

ケーススタディ

令和〇年〇月〇日

学校法人〇〇〇〇 経営改善計画  
令和 X1 年度～X5 年度（5 ヵ年）

令和 X1 年〇月〇日 理事会決定

## 目次

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	1
2. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標	1
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	2
4. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）	2
(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	2
(2) 教学改革計画	3
① 設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）	
② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等	
③ カリキュラム改革・キャリア支援等	
《A 大学》	3
《B 短期大学》	6
《C 高等学校》	9
《D 中学校》	11
(3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画	12
(4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画	19
(5) 人事政策と人件費の抑制計画	21
(6) 経費抑制計画（人件費を除く）	22
(7) 施設等整備計画	23
(8) 借入金等の返済計画	24

5. 組織運営体制	24
(1) 理事長・理事会等の役割・責任	25
(2) 経営改善のための検討・実施体制今後の検討・実施体制 （プロジェクトチームの設置等）	25
(3) 情報公開と危機意識の共有	24
6. リスクシナリオ	26

（別紙 1）財務計画表

（別紙 2）経営改善計画実施工程表

# 学校法人〇〇学園経営改善計画

## 1. 法人経営（特に教学、学生募集、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

本学園は毎年度の大幅な支出超過によってこれまで蓄えていた資金を取り崩してきた。そのため現有施設の老朽化に対して施設更新資金が不足する状態にまで陥ってしまった。ここまで収支悪化し続けた大きな要因は、在籍者数の減少による学納金や補助金収入の低下とその収入の変動に対しての支出抑制が追い付いていないことにある。また、日本私立学校振興・共済事業団が取りまとめた「私学の経営分析と経営改善計画（平成29年3月改訂版）」にある経営判断指標に照らすと、本法人の現状は「B3」段階に相当する。これは「本業で資金流出が生じているが、手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態であり、約定の返済期限では10年以上資金がもつ状態」である。

これまでも、経営の健全化を図るために様々な取り組みを行っており、支出面の抑制に関しては一定の結果が表れているが、学生募集においては、なかなか結果に結びつかずにいた。今回の経営改善計画においては引き続き本学園のニーズ調査を行いつつ、学園の目指す方向と本学を志望する学生等のイメージにミスマッチが生じないように、募集活動に取り組むこととする。

## 2. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標

- ・教育活動資金収支差額をプラスに好転させ、資金流出を止める
- ・「経営判断指標をB3段階⇒B0段階へ改善」

学校経営の性質上、業績のV字回復が困難ではあるが、魅力的かつ特色のある学校づくりや今後の経年劣化による施設の修繕等、今後も競争力強化への投資を図るためにもまずは安定した経営基盤を築く必要がある。そのためには学生募集に限らず、補助金の獲得や寄付金収入、教室の貸し出し等での外部資金の獲得における取り組みも粘り強く続けることで段階的に回復していく必要がある。経営判断指標の「B0」段階は今後の回復における眼前の目標であり、その先の安定軌道「A段階」へと至る通過点でもあることから、令和X5年度末時点で「B0」を必達目標とする。そのため前半2年間で抜本的改革に全力を傾け、中間地点となる令和X3年度決算では教育活動資金収支差額をマイナス●百万円以内に抑え、令和X4年度、及び計画最終年度となる令和X5年度には教育活動資金収支をプラスに改善し、かつ資金流出を止めることを目標とする。

また、中期計画の進捗に当たって必要経費の増加が見込まれるが、本法人の現在の財務状況は資産の流動性が低い点、引当特定資産が形成されていない点が弱みである。特に施設面で大規模な計画が予定される第三期において、これら弱点を踏まえたうえで施設整備に係る支出と、経営に必要な運用資産（現預金＋特定資産＋有価証券）を確保するために具体的な数値目標を立て、財務の健全化を実現することとする。

具体的な数値目標は以下のとおりである。

### ◆活動区分資金収支計算書（見込）（単位：百万円）

区 分	金額の内容	令和X0 実績	令和X1 見込	令和X2 見込	令和X3 見込	令和X4 見込	令和X5 見込	令和X5 見込 (最終 年度)
教育活動資金収支差額	実績・今回見込額	▲XXX	▲XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	▲XXX	▲XXX	XXX	XXX	XXX
施設整備等活動資金収支差額	実績・今回見込額	▲XXX	▲XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	▲XXX	▲XXX	▲XXX	▲XXX	▲XXX
その他の活動資金収支差額	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
計	実績・今回見込額	▲XXX						
	5ヵ年計画策定時	—	▲XXX	▲XXX	▲XXX	▲XXX	XXX	XXX

◆事業活動収支計算書（見込）（単位：百万円）

区 分	金額の内容	令和X0 実績	令和X1 見込	令和X2 見込	令和X3 見込	令和X4 見込	令和X5 見込	令和X5 見込 (最終 年度)
経常収入	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
うち学生生徒等納付金	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
うち経常費等補助金	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
経常支出	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
うち人件費	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
うち教育研究経費	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
うち管理経費	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
経常収支差額	実績・今回見込額	▲XXX	▲XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	▲XXX	▲XXX	▲XXX	XXX	XXX
うち減価償却額	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

◆運用資産・外部負債（見込）（単位：百万円）

区 分	金額の内容	令和X0 実績	令和X1 見込	令和X2 見込	令和X3 見込	令和X4 見込	令和X5 見込	令和X5 見込 (最終 年度)
運用資産	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
外部負債	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
差 引	実績・今回見込額	XXX	XXX					
	5ヵ年計画策定時	—	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

(注) 運用資産＝現金預金＋特定資産＋有価証券

(注) 外部負債＝長期借入金＋学校債＋長期未払金＋短期借入金＋1年以内償還学校債＋未払金＋手形債務

### 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

この経営改善計画期間における重点事項は、学生等の募集対策である。効率的に募集活動を実施するため、令和 X1 年度下半期には広報戦略室を設置し、必要な人員を配置する。

また、経営改善計画策定時に検証した本学園各設置校の強み・弱みの再検証や学生募集に係る取り組みの定期的な検証等を行う、IR機能を有した「経営戦略室」を令和 X2 年度に設置し、改組・転換を含めた今後の戦略の企画・立案を行うこととする。「経営戦略室」の人員については、在職中の教職員を基本とするが、必要に応じて外部組織の活用やIRに長けた人材の確保を行うこととする。ただし、組織の肥大化は支出の増大にもつながる可能性があることから、広報戦略室・経営戦略室を統括する法人事務局にあっては、適正な経営資源の配分が行われるよう、毎年度の成果を検証していくこととする。

### 4. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）

#### (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

本法人は古くから商業、繊維産業の町として発展してきた〇〇市において、昭和 X 年に現在の高校の前身である「〇〇実業学校」が地元産業界の後押しで創立されて以来「世の中の種となる人を育てる」をモットーに、簿記経理を主とした実学教育を行ってきた。

戦後の教育制度改革を契機に、この建学の精神を忠実に守りつつ本法人に対する社会の要請に応えるべく今日に至るまで順次部門を増設してきた。その先駆けとなったのが短大であ

り、戦後社会における女性の役割の増大という背景に昭和 X 年に商経科・幼児科の女子短大として開学した。高校では中等教育の充実の観点から普通科を増設し、女子生徒の受け入れを開始した。

高度経済成長期に突入した昭和 X 年には「地域の自営業者・勤労者に対する経営・法律の実学教育を提供する場を」という要望に応じ、自治体の後押しもあって短大商経科を母体に夜間の経営学部単科大学を開学した。その後の学部増設により 3 学部を擁する社会科学系大学として実績を残してきた。平成に入り、高等教育課程における教育研究の高度化の必要性の高まりを受け、平成 X 年に大学院を設置した。平成 X 年には中学校を新設し、前期中等教育段階から実学教育によって導かれる職業倫理の涵養、即ち人間としての基礎に対する教育が可能となった。ここに「世の中の種となる人を育てる」という建学の精神を体系的に実現した、地域の付託に応えるに足る教学体制が完成した。

本法人が令和においても変わらず地域に不可欠の存在であり、かつこの地から日本全体にとって有為な人材を輩出する役割を担って行くためには、令和 X4 年に創立 100 周年という節目を迎えるこの時機こそが「建学の精神を再構築」する最大の機会である。「世の中の種となる人を育てる」という建学の精神は、何時の時代においても「大切なのは人そのもの」という不変の真実に即している以上、今なお何ら輝きを失うものではない。故に本法人の目指す将来像は、建学の精神・理念はそのままに抱きながら、実現方法として「実学教育」の在り方を初心に立ち戻って再検討することによって導き出される。

## (2) 教学改革計画

本法人の設置校別に、①設置校・学部等の特徴、②学部等の改組・募集停止・定員の見直し、③カリキュラム改革・キャリア支援等を述べる。

### 《A 大学》

#### ①設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）

			入学定員
・経営学部（〇〇市）	昭和 X 年開設	現代経営学科	150 名
		ビジネスマネジメント学科	120 名
・法学部（〇〇郡△△町）	昭和 XX 年開設	現代法学科	150 名
		政策学科	120 名
・人間環境学部（〇〇郡△△町）	平成 X 年開設	人間環境学科	100 名
・経営学研究科（〇〇市）	平成 X 年開設	経営学専攻（修士）	30 名

#### －現状－

A 大学は地元産業界の要望に応じて、地元自治体の後援のもと夜間の経営学単科大学として開学し、4 年後に昼間部を増設した。

その後昭和 XX 年に開学以来の宿願だった法学部（昼間部・夜間部）を、平成 X 年には当時これから来たる 21 世紀における環境対応社会の到来への対応として人間環境学部を増設した。また平成 X 年には、日本企業の経営環境の高度化・国際科という外的環境の変化による経営人材需要の高まりから大学院経営学研究科を設置し、現在でいう MBA プログラムの先駆けともいえる教育内容を、いち早く実現した。しかし、大学院経営学研究科設置を最後に本学では小規模なものも含め改組は行っていない。

経営環境には変化があったが、この変化に対応出来ずに旧態依然とした大学運営を継続してきた結果、大学全体の募集状況は平成 XX 年度以降毎年志願者が減少した。各学部でも目下で入学者数が減少傾向にあり、中でも人間環境学部の悪化が突出している。しかし、ビジネスマネジメント学科に関しては近年志願者が増加しており、今年度も昨年度と比べて入学者が微増している。

大学の出発点となった夜間部は、高校生の大学進学率の上昇に伴う入学者層の変化を受け

て勤労学生が大幅に減少し昼間部との色分けが希薄化したことから、経営・法学部とも平成XX年度に廃止している。

## －問題点と原因－

学生の質の変化に加え少子化の進行により、従来は大学へ進学しなかった層が入学してくるようになった。平成X年度前後から講義の単位が取得できない学生が全般的に増え始め、本学の入学者層に変化が見え始めた。当時、単位未取得は学生の問題と受け止めていたため講義の在り方を検証するといった認識がなく、結果的にはシグナルを見落としていた。

平成X年度から新入生を対象にアンケートを実施したところ、学生の学修に対する目的意識の低下が顕著になり始めていることが判明した。これに歩調を合わせるかのように、以後の4年間で連続して入学者数が前年度割れとなった。

同時に一昨年から開始した卒業生に対するアンケートの結果では、教育内容と学生のニーズのミスマッチが年ごとに乖離していく様子を示している。法学部政策学科においては、学生側には展開科目が総花的に受け止められており、教学が意図した履修効果に達していると思われる学生はごく僅かであった。さらに人間環境学部においては、本学が目指す教育にそった科目展開の意図がまったく伝わっていない様子が明白であり、学部自体が何を学ぶ学部なのかまったく分からない、という根本的な問題提起が過半の学生から寄せられ、コンセプト設定の過ちを認めざるを得ない事態に陥っている。このようにリメディアル教育に代表される学生へのケアという課題が新たに浮上し、加えて学生が大学を選ぶ観点も大学が学生自身にどれだけ付加価値を与えてくれるか、というように意識の変化が顕著になってきている。

本学の不振は「実学志向」という学校のイメージを掲げながら、実は出口の部分では学生に対して何ら明確なイメージを与えることが出来ていなかったことにある。学生指導・就職指導についても、現在の学生の姿を正しく認識しなかったがために不備が指摘されている。

こうした学生の実像を置き去りにした学部展開を続けたことによる「教育内容面での需要・供給のミスマッチ」に加えて、バブル崩壊に伴う地元の産業構造の変化や大都市圏と地方の格差拡大、学生の質の変化・少子化等の外部環境の変化も追加要因となって、大学全体でも募集状況は危機的状況となっている。

## ②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等

### －対応策－

#### a. 人間環境学部の募集停止

本学の伝統分野へ専門特化することを基本方針とした結果、実学教育の定義から乖離が見られるようになった人間環境学部は令和X2年度から学生募集を停止する。

#### b. 経営学部・法学部の学科改組

存続する経営・法学部についても、従来の伝統を踏まえつつ今日的な学問領域を押さえ、かつ就職という出口の見えやすい複数の「領域」を備えた単一学科へ改組し、学生の幅広い学修ニーズに対応出来る体制とする。学部名称は広報戦略上も大きな意味を持つが、これは大学の「のれん」であると位置付けて敢えて変えない。代わりに学科名でコンセプトを明瞭に読み取れるように、「経営学部・産業社会学科」および「法学部・経営法学科」とし、領域制を核とするカリキュラムに内容を改め、令和X2年度からの始動を目指す。

#### c. 学部定員の見直し

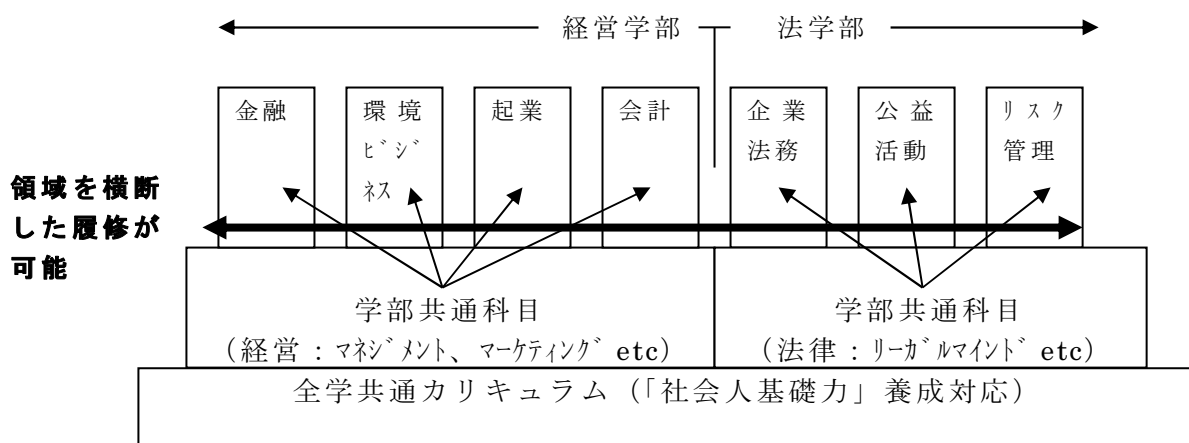
「実学教育」という本学の原点回帰をキーワードに、令和X2年度より全学共通カリキュラムへの「社会人基礎力」の導入、伝統分野への専門特化のための改組、教育研究条件と経営効率を両立出来る規模へ定員削減を検討する。今後の少子化の進展を念頭に置きつつ教育研究条件面と経営面から導き出される最適な規模へとスリム化する。

### ③カリキュラム改革・キャリア支援等

#### －対応策－

##### a. カリキュラムと履修体系の見直し

教学内容の見直しについては、学部段階では「社会人基礎力」養成に対応したプログラムを全学共通カリキュラムの軸に据える。個別学問分野では経営・法学部を「領域制」を核としたカリキュラムに基づく新学科へリニューアルすることに伴い、履修体系についてもコンセプトに適合するよう修正する。



##### b. 大学院での社会人教育の充実

開学以来の「勤労者教育」については大学院部門が一定の評価を得ており、その浸透度合いは堅調な募集状況で確認できる。建学当初の「社会人への実学教育」という使命は大学院で維持可能であり、令和 X2 年度以降、大学院で社会人教育の一層の充実を図る。

##### c. 「キャリア形成サポート」体制の実現

志願者の減少により入学試験による学生選抜機能が低下しつつある現状において、大学の競争力の維持は如何に入学後の学生を育て、高い段階へ到達させられるか、という出口段階での学生の質の保証の実現にすべてが懸かっている。既に志願者は「その大学で何が出来るか」以上に「その大学が自分に何を与えてくれるか」という視点で進学先を選んでいる実態がある。

これに応えるべく、教育課程から学生生活支援に至る、学生に関わるすべての場面を広義の「キャリア形成サポート」の対象と定義する。その実践のために、令和 X2 年度より教員を中心とした「カレッジアドバイザー」の導入と幅広いキャリア支援体制を実現し、カリキュラムを足元から支える枠組みを実現する。これを学生募集での強力なアピール点と位置付け、積極的に PR する。

###### i) 「カレッジアドバイザー」の導入

入学が決定した段階から各学生に対して、原則として特定の教員が「カレッジアドバイザー」となる。月 1 度以上の定期面談・随時のメール等での連絡を通して学修上の問題から学生生活全般、進路・就職といった将来の目標に及ぶ「個人カルテ」を作成する。その情報はキャリア支援センターをはじめ全学で共有し、学生の個別ケアに活用する。特に個別ケアが必要な学生についてはキャリア支援センター主催の「学生指導カンファレンス」において教員も参加のうえで各学生への指導方針を検討し、オーダーメイド型の指導体制を実現する。

###### ii) キャリア支援活動と連動したカリキュラム

大学でも中退者はここ数年増加傾向にあるが、特に 1 年次における中退・進路変更が目立っている。アンケートの結果、入学段階で既に自分の目標を見失っていること、モチベ

ーションが維持出来なかったことが理由と推測される。入学後の早い段階から学生に卒業後の進路をイメージさせ学生生活に目標を持たせることで、結果的に就業意識の向上・進路選択時のミスマッチを予防する。そのためにキャリア支援センターが主催する講義「キャリアプランニング論」を、令和 X2 年度より共通課程の正規科目として単位認定する。資格取得・公務員試験対策は社会科学系学部の強みを最大限に発揮出来る分野である。志望者に対してはキャリア支援センター主催の「合格対策講座」の一部を正規科目として単位認定するほか、他学部の科目を履修する場合の単位認定に弾力的に対応する。

### iii) インターシップの充実・支援体制の構築

本学が送り出した卒業生は現在では地元産業界に広く浸透・評価されており、内容的にも緊密な卒業生ネットワークが確立されている。この卒業生の就職先企業を中心にインターシップの受け入れ先を整備し、学生が実社会で研鑽を重ねる機会を確保する。また企業に本学の社会人教育プログラムを提供し、三者がともに利する関係を構築する。令和 X3 年度以降は、特に有望な企業との間には産学連携の形による提携も申し入れることを念頭に協議をしていく。

## ＜B 短期大学＞

### ① 設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）

		入学定員
・ 幼児教育学科（〇〇市）	昭和 X 年開設	100名
・ 福祉学科（××町）	平成 X 年開設	80名
・ 教養学科（××町）	平成 X 年開設	80名

#### －現状－

B 短期大学は、戦後における女性の社会進出に因るため昭和 X 年に商経・幼児教育の 2 学科体制で開学した。昭和 X 年に商経科を大学へ改組した後は、地域の人口急増に伴う幼児教育人材の需要増に応じてきた。

平成に入って、地元の着実な経済成長を背景に教養教育部門を求める声が大きくなり、実学教育一筋であった本法人で初めての人文系部門である教養学科を増設した。また平成 X 年度に今後急速に進展する高齢化社会への対応のために福祉学科を増設した。平成 X 年に共学化し、男女共同参画時代を担うに相応しい確たる教養に基づいた人的サービス従事者の育成機関として地元はもとより隣県からも高い評価を得ている。

学生募集状況は幼児教育学科と福祉学科が減少傾向にある。近年、保育や介護業界に対して就労条件等が不安視されていることが進学先として敬遠され、教育内容への評価とは裏腹に入学者数の減少に歯止めがかからない状態となっている。

教養学科では教育内容が総花的で幼児教育学科、福祉学科に比べて進路のイメージが掴み難いことも影響し、学生のモチベーション維持に苦慮している。そのため教養学科は、進路変更を要因とした中退者が他学科より多く、直近 5 年連続で入学定員の 50% 割れが続いている。

#### －問題点と原因－

##### a. 保育、社会福祉分野の魅力の発信不足

幼児保育学科、福祉学科は、昨今の各業界全体の問題の露見が災いし進学先として敬遠されている。これは一私立短大の努力の枠を超える日本社会の構造的な問題だが、本学自体では入試広報の在り方が他力本願だったことに代表されるように、積極的にそれぞれの学科の魅力を発信していなかった。

## **b. 教養学科の停滞**

教養学科は教育内容も総花的で確たる進路のイメージを掴みにくい。中退率が他学科より高いことが如実に示すとおり学生のモチベーション維持に苦慮している。

こうした中、教養学科では割り当てられた講義をこなす「人文的な教養教育」を行えば自身の役割は完了と認識している教員が多く、教員の意識は幼児教育学科、福祉学科の2学科とのズレが顕在化している。重ねて法人全体が実学志向という中では完全に異質となっており、講義の内容も旧来の繰返しで明確な特色を打ち出せておらず、停滞感がある。

## **c. 従来型講義の限界**

学生の質や思考が変化してきている現状において、従来通りの講義の在り方では学生の理解度の向上が得られず、教員の姿勢も相まって学生が置き去りにされている。実習や演習中心の幼児教育学科、福祉学科でも、目的意識の希薄な学生が増えるにつれて、入学前・初年次教育にかかる労力も少しずつ増えているが、専門科目の分量が大きいために学生に合わせたフォローが十分にできていない。

この事実を教員・学生の双方が正しく認識し、どう対処すべきか、というところまでは考えが至っていない。特に福祉系学科は高校側も積極的に薦める進路ではなくなっているため、消去法的に入学してきた意欲に乏しい学生の割合が高くなる傾向にある。しかし実習・演習の進め方は従来どおりで学生の理解度への配慮には欠けており、再考の余地が大きい。そのギャップは学科の中核をなす科目での追試対象者数の増加で計り知ることができる。

## **d. 人間教育の不足**

従来は幼稚園・社会福祉施設への就職を、ある意味当然のこととして講義・学生指導・就職指導を行っていた。職業から離れた部分の人間教育という領域までは教育・指導が十分ではなかった。今後、あらゆる分野で求められる要素は、その人の専門的な職業スキルはもちろん、社会生活を円滑に進めるための人間力である。本学のこれまでの教育プログラムでは、そうした概念は当然・自明のものとしてとりたてて問題にしていなかった。今後、目的意識や意欲の面で難がある学生が増えていくとき、こうした部分のケアが不可欠であり、本学が喫緊に取り組むべき課題である。

## **②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等**

### **－対応策－**

#### **a. 教養学科の募集停止検討**

教養学科は実学教育に奥行き・幅を持たせることを期待されて開設したが、設置後20年が経ち、期待どおりの効果が出ていない。学科本来の競争力が大きく損なわれており、令和X年度から募集状況の厳しさにより部門の赤字幅が拡大の一途にあり、可能な限りは運営を維持すべきところだが、既に現在の定員が採算ラインの限界点で縮小均衡の検討の余地は乏しい。法人が耐える体力の限界を超えて維持することは困難なため、今後入学者数が2年連続で定員の50%を割った場合、学生募集の停止を検討する。検討の際には教養学科の存続だけではなく短期大学全体としての将来を考え、幼児教育・福祉2学科体制にすることで「ひとを扱う実学」という学問領域で統一感を打ち出すことが有効な手段なのかどうかも併せて検討していく必要がある。

#### **b. 学部学科継続条件の検討**

幼児教育学科、福祉学科は改組や定員削減の予定はないが、学齢人口動向や他学の動向を分析し柔軟に対応する。

## **③カリキュラム改革・キャリア支援等**

### **－対応策－**

#### **a. 社会人基礎力養成カリキュラムの導入**

短大でも「社会人基礎力」は学生が備えるべき資質として注目を集めており、特に本学では人に直接関わる職業分野を進路に想定していることから大学以上に重要視されている。今日の保育・介護の現場では対象者自身に向き合うだけでなく、保護者・家族や地域社会など子供の周辺環境にいるすべての人との交流や連携が不可欠である。そこで大学と共同で「社会人基礎力養成」カリキュラムを開発する。特に短大卒に求められる実践要素にウェイトを置く。

#### **b. 幼保両免取得が可能なカリキュラムの実現**

令和 X3 年度以降、幼児教育学科は過去の実績を背景にさらに競争力を高めるため、他短大との差別化が図れる教育内容を導入する。具体的には保育士との両免が制度的に可能となるカリキュラムにし、幼保一元化時代への対応を力強くアピールする。

#### **c. 福祉に対するイメージを向上するための科目の設定**

福祉学科は、積極的にこの道に進んできたわけではない学生が増えている事情を正視し、入学前・初年次教育において福祉という仕事に対する先入観を払拭するために魅力が感じられる科目を令和 X3 年度に開設する。

#### **d. 留学生別科の新設**

平成 29 年に在留資格「介護」が新設されて以降、福祉学科に対する外国人留学生のニーズが高まっている。現状では県内の日本語学校を中心に留学生受け入れを行っているが、今後はより日本語能力の高い留学生の受け入れを目的として、令和 X3 年に留学生別科を新設する。なお、留学生の受け入れに当たっては、文部科学省や出入国管理庁の通知等に従い、在籍管理が適正に行われるよう、令和 X3 年度までにしくみを整える。

#### **e. 「キャリア形成サポート」体制の実現**

短大の入学者は、学科の専門性ゆえに自分の進路のイメージを描きやすいメリットがある。しかし、入学後の専門科目の質・量の大きさから従来は専門分野から一步を踏み出して何かを学ぶ余地は少なかった。学生が将来にわたり、職場に限らず広く社会性のある生活を送ることが出来るような人間力教育を提供することが、今後の短大の課題である。

そこで短大においては大学とは別の角度から「キャリア形成サポート」を構築することとなるが、具体的な実践のための方法論は大学と同じである。「カレッジアドバイザー」の導入と「幅広いキャリア支援体制」の実現によって短大の教育を足元から支える枠組みを実現する。

##### **i) 「カレッジアドバイザー」の導入**

「カレッジアドバイザー」の概要は大学での取り組みと同じである。

##### **ii) キャリア支援活動と連動したカリキュラム**

短大で人間力教育を行う必要性は大学とは別の理由による。短大の専門に沿った就職をする学生にとっても、先々の人生の中で「就職」の意義を位置付けることは非常に有為である。そのため「キャリアプランニング論」の受講を必須とし、共通課程の正規科目として単位認定する。

##### **iii) 専門外就職の支援体制の構築**

短大の卒業後の進路は基本的には幼稚園・社会福祉施設が第一に想定されているが、一般企業を志望する学生に対して、従来は満足な就職支援、特にインターン先の斡旋は行っていなかった。今後は、専門以外の分野への就職を可能とするような幅広い選択肢を提供していく。これには現在の短大就職部だけでは十分な情報提供には限界があるの

で、令和 X2 年度以降、大学のキャリア支援センターと協働して進路指導を行う体制とする。

#### iv) 4 年制大学への編入学支援

近県の国公立大学を含めた指定校推薦枠を拡大し、編入学対策プログラムと教職員の徹底したサポート体制を確立する。短期大学での 2 年間の学びを通じて自分の適性が確立できるため、自分に合った大学を選択できるメリットを受験生にアピールする。

### ＜C 高等学校＞

#### ① 設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）

		入学定員	
・ 普通科（〇〇市）	昭和 X 年開設	280 名	（特進コース 40 名） （進学コース 120 名） （総合コース 120 名）
・ 商業科（〇〇市）	昭和 X 年開設	100 名	

#### －現状－

C 高校は既述のとおり、昭和 X 年に地元産業界の後援で創立された〇〇実業学校を前身とする法人の源流で、開校以来簿記・経理の実務教育に有為な人材を輩出してきた。戦後の教育制度の抜本的改革を受け、中等教育段階における普通科教育の拡充の必要性から昭和 X 年に普通科を増設した。通学圏内には公立 6 校、本校を含め私立 3 校が存在しているが、伝統的に公立志向の土地柄ということもあり私立高校は公立の受け皿的な役割を担ってきた。

平成以降、全国的に大学への進学志向が強まったことに合わせ、難関大学を志望する生徒層へ対応すべく平成 X 年から普通科の中に進学コースを、さらに中学開設に合わせ特進コースを設け、少しずつながら現在に至るまで地元国立大学をはじめ全国区の難関私立大学への合格実績をあげてきた。

生徒層は学力的には中堅層に位置していたが、15 歳人口の減少の影響により、本校でも例外なく学力の低下傾向が出始めている。現時点では教育水準の維持を優先し、想定レベルを大きく下回る生徒層は受け入れない方針を採っている。平成 X 年から志願者の減少が始まったこともあって大幅な定員割れにつながっている。過去 3 年間は普通科・商業科とも連続して入学者は定員の 6 割と低迷し、中でも普通科総合コースと商業科の志願者の減少は先々の懸念要素となっている。

現在、特進・進学コースの生徒にはレベル・コース別受験対策を中心とした進学指導を実施している。商業科の生徒には本校伝統の経理・簿記技術の習得、総合コースの生徒に対しては高校段階の基礎教育を踏まえたうえで進学から就職に至る様々な進路指導が可能となるカリキュラムを編成している。しかし実際には学校側で普通科は進学、商業科は就職を第一に指導しており、生徒側から見れば、個人に合わせた進路指導は機能していない。

#### －問題点と原因－

##### a. 近隣地域の 15 歳人口の減少

本校の立地的な条件は〇〇地方の都市圏を構成する〇〇市にあって、鉄道網の点で利便性があるため、隣接市からの生徒受け入れが期待できる。従来は通学圏内の学校は公私立とも定員を充足しており、公立の受け皿の役割を担う本校でも十分な棲み分けが出来ていた。しかしバブル崩壊に起因する工場縮小を受けた人口流出の影響が 10 年継続したため、今後 5 年間は 15 歳人口が低水準に抑えられる見込みである。

##### b. 生徒の水準維持を重視した選抜基準維持による充足状況の低迷

本校の入学定員充足率は普通科・商業科とも 6 割強という低水準に低迷している。これは

選抜基準に遠く及ばない生徒まで入学させ定員を充足させることと、基準に満たない生徒がもたらす教育の遅滞・学生指導のコストの増大といった潜在的リスクを比較衡量した結果である。生徒の水準維持を重視し選抜基準維持を基本方針としたことに起因している。

#### **c. 普通科特進コースと総合コースの学力差の拡大**

普通科では特進コースが 10 期生を輩出するに際し、地元国立大学の合格者が過去 3 年で倍増するなど着実に上がっている。一方で総合コースとの学力差が拡大し、かえって旧来の中心層であった中堅学力層の生徒が薄くなり、置き去りとなってしまっている。

#### **d. 普通科総合コースの停滞**

普通科総合コースは、特進・進学コースや商業科のように明確かつ具体的な目標を捉え難いのためにコース全体に停滞感が漂っている。そのため他コースに比べ中退率も相対的に高くなっている。これは総合コースの在校生に対して学校が明確なイメージを提示出来ていないことが原因である。志願者と入学者の比率を見ても総合コースが不人気であることは明白である。

#### **e. 商業科の資格取得率の低下**

商業科は開校以来の伝統を生かした簿記・経理科目が今なお高い評価を得ているが、積極的に商業科を志向して入学する生徒の減少を受けて資格取得率が下がり始めている。

#### **f. 進路指導における問題**

普通科総合コースの生徒に対して進路や将来に関する明確な方向性を提示できていないという問題が生じている。

本来ならば生徒の志向に合わせたカリキュラム編成や進路指導が行われるべきだが、近年の進学志向の高まりもあって、学校側では特に疑いもなく進学を優先的に指導する風潮があった。こうした教員側の「押し付け」に近い進路指導は、総合コースの生徒にとって苦痛でしかなく、ますます進路に対する探究心を失わせる結果へ繋がっている。

一方、商業科の生徒が進学志望を示した場合は、商業科の進路指導室では生徒に合った学校や入試方法に対する蓄積が豊富でないばかりに効果的な指導ができていない。結果的には就職へと暗に誘導するといった、本末転倒な状況となっている。

### **②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等**

#### **－対応策－**

##### **a. 普通科総合コースの適切な定員規模の検討**

普通科では総合コースの定員割れが顕著であることから、令和 X3 年度以降導入する「普通科教育におけるキャリア教育」に即したカリキュラムの展開における数的制約もにらみつつ、適正な定員規模を検討する。

##### **b. 普通科特進コースと進学コースの定員の再割振りの実施**

中学校からの内部進学者が令和 X4 年度で終了することを受け、普通科特進コースと進学コースの定員の再割振りを行う。

##### **c. 普通科、商業科の定員減の実施**

高校全体では現在の入学定員充足率は約 6 割なので、現在の定員 380 名は規模が大きいと受け止めており、普通科 40 名、商業科 20 名の定員減が必要と考えている。高校のカリキュラム改革により必要となる教員規模を勘案したうえ、令和 X5 年度からの始動を目標に準備にかかる。

### ③カリキュラム改革・キャリア支援等

#### －対応策－

##### a. 「卒業10年後の自分と社会を想像する教育」の実践

国による「高校教育改革に関する基本方針（グランドデザイン）」では、社会状況が大きな変化を迎える2040年を見据え、「＜視点1＞不確実な時代を自立して生きていく主権者として、AIに代替されない能力や個性の伸長」、「＜視点2＞我が国や地域の経済・社会の発展を支える人材育成」、「＜視点3＞一人一人の多様な学習ニーズに対応した教育機会・アクセスの確保」の3つ視点を重視しながら、更なる高等学校改革を進めることが記載されている。

この基本方針を踏まえ、「不確実な時代を自立して生きる力の育成」を目標とし、「卒業10年後の自分と社会を想像する教育」をテーマとして、課題解決能力の育成に向けた探究的、かつ実践的な学びを積み重ねる教育内容プログラムを検討する。

プログラムの具体的な内容は、これまで本学の普通科が取り組んできたキャリア教育や、商業科の実践的な教育の成果を踏まえ、基本方針に基づく「産業イノベーション人材育成等に資する高等学校教育改革促進事業」に採択された学校の事例を収集することで充実させる。

この教育プログラムは令和X2年に導入することを目指す。

##### b. 大学との連携強化

地域で高い評価を得ているA大学の実学教育プログラム的一端を高校の授業に展開する。導入に当たり高校の教員を一部大学と兼務させ、モデル的なカリキュラムの開発に当たらせる。

大学・短大への内部進学を希望する生徒に対しては、大学・短大の授業の受講を認め、進学後に単位を認定する制度の利用を勧める。早い段階から大学への関心を喚起する枠組みを整え、内部進学の活性化を図る。大学・短大においては募集戦略の一角に位置付け、学生確保面でも法人内の連携を強化する。

##### c. 進学実績・資格取得についての数値目標の導入

個別学科では、進学実績・資格取得について数値目標を導入しているが、今年度からは過度に高い水準を求めるのではなく実現可能性と合理性を検証し、目標値を導入する。

##### d. 商業科への情報処理検定2級対応プログラム開設

商業科では、企業の事務のIT化の進展に合わせ、基本的なITリテラシーの向上が要求されているため、本科の中に情報処理検定2級対応プログラムを新たに開設する。これも大学のキャリア支援センターが大学生向けに開講している情報処理等の講座をベースに、高校向け教材を開発することで実現する。

##### e. 「アドバンスノート」の導入

令和X2年度以降、各学年開始時に生徒1人ひとりに「アドバンスノート」を配付する。これは年間の授業予定をはじめ、進路指導に対応した「入試のイロハ」および「就職の手引き」、思考力を養うために新聞記事を題材とした小論文等の練習問題に加え、生徒自身に自己点検を行わせるためのチェックシート、自分の学習の履歴といった内容からなる。生徒自身に記入を義務付け教員が定期的に内容を確認することで、生徒の自発的な心を養うと同時に、外からは見えづらい生徒の意識を教員が把握することに役立つツールとして、生徒指導の柱とする。

#### ＜D中学校＞

##### ①設置校・学部等の特徴（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）

・D中学校（〇〇市） 平成X年開設 入学定員 40名

## －現状－

進学志向の高い児童層に対し、公立中学校の教育力への不信・学校生活に対する不安や高校受験の負担を取り除いた、「ゆとりある教育環境の提供」を目標に掲げ、優秀な生徒を早期に確保するべく、平成 X 年度に開校した。

基本的には全員が高校の特進コースに進み、日本伝統の道徳観に基づいた人格形成を主軸にした、「真のゆとり教育」が展開されている。一方で6年間一貫のカリキュラムによる入念な進路指導によって高校の進路実績の向上に寄与している。

## －問題点と原因－

本校の教育理念は在校生・卒業生の保護者をはじめ塾関係者からも一定の評価を得ており、送り出した中高一貫生の進学先を俯瞰する限りは評価に値する実績を残している。この点は本校の掲げる「6年間で腰を据えた教育」が結実したのものとしてアピールできる。

もうひとつの強みは少人数による行き渡った指導である。これは特色と言える反面、県内では私立中学受験に対する認識が浸透していないため、定員数を1クラス分に抑えざるを得なかった事情がある。また少人数教育ゆえに当初から高コスト体質の運営を余儀なくされてきた点は経営上大きなデメリットとなっている。

定員の関係上、高校進学の際には外部生と合同でクラス編成せざるを得ず、結果的にコンセプトが薄まり中高一貫の特色が発揮出来ない部分もあった。県内では公立高志向が高いことも相まって、高校へ内部進学せず公立上位校への進学を希望する生徒も多く、コンセプトとのズレを現わす結果となっている。

当初の目論見では「中高一貫生の進学実績という結果が出ることで志願者が増え、定員増の認可へと繋がり、中高一貫のコンセプトも明確化し、コスト面での問題は解消する」と見込んでいた。実際には進学実績において相応の結果は出したものの認知度を上げ、志願者を増加させるには至らなかった。

## ②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等

### －対応策－

「真のゆとり教育」を体現すべく努力してきた経緯からすれば非常に残念ではあるが、現在の1学年定員が高校1クラス分に過ぎない体制では、定員を充足したとしても、本来意図した教育効果を挙げることは困難である。募集活動が不振という現実、開校以来続く赤字が限界にきているという経営上の要因から、令和 X5 年度に生徒募集を停止する。

## ③カリキュラム改革・キャリア支援等

### －対応策－

令和 X5 年度に生徒募集を停止するが、最後の卒業生を送り出すまでの間も集中力を途切れさせることなく、生徒一人ひとりが満足できる教育内容を提供すると同時に、募集停止に対しての質問や意見等は一つひとつ親身になって対応することとする。

## (3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画

### －現状－

本法人の募集活動においてはこれまで特に戦略を設定することなく、各部門の判断によって、個別に学校訪問を実施する、広報媒体を作成するといった状況となっている。

学生・生徒獲得の主要素でもある入試形態に関しては現在、本法人では、

大短：一般（大学のみ）・共通試験利用・指定校推薦・一般推薦・総合型選抜・社会人

高校：一般・単願推薦・公立併願推薦

という形を採っているが、どの部門も難易度的な位置関係で他校に劣るため推薦入試の比率が高くなっており、特に短大と高校商業科では一般入試と逆転している。

大学・短大では一般入試（大学のみ）・共通試験利用の他に推薦に該当する区分として、指

定校推薦・一般推薦・総合型選抜と典型的な制度を設けている。しかし、内情は本学を志望する生徒に応じて本学側で区分を割り振っている。一般推薦は年度末が差し迫った段階の駆け込み志願者の迂回路になっており実際には機能停止している。特に難易度と人気が高い大学の人間環境学部や短大の教養学科で顕著である。

高校も公立校の受け皿という立ち位置から、入学者確保のためには推薦に頼らざるを得ない。選抜の基本方針を保ちつつも実際には中学校からの求めに応じ、単願推薦の形で押し込んだ生徒も多く、単願推薦の機能は失われている。

学納金については、各部門とも他校と比べて平均並みの水準だが、学生生徒数の減少に伴う学納金収入の低下によって収支均衡が保てない状態になっている。

## －問題点および原因－

### a. 募集戦略の不在

募集戦略を策定していなかったために、明確な募集目標もなく、市場分析といった基本的な取り組みさえも行われてこなかった。

学校訪問については各部門の担当者だけが定期的に中学校・高校訪問の数をノルマ的にこなすのみであった。進学相談会やオープンキャンパスについては、目的が不明確で、志願者となり得る生徒側から学校へ歩み寄ってくれる絶好の機会であるにも関わらず、生徒をみすみす取り逃がし、経費や時間を空費する状況となっていた。

また、本法人の各部広報媒体も、各部門が自らの判断で立案した原案をただ寄せ集めて作成しており、法人のトータルイメージからは遠く乖離していた。HPについてもただ開設しているに過ぎず、HPを法人全体の「玄関」と見立て訪問者へ積極的に訴えかけるような活用は一切行われていない。各部門のHP構成はバラバラで見栄えも悪くなっている。これは各学校のパンフレットも同様である。

### b. 指定校推薦制度の問題

指定校推薦では、高校が本学を進路未定の生徒へ消去法的に薦めている実情があり、本学の意図から大きく乖離している。現行の入試が制度疲労を起こしており、「安易な抜け道」となってしまう。この実情を放置すれば大学・短大全体に「ボーダーフリー」という悪印象が定着する恐れがある。

推薦入試を巡る問題は高校でも同様であり、本来とは異なる趣旨で入学した生徒には学習意欲に欠ける者が散見しており、本校卒業生のイメージを損なう懸念も拭えない。

## －対応策－

こうした問題点を解決し各部門の特色が正しくかつ効果的に外部へ発信され、志願者獲得に直結することを第一に、以下のような対策を取り、第一期計画の終了年度に各部門の入学定員充足率が90%となることを目標とする。

### ①法人を横断する募集戦略の立案

この改善計画を通して本法人の沿革を改めて辿ってみたところ、そこにはすべての部門に共通する確たる精神が存在することを再確認することができた。募集戦略においてもこの「世の中の種となる人を育てる」精神の下に各設置校・部門が組み立てられている、という一体感を前面に押し出す必要がある。そこで建学の精神に沿って法人全体に一本筋の通る募集戦略「グランドコンセプト」を今年度中に立案し、各部門の個別戦略を組み立てる。

### ②法人をあげた募集、広報戦略室・経営戦略室の確立

#### a. 新たに設置する広報戦略室と経営戦略室において募集戦略・活動を強化する

今まで各部門に委ねられていた募集に関する企画・立案を、法人事務局の直下に設置する「広報戦略室」に集中させ、募集活動を一元化する。さらに、これまで各種アンケート

ートや学生等の傾向の分析は各部門・各部署に一任されていたが、これを今後は新たに設置する「経営戦略室」が一括管理、分析をすることで募集戦略を策定する際に必要なデータを迅速に用意できる仕組みへと変えていく。

また、今後は担当者の個人的資質のみに頼った募集活動から脱却し、在学生や教職員を巻き込み、法人全体が一丸となった組織的な募集を展開する。

#### **b. 募集活動マニュアルの作成とSDによる募集スキルの浸透**

募集活動はこれまで教職員全員に均一に担当の割り振りをしてきたが、今後は今までの結果を鑑み各教職員の能力に合わせた人員配置を行い、高いパフォーマンスが発揮出来るような教材を中心とした募集活動マニュアルを作成し、SD活動を通して募集スキルの浸透を図る。特に教員については、専門分野にリンクした教員ならではのPRによって、志願者に対して直接学校の魅力を伝達する仕組みを作る。

これら取り組みは募集活動だけでなく、組織として募集をどう考えるのか、各人が組織の一員として募集にどう関与するのかを検証するきっかけともなり、後述する人事政策へ繋がる流れとなる。

### **③学校の魅力を外部に発信する仕掛けづくり**

#### **a. 広告媒体におけるコンテンツの充実**

各学校の経営資源は、何より地域から高い評価を得ていた卒業生と、長年にわたり培ってきた教育内容、それを実現してきた教職員、そして学校の雰囲気である。この「本学の特色」をより鮮明に知ってもらうため、第一に、憧れの就職・進学を実現した卒業生の写真と、本学のカリキュラム、特に役に立った個別科目が現在の自分へと繋がっているような趣旨のコメントを、各媒体のトップに掲載する。高校生が見た場合の出口のイメージを持ちやすくする。

第二には新カリキュラムの内容を学生が明確にイメージできる仕掛けとして、HP・パンフレットに各部門の「履修モデル」を例示する。希望する進路に沿ってチャートを進めるとゴールに「履修モデル」が示され、実際の学生・生徒からのガイダンス形式で紹介される、といった展開とする。

加えて、本学の教員による授業紹介や、研究内容の案内といった、教員の生の声を発信する。特にプレゼンテーション力が優れた教員について、HPの教員名にリンクを貼り、3分間の動画による教員メッセージを掲載する。同時に学生から評判の良い教員について印象を語ってもらい、学生からも支持を得ている様子をアピールする。

学校の魅力を最も良く知り、かつ志願者に最も感覚が近いのは、年代が近い在校生であることから、在校生の目から見た学校の魅力をストレートに訴えかけるような仕掛けにより強力なPRにつなげる。具体的にはHP上から活動が活発なクラブのブログをリンクし、学生・生徒の日常生活から教育以外の点をアピールする。なお、その際には学生・生徒の個人情報流出や悪意ある中傷の予防策を万全にする。

また、各学校のHPやパンフレットへの学生・生徒からの意見の吸い上げをはじめ、HPのリニューアルやスクールシンボルの策定に当たってコンペを行う際に、学生・生徒からも応募を募り、全体で盛り上げていく雰囲気をつくる。

これらは在校生にとって自分の在籍している学校に対する認識を深める機会ともなり、二重の意味で効果を見込む。

#### **b. 地域と連携する要素を含んだイベントの開催**

本法人が〇〇市に開設してから100年が経とうとしており、法人はその間の地元の産業構造・社会構造の変遷に立ち会ってきた。本法人に出来る形で何らかの地元活性化策に協力できないかは常に検討してきた。

そこで「新しい〇〇市の名産品づくり」といったことを題材に、本法人主催によるコ

ンテストの開催を検討する。本法人の学生・生徒に限らず、周辺他校の学生・生徒へ広く呼びかけ、草の根からの街づくり運動に寄与する。

テーマは「僕らがつくる『〇〇市の新・名物』大選（仮称）」と銘打ち、参加主体は高校生以上の学生・生徒とする。ここで高校生の部は「コンセプトづくり」、大学生の部は「商品企画・プランニング」、短大生の部は「PR実演」とカテゴリーを分類する。参加チームは別のカテゴリーのチームとパートナーを組み、アイデア・企画・実行の総合力で競う形式とする。

教育上のねらいは、高校・短大・大学生の各グループが各々の担当する役割を出発点に、実現に向けた最適な方法を議論することをとおして、学生・生徒のプレゼンテーション力や立場の異なる者とのコミュニケーション力、チームで課題を解決する力を養う機会となることである。法人内の各学校からチームが編成されれば、学生・生徒の一体感が培われることが期待できる。法人外の生徒が本法人の学生とチームを組んだ場合は、進学先としての認知度が高まることも期待できる。地元にとっても、地元の若者世代から横断的に持ち上がった新名物となれば、強力なPRが可能となる。

これを実現すべく地元商工会と連携をとり、令和 X3 年度の開催を目指す。

#### ④入試制度改革

##### a. 大学・短大

###### i) 推薦入試における指定校の見直し

指定校推薦は、近隣県のみならず首都圏、東北・北海道まで、高校のレベルも検証せず「バラマキ」に近い状態となっていた。今年度より、これを抜本的に見直し、現在の対象校を過去 10 年にわたり、実際の生徒出身校、具体的な打診があった学校、レベル的に本学が適合している学校、という要素に地域別の分類を加えて指定を見直し、重要度順にランクを A～C に振り分ける。本学への進学が現実的ではない地域、資料を送付しても一切反応が無い高校は指定解除する。

###### ii) 出願方法の改善

出願方法については、学校ごとの裁量の幅を削減し生徒本意の推薦制度に修正するため、生徒本人の定性的要因が出願の中心的な要素を果たすような工夫を施す。具体的には総合型選抜入試の概念を導入して生徒自身の出願理由と将来構想の小論文および教員による適合性に関する所見を必須とする。

###### iii) 総合型選抜入試の効果的な導入についての事例研究と強化推進

今まで本学では、手間のコスト面から総合型選抜入試を積極的に推進してこなかったが、本学が欲しい学生を個別に獲得出来る点で、むしろ強化すべき枠組みといえる。特に新しい教育プログラムでは、入学段階で学力に難のある学生でも本人のやる気次第で一人前の社会人に育て上げると「公約」する以上、総合型選抜入試で入学してくる学生達は新コンセプトの試金石となると考えている。しかし総合型選抜入試の取り組みが立ち遅れている事情から、1年間他校の事例を研究したうえで、令和 X2 年度からの本格化を目指す。

##### b. 高校

###### i) 「本人の意欲」に比重をおいた出願形式の導入

高校でも今回新しいコンセプトを導入するが、その重点事項は豊かな人間性を育成する「キャリア教育」である。これは「本人のやる気」を喚起して生徒を伸ばすというものであり、新コンセプトの成功には生徒の意欲が不可欠である。そこで高校の推薦でも大学の推薦・総合型選抜が求める「本人の意欲」に比重を置いた出願形式とする。

## ii) 特進コースへの塾推薦の導入

本校の対外的なもう一つの看板として「特進コース」が存在する。従来は内部進学者を中心に構成され、高校からの入学者は一部の成績優秀者に限りコース選択することが可能であった。しかし令和 X4 年度を最後に内部進学がなくなることからターゲット層の見直しが必要となる。本校は難易度では中堅に位置するため、公立トップ校に合格する学力層が本校を第一志望とすることは想定しにくい。一方では学力優秀者でも入試が不本意に終わる例も少なくなく、本校の特進コースはそうした生徒の受け皿となることを指向し、将来の進学実績向上を図る。そのための受入れ方法として塾推薦という要素を導入する。これは一般推薦の一部の枠で確保し、過去の塾での成績および塾の所見を自己PRに添付することを要件とする。特進コース枠の3割を当て、公立トップ校に匹敵する生徒の獲得を目指す。

## ⑤ 募集活動における活動方針および数値目標

### a. 大学・短大

#### i) オープンキャンパス・進学説明会の強化

進学説明会・オープンキャンパスは本学の人間が直接、志願者となり得る生徒に接触できる最大の機会であることから、何をおいてもこの部分を強化する。

オープンキャンパスについては、闇雲に回数を増やすことは逆効果であり、生徒が進路について検討し始めるタイミングに合わせるのが最も効果的である。

また、募集戦略を長期スパンで考えれば、高校2年生もいずれ志願者となる存在であることから、特に高校2年生向けの機会を設ける。

開催ごとのテーマ、各々の回次における来訪者の目標数を定め、次のような開催計画を立てて実施する。

<令和 X5 年度目標>

開催時期	主体	ターゲット	テーマ	参加人数
第1回：春休み期間	大・短	高2生	来年の自分	350名
第2回：5月	大学	高3生	模擬授業	100名
第3回：6月	短大	高3生	模擬授業	60名
第4回：7月	大・短	高3生	進路の相談	340名
第5回：9月	大学	高2生	模擬授業	100名
第6回：10月	短大	高2生	模擬授業	60名
第7回：11月（学祭）	大・短	高2・3生	学生生活	290名
参加人数合計				1,300名
うち出願者				520名

なお、この目標を達成するために、例えばオープンキャンパスで若手教職員や現在の本学在学学生を必要に応じて企画段階から登用し、これまでと異なる視点や手法（SNSの活用など）で本学の魅力を伝えられるようにするなど、工夫を凝らす。

## ii) 戦略的高校訪問の実施

指定校見直しと同様、高校訪問先についても環境分析を行ったうえで重点分類する。

対象校の分類については、入試制度改革の項で述べた考え方に従いA～Cに分類した指定校、指定校以外の生徒出身校（実績校）、資料請求があった学校（検討校）、本学とレベルが適合する学校（推奨校）、その他の7区分に分ける。地域的には、最優先地域は県内それも〇〇市とその周辺の甲地域、県内他地域で通学の利便性の要因が見込める乙地域、その他の県内の丙地域、隣接3県、といった区分と交差させ、分類ごとに高校訪問の目標・手法にバリエーションを持たせる。

ア. 各区分の訪問者・テーマ・訪問頻度・入学者目標

	訪問者	テーマ	訪問頻度	入学者目標
指定校 A	学長・副学長	安定供給	年 6 回	1 4 0 人
指定校 B	副学長・広報室長	供給強化	年 4 回	1 2 0 人
指定校 C	広報室長	志願者増	年 3 回	9 0 人
実績校	広報室長	志願者増	年 4 回	9 0 人
検討校	広報室員	カリキュラム説明	年 3 回	5 0 人
推奨校	広報室員・教員	カリキュラム説明	年 3 回	4 0 人
その他	広報室員	学校案内	年 2 回	1 0 人

イ. 各区分・地区別の対象高校数

	甲地域	乙地域	丙地域	隣県 A	隣県 B	隣県 C
指定校 A	1	2	7	7	9	6
指定校 B	1	2	9	1 1	7	7
指定校 C	—	1	1 0	9	1 2	9
実績校	2	4	1 5	1 3	1 3	1 5
検討校	—	—	9	8	1 0	7
推奨校	—	1	1 2	1 1	1 5	1 0
その他	—	—	1 0	1 5	1 6	1 4

なお、分類に応じた手法として、以下の取り組みの実施を予定している。

- 実績校以上の高校に対して、当該高校出身者の勉学状況、留学状況、その他特記すべき情報を丁寧に伝えると同時に、注目すべき学生については、出身学生自身の後輩への写真入りメッセージの掲示等を依頼する
- 本学の魅力を伝える手段を講じる、指定校 A や指定校 B に対しては、本学が授業を提供する、本学単独の学校説明会を開くなど、高校生と直接かかわる機会を作る、などの取り組みを行う。
- 検討校や推奨校に対しては、当該校で出張講義ができるよう依頼するなど、高校生が本学教職員や学生と接点を持つ機会を増やすよう努める。

iii) 学生募集目標数

i)、ii) で示した施策の結果から想定される最終的な入学者数を、各部門の募集活動に明確な到達目標として明示する。担当者はもとより全教職員の募集活動に向けたモチベーションの向上の材料とする。

**入学者数目標（計画最終年度）※大学院生は除く**

《A 大学》 入学定員 5 4 0 人、入学者数 4 8 6 人、入学定員充足率 9 0 %  
 《B 短期大学》 入学定員 ○○人、入学者数 ○○人、入学定員充足率○○%

A 大学

	経営学部					法学部				
	入定	目標値(X1年度は実績)				入定	目標値(X1年度は実績)			
		一般	指定校	総合型	社会人		一般	指定校	総合型	社会人
X 1 年度	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
X 2 年度										
X 3 年度										
X 4 年度										
X 5 年度										

## B 短期大学

	幼児教育学科 (X1 年度は実績)					福祉学科 (X1 年度は実績)				
	入定	目標値				入定	目標値			
		一般	指定校	総合型			一般	指定校	総合型	
X 1 年度	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	
X 2 年度										
X 3 年度										
X 4 年度										
X 5 年度										
	教養学部 (X1 年度は実績)									
	入定	目標値								
		一般	指定校	総合型						
X 1 年度	XXX	XXX	XXX	XXX						
X 2 年度										
X 3 年度										
X 4 年度										
X 5 年度										

## b. 高校

### i) 学校見学会・進学説明会の充実

高校については、高等学校の就学支援新制度が始まり、私学への進学者の増加が予想されるなか「選ばれる学校」として、教育内容がより重視されていくことが想定される。今後は他校との差別化が明らかとなるようにドラスティックなカリキュラム改革を行うため、この内容をあらゆる手段で発信していく。

高校では、大学・短大に比べ教育内容の特色を出す仕掛け自体が限られているため、カリキュラムや指導の内容を、教員が丁寧に伝えるという基本的な方法を徹底することで、安心感をアピールしていく。

生徒の生の声による学校のPRは、学校見学会の際に、例えば英語による学校紹介や、回ごとに異なるクラブの紹介をリレー形式で行う、などの方法で試みる。

また、見学希望者3人以上から月一度の土曜日に学校ミニツアーを開催し、等身大の生徒の姿に触れられる機会を設ける。文化祭や体育祭についても、志望者が学校の空気を感じられるように、見学用の一定の枠を設ける。さらに生徒会の自主性を高め、生徒が学校説明会の企画・実施に参加する仕組みを取り入れていく。

高校でも学校説明会の開催ごとのテーマを決め、各々の回次における目標参加数を定め、次のような開催計画で実施する。

開催時期	ターゲット	テーマ	目標人数
第1回：春休み期間	中2生	高校生の「自分」	50名
第2回：7月	中3生	学科説明（全体）	80名
第3回：夏休み期間	中3生	進路の相談	40名
第4回：9月	中3生	進路の相談	90名
第5回：11月（学祭）	中2・3生	学生生活	120名
<b>参加人数合計</b>			<b>380名</b>
<b>うち出願目標</b>			<b>200名</b>

### ii) 中学校訪問・塾訪問の強化

中学校訪問でも、高校の新しい教育コンセプトを本校教職員の言葉で正しく伝達し、入学志願者に目的意識を抱いてもらうことが第一目標となる。中学校では学校別に学

力的なレベル分けを行うことは不適切なので、〇〇市とその周辺3市、県内他地域で通学の利便性の要因が見込める△線と○線沿線、といった地域的な区分によって、訪問の比重にバリエーションを持たせる。

今回、自己推薦の一形態として塾推薦をスタートするに当たり、〇〇市と隣接3市にある進学塾を訪問し、制度の趣旨の周知と学校のカリキュラムの説明を行い、積極的な協力を呼びかける。今回から始まる枠組みなので、校長と教頭が中心となって必要に応じて複数回説明する機会を持つ。可能であれば塾主催の保護者を対象にした説明会に参加し、直接保護者へ説明する機会を持つ。

#### 各地区別の訪問目標・生徒獲得目標

	中学校数	訪問頻度	志願者目標	※進学塾数
市内	10	年4回	200人	8
隣市A	9	年2回	80人	10
隣市B	11	年3回	90人	12
隣市C	12	年3回	100人	9
△線沿線	23	年2回	230人	13
○線沿線	30	年2回	300人	15

また、大学・短期大学と同様に、大学・短期大学に卒業生が10名以上在籍している中学校に対しては、卒業生の勉学状況、その他特記すべき情報を丁寧に伝える。同時に、注目すべき生徒については、出身生徒自身の後輩への写真入りメッセージの掲示等を依頼するなど、本学の魅力を伝える手段を講ずる。

### iii) 獲得目標数

高校部門の獲得目標は次のとおりである。

	普通科(X1年度は実績)					商業科(X1年度は実績)				
	入定	目標値				入定	目標値			
		一般	単願	併願	塾推薦		一般	単願	併願	一般推薦
X1年度	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
X2年度										
X3年度										
X4年度										
X5年度										

### ⑥ 学生生徒納付金について

学納金収入の減少による収支バランスの悪化という厳しい状態にあるため、学納金の値上げは有効的な手段ではあるものの、本学は他校の不合格者のすべり止めになっている部分が大いにあることから学納金の改定はリスクを伴うものであると考え。しかし、近年は物価高騰等、社会情勢も大きく変化してきているため、今後も学納金の値上げは視野に置きながら他学の動向等を調査しつつ慎重に判断をすることとする。

### (4) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

#### ① 補助金・受託研究

##### －現状－

本法人の大学・短大は文科系学部学科が中心であり、金額の大きい受託研究や補助金を獲得する手段が乏しいのが実情である。

### －問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

「社会人基礎力養成プログラム」等は学校の持つ教育力次第で採択制の補助金の獲得に結び付けることができる可能性があると考えるが、現段階では採択されるほどの十分な内容が整っていないこと、獲得に向けたノウハウが乏しいことなどの課題がある。

### －対応策－

本改善計画の核でもある、全学を横断する教育プログラムが実現した際には高い評価を得られる。これら外部資金獲得に耐える枠組みとすべく「全学共通プログラム検討委員会」を中心に作成に取りかかる。

## ②寄付金

### －現状－

本法人は令和 X4 年に創立 100 周年を迎える。既に現時点では周年事業としての寄付金募集は実施しているが、現状では応募状況は不振である。

### －問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

単に 100 周年という理由だけでは、寄付を出す企業にとっても数多ある寄付の申し込みの中から本法人を選ぶ動機付けには乏しい。企業業績が落ち込む局面では、単に税制面の優遇だけではなく、寄付者にとっても寄付を行うことの意義のあるプロジェクト型の寄付事業であることが望ましい。

### －対応策－

今年度より、寄付の先進国であるアメリカの大学の事例を研究し、本法人の教育研究活動の内容で実現できる、社会的にも受け入れやすい要素を備えた寄付事業の立案に取り組む。また、受け入れ型の寄付に限らず、地元産業界に働きかけ、令和 X2 年度以降に寄付講座の開設を目指す。これにより大学だけでは提供できない経営論の実践編を学生や地元を提供する機会が生まれ、大学と地域産業が直接の関連を持つ契機となることができる。

## ③遊休資産

### －現状－

本法人は夏季・冬季の林間学校・ゼミ研修・学外体育実習のための施設として○△県と△□県に学外施設を保有している。しかし両施設とも開設が昭和 X 年（○△県）・X 年（△□県）と、年数が経過し大規模な改修が必要となっている。

### －問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

過去 10 年間、稼働率は年々低下しており、昨年度の○△県の施設は 10% を下回っている。これは両施設とも本法人の所在地から遠く離れていることと学外実習への予算的な制約が大きくなっていることが影響している。

学生生徒にとって、貴重な学外活動の拠点として意義のある施設であることには何ら変わりはない。しかし法人全体が教育研究 C F で赤字を流出している現状では、学外施設についても財政負担や運営効率を鑑みて今後の方針を決定する段階にきている。

### －対応策－

既に過去 10 年間の稼働率・財政負担等の判断材料は集まったので、外部委託や他の私学との共同運営の可能性を探ったうえで、2 年後を目途に処分・売却も含めた最終的な結論を出す。

## **(5) 人事政策と人件費の抑制計画**

### **－現状－**

現在、本法人では人事政策といえるような取り組みは特に行っていない。昇任等は主に年功序列で判断され、人員配置についても戦略的に行っているといった事情はなかった。

待遇面はいずれの部門も人勸に若干上乘せした給与体系で、総じて手厚い水準といえる。

### **－問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－**

学納金収入の大幅な増が見込めない現状では、従来の給与水準維持は極めて困難で、待遇の全般的な見直しが必要である。

### **－対応策－**

#### **①「総合的な人事システム」の導入**

教学改革計画や募集対策に掲げた取り組みを組織的に支えるため、教職員の大学への関わり方について大胆にテコ入れする。本計画で示される大学・短大・高校の将来像を実現するべく、各教職員が組織と個人の双方にとって最も高い価値をもたらす目標を、法人が決める評価項目に沿った形で設定する。業務や研修等を通して能力開発を推進し、その成果を評価制度の導入によって客観的に査定し、待遇へ連動させることで教職員の改革へのモチベーションに訴えかける「総合的な人事システム」を導入する。

教員については、これまで評価の基準を一律に設けることが困難だったが、研究活動・教育活動・学生指導・その他活動の区分ごとに評定点を設け、自己評価と所属長評価によって評価を決定する。特に今後の方針において学生への教育面に力を入れていくことから、教育活動の評定に最も高いポイントを置いたうえで、考課要素には学生による授業評価を加える。評価結果は賞与の増減・昇給面に反映し、教員に対する動機付けとする。

職員については第一に従来の年功型を改め、職位職階制をベースに組み立てると同時に、職位職階制導入の当然の帰結として求められる人事評価制度に目標管理制度を採り入れる。各職員が組織と個人の双方にとって価値のある目標を追求し、組織の発展と個人の成長を両立させる。また給与体系についても職員への動機付けとなる様に職位職階制に合致した体系に改める。これらの施策は一度に実施できないので、段階を踏んで積み上げていく。

職員の能力開発には研修やローテーションも不可欠である。研修では本法人の職員として備えるべき資質の習得を目的とするが、特に「学校経営に関する勉強会」を定期的で開催していく。各教職員が組織の一員として法人・学校経営を頭の隅に置いて業務に当たることが可能となる下地とする。

導入に向けたスケジュールは

令和 X1 年度：考課基準・給与体系の検討など人事政策の基本方針の策定

令和 X2 年度：人事考課の試行期間

令和 X3 年度：試行期間での検討材料をベースに、本案の作成

令和 X4 年度：再試行期間

令和 X5 年度：本格稼働

とし、適宜必要な修正を加える。人事制度改革では、既に先行して一定の成果を挙げている私学が存在するので可能な範囲で情報収集し、本法人に合致した形に整理する。

#### **②教職員の適正配置**

今後の募集停止・定員削減により教職員の適正配置が求められることから、今年度より、今まで慣行となっていた自動的な定年後再雇用を見直す。一時的には定員不補充策を取り、非常勤・業務のアウトソーシングの有効活用で対応するが、合理化を優先するばかりにサービス水準が疎かにならないように留意する。また人件費水準の見直しによる抑制効果が出るまでの間、短期的な人件費抑制策も必要となるため、併せて早期退職割増制度を設ける。同時に教職員の再就職を可能な限り支援し、早期退職を検討する者への後ろ支えとする。

その一方で、新しい取り組みによる学校の競争力を維持するために有能な教職員の確保が急務となる。有能な 30～40 代の教員の獲得が必要となる場面も想定されるので、全教職員を俯瞰した、中長期にわたる計画的な採用計画を検討する。

以上の施策により人件費の縮減を図り、5 年間で計〇百万円の縮減を目標とする。

## **(6) 経費削減計画（人件費を除く）**

### **① 予算管理**

#### **－現状－**

従来予算編成は、各部門が個別に前年度の実績に応じて必要額を積算し、法人部門がとりまとめている。調達業務も各部門が別個に行っており、統一的な調達指針が存在せず、清掃・警備・施設設備保守等の業務も各キャンパス・業務で異なっており、無駄の生じている部分もある。具体的な業務内容も特段の見直しは行われていない。

#### **－問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－**

予算の積算には不要不急の観点が必要で、法人事務局の役割は単なる交通整理に過ぎない。各項目の法人全体での優先順位が不明確で資源配分が非効率にならざるを得なかったうえ、本当に必要な部分への資源配分にも支障が出ている。

#### **－対応策－**

##### **a. 予算に対する実績分析の導入**

予算編成に当たっては、既定経費の検証を徹底し、原則として収入の範囲内で編成することとする。予算の費用対効果を踏まえ抜本的な政策の見直しを行い、効率的・合理的予算編成に留意する。具体的には、法人事務局の組織構成上の位置を明確にし、予算・決算を統括管理する任に当たらせ、予算に対する実績分析を導入する。

各部門の予算に対する執行率と調達品目の不要不急度合いを分析し、今後改善計画の実行に当たり増大する資金需要に対応するための必要項目の優先順位付けの原案を作成する。最終的には事務局案を理事会で審議・必要な修正の後、決定する。優先度合いが拮抗するものは厳正なるコンペティションのもと、法人全体の経営戦略に鑑み客観的に判断を下す。

##### **b. 業務仕様書の再点検と相見積もりの実施**

今年度より、調達業務について、業務ごとの仕様書の再点検を行い、作業内容を明確化した新しい仕様書に基づいて最低 3 社以上の業者に対して相見積りを取ることにする。

具体的には、全部門で共通する消耗品等の調達で統一基準を策定する。清掃・警備・施設保守についても従来は個別だった契約を一本化し、各キャンパスで差のあった保守水準の均質化および経費節減に努める。可能であれば警備・設備保守・清掃業務の連携による業務効率化のため、保守業務の一括受注が可能な業者との契約を検討する。

### **② 奨学金**

#### **－現状－**

現在、大学・短大では、経済的理由で就学が困難な学生や学業成績が優秀な学生に向け、本学独自の返済不要とする奨学給付金制度を設けている。本制度による支出の総額は学生納付金収入の約 6 % だが近年増加傾向にある。高校でも同旨の奨学制度を設けているが、範囲は入学金の一部減免としており、生徒のニーズからは若干乖離している。次年度以降は、国の授業料無償化制度や地方公共団体の奨学金制度等の活用と併せて、本学の奨学給付金制度の在り方を検討していく。

#### **－問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－**

大学における奨学金を一人当たりの金額に直すと約 15 万円であり、制度の趣旨に鑑みれ

ば不十分である。また、一人当たりの金額が低いことに対し、学内でも効果が疑問視されている状態である。現に給付を受けたが結局退学する学生も少なからず存在し、支出が無に帰す結果となっている。

高校においては、就学支援新制度による授業料の無償化が始まり、この数年問題となっていた、学習意欲・成績とも申し分ない生徒が経済的理由により止むを得ず中退することが解消されると考えられる。一方で他の高校も就学支援新制度は等しく適用されるため、優秀な生徒を確保する目的で、成績優秀者を対象とした新たな無償給付奨学金制度を作る必要がある。

## －対応策－

### a. メリハリの利いた選考形式への変更

大学では奨学金の在り方を再検討する。経済状況が一定の基準にある学生に対して各々が所属する学科の学問をベースに自身の学習計画および将来計画についてコンペティションを行う。その結果で最大で学費全額を免除する、といったメリハリの利いた選考形式へ変更する。また、国や地方公共団体の修学支援制度は積極的に活用し、学内での奨学費制度での負担を広げすぎないようにする。

### b. 選考基準を明確にした無償給付の創設

高校では成績優秀者を対象とした新たな無償給付奨学金制度を創設する。対象者は、学科・コース別に学力基準を設定したうえで、全校共通の人物評価基準と併用して決定する。入学金減免については費用対効果の点で実効性が薄いと判断されたので廃止する。

### c. 奨学費支出を学納金収入の4%以内に抑制

本学独自の制度に基づく奨学費の予算規模は概ね学生納付金収入の4%以内に留まる範囲とし、奨学金に名前を借りた学費のディスカウントのような学生募集策は厳に慎む。

### d. ファンド形成による無利子貸与型奨学金の創設

給付の選に漏れた学生に対しても、学業や課外活動への支援を目的として在学中無利子の貸与制度を創設する。これは後輩の育成を名目に卒業生を中心に寄付を募り、ファンドを形成して運営する。

## (7) 施設等整備計画

### －現状－

大学・短大のキャンパスは段階的に部門を拡大してきた結果、現在3箇所に分散している。一部の校舎は老朽化が進んでいることに加え、改正前の建築基準法に基づく設計のため現在の耐震基準に適合していない。

### －問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

大学・短大は段階的に拡大してきたため、キャンパスも当初の場所ではスペースが足りなくなることが予見されていた。また当時の時代背景も市街地近くの大規模な用地確保が困難だったため、必然的に郊外へと展開せざるを得なかった。結果としてキャンパスが3箇所に分散したため、効率面では非常に無駄の多い運営を余儀なくされている。

## －対応策－

### ①20年後を見据えたキャンパス総合計画の基本設計

今後、全学共通カリキュラムの導入をはじめ、大学・短大運営の効率化の必要が高まるため、今年度より、郊外キャンパスからの合流を軸に市内での新規土地取得を併せた施設整備計画の策定に着手する。開発規模は20年後の大学のあるべき規模の試算に基づき、現状の

余力の許す範囲とする。本計画は単なる施設のリニューアルではなく、今後の法人の命運を託した計画と捉えている。今期においてはキャンパス統合計画の基本設計を行い、第二期計画、第三期計画へと橋渡しする。

## ②地域交流拠点としての余剰教室の活用

今後計画している改組および定員減によって、余剰教室が出る。最終的には余剰資産の売却を検討するが、中期的には有効活用も検討する必要がある。今後の大学の展開では地域との連携・交流の場を設けることが求められており、余剰教室を暫定的に地域との交流拠点として活用する。

## ③キャンパス・アメニティの形成・支援

また、学生アンケートにおいて要望として出されている各施設へのアクセスの効率化やトイレの増設、休憩・団欒場所の確保などについて、計画的に整備して、よりアメニティを向上させる。特に、予算窮迫の懸念から先送りしていた学生ラウンジの改装について、予算の推移を見極めながら、令和 X4 年度着手を目指して、約▲千円の財源を確保する。

## (8)借入金等の返済計画

### －現状－

現在の外部負債はメインバンクである〇〇銀行\*\*億円と△△信用金庫\*\*億円の合計\*\*億円で、法人全体では負債率は\$\$%となっている。

### －問題点と原因（強み・弱み・機会・脅威等の内部外部環境分析）－

これらの外部負債は、平成 XX 年度の郊外キャンパス展開時の借り入れによって生じたものであるが、学生等数が当時の予想以上に減少し、財務状況が悪化している現状にあっては、返済に要する資金の捻出は財務運営の大きな負担となっている。

### －対応策－

本経営改善計画は本法人が今後存立していくための必達計画という位置付けである。計画内容の実行を条件にメインバンクから

- i. 残存期間の短い借入金の一括償還による融資残額の圧縮
- ii. 信用金庫借入分の一本化

といった支援を取り付けるべく働きかけることとする。なお、今年度より実施し、令和 X3 年度には整理を完了する。特に郊外からの回帰を検討していることもあり、最終的には郊外キャンパスの処分と併せて計画的な債務圧縮策を進める。

## 5. 組織運営体制

### (1)理事長・理事会等の役割・責任

本法人では、地元産業界の後押しを受けて発足したという設立時の経緯もあって、設立以来、明確な経営者が存在していなかった。そのため理事長をはじめ理事の大半が非常勤であり、経営に明るい人材が確保されていなかった。

加えて各部門の所在地が分散していたことも影響し、中高・短大・大学が各々別個の方針を立てて経営に当たってきた。既に述べたような予算編成や募集活動の在り方が示すように、法人事務局は各部門の事務の代行の役割程度の存在だった。

昨今、法人設立以来の経営危機にさらされたことを契機として、運営体制の強化が急務との認識で一致した。これは本計画の遂行に当たって、計画の目的・理念が法人教職員の隅々まで正しく理解・浸透する必要性からも強く求められることである。

そこで今年度より、理事長の常勤化または専務理事を置き、常勤理事を複数配置し財務担当等の担当制とし常任理事会を設置し、理事会機能を強化する。

また、経営改善の要となる法人事務局について、人員増強および所掌事務を再編し、事務局機能を強化するが、前述したとおり組織の肥大化は支出の増大にもつながる可能性があることから、適正な経営資源の配分が行われるよう、毎年度の成果を検証していく。

これにより理事会を頂点とする運営体制を構築し、経営再建という非常事態を乗り切る。

そのうえで、理事長・理事会は全教職員に対して経営の現状と経営方針を説明する機会を定例で設け、トップダウンの情報伝達体制を作り、法人内の一体感の形成に役立てる。

また、私立学校法の制度趣旨を踏まえ、評議員に対しても、これまで以上に法人運営に協力いただくため、まずは、理事・監事だけでなく評議員に対しても、その職務に必要とされる研修や情報提供を行なうこととする。

監査業務に関しては、経営面・教学面について適法性・適性の観点から、リスクの萌芽を早期にキャッチし、理事会、評議員会に出席して意見を具申するとともに、理事の業務執行状況についての監査を実施する。経営面・教学面の監査の内容は、予算決算や本計画に対する意見陳述、外部監査において指摘された事項の改善状況や本計画の達成状況の確認、検証である。

さらに、内部監査組織を整備し、監査体制を確立し、監査の充実を図る。

学校法人の業務の状況報告については、理事長から監事に対して定期的実施する。

## **(2) 経営改善のための検討・実施体制今後の検討・実施体制（プロジェクトチームの設置等）**

本計画で予定している各種の施策については、コンセプトは明確化されているが具体的な実現方法の点でさらに詳細な詰めを行う必要が残っている。各部門に散在する叡智・改革の種を集め、花開く段階まで丹念に育て上げるために次のプロジェクトチームを結成する。

### **①「教育力向上プロジェクトチーム」**

大学・短大の「全学共通カリキュラム」、高校の「普通科高校でのキャリア教育」の具体化のため、大・短は教務部・学部教員・キャリア支援センター、高校は各学年教務主任・進路指導部を中心とした検討チームを編成する。

1年後の導入に向けて令和 X1 年上半期の間徹底した調査研究を行い、下半期にカリキュラムの完成を目指すため、チームの中核となる責任者が一定期間ほぼ専従でプロジェクトに従事出来るよう授業負担等を勘案し、計画作成を支援する。

プロジェクトチームリーダーが中心となって進捗管理を行い、PDCAサイクルが回るよう主導する。

### **②「外部資金プロジェクトチーム」**

4- (4) で述べた外部資金獲得戦略を実現するため、今年度より、財務部・教務部・研究リサーチセンターの担当者を中心としたチームを編成する。

進捗管理は全学共通プログラム検討委員長を中心に行い、外部資金獲得を確実なものにするためにPDCAを実行する。

### **③「新・人事総合システム検討委員会」**

「総合的な人事システム」の構築のため、法人部門を中心に各部門の課長補佐級の人事担当者を集め、求められる人事政策をフォローするシステムの検討・構築を今年度より実施する。

進捗管理は新・人事総合システム検討委員長を中心に行う。

### **④「財政再建プロジェクトチーム」**

財政改善の具体的事項について、今年度より、役員と法人事務局中心に「財政再建プロジェクトチーム」を設置して対応する。特に専門的な知識・経験を要する案件等は、チームに外部専門家を加え、対応方針を慎重に検討のうえで進めていく。

進捗管理は財政再建プロジェクトチームリーダーを中心に行い、財務状況の改善に向けてPDCAを確実に実行する。

### (3) 情報公開と危機意識の共有

これまで教職員の間にはコストに対する意識をはじめ、組織運営の面での感覚が希薄な傾向にあった。経営難の時代では、個人の持つ力が組織全体に与える影響は平時に比べて格段に大きいため、個人の力の向き先が組織と同じ方向であることが一層強く求められる。

そのためには組織全体での危機意識の共有が絶対不可欠で、この共通認識の形成のために今年度より、現状認識の共有をはじめ全教職員の意識レベルの均一化に取り組む。

まず、法人を横断する各部門の実務責任者による定例の連絡協議会を新たに設置し、教職員各人へのガバナンスの浸透を図る。

次に理事長による、全教職員を対象とした経営に関する定期的な説明を実施する。加えて教職員向けの学校経営の勉強会を実施する。教職員にも自らが属する組織の状況を知らしめることが主目的だが、各教職員の中にもコスト意識が醸成される。

第三として、教職員各人の抱く危機意識が命令系統の中で埋没しないように、法人再建のための意見について、広く吸い上げる機会を設ける。具体的には経営陣に対する「改善のための提言」として定期的に募集する形とするが、不平不満のはけ口にならないような配慮と工夫が必要である。

本法人が今日まで掲げてきた建学の精神に則り、教職員が一致団結し「運命共同体」としてこの難局に立ち向かう。

## 6. リスクシナリオ

法人運営を継続するためには収入と支出のコントロールと、運用資産の確保が必要である。

本経営改善計画の着実な実施により、安定的な経営基盤の構築に努めることは必須であるが、益々加速する少子化や社会情勢の変化により、計画どおりに経営が改善できないこともありうる。在籍者が在籍中に法人の経営が破綻してしまうことは、本学園が社会的責任を果たすことができないことであり、絶対に避けるべき事態である。

学生等の修学（就学）機会の確保の観点からも、計画どおりに経営が改善されなかった場合の対応策（リスクシナリオ）として、財務状況や在籍者数の状態に応じた一定の経営判断を予め定めることとした。

### 法人全体

仮にすべての設置校を同時に募集停止した場合、在籍者をすべて卒業させるまで、学納金収入、手数料収入、補助金収入などが大きく減少し、設置基準上の教職員数の確保や学生等数の減少に影響されない光熱水費等の固定費が継続して支出されるため、法人を廃止するまで支出超過の状態が継続されることとなる。併せて、廃止後に生じる校舎や構築物、機器備品の処分などの支出、借入金の返済に必要な金額、退職金（割増し退職金を含む）や、予期せぬ事態に対応するための金額が生じることも考慮し、これらを合計した■億円を運用資産として最低限確保すべき金額とする。そのうえで、この状態に至る前に以下のリスクシナリオのとおり経営判断を行うこととする。

また、以下のリスクシナリオに限らず、各設置校の状況に応じ、別途各設置校におけるリスクシナリオを設定する。

運用資産の状況		リスクシナリオ
A	○億円以上	現行の経営改善計画を実施
B	●億円以上 ○億円未満	経営改善計画以上の経費支出削減策を実施 外部機関への相談を実施
C	◇億円以上 ●億円未満	遊休資産（〇〇市の旧グラウンド等）を売却 人件費支出の削減策（新規雇用の抑制、給与・賞与等の減額）を実施。
D	◆億円以上 ◇億円未満	慢性的に学生等の募集が困難となっている学部等の事業譲渡を検討し、併せて大学・短期大学のキャンパスについて集約の可否も検討
E	□億円以上 ◆億円未満	慢性的に学生等の募集が困難となっている設置校や学部等の募集停止を決定
F	■億円以上 □億円未満	他法人との合併を検討するとともに、合併が成立しなかった場合を想定し、募集停止から廃止、法人解散についてのスケジュール等の検討を開始
G	■億円未満	運用資産に余裕があるうちに全設置校の募集停止を決定

## A 大学

A 大学は令和 X2 年度に人間環境学部を募集停止し、令和 X5 年度以降は経営学部、法学部の 2 学部体制となる。現状、いずれの学部も収容定員は 1,080 名（入学定員 270 名 大学院を除く）で同規模だが、経営学部は〇〇市、法学部は〇〇郡とキャンパスが分かれている状況である。

両学部ともに令和 X0 年度の決算数値から、損益分岐点分析を行ったところ、各学部の現状の支出状況においては、経営学部で●人以上、法学部では●人以上の在籍者数がいなければ、経常収支差額がマイナスとなる結果であった。

以上のことを踏まえ、大学に係るリスクシナリオは以下のとおりとする。

- ・いずれかの学部において、入学者数が 2 年連続●人を下回った場合、経営改善計画で計画する以上の経費支出削減策を実施する。また、〇〇市にあるグラウンドについて売却を行なう。
- ・いずれかの学部において、入学者数が●年連続●人を下回った場合、当該学部において人件費支出の削減を実行する。具体的な施策は、その時点の経営状況から判断するが、キャッシュベースでの経常収支差額がプラスになる程度の効果を得るものとする。
- ・両学部ともに、令和 X3 年度以降に●年連続で経常収支差額がマイナスを計上する、もしくは入学者数が●年連続●人を下回った場合、当該学部の募集を停止する。特に〇〇郡キャンパスで独立している法学部は、令和 X3 年度以降の決算にあつて、●年連続で教育活動収支差額がマイナスとなった場合、事業譲渡について検討を開始する。なお、事業譲渡について明確な相手先などが現れなかった場合、募集停止の決断をしたタイミングから、〇〇郡キャンパスは売却することを優先事項とした対応を行うこととする。

## B 短期大学

B 短期大学は〇〇市のキャンパスに幼児教育学科（収容定員 200 人）、××町のキャンパスに福祉学科、教養学科（いずれも収容定員 160 名）を設置している。

3 つの学科のうち、教養学科は入学者数が減少傾向にあり、短期大学全体では経常収支差額がマイナスとなっている状態である。令和 X0 年度の決算数値から、損益分岐点分析を行ったところ、幼児教育学科は●人、福祉学科は●人、教養学科は●人であった。分析結果をもとに以下のとおり、リスクシナリオを設定する。

- ・幼児教育学科、福祉学科については、入学者数が●年連続定員の●%を下回った場合は、

経営改善計画で計画する以上の経費支出削減策を実施する。また、経常収支差額が●年連続マイナスを計上した場合は人件費についても削減策を実行し、翌年度の経常収支差額がマイナスを計上した場合には募集を停止する。

- ・教養学科については、次年度の入学者数が●人を下回った場合、翌年度に募集を停止する。なお、教養学科の募集停止後、短期大学を〇〇市、もしくは××町のキャンパスに集約することについて検討を開始する。

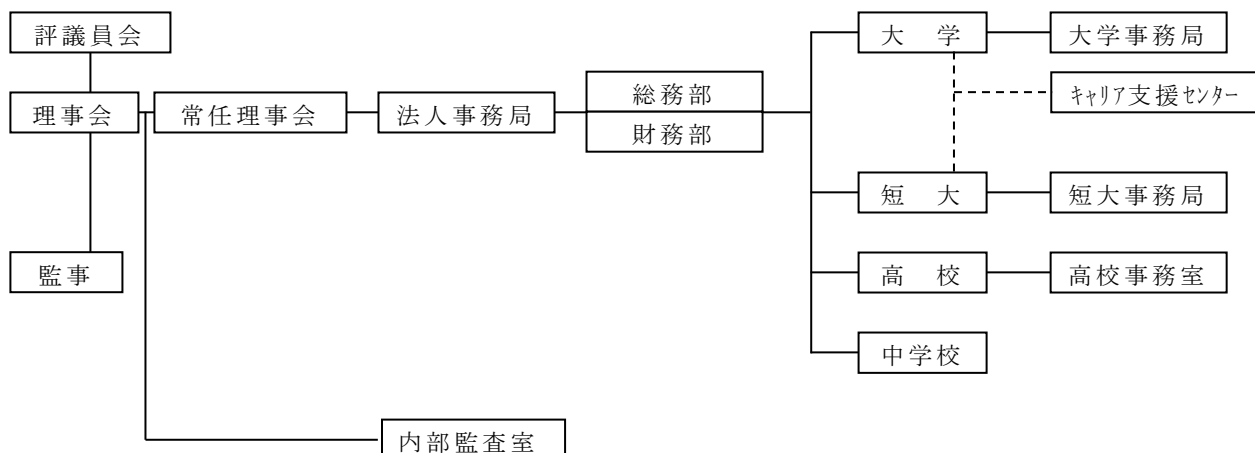
## C 高等学校

C 高等学校は令和 X5 年度までに定員規模の見直しを行い、普通科で 40 人、商業科で 20 人入学定員を削減する予定である。令和 X0 年度の決算数値から、損益分岐点分析を行ったところ、普通科は●人、商業科は●人であった。この分析結果をもとに以下のとおり、リスクシナリオを設定する。

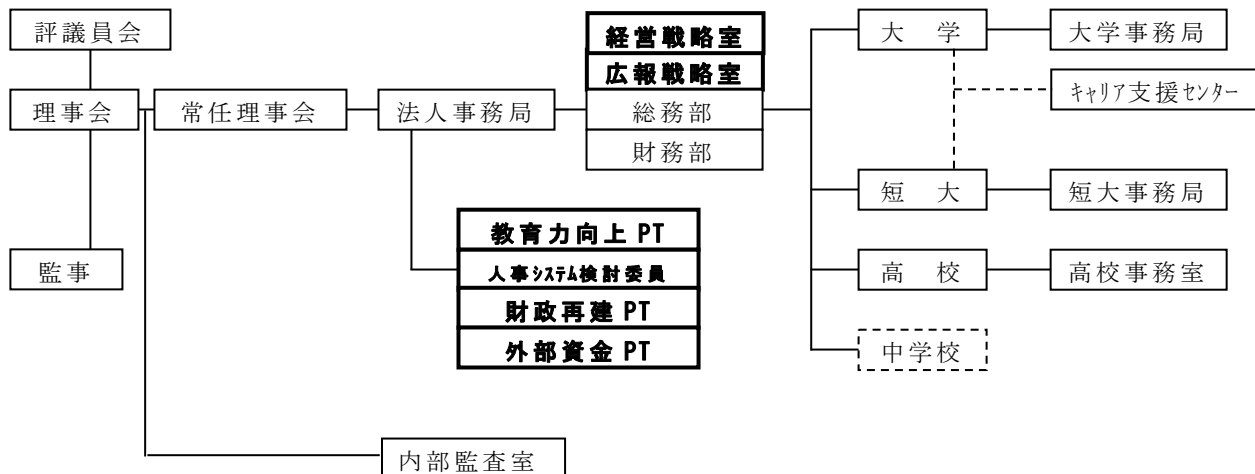
- ・●年連続で経常収支差額がマイナスを計上した場合、もしくは●年連続入学者数が定員の●%を満たさなかった場合、経営改善計画で計画する以上の経費支出削減策を実施し、●年連続で経常収支差額がマイナスを計上した場合は、人件費についても削減策を実施する。●年連続で経常収支差額がマイナスを計上する、もしくは●年連続で高等学校全体の在学者数が●名を下回った場合、在籍者が少ないコースについては募集を停止する。●年連続で経常収支差額がマイナスを計上、もしくは在学者数が 1,000 名を下回った場合は、募集を停止する。

学校法人〇〇学園法人組織図

<旧>



<新>



(別紙 1) 財務計画表

(別紙 2) 経営改善計画実施管理表