

| | |
|---|-----------------------------|
| <p>事例 中長期計画</p> <p>キャンパス分散型総合学園の中期経営計画</p> <p>～大乗淑徳学園～</p> | <p>本事例の中心組織</p> <p>法人本部</p> |
|---|-----------------------------|

事例内容

【概要】

大乗淑徳学園は、大学1校、短期大学1校、高等学校・中学校各3校、小学校1校、幼稚園2校、専門学校1校、日本語学校1校、海外教育施設1校を持つ総合学園である。また大乗仏教精神(共生の心)に基づく特色ある各種の社会貢献活動も行われている。

同学園は昭和45年前後、大学新設(昭和40年)や高校3校の生徒数減を主因に財政的に厳しい時期があった。その時期に5年にわたる「中期計画」をはじめて策定し、計画通りに実行したことにより経営を建て直した。その後も継続して中期計画を策定していたが、内容を見直し現行の形態になったのは約10年前である。計画期間が3年に短縮され、名称も「中期経営計画」に改められた。

各校のキャンパスは、法人本部のある東京都板橋区を中心に、千葉市、埼玉県三芳町、豊島区池袋、豊島区巣鴨、さいたま市に分散。一般的にはこれほど広範囲にわたるキャンパスを統括することは至難の業である。法人本部が後述する最低限の目標を各校に掲げ、その目標を達成すればよいとする、自称「ゆるやかな連邦制」を採っているため、各校に足並みの乱れや対立はない。

【取り組み内容】

(戦略面)

同学園では学園を取り巻く情勢を分析して問題点を整理し、全教職員に学園の置かれている状況と今後の進むべき道を中期経営計画に示して理解を求めている。

平成18年度中期経営計画の目標は、適正な学生・生徒の確保(収容定員100%分の納付金収入の確保)、学生・生徒数(各校の規模)に見合った教職員構成(規模に見合

った人件費支出)、 帰属収支差額(比率)の確保(大学20%、その他10%)の3点である。

この目標が立てられた理由は、各校の人件費比率が5割程度で抑えられるなら、収容定員を充足していれば内部留保を蓄積でき、財務体質が悪化しないと分析し、余計に学生・生徒を確保して納付金収入を増やし教育力を落とすよりも、人件費支出を抑えつつ、余力を「教育力のアップ」につなげるという戦略があったことである。

(立案・評価のサイクル)

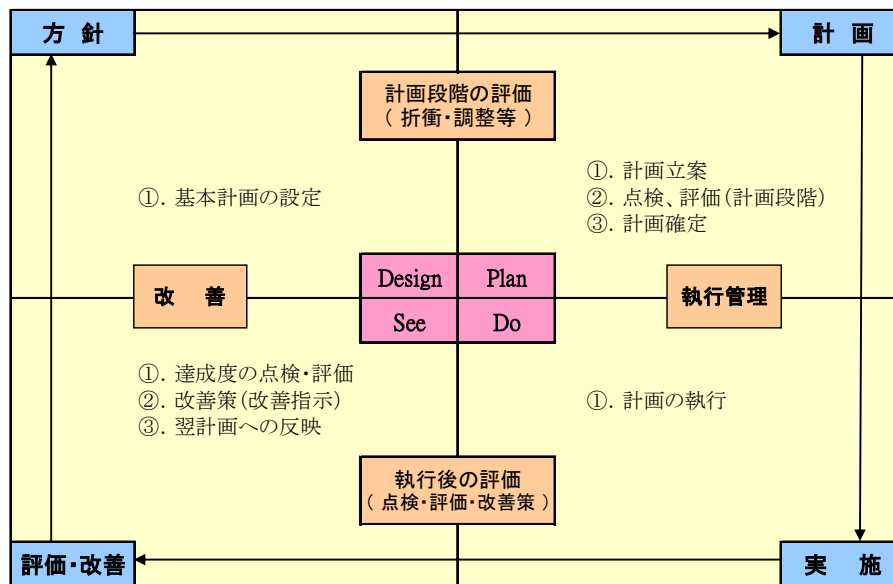
中期経営計画による改善・改革の手法が少しずつ進んだ結果、現在「計画立案 実施 評価・改善 方針策定」の一貫したサイクルが確立した。

(実務面)

平成18年度中期経営計画は平成19年度から平成21年度の3年の計画である。中期経営計画は3年ごとではなく毎年度改定され、次年度から3年間の将来計画を想定して立案される。

毎年9月頃に、立案方針、立案要領が各校に示され、諸機関の審議を経ながら年度末(3月末)に次年度計画が決定、4月に計画が開始される。4月1日付で教職員数、5月1日付で学生生徒数が確定するとすぐに補正予算(人件費及び納付金収入)を編成する。一方、大規模事業(一案件が土地・建物は2,000万円、その他は1,000万円以上の事業)を計画する際は、大規模事業計画審査委員会規程に基づく所定の手続きを経ないと事業計画書への計上は認められない。

【イメージ】



【結果】

中長期計画による改善・改革の効果は一般的にすぐに判定できるものではないが、学園の場合には30年以上にわたる実績があり、手直しを加えながら実施されてきた。中期経営計画による経営面での改革と緊張感の維持、分散している各キャンパスへのコントロール手法により、将来の目標を示すことができ、共通理解を得ることが出来た。

今後の課題

「計画立案 実施 評価・改善 方針策定」の一貫したサイクルが確立し、教職員がようやくこの手法に慣れてきたものの、その中で「評価・改善」活動が弱点となっている。学園側も承知していて、現在その改善に努めている。

成功のポイント

かつて経営が悪化した時期の理事長が、危機感を持って中期経営計画の実施と各種の改革を進めたことが現在でも生きており、個人の強力なリーダーシップで改善活動が進んでいるのではなく、法人本部のルーティンワークとして改善を重ねながら行われている。明確な3つの目標を示し、目標を達成すれば、ある程度各校に自由裁量を与える法人運営（自称「ゆるやかな連邦制」）が法人全体としての一体感を醸成している。

委員の所感

成功のポイントや今後の課題で述べた通り、大乘淑徳学園の事例は一部の弱点はあるものの、長年の実績と経験により順調に進んでいる。言うまでもなく中長期計画の策定は目的ではなく手段である。改善・改革活動につながらないのであれば、策定することに意味はない。第三者評価等についても同様のことが言えるだろう。