

経営改善計画作成上の留意点

全体に係る留意事項

【記入のポイント】(私学事業団で提供する様式(5か年計画)をベースに記載しています)

- ・要点をまとめ、**できる限り簡潔な文章で記入します。**
- ・18歳人口の急激な減少期において、学校運営に必要な経営基盤を安定的に確保するために、いつまでに何を達成するのか、そのために必要な個々の取り組みについて、明確な数値目標や課題を設定し、それらに対してどのように取り組むのかを、具体的に記入します。
- ・以下の4(2)以降の各事項は、具体的な計画(取り組み)がない場合でも、各事項に対する認識を記入します。
- ・初年度を起点として、5年間程度の計画を作成します。**次年度以降、当初設定した当該計画期間は変更しません。**
- ・**計画期間中に実施した取り組みや、毎年度の決算については、その成果や実績を管理することが重要です。**理事者や教職員、評議員や監事などが進捗を把握できるよう、その達成状況を明確にした資料を作成します。(例:財務計画表や実施工程表における目標値と実績値を、四半期ごとに比較した資料等)

1. 法人経営(特に教学、学生確保、財務状況)における現状認識、問題点とその原因及び今後の課題に関する分析

【記入のポイント】

- ・法人経営(特に教学、学生確保、財務状況)に関する現状分析を行い、「どこにどのような問題点があるか」、「それは何が原因であるか」、「それを改善するためにはどのような課題があるか」の3つの観点で整理して記入します。

2. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標

- ・現在の財務状況を分析・認識したうえで、計画最終年度までに実現すべき財務上の数値目標(経営判断指標、入学者数、在籍者数、経常収支差額における目標値など)を記入します。

- ・原則として計画3年目の中間的な目標についても簡潔に記入します。

※各数値目標は「(別紙1)財務計画表」の数値と一致させる必要があります。

※「数値目標」、「その直近の実績値」、「両者の差異」が明確となるよう、数値目標に関わる事項を図表にして記入すると、実績把握や進捗管理がしやすくなります。

3. 経営改善計画期間における重点事項及び経営資源等(予算、人員等)の配分に係る方針

【記入のポイント】

- ・「4. 実施計画」に掲げた取り組みの中で、特に重点的に取り組む事項について記入します。また、当該重点事項を実施するために、法人全体における経営資源(予算、人員など)の配分を具体的にどのように見直すかについて、既存の取り組みのうち削減又は廃止を検討する事項にも言及したうえで記入します。

4. 実施計画(現状、問題点と原因、対応策等)

【記入のポイント】

- ・以下の(2)から(8)は項目ごとに「1. 法人経営における現状認識～」で行った「現状」、「問題点と原因」、「課題」の分析を踏まえて「目標値」を定め、そのために「何を」「いつまでに」実施するかを明確にして、取り組みを記入します。併せて、その取り組みが経営の改善にどのように影響するのか、取り組みの目的や実施方法、実施時期、実施体制などについても具体的に記入します。

(1) 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像

【記入のポイント】

- ・建学の精神や教育方針等と現在の学校法人や設置校を取り巻く環境を踏まえ、今後どのような人材を育成し、どのように社会貢献を果たしていくのか、学校法人としての理念等を簡潔に記入します。

(2) 教学改革計画(設置校ごとに①②③の順番で記入します)

①設置校・学部等の特徴(強み・弱み、機会、脅威などの内部外部環境分析)

【記入のポイント】

- ・各設置校において、保有している経営資源(内部環境)、対象とする市場とニーズ(外部環境)の側面から、どのような特徴(強み・弱み、機会、脅威)があるのかを分析して記入します。
- ※内部環境の分析は、一部の教職員だけで実施するのではなく、様々な部署やワーキンググループによる視点で複数回実施できれば、より現状の把握につなげることができると考えられます。
計画策定の第一歩となるので理事者、教員、職員が力を合わせ法人全体で取り組むことが望ましいといえます。
- ※外部環境の分析に当たっては、現在の状況のみならず、対象とする地域における今後の18歳人口の動向や地域の特性等も考慮しつつ分析を行うことが重要です。
- ※分析方法や分析結果を計画内に記載することで、計画や取り組みの根拠が明確になり、全学的な共通理解にもつながります。SWOT分析を行った場合は、分析結果を文章だけでなく、分かりやすく整理した表形式で計画本体に挿入することが考えられます。

②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等

【記入のポイント】

- ・定員増を伴う学部等の改組など、規模の拡大を伴う計画がある場合、実施時期、設置経費、学生確保の見込み(市場調査結果)などを具体的に記入します。
- ・**定員減や募集停止など、規模の縮小を決定(検討)している場合は、実施時期や規模等を具体的に記入します。併せて、その場合の収入、支出への影響、教職員の処遇や人件費等への影響についても記入します。**

③カリキュラム改革・キャリア支援等

【記入のポイント】

- ・教育課程や教育方法の改革(体系的な教育プログラム構築によるカリキュラムの再編成、リメディアル教育、初年次教育、地域連携等)の取り組み内容について記入します。
- ・キャリア支援(インターンシップ、就職支援及び卒業後のフォロー体制など)の学生サポートについて記入します。
- ・中途退学に係る予防策や改善策について記入します。
- ・留学生の受入れ計画がある場合は、その内容について記入します。

(3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画

【記入のポイント】

- ・学生募集・広報戦略を記入します。
(例: ターゲットとする市場、自校のポジショニング、人員配置、入試方法、具体的な募集対策の重点方策など)
- ・収支目標を達成し得る学生数(損益分岐点)を明示し、そのために必要な志願者数、入学者数の確保について各年の目標値を記入します。その際、過去の実績値から大幅に乖離した目標値を設定する場合は明確な根拠を示すなど、**実現可能性についての見解を記入することが重要です。**
- ・学納金について、値上げ・値下げを決定(検討)している場合は、実施時期、変動額等を具体的に記入します。
- ・奨学金に係る戦略を学納金への影響、学生確保への影響についての見解と併せて記入します。
(例: 拡大・縮小の方向性、対象学生の限定、授業料免除と給付型奨学金、高等教育の修学支援新制度の活用など)

※これらの内容については、在学生へのインタビューを適宜実施し、出された意見を活用することも有効です。
※事業団の提供する書式では「(別紙1)財務計画表」の様式1(積算基礎1(学生等数関係))の根拠となります。

(4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

【記入のポイント】

- ・外部資金の獲得・寄付の充実は、企業からの研究委託、競争的研究資金の申請、設置母体や支援者からの資金援助、組織的な寄付金募集、施設の貸出しなどの事業などについて決定(検討)している場合、それらの実施時期、内容、増加する収入の見込額などを記入します。
- ・遊休資産は、その有無を記載します。教育研究環境に影響を与えない不動産等の処分や賃貸などを実施(検討)している場合、その対象資産の概要、実施時期、検討(進捗)の状況、売却見込額等を記入してください。

(5) 人事政策と人件費の削減計画

【記入のポイント】

- ・人事政策については人事評価制度、給与形態(年俸制の導入等)、人事異動方針、外部機関との人事交流、研修(FD・SD)などの総合的な人材育成方針などについて記入します。併せて、当該政策の目的、特徴、成果や経営改善への影響についての見解を記入します。
- ・人件費の削減を実施(検討)している場合は、実施時期、内容、教育研究への影響などを具体的に記入します。
(例: 役員報酬の削減、賞与の削減、早期勧奨退職、給与の見直し、外部委託など)
- ・組織改革を計画している場合は、改革に伴う人員配置等による影響も明確に記入します。また、人件費比率など財務指標の目的との関係、経営改善への影響についての見解も記入します。

※事業団の提供する書式では「(別紙1)財務計画表」の様式2(積算基礎2(教職員数関係))の根拠となります。

(6) 経費削減計画(人件費を除く)

【記入のポイント】

- ・諸経費について、抑制又は効率的な運用を実施(検討)している場合は、実施時期、内容、削減数値目標などを具体的に記入します。
(例: 調達方法の変更、外部委託、旅費の削減、研究費の評価配分など)

※**教育研究経費を抑制する場合は、教育研究環境の悪化につながらないように留意してください。**

(7) 施設等整備計画

【記入のポイント】

- ・大規模な施設整備・修繕計画がある場合、その概要、実施時期・期間、優先順位、所要額(財源の調達方法)などを記入します。(該当がない場合は「該当なし」と記入します)
なお、耐震化未実施の建物がある場合は、耐震化が完了する予定時期やそれまでの対応策等を記入します。

(8) 借入金等の返済計画

【記入のポイント】

- ・新たな借り入れや学校債の発行を計画している場合、その理由や金額、借り入れ予定先並びに返済等計画の概要を記入します。
- ・既往の借入金について、借換えや元金返済猶予を実施（検討）している場合、その内容（状況）、金融機関等との協議状況を記入します。

5. 組織運営体制

【記入のポイント】

- ・今後、経営改善に向けた取り組みをどのような体制で行っていくか、どのように進捗管理を行うかなどを明確にするため、以下の(1)から(3)を記載します。
- ※**経営改善計画を策定、実行するに当たり、理事長や計画策定責任者によるリーダーシップの発揮は欠かせません。また、計画の進捗・実績に対する管理体制構築や、それを実行する教職員の危機意識の共有も重要となります。これらの要素を明確にするのが本項目であるため、法人内で十分に検討したうえで記載してください。**

(1) 理事長・理事会等の役割・責任

【記入のポイント】

- ・経営改善に向けて、理事長・理事会等が**どのような役割と責任を担うのか**について具体的に記入します。
- ・教職員に対する現状の周知、取り組みに係る**協力体制の構築等をどのように行うのか**を記入します。

(2) 経営改善のための今後の検討・実施体制（プロジェクトチームの設置等）

【記入のポイント】

- ・経営改善をどのような体制で行っていくか、当該組織の構成員や責任体制、会議開催頻度、実施する取り組みの検討内容、組織の提言（決定）が法人の意思決定（理事会等）にどのように影響を与えるのか、当該組織における**進捗管理をどのように実施するか**、を踏まえ以下の①から③について記入します。
 - ①経営改善計画の確実な実施のための進捗状況管理のしくみ
 - ②計画の達成状況の検証・評価のしくみ
 - ③②を踏まえた改善のためのしくみ

(3) 情報公開と危機意識の共有

【記入のポイント】

- ・情報公開については、財務情報等の公開に係る実施状況などについて記入します（インターネットにおける公開状況の確認を含む）。
- ・教職員に対する財務状況の説明状況（説明者、頻度、説明内容など）及び教職員との危機意識の共有の状況（認識）などについて記入します。

6. リスクシナリオ

【記入のポイント】

- ・計画どおりに改善が進まなかったことによって生じる「リスク」に即応できるよう、状況に応じた収支改善策の策定、運営規模の適正化といった対応方針など、いわゆる「リスクシナリオ」をあらかじめ策定し、法人内部で共有できるようにします。作成に当たっては本ページの下部の「参考」で紹介する『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』の「リスクシナリオ」の項目をご覧ください。
- ・学生保護の観点から法人や設置校、学部等の廃止等を含めた経営判断の必要性を想定し、損益分岐点分析などを用いながら、**経営を維持するために最低限確保しなくてはならない財務上の数値**(法人全体、または設置校・学部等单位での減価償却額補正後の経常収支差額や学生数など)を記入します。
- ・経営を維持するために最低限確保しなくてはならない財務上の数値を踏まえ、法人や設置校、学部等の廃止等を判断しなければならない基準(数値)を分析結果等の根拠とともに記入します。
- ・廃止等を判断しなければならない基準を金額で算出する場合、予期せぬ事態に対応できるよう、**余力も含めた金額を設定することが重要です。**
- ・**経営を維持するために最低限確保しなくてはならない財務上の数値**より悪化した場合に想定される経営判断の内容(募集停止、設置者変更、定員減などを含む)や検討・実行体制を記入します。

(別紙1) 財務計画表

【記入のポイント】

- ・「(別紙1)財務計画表」の「Ⅰ 作成手順」、「Ⅱ 様式ごとの注意事項」に基づき作成します。

(別紙2) 経営改善計画実施工程表

【記入のポイント】

- ・経営改善計画本文「4. 実施計画」の記載内容に基づき、「教学改革計画」、「学生確保の方策」、「財務状況の改善」の項目毎に、「実施目標」、「実施計画」、「実施責任者・担当部署」、「取組内容／数値目標」、「重点事項」、「令和●年度までの進捗状況(自己評価含む)」、「今後の計画」などを記入します。
- ・その他、別添の「経営改善計画実施工程表作成要領」をご参照ください。

参考

経営改善計画、およびリスクシナリオの考え方や作成手順・方法については、私学事業団ホームページに掲載されている

『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』

にも記載があります。計画等の作成に当たり、ぜひご確認ください。

