

2024 年 5 月 29 日

2023 年度 事業報告及び決算報告書

(2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日)

- I 法人の概要
- II 事業の概要
- III 決算及び財務の概要
- IV 別冊資料
 - 1 計算書類
 - 2 参考資料
 - 1) 事業活動収支推移（法人全体）
 - 2) 事業活動収支推移（部門別）

学校法人国立音楽大学

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・学生数の状況
- 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 大学経営・運営
- 2 財務戦略
- 3 教育・研究
- 4 附属校

III 決算及び財務の概要

- 1 決算の概要
- 2 その他
- 3 経営状況の分析、経営上の成果と課題、今後の方針・対応方策

IV 別冊資料

- 1 計算書類
- 2 参考資料
 - 1) 事業活動収支推移（法人全体）
 - 2) 事業活動収支推移（部門別）

Ⅰ. 法人の概要

1 基本情報（設置学校、キャンパスの所在地）

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) <https://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) <https://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) <https://onyo.ed.jp/>

2 基本的理念

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、日本およ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（修士課程）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（博士後期課程）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・学生数の状況

<学部> 単位：人

（2023年5月1日現在）

学部	学科	入学定員	入学者数	収容定員	現員数
音楽学部	演奏・創作学科	260	273	1,080	1,088
	音楽文化教育学科	60	46	280	228
合計		320	319	1,360	1,316

<大学院（修士課程）> 単位：人

（2023年5月1日現在）

研究科	専攻	入学定員	入学者数	収容定員	現員数
音楽研究科	作曲専攻	4	10	8	18
	声楽専攻	8	21	16	34
	器楽専攻	16	21	32	39
	音楽学専攻	4	3	8	5
	音楽教育学専攻	4	4	8	5
合計		36	36	59	72

<大学院（博士後期課程）> 単位：人

（2023年5月1日現在）

研究科	専攻	入学定員	入学者数	収容定員	現員数
音楽研究科	音楽研究専攻	5	4	15	19

<附属学校> 単位：人

（2023年5月1日現在）

学校名	学科	入学定員	入学者数	収容定員	現員数
高等学校	音楽科	105	85	315	241
	普通科	70	53	210	173
中学校		70	42	210	147
小学校		80	53	480	281
幼稚園		48	25	144	94

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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
大学	83%	83%	87%	91%	96%
高等学校	88%	88%	85%	82%	78%
中学校	93%	86%	77%	76%	70%
小学校	59%	61%	58%	60%	58%
幼稚園	61%	64%	67%	69%	65%

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	重盛次正	常勤		2019.4.1
理事	学長	梅本 実	常勤	国立音楽大学 音楽学部教授	2023.4.1
理事		井手詩朗	常勤	国立音楽大学 音楽学部教授	2023.4.1
理事		雲井雅人	非常勤	国立音楽大学 音楽学部特任教授	2023.4.1
理事		林 浩子	常勤	国立音楽大学 音楽学部教授	2023.4.1
理事	法務担当	後藤 修	非常勤	ホシザキ(株)執行役員 チーフ・リーガル・オフィサー	2023.4.1
理事	総務・財務担当	戸田 茂	常勤		2023.4.1
理事	経営企画・附属 担当	古川 聡	常勤		2015.4.1
監事		伊集院健夫	非常勤	JX 金属戦略技研(株) シニアフェロー	2023.4.1
監事		大山みこ	非常勤	経団連統括主幹/ CATCHY 代表	2023.4.1

8 評議員の概要

定員数15～27名

氏 名	現 職	就任年月日
井手詩朗	国立音楽大学音楽学部教授、副学長、理事	2023.4.1
今村央子	国立音楽大学音楽学部教授、演奏・創作学科長	2019.4.1
黒田 博	国立音楽大学音楽学部教授、演奏芸術センター長	2023.4.1
林 浩子	国立音楽大学音楽学部教授、音楽文化教育学科長、 附属幼稚園長、理事	2023.4.1
杵渕めぐみ	国立音楽大学総合企画部部長	2023.4.1
坂下雄一	国立音楽大学総務・財務部部長	2023.4.1
柄田明美	国立音楽大学図書館事務室主任司書	2019.4.1
五十嵐 稔	国立音楽大学附属中学校・高等学校副校長	2019.4.1
安倍好乃	国立音楽大学附属小学校教諭	2023.4.1
北野玄二	国立音楽大学附属幼稚園教諭、主任	2023.4.1
雲井雅人	国立音楽大学音楽学部特任教授、理事	2023.4.1
渋谷淑子	国立音楽大学音楽学部特任教授	2015.4.1
柳田憲一	東京女子体育大学教授	2023.4.1
小佐野実穂	玉川大学講師	2023.4.1
櫻井靖子	附属小学校同窓会副会長	2023.4.1
石間 裕	有限会社石間企画事務所代表取締役	2019.4.1

金井雅彦	多摩信用金庫理事長	2023.4.1
木村 元	(株) アルテスパブリッシング代表取締役	2015.4.1
菅原ますみ	白百合女子大学教授	2023.4.1
中野哲夫	(株) 東急文化村代表取締役社長 (※2023.6.26 迄)	2019.4.1～ 2023.7.19
嶋田 創	(株) 東急文化村代表取締役社長	2023.7.20
濱田寛行	(株) 立飛ホールディングス 100 周年事業事務局 エグゼクティブ・プロデューサー	2023.4.1

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	78	314	51.1
	高等学校	27	79	46.0
	中学校	11	18	45.1
	小学校	23	17	45.8
	幼稚園	7	6	36.0
合計		146	146	434
職員	大学	74	166	35.2
	高等学校	8	10	36.4
	中学校	1	1	54.0
	小学校	2	3	44.4
	幼稚園	0	2	51.0
合計		85	182	35.7

Ⅱ. 事業の概要

2023 年度事業は、「くにおんビジョン及び中期方針(2020-2022)」(第Ⅰ期中期計画)を
発展・継続させた「学校法人国立音楽大学 第Ⅱ期中期計画(2023-2027)」に基づき実施さ
れた。

第Ⅰ期中期計画で「5つの柱」として掲げていた①伝統と挑戦、②音楽文化人、③個の尊
重とアンサンブル、④教育環境、⑤一環教育は、より包括的な区分として集約し、①大学
経営・運営、②財務戦略、③教育・研究、④附属校の4つの観点から複合的に事業を推進
した。2023 年度事業計画書では、第Ⅰ期中期計画の項目順に記載したが、本年度報告書か
ら、第Ⅱ期中期計画として区分し直した項目順とし、また、何を目的とし、何を達成する
かを明確にするため、それを四角囲みで示した。事業計画の内容に変更は加えていないが、
先の説明の通り、区分および順番は、2023 年度事業計画書から変更している箇所もある。
また、部署により、当初事業計画にはなかったが、実施・推進した事業についても報告す
る。第Ⅱ期中期計画のもと、2023 年度に行った事業およびその進捗は以下に報告する通り
である。

1 大学経営・運営

1. ガバナンスの強化

本学の「ガバナンス・コード」のもと、主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナ
ンスを確保し、経営基盤が盤石となるよう努め、時代変化に対応していくことを目的す
る。そのための継続的点検・評価をする。

①ガバナンス・コード遵守状況の点検、改善点の確認、コードの見直し

自己点検評価委員会でガバナンス・コードの遵守状況を点検し、2024 年 3 月に大学公式
web 上で公表した。また、第Ⅱ期中期計画に対応したガバナンス・コードに改定した。

②新私立学校法の対応準備（情報収集・寄附行為改正案の作成）

新私立学校法に関する文部科学省からの情報を反映し、「学校法人国立音楽大学寄附行為」
改正案を第 12 回理事会および第 3 回評議員会で報告事項として提出した。2024 年度第 1
回評議員会の諮問を経て、第 3 回理事会で決議、7 月に文部科学省へ認可申請を行う予定で
ある。

③学内規程の精査（各部署における責任管理の徹底／経営企画室における管理方法の見直 し）

本学における規程の様式の不統一を是正すべく、本学の全ての規程をリスト化し、相違
点や問題点を明確化、統一フォーマットを確定し、各部署で加筆・修正を実施した。新私
立学校法による寄附行為改正後は、規程の内容自体も精査する予定である。

④公文書の電子化

総務課では、公文書を電子化し、効率的な検索や迅速な情報共有を図ると同時に、業務効率の向上、文書保存スペースの削減を目標として、どのようなシステムが適切であるか、検討中であり、来年度継続事業とする。

2. 内部質保証の推進

全学的内部質保証の推進／大学機関別認証評価

①全学的内部質保証の推進

2022 年度に整備された内部質保証推進のための教学マネジメント体制において基幹組織となる大学教育研究協議会では、IR データや経営戦略会議資料等も活用し、2023 年度は、主に以下の課題に取り組んだ。

- ・「国立音楽大学における生成系 AI への教学上の対応」策定
- ・滋賀大学との協定による音楽とデータサイエンスに関する事業の検討
- ・カリキュラム・マップの策定
- ・カリキュラム・ツリーの策定
- ・附属高校総合音楽コースでの音楽文化教育学科教員によるオムニバス授業の検討
- ・「私立大学等改革総合支援事業」（タイプ 1）への取り組みについて検討
- ・大学カリキュラムのスリム化について検討
- ・音楽文化教育学科の学生募集について：「音楽文化教育学科検討プロジェクト」設置

②大学機関別認証評価



2023 年度に受審した「令和 5 年度 大学機関別認証評価」（公益財団法人 日本高等教育評価機構）において、「評価の結果、日本高等教育評価機構が定める評価基準に適合していると認定する」と判定された。〈改善を要する点〉が 1 点、〈参考意見〉が 1 点あったが、総合的に高い評価を得た。

〈参考意見〉とされた「成績評価基準は定められているが、規則化されていないため、学則等に規定することが望まれる」について、2 月の大学教育研究協議会の協議を経た後、教務委員会で更に協議・検討を行い、同月の教授会で成績評価基準の規則化が決議され、「国立音楽大学音楽学部履修規程」として 2024 年度から施行することとなった。また、〈改善を要する点〉とされた「学生の懲戒等について、規則はあるものの、その詳細な手続きを定めていないため改善が必要である」については、3 月の大学教育研究協議会で協議し、学生生活委員会でも検討を行っており、継続審議中である。

さらに、今回の受審を機に見出された、上記以外の課題や改善点の対応も行い、大学教

育研究協議会および自己点検・評価委員会を中心とした教学マネジメント体制の実質化を促進した。

3. 情報化に関する推進施策

- ①基盤整備・適正化：可用性・拡張性の高いシステム環境を実現、セキュリティ・リスク対策の継続的強化・学内運用の効率化を図る。
- ②大学 IR・教学 IR 体制の構築：大学資産としてのデータ蓄積と活用、法人経営の可視化の支援、IR を活用した教育研究の取組みなどを公表する。
- ③教職協働およびステークホルダーとのコミュニケーションのための基盤整備
- ④業務改革：引き続きの業務プロセス改革・改善による定型業務の総コストの低減と業務の良質化およびスピードアップを図る。

①基盤整備・適正化

2018 年度～2024 年度（6 年）計画のネットワーク機器のリプレイスについて、2023 年度予定分は更新を完了し、2024 年度まで継続する。また、学内 LAN の全体像を可視化し、ネットワークの安定性の向上、時代や組織に合うシステムの整備・維持を行うための現状課題の整理は終えた。今後は、全体像の可視化に取り掛かる。

また、現在ネットワーク関連業務の委託会社について、更に慎重な検討に時間を要するため、継続事業とする。

定型業務をリストアップし、部署ごとの管理方法を共通化とした事業目標については、総務部長も交え、ICT 推進委員会で検討を重ねており、これも継続事業とする。

②大学 IR・教学 IR 体制の構築

2022 年度から作成している FACT BOOK の情報収集プロセスを通じ、各部署におけるデータの所在・種類・保存形態等を調査し、リスト化、可視化を行った。また、教学 IR として、教育研究協議会における IR 資料により、募集が厳しい専修への対策が課題とされ、協議が行われた。その他、グローバルセンターの立ち上げに伴い、留学生アンケートの実施を提案、集計結果を分析、報告を行った。さらに、以前経営戦略会議に提出した、本学科目数・コマ数・教員数に関する資料から発展し、本件に関して、教育研究協議会で検討が開始された。

大学（経営・運営）IR としては、2019 年度の IR 推進室発足時から継続し、経営戦略会議において、会議に参加し、教学面も含めたデータ・分析資料を提示・説明を行った。2023 年度の主な提示・説明資料は、以下の通りである。

- ①他大学比較入学者数、②2023 年度版関東 6 音楽大学入試形態、③競合音楽大学財務分析、④大学教員給与、⑤本学入学者居住エリア、進学ガイダンス実施関係資料、⑥卒業生就職先企業へのアンケート、⑦2023 年度 6 大学入学者数、⑧2023 年度各音楽大学に

おける給付型奨学金に関する資料

[FACT BOOK 2021]

[FACT BOOK 2022]



③教職協働およびステークホルダーとのコミュニケーションのための基盤整備

1) 大学－同調会－卒業生とのコミュニケーション強化、2) 卒業生データベース整備の推進、卒業生向け SNS の導入とした事業計画の状況は、以下の通りである。

1) 大学－同調会－卒業生とのコミュニケーション強化

The collage features the following elements:

- Top Left:** Cover of the 100th issue of 'Dochakai News' (同調会ニュース), dated July 25, 2023. It includes the website URL <https://dochakai.kunitachi.ac.jp>.
- Top Right:** A list of members of the 'Dochakai' (同調会) for the 100th issue, including names and affiliations.
- Bottom Left:** A photo of a group of people, likely members of the 'Dochakai' or faculty, standing together.
- Bottom Right:** A photo of a group of people, likely members of the 'Dochakai' or faculty, standing together.

「同調会ニュース」通巻 100 号を発行し、これまで以上に内容を充実させたことで、大学と各都道府県の同調会との関係や、各同調会間の繋がりが強化された。この取り組みを同調会 Web サイトと連動させ、当該サイトの内容の充実に繋げた。

2) 卒業生データベース整備の推進、卒業生向け SNS の導入

毎年実施しているホームカミングデイに退職教員を招待したことで、卒業生参加率は前年比 270%と大幅に上昇した。こうしたイベントに多くの卒業生が参加することで、母校に対する関心を高め、維持することができると考えている。卒業生向け SNS の導入については、同調会役員会で提案をし、検討が始まったところである。データベースの積極的な整備には至らなかったが、100 周年特設ページを作成する等同調会 Web サイトの充実に努めた。

④業務改革

一部会議体では、会議資料を紙からタブレット端末／モバイル PC によるデータに変更したことで、業務作業時間の圧縮、ペーパーレス化が図られた。まだ導入していない会議体や部署でも、同様の検討が行われている。

回議文書管理システム、勤怠システム導入後に、その他定型業務として ICT 化できるものがないか確認・現状把握を行い、それをリスト化することで、具体的施策を立て、事業化し、推進していくことについては、継続事業となる。勤怠システム導入の効果としては、管理職が部下の残業時間や有休・振休等の状況を簡単に把握することが可能になったことで、タイムマネジメントへの意識が向上した。また、演奏会や会議等業務時間外の仕事や、子育て世帯、介護世帯等多様なライフスタイルに配慮した柔軟な勤務体系を模索するべく、2024 年度から時差勤務形態を増やした体制を試験的に実施する。

引き続き、物理的保管場所の削減、データへのアクセスの迅速化と情報共有による業務の効率化を目的とし、建築・設備等図面等の電子化、情報の共有化を図る。その他懸案となっている、PC やコピー機等の一括購入と管理についても、検討段階である。

4. 職員人事施策

- ①本学が求める職員像の明確化
- ②自己申告・目標管理・人事評価制度の実質化と戦略的な人事制度改革を通じた人材育成・活用の促進
- ③徹底的な業務改革の推進

①本学が求める職員像の明確化

本目標の実現のための以下施策は継続事業とする。

- 1) 本学が求める職員像の明確化と公表： 各所属部署・担当に必要なスキル等を明確にし、キャリア形成の指針とする。
- 2) 総合的な人事制度の見直し： 自己申告・目標管理等を分析し、見直しを図る。
- 3) 業務改革施策の検討：ルーティン業務に追われ、マネジメントが難しいという現状を改善するため、原因の究明を行い、問題点を把握し、具体的な対応を講じる。

②自己申告・目標管理・人事評価制度の実質化と戦略的な人事制度改革を通じた人材育成・活用の促進

2023 年度は、職位やポジションに合わせた SD 研修、顧問社労士による管理職向け「評価者研修」を実施した。2023 年度設定目標については、継続事業とする。

③徹底的な業務改革の推進

②と併せ、継続事業とする。

5. 広報体制の強化

①大学公式 web サイトのリニューアル

②SNS の強化を通じ受験生・卒業生・潜在的受験生に訴求する配信を行う。

③全学的な広報体制の整備（web、SNS、紙媒体全ての広報媒体）

①大学公式 web サイトのリニューアル

大学公式 web サイトのリニューアルについて、入学者・非出願者調査や同インタビュー、学内意見を収集し、検討を行った。今後も引続きの改善が必要であるが、トップページに専攻専修サイトへの直接リンクを設ける等一定の工夫を実施した。また、2023 年度後半から 2026 年に迎える本学創立 100 周年記念事業専用サイトの制作を行なった。

サイトのリニューアルを見据えた動画撮影に必要なレンズや動画レコーダーや SSD、バックアップ用ハードディスク等は購入済みであり、情報発信強化に繋げる予定だが、演奏芸術センターおよび音楽資料課との連携の必要があるため継続事業となる。紙媒体からデジタルによる情報発信に関しては、現段階において必要なものはすでにデジタル化していることから、今後新たな媒体があった場合に、改めて対応する。

②SNS の強化を通じた受験生・卒業生・潜在的受験生に訴求する配信

2023 年度は、X を中心に可能な限り SNS による配信を行った。X はリポストを含み 85 ポスト、LINE はポイントを絞ったイベントを中心に 6 件、YouTube に 14 本の投稿を行なった。これら SNS 媒体について、改善・向上施策を検討するため、他大学調査を行い、本学と比較しながら、今後の広報戦略について検討した。TikTok は、入学者・非出願者調査や同インタビュー等で、大学アカウントとして適切性に欠けるとの意見が多かったため、利用を止めている。



③全学的な広報体制の整備（web、SNS、紙媒体全ての広報媒体）

教員や演奏芸術センターを中心とし、学内イベントや SNS による情報発信の依頼が増えた。それらに対応する中で、本学のイメージの統一を構築するよう工夫を行った。こうした情報発信について、さらに学内からの情報発信が増える等、好循環が醸成されつつある。

また、100 周年記念ロゴは、記念事業に関する印刷物等で本学らしさが統一的に表現されるよう、使用の際の利用マニュアルを作成し、各部署・各機関に配布を行なった。その他、広報連絡会議では、現在の大学ロゴの見直し、イメージカラーについて検討を始めた。しかし、2023 年度事業計画とした「現在利便性の観点から、各部署でそれぞれ管理が許可されている web ページについて、統一性をもたせ関連を深めた情報が発信できるよう、広報センターがディレクター的な役割を担う体制とする。新たに情報公表等のページを作成した方がよい機関・部署については、その旨要請する。これらにより、戦略的広報活動を展開し、本学のブランドを確立させていく」ことについては、継続事業とする。

6. 地域連携・社会貢献

KCMC の再構築

KCMC（コミュニティ・ミュージック・センター）が協定を結んでいる自治体や事業体、その他地域・団体から新たな演奏依頼が増えたことにより、音楽活動を通じたネットワークが拡大し、地域連携の推進に繋がった。しかし、本学から音楽活動を通じた関係性を構築するための能動的な営業活動には至らなかった。また、夏期音楽講習会のコンテンツを中心とし、オンデマンドで発信出来るプログラムを精査、音楽指導者のリカレント教育とする計画については継続事業とする。

「くにおんアカデミー（ディプロマ・コース、ミュージック・アトリエ、夏期音楽講習会）」について、ディプロマ・コース受講者数は 90～100 名を維持、ミュージック・アトリ

エ受講者数は増加傾向となっており、いずれも好調である。

大学公式 Web 内に KCMC 特設ページを開設し、活動内容を内外に発信するとした事業計画は、継続事業とする。

7. 100 周年記念事業

2026 年度に迎える創立 100 周年を記念する 100 周年記念事業について「100 周年事業推進プロジェクト」を中心に、事業の区分を決め、各プロジェクトとして、準備が始まった。事業（プロジェクト）区分は、現在のところ以下の通りである。

[1] 広報プロジェクト

ロゴマーク製作、100 周年記念事業 web サイトの製作等

[2] イベントプロジェクト

ガラ・コンサート（声楽を中心とした演奏・創作学科）、

ピアノコンクール（鍵盤楽器）、

ブラスオルケスター国内ツアー（弦管打楽器）、

100 周年祝典曲の久石譲招聘教授の委嘱と初演（作曲）、

雅楽と現代曲国際プロジェクト（作曲・コンピュータ音楽）、

合唱行脚（音楽教育）、

音楽データサイエンスセミナー〈シンポジウム〉（音楽情報）、

外国語ショートビデオ・コンテスト「くにおんで学ぶ音楽と外国語」（外国語）

[3] 出版プロジェクト

『子どものためのリトミック』〈1960 年、小林宗作・板野平共著〉の実践 DVD 制作および解説書の発行、

国立音楽大学 100 年記念誌の作成と web 製作

[4] 記念式典プロジェクト

[5] 図書館プロジェクト

「ベートーヴェン初期印刷楽譜コレクション」デジタルアーカイブの構築および公開

[6] 楽器学資料館プロジェクト

歴史的ピアノへのアプローチ～くにおんフォルテピアノで新たな世紀へ～

また、本事業のテーマ（コンセプト）は「くにおん新世紀」である。これは、教職員公募のもと決定した。さらに、本学および本学関係者（在園生、在校生、在学生、卒業生、教職員等）を対象に、大学公式 web 上でロゴマークおよびサウンドロゴを募集し、その中から厳正な審査の結果、決定され、2023 年 12 月 20 日の第 10 回理事会で報告された。



2 財務戦略

1. 収支改善

永続的発展のため、経常収支差額の改善を促進する（附属校含む）。

総務課が事業計画として掲げていた、学校会計を基本とした財務・会計に関する多角的なスキルを有する人材の育成については、継続事業とする。2023年度は、経理課職員1名が、筑波大学大学研究センターの「大学マネジメント人材養成講座」を修了し、大学におけるマネジメントを学ぶ中で、講座の1科目として一般会計について学んだ。

管財課では、以下を事業計画としていた。

- ①予算比率の高い各種委託業務費の抑制
- ②施設・設備の使用実態に即した修繕計画の見直しと、ライフサイクルコスト算出
- ③情報収集を徹底し、補助金の積極的活用を前提とした改修計画を立案し、収支改善に寄与。

①については見積もり合わせをもって実施、②のうち修繕計画の見直しとライフサイクルコストの算出を実施した。第Ⅱ期中期計画に盛り込んだ「過去実績の精査・分析の上に立った改善および推進施策の策定」は継続事業となる。

経理課は、2021年度に作成した2021年度から2030年度の10年間の収支シミュレーションについて、第Ⅱ期中期計画を反映した修正・改訂を行った。これにより、キャッシュフローベースで収支均衡を図った。今後は、こうした定期的な見直しを継続していく。また、過去の収支内容の精査および部門別損益分岐点の検証と開示については、部門別損益分岐点の算出は行ったものの、その他は継続事業とする。その他、部門別月次報告を作成し、適宜レビューすることについては、部門別ではないが全体の事業活動収支の月次報告を実施した。学納金収入については部門別報告が実施できた。さらに、これまでIR推進室

で行っていた他音楽大学との財務比較は、今後は、本学の実態データを保持している経理課で分析を行う。

経営企画室は、入学者確保のため、検証・分析を行い、改善策等を経営戦略会議等へ提供し、後方支援を実施した（p.11「1 ガバナンスの強化」-「3 情報化に関する推進施策」-②大学 IR・教学 IR 体制の構築の通り）。また、経営戦略会議議事録には、議論の内容によって補強すべき情報を参考情報として追記し、更なる議論に発展するよう努めている。

2. 収入増加

- ①学費収入の増加：入学者数の増加・維持を図り、学生生徒等納付金収入の安定化を目標とする。
- ②補助金の獲得：競争的資金（補助金）の獲得を推進する。
- ③外部資金：KCMC の事業収入／寄付金
- ④資産運用

①学費収入の増加

経理課では、上記で触れた他音楽大学との財務比較と併せ、学納金比較も行い、学費の検討を行った。他大学の動向も見ながら、引き続き検討を行う。

入試センター事務室は、2023 年度事業計画を「大学院（修士課程）の入学定員変更について改めて検討する：大学院委員会にて方向性を検討し、学長が判断を行うサポートを行う。定員変更を決定した場合には、文部科学省への届出について、関連部署と共同で進める。」としていたが、継続事業とする。

広報センター事務室では、本学の収支状況の改善となる学部入学定員確保の重要性を学内に広く共有するため、以下を行った。

- ・進学ガイダンス、オープンキャンパス、また、首都圏高校訪問等広報センター以外の職員が中高生や高校の先生と直接接する機会を設けた。特に首都圏高校訪問で総務課の協力のもと SD 研修と明確な位置付けがなされたことで、総務課へのレポート提出等、学部入学定員の確保に向けた理解を深めた。（意識の共有）

設定した目標値に対する結果が出るよう、更なる改善・新たな施策の打ち出しを継続事業とする。

②補助金の獲得

補助金の 1 つである文部科学省の「改革総合支援事業」（タイプ 1）について、2020（令和 2）年度から、「不選定」となっている。毎年度、総務課がとりまとめ部署として、申請前に会議を行い、各部署の管理職が関係事項について改善・向上策を含めた現状報告をしながら当該補助金獲得に向けて業務を遂行している。

大学改革推進室では、当該補助金の獲得のため、2023 年度の事業計画を以下の通りとし

ていた。

「2023 年度は改革総合支援事業「タイプ 1」における教学マネジメントにかかる項目への取組みを精査し、教員の理解と協力を得、当該補助金獲得に向け、DP との関連分野における課題の精査、目標達成のための体制作りを検討する」。

2023 年度も 2022 年度に続き、大学教育研究協議会で、「文部科学省（補助金の獲得、分配）への取組みについて」を議題とし、当該補助金獲得のための改善・向上策について協議した。その進捗状況は以下の通りである。

- 1) 「アセスメント・プラン」原案を作成し、本協議会で審議する。（継続中）
- 2) 情報リテラシー科目の開講（2024 年度に開講）
- 3) 学歴証明のデジタル化（2025 年度導入予定）
- 4) 数理・データサイエンス・AI 教育に係る科目の開講（2024 年度に開講）

総務課は、「補助金に関する情報を周知・共有し、積極的な獲得を目指す。担当部署について、より多くの補助金を獲得する上での工夫を促し、そのノウハウを蓄積・共有していく。」とし、2023 年度（4 月 2 日時点）は、8 億 8,500 万円の補助金を獲得した。また、管財課は、施設関係工事の補助金を得たことで、2023 年度予算経費のうち 1 億円近くの削減に成功した。こうした成功事例のノウハウを蓄積した情報の共有化については、継続事業とする。

③外部資金：KCMC の事業収入／寄付金



経理課は、2021 年度に大学公式 web 内にリリースした「くにおん寄付金サイト」の効果的な運用により、外部資金を獲得することを 2023 年度の事業計画とした。2023 年度に完成した中高新 2 号館の建築費には、本サイトの目的別寄付金「中高新 2 号館」に寄せられた寄付金が使われている。2023 年度は、2026 年度に迎える創立 100 周年記念事業に向け「くにおん新世紀—創立 100 周年記念募金」を追加した。

ただ、本サイトについては、情報更新のその適時性が課題となっている。その改善が図られ、本サイトの活性化をした上で、各目的別寄付金の寄付金額を比較検討し、各目的の説明の更なる工夫をしながら、バランスよく寄付が集まるよう構築していくことも課題となる。本件は、継続事業とする。

KCMC の事業収入については、P.14「6. 地域連携・社会貢献」で触れたように、「くにおんアカデミー（ディプロマ・コース、ミュージック・アトリエ、夏期音楽講習会）」の受講生が増加していることから、より一層の拡大を目指す。また、協定を結んでいる自治体や事業体、その他地域・団体に対し、演奏活動・音楽活動による積極的な関係性を築き、事業化していくことを目指してい



る。これらも継続事業とする。

④資産運用

資産運用に関し、経理課および管財課それぞれの 2023 年度事業計画とその達成状況・進捗状況は以下の通りである。

〈経理課〉

目 標：金融機関に係るリスクを踏まえつつ、運用別ポートフォリオに留意し、資産運用を行う。

達成・進捗：満期償還となった資金の一部を再運用し、これまで以上の利回りを確保した。運用に当たっては安全性・収益性・流動性のバランスを検討し、ポートフォリオの分散を図っている。

〈管財課〉

目 標：遊休不動産の利活用を検討する。

達成・進捗：遊休不動産の一部については、売却を検討中である。

3 教育・研究

1. 学修成果の可視化

ディプロマサプリメントなど学生が修得した知識・能力を可視化し、教育活動の他、就職活動等副次的利用ができるように整備する。

教務課では、学年進行等の比較をすることで学修成果を可視化し、学生自身が成長を実感できるようにするため、2025 年 9 月に新たな教学システムを導入する。2023 年度は、新システムの選定に当たり、依頼会社を決定、現在、導入準備を進めている。また、このシステム導入にあたっては、ディプロマサプリメントの見直しを行い、より効果的な運用方法を検討する。

2023 年度大学教育研究協議会で審議予定だった、学修ポートフォリオ、アセスメント科目の導入については、継続事業とする。

学生支援課が事業計画とした「学修成果について企業等との意見交換の場を設置する」事業については、まず大学内にある楽器店および協定先企業との意見交換を行った。学生の就職活動支援として、社会が求める人材の把握と教育内容への反映が達成目標であることから、音楽関連産業を中心しながらも、より幅広く企業情報を収集・分析し、積極的な関係性を構築していくことが必須であり、来年度の優先継続事業とする。そのためにも、上記の学修ポートフォリオ、アセスメント科目の導入の検討は、更なる検討が急がれるところである。

2. 教育の質の向上

教育課程を見直し、体系的・一貫性のある教育課程の編成と、それに沿った教育を実施する。また、単位制度の実質化や厳格な成績評価、学生の学びの意識を高め学修成果につながる教育方法を工夫する。

P.10「2. 内部質保証の推進―①全学的内部質保証の推進」で記載した、教学マネジメント体制の基幹組織である大学教育研究協議会で、取り組んだ課題の解決により、以下を実施した。

1) 滋賀大学との協定による音楽とデータサイエンスに関する事業の検討

➡2023年4月 音楽データサイエンス・コースを開講

7月 滋賀大学と連携協定を締結

2024年1月15日 滋賀大学で特別講義を実施

国立音楽大学×滋賀大学 連携および協力に関する協定を締結

2023年7月28日、本学と滋賀大学は連携および協力に関する協定を締結し、共同記者会見を行いました。
今回の協定は、学生の教育、研究に関すること、学術研究に関することなど、広く両校の強みを生かした交流を目的としています。
記者会見では、今回の協定の意義について、また今後の両校の教育・研究活動について多くの質問が上がり、注目度の高さがうかがえました。



(左から) 梅本 実学長、竹村 彰通学長

2) カリキュラム・ツリーの策定

➡策定したカリキュラム・ツリーとディプロマ・ポリシーを活用し、カリキュラムのスリム化の検討を開始

3) 「私立大学等改革総合支援事業」(タイプ1)への取り組みについて検討

➡「私立大学等改革総合支援事業」(タイプ1)の「5. 情報リテラシー科目の開講」および「25. 数理・データサイエンス・AI教育に係る科目の開講」に対応すべく、「教育メディア論」、「AI・データサイエンス」科目を基礎科目として2024年度開講を決定

キャリア教育科目については、継続事業となる。2022年度に、文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合意による「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」が改正され、大学生のキャリア形成支援に係る取り組みを類型化するとともに、一定の基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を、広報活動や採用選考活動に使用できるよう見直された。こうした社会状況を速やかに反映することが、学生支援につながるが、2023年度は、キャリア教育科目の設置についてキャリアカウンセラーとともに検討し始めるに

とどまった。本事業は継続事業とする。

学修ポートフォリオ、アセスメント科目を導入し、学修成果をより明確に可視化することで、学生が自身の得意な分野を把握し、それに応じた企業等でインターンシップを経験し、就職につなげる、といった一連の流れを構築していくことが重要である。

本学附置施設における、教育の質の向上として実施した事業は以下の通りである。

〈図書館〉

1) 電子図書の導入

音楽専門書、一般書（ノウハウ本や新書等）の両面から電子図書の導入を推進した。音楽専門書は去年度より 21 点多い 62 点を購入した。電子媒体の方が利便性の高いものについて、今後も積極的に導入する。

2) 図書館施設・設備の活用

AV フロア視聴室の利用条件を緩和（一人または二人でも利用可）し、より多くの学生が利用しやすいようにした。利用は徐々に増えて、2023 年度は 3 つの視聴室で 509 コマ（1 コマ 90 分）の利用があった。書庫内資料の見直しは年度末から着手しているが、継続事業となる。

3) 資料の開架化

- ・館内の複数個所に開架展示を増やした。2023 年度に 32 回の展示を実施し、展示期間終了後も図書館 HP や OPAC に掲載している。
- ・3 階参考図書フロアに開架図書コーナーを設置し、作曲家・作品研究のためのシリーズ参考図書を移設した（5 シリーズ・144 点）。

4) アクセス環境の整備（サーバーの入れ替え）

図書館のデジタルリソースを保存しているサーバーの入れ替えを実施し、安全で快適な環境を確保した。

5) 新 HP の立ち上げ



発信情報やコンテンツの見直し、申請フォーマットの更新を行ったスマートフォン対応の新たな図書館 HP を 2023 年 11 月に公開した。

6) 授業ガイダンス等

毎年、授業テーマや参加者の属性にあわせた図書館資料の使い方を講義・実践双

方から行うガイダンスを実施しているが、今後、ここで使用したレジュメやガイドを HP で公開することを検討している。

7) X による情報発信

2023 年度は去年度より 30 回多い 212 回の情報発信を行った。

〈楽器学資料館〉

1) 学芸員課程の授業・実習の受入れ

6 日間の実習プログラムを作成し、前期は 3 名、後期は 4 名の実習生の受け入れを行った。他大学生だけでなく、本学学生で実習先が決定しなかった学生の受け皿にもなった。

2) 授業利用

2023 年度は、「テーマ別演習（鍵盤楽器の変遷と楽曲の関連）」や「鍵盤楽器講義（鍵盤楽器学）」、「歴史的ピアノ基礎講座 A」の授業ではほぼ毎週展示室が利用された。「管弦楽史」や「アジア音楽史」、「楽器学概説」、集中講義でも利用され、授業利用回数は 92 回を数え年々増加している。

3) 附属生も参加可能なレクチャーコンサートの開催

当館所蔵のグランドピアノ（登録番号 2562、Modeled after Graf c.1839）を使用し、トマシュ・リッテル氏と川口成彦氏による演奏会を開催した。本学の学生、教職員および本学附属高校生（音楽科 3 年生）を対象とし、演奏のみならず解説も充実を図った。附属高校生に対しては、ピアノの歴史やモダンピアノとの違いが理解できるよう、事前学習動画を作成し、高校の授業内で視聴をしてもらった。2 回目は一般の方も含め、誰でも来場できる回とし、演奏をメインに開催した。アンケート結果からは、高い評価を得たことがわかった。合計 2 回の公演で 461 名の来場であった。記録映像は編集後に閲覧可能とし、授業等にも貸し出しをする。



トマシュ・リッテル氏と川口成彦氏

楽器学資料館が毎年発行している資料および活動に関する冊子

学生の学習環境について、メディアセンターでは、5 号館学科教室（大教室 6 部屋）の

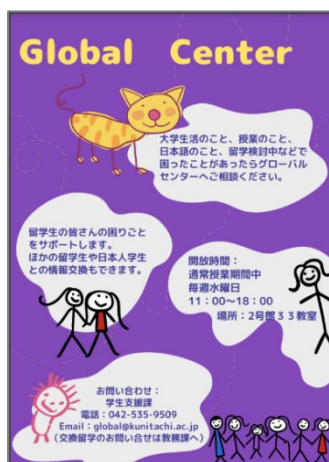
AV 機器のデジタル化を 2023 から 2025 年度の 3 ヶ年計画進めており、2023 年度分は計画通り終了した。しかし、6 号館 110 スタジオのインフラ整備については、次年度事業となる。

また、楽器および楽譜の購入・管理・登録を行っている音楽資料課では、大学が所有する楽器のデータベースを整備しており、2023 年度分は計画通り終了した。

3. グローバル化対応

2015 年に閣議決定された大学のグローバル化もあるが、本学の基本的理念「・・・日本および世界の文化の発展に寄与する」人材育成に寄与するものとして整備する。

2022 年度のグローバルセンター準備室からスタートし、2023 年度に開設したグローバルセンターは、2023 年度の事業計画を、まずはセンターを軌道に乗せ、安定的な運用を進めていくこととした。この目標は達成されており、2023 年度後期には、全ての正規留学生を対象に個別の相談機会を持ち、学生生活についてヒヤリングした。現段階では、特に悩みや相談事を抱えている学生はおらず、順調な学生生活を送っていることが判り、一安心したところである。今後、留学生を対象としたイベントの企画等を行う予定である。一方で、本センターのもう 1 つの役割である、日本人学生に対する修学支援については継続事業となる。



グローバル化に対応した学事歴の柔軟化（私立大学等改革総合支援事業「タイプ1」の条件ともなっている）について、他大学の事例も調査し、検討を重ねたが、音楽大学である本学では 4 年間継続して学ばなければならない実技レッスンがあり、学事歴の柔軟化が難しいと判断した。しかし、継続事業として検討を続ける。

本学の海外協定校は現在 13 校あるが、その関係性の再構築や、より頻度の高い交流の必要性が論じられている。本件について、改めて中期計画に盛り込み、事業計画として進めていく予定である。

4. キャリア教育

2011 年中央教育審議会により定義付けられた大学におけるキャリア教育「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」として、具体的施策および実行計画のもと推進する。

キャリア教育に向けた学生支援課の事業計画とその進捗は以下の通りである。

事業計画：①SNS（LINE）を活用した情報発信

②昼休みを利用した連続講座の開催等、新たな取り組みの実施

③学生にとって身近なキャリア支援体制の構築

④大学職員研修等外部研究会やセミナー、TAC の各大学との情報交換等を通じた、知見の獲得

事業目的：・新たな情報発信手段によるキャリア支援活動の周知

・学生が自身の将来・キャリア形成について考える機会の提供

進 捗：①実施：LINE 友だち登録数 257 名（2024 年 4 月 5 日時点）

②昼休みの講座を実施

③④ 継続事業とする。

また、学生支援課におけるキャリア教育のプロフェッショナル人材育成については、継続事業とする。

5. 教員の質の向上

FD 活動の実質化と活性化および教員評価制度の導入の検討

FD 活動の実質化と活性化および教員評価制度の導入の検討に向けた大学改革推進室の事業計画とその進捗は以下の通りである。

事業計画：①既存の「国立音楽大学として求める教員像」の見直しを行い、具体的スキル等の明確化を検討。

②FD に加え、教員向け SD 活動の積極的導入を検討。

③教員評価制度の導入を検討。

進 捗：①継続事業とする。

②教員向け SD について、教員向け SD に関する情報収集を行うとともに、教職員研修会の開催や TAC 教職員交流会への教員参加を積極的に行った。

③教員評価制度について、現在職員に導入されているような評価制度を導入することは更なる検討時間を要する。そのため、教員の教育面における評価（顕彰）制度の導入を検討しており、継続事業とする。

また、総務課の事業計画とその進捗は以下の通りである。

事業計画：FD 活動を、教授方法の改善だけでなく、教員・学生に対する組織的支援とし、事務局として積極的に関与する。また、UD 委員会とも連携し、年間スケジュール

ルや研修テーマの検討、外部講師等との調整を行う（ハラスメント研修、自己啓発支援プログラム等予定）。教職協働による大学運営の重要性に鑑み、広範な知識・技能習得に向けたSD領域の研修についても充実を図る。

進 捗 : 例年実施している教職員対象の研修は実施したが、計画とした内容については継続事業とする。ただ、研修欠席者に対しては、録画映像を視聴できるようにし、全員が受講するようにした。

6. 研究活動支援の推進

本学の研究を促進し、その成果を社会還元することを目的とし、本学の附置施設による支援を行う。

〈大学改革推進室〉

教員の研究活動推進を目的とした研究活動支援策について、大学教育研究協議会で方針を検討し、具体策を立案することは継続事業とする。ただし、大学機関別認証評価の受審を通じ、専任教員の教育研究業績システムを活用した。また、教育研究業績システム活用を目的としたマニュアル（Web サイト）を作成した。

〈図書館〉

1) 音楽資料・情報に関する取り組み：大学院生のサポート

①2023 年度から継続し、基礎ゼミと同時期に、修士新 1 年生を対象に大学院ガイダンスを実施。学外からの大学院進学者増加に対応。

②大学院音楽研究科編『論文・研究報告の執筆ガイド』（助教が執筆・編集、大学院修士に配布）への情報提供、執筆協力を行った。

2) 研修への参加

目録業務等図書館専門業務に関する私立大学図書館協会主催の研修のうち 6 コースについて、5 名の職員が参加（オンライン中心）。また、オープンアクセス、機関リポジトリ、著作権等図書館を回る動きについても、オンライン講習等に参加し情報収集を行った。

3) 私立大学図書館協会理事校業務

研修担当と会報担当を担当。メール等での研修に対する情報発信と年 2 回の会報に関わる編集・発行・発送業務を行った（理事校 1 年目を無事終了）。

4) 竹内道敬文庫デジタルアーカイブの追加公開

継続している立命館大学との共同研究によるアーカイブ構築について、常磐津正本 2025 件を追加した。竹内文庫の常磐津正本は、時代の幅広さと点数が世界一であると専門家からも評価されており、引き続き公開を進めていく。

5) ベートーヴェン初期印刷楽譜のデジタル化

100 周年記念事業に向け、2026 年度公開予定の楽譜の一部（交響曲とピアノソナタ 481 点のうち 168 点）を立命館大学に発送し、画像の試験撮影を行った。この試験結果を踏ま

え、2024 年度から本格的にデジタル化を進める。

6) 貴重資料の二次利用（書籍や論文用、媒体での利用等）

2023 年度の貴重資料の二次利用申請は 23 件となり、本学教員による演奏や論文利用も行われた。また、墨田区立すみだ北斎美術館の企画展示（2024 年 3 月～「歌舞伎音曲鑑—北斎と楽しむ江戸の芸能」）に竹内文庫 5 点の貸し出しを行った。

7) リポジトリ対応

NII による JAIRO Cloud(共用リポジトリサービス)のシステム更新が行われ、本学も切り替え対応を行った。図書館においてもネットワークとシステムおよび著作権等の諸情報に精通した人材育成が必要であることから、引続き研修等を利用し職員のプロフェッショナル化を推進し、リポジトリ効果的な運用を検討していく。

8) くにおんアーカイブ（学内演奏会の記録アーカイブ）

2021 年度から 2023 年度までに、学内演奏会 18 タイトルのデジタイズと DB の更新を行った。メディアセンター等関係各部署と連携し、継続的に追加していく。

〈楽器学資料館〉

1) 演奏研究を主たる目的とした鍵盤楽器の複製

100 周年記念事業も見据え、「本学らしい」フォルテピアノにすべく新一号館施工時に伐採されたシンボルツリーの木材を、楽器の一部に使用することとした。太田垣先生に木材の状態を確認・選定いただき、工房へ移動、2024 年度末完成予定で、製作が進んでいる。



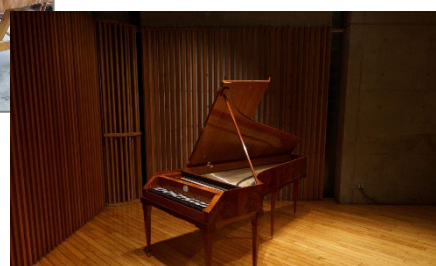
①底板



②本体



③突板接着



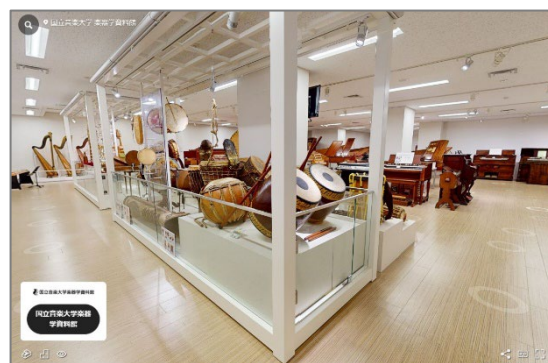
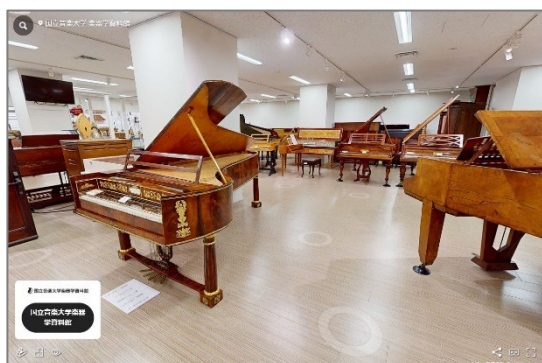
④完成予想

2) 演奏家による演奏・解説映像のアーカイブ化

2023 年度の教育用映像として撮影した対象楽器は、薩摩琵琶、バンドゥーラ、二胡、能管の 4 点である。経費を低廉に抑えるため、撮影は専門家に依頼しているが、編集作業は資料館スタッフが行っており、その分時間がかかっている。演奏家のウェブサイト公開に関する使用許諾は既に取りれている、編集作業が完了次第、公開する。

3) 楽器情報可視化プロジェクト

チェンバロの CT 撮影について、調査する中で、楽器の被ばくによる劣化リスクが判明し、リスクに関する十分なデータが得られるまで撮影を控えるという判断となった。ウェブ上で展示室内の見学を可能とする VR（バーチャルリアリティ）については、撮影を行っており、当館のこれまでの研究成果や所蔵楽器の音響データ、レクチャーコンサートの映像等を 2024 年度前期に公開する予定である。



4 附属校

1. 中学・高等学校

大学と中高の連携強化：大学と中高の連携を強化することで、音大への進学率を上げる。

大学教員が中高の授業を行い、連携を強化していく中で、2024 年度のカリキュラムにおいて大学教員が教鞭を執る音楽科 2 年生対象の授業「音楽プログラミング」、「音楽文化教育講座」へと発展した。

各附属間での連携強化：上位校への内部の進学率を上げる。

コロナ禍に中止していた幼稚園への運動会ボランティア派遣や小学校との交流イベントを 2023 年度に再開し、改めて連携強化を行った。

また、中学校の説明会は、これまで小学校 4 年生以上を対象としていたが、年々早まる中学校の受験準備の傾向を踏まえ、2024 年度から全学年を対象とすることを決定した。

一貫教育プログラムに関しては、各附属校音楽系科目の教育内容の確認を進めた。今後とも継続事業とする。

国際交流・短期留学の推進：新たな連携校を増やす。生徒の留学機会の増加、ならびに留学生受入の積極化を図ることで、学習（特に語学学習）への動機付けとする。

連携校は増加していないが、ターム留学する生徒が増加している。また、生徒自身が連携校以外への留学を希望するケースもあるため、連携校の増加について再考することとした。2023年度の留学者は、ニュージーランドに6名、カナダに9名となり、帰国後に、英語による報告会（プレゼン）を実施、定性評価を行った。

地域交流の推進：地域等に貢献することで、学校の知名度を上げるとともに、学校への協力・支援者増を目指す。

国立市を中心に、様々な団体から演奏依頼があり、徐々にではあるが、コロナ禍前に戻りつつある。演奏依頼については校長室で集約し、担当教員に協力依頼を行い、依頼に応じている。

2023年度は、例年依頼がある「ジューンフェスタ」や「LINK くにたち」、2024年3月27日には、グランドオープンした“nonowa 国立 South”にあるコーヒーショップのイベントに出演した。

地域等の声を取り込む仕組み作りは、今後も継続して取り組んでいく。

広報活動（生徒募集）：新プログラムの広報とともに保護者への訴求力を高め、受験生の獲得（入学者増加）を目標とする。

大学への内部進学については、2024年度入試における音楽科3年生の内部推薦志願率は73.7%となり、目標の70%以上を達成した。

中学・高校入試については、引き続きKUNION講座を始めとする講座を実施し、音楽の魅力を伝えると共に新たな教育プログラムについて広報し、入学生確保に努める。入学者獲得を目的とした広報活動として他にも、本校の魅力について学校内外の評価を収集し、その校内コンセンサスに努め、魅力発信に効果的な広報方法、チャネルを検討し、実施した。

（2024年度中高入学定員充足率）

中学校 66%

高校（音楽科）82% （普通科）123%

新プログラムの策定・導入・検証：新たな教育プログラムの実践ならびに教育効果を検証する。

これからの時代に求められる能力を生徒に身につけさせるとともに、大学進学における第1志望への合格率の向上を目的とし、新たな教育プログラムを実施するため、パソコン教室の機器入れ替えや音楽専用アプリ等の導入、外部機関との新たな連携を行い、新カリキュラムがスタートした。

また、完成年度には生徒のデータを収集し、教育効果の検証を行う予定である。

教育の質向上：ICT教育のあり方を探究するとともに、教員のICTレベル向上と合わせ、全体的な教育の質向上に向けた人材育成を促進する。

授業におけるICT活用については、継続事業とする。

2024年度には、1人1台の端末導入から全学年への整備が完了することから、活用の状況や方法を検証する必要があるためである。今後、ソフト面だけでなく、将来的にiPadがよいかPCがよいか等ハード面も含めて検討する。

また、教員の研修制度に関しては、2023年度に検討すべき項目の協議を行い、今後に向けて継続して審議を行う。

教育の質向上：環境整備

よりよい教育環境の提供を目的として、経年劣化等によって使用が困難な備品等の入れ替えを行った。楽器については、グランドピアノをヤマハは2台を入れ替え、スタインウェイは2台を修繕し、ピアノイスの入れ替えを実施した。機器備品については、業務用サーバの入れ替えが完了した。なお、業務用サーバのクラウド化を検討したが、費用対効果が低いため、見送りとした。

2. 小学校

—魅力ある学校づくりのために—

- ①教育課程を再検討する。
- ②実現のための人材育成・活用を促進する。
- ③幼稚園から大学までの一貫校として、附属間の連携をより密にし、充実させていく。
- ④広報活動の内容や方法を検討・検証し、児童募集の充実につなげる。

〈教育課程の再検討・人材育成と活用〉

事業計画：①「自由・自主・自律」を基盤とした育成すべき児童像を確立し教職員全体で共通理解する。

②理想の児童像実現のための教育課程を検討する。

③教員に必要な資質・能力を再確認し、校内研修・研究の充実に努めるとともに自己研鑽に励む体制づくりを確立する。

進 捗：①②「各教科において育てたい力」を整理し、6年間を通じ、児童の育成すべき力を明確にし、共通理解を図った。2024年度は、これを教育の柱と関連付けながら、さらに検討していく。

- ③各教科部会を主体とした校内研究を進めたが、研究授業の実施については、必ずしも十分とは言えず、継続事業とする。研究体制を見直し、研究授業を中核に据えた校内研究を推進することで、教員の授業力の向上を図っていく。

〈附属間連携の充実〉

- 事業計画：①幼稚園から大学までの一貫校として、教育課程や年間行事等を中心に「理念や大切にしていること」等を出し合い相互理解を図る。
- ②各校の理念や大切にしていることを「音楽」を柱につなぎ、年間計画を作成する。
- ③附属間で連携できる内容を確認し実践することを通して、附属間連携を充実させる。
- 進 捗：①②③附属校園長会を通し、現状および課題を共有し、相互理解を図った。また、児童と幼児、児童と生徒間の交流活動を実施した。2024 年度には、本校教員による幼稚園・中学校の保育参観・授業参観を実現し、教職員間における附属間連携を進めていく。

〈広報活動の活性化と児童募集の充実〉

- 事業計画：①広報活動の内容や方法を検討し、特色ある教育活動を積極的・戦略的に広報することで児童募集を充実させる。
- ②継続的に認知度を向上させることで入学者数の増加・安定につなげる。
- 進 捗：①②広報体制を見直し、教職員全体が共通理解をもって広報活動を推進するよう改善を図った。また広報活動の内容について、短期目標（入学者数獲得）と中期目標（認知度向上）に分け、活動の見直しを行った。しかし結果としては、2024 年度入学児童数は、前年度に比べ大幅減となった。広報活動について再検討し、全学的に改善を図る必要がある。

3. 幼稚園

- | |
|-------------------------------|
| ①質の高い教育を実現するための教員研修体制の構築と組織作り |
| ②特色のある教育活動の充実と発信 |
| ③附属校との連携・交流 |
| ④園児募集 |

〈質の高い教育の実現のために〉

- 事業計画：①主に若い教員の研修を 2023 年度～2025 年度の 3 年間、定期的に行う中で、精査、省察していく。
- ②現在、日々の実践を記録して続けているドキュメンテーションを整理しまと

めることで長期的な記録の作成と考察を行っていく。

なお、①②ともに、研修のスーパーバイザーに大学・幼児音楽教育専攻の教員を迎え、示唆を得ていく。

進 捗 : ①定期的な園内研修、園外の研修会への参加、保育・教育施設の見学等を実施した。

②2023年8月25日、くにおんアカデミー主催「夏期音楽講習会」に各クラスの音楽・表現活動実践をまとめてポスター発表を行った。2024年5月開催の日本保育学会第77回大会のポスター発表にエントリーする等、予定より早く進行している。

〈子どもを中心とした教育を充実させるため幼稚園機能継続の中で可能な①子育て支援、②ICT化の実践〉

事業計画：①保護者が自らの子育てに喜びを感じられるよう、現在進めている、「保護者の保育参加」「定期的な対話会」「教育講演会」「園長による子育て講座」等、保護者のニーズに応じた内容を精選し、会の運営を工夫することで充実させていく。

②オンライン「教育講演会」や「子育て講座」等、ICTを使用し、コロナ禍でも安心、安全に、また母親だけでなく父親も視聴、参加できるようICT化を進め、会の運営を工夫していく。

進 捗 : 2023年度事業は計画通りに進捗した。

①「定期的な対話会」は保護者との共催により、これまで以上に保護者のニーズに応じた対話会となった。対話会のまとめを保護者自身が冊子にして残す等、保護者の得意分野を活かした保育参加が子育て支援にも繋がっている。また、クラスカラーを活かした子育て支援に繋がる保護者との関わりを継続する。

②コロナ禍を終え、様々な行事が対面で行われるようになったが、「表現の集い」や「修了式」のライブ配信等は継続する。

上記のような取り組みをHPの「保護者のページ」で効果的に発信していくことが新たな課題である。

〈附属校との連携・交流〉

事業計画：①運動会や夏季集中講座等の行事だけでなく、日常的に幼児や幼児音楽に関心のある高校生に向け幼稚園を開き交流を図っていく。高校の連携・交流掲示板を使用し、園からの情報を発信していく。

②コロナ禍でストップしていた小学生との交流やリトミックの合同授業や教員

研修を進めていくと共に、その様子を保護者に発信していく。

- 進 捗 : ①高校との交流掲示板は、個人情報の関係上、実施することができなかったが、大学の夏季集中講座の開催や運動会等の行事参加を実施した。
- ②小学校のリトミック教師と幼稚園教諭が互いのリトミック実践を見合う機会を持てたことは有効だった。ただ、定期的実施ができなかったため、リトミック実践について分析や考察を行うには至らなかった。継続事業とする。

〈園児獲得〉

事業計画：短期計画 ①プレ幼稚園の充実：親子リトミックを系統的に行いカリキュラムを作成➡ミュージック・アカデミーにリトミック教室（園児向け、未就園児向け）を計画していく。

中期計画 ②2023 年末完成の国立駅隣接マンションおよび乳幼児親子のための公共施設開設に伴い、ミュージック・アカデミー幼稚園教室を充実させ、広告、宣伝を行っていく。

③満 3 歳児保育の段階的計画と移行（人数、時期、場所、内容）によるカリキュラム開発(2024 年度完成)。

長期計画 ④施設の老朽化や少子化による園児数減少から、恒久的な園存続、また、閉園が余儀なくなった場合の「音幼スピリット」の継承を検討の上、その計画立案が必要である。

進 捗 : ①プレ幼稚園では毎回、親子リトミックを開催し、カリキュラムのたたき台の作成が進行中である。

②外部に向けた低年齢のリトミックの場として、2024 年 2 月から 1 歳児親子対象のいちご組をスタートさせた（毎回 10～13 組の申し込みあり）。今後は市の子育て情報の場等を利用し、広報活動を広げていく。

<https://onyo.ed.jp/contents/pre/index.htm>

③満 3 歳児保育は 3 年目を迎え、カリキュラム骨子が出来上がりつつある。満 3 歳希望者は年度により数に波があるため、昨今の園児減少を注視しながら、そのスタート時期を検討する必要がある。

④園児獲得の努力を継続する、幼稚園を存続していくための園児数や教員数といった数値目標の提示も必要になると考えている。

Ⅲ 決算及び財務の概要

1. 決算の概要

(1) 貸借対照表関係

①貸借対照表の状況と経年比較

(単位：百万円)

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
固定資産	39,103	39,182	37,672	38,924	36,669
流動資産	1,698	772	1,568	894	1,757
資産の部合計	40,800	39,955	39,240	39,818	38,427
固定負債	861	822	820	2,201	2,007
流動負債	1,041	1,024	1,034	1,164	1,259
負債の部合計	1,902	1,846	1,854	3,365	3,266
基本金	46,992	47,389	48,279	48,409	48,873
繰越収支差額	△8,095	△9,280	△10,893	△11,955	△13,712
純資産の部合計	38,898	38,109	37,386	36,453	35,161
負債及び純資産の部合計	40,800	39,955	39,240	39,818	38,427

②財務比率の経年比較

比率項目	算出基準	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
運用資産余裕比率	(運用資産－外部負債)／経常支出	363%	347%	331%	271%	249%
流動比率	流動資産／流動負債	163%	75%	152%	77%	140%
総負債比率	総負債／総資産	5%	5%	5%	8%	9%
前受金保有率	現金預金／前受金	200%	98%	222%	103%	220%
基本金比率	基本金／基本金要組入額	100%	100%	100%	100%	100%
積立率	運用資産÷要積立額 (減価償却累計額＋退職給与引当金＋2号基本金＋3号基本金)	73%	69%	64%	60%	58%
負債比率	総負債／純資産	5%	5%	5%	9%	9%

(2) 資金収支計算書関係

①資金収支計算書の状況と経年比較

(単位：百万円)

収入の部	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
学生生徒等納付金収入	3,586	3,594	3,592	3,547	3,570
手数料収入	29	29	29	28	29
寄付金収入	22	5	32	34	21
補助金収入	647	703	773	828	874
資産売却収入	1,803	401	1	803	1,202
付随事業・収益事業収入	82	64	87	82	83
受取利息・配当金収入	103	110	141	226	284
雑収入	153	89	53	130	158
借入金等収入	0	0	0	1,500	0
前受金収入	766	688	653	712	698
その他の収入	456	1,048	2,067	724	944
資金収入調整勘定	△805	△829	△757	△757	△890
前年度繰越支払資金	1,577	1,526	672	1,448	736
収入の部合計	8,418	7,429	7,343	9,305	7,708

支出の部	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
人件費支出	3,154	2,944	3,092	3,188	3,263
教育研究経費支出	879	1,097	993	1,246	1,457
管理経費支出	330	339	304	328	279
借入金等利息支出	0	0	0	7	10
借入金等返済支出	2	0	0	0	100
施設関係支出	335	665	818	2,177	383
設備関係支出	69	106	133	199	110
資産運用支出	2,001	1,517	500	1,309	524
その他の支出	248	242	248	293	252
資金支出調整勘定	△127	△153	△193	△178	△206
翌年度繰越支払資金	1,526	672	1,448	736	1,536
支出の部合計	8,418	7,429	7,343	9,305	7,708

②活動区分資金収支計算書の状況の経年比較

(単位：百万円)

科 目		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年	2023 年
教育活動による資金収支						
	教育活動資金収入計	4,504	4,467	4,517	4,612	4,631
	教育活動資金支出計	4,356	4,380	4,390	4,763	4,999
	差引	148	87	127	△151	△368
	調整勘定	23	△14	16	△ 3	△24
	教育活動資金収支差額	172	73	143	△1 5 4	△393
施設整備等活動による資金収支						
	施設整備等資金収入計	103	805	1,936	277	792
	施設整備等資金支出計	404	771	951	2,376	493
	差引	△301	34	985	△2,099	299
	調整勘定等	173	3	△12	9	△30
	施設整備等活動資金収支差額	△129	37	973	△2,090	269
	小計(教育活動資金収支差額 + 施設整備等活動資金収支差額)	43	110	1,116	△2,244	△124
その他の活動による資金収支						
	その他の活動資金収入計	2,011	642	257	2,945	1,638
	その他の活動資金支出計	2,099	1,606	593	1,413	714
	差引	△88	△964	△336	1,532	924
	調整勘定等	△6	0	△4	0	0
	その他の活動資金収支差額	△94	△964	△340	1,532	924
支払資金の増減額(小計 + その他の活動資金収支差額)		△953	△1,095	△51	776	800
前年度繰越支払資金		3,625	2,672	1,577	672	736
翌年度繰越支払資金		2,672	1,577	1,526	1,448	1,536

③財務比率の経年比較・教育活動資金収支差額比率

	算出基準	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
教育活動資金 収支差額比率	教育活動資金収支差額 ／教育活動資金収入	4%	2%	3%	△3%	△8%

(3) 事業活動収支計算書関係

①事業活動収支計算書の状況と経年比較

(単位：百万円)

		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
教育 活 動 収 支	事業活動収入の部					
	学生生徒等納付金	3,586	3,594	3,592	3,547	3,570
	手数料	29	29	29	28	29
	寄付金	24	7	25	29	21
	経常等補助金	647	700	746	809	784
	付随事業収入	44	26	49	45	45
	雑収入	153	117	59	130	161
	教育活動収入	4,482	4,473	4,500	4,588	4,611
	事業活動支出の部					
	人件費	3,119	2,964	3,090	3,168	3,226
	教育研究経費	1,739	1,960	1,891	2,127	2,420
	管理経費	447	465	433	464	412
	徴収不能額等	0	1	0	4	1
	教育活動支出計	5,306	5,390	5,414	5,763	6,058
	教育活動収支差額	△824	△917	△914	△1,175	△1,448
教育 活 動 外 収 支	事業活動収入の部					
	受取利息・配当金	103	110	141	226	284
	その他の教育活動外収入	14	14	14	14	14
	教育活動外収入	117	124	155	240	298
	事業活動支出の部					
	借入金等利息	0	0	0	7	10
	その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
	教育活動外支出	0	0	0	7	10
	教育活動外収支差額	117	124	155	232	288
経常収支差額		△707	△793	△759	△943	△1,159
	事業活動収入の部					

特別収支	資産売却差額	3	1	1	3	2
	その他の特別収入	5	6	37	30	145
	特別収入計	8	7	38	33	147
	事業活動支出の部					
	資産処分差額	2	3	2	22	281
	その他の特別支出	8	0	0	0	0
	特別支出計	10	3	2	22	281
	特別収支差額	△2	4	36	11	△134
		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
基本金組入前当年度収支差額		△709	△789	△723	△933	△1,293
基本金組入額合計		△375	△396	△890	△130	△464
当年度収支差額		△1,085	△1,185	△1,613	△1,063	△1,757
前年度繰越収支差額		△7,010	△8,094	△9,280	△10,892	△11,955
基本金取崩額		0	0	0	0	0
翌年度繰越収支差額		△8,095	△9,280	△10,893	△11,955	△13,712

(参考)

事業活動収入計	4,606	4,605	4,692	4,861	5,056
事業活動支出計	5,316	5,394	5,415	5,793	6,349

②財務比率の経年比較

比率項目	算出基準	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
人件費比率	人件費／経常収入	68%	64%	66%	66%	66%
教育研究経費比率	教育研究経費／経常収入	38%	43%	41%	44%	49%
管理経費比率	管理経費／経常収入	10%	10%	9%	10%	8%
事業活動収支差額比率	基本金組入前当年度収支差額／事業活動収入	△15%	△17%	△15%	△19%	△26%
学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金／経常収入	78%	78%	77%	74%	73%
経常収支差額比率	経常収支差額／経常収入	△15%	△17%	△16%	△20%	△24%

2. その他

(1) 有価証券の状況

(単位：百万円)

種類	当年度 (2024 年 3 月 31 日)		
	貸借対照表計上額	時価	差額
債券	12,130	11,642	△488
株式	300	330	30
投資信託	—	—	—
貸付信託	—	—	—
合 計	12,430	11,972	△458
時価のない有価証券	1		
有価証券合計	12,431		

(2) 借入金・学校債の状況

中高新 2 号館建設資金として借り入れた日本私立学校振興・共済事業団からの借入金の内 1 億円を返済した。学校債はなし。

(3) 寄付金の状況

寄付金システムにより目的別に寄付金を募集している。2023 年度の寄付金額は 7,600 万円となり、2022 年度から 3,600 万円増加した。主な要因は大口のピアノの寄付により現物寄付(施設)が 5,000 万円増加したことである。完成した附属中高の新校舎建設プロジェクトに対する寄付金を終了し、創立 100 周年記念募金を始めた。

(4) 補助金の状況

2023 年度の補助金収入は合計 8 億 7,400 万円となり、4,600 万円増加した。要因としては附属校を主とした施設設備補助金が 7,100 百万円増加したことである。

(5) 収益事業の状況

2023 年度の収益事業の営業利益は 2,900 万円となった。これに伴い学校法人へ 1,400 万円の寄付を実施した。

(6) 関連当事者との取引の状況

関連当事者との取引なし

(7) 学校法人間財務取引

学校法人間の財務取引なし

3 経営状況の分析、経営上の成果と課題、今後の方針・対応方策

2023年度は寄付金、補助金が減少したものの、主な収入である学生生徒等納付金や雑収入が増加したことにより、教育活動収入が約46億1,100万円となり、2021年度から3期連続で増加した。これに対して教育活動支出は人件費、中高旧2号館解体に伴う経費支出等により2億9,400万円増加し、60億5,800万円となった。教育活動収支差額の支出超過は14億4,800万円と2億7,200円拡大した。教育活動外収入は受取利息・配当金の増加により5,800万円増加し、2億9,800万円となった。教育活動外収支差額は2億8,800万円となり、5,600万円増加した。教育活動収支差額と合わせた経常収支差額の支出超過は11億5,900万円となり、2億1,600万円増加した。

基本金組入前当年度収支差額の支出超過額は12億9,300万円となり、3億6,000万円増加した。支出超過の要因としては、教育活動収入、教育活動外収入とも増加したものの、それを上回って人件費、教育研究経費が増加したことです。課題としては収入に占める割合の高い学生生徒等納付金を増加させること、人件費を始めとした経費を削減することである。

中期計画では支出超過となっている収支差額を収入超過に転換させることを目標として収支改善施策を進めていく。今後も継続して本学の目指すべきビジョンに基づき、教育プログラム改革、教育環境整備、学生支援充実等を軸に、入試制度改革、募集活動強化等により、これまで以上に魅力ある学園となるよう改革施策を推進する。これにより大学及び附属校への入学者を確保して、中長期的に財政安定化を実現する計画である。