデルを検討)
  - ② 国際部国際教育室と連携し、武蔵大学への海外からの留学生増に備えるサポート事業の可能性を、29年度中に検証する。