

2021年3月24日

2021年度 事業計画書
(2021年4月1日～2022年3月31日)

目 次

I 法人の概要

- 1 基本情報（設置学校、キャンパスの所在地）
- 2 建学の精神
- 3 沿革
- 4 設置する学校・学部・学科等
- 5 設置学校の入学定員の状況
- 6 設置学校の収容定員充足率
- 7 役員の概要
- 8 評議員の概要
- 9 教職員の概要

II 事業の概要

- 1 重点施策の推進
- 2 教育関連活動
- 3 研究関連活動
- 4 社会貢献・地域連携
- 5 施設設備整備計画
- 6 組織運営体制
- 7 系列校の状況
- 8 財政基盤の充実と経営管理体制の強化

III 予算概要

- 1 事業活動収支予算
- 2 資金収支予算

I 法人の概要

1 基本情報（設置学校、キャンパスの所在地）

学校法人国立音楽大学

190-8520 東京都立川市柏町5-5-1 Tel)042-536-0321

HP) <https://www.kunitachi.ac.jp/>

国立音楽大学附属中学校／高等学校普通科・音楽科

186-0005 東京都国立市西2-12-19 Tel)042-572-4111 Fax)042-573-7962

HP) <http://www.kunion.ed.jp/>

国立音楽大学附属小学校

186-0005 東京都国立市西1-15-12 Tel)042-572-3531 Fax)042-576-5730

HP) <http://www.onsho.ed.jp/>

国立音楽大学附属幼稚園

186-0004 東京都国立市中1-8-25 Tel)042-572-3533 Fax)042-573-9977

HP) <http://k-onyo.sakura.ne.jp/>

2 建学の精神

自由、自主、自律の精神を以て良識ある音楽家、教育家を育成し、日本及び世界の文化の発展に寄与する。

3 沿革

大正15年 4月 本学の前身、東京高等音楽学院創立（仮校舎を東京市四谷区番衆町に置く）
予科、本科（声楽・器楽・作曲）、高等師範科、師範科、研究科、選科を置く

11月 国立大学町(昭和27年・1952、文教地区に指定される)に校舎が竣工し移転

昭和16年 8月 中等学校音楽科教員無試験検定を認可

昭和22年 7月 国立音楽学校と校名変更認可

昭和23年 5月 財団法人国立音楽学校となる

昭和24年 4月 国立音楽高等学校・国立中学校設置

昭和25年 4月 国立音楽大学設置、従来の声楽・器楽・作曲の他に楽理学科・教育音楽学科を新設

7月 国立幼稚園設置

9月 楽器研究所設置

昭和26年 2月 学校法人国立音楽大学に組織変更認可

- 4月 別科(作曲・声楽・器楽・調律・リズム)設置
- 昭和27年 7月 附設保育科設置(幼稚園教諭養成機関として認可・1年制)
- 昭和28年 4月 国立音楽大学附属小学校設置
- 昭和30年 4月 大学に2部(夜間部)を設置
- 昭和31年 4月 専攻科(作曲・器楽・声楽・楽理・教育音楽)設置
附設保育科を改組し幼稚園教諭養成所(幼稚園教諭養成機関として認可・2年制)とする
- 昭和35年 2月 幼稚園教諭養成所が各種学校として認可
- 昭和37年 4月 別科は調律専修を除き学生募集停止
- 昭和38年 4月 教育音楽学科に幼児教育専攻を設置
国立音楽高等学校に普通科を設置
- 昭和41年 4月 大学上水台校舎(立川市柏町)で授業開始
- 昭和42年 4月 附属小学校新校舎へ移転
- 昭和43年 4月 大学院音楽研究科(修士課程)を設置、専攻科は学生募集停止
- 昭和44年 3月 専攻科廃止
- 昭和50年 4月 法人本部を国立市から立川市に移す
附属の各校(園)名を変更し統一する
国立音楽大学附属音楽高等学校、国立音楽大学附属小学校
国立音楽大学附属中学校、国立音楽大学附属幼稚園
- 昭和51年 4月 音楽研究所、楽器技術センターを設置
- 昭和53年 4月 大学位置変更(国立市から立川市へ)
附属音楽高等学校・中学校位置変更(国立市西)
- 昭和54年 6月 大学2部(夜間部)廃止
- 昭和63年 4月 楽器学資料館設置
- 平成 2年 4月 学科名一部変更、楽理学科を音楽学学科、教育音楽学科から音楽教育学科とする
- 平成 3年 4月 大学音楽デザイン学科・応用演奏学科開設
- 平成16年 4月 大学学科再編(演奏学科・音楽文化デザイン学科・音楽教育学科の3学科体制)、収容定員減並びにカリキュラム改編
附属音楽高等学校を国立音楽大学附属高等学校と校名改称
- 平成19年 4月 大学院音楽研究科音楽研究専攻(博士後期課程)設置
- 平成23年 4月 大学の演奏学科にジャズ専修を新設
- 平成26年 4月 大学学科再編(演奏・創作、音楽文化教育の2学科体制)、収容定員減並びにカリキュラム改編
附属中学校・高等学校を併設型中高一貫校へ変更
- 平成30年 4月 別科調律専修学生募集停止

4 設置する学校・学部・学科等

国立音楽大学

音楽学部 演奏・創作学科、音楽文化教育学科

音楽研究科（修士）声楽専攻、器楽専攻、作曲専攻、音楽学専攻、音楽教育学専攻

音楽研究科（博士）音楽研究専攻

国立音楽大学附属高等学校

音楽科、普通科

国立音楽大学附属中学校

国立音楽大学附属小学校

国立音楽大学附属幼稚園

5 設置学校の入学定員の状況

<学部> (2020年度入学者まで)

学部	学科	入学定員	収容定員
音楽学部	演奏・創作学科	300	1200
	音楽文化教育学科	100	400
合計		400	1600

(人)

<学部> (2021年度入学者から)

学部	学科	入学定員	収容定員
音楽学部	演奏・創作学科	260	1040
	音楽文化教育学科	60	240
合計		320	1280

(人)

<大学院（修士課程）>

研究科	専攻	入学定員	収容定員
音楽研究科	作曲専攻	4	8
	声楽専攻	8	16
	器楽専攻	16	32
	音楽学専攻	4	8
	音楽教育学専攻	4	8
合計		36	72

(人)

<大学院（博士後期課程）>

研究科	専攻	入学定員	収容定員
音楽研究科	音楽研究専攻	5	15

(人)

<附属学校>

学校名	学科	入学定員	収容定員
高等学校	音楽科	105	315
	普通科	70	210
中学校		70	210
小学校		80	480
幼稚園		48	144

(人)

6 設置学校の収容定員充足率

(毎年度5月1日現在)

学校名	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
大学	95%	93%	88%	83%	83%
高等学校	72%	80%	83%	88%	88%
中学校	80%	100%	99%	93%	86%
小学校	64%	62%	59%	59%	61%
幼稚園	61%	58%	63%	61%	64%

7 役員の概要

理事の定員数5～8名

	職務	氏名	常勤・非常勤	現職	就任年月日
理事	理事長	山田晴彦	常勤		H31.4.1
理事	学長	武田忠善	常勤	国立音楽大学 音楽学部特任教授	H23.4.1
理事	経営戦略 担当	杉浦正和	非常勤	早稲田大学 大学院教授	H31.4.1
理事	総務・財務 担当	重盛次正	常勤		H31.4.1
理事		花岡千春	非常勤	国立音楽大学 音楽学部特任教授	H23.4.1

理事	経営企画・ 広報担当	杉江知都子	常勤	国立音楽大学 総合企画部長	H31.4.1
理事	附属担当	古川 聡	常勤	国立音楽大学 音楽学部教授	H27.4.1
理事		永峰高志	常勤	国立音楽大学 音楽学部教授	H31.4.1
監事		遠藤正敏	非常勤		H31.4.1
監事		後藤 修	非常勤	ホシガキ㈱執行役員 チーフ・リーガル・オフィサー	H31.4.1

8 評議員の概要

定員数15～27名

氏名	現職	就任年月日
永峰高志	国立音楽大学音楽学部教授・理事	H31.4.1
古川 聡	国立音楽大学音楽学部教授・理事	H27.4.1
今村央子	国立音楽大学音楽学部教授	H31.4.1
三木香代	国立音楽大学音楽学部教授	H31.4.1
杉江知都子	国立音楽大学総合企画部長・理事	H19.4.1
正木麻里子	国立音楽大学演奏部長	H27.4.1
石堂 浩	国立音楽大学総務・財務部長	H31.4.1
柄田明美	国立音楽大学図書館事務室主任司書	H31.4.1
五十嵐 稔	国立音楽大学附属中・高副校長	H31.4.1
秋場健志	国立音楽大学附属中・高教諭	H27.4.1

家城直子	国立音楽大学附属小学校教諭	H31.4.1
木村奈々	国立音楽大学附属幼稚園教諭	H31.4.1
三戸 誠	国立音楽大学音楽学部非常勤講師	H31.4.1
渋谷淑子	国立音楽大学音楽学部特任教授	H27.4.1
三浦三枝子	有限会社ワンダーワールド代表取締役	H27.4.1
小川哲生	国立音楽大学同調会幹事代表	H31.4.1
太宰信也	下志津病院こじか保育園園長	H31.4.1
中村暢	公益財団法人音楽文化創造研究室室長	H31.4.1
木村 元	(株) アルテスパブリッシング代表取締役	H27.4.1
新海紀代美	(株) 立川都市センター監査役	H27.4.1
白柳龍一	GVIDO MUSIC (株) 常務執行役員	H31.4.1
中西穂高	帝京大学産学連携推進センター教授・ センター長	H31.4.1
中野哲夫	(株) 東急文化村代表取締役社長	H31.4.1
石間 裕	有限会社石間企画事務所代表取締役	H31.4.1

9 教職員の概要

	学校	本務者数	兼務者数	平均年齢
教員	大学	77	306	51.66
	高等学校	28	78	46.22
	中学校	11	15	40.19
	小学校	25	18	44.51
	幼稚園	6	2	35.75
合計		147	419	
職員	大学	70	174	34.77
	高等学校	8	7	37.00
	中学校	1	1	52.00
	小学校	2	3	43.83
	幼稚園	0	3	47.67
合計		81	188	

II. 事業の概要

2021年度の事業計画について、2020年度の実績を踏まえながら、2020年度に引き続き、社会や学生の資質の変化に対応しながら、ブランド力向上と広報による情報発信に取り組みます。これらの取り組みを通じて、音楽人を志す学生の確保を図るとともに、知財の活用や積極的な寄付募集活動を併せ行うことによって、安定的な収入確保を推進します。

また、未だコロナ禍にあり、今後もその収束がわからない新たな局面において、国が推進するDXとも歩調を合わせ、オンラインを併用したハイブリッド教育や積極的な動画配信なども進めていくこととします。

1 重点施策の推進

2020年度に策定した11の基本計画の更なる推進

2020年度は、これまでの「中期経営計画（2018年度～2020年度）」を見直し、より具体的な改革施策を11の基本計画にまとめた「新たな中期経営計画（2020年度～）」を年度当初に策定し、施策推進を図りました。2021年度は、2020年度における進捗状況や新たな社会的変化を反映しながら、更に具体的な項目立てをして、これら11の基本計画を更に推し進めます。

下記、改めて11の基本計画を示します。

- 1) 大学・大学院の教育研究活動（教学）
- 2) 演奏芸術の振興
- 3) 社会貢献・地域連携
- 4) 「くにおんアカデミー」の開設
- 5) グローバル教育センターの設置
- 6) 管理・運営
- 7) 施設環境整備
- 8) ICT環境整備
- 9) 新たな財源の確保
- 10) 広報活動の強化
- 11) 学校間連携

2 教育関連活動

大学・大学院の教育研究活動（教学）

①カリキュラムの見直し（大学および大学院）

学修成果の保証において「教育上の目的に応じ修得すべき知識・能力」（学校教育法施行規則第172条の2第2項、2010年公表義務化）を構成する「汎用スキル(transferable skills)」が求められている中、専門知識・技術の修得に加え、社会に通用する柔軟性や汎用スキルが身に付けられるよう、一般教養科目の見直し・再検討を2020年度に引き続き行っています。この見直しには、キャリアに関する科目も含まれます。

また、ICT を取り入れた科目の検討や演奏の発信なども積極的に検討します。ICT を取り入れた科目については、すでに着手しており、科目化する前に特別授業などを実施、学生や関係教員の意見を取り入れつつ、発展させていく予定にしています。演奏の発信については、4で詳しく説明します。

更に、本学では卒業後の進路を見据え、専門性を更に高めたり、専門以外のスキルを磨いたりするためのプログラム（科目群）としてコース制を敷いています。このコース制の選択肢の幅を広げることも検討していきます。

大学院では、教授陣を強化し、教育内容の検討を進めます。

②クォーター制導入の検討

2020年度に導入を前提とした具体的検討を計画していましたが、クォーター制の導入は海外留学への対応を主目的としていたことから、コロナ禍により保留としました。2021年度は、改めて導入の可否、また導入する場合の具体的検討を行う予定です。

③オンラインも併用したハイブリッド授業などの構築

2020年度にすでに座学だけでなく実技レッスン、入試にもオンラインを活用した実績があります。国の教育施策としても、新型コロナウイルス感染症等による環境変化から、「デジタルを活用した大学・高等教育高度化プラン(Plus-DX)」を推し進めており、デジタル環境を取り入れ、デジタル（オンライン）とフィジカル（対面・実地）を組み合わせた新たな教育手法の具体化を図り、その成果を出していくことが求められています。こうした状況を受け、2020年度にはネットインフラ整備など大幅に進展しており、これらを最大限に活用したハイブリッド授業などを構築していきます。

2021年4月から開始される「公衆送信補償金制度」への対応、パソコン教室用システムの更新も進めています。

④伝承と音楽イノベーションの推進

2020年度には、東京大学との共同研究として「オーケストラを用いたヒューマンアンドロイドによる演奏表現」と題し、本学のオーケストラが演奏し、ヒューマンアンドロイド「オルタ3」が指揮を行うという実験的試みが行われました。

③で述べたように、今後音楽大学においても、デジタルを取り入れた音楽大学ならではのイノベーションに挑戦していくことも必要になります。2021年1月には、「デジタル活用教育高度化事業」に関連する補助金申請も行ったところです。音楽大学がデジタル関連で補助金を獲得したり、イノベーションを起こしたりすることは簡単なことではありません。しかし、これからの社会においてはデジタルの視点から挑戦していくことは避けて通れません。音楽大学だからこそ発揮できる創造性を十分に生かし、少しずつ挑戦していく予定です。

また、産学連携や大学間連携によるイノベーションや新たな産業の創出なども検討して

いく予定です。

さらに、毎年多くのイベントを行い、好評を得ている楽器学資料館では、音楽の伝承とイノベーションのため、2020年度から2023年度の3年間で進められる「ピアノ音響プロジェクト」の2年目に当たります。プロジェクト達成後には、この研究成果をデジタル配信したいと考えています。

⑤大学における入試制度改革

大学では、インターネット出願を導入し、事務処理の効率化が図られただけでなく、入学手続きから合否発表まで受験生の利便性が高まりました。また、コロナ禍に対応してオンライン入試を併用するとともに、総合型選抜入試の回数増、対象範囲拡大などの改革を図りました。2021年度においても、総合型選抜入試の回数を更に増やすなど、入試制度を更に改善し、一層の学生確保を図ります。

大学院修士課程入試においては、IR推進室の他音楽大学との比較分析から、本学の内部からの大学院修士課程進学が少ないことが課題となり、その改善を図り入学者の増を目指します。

⑥学生支援

新型コロナウイルス感染症拡大により、景気が悪化している影響により、保護者の収入が減るなど修学が困難となる学生が増えることが想定されます。今後、その動向に注視し必要に応じて奨学金制度の拡大を図るなど準備をしておきます。

また、これまで全国9会場で開催していた保護者に対する後援会主催の地区懇談会は、コロナ禍のため、2021年度は感染予防対策を講じた開催内容に変更し、実施会場を増やして行う予定です。

さらに学生のキャリア支援の一環として、2020年度から始めた卒業生の就職先へのアンケート調査をこれからも継続し、一定程度データを集積したところで分析を行い、キャリア支援業務の向上に繋がりたいと考えています。また、キャリア支援に向けた新たなプログラムについても検討していきます。その他にも、活躍する卒業生にインタビューを行い、HPなどで発信することも検討しています。

学習支援については、図書館においてオンラインによる学習支援強化を進めており、その環境整備を推進します。

⑦グローバル教育センターの設置

2020年度に事業計画を立てた際には、新型コロナウイルス感染症の問題が表面化しておらず、グローバル教育センターの場所も準備し、具体的作業を開始、2021年度初めに開設する予定でした。しかし、本学から海外の音楽大学へ留学が決定していた学生も渡航できない状態となり、グローバルでの往来ができない状況になっています。

こうした中、グローバル教育センターの設置は様子見となっていますが、このセンター

の役目の1つとして掲げていた「学習支援」はスタートさせる予定です。これは在校生を対象に、留学予定がない学生も含め、語学学習をメインにPC操作など学生の様々な学習上の相談に応じ、語学力強化に向けたサポートを提供していく場としていくものです。このような活動を契機として、グローバル教育センター開設を検討します。

3 研究関連活動

研究活動改革

2020年度に、業績システムを導入したことにより、教員の研究業績をHP上で詳しく照会できるよう改善を行いました。これにより本学のリソースが明確になり、受験生のみならず社会的に本学の魅力を知ってもらうことのできるツールの1つとなります。しかしまだ内容の更新が完了していないため、引き続き完成に向けて進めていきます。

また、大学院博士後期課程学生を対象とし、若手研究者の育成と経済的支援のため、2020年度後期に立ち上げた「RA 参画研究プロジェクト」を充実させていく予定です。

教員の研究の精度と業務の効率化のため、2020年度からは大学院研究年報に掲載する論文を本学リポジトリ（インターネット）で公表することとし、これを継続・向上させていただきます。

4 社会貢献・地域連携

演奏芸術の振興

①「演奏芸術センター」

2020年度に「演奏センター」から「演奏芸術センター」と名称を変更し、“演奏活動”を本学の魅力を最大限に活かすリソースとして活用し、対外的な価値を確立、高いブランド力に変えていくことを目標として活動計画を立てていました。しかし、コロナに演奏活動が制限され、多くの公演が中止となってしまいました。その過程でコロナウイルス感染予防対策や客席や舞台上の工夫など少しずつノウハウもでき、コロナ禍でもいくつか演奏を行い始めています。こうした経験を活かし、新たな演奏会の形を模索しつつ、オンライン配信、オンデマンド配信など、広報センターとも連携しつつ進めていく予定です。社会貢献を目的とした芸術文化振興の観点から戦略的演奏活動の展開を継続し、その活動を多くの方々に知っていただくための努力をしていきます。現在、すでに「Harmony of くにたち」と題し、大学主催の演奏会の動画をYouTubeで配信し始めています。

②企業連携・募金活動

2020年度に引き続き、現行の演奏活動を維持しながらも、将来的な拡充を見据え、企業との連携や寄付金など募金活動を積極的に行い、安定的な活動資金を維持すべく考えています。しかし、現在は、コロナ禍にあり演奏活動自体が制限され、企業訪問などもなかなか実施できない状況にあるため、コロナウイルス感染症の今後の推移を見ながら、対応していく予定です。

ただし、寄付金については新たに寄付金専用 HP が立ち上がることから、演奏会の動画配信などを通じて支援者を増やすなど、工夫を凝らしながら活用していく予定です。

③新たな学外活動の推進

2020 年度に、本学の本分とする音楽芸術、演奏芸術を、より多くの人々に届けるため学外での演奏活動を活発化する予定でしたが、②と同様にコロナ禍により思うように活動ができませんでした。学外活動の推進についても、コロナウイルス感染症の状況に応じてできることから進めていく予定です。

④社会貢献・地域連携

2020 年度に掲げた社会貢献・地域連携に関する「演奏会を中心とした芸術活動による貢献」と「近隣の学校への演奏指導」について、上記と同様の状況から、推進することができませんでした。地域自治体との提携拡大の検討を含めて、コロナウイルス感染症の状況に応じてできることから進めていく予定です。

⑤「くにおんアカデミー」の開設

《ジュニア育成コースの始動》

2020 年度より準備を始めてきた「くにおんアカデミー」の「ピアノジュニア育成コース」の生徒募集を 3 月 1 日から開始し、2021 年 4 月から開講します。希望者にはオンラインレッスンも可能とし、幼児から高校生までを対象に、初級クラス、中級クラス、受験クラス（音大受験を目指す方）の 3 カテゴリーに分けてスタートさせます。このコースでは、ソルフェージュも学べる仕組みとしました。2021 年度は、この新たな事業を、まずは軌道に乗せ、その後、成果を検証しながら、内容充実を図るとともに、第 2 ステップとして、附属各校の課外レッスン等を統合することにより、くにおんとして一貫したレッスン体系を構築する方向で、検討を進めていく予定です。

また今後は、社会人を対象としたコースの開設も検討していきます。

5 施設設備整備計画

①施設環境整備

食堂サービスについては、2020 年度、「くにおんごはんステートメント」を制定し、改善を図りましたが、今後も、改善後の意見などを学生アンケートなどから調査し、更に向上させていく予定です。

2020 年度は、ミュージカルや楽器等の練習室の整備、6 号館の大規模な空調更改工事などを実施しましたが、2021 年度に新たに着手する教育環境整備のための施設に関する計画は、通常の諸設備維持、更改の他、特に下記を予定しています。

- a) 大 学：SPC アンサンブル棟の空調改修、6 号館トイレの改修等
- b) 附属校：中高新 2 館建設、1 号館改修、幼稚園施設改修

②ICT 環境整備

ICT 環境整備は、2020 年度には、SINET を基幹とする附属校を含めた統合ネットワークインフラを完了するとともに、コロナ禍に伴い、オンライン化対応のため wifi 環境やウェブ会議環境等を整備しました。2021 年度には、レッスンや授業等をオンラインで実施する、演奏を動画配信する、「くにおんカデミー」でオンラインレッスンも行う、教職員がオンライン会議を行う、といった様々な要求に応えるべく、老朽化したネットワーク機器をリプレースしていきます。完全にリプレースするまでには、2021 年度から約 3 年を要する予定ですが、安定したネットワーク環境の構築が急がれていることから、迅速に進めていく予定です。

また、オンラインを利用して大学の授業やイベントを配信することが多くなったことから、録音・録画・配信に必要なよりスペックの高い機材を準備する予定です。

ICT 環境整備については、国が進める DX や Society5.0 など教育現場にもその指針が示されるように、今後ますますその重要性が高まってくることは確実であることから、今後も ICT 環境を改善・向上させていきます。

6 組織運営体制

①事務局業務運営の改善と効率化

2020 年度に掲げた事務業務効率化のための各システム導入がほぼ完了し、2021 年度からはその運用により、業務運営の改善と更なる効率化を推進します。

システムの導入は下記の通りです。

- a) 財務システム
- b) 稟議システム
- c) 勤怠管理システム

これらシステムも活用しながら、管理職職員の長時間労働の削減や教員の給与等見直し、コロナ禍において課題とされた在宅勤務体制の検討なども進めていきます。

また、2021 年度には、給与 web 明細システムについても新規に構築する予定です。

2020 年度に計画していた人事関連検討課題のうち、「中長期的視点に立脚した採用計画」については、計画を策定しこれに基づいた採用を実施しました。「職員キャリアプランの策定」、「人財の確保・育成」については、継続して推進する事項としています。

制度関連改革として、目標管理制度や人事制度等について 2020 年度に見直しを行ったことから、今年度も新しい仕組みに基づいて、継続運用を図っていくこととします。

②広報活動の強化

ブランディング広報としては、教育の特徴や伸び伸びとした校風・緑豊かな環境、魅力的な教員陣など、「くにおん value」が明確になるよう、レイアウトや文章をより工夫した「大学案内 2022」を作成しています。また、ブランディングを目的としたターゲットを絞り込むことで効率性の高い YouTube や LINE などオンライン媒体への広告を出していきま

す。

動画配信については、コロナ禍の中、演奏会を中心としたコンテンツが集積されつつあり、演奏芸術センターとも連携し、今後さらにコンテンツを充実させていきます。積極的に動画配信を行うことは、本学ブランディング戦略の核であり、中心メディアに育てていく予定です。これら様々なコンテンツは、教員紹介ページやイメージビデオ等、多様な展開が期待されるため、その意義は大変大きいと考えます。さらに、Facebook や Twitter、Instagram、LINE の活用については、媒体特性を検証しながら戦略的に発信媒体として活性化していきます。現在、様々な形で動画配信をしていますが、今後「Harmony of くにたち」（「くにおんチャンネル」；名称については検討中）として統合すべく具体的に検討します。

オンラインの活用については、受験準備講習会の対面・オンライン併用実施を継続します。2020 年度の実施実績から、コロナのため、やむを得ずオンラインを選んだ、という方々以外にも、旅費交通費や移動時間の節約、参加時間の自由度などから、積極的にオンラインを選んだ人も少なくなかったという結果が得られたためです。オンラインの良さも周知し、参加者の拡大に寄与することを狙っています。

学生募集に関して、2020 年度には春のオープンキャンパスをオンラインにより実施しましたが、先生方の教育指導に関する考え方やレッスン風景などをリアル以上に伝えることができたことから、今後もリアルと併用していくとともに、更に内容の充実を図ります。また、芸術祭期間中に体験レッスンを組み入れることを検討します。これは、2019 年度に台風によりオープンキャンパスが中止となり、その代わりとして芸術祭期間に体験レッスンを行った際、芸術祭の雰囲気とレッスンを同時に体験できる、と好評を得たことによります。オープンキャンパスは、土日に行くことが多く、部活などで参加できないという生徒も少なくないため、本学を訪れてもらうきっかけを増やすという意味でも有効と考えます。

その他、コロナウイルス感染状況によりますが、進学ガイダンスについては、資料請求者が多いものの実際に進学ガイダンス訪問ができていない中国地方の松江市で実施を予定したいと考えています。また、募集活動の強化にあたって、教員との連携強化、附属校との連携強化、高校教員・レスナーとの関係強化についてはまだ制度として構築されるまでには至っていないため、2021 年度も継続していきます。

③学校間連携

幼稚園から大学までの一貫的な教育機関としての特徴を活かすため、従来以上に学校間の連携強化を図っていくこととし、2020 年度には、学校間連携会議・校園長会議を開催し、2021 年度に実施する連携交流プログラムを検討しました。2021 年度には、年度当初にこれらプログラムの具体的な実行プランを策定し、各プログラムの実現を図っていきます。

音楽に関する一貫教育については、2021 年度から附属幼稚園での ETM の導入を予定しており、附属小学校との教育連携を予定しています。また、附属小学校では、2020 年度に

金管楽器を購入したことを機に、大学生等による金管バンドの演奏会指導も予定しています。更に、各附属校で現在実施している課外レッスン、ミュージックアトリエ等に関して、新設するジュニア育成コースに統合し、内部生・外部生を含めた園児から高校生に至るまでの、くにおんとして一貫した音楽レッスン体系を構築していく予定です。

また、2021年度、校園長会議等において、各附属校の入学増に向けた対策についても、連携協力の在り方も含め、検討を進める予定です。

7 系列校の状況

①附属中学校・高等学校

2021年度は2022年12月完成を目指し、“くにおん”の新たなシンボルとして新2号館建設が始まります。一人ひとりの夢の実現に向けて知性や感性を育み、仲間と一緒に互いを尊重しながら調和を醸成するクリエイティブな「ENSENBLE (アンサンブル)」を体現した校舎となります。

また、2021年度の主要な事業計画は下記の通りです。

1) 大学との連携強化

大学との連携により、一貫教育校としてアピールすることで大学、中高双方に入学者を呼び込むことを目的とし、連携を強化します。具体的には、法人主催の「KUNION Welcome Concert」(入学者とその保護者を招待してのコンサート)、大学専修教員との連携イベント、大学主催の「くにおんアカデミー」との連携を予定しています。

また、幼稚園、小学校も含めた交流事業の活発化も図ります。

2) 教育プログラム改革・ICT環境推進・進路教育

2022年度実施を目指し、5つの視点でプロジェクトを立ち上げ推進をしていきます。

[1]ICT推進、[2]中学校改革、[3]音楽科改革、[4]放課後学習システム導入、[5]普通科進学実績向上の5プロジェクトです。

また2022年度からタブレットを導入した授業展開を考えており、それに対応したプロジェクターやホワイトボードを設置し、アクティブラーニングの視点から必要とされる整備も行っていきます。

さらに、中学校文理コース、高校普通科総合進学コース、高校普通科特別進学コースに対する将来の進路希望に合わせた個別指導を充実させ、環境整備を行います。

音楽科について、本場の音楽教育環境を体験するため毎年実施している短期留学先であるオーストリア、リンツ音楽高校からの留学生を後期から受入を予定しています。その他にも英語教育の一環としてオーストラリア、ブリスベンのSt.Audan's高校と3カ月のターム留学の姉妹提携を締結します。

2018年度から3年間実施してきたオリンピック・パラリンピック参加国国歌研究プロジェクトの成果として、国歌の合唱の様子を収めたDVDを各国大使館に寄贈します。

3) 広報・入試

これまでも行ってきた国立市にある様々な機関でのコンサートを始めとした地域貢献

を更に活性化し、また HP 上で新たな企画を盛り込んだ説明やオープンスクール、塾対象説明会等積極的にアピールし、更なる周知と広報にしていきます。2019 年度から実施している「国立音楽大学進学ガイダンス」(大学広報センター)に中高の相談窓口を設置し、入試相談などにも応じ生徒募集に努める活動も継続します。

②附属小学校

2021 年度の最重点課題は、学校運営組織を再編し、意思決定システムを再構築することであり、副校長 2 人制を導入し迅速な意思決定が行えるようにしていきます。

日本で唯一の音楽大学の附属小学校という価値を認識し、魅力ある小学校として[1]子どもが満足する学校、[2]保護者が安心する学校、[3]卒業生が誇りに思う学校、[4]教職員が生きがいを感じる学校、の構築のため、下記事業計画を実施していきます。

1) 質の高い音楽教育の追求

現代社会は AI などデジタル技術の飛躍的進歩によって、従来学力の中核とされていた「知識・理解や技能」以上に、「思考力・判断力・表現力」や「学びに向かう力、人間性」といった非認知能力が重要になってきています。こうした社会状況を背景に、2021 年度は、「音楽が支える学力」「音楽のもつ力」についてより分かりやすく定義するとともに、学校生活の中でも積極的に音楽を取り入れるよう実践していきます。

また、コロナ禍にスタートさせた Microsoft Teams を活用したオンライン学習は「学びを止めない」というコンセプトのもと一定程度の成果がありました。コロナが収束してもこうしたデジタルを活用した教育は今後不可欠な要素となっていくと思われます。こうしたことから、2021 年度は「ICT を活用した教育活動の在り方(仮題)をテーマに本学におけるデジタル活用教育の将来について研究していきます。2022 年度には全校生徒 1 人に 1 台のタブレット(iPad の予定)を導入する予定にしており、その活用による効果的な授業の研究と併せて、タブレットを使った教育を行う側である教員(職員含む)への研修にも力を入れていきます。

2) 入学者獲得となる広報活動

HP を始め、スクールガイドや雑誌広告など改めてその効果測定を行い、入学者獲得により有効性の高い戦略を立て、実施していきます。また、未だ「音楽家を目指す小学校」とのイメージが強く、一般的に狭いイメージで捉えられていると思われます。本学では、基礎力も含め汎用的な教育を行っており、また、授業での発表や表現活動などを通して、自律的な発展を促す場であることを理解いただけるようなアピールにしていきます。さらに、2021 年度に web 出願システム(入試システム)を導入する予定です。

3) 附属校との一貫教育としての連携

中高や幼稚園、大学との連携を強化し、一貫教育機関として構築できるようにしていきます。幼稚園児と小学生との交流イベント、中高との交流プログラム、附属校教員同士のコミュニケーションの場の設定などに取り組んでいきます。

③附属幼稚園

2020年度に開催予定だった「70周年記念行事」はコロナ禍により延期とし、2021年度に開催します。単なるイベントではなく、記念行事を通じて保育の質を高め、子ども・保護者・教職員にとって学びが生まれる取り組みとしていきます。

2020年度は、コロナ禍にあって新たな局面に苦勞する場面も多かった一方で、こうした機会だからこそ推進ができたこともありました。その大きなことがICTの推進であり、そこでの授業や仕事の工夫などを通して、教職員が一致団結したことで、その一人一人が自身の役割を再認識し、自発的に行動する、という結果につながり組織として活性化が図られました。2021年度もコロナ禍が続くと思われませんが、2020年度に得た良い側面を伸長させ、更に組織的向上を進めていきます。

また入園者を増やす目的として実施している「プレ幼稚園」は、その効果が目に見えて現れてきており、今後も更に強化して継続していく予定です。入学者数維持のためには、これまでも保護者ニーズの分析とそれに対する施策、保護者が本園に求める子どもを中心に据えた質の高い教育への対応など様々に行ってきました。これらが現在入学者を維持できている要因と考えており、引き続きの向上を目指します。

加えて、2021年度は昨今多く見受けられるようになってきた育児の悩みを抱えた保護者に対する子育て支援に関して本園がなにかできないか、について検討していく予定です。

2021年度の具体的事業計画は、下記の通りです。

1)教育の質の向上

- ・保育・子どもの成長の可視化の一層の充実
- ・「園だより」の紙媒体による発信からICT活用による発信へ
- ・学校評価の実施による保護者満足度・ニーズ調査・分析と結果に基づいた施策作り
- ・ETM導入
- ・保護者を巻き込んだ教育活動

2)教員の質の向上

- ・附属大学教員による園内研究・ワークショップの開催
- ・他幼稚園の見学、研修会参加
- ・「大学研究紀要」への投稿

3)ICT活用と推進

- ・2020年度コロナ禍で進んだICT環境を活用した教育の推進と教員研修
- ・保護者向け情報リテラシー研修会等の開催

4)附属校との連携・交流

- ・附属校園長会での話し合いを元に、附属校との連携・交流を推進
- ・附属校教員同士の人材交流（専門性の活用含む）の活性化

5)入園者獲得

- ・「プレ幼稚園」の新機軸の打ち出し：これまでは未就園児保護者に対し本園の教育の紹介など本園を理解していただくことを主目的としていますが、その中で教育内容を更

に充実させていく必要性を感じました。そこで、2021年度は2歳児保育のカリキュラム開発を進めると同時に、2学期以降からは満3歳児入園の道筋を作るようにしていきます。こうしたことにより、「プレ幼稚園」は更に入園者獲得につながると考えています。その他、コロナ禍が続くことで広報活動が今後もHPをメインにせざる負えないことが想定されるため、HPの向上を目指し、また動画の定期的配信も実施していきます。

8 財政基盤の充実と経営管理体制の強化

①大学経営・運営を維持・向上させる組織体制の構築

理事長、学長、理事で構成される経営戦略会議において、2019年度から教職員を対象とした「これここ対話会」を開催し、ボトムアップで意見を聴き、各種プロジェクト等推進に寄与し、大学のガバナンス体制が強化されました。2020年度からは、IR推進室による定量的データも参照し、より具体的な問題・課題の洗い出しを行い、その解決方法など深く検討しています。こうした体制を更に盤石なものとし、附属校も含め本学のより魅力ある教育機関としていきます。

②新たな財源の確保

2020年度から進めてきた、寄付金専用HP「くにおん基金」が2021年3月にローンチしました。これにより、当初計画した、音楽・芸術に造詣のある方、深い関心のある方、音楽教育を支援下さる方など、新たな寄付者や支援企業を見出し、音楽を通じた関係性を構築、価値観を共有することで互いがプラスと評価できるよう運用していきます。

すでに演奏会だけでなく、レッスンの様子や芸術祭、オープンキャンパスなど様々なコンテンツをオンラインで配信しています。「くにおん基金」にそれらコンテンツとリンクした、寄付者への訴求力の高いサイト作りを目指します。

また、本学の所有する不動産の活用により、新たな収益事業を推進します。

Ⅲ 予算概要

1 事業活動収支予算

事業活動収支予算は経常収支と特別収支に大別され、経常収支の内訳は教育活動収支と教育活動外収支に区分されています。事業活動収支は、学校法人の本業となる教育事業に関わる経常的な収支と、臨時的な収支に分かれている点が特徴と言えます。

①教育活動収支

(収入内訳)

学生生徒納付金収入(学納金)36億1,788万円は、前年度予算額に比べ859万円の増加が見込まれます。学納金の約83%を占める大学学部と大学院修士の学生数が前年度比で増加するのが主因です。2021年度は大学院修士の新入生数が前年度比で24名増加しました。学生生徒数の確保は重要な課題ですので、進学ガイダンスを始めとする広報活動の充実、推薦入試制度の拡充等を通じ、また大学と附属校間で一貫校としての連携強化により新入生の確保に取り組んでいます。

寄付金収入は、2020年度に減額となる見込みですが、2021年度には新たな寄付事業により財源確保に取り組みます。

経常費等補助金は、大学等における修学支援の法律による授業料等減免交付金を2020年度より新たに交付を受け、2021年度も交付を見込むため、2020年度予算比では5,036万円増額となっています。

また雑収入は定年退職者の減少に伴い退職交付金が減り、前年度予算額に比べて5,293万円減額します。

(支出内訳)

教育活動支出の約55%を占める人件費は、2018年度まで10年間継続して毎年度減少してきましたが、2019年度以降は退職者数の増加により退職金が増額となり、前年度比で微増しました。2020年度は2018年度比でも減額し、2021年度予算では、採用計画により前年度比で採用数は増加していますが、退職者数が少ないため、前年度予算比で2,640万円減額します。

また、教育研究経費は大学等における修学支援の法律による授業料等減免交付金を、奨学費として計上していることその他、施設の修繕などを要因として前年予算額より7,530万円増加します。

尚、管理経費は、PCB処分費を計上していますが、前年度予算額より550万円減額します。

以上の結果から、教育活動収入合計額は44億4,600万円で前年度予算比262万円増加しますが、教育活動支出合計額が54億9,780万円で前年度予算比で4,340万円増加しますので、教育活動収支差額は10億5,175万円の支出超過となり、前年度予算比では支出超過額は4,078万円増加を計画しています。

②教育活動外収支

主な収入は受取利息ですが、一部の資金を利率の高い債券で運用することにより、前年度予算額に比べ約 1200 万円増額を見込んでいます。

また、本学が運営する収益事業に利益が発生するので、これに基づき学校法人へ 1,400 万円の繰り入れをする計画です。

③経常収支

教育活動収支及び教育活動外収支を合わせた経常収支差額は 9 億 1,775 万円の支出超過となり、前年度予算比 2,878 万円増加となります。

④特別収支

主な収入は、楽器、図書等の現物寄付と新校舎建設寄付金となります。

この結果、予備費を除外すると、経常収支差額と特別収支差額を合わせた基本金組入前当年度収支差額は、9 億 1,600 万円の支出超過となります。

2 資金収支予算

主な収入項目は、納付金収入、補助金収入は、資産売却収入、前受金収入などで構成されています。また、支出項目は人件費、減価償却費を除く教育研究経費及び管理経費、施設関係や設備関係支出や、資産運用支出として新たな債券購入予算などが計上されています。

施設・設備関係支出は前年度予算額より 4 億 4700 万円増加する計画です。主たる要因としては中高新 2 号館の建設工事が計画されています。