



学校法人 実践女子学園

中期計画

2022～2026年度

第2版



1.

今回の中期計画は、昨年策定した中期計画（2022～2026年）の骨格は変えずに、環境変化等を踏まえ、必要に応じて内容を更新した。

2.

新型コロナウイルス感染症の影響は一部あったものの、計画は総じて予定どおり進捗し、仕事の進め方（※）も前進。

2024年度が中期計画の折り返し点であり、ガバナンス改革、新学部・新学科の設置、教育改革等、一連の改革の「節目」の年であるとともに学園の創立125周年にもあたる。その「節目」に向けての準備を怠りなく、徹底する。

※仕事の進め方

- 目標設定型・課題解決型
- 競争力強化は市場重視（プロダクトアウトよりマーケットイン）
- 関係者が容易に同じ認識に立つための可視化
- アイディアは外部の人との対話から

3.

環境変化が想定以上に速いことを受け、競争力を一段と充実させるために、今後は、テーマに応じてPDCAのサイクルを変え、よりスピード感を意識して取り組んでいく。加えて、中期計画に応じた学園のリソースのメリハリある配分をこれまで以上に行う。



建学の精神、教育理念・教育方針

基本方針

大学・大学院・短期大学部

方針

- ① 教育の充実
- ② 競争力のある学部・学科構成の検討
- ③ J-TAS（学生の成長支援）の充実
- ④ グローバル化の推進
- ⑤ 入口（入試）の強化
- ⑥ 出口（就職）の強化
- ⑦ 研究の推進
- ⑧ 生涯学習の充実

中学校高等学校

方針

- ① 中高改革の推進

法人

- ① 広報・渉外力の強化
- ② ICTの整備
- ③ 人的資源の活用・最適化

(中高大短)

- ① 高大連携の推進
- ② 社会連携の推進

財務計画

学園重要指標（基礎数値・目標数値）



建学の精神 教育理念

建学の精神



「女性が社会を変える
世界を変える」

創立者
下田 歌子

創立者下田歌子の「女性こそが社会を変える」という言葉には、女性に対する深い信頼と期待があり、女性がその持てる力を発揮することによってこそ「善美」な国家・社会を創ることができるという強い信念が込められている。この信念を持って、学園が創設された。

教育理念（大学・短期大学部）

品格高雅にして
自立自営しうる女性の育成

教育理念・教育方針（中学校高等学校）

堅実にして質素、
しかも品格ある女性の育成
これがため、生徒は良識を養い、実践を尚び、
責任を重んずることを日常の心がけとする



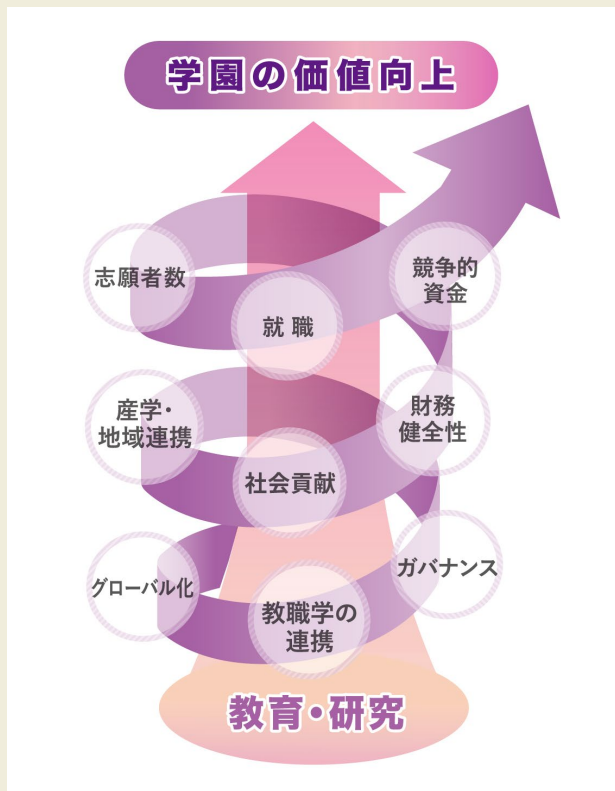
04

目標



競争力の向上

学園の価値を向上し続ける



首都圏の上位女子大学に追いつき、
比肩するポジションを獲得

今回の中期計画（5年）では、

具体的な経営重要指標を設定し、
その指標で、上位校に近づくことを目指す。



中期計画

学園の基本方針



中期計画
学園の基本方針

1 未来を切り開く人材を育成する教育の提供

2 教育改革の推進

3 学生・生徒の成長支援

4 ステークホルダーとの関係性強化

5 経営資源の有効活用

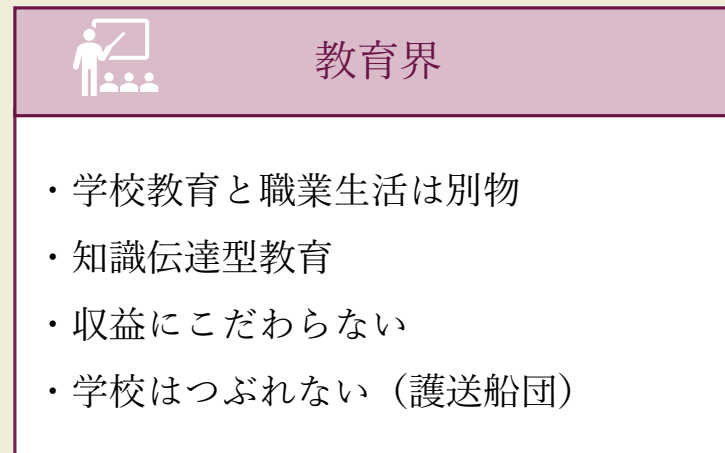
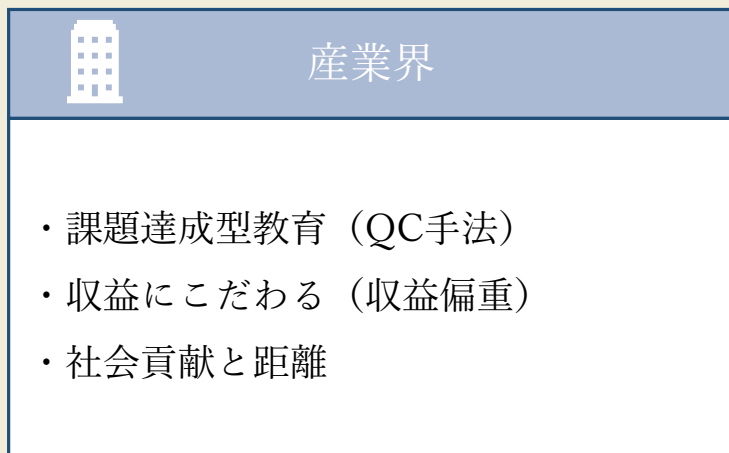
6 基盤整備の一層の充実

7 5年後、その先に向けてのスタディ



多くの面で 産業界と教育界が接近

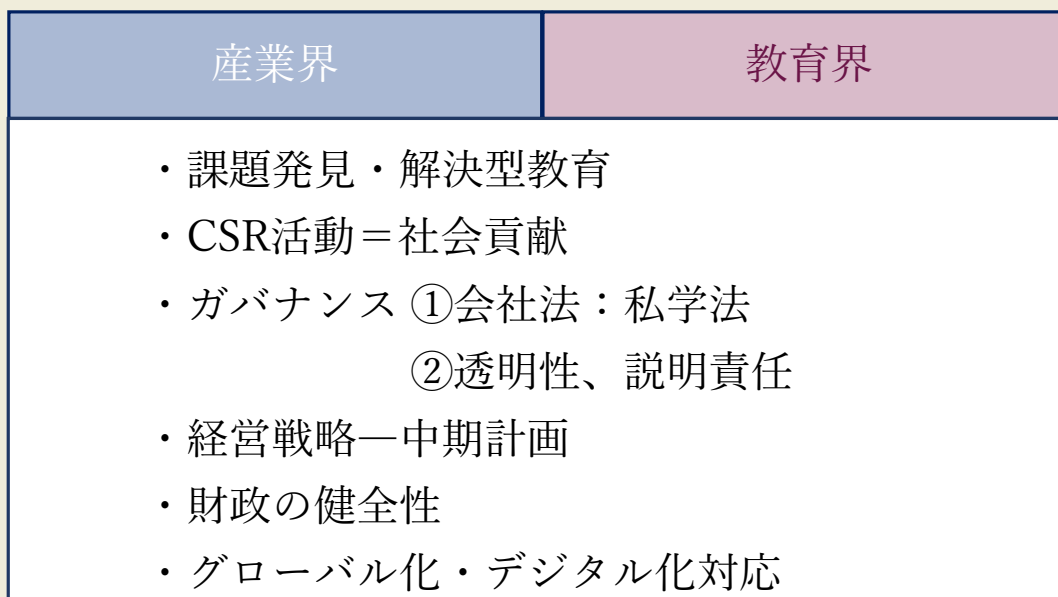
過去



産業界と教育界の価値観が接近



現在





教育はステップ型からスロープ型へ

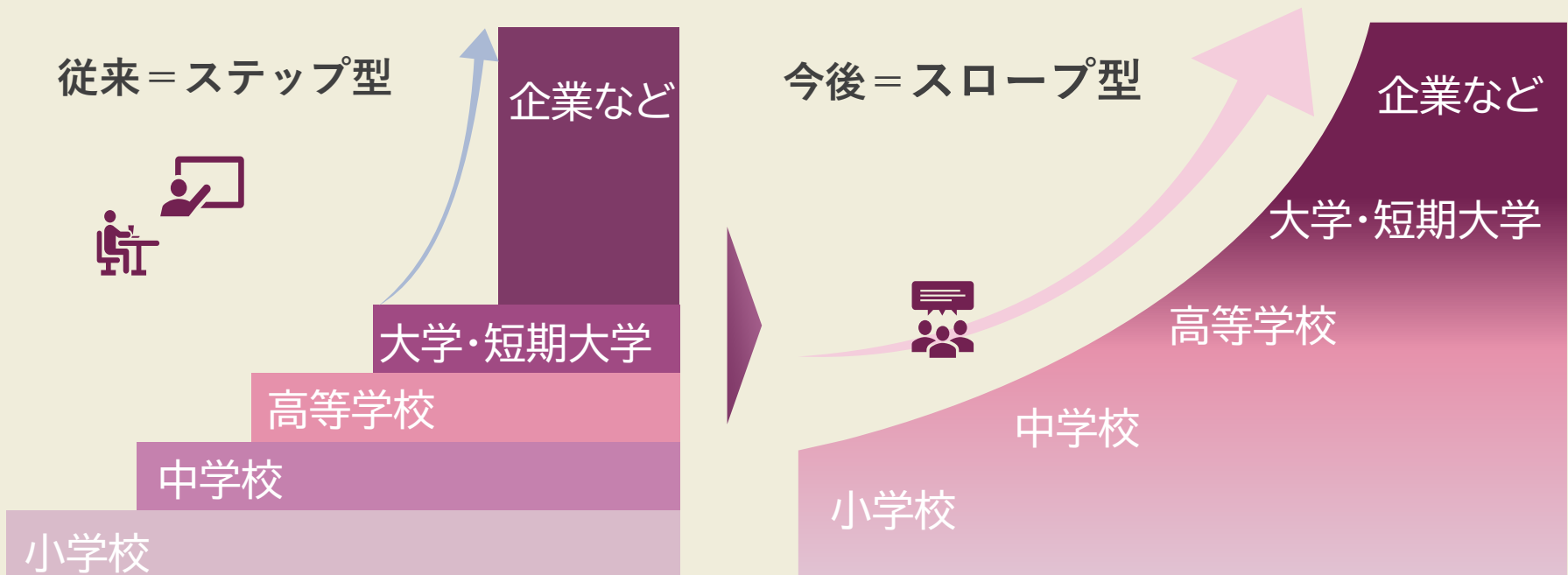
従来

初等中等教育、高等教育、社会（企業）のそれぞれの教育は縦割り

学習指導要領改訂により、初等中等教育から、知識・技能の習得に加えて、アクティブ・ラーニング、PBL等、産業界を始めとする社会からのニーズに根ざす授業が開始された

今後

蓄積された知識によって、課題を発見し、解決に導く能力を育成する教育が初等教育から高等教育、企業(社員教育)まで途切れることなくつながっていく。

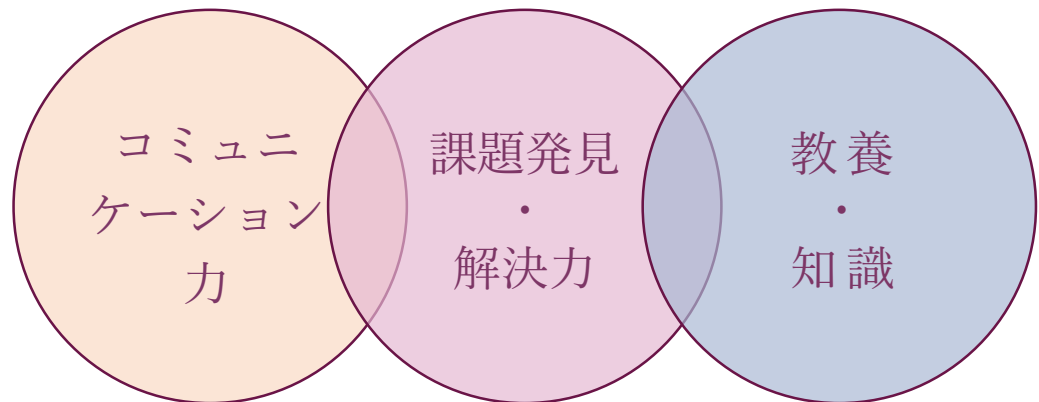




不確実性がより高まると予想されるこれからの社会を
「しなやかに」「たくましく」生き抜くために

社会で活かせる力を **確実** に身につける

“社会で活かせる力”とは？

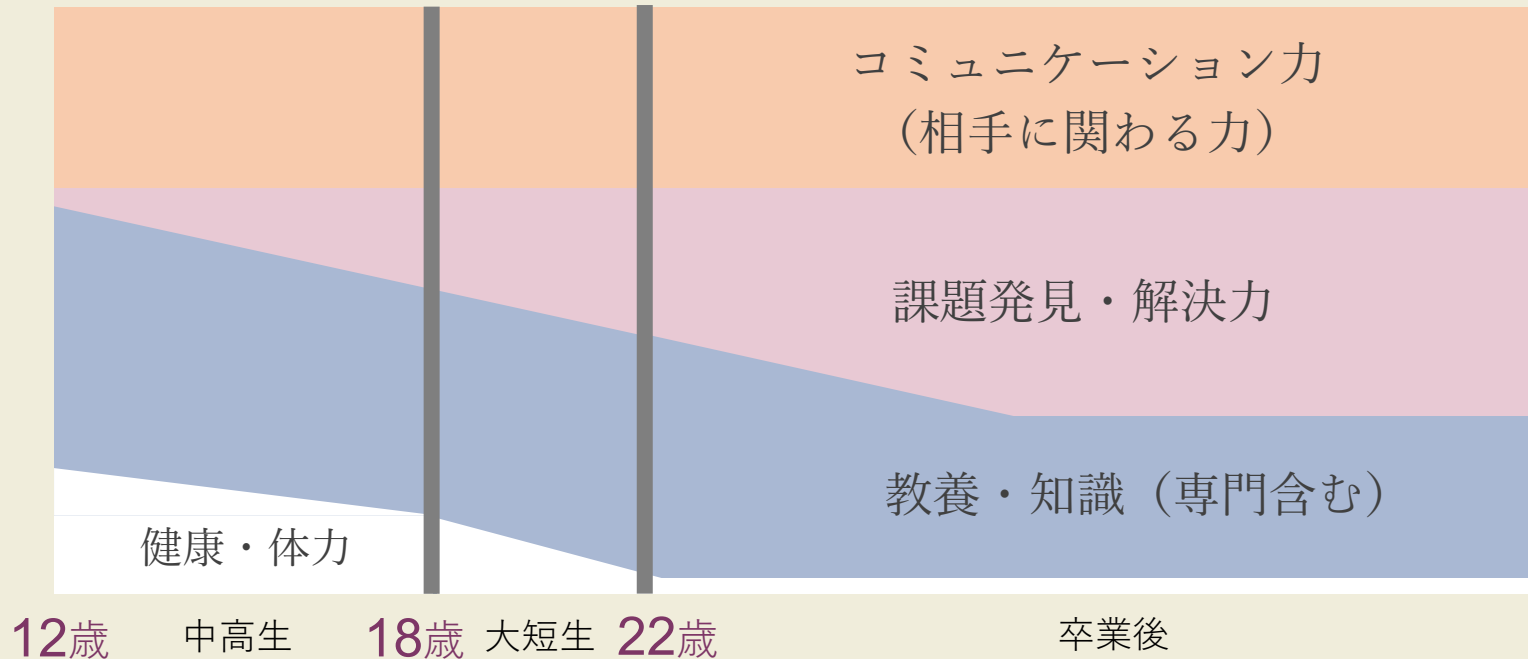




従 来

- 課題発見・解決力等は、社会に出てから企業等で装着
- 中高、大短、社会（企業等）での教育が縦割りで隔絶

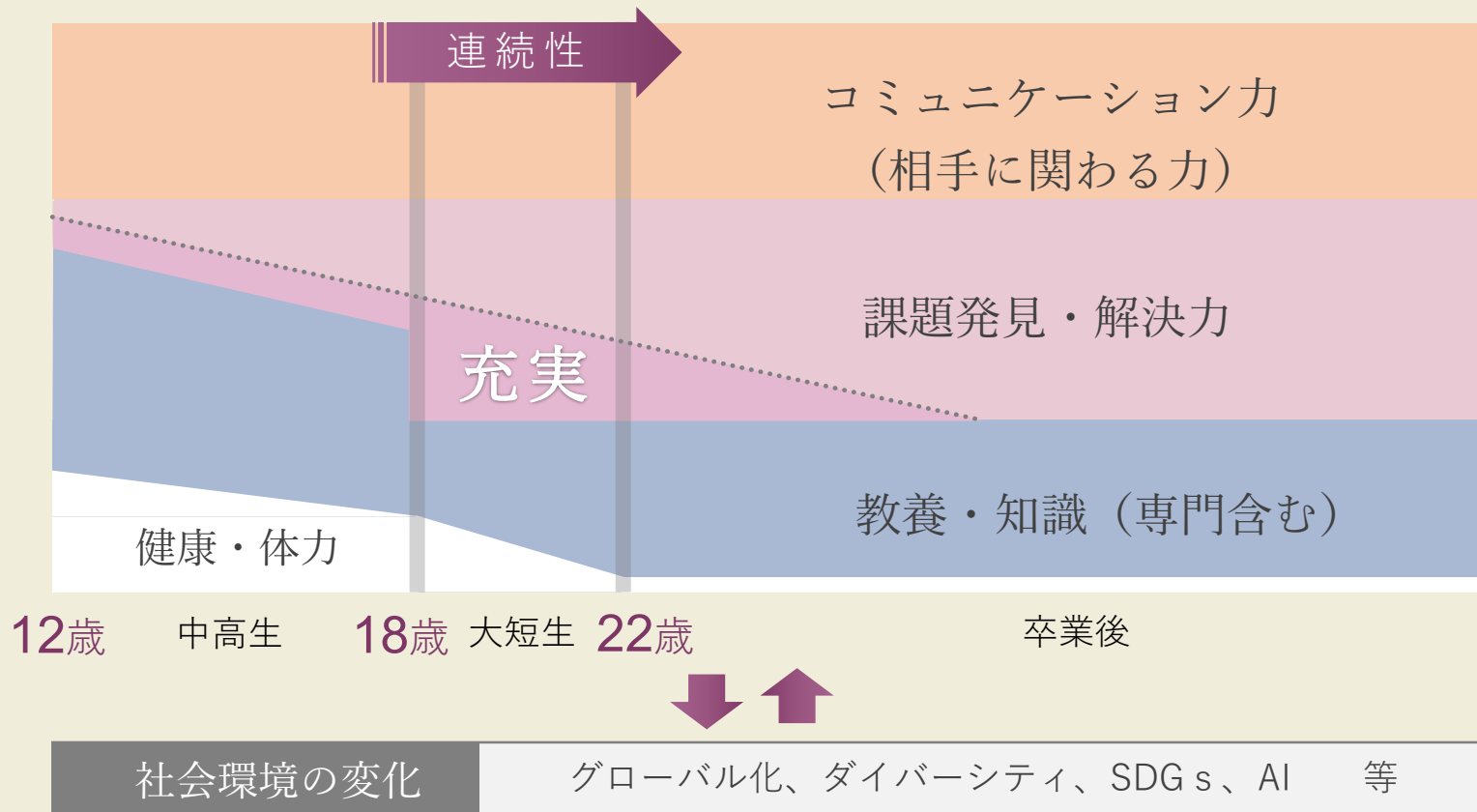
1人1人の能力開発時間 >>





今
後

- 中高～大短時代から、課題発見・解決力を学ぶことが必要
- 中高～大短～社会（企業等）での教育の連続性が重要

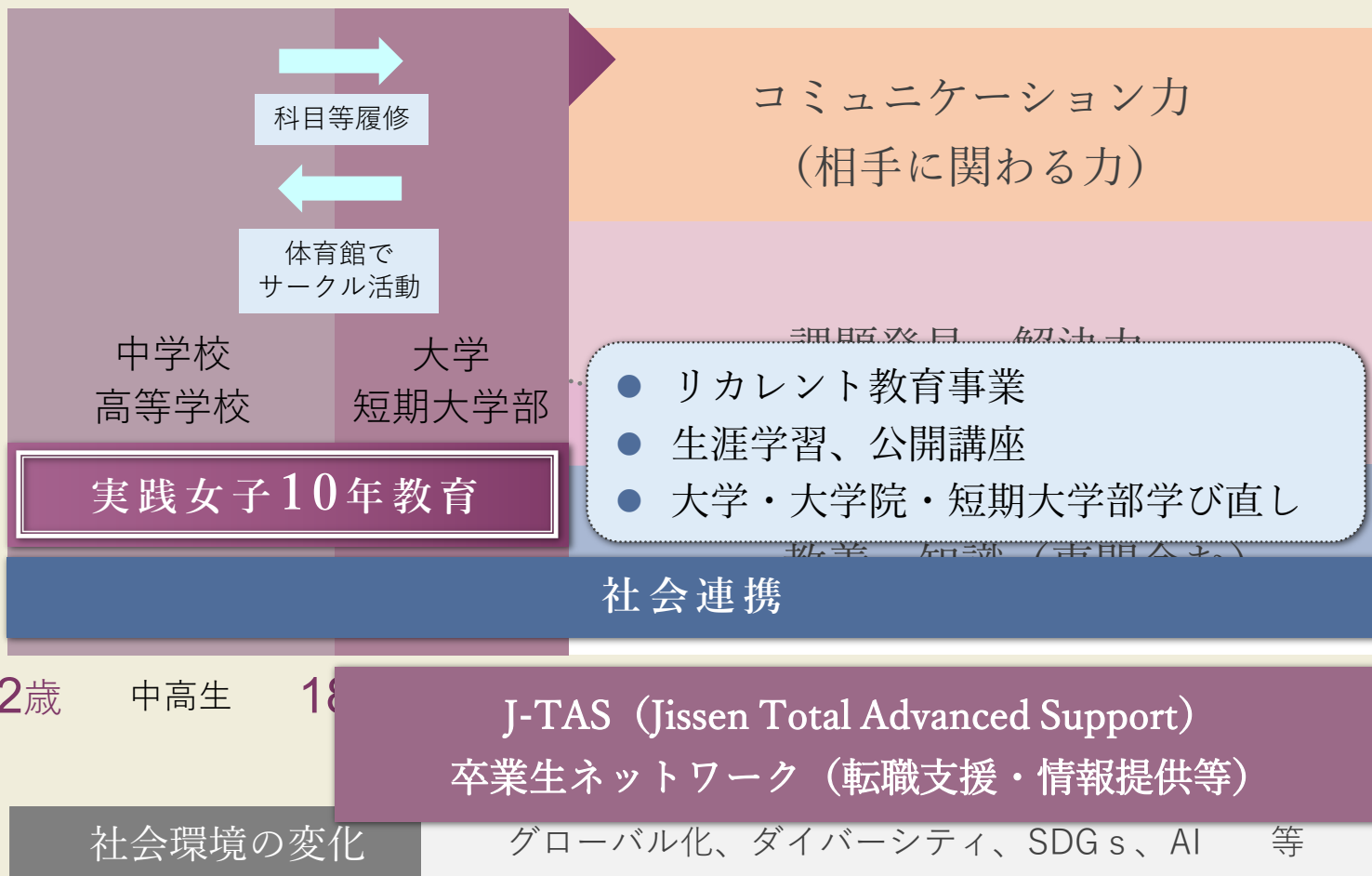




連携を強化し、実践の強みを活かす

人生100年時代を生きる女性を、12歳から卒業後のキャリアまで支援

1人1人の能力開発時間 >>





不断の教育改革を進める



「個別」の教育改革

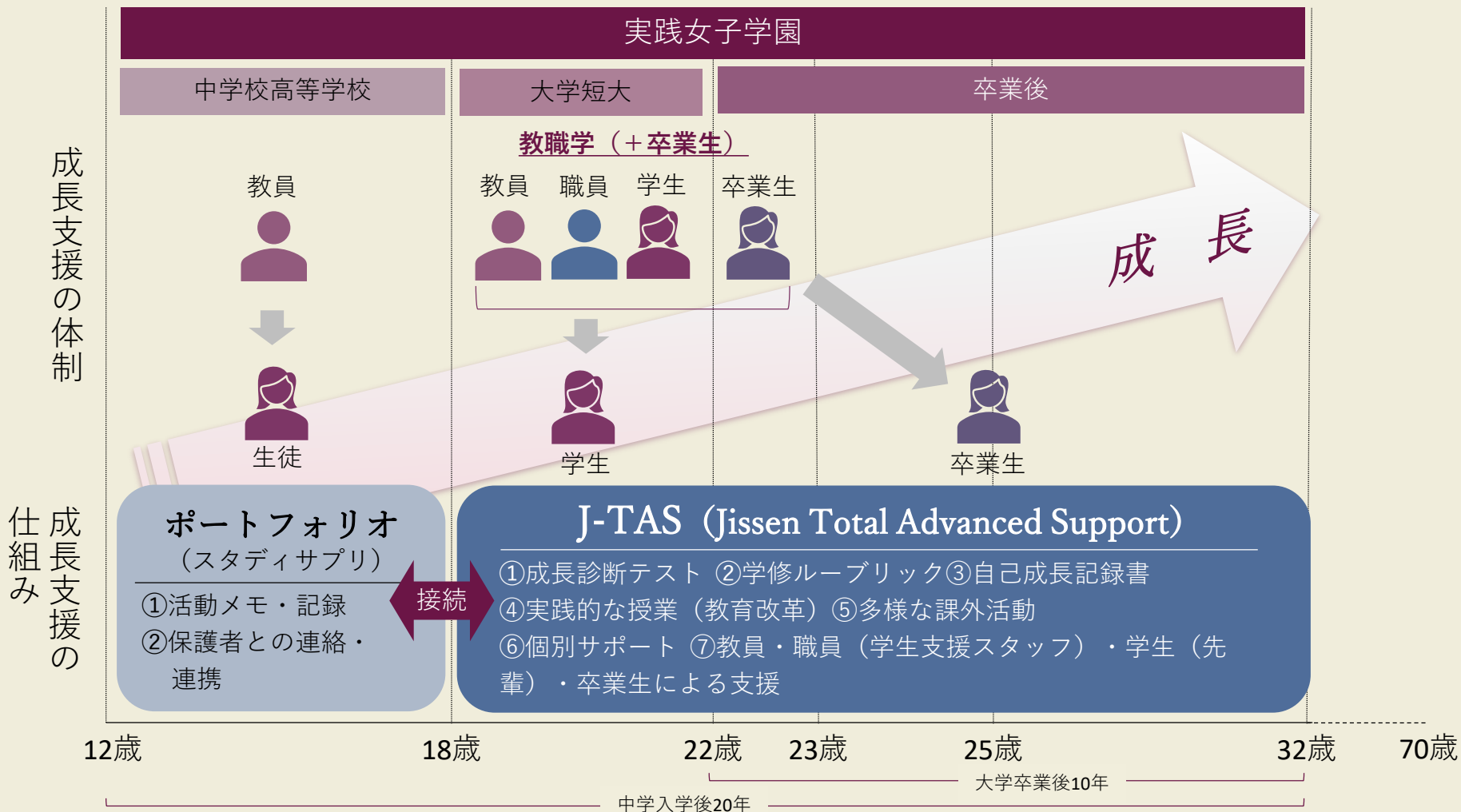


教育全体の特色や進捗が見える化(定量化)※し、「**全体最適**」の観点で改革を進める。

※ JPI (Jissen Performance Indicator)を設定し、改革状況を数値的に把握する 等



- 「父母がその愛児に臨むの心をもって生徒に対すべし」という創立者下田歌子の訓言（教職員への教え）に込めた想いを受け、中高、大学短大、卒業後も、学園として、学生第一、学生生徒の成長を支援
- 中高と大学短大の成長支援の仕組みを接続、シームレスな支援を実施（中高版J-TASへ接続）





(参考) 2022年度 中高大短接続の一例

「教育」「学生・生徒交流」などで積極的に連携

キャリア教育 「キャンパス見学会」



2022.05.20、06.22

学園への理解を深め、大学への進学意欲を喚起する取り組みとして「キャンパス見学会」を高校生を対象に実施。

高大連携FDSD研修 「実践女子10年教育を考える」



2022.06.30

教育連携における更なる交流機会拡大のためFDSD研修会を開催し、大短・中高の教職員が活発に意見交換を行った。

大学日野常磐祭への 中学生の参加

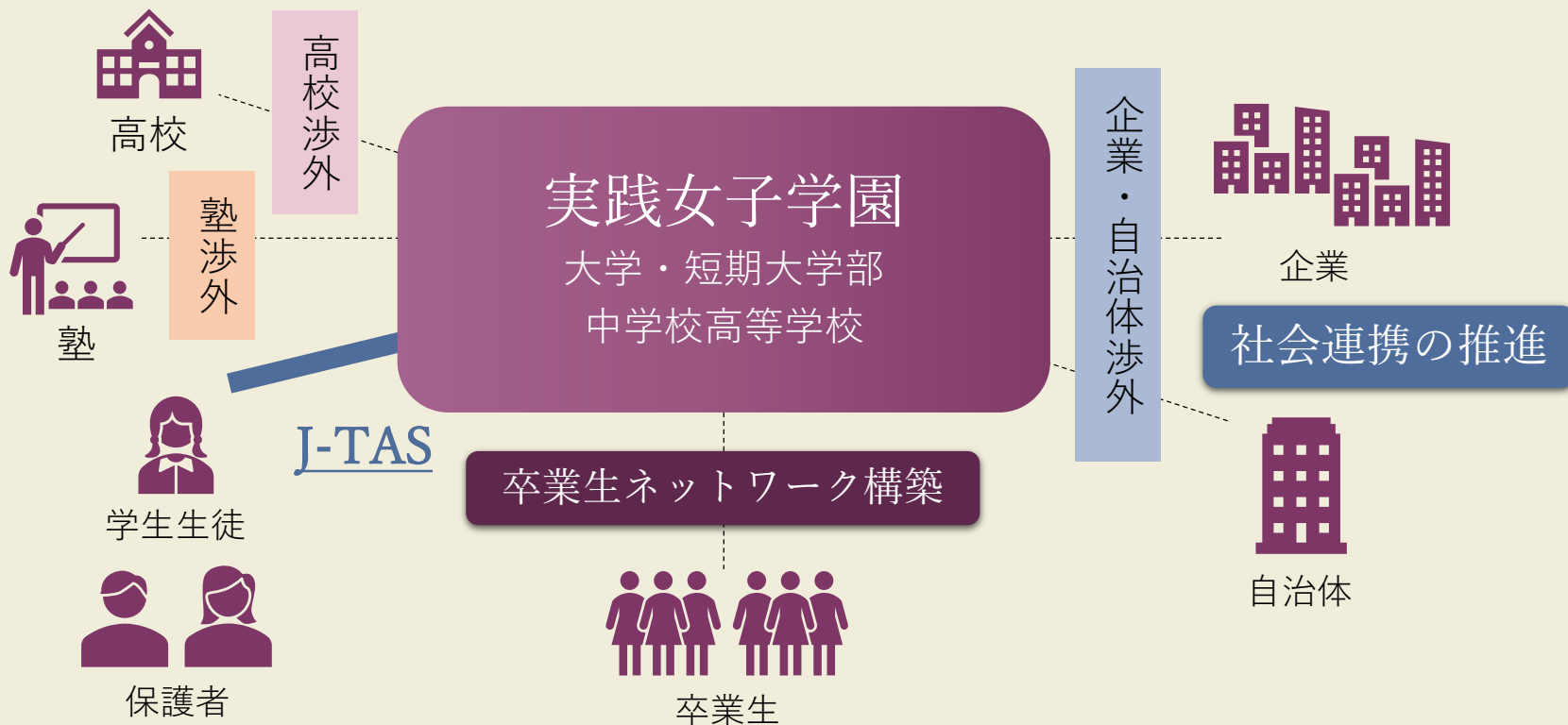


2022.11.13

中2生徒が大学常磐祭実行委員の出店する模擬店の補助として日野学園祭に参加。大学生と共にマフィン販売を行った。

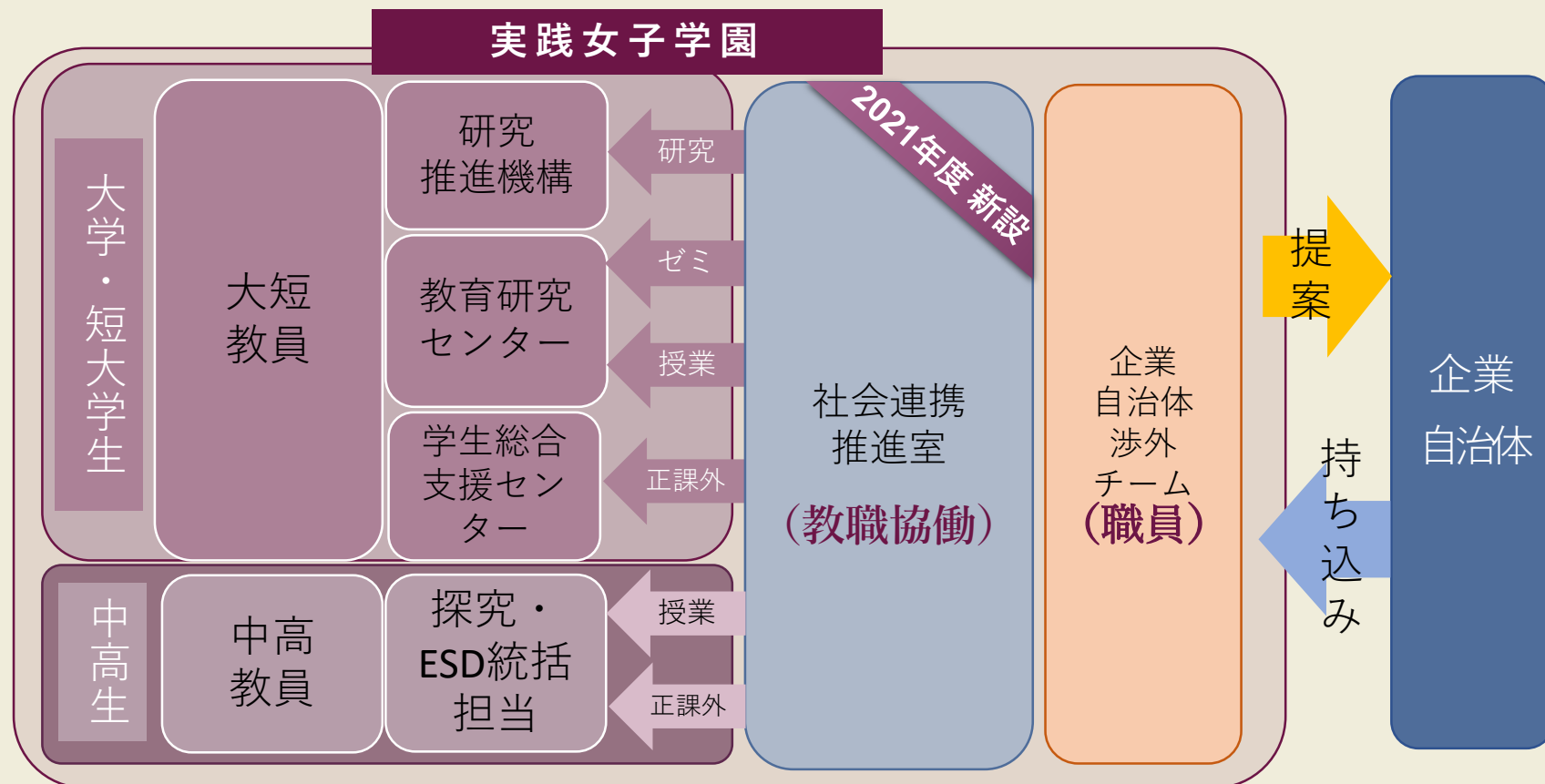


- 渉外に関する戦略的・組織的な対応を実施
渉外活動については、理事長、学長含め理事会メンバーも実施
- 卒業生と学園（学生生徒）、卒業生間のネットワークの構築
- ステークホルダーごとの情報を集約





- 点（個別教員、学校ごと）から、線・面（学園全体）へ
組織的によりダイナミックに
- 受動（持ち込み型）から、能動（提案型）へ





1. 世界有数のビジネス・文化情報の発信・集積地として、再生・成長する「渋谷の地」を存分に活用

渋谷キャンパス



中学校高等学校



大学・短期大学部・大学院

経営資源の 効果的かつ 効率的な活用

- 施設・設備の共同利用（体育館、講堂、図書館、大学大教室）
- インフラに関する業務の一括化（警備、管理、学食運営）
- 教育の連携（高大連携、出前授業、社会連携活動、グローバル化推進）
- 人材・コストの効果的な配分の仕組みの整備



2. 地域中核大学として、地域連携のさらなる深化に向けて 「日野キャンパス（施設）」の有効活用を検討

日野キャンパス



大学・大学院



大学・短期大学部グラウンド（神明）

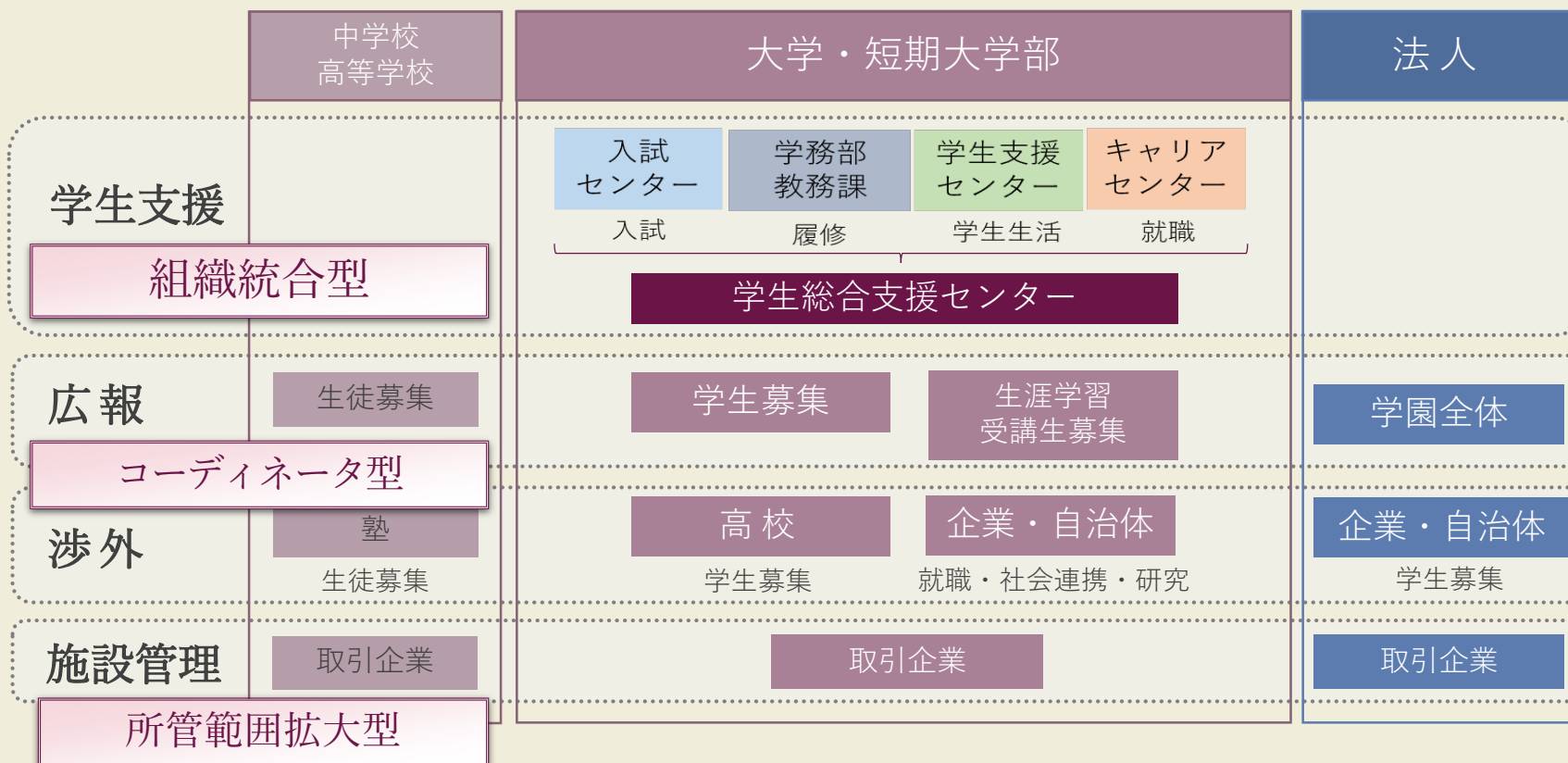
- 暮らしに係わる様々な分野の学びの提供
（食物、栄養、健康、住まい、ライフスタイル、心理、幼児・保育、地域づくり、メディア等）
- 神明キャンパス跡地、無我荘、テニスコート等の活用
- 地域イベントの共同開催等

3. 組織の基盤となる人材の育成と人材配置の最適化



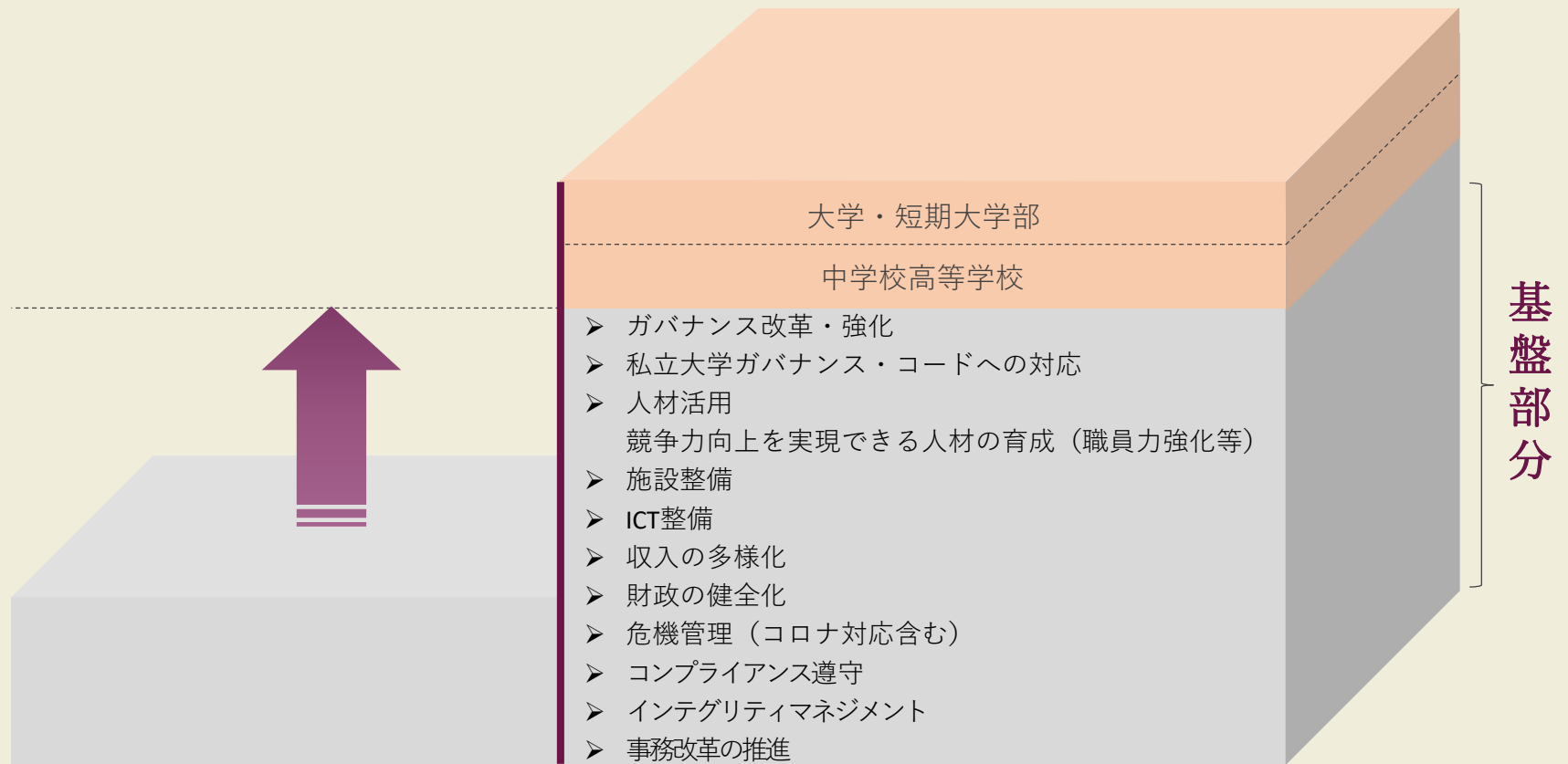


経営資源（人・もの・金・情報・スキル・ノウハウ）をより**効果的・効率的に活用**するために従来の縦割り組織に加え、**機能軸**を導入





- 中期計画の実現、学園の競争力強化に向けて、学園の「**基盤整備**」を着実に実行
- 特に**ガバナンスの改革・強化**については、学外有識者の意見を積極的に吸収



120周年



2022

2027

2032

2037

外部のリソース 活用を考えた連携 強化

- **他大学との連携**
本学と学問系統が重複しない大学もしくは国・地域の異なる大学等との連携による教育の充実、施設の共同利用、学生支援等
- **学園の枠を超えた高大連携**
- **企業との連携（社会連携の推進）**

競争力のある学部・学科構成の検討

高額資金が必要となる施策の基礎的スタディを開始

- **築年数の長い校舎（中学校高等学校の下田陸勲記念館等）の建替え**
- **デジタル化の社会的進展に伴うICTの整備**



(参考) 2022年度 学園・大学間包括連携協定実績

「他法人・大学」との連携

(学)武庫川学院との連携



2022.12.23

本学園と学校法人武庫川学院(兵庫県西宮市)は、連携・協力関係を深めるための協定を締結した。学校法人間での締結は、本学園では初めて。

京都女子大学との連携

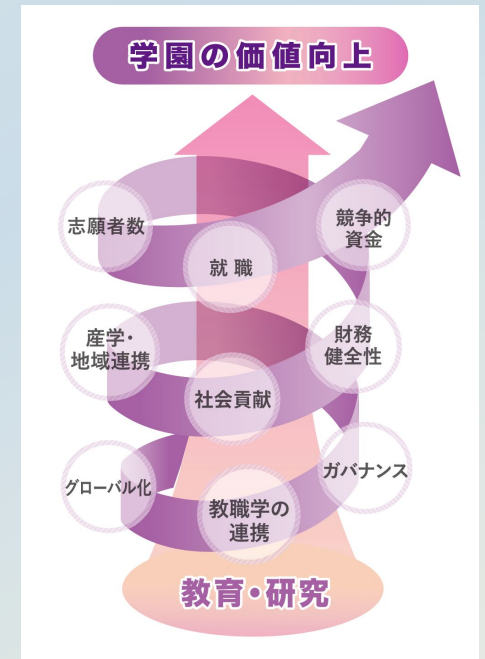


2022.12.21

京都女子大学で行われた連携・協力協定の締結式では、難波雅紀学長と京都女子大学の竹安栄子学長が、協定書を取り交わした。



- 受験生が**絶対に入りたい**学校
- 在校生、在學生、教職員が
所属していることに**誇りを感じられる**学校
- 卒業生が本学卒業を**自慢できる**学校
となるように…



競争力の向上

学園の価値を向上し続ける



06

大学 · 大学院 · 短期大学部



大学・大学院・短期大学部

方針



多様で流動的なグローバル化時代

現代の社会や経済、科学技術などの有り様は、地球規模で連動し、
広範にわたって構造的な変容を遂げつつある。
社会階層、地域の違いなどにかかわらず、
AIやIoT技術、ICTの活用などによって、
すべての人が情報や通信技術を利用できることが当然となっている。



社会を改革し未来を切り開いていくグローバル人材の育成



例えば、SDGsで掲げられている課題を自らの問題ととらえ、
身近なところから取り組むことで、
課題解決につながる新しい考え方や行動を生み出せる人材





社会を改革し未来を切り開いていくグローバル人材を育成するために

知識伝達型

幅広い教養・深い専門性



AIに代替できない能力・態度

課題発見/解決能力
 外国語運用能力・異文化に対する理解
 文理横断な論理的思考/判断力など

自らの学びの社会的意義の理解と
 主体的な学びの深化

社会連携



国際社会の一員として
 自覚と成長

グローバル

- 学びのフィールドを教室からキャンパスの外へ、地域社会や国際社会へ展開できるよう、教育課程やプラットフォームの体制・環境を整備
- 公開講座や生涯学習の充実、留学生を受け入れるための体制を整備



文理融合型の研究の推進、公的研究資金の獲得、大学院生の研究活動支援

研究の社会的役割

社会発展・世界平和への貢献
個人の省察や内省につながる知的探求



さらに求められる役割

新たな知識や価値の創出



学際的、学融合的な研究活動

- 学内外での文理融合型の研究の推進
- 大学院生の研究活動等の支援の充実
- 科研費等の公的研究資金獲得



学生一人ひとりの学生支援のさらなる充実、組織的な学習支援体制の検討

個人と高等教育との関係の変化

進学の時期、学生の学力や関心、卒業後の進路の多様化



学生支援のさらなる充実



- J-TASを有効に利用して学生一人ひとりの支援をさらに充実
- 適切な学習機会の提供、学習環境を整備するための組織的な学習支援体制を検討
- 社会人学生や留学生への個別支援の充実



正課教育

- ICTを活用した教育展開
- クォーター制の導入に関する検討

- PBL等の課題解決型学習の拡充
- 大学院におけるキャリアパスを意識した教育展開



正課外教育

- 国内インターンシップの充実
- 戦略的入学前教育の導入

- 国内ボランティア活動の推進



グローバル

- 海外の大学等との交換協定の拡大
- 海外インターンシップの導入

- 海外ボランティア活動の推進
- 留学生受入れのための体制整備



研究

- 受託研究や共同研究の推進
- 文理融合型の研究の推進

- 研究活動支援の充実



社会連携

- 社会連携活動に関する包括的、一元的な管理・運営
- 産官学連携や大学間連携に基づく活動の推進

- 公開講座、生涯学習の充実



学生支援

- 組織的な学習支援体制の構築に向けた検討

- J-TAS有効利用の促進



教育の充実

社会で活躍できる基礎力を持ち、社会を変革していくチャレンジ精神を持った学生を育成する。

競争力のある 学部・学科構 成の検討

18歳人口の減少をはじめとして、本学(女子大)を取り巻く環境は厳しさを増している中で、本学の競争力を高め、永続的に発展させるため、大学・短期大学部の学部・学科構成について検討する。

J-TAS(学生 の成長支援)の 充実

一人ひとりの学生が正課内外の活動で「経験」を積み重ね、半期ごとの定期的なリフレクション(意味づけ)を通じて着実に成長を実感していくことを目指す。計画を実行し、J-TAS(成長支援)の定着を図る。

グローバル化 の推進

グローバル化戦略において、新学部の設置と運営を早期に軌道に乗せ、大学全体の「グローバル人材の育成」を推進することで、「大学間の競争力を強化」し、今後本格化する「18歳人口減少」に対応する。グローバル人材を輩出するため「語学教育」「国際交流」事業に加え、国内外の「グローバル連携事業」を強力に推進する。「英語を学ぶ」から「英語で学ぶフェーズ」にフィールドを拡大し、「グローバル版の実践の実践」ブランドを形成する。



入口（入試） の強化

- ・一般選抜での偏差値アップと年内選抜における質の高い学生の確保を特に重視し、学生の質の向上とポジションアップを図る。
- ・一般選抜の主要入試における適正倍率の維持・微増と競合女子大学との相対的な偏差値ポジションアップを重視する。
- ・入学から卒業まで一貫した教学マネジメントのため、入試制度・学生募集広報を教育改革の広報手段と位置付ける。
- ・安定した入学者確保のため、高大連携を推進し、複数の協定校を得る。

出口（就職） の強化

キャリア教育と連動するキャリア支援の充実を図り、目指すべきGOALを設定した。具体的には、就職上位競合大学と比較し、就職先などの実績で劣らない状態を作る。

研究の推進

大短方針に掲げられた「研究活動支援の充実」「文理融合型研究の推進」「受託研究や共同研究の推進」といったテーマに基づき、研究活動の更なる活性化を進める。数値目標としては中小規模（収容定員8000名未満）の女子大学として科研費実施件数No.1を掲げるほか、昭和女子大学を参考に受託研究・共同研究・寄付研究の拡充に取り組む。その他、学外資金の獲得推進、特色ある研究の強化、若手・女性研究者支援、研究基盤・研究支援体制整備に着実に取り組む。

生涯学習の 充実

コロナ時代を経て、地域貢献・地域に根差した学びのあり方を創出する。
特に、拠点となる日野キャンパスにおいては、特に学科の専門性を活かした講座を展開する。



07

中学校高等学校



中学校高等学校

方針



変わり続け、多様な考えが存在する時代

グローバル化、ICT化、自然環境問題—

- 変わり続ける世界で、流されない「自分」を見つけてほしい
- 多様な考えが存在する世界で、あなた以外のみんなとともに歩んでいける「自分」になってほしい

本当の実践力を学ぶ



自分の考えをしっかり持った女性

いまこそ、相手を大切に共生できる女性





本当の実践力を学ぶために「変えないこと」と「変えること」

変えないこと (継承する伝統)

堅実にして質素、しかも品格ある女性の育成

学園生活のあらゆる学びの場で、礼節をわきまえ品格を保つことを基本とし、相手への思いやりを忘れない誠実な女性を育てる。

良識を養い、実践を尚び、責任を重んずる

自分で考えたり、挑戦したりすることで、その「体験」を糧とする。120年以上前から継承される「実践」の理念こそが、めまぐるしく変化する未来に対応できる。

変えること

「常に変化し続けること」それこそが「伝統」

- 目的別コース制
- 実践力を養う教育の強化 (グローバル教育 探究教育 感性表現教育)
- 英語力の伸長
- ESDの推進
- ICT教育の充実
- STEAM教育の推進



新たな取り組みの実施



個別の指摘・意見

1：授業の内容・学習指導

- 先生の個人差がある
- 指導方法の改善希望

2：補習・講座の内容・回数

- 講座情報の保護者への説明不足
- 高2勉強合宿に参加できなかったことに対する不満

3：進路指導

- 先生の指導力に個人差あり
- 入試手続きについての情報提供



新たな取り組み

- 授業評価アンケートをふまえ、各教諭へのフィードバック及び校長面談の実施
- 研究授業の実施
- データを活用したチームによる学習支援と進路指導（教務部とキャリア教育部共同）
- 高3担当教員との出願指導研究会
- 「外部塾講師による進学ガイダンス」



生徒の学力向上
進学実績向上

入口から出口までデータを一括化し、
生徒指導や学習指導に活用
(中高版J-TASの導入検討)

データを活用したチームによる
学習支援と進路指導

ICT、
スタディサプリの活用

入試～中学校3年間のデー
タを活用した高校での学習
指導と進路指導

出願指導研究会の開催

授業評価アンケート

中学校での学習習慣定着と学力向上



マーケティングの徹底、マーケットの声を広報活動に反映する

- 説明会アンケート（受験生・保護者の声）
- 在校生・保護者、卒業生の声
- 塾の声
- 非入学者・入学者調査の実施



広報コンテンツの整理と創出

- FACTに基づく「実践らしさ」の発信
 - 競争力のある広報コンテンツの創出
- 例えば、渋谷立地→渋谷の企業との連携、実践女子大学との連携→中高大短による活動



広報体制の整備、教職協働による組織的な広報活動の実現

- 中高総務部に広報担当を配置
- 教員の業務、職員の業務を整理・分業し、より効果的かつ効率的な広報活動を推進



短期サイクルでのPDCAの実施



意識・マインドの変革

組織風土の改善

① 教科・学年の協働・連携

② 外部との交流

③ 意思決定プロセス

④ 情報共有

教育活動の活性化

生徒の成長、学力の伸長

生徒・保護者の満足度向上



志願者数増加



中高改革の 推進

本校の客観的な評価（ブランド力）を上げ、選ばれる学校になるためには、「志願者数」「偏差値」や「大学合格実績」を向上させる必要がある。そのために、「教育の充実」（魅力ある教育の提供）と「生徒・保護者の満足度向上」（大学合格実績の向上（進路指導強化））に取り組んでいく。



08

中高大短



高大連携の 推進

本学中学校高等学校と大学・短期大学部との連携を推進することにより、限られたリソースを最大限に活用し、学園のブランド力向上を図る。また、中高大短の生徒・学生の交流の活性化により、生徒・学生の成長を促進する。

社会連携の 推進

2021～2022年度：Stage1として社会連携推進体制を整備し、「型作り」と課題の洗い出しを行う。

2023～2024年度：Stage2へと移行し、案件数・関係する人や企業（団体）を増やす。

2025～2026年度：Stage3へと移行し、関係する人や企業（団体）のバリエーションを広げる。

上記過程において、必要なリソースや制度設計を整え、段階的に規模やバリエーションを拡大していく。



09

法人



広報・渉外 力の強化

従来から取り組んでいる戦略に磨きをかけることで、ブランド力の向上に繋げる。

ICTの整備

教育研究及び事務情報環境の安定と継続に取り組む。

人的資源の活 用・最適化

- ・ 個々の職員が持続的に成長するための人材育成制度、評価制度を構築する。
- ・ 組織力向上のための施策を実行する。
- ・ 学園の中期計画の諸施策を実現するための学園全体の人的資源の最適化（採用・体制構築・人材育成等）を検討する。
- ・ 人材ポートフォリオの最適化により企画型業務（強化・成長領域）への取組体制を強化していく。



10

財務計画



財 務 計 画

少子化等の厳しい環境下で、様々な不確定要因が見込まれる中、安定的な学園運営を維持するため、財政基盤の強化を進める。

《数値目標》

基本金組入前当年度収支差額（事業活動収支）を基準に設定する。

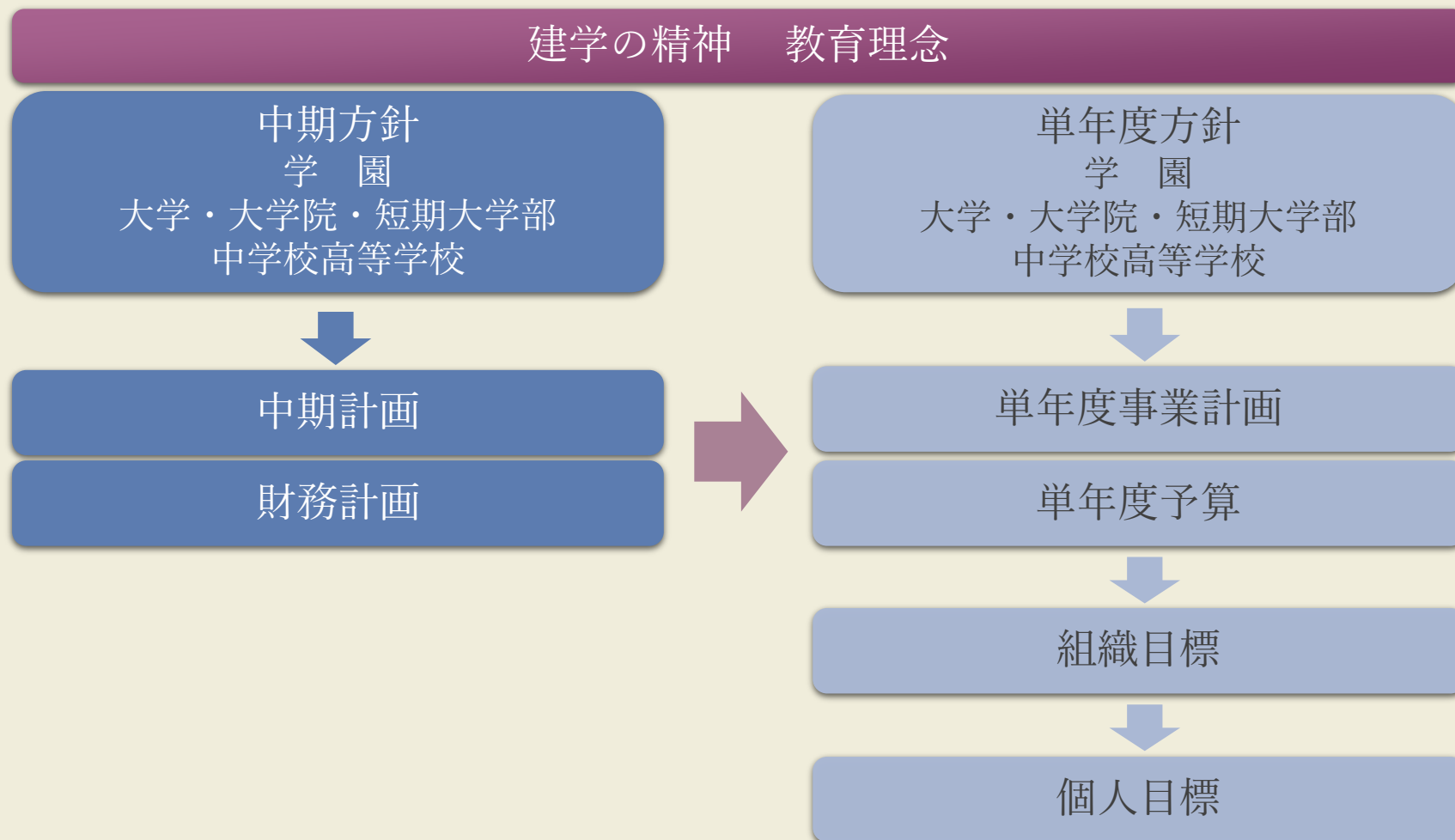


11

關係図・検討経緯



中期計画に基づき、単年度事業計画（アクションプラン）を作成し、組織・個人目標に落とし込み、マネジメントサイクルを回すことで実効性を高める。





2022年 7月 6日	常任理事会 中期計画の更新について報告
2022年 7月 9日	理事会及び評議員会 中期計画の更新について報告
2022年 7月 27日	外部有識者の講演
2022年 8月 2日	常任理事会集中討議 主要な三つのテーマについて討議
2022年 9月 21日	常任理事会 中期計画更新の進捗報告
2022年 10月	各テーマの理事長ヒアリング
2022年 11月	理事長ヒアリングを踏まえ、各テーマの更新案の再検討 *必要に応じて、外部有識者からの意見聴取
2022年 11月 16日	常任理事会報告 中期計画 2022年度半期振り返り
2022年 12月 7日	常任理事会 中間報告
2022年 12月 10日	理事会及び評議員会 中間報告
2022年 12月末まで	理事及び評議員からの意見聴取
2023年 1月	内容精査・確認
2023年 2月 8日	常任理事会 更新案審議
2023年 2月 18日	理事会及び評議員会 更新案審議



学園の基本方針

学園の基本方針	大学・大学院 ・短期大学部	中学校 高等学校	中高大短	法人
	方針	方針		
1. 未来を切り開く人材を育成する教育の提供	教育の充実 グローバル化の推進 研究の推進 生涯学習の充実	中高の改革	高大連携の推進 社会連携の推進	
2. 教育改革の推進	教育の充実	中高の改革		
3. 学生・生徒の成長支援	J-TASの充実 出口の強化	中高の改革	高大連携の推進 社会連携の推進	
4. ステークホルダーとの関係性強化			社会連携の推進	広報・渉外の強化
5. 経営資源の有効活用			高大連携の推進	人的資源の活用・最適化 ICTの整備
6. 基盤整備の一層の充実				人的資源の活用・最適化
7. 5年後、その先に向けてのスタディ	競争力のある学部・学科構想の検討			