

<p>事例 中長期計画</p> <p style="text-align: center;">中期教育計画及び中期財政計画の策定</p> <p style="text-align: right;">～宮城学院～</p>	<p style="text-align: center;">本事例の中心人物 理事会</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

事例内容

【概要】

宮城学院では、平成 12 年 3 月の定例理事会において「第一次中期教育計画及び中期財政計画」（平成 13～17 年度）を決定し、実行してきた。現在は、「第二次中期教育計画及び中期財政計画」（平成 18～22 年度）の実行に取り組んでいる。

【背景】

学齢人口の減少や補助金の抑制、規制緩和等による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、今後も維持発展させるためには、建学の精神に基づく教育を基本として、教育の特色を打ち出し、個性化を図りながら、社会に期待される人材を育成することが重要な課題であり、そうした教育の充実発展のためには財政基盤の安定が不可欠な要素であるとし、「第一次中期教育計画及び中期財政計画」を策定し、実行した。この「第一次中期教育計画及び中期財政計画」の実行の結果と新たな課題を踏まえて、現在では「第二次中期教育計画及び中期財政計画」を実行している。

【取組み内容】

第一次中期教育計画は、創立以来 115 年の歴史と伝統を踏まえ、教育研究の高度化と設置学校の個性化を促進し、教育内容や施設設備等の充実を図り、21 世紀において特色ある宮城学院を確立するためのものとし、建学の精神の再確認、設置学校における建学の精神に基づく教育の実践(カリキュラムや教育方法の改善、入試・広報の充実、自己点検評価や FD の推進、高大連携、女性教育の充実)、設置学校の教育および関連制度・施設等の計画の検討と充実、教育に関する全学院的会議体の設置とした。

これに対して、第一次中期財政計画は、学生生徒等数の確保、補助金や寄付金など一定の収入の確保、人件費とその他諸経費の総額の抑制と削減で、収支の均衡した安定的財政基盤を確保するためのものとし、収入の拡大(学納金・補助金・寄付金・資産運用収入の増)、支出の削減(人件費、諸経費等の抑制・削減、補助活動部門の収支改善)、施設設備の拡充・再取得資金の計画的積み立て、消費支出超過額(累積消費支出超過額)の改善とした。さらに、人件費比率を 70.7%から 65%(平成 22 年度までに 60%)に、帰属収支差額比率 3.5%から 9%(平成 22 年度までに 13%)にするという具体的な収支改善目標数値を設定している。

第二次中期教育計画では、第一次中期教育計画の考え方を踏襲しつつ、創立 120 周年を迎えるにあたり、建学の精神に基づく教育の具体的な内実化を推進すると共に 21 世紀の宮城学院の教育に輝かしい展望を見いだすことを可能とするものとし、第一次の建学の精神の再確認に、教育の将来構想を加え、さらに第一次の、を設置学校ごとに具体化し、大学の中期教育計画(教育内容の充実と新しい履修制度の検討、学科の再編と大学院の充実、教育研究支援、学生生活支援等)、

中学校・高等学校の中期教育計画(教育改善、生徒募集対策と入試制度の改革等)とした。

これに対して、第二次中期財政計画は、第一次を踏襲しつつ設置各学校の中長期の将来ビジョンを支える財政基盤の揺るぎない確立を目指すものとし、第一次のを単年度収支の黒字を基調とした累積赤字の縮減とバランスのとれた基本金への組入れ、退職給与引当率の段階的な改善とし、新たに財務情報を含めた事業報告書等の情報開示の積極的推進、ガバナンス機能及び組織運営体

制の強化と人事制度等改革の推進を加えた。『第一次中期教育計画及び中期財政計画』は、理事会主導のもと、教育計画は、各設置学校の教育計画を取りまとめる形で行われ、財政計画は、それに対応するものとし策定された。中期計画を第一次から第二次、第三次と実施しながら、同学院の特色ある教育を充実・発展させ、財政基盤の安定化を確立していくという認識から、理事会は、計画原案段階より、教職員をはじめとする関係者に対し、理解と協力を得られるよう説明を行った。これに対し、多くの教職員は、同学院への帰属意識と厳しい経営環境下での職場の確保のため、計画の立案に理解を示し、実施に当たっても協力的であった。『第二次中期教育計画及び中期財政計画』は、教育計画は第一次計画によって設置された教育基本会議(大学及び中高のメンバーによって構成)において点検協議し、財政計画は、中期財政計画推進委員会によって立案された。計画の内容では、第一次において「検討する」「協議する」とされていたものが、第二次においては「実施する」「行う」に変わり、実行を伴う具体的なものとなっている。特に、財政計画については、数値目標やそれを達成するための取組み方法等が明確に示されている。

【結果】

第一次中期教育計画については、同学院の教育将来構想、また、大学、中学校・高等学校それぞれの課題と両者の教育の接続・連携や学生・生徒のボランティア活動の奨励などについて協議を進めることができ、当初の目標を達した。一方、第一次中期財政計画については、計画との整合性を担保しつつ、年次予算の実行によって推進を図ったが、当初計画になかった耐震補強やアスベスト問題への対応等に係る多額の財政負担が計画推進へ影響を与えた。

人件費比率は、消費者物価のマイナス基調とともに人事院勧告による給与削減、一時金・諸手当等の削減が実施されたことにより平成17年度は、65.1%になり目標を達成した。

一方、帰属収支差額比率では、帰属収入が増加し、人件費はほぼ計画水準を維持したが、教育・管理経費の増加によって7.20%となり目標を達成することはできなかった。

成功のポイント

理事会の中で推進委員会(7名)を作り、計画を作成、実施するとともに、各学校内での議論も積極的に行ってきたこと。大学の教員が学校法人会計を勉強するなど、非常に熱心であり、教職員の大学への帰属意識の高さが、こうしたよい方向につながっていること。基本金を安定的に積んでいることもこうした意識とは無関係ではない。

借入金が少なかったという特徴も重要だった。

学科単位の収支バランスをみるなど、実態把握をしたうえで、計画を立案していること。

今後の課題

第一次中期計画では理論が先行し、一部で改革疲れも見られるようになった。第二次中期計画では、明るく、働き甲斐のある職場を作りながら、改革を実行すること。

委員の所感

1990年代の同学院の財務改善には以前から関心を抱いていたが、今回の調査を通じて、それが綿密な計画の下に達成されたことをよく理解できた。中期計画は、実態を把握した上で、具体的に現実的な数値目標を掲げている。それを着実に実行したことも重要だが、行動の基軸となる中期戦略の重要性をあらためて認識させられた事例であった。

経営情報を広く開示し、そのうえで教職員が財務会計を勉強するなど、将来について議論をする土壌を作り上げていることも同学院の強さであると感じた。