



学校法人 実践女子学園

中期計画

2022～2026年度

第3版



未来に向けて学園の更なる発展を期す「成長への飛躍台」の年の一

2024年度は、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。

▼ 中期計画-第3版-の策定（検討期間：2023年7月～2024年2月）について

1. 今回の中期計画は、昨年策定した中期計画（2022～2026年）第2版の骨格は変えずに、環境変化等を踏まえ、必要に応じて内容を更新した。

2. 学校法人のガバナンス改革に係る私立学校法の改正、ポストコロナの社会変化（遠隔・オンライン教育、テレワーク、DXの推進等）、生成 AI の発展など、学園を取り巻く環境の変化を踏まえ、あるべき学園の姿を考えるとともに、必要な対策を検討した。

3. 本中期計画は2026年度までの計画となっており、今回の更新タイミングから3年間の計画であることを踏まえ、更新にあたっては、2027年度以降の次期中期計画の方向性についても検討した。



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

学園の価値向上



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する。

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

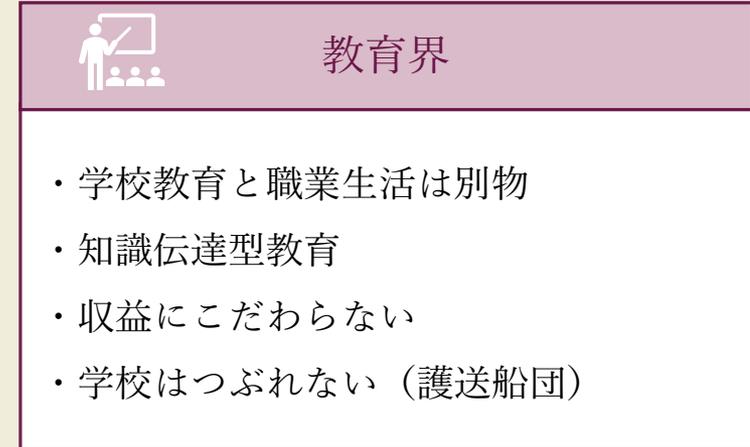
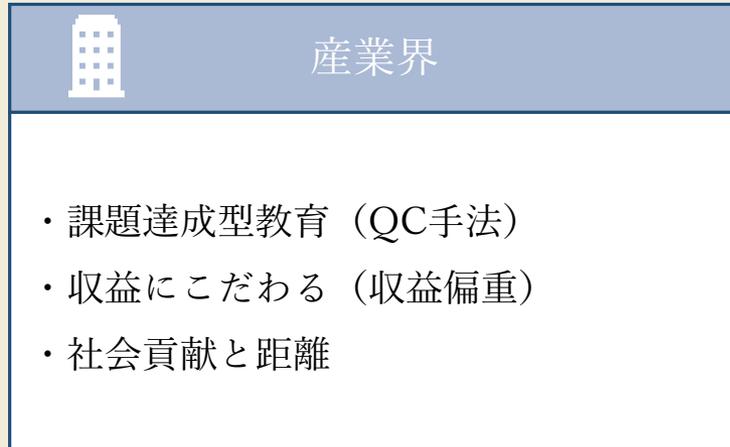
6 基盤整備の一層の充実

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

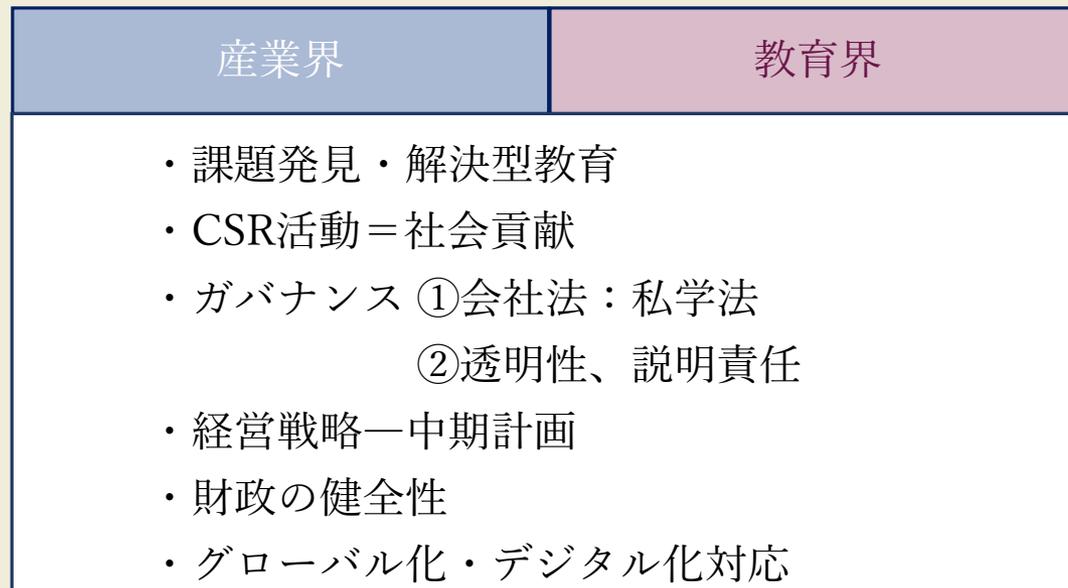
過去



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。

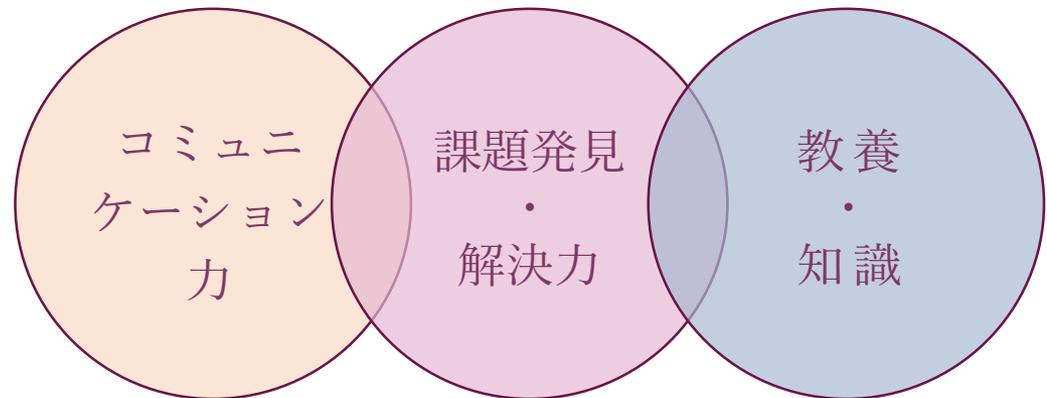




不確実性がより高まると予想されるこれからの社会を
「しなやかに」「たくましく」生き抜くために

社会で活かせる力を **確実** に身につける

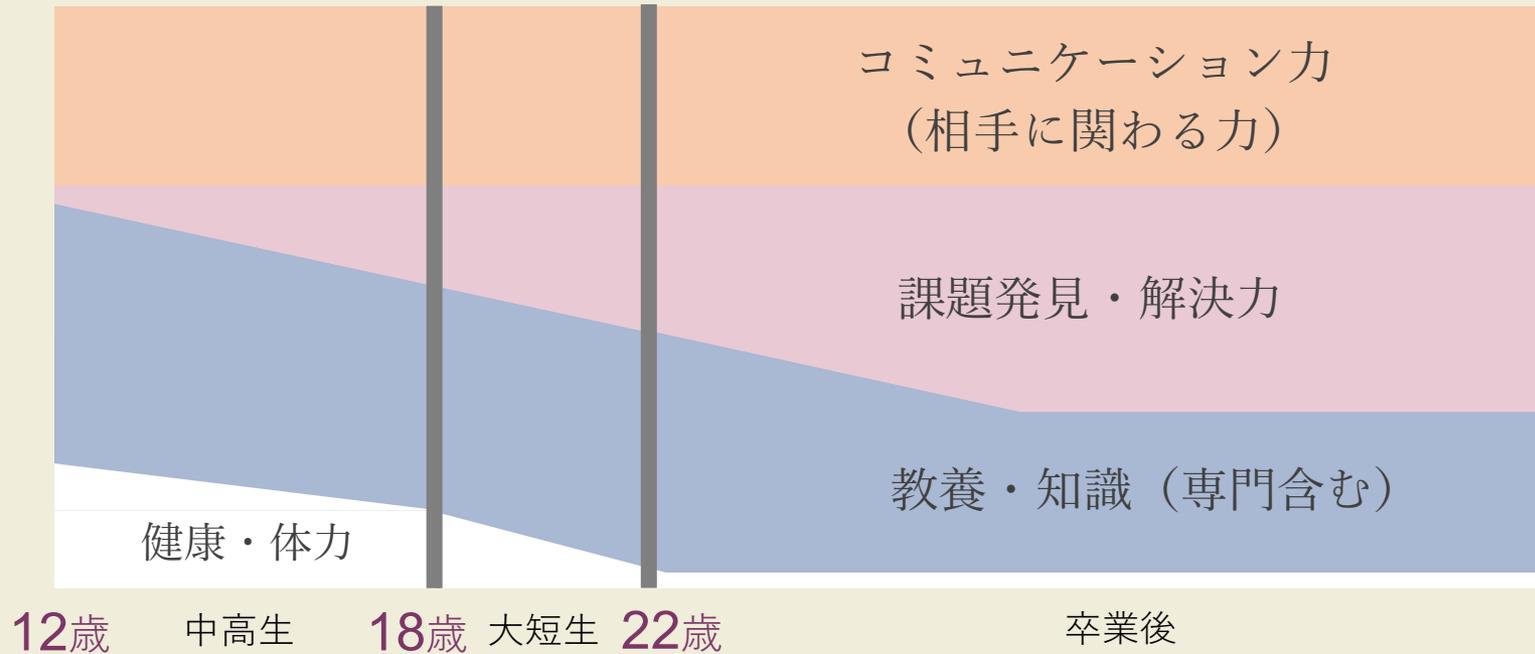
“社会で活かせる力”とは？



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

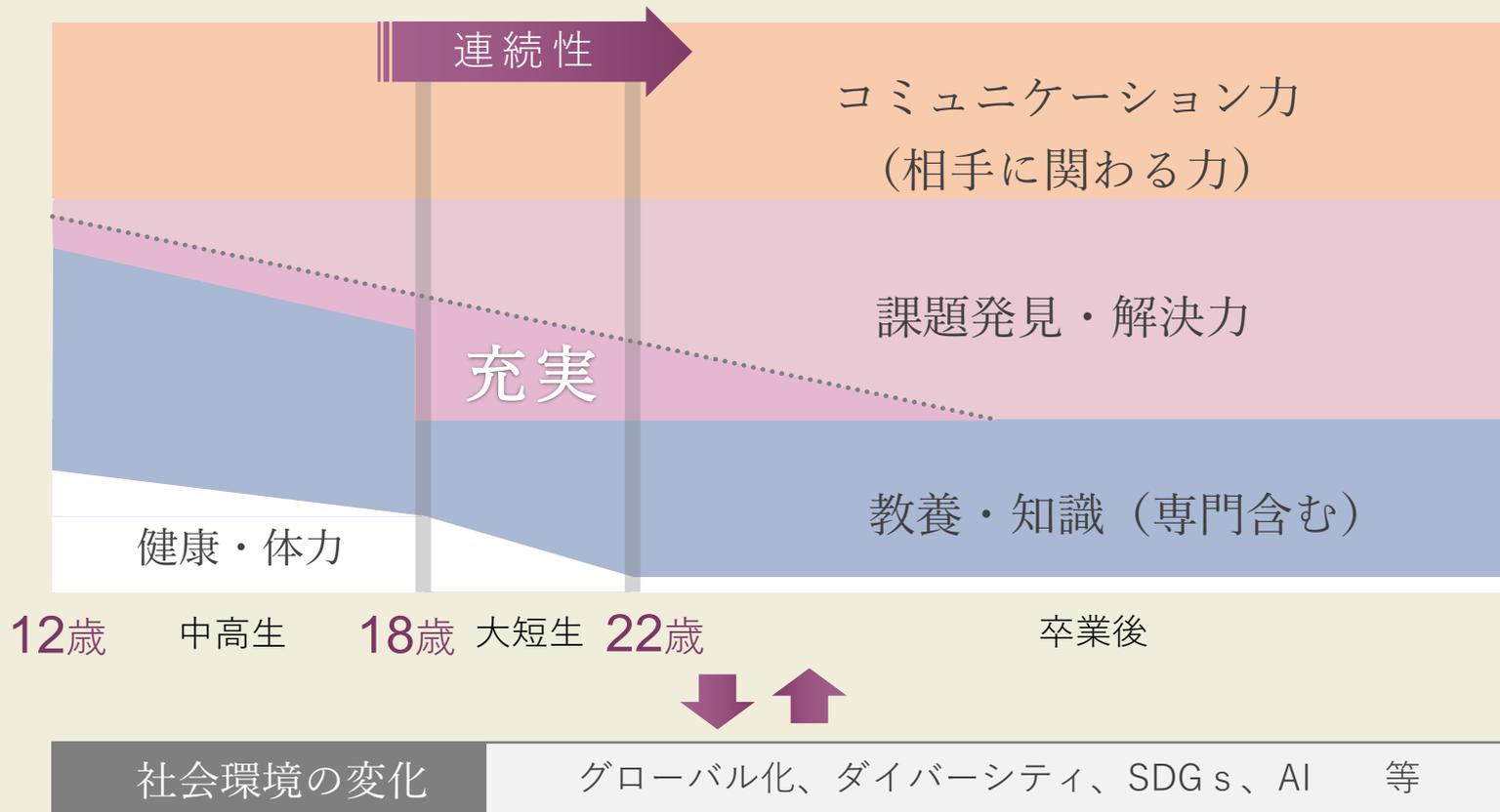
1人1人の能力開発時間 >>





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

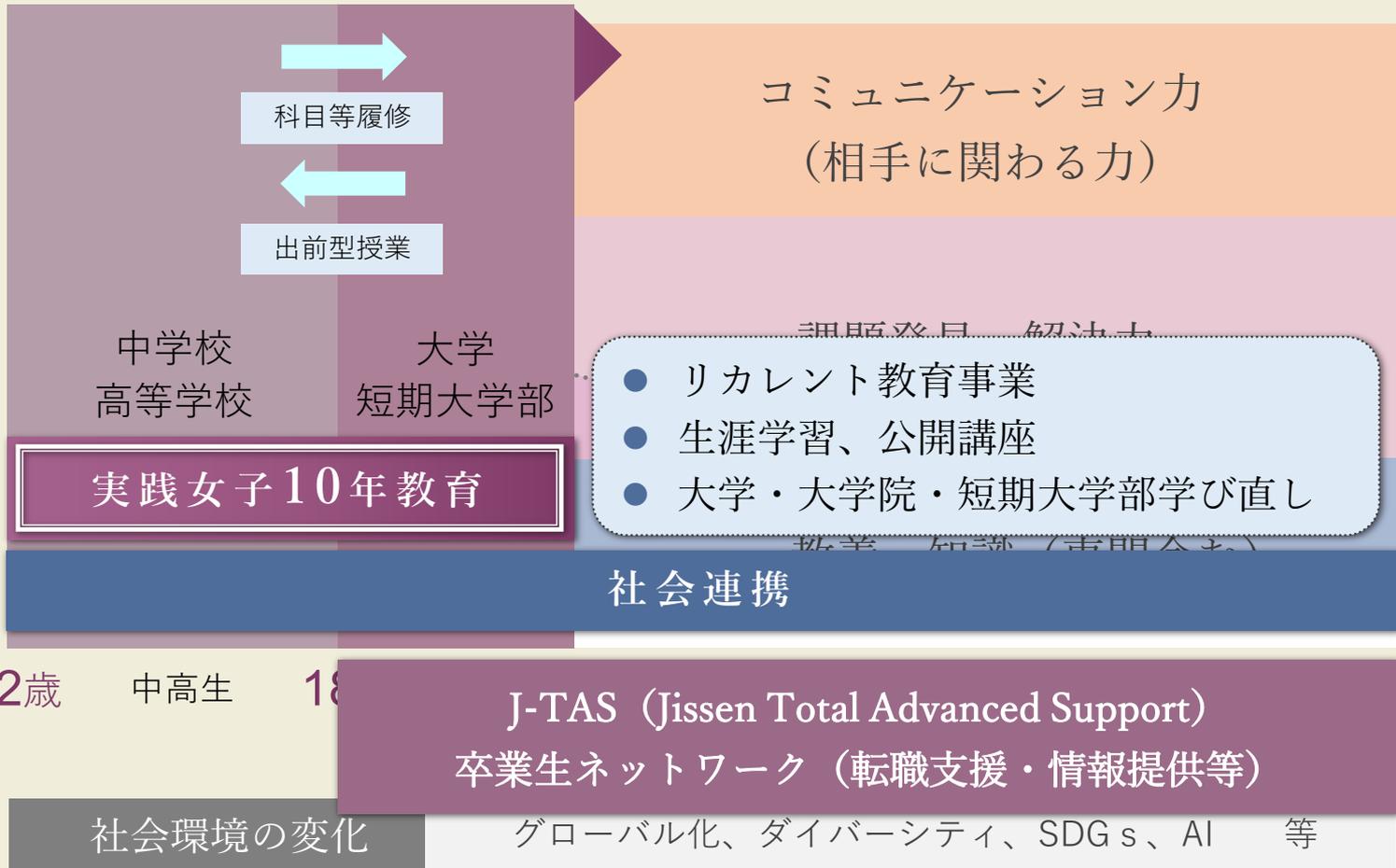




連携を強化し、実践の強みを活かす

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

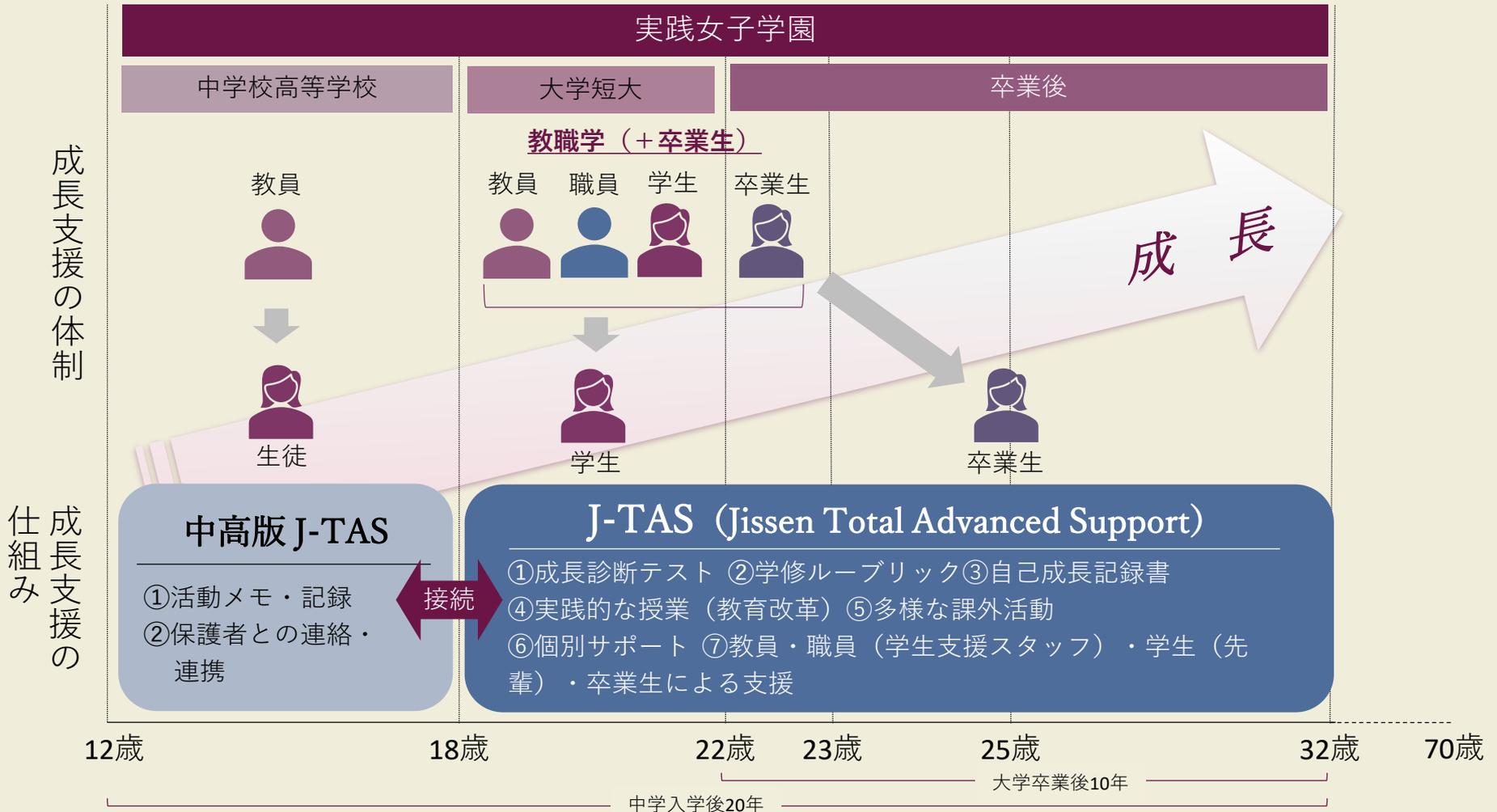


教育全体の特色や進捗を見える化(定量化)※し、「**全体最適**」の観点で改革を進める。

※ 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) 2023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」



2023.05.12、06.21

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」を本校生徒を対象に実施。

高大連携FDSO研修 「22世紀に輝く実践教育を考える」



2023.06.29

教育連携における更なる交流機会拡大のためFDSO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。

中高大連携 体験型イベントを開催

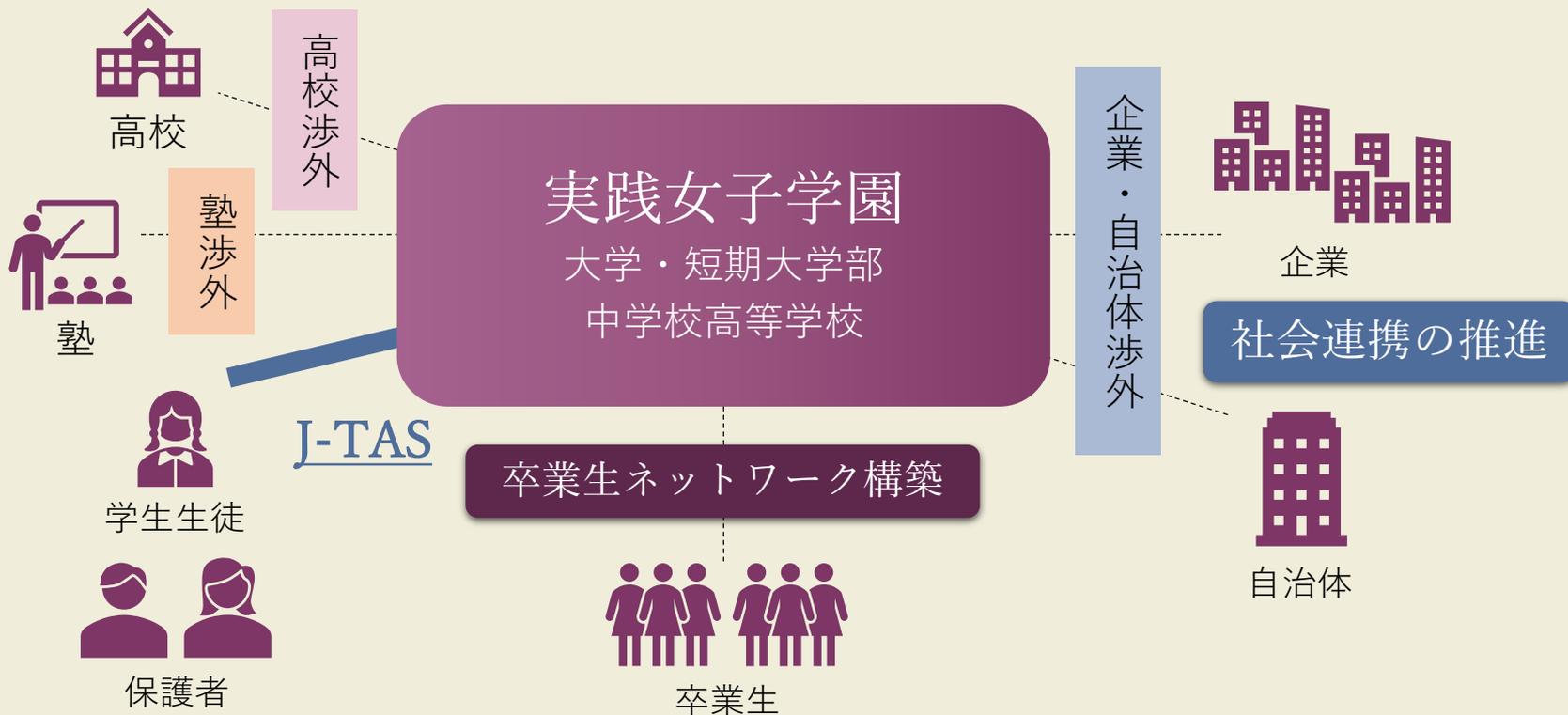


2023.08.05

渋谷キャンパスで体験型イベント「新しい学びを知ろう！編～新学部新学科&社会とつながる学び～」を開催。

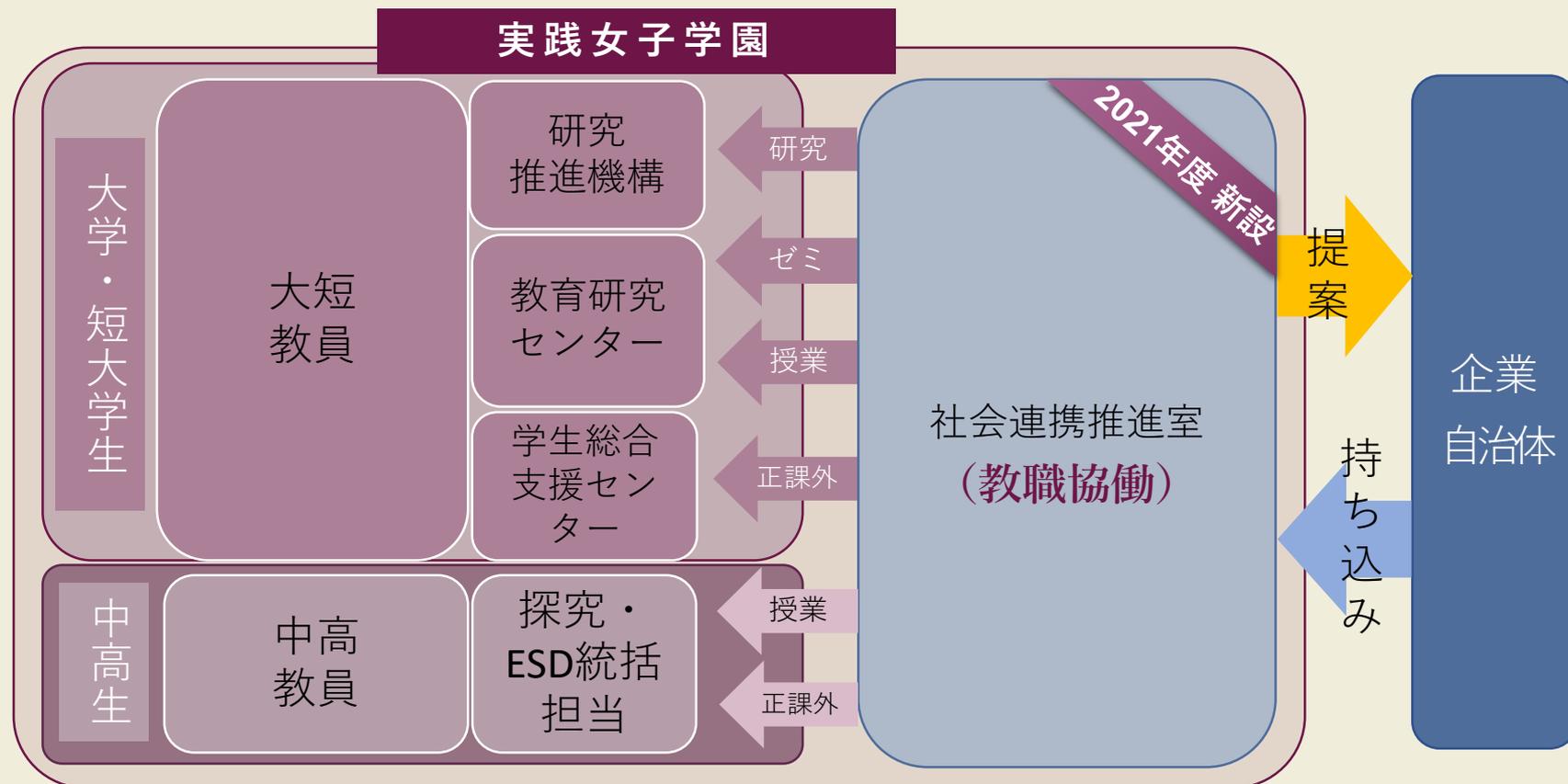


- 渉外に関する戦略的・組織的な対応を実施
渉外活動については、理事長、学長含め理事会メンバーも実施
- 卒業生と学園（学生生徒）、卒業生間のネットワークの構築
- ステークホルダーごとの情報を集約





- 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）

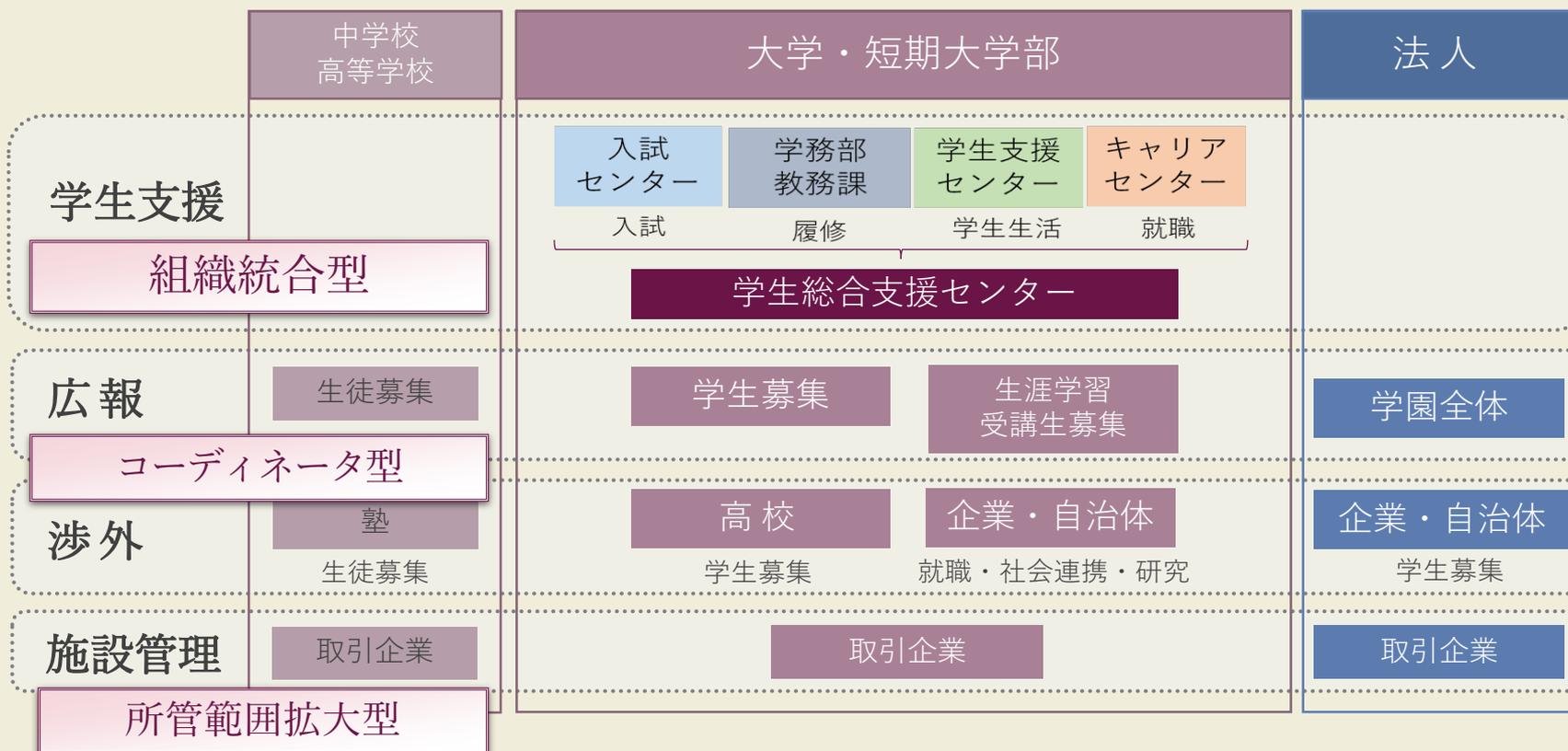
- 暮らしに係わる様々な分野の学びの提供
（食物、栄養、健康、住まい、ライフスタイル、心理、幼児・保育、地域づくり、メディア等）
- 神明キャンパス跡地、無我荘、テニスコート等の活用
- 地域イベントの共同開催等

3. 組織の基盤となる人材の育成と人材配置の最適化



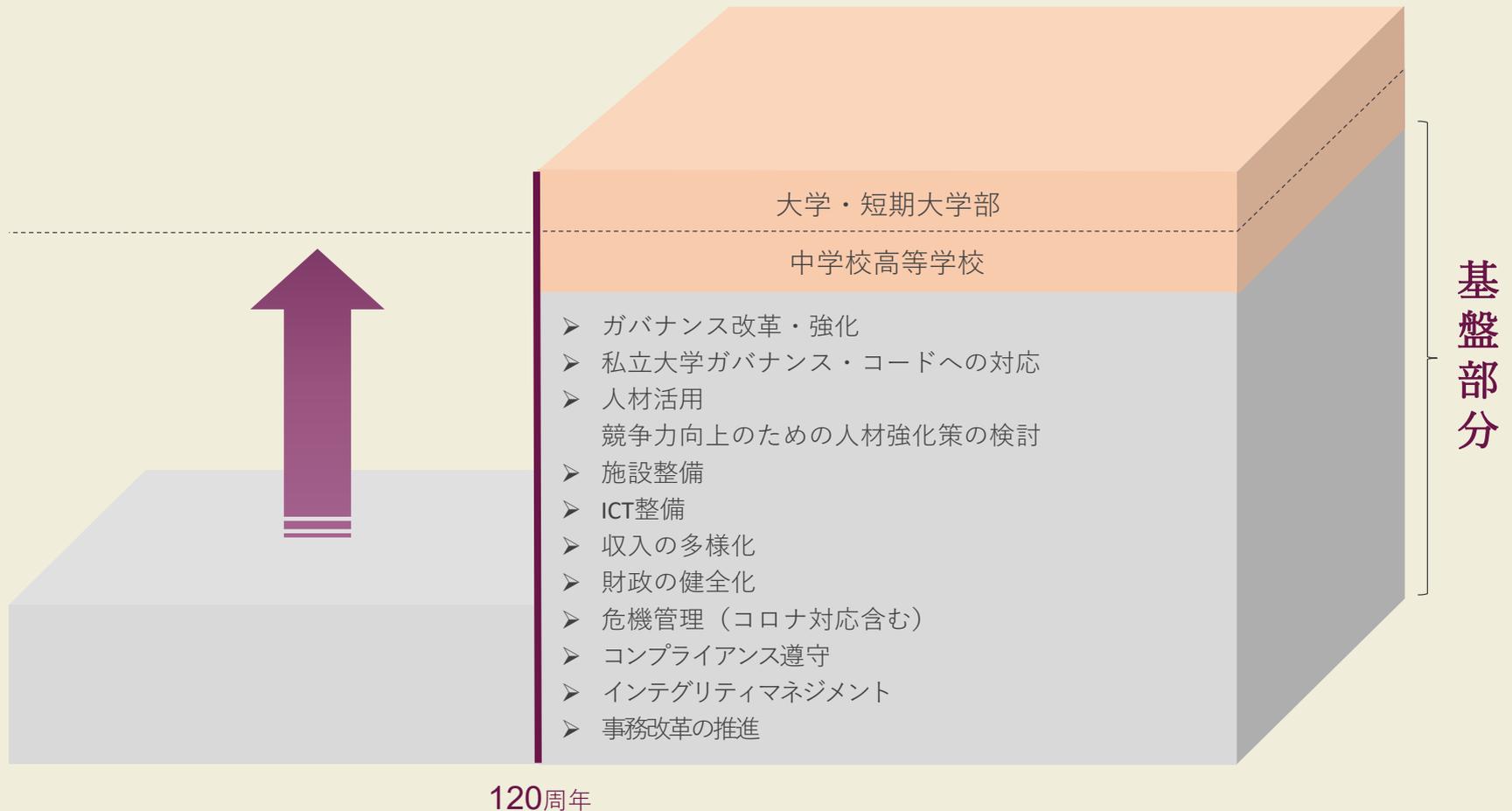


経営資源（人・もの・金・情報・スキル・ノウハウ）をより**効果的・効率的に活用**するために従来の縦割り組織に加え、**機能軸**を導入





- 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





2022

2027

2032

2037

外部との連携の相乗効果
及び実質化による更なる
教育・研究の充実・学園価
値の向上

- 他の学校法人との連携

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・研究の充実、施設の共同利用、学生・生徒の交流 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）

学園価値を向上できる学部・学科構成の実現

学園リソースを最大活用
できる施策の検討

- 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

次期中期計画の方向性の検討



(参考) 2023年度 学園・大学間包括連携協定実績

「他法人・大学」との連携

芝浦工業大学との連携



2023.12.11

本学と本学園中高が芝浦工業大学と連携・協力協定を締結。大学は「文理融合」の教育・研究環境の実現、中高は理数系教育の格段の強化などに取り組む。

(学) 新潟青陵学園との連携



2024.01.30

創立者下田歌子と深いつながりのある新潟青陵学園と連携・協力協定を締結。下田研究を充実させるとともに、学生・生徒や教職員の交流など、連携活動の幅を拡げる。



- 受験生が**絶対に入りたい**学校
- 在校生、在学生、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
- クォーター制の推進に関する検討

- 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。そのために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、国際学部の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学生の確保を特に重視し、ポジションアップ等を図るとともに、引き続き志願者総数の確保を目指す。
- ・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る。具体的には、就職上位競合大学と比較し、就職先等の実績で劣らない状態を作る。

研究の推進

大学・短期大学部方針に掲げられた「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。

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、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 (ユネスコスクール加盟校)
- ICT教育の充実
- STEAM教育の推進
- 高大連携の強化



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」
- 放課後自習室(JJサポート)の全校生徒展開



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)

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

データを活用したチームによる
学習支援と進路指導

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

- F A C T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

選ばれる学校になるために、「教育の充実（教育改革・学力の向上・特色ある）」「大学合格実績の向上（出口戦略）」「高大連携の強化」「広報活動の充実」「組織風土改革」に取り組む。



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（「ブランドメッセージの明確化・言語化と発信」「対外発信の強化」「学園全体広報の一元化」等）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(継続)やICT環境とシステム運用の信頼性向上と情報セキュリティ強化等に取り組む。

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。

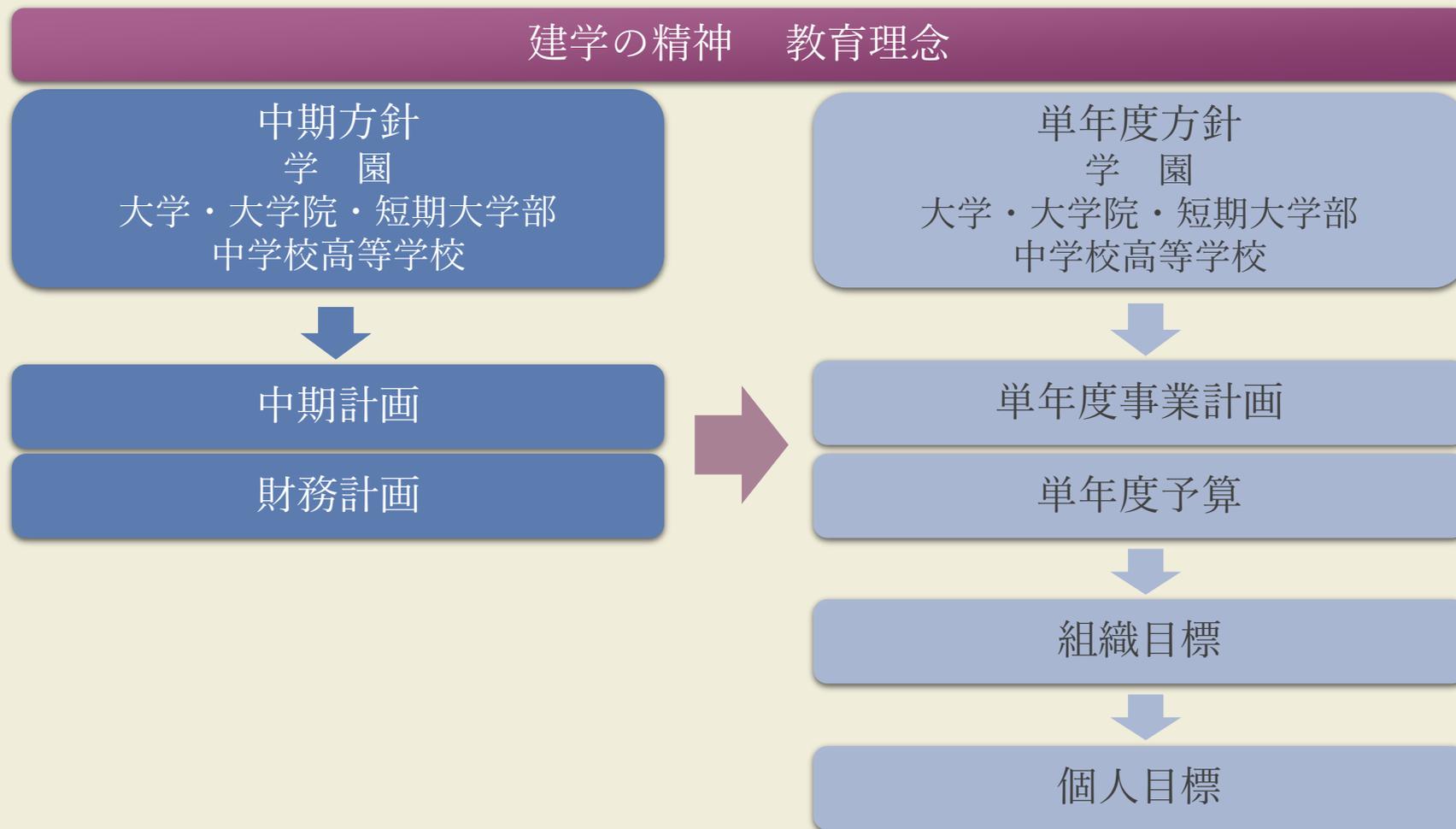


11

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。





2023年 6月 14日	常任理事会 中期計画の更新方針について報告
2023年 7月 8日	理事会及び評議員会 中期計画の更新方針について報告
2023年 8月 9日	常任理事会 学園を取り巻く状況（環境変化）の報告
2023年 8～9月	中期計画各テーマ (1) 2023年度半期振り返り (2) 更新案作成 (環境変化の報告及び上記(1)を踏まえ、更新の必要がある場合)
2023年 11月	各テーマの理事長・常務理事ヒアリング ヒアリングを踏まえ、各テーマの更新案の再検討
2023年 12月 6日	常任理事会 中期計画更新案の中間報告
2023年 12月 9日	理事会及び評議員会 中期計画更新案の中間報告
2023年 12月末まで	理事及び評議員からの意見聴取
2024年 1月	内容精査・確認
2024年 1月 31日	常任理事会 中期計画更新案審議
2024年 2月 10日	理事会及び評議員会 中期計画更新案審議



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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中高の改革 	<ul style="list-style-type: none"> 高大連携の推進 社会連携の推進 	
2. 教育改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> 教育の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 中高の改革 		
3. 学生・生徒の成長支援	<ul style="list-style-type: none"> J-TASの充実 出口の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中高の改革 	<ul style="list-style-type: none"> 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			<ul style="list-style-type: none"> 社会連携の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 広報・渉外の強化
5. 経営資源の有効活用			<ul style="list-style-type: none"> 高大連携の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 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				<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 競争力のある学部・学科構想の検討 			