

学校法人親和学園 2021 年度事業報告書

はじめに

1. 親和学園全体からの事業報告

(1) コロナ禍への対応

2021 年度は、2020 年度に引き続き新型コロナウイルスのパンデミックへの対応に追われた 1 年であった。(残念ながら、2022 年度 5 月時点でも、感染収束に目処が立たない状況である。) ただ、授業の面では、2020 年度と比較して、大学においても一時期を除いて、概ね対面授業(約 90%)を実施でき、高中においても、兵庫県の指示に従い、概ね対面授業を行うことができた。

対面授業を実施できた理由について言うと、感染状況が改善した(2021 年が明けて 2~3 か月の感染状況はかなり厳しいものであった)からというよりも、オンライン授業により生徒・学生同士の直接的な交流が極端に減少したことによる種々の弊害が危惧されたことや、若者に重症者が比較的少ないことなどにより、可能な限り感染防止に努めながらも、対面授業を行うべきだとの認識が広まったことによるものだろう。

2021 年 4 月から 2022 年 3 月までの生徒・学生の感染者数を確認しておこう。中学生・高校生の感染者の総数は 66 名であり、そのうち 2022 年 1 月~3 月までの感染者数は 55 名である。同様に、1 年間の大学生の感染者の総数は 121 名であり、そのうち、2022 年になってからの感染者数は 85 名であった。ちなみに、教職員については、中高の場合、2021 年度全体では 7 名で、2022 年 1 月から 3 月までの感染者数は 7 名であった。同様に、大学の教職員の場合、1 年間で 6 名であったが、そのうち 2022 年になってからの感染者が 5 名であったことから、2022 年に入ってから感染者が急増したことがわかる。にもかかわらず、先に述べた理由で、高中・大学とも、この間、対面授業を実施してきたのである。恐らく、2022 年度においてもコロナ禍に対して同様の対応をすることになるだろう。

さて、2021 年度も、2020 年度と同様に、コロナ禍により経済的困窮の状況にある学生・生徒への財政的な支援も講じた。大学では 2020 年度には 3,200 万円の予算を組み、困窮度に応じて 20 万円~40 万円の授業料の減免措置を講じたが、結果として、応募した学生は 57 名で、減免額は 1,380 万円にとどまった。2021 年度は、このことを踏まえて、1,000 万円の予算を組み、その原資を寄付金で賄うことにした。2021 年度も応募者は、13 名で予想より少なかったが、その理由は、多くの学生が学生支援機構による「大学無償化」制度を利用したことによるものであった。2021 年度の「無償化」制度の利用者の総額は約 8,800 万円に上っているからである。

高中の財政的支援は、中学生の 2020 年度タブレット購入費の 3 分の 1 補助(約 2 万円相当額)と、高校新規入学生へのタブレット関係補助(2 万円)であり、総額 424 万円となっている。

いずれにしても、日本の経済はコロナ禍や戦争もあって、今後も、厳しい状況が続くと想定されるだけに、生徒・学生の学習・生活支援は大きな課題となってくるものと考えている。

(2) コロナ禍により影響を受けた事業

2021 年度は、2020 年度の反省もあり、大学・高中とも入学式及び卒業式を簡素な形ではあったが、無事挙行できた。学生・生徒にとっても、保護者にとっても、教職員にとっても、幸いなことであった。(その意味では、大学では 2020 年 3 月に卒業した学生、同年 4 月に入学した学生にとっては、卒業式も入学式も挙行できず、誠に申し訳ない気持ちで一杯である。)

コロナ禍で実施できなかった事業は、2020 年度に続いて、国際交流関係の事業であった。海外研修は全て中止されたが、唯一、学生 31 名が、1 年遅れで、アイルランドのヨーク大学への語学留学(1 年間)に出発した。西オーストラリア大学への留学が無理なために留学先を変更してのものであった。現在、アイルランドもコロナ禍ではあるが、元気に勉学に専心しているとのことである。

課外活動においても、練習・試合の自粛期間もあつたり、変則的な日程・時間を強いられたこともあつたりしたが、全体的にはなんとかこなしているというのが実態である。

(3) 生徒・学生の確保(2022年度入学生)

詳細は各設置学校からの報告に委ね、ここでは、要点のみを報告し、検証しておく。

①大学の学生確保の状況

2021年度の学部入試は、290名の入学者で、定員比で約70%という結果であったが、2022年度入試はさらに243名の入学者で、定員を415名から385名まで減らしたにもかかわらず、定員比では約63%の入学者という厳しい結果になった。

その要因については、大きな視点から検証すると、大前提は少子化の進行であるが、他の要因として、1つは、関関同立に代表される大規模の大学が新たな学部学科を増設して定員を増員したこと、2つは、女子大学離れが加速度的に進んだこと、さらに3つめは教員養成系の学部学科に逆風が吹いたことなどが挙げられる。今後も、大学にとって厳しい現実ではあるが、この傾向は続くものと考えておくべきである。対応策についても選択肢は多くはないが、ここでは、その一つが大学の「共学化」であり、その狙いは市場を拡大し、新たな大学づくりへの挑戦であることを強調しておこう。

②高校の生徒確保の状況

2021年度入試の入学者数が中学校では191名、高等学校では21名であったが、2022年度入試の入学者数は、中学校が143名で、高等学校が39名であった。とくに中学校の入学者が48名も減じたことは、厳しい結果であった。種々の入試改革が行われたにもかかわらず、志願者と入学者が減少したという現実を真摯に受け止めて、今後さらなる教育改革が必要だという認識が求められている。募集上、もっとも効果的な方策は国公立大学や大手の私大といった、いわゆる難関大学への進学実績を挙げることである。保護者が私立学校(親和)を選択して来る最大の理由が、難関大学への進学だからである。ただ、進学率の向上という課題は、1日にしてなるものではなく、中学からの6年間の教育の成果であるだけに、時間を要するものであることをここでは指摘しておきたい。

この危機的状況に直面し、改めて、大学・高中とも、新たな視点から、教職員が目標を明確化するとともに、その目標を共有し、協働してその達成に努力することを切に期待している。

(4) 財政状況

こうした生徒・学生の入学者の減少は、そのまま各設置学校と学園の財政の逼迫に繋がっている。とくに2022年度入試の厳しい結果が前受金の減少という形で、2021年度の決算に大きな影響を及ぼすことになった。詳しい説明は、法人からの決算報告で行うが、学園全体で、資金収支は△282百万円、事業活動収支でも△311百万円であり、繰越資金も前年比で282百万円減少して、現在は851百万円となっている。

改めて、次年度(2023年度)の生徒・学生確保が極めて重要な課題になっていることを指摘しておきたい。

2. 神戸親和女子大学の事業報告

(1) コロナ禍への対応(授業等)

新型コロナウイルス感染症の流行下での授業は2年目となり、前年度の経験から緊急事態宣言が発出された場合のオンライン授業への移行は比較的スムーズに実施できた。本学は対面授業を実施することを基本方針とし、オンライン授業への部分的な移行は感染状況に合わせて検討することとした。

例えば、緊急事態宣言発出に合わせて4月21日からの全面オンライン授業、5月12日から6月1日まで授業形態パターンC(実技、実習、1・2年ゼミ、語学は対面授業)、6月2日から6月20日までパターンB(パターンC+3・4年ゼミは対面授業)、緊急事態宣言が終了した6月21日から7月27日は9割対面授業と移行した。秋学期も同様に9月27日から10月15日はパターンBで開始し、それ以降は全面对面授業とした。一方、オンライン授業の方が学習効果が高いと考えられる講義に関しては、感染状況に関わらずオンライン授業として実施した(全講義の6%程度)。対面授業においても、資料提示、課題提出などTeamsを活用することとし、授業内でもPCなどICT機

器の活用を推奨した。

学内における感染防止対策については、2020年度に引き続き「3密の回避、マスクの着用、手指消毒（手洗い）、昼食時での会話の自粛」などのガイドラインを学生に周知するとともに、入構時の検温、消毒、体調が悪い場合は登校禁止、座席数の削減、パーティションの設置（食堂を含む）、机・パソコン等機器の除菌、学内の各部署窓口にはビニールカーテンを設置するなどの感染防止策を実施した。

行事等については、入学宣誓式、卒業・修了証書授与式は学内での二部制として実施するなど、感染に配慮しながらもできる限り通常に近い形で行うように努めた。大学祭においても飲食を伴う模擬店の出店はできず、一般の来場者の制限はあったが、実行委員の学生を中心にできる限り学生の満足度が高まるような大学祭となるように様々な工夫を重ねていた。その他の行事や課外活動は感染状況に応じてその都度危機管理委員会などで検討したが、概ね感染対策の工夫を講じながらできる範囲で実施するように努めた。体育総部の活動は、スポーツセンターを中心に、他大学の動向等も検討しながら、活動時間等を随時変更しながら実施している。

概観するとコロナ禍への対応は、前年度の経験を活かし工夫を重ねながら通常の状態に近づけるように試みた年であった。

また、コロナ禍への対応ではないが、三宮サテライトキャンパスについては、2021年2月14日実施の科目修了試験をもって閉鎖し、通信教育部事務室は、鈴蘭台キャンパスに移転した。

学生への経済的支援としては、経済的困難から学業の継続が困難にならないように、学内、学外の奨学金の案内を保護者や学生に周知した。また、学生相談も対面相談と Zoom でのオンライン相談で実施した。

（2）入学者の確保

2021年度入試の入学者が290名（定員415名、充足率70%）であったことから、学生のさらなる確保を目指して、2つの取組を行った。1つは、各学科の強み、特徴をまとめた「Strong Point Book」の作成である。学科会議を行い、高校生にアピールできる点を簡潔明瞭に表現した14のコピーを、民間広報プロフェッショナルの協力を得て作成した。「Strong Point Book」は高校訪問、オープンキャンパス、大学説明会等に活用した。2つめに「学生確保プロジェクト」を立ち上げた。学長、副学長をはじめ、各学科、学長室、アドミッションセンターから委員を立て、3月より7回の会合をもち、オープンキャンパス、高校訪問、大学説明会、広報、高大連携、高校内ガイダンス等をテーマとして議論し、本学が早急に行うべきことを取りまとめた。まとめた内容は、できることからオープンキャンパス等に取り入れて実施した。

さらに、入学定員についても見直しを行い、児童教育学科195名（20名減）、スポーツ教育学科70名（10名減）としたことで、全体は385名（昨年より30名減）とした。このような特別の取組を行ったにもかかわらず、2022年度の入学者は243名（充足率63.1%）と、昨年引き続き極めて厳しい入試結果となった。

この結果の主な原因として3点が考えられる。

1点目は、昨年に続きコロナ禍の影響をより強く受けたことである。オープンキャンパスはコロナ禍にあって一定の来場者を得て年間に7回開催できたものの、高校訪問等の広報活動が年度初めより十分に実施できなかった。特に、県外の高校訪問は、各県教委の指示により訪問を断られるケースが目立った。小規模の女子大学としては、高校を訪問して進路担当の先生を介して高校生に認知してもらうことが重要であることから、今年も大きなハンデを背負った入試となった。

2点目は、協定校からの入学者が大きく減少したことである。協定校入試においては、過去2年間74名の入学があったが、2022年度入試では34名と半減した。スポーツ協定校入試については、顧問等の熱心な勧誘もあり一定の成果を得たが、高大の関係が深く強いと捉えていた協定校からの入学者が特に児童教育学科で半減する結果（43名→21名）となった。協定校に対しては、無料の送迎による大学見学・講義等を行い、さらに高大連携として提供できる大学教員による55講座一覧を配布するなどを試みたが、一方的な働きかけになりつつある。

3点目は、一般入試からの入学者が大幅に減少したことである。過去5年間の一般入試による入学者の変化は、164名→131名→103名→88名→昨年41名と減少が続き、今年27名となった。入試において一般入試は表であり、年内の推薦入試は裏といえるから、高校生や高校教員等による大学の評価は表の一般入試の受験者、入学者数等で決まる側面もあることから、一般入試の受験者を確保する取組が必要であり、そのためには、何よりも各学科の魅力がしっかり高校生にアピール

することが求められる。なお、受験者数の減少は地元兵庫県内の高等学校からの志願者が減少したためである。例年本学の入学者の7割以上が兵庫県内の高等学校の出身であるが、近畿や兵庫県内の大規模女子大学において、少子化もあって、年々大規模な学生確保が行われるようになり、そのため、本学を併願しなくても他の志望大学に合格する可能性が高くなり本学への受験に結びつかなくなったと考えられる。

このような状況にあつて、次年度以降の定員確保に向け、本学は大きくハンドルを切り、「男女共学」大学へと変身することとなった。男子高校生も受験者に含めることができるようになったことは大きな喜びではあるが、一方で、これまでと同じ取り組みでは学生確保できないことは変わらないという恐れもある。そのため、改めて「親和の良いところ」を学科ごとに明確にし、オープンキャンパスや大学説明会で高校生や保護者、高校教員等に強力にアピールしていくことが求められる。すなわち、昨年作成した強み冊子「Strong Point Book」を越えるストロングポイントを教職員全員が共有することが重要である。一人でも多くの親和生を育てるため、総力を集めて引き続き取り組みを進めていく。

(3) 2021年度における教学改革

2021年度入学生から、文学部総合文化学科を文学部国際文化学科に名称変更し、発達教育学部心理学科を募集停止し、文学部に心理学科が設置された。さらに、2022年度入学生から、発達教育学部を教育学部に、またジュニアスポーツ教育学科をスポーツ教育学科に名称変更することを決定し準備を行った。その後名称変更の届出を文部科学省に提出し、受理された。これにより、2022年度入学生から、文学部国際文化学科・心理学科、教育学部児童教育学科・スポーツ教育学科の2学部4学科となった。

心理学科「ビジネス・社会心理コース」、「臨床心理士・公認心理師コース」を開始するに伴い、「ビジネス・社会心理コース」はマーケティングなどの経営学に関する知識と企業との産学連携による課題解決型学習（PBL）を推奨している。一般企業での業務に役立つ心理学の学びを深めることを目指し、株式会社フェリシモ等企業との連携課題解決型プロジェクト（ジョシモプロジェクト）を2020年より開始している。さらに、地域の教育機関の専門家から学ぶ「親和保育者養成塾」、公務員を目指す学生を支援する「公務員塾」のプログラムを整え、2021年から開始した。

しかし、2022年度入試結果は2021年度入試に続きさらに厳しい結果となった。上述したように本学の存続、発展のために2023年4月より「共学大学」として出発することとなった。共学化は教学改革の第一歩であり、更なる教育改革の継続が必須となる。

2023年4月に向けた教学改革として、社会の課題解決を協働して行う力の育成を目的に、課題解決型プログラム、インターンシップ、ボランティア等の活動を単位化した「実践教育プログラム」を立ち上げる準備を進めた。各学科は実践プログラムを始めとした教育改革案を作成し、各学科の魅力在前面に出したプログラムの実施に向けてその準備に取り掛かっている。

(4) 国際交流

今年度も留学生の受け入れを積極的に進め、2021年4月には42名の留学生が入学したが、うち10名は新型コロナウイルスの影響で入国できず、春学期全期間オンライン受講となった。また、在学している留学生の中にも母国から日本への入国ができない者はオンライン受講となった。

なお、海外留学・研修についても、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、状況改善の見通しが立たない中、2021年度の海外研修は全研修中止とした。その代わりにトロント大学の語学研修等、オンライン研修を実施した。

国際文化学科国際コミュニケーションコースの1年間の「海外長期留学」は、当初の留学先である西オーストラリア大学からアイルランドコーク大学に留学先を変更し、31名が2月14日に出発し、留学を開始している。

(5) 就職状況

新型コロナウイルス感染症による影響があったが、昨年を上回る状況で推移した。最終的に5月1日現在で、就職率は98.9%となっている。しかしながら、とくに、採用実績は、小学校教諭実就職率 全国1位、幼稚園教諭実就職率 西日本2位※、保育教諭就職者数 全国1位、中学校教諭実就職者数西日本1位※（いずれも大学通信調べ※＝女子大学中）と今年も高実績を残した。

(6) 地域貢献

大学コンソーシアムひょうご神戸の加盟校が参加して行う6事業の中で、2017年度から引き続き2021年度も学生交流委員会の委員長校としてその任に当たった。委員会は学生ボランティアと学生プロジェクトのユニット制をとり、学生プロジェクトにおいて本学は「キッズフェスティバル」の実施をリーダー校として担った。「キッズフェスティバル」は、2021年も新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、対面開催に加えYouTubeによる動画配信を行った。対面開催（6大学8団体）については、大幅に規模を縮小、午前午後の2部制とし、マスク、消毒、3密等の対策を徹底して開催した。YouTubeによる動画配信（11大学13団体）は、昨年の経験を活かし、より充実した内容となった。

また、2020年4月北区役所庁舎内5Fにオープンした「おやこふらっとひろば 北」（運營業務等委託事業者に採択）は、開館して2年が過ぎた。新型コロナウイルス感染症対策として人数制限、午前午後の入替制、消毒の徹底等試行錯誤の中でも、地域の子育て家庭に定着し利用者が増加した。2021年度の利用状況は、利用登録組数760組、延べ利用組数は2,821組（リピーターが多い為）、利用者総数6,663名、相談件数は53組となっている。

さらに、学園（大学）は地域貢献の一環として、2019年4月からゆりのき台小学校における放課後児童クラブを運営している。三田市唯一の指定管理者として、最大の児童数（定員150名）の児童クラブ運営を行っており、市と連携し、保護者の就労及び、その子どもの健全育成を支援している。過去3年間の実績が評価され、次年度からさらに3年間の運営を委託された。

3. 親和女子高等学校・親和中学校の事業報告

親和女子高等学校・親和中学校では、(1) 確かな学力、(2) 主体的な学び、(3) コミュニケーション力という3つの教育目標のもとに、中学では「Sコース」と「総合進学コース」の2つのコースと、高校では従来の「特進Aコース」「国際コース」に加え、2022年度から、高大接続により、スポーツ・教育系への進学を目指す「特進Bコース」を新設し、さらに教育の充実にと努めていく。

2021年度も新型コロナウイルス感染拡大防止策を継続し、「学びをとめない」を大前提に、できる限り対面授業を実施する方針で進めた。コロナ関連の欠席に対しては、個人欠席・学級閉鎖など、状況に応じて、双方向ライブ授業・授業動画配信・課題配信・課題提出と点検後の返却などの学習支援を日々研究しながら取り組んだ。

このような学習支援を実践し続けたことで、学習進度も大きく変更することなく、教育活動を行うことができた。

(1) 入学者の確保

2022年度入試（2022年1月及び2月実施）については、中学入試では、多様性選抜入試（プレゼン入試・英語資格入試）においては、想定した成果が見られた。今回で3回目になる「プレゼン入試」は、17名の受験（入学）があった。1回目の18名、2回目の16名と安定した入学者を確保する入試形態となっている。プレゼン入試には、バレーボール・バドミントン・水泳などで優秀な成績を収めている入学生も目立ち、強化クラブ（バレーボール部・バドミントン部）設立が好影響を与えている。第2回となる「英語資格入試」も第1回の9名受験（入学）に続き6名の受験（入学）を確保した。両入試方法ともに、いわゆる受験塾に通塾していない層の掘り起こしに成功した。帰国子女入試はコロナ禍のため昨年度より、海外滞在者にはzoomを用いたオンライン入試を実施している。オンラインでの帰国子女入試は世界のどこからでも受験可能であり、現地会場を設ける必要もなく、渡航費・滞在費も発生せず、大幅な経費節減となった。本年度の「帰国子女入試」では、スウェーデンから受験生があり、入学予定である。一方、従来型の中学入試では、総志願者数は、延べ733名で122名減少した。入学者数では、143名と前年度より48名減少し、過去最低人数にまで落ち込んだ。

高校募集については、8年目を迎え、「特進Aコース」「国際コース」に加え、「特進Bコース」を新設し、計70名の定員で募集に臨んだ。新設「特進Bコース」は、「高大接続により、スポーツ・教育系への進学をめざす」コースで、バレーボール・バドミントンの競技優秀者を中心に18名の受験があり、16名入学した。「特進Bコース」の広報の相乗効果で、従来の「特進Aコース」への外部受験者も38名と増え、15名入学する。中長期留学を原則必須としている「国際コース」は、

いまだ新型コロナウイルス感染症の影響受け、外部からの入学生は5名に留まった。ただ、高校入試全体では、70名の外部生の受験があり、定員と同数の外部受験生があったことと、入学生が過去最大数であったことは、8年にわたる地道な広報活動がやっと実を結んできた感がある。

また、「学習奨励奨学金制度」については、中学入試で全額免除入学者2名（昨年0名）、授業料半額免除になる入学者8名（昨年13名）を確保した。高校入試では、全額免除入学者は1名（昨年0名）、半額免除入学者1名（昨年1名）が入学した。「スポーツ奨励奨学金」は、全額免除入学者3名（昨年1名）、半額免除入学者6名（昨年3名）を受入れた。

この制度の活用次第では、更なる入学促進及び6年あるいは3年後の進学実績確保に結び付けていく布石となると考えている。

（2）ICT教育

ICT教育の推進のために、2017年度にほぼすべての教室への電子黒板設置が終了し、2018年度は購入したデジタル教科書を用いる等、電子黒板を積極的に利用した多彩な授業展開が多く見られた。さらに、生徒全員（高校生は個人所有、中学生は貸与）がタブレットを所持し、課題の配信や提出など、より充実したICT教育の実施を目指し、校内は勿論、家庭においても活用を推進する体制づくりも定着してきた。

また、2019年4月に、「ラーニングコモンズルーム」を設置し、より多機能な電子黒板、タブレットを活用した授業を推進し、探究型授業との並行的な活用により、他校にも引けをとらないICT教育を展開している。

（3）グローバル教育

グローバル教育の推進にも注力し、カナダのフィールドストーン校と交流協定を結び、2016年度より、生徒の海外留学（1年間）を可能とした。2016年度は2名、2017年度は1名、2018年度は2名、2019年度には4名の生徒を派遣した。

しかし、2020年1月から中国武漢に端を発した新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、カナダ派遣の4名は期間半年を経過したところで留学中止により帰国した。中国東北師範大学附属中学との交流や、3月に予定していたニュージーランドホームステイ研修とオーストラリア、メルボルンのマック・ロバートソン女子高校との交換留学、オックスフォード研修も、残念ながら実施することができなかった。感染が終息しさらなる交流に取り組んでいける環境が整うことを願っている。

実施できなかった海外研修の代替案として、外国人講師を招いての英語研修と外国とオンラインで繋ぐ「ハイブリッド型語学研修」と、国内宿泊施設に滞在し異文化を学ぶ「異文化探究研修」を2022年度も実施予定である。

コロナ禍ではあったが、主にアジアの教育機関との提携が2021年度は増加した。中国では、以前から協定関係にあった東北師範大学附属中学（中高一貫校）に加え、長春日章学園、長春外国語学校とも新たに協定を結び、互いに留学生を受け入れる制度を確立した。

ソウル女子大学とも協定予定で、本校からの生徒は優先的に入学できるようになる。マレーシアのテイラーズ大学とも指定校推薦提携を締結する予定である。

留学出発が延期状態であった高校国際コースの中長期留学は、高校2年生（一期生）が、1名が8月から米国へ1年間、3名が8月からカナダへ半年、2名がハワイへの短期留学、高校1年生（二期生）は、1名が1月から米国へ1年間、1名が1月からカナダへ半年など、本来の国際コースの目的を達成しつつある。

（4）進路状況

2022年度入試の大学合格実績については、別表にあるように、神戸大学、大阪公立大学、国際教養大学を含む国公立大学への合格者数は現浪合わせて21名にとどまり、昨年度より12名減少した。関関同立などの難関私大への合格は前年度より伸ばし、関関同立の合計で88名と近年になく健闘した。

今年度の卒業生も、新型コロナウイルス感染拡大防止策の休校から高校2年生と3年生を過ごし、精神的な負担もあり、思うように受験勉強に取り組めないなか、例年と遜色のない進路結果が得られた。休校期間中、オンライン授業で担任とのやりとりも頻繁に行い、その時々で、できることに精一杯取り組んだ結果と総括する。

(5) 教育改革

教育内容の改善については、2017年度から中学Sコースの高校進学にあたり、中高一貫教育の強みを生かしたカリキュラム改訂を実施した。今後、来るべく新しい大学入試に備え、ALTの活用や中学校では2018年度よりECC外語学院と提携による英会話講座を実施している。2019年度からは、タブレットを活用したオンライン英会話を導入し、引き続き英語4技能の強化に取り組んでいる。

学習指導要領改訂や大学入試改革を踏まえ、道徳の教科化への対応、総合的な探究の時間への対応、新大学入試への対応、また、総合進学コースの特色づくりや教育環境の整備などを意識的に取り組み、課題を検証し、今後の改善方策について、2021年度の重点事業の検討を行った。

今後は生徒のより一層の学力向上と人生100年時代を生き抜く力の育成を目指して、電子黒板やタブレット端末を活用したICT教育の更なる推進や、グローバル教育の展開により幅広い国際的な視野を身に付けた人材の育成をめざし、質の高い多様な人間教育を展開していく。

ただ一方で、中学への入学者を容易に増加させることは望めない状況で、決算に見られるように、財政的にまことに厳しい状況に追い込まれている。財政に見合った体制の再構築と同時に、教職員がこの状況を受け入れ、それと正面から対峙して、知恵を絞り、汗を流し、全力で未来を創造していくことが重要となる。校内では、短期的かつ中期的な戦略を練り実行していくため、2022年度はあらたに「制度改革委員会」を立ち上げ、親和が今後進むべき行程の設計等、策定した第3次10年構想5ヵ年計画アクションプランに積極的に取り組んでいく。

4. 次年度に向けて：対処すべき課題

(1) コロナ禍への対応

コロナ禍に収束の兆しが見えない中、第7波の到来が予想されているが、私たちにとってはafterコロナというよりもwithコロナの中で、どう対応してくかが課題である。授業にしても、課外活動にしても、生徒・学生の教育の質保証をどう維持していくのかという観点から、多面的に考え、実行していく必要がある。また、デジタル時代において新たな発想で独自の教育活動を考案していくことも、親和として独自の方向と特色を発揮する絶好の機会でもあるだろう。

一方で、コロナ禍が長期化するとともに、慢性的に不況が進行し、経済的に困窮する生徒・学生が増加することも予想される。そうした生徒・学生への経済的な支援も講じる必要性が高まるものと予想される、財政的に逼迫した状況にある学園にとって厳しい課題であるが、その方策の一つとして、心苦しいことではあるが、教職員、保護者、同窓会の協力の下に募金活動を行い、経済的に困窮状況にある生徒・学生の支援を行なうことも予定している。

すべての生徒・学生が安心して学びに集中できる環境を整えることが私たちの責任でありミッションであることを確認しておきたい。

(2) 財政再建に向けて

① 学生の定員確保（大学）

2年連続の定員割れによる財政の逼迫は待ったなしの状況である。財政の再建は、一にも二にも、適正な学生の確保にかかっている。まことに厳しい状況であるが、この難局を乗り越えるべく、大学が全力で取り組んでいるのが、2023年度からの男女共学化である。創立以来の女子大学から共学への移行は、学園の女子学園としての歴史を変える、文字通りの「イノベーション」である。

改めて、共学化の理由と基本理念及び目標を明確にして、社会に新たなメッセージを発信し、理解と支持を得なければならない。教職員が一丸となって、取り組むべき一大事業である。

共学の大学としての評価が定着するためには数年が必要だが、当面は、高校生が進路を決める4月以降の数か月が大学にとって重要な期間であることを認識して取組まなければならない。目標は定員の確保である。

② 生徒の確保（高中）

生徒の確保が前年の難関大学への進学率に左右されるとすれば、今年の進学実績から判断して、残念ながら、2023年度の入試に明るい展望は期待できそうにない。創立135周年を迎えた今、改めて、教職員が原点に返って、親和の教育理念・コアバリュー・パーパス・ミッションを明確にしてそれらを共有し、協働してその実現に取り組むことが肝要である。

新たなデジタル時代を迎えて、教職員がこれまでの教育実践を見直し、新たな発想と教育観で

親和教育の未来を切り拓く時である。教職員が変わらなければ、親和の未来に明るい展望は開かれないことを認識しなければならない。

また、これからの生徒確保の種々の方策を講じることは、もちろん、必要不可欠なことであるが、一方で、これまでの生徒の現状（進学実績・退学や転校等）の分析検証も必要である。今年、国立大学への進学者が減少したが、その分析を関係者で十分に行い、指導体制・方針は適切であったのか等々、十分に議論を尽くす必要がある。また、中学生が今年、卒業時に退学・転校した事実についても、中学3年生の担任間でその理由や背景について分析・検証する必要がある。こうした個々の事実を一つひとつ押さえ把握していくことが、今後の対応の手掛かりになることを忘れてはならない。

改めて、過去の延長線上に未来はないということを肝に銘じるべきである。

(大学・高中)

③ 財政再建に向けて

財政再建の目標は、まずは資金収支の均衡である。そのための前提は、一にも二にも生徒・学生の適正数の確保である。しかし、一方で、いっそうの支出の削減が必須な課題でもある。ある意味において家計簿的な経費感覚も必要である。大きな項目としては、支出構造の見直し、人事計画の見直しによる人件費の削減、教育研究・管理経費の抑制、各事業の見直し等が挙げられる。とくに、固定費である人件費の削減は不可避で、今年も昨年に続き、期末手当と役職手当の削減、退職金基準の見直し（公的な基準に合わせる）、早期退職の優遇制度の廃止等が取組むべき課題である。

大学においては、学生数の減少により科目のコマ数の削減やそれに伴う非常勤講師の削減も取組むべき課題である。共学化に伴う広報費等の支出にも配慮しながら、支出全体の抑制に努める必要がある。管理経費の面でも、スクールバスの効率的な運行に努めること、また光熱費の高騰にも注意することが必要である。

高中においては、先送りのできない施設の補修の課題があり、収支均衡にかかわらず支出抑制の努力は必須のことである。

(3) 今、必要な姿勢と戦略

① 協働&共創の「チーミング」

学園の創立130周年の記念誌においても、大学創立50周年の記念誌においても、また、恒例の新年のあいさつでも、学園のモットーとして「協働 (co-operation) & 共創 (co-creation)」が強調されてきたが、今こそ、実質的に必要なモットーになったのではないか。

時代の変化が速く、何が起こるか分からない、未来の読めない、いわゆる VUCA (変動性・不確実性・複雑性・曖昧性) の時代。独りで乗り越えられる課題は少ない。そしてその解決の台本もないし、あってもその通りに進むことに期待ができない。そういう時代だからこそ、他者と目標を共有し、その実現のために協働し、またアイデアを共創していくことが必要不可欠なのである。

ここで、「協働」についてエイミー・C・エドモンドソンの示唆に富む定義を紹介しておく。

「協働は、同僚と仕事を一つの方法であり、協力する、尊敬し合う、目標を共有するといった特徴がある。これには、情報を共有することや、行動を調整すること、うまくいっていることとっていないことについて話し合うこと、意見や感想を絶えず求めるが含まれている。」「わけても、互いに対する尊敬の念は、人々が情報を共有し、質問し、関係のありそうなきざまな新しい行動や作業を試みるのを助けるのに不可欠である。」(エイミー・C・エドモンドソン著、野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか：チーミング』英治出版、2021年。)

「協働」という概念にすでに尊敬し合う (リスペクトし合う) という意味が含まれていることに注目したい。

もっと分かりやすく言えば、課題解決のためにどれだけ他の教職員とチームが組めるかがポイントになるということである。新たなアイデアを生み、新たな答えを探し、課題を解決するためには、チーム (名詞) が、いや「チーミング」(動詞) が必要だということである。しかし、経験から言って、チームを組むことは「言うは易く行は難し」である。その理由の一つは、チームとは何かという点で相互理解が浅い、深まっていないということがある。「チーム」とは互恵的な相互依存があってこそ、また相互のリスペクトに支えられたコミュニケーションと協調があってこそ、初めて成り立つものなのである。それは、一方的に他者 (とくにリーダー) に依存する関係性でもなければ、相互に傷つくことを恐れた和気あいあい関係性でもない。

困難に直面し、それを乗り越えていくためのチーミングとは、対人関係のリスクを積極的に冒すことも必要とする行動様式である。答えが見つからなくても前進すること、そして前進しながら学んでいくことが、チーミングの行動様式である。かつて、20世紀の偉大な教育学者であるジョン・デューイの言葉に” learning by doing” というものがあるが、今は、その” learning by doing” と” doing by learning” が同時的に進行する、いや融合することが求められる時代なのである。それが問題解決のプロセスなのである。当然、間違いや失敗を恐れては、チームを組むことはできない。間違いや失敗こそが、現代の複雑系の問題に対する適応能力を高めるからである。

未知の難局に立ち向かう私たちには、こうした理解に支えられた「チーミング」が必要であることを強調しておきたい。

② 両利きの経営戦略

2020年度の事業報告の中でも「今、必要な姿勢・戦略」の章で述べたことであるが、引き続き「両利き (ambidexterity) の戦略」を継続して採用するべきである。大学にしても高中にしても、これまで長い歴史の中で培ってきた強み・特色をさらに「深化 (exploitation)」するとともに、現在と未来社会に対応する新たな教育事業を「探索 (exploration)」するという「両利きの戦略」を徹底すべきである。

この「両利きの戦略」で言えば、大学の共学化についても、已むお得不い対応措置ではなく、大学の新たな未来を切り拓く「探索」事業だという認識を深めるべきであり、他方で、これまで培ってきた大学の長所・特色をさらに「深化」させる作業も怠ってはならない。

高中においても、この難局を乗り越えるためには、一方でこれまで培ってきた親和教育のさらなる「深化」を推進し、他方で時代に対応し未来を拓く新たな教育事業の「探索」を目指す必要がある。両利きの戦略を徹底すべきである。

ただ、この戦略の遂行には、3つの必要な構成要素がある。それらの要素とは、1に、この戦略を責任をもって遂行するリーダーシップ (leadership) であり、2に、それを実行する組織能力 (organizational capability) であり、そして3に、すべての教職員が課題解決に協力して取り組む組織文化 (organizational culture) というものである。これだけ厳しい状況にあっては、これらの3つの要素がよほどうまく融合して機能しなければ成果は期待できない。ここでも、先の「チーミング」の成立度が成否の鍵になる。

とくに組織能力の発揮は、実際、ハードルの高い壁であることを指摘しておきたい。私たちには、長い間、意識的であれ無意識的であれ、経験的に身に付けた考え方・働き方があり、現在の複雑系の課題解決に協力して取り組むとき、その考え方・働き方が強固であればあるほど、協働を基礎とする組織能力の発揮に障害になることが少なくない。時代は変わったのに、時代遅れの考え方や働き方に気付かないのは、だれにも避けられないことであるが、それでも新しい環境に関心をもち考えや働き方を変えていかなければ、未来は拓かれない。要は、新たな課題解決に直面した時、他者との協働が求められる時、その考え方・働き方を変えることができるかどうかである。そのポイントは目標をしっかりと共有することである。

③ 自前主義からの脱却

学園 (高中・大学) とも、人的資源の面でも、資金の面でも、まことに厳しいのが現状である。残念ながら、新たな施設の建設や学部学科の設置を短期的に行うことはできない。それでも、時代に対応した諸政策を講じる必要がある。両利きの一方である新規事業の「探索」も行なわなければならない。

そのための手立ては、他の大学・学校・企業・自治体・団体等と連携することである。幸い、学園には長い間で築いた学校・大学や企業・自治体等との多様な関係性がある。そうした関係性を生かせば諸改革を行うことが可能である。今のデジタル時代は、そういう「つながり」を生かせる時代である。「弱いつながり」でさえ大切にすべき時代である。2023年度から大学は共学化に移行するが、多くの大学・企業・自治体等と連携して新規事業を「探索」する必要があるだろう。他大学と連携して他大学 (海外も含めて) の科目がオンラインで履修できる協定を結ぶことや、多くの分野の企業と連携し、学生が進路に合わせたインターンシップを可能にすることも、自前主義を脱する一方策だろう。

高中においても、いくつかの大学との連携を深め、たとえば「探究」を通じて生徒の学びを深化させる方策も有効である。同じように、他国の高校とオンラインを通して交流の深化を図ることも、今の時代だからこそ有効な方策である。

教育課程の拡充についても、既存の科目やプログラムを組み合わせて、新たな教育改革に発展させることも可能である。多くの発見や進歩といっても、多くは「組み合わせの妙」に由来するものがほとんどなのである。

④ 地域の開かれた学園に（大学・高中）

親和学園は、親和女学校の時代から、地域に根ざし、地域に開かれ、地域と共に発展することを是としてきた。「シンナ」と呼ばれた所以もここにある。今後も、この伝統を大事に継承していかなければならない。

そのためにも、地域に開かれた行事を不断に行う必要がある。大学においても高中においても、生徒・学生が地域の児童や住民と協働して行う行事を積極的に企画することも必要であり、重要な方策である。そうしたことは生徒・学生の成長の機会ともなり、学校・大学の社会的な評価を挙げることにもつながることである。また、そのために地域（灘区や北区）と連携して諸行事を共催することは地域の社会的活動の拠点としての地位の確立につながることになる。地域の小学校や高校から見放されては、親和の未来に期待できないことを肝に銘じておきたい。

⑤ 終わりに

いずれにしても、この未知の難局を乗り越えていくためには、外にも内にも、高いハードルが待ち構えている。それらはどれも私たちが協力して超えていかなければならないものばかりである。私たちに必要なモットーは、今年もやはり、「協働&共創（co-operation&co-creation）」である。終わりに、かつて引用したことのあるものばかりであるが、ここでも引用して、今、私たちに必要な心構えを示しておきたい。

「未開の地に誘導されるように見えたとしても、腕まくりをして行動しなくてはいけない。新しい能力を一から獲得することになるろうとも、メンタリティを変えることになるろうとも、人々にとってまた顧客にとって、重要なことから始めなくてはならない。改革する勇気が必要なのである。」（フィリップ・コトラー・『コトラーのリテール 4.0』）

（注：「顧客」を「生徒・学生」に置き換えて読んでほしい。）

「ソニーは開拓者。その窓は、いつも未知の世界に向かって開かれている。人々のやらない仕事、困難であるがために人が避けて通る仕事に、ソニーは勇敢に取組み、それを企業化していく。ここでは、新しい製品の開発とその生産・販売のすべてにわたって、創造的な活動が要求され、期待され、約束されている。・・・開拓者ソニーは、限りなく人を生かし、人を信じ、その能力を絶えず開拓して前進してゆくことを、ただひとつの生命としているのである。」（盛田昭夫・『ソニー・スピリット』）

（注：「ソニー」を「親和」に置き換えて読んでほしい）

「われわれは未来を予測することはできない。だが、未来を創造することができる。」

（ジム・コリンズ・『ビジョナリーカンパニー』）