

# 中期経営計画

～持続可能な組織体制・財務体質の構築を目指して～

令和4年5月

学校法人 加茂暁星学園



# — 目 次 —

I	建学の精神	1
II	学園の使命	1
III	学園の教育目標	1
IV	計画策定の経緯	2
V	計画の体系	3
1	計画目標の設定	3
2	計画期間	3
3	組織開発・人材育成計画	4
(1)	学園教職員の一体感の醸成	4
①	学園トップのリーダーシップの発揮	
②	変化に対応する教職員の意識改革	
(2)	事務組織の不断の見直し	5
①	権限と責任が明確な職階制の導入	
②	ニーズを反映した職員配置の適正化	
③	職員の能力を発揮させる事務組織の運営	
④	組織横断的なプロジェクトチームの弾力的な編成	
⑤	教員と職員の協働体制の推進、委員会活動への参画	
(3)	人事評価制度の改善	7
①	管理職への拡大	
②	目標設定、中間評価、職員へのフィードバック	
③	評価制度の処遇反映	
(4)	職級別給与制度の導入	9
①	昇給・昇格基準の標準化	
②	県基準の新たな給料表の導入	
(5)	研修体系の構築	10

① 初任者研修（法人採用教職員の一括実施）	
② 職階別研修計画の策定	
③ FD・SD研修の継続的实施	
4 財務体質改善計画	12
(1) 支出構造の見直し	12
① 教育研究経費・管理経費のマイナスシーリング継続	
② 統合・廃止を含めた実施事業の評価	
③ 本俸・賞与の臨時的削減措置	
④ 諸手当の廃止・縮小	
(2) 収入構造の見直し	14
① 入学者確保に向けた新たな受け皿づくり	
② 私立大学等経常費補助金の減額要因解消	
③ 私立大学等改革総合支援事業の継続確保	
④ 授業料等減免費補助金の着実な確保	
⑤ 県・市町村補助金の着実な確保	
⑥ 施設利用料の確保・対象拡大	
⑦ 社会人向け講座等の実施による受講料確保	
5 施設・設備改善計画	18
(1) 教育施設の統廃合・未利用資産の流動化	18
① 教育施設（講義室）容量等の需要予測	
② 大学2号館の有効活用計画の策定	
③ 短大旧校舎及び跡地の流動化（処分・再利用）見通し	
④ 高校校舎の改善方策検討（改築・大規模修繕）	
(2) 大規模設備更新計画の作成	19
① 耐震化改修	
② 空調・昇降機等の大規模設備の更新スケジュールの作成	
③ 国補助金の有効活用	
(3) 執務環境の改善	21
① 法人・大学・短大事務執務環境の一体的運用の検討	
② 就職サポート機能の改善	
6 各対応案の実施スケジュール工程表	23
7 対応案の実施体制	23

VI	各種財務指標の推移	24
VII	今後の財務収支見通し	28

## I 建学の精神

# 業学一如

「学は業のためにあり、業また学でなければならぬのである」

(創設者 にしむらだいかん 西村大串)

### 【業学一如：ぎょうがくいちによ】

本学園の創設者、西村大串は大正9年9月(1920年)、加茂朝学校を設立。その説明会において「学は業のためにあり、業また学でなければならぬのである。この朝学校なるものは、普通の学校とはその趣を異にして一心に只だ身を学問にゆだねる事のできない人たちが只だわずかなる朝の時間に読書修養を志すのである。未だ惰眠を貪っている鶏鳴四時をつくる時、厳冬丈なす雪ふみわけて登校することは勿論困難なことには相違ない。朝学校は自ら真を求る人々の人格の修養場である。」と語り経済的、時間的に余裕のない若者に学びの機会を与えました。

## II 学園の使命

「実践的教育」と「地域に根ざした研究・地域貢献活動」を通じ、「地域の発展に貢献する人材」を育成する。

## III 学園の教育目標

### 中期目標

加茂朝学校開学から100年、これからの100年を拓く高大一体教育をめざす

#### 【教育・研究における重点項目】

- 加茂暁星高校、新潟中央短期大学、新潟経営大学の教育・研究の特色を踏まえ、一貫性・一体性のある教育に取り組む
- 学生・生徒が「大切にされている実感」、「成長した実感」を感じる面倒見の良い学校をめざす
- AI、技術革新といった時代の流れに適應した教育の促進と社会人として大切な徳育の重視

#### 【地域貢献における重点項目】

- 私立ならではの柔軟で独自性のある取組で学生・生徒が地域に出て学び、関わり、活性化に貢献する
- 将来、地域社会または組織のそれぞれの分野においてリーダー的存在になりうる人材の育成
- 社会に開かれた学園を創造し、地域の人々と学ぶ場を形成する

## IV 計画策定の経緯

令和元年度の私立学校法の改正により、中長期計画の策定が義務づけられた。

本学園では、中期計画の作成にあたり、「建学の精神」、「使命」、「中期目標」、「教育・研究及び地域貢献の重点項目」は理事長、各学校長、事務長が集まり議論を重ねるとともに、各学校で作業チームを編成して学校ごとに計画を策定することとした。

法施行日（令和2年4月1日）において、計画が策定されていなければならなかったが、大学学長の交代等で大学の運営方針に修正の必要が生じたことから策定が遅れた。その後、令和2年10月29日の理事会において「学校法人加茂暁星学園中期計画」として承認された。

中期的な計画は、直近の認証評価において指摘された改善を要する事項等を踏まえ策定することとなっている。新潟中央短期大学は、令和2年度に（一財）大学・短期大学基準協会による認証評価を受け、計画についての改善を要する事項の指摘はなかった。

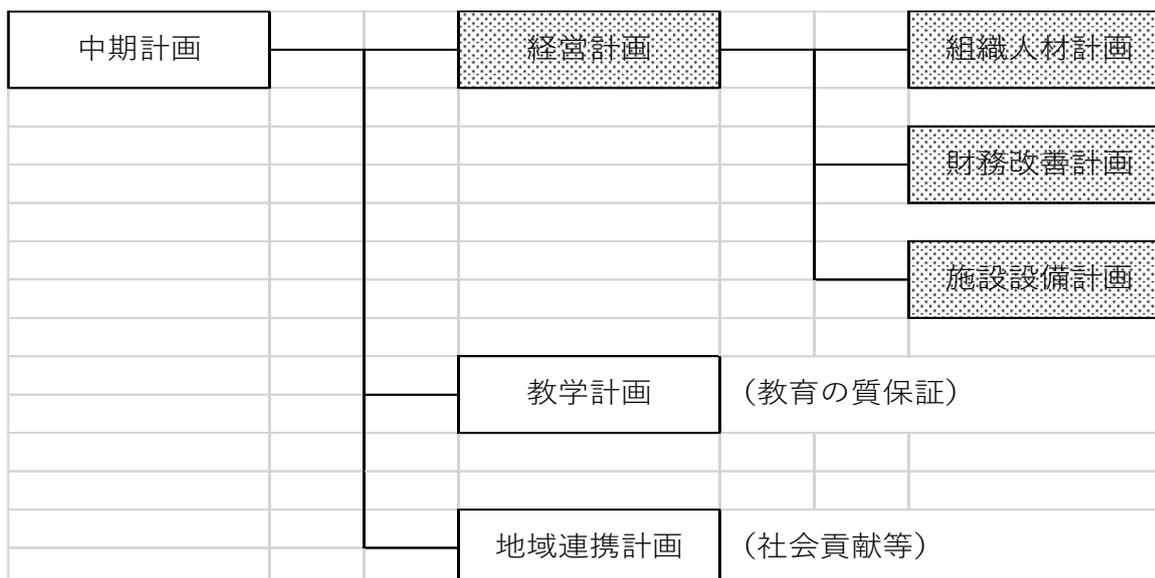
令和3年度に新潟経営大学の認証評価作業が開始され、令和4年3月に（公財）日本高等教育評価機構による認証評価を受けた。その結果、計画に関する改善を要する点として以下のような指摘を受けた。

「平成27(2015)年度より事業活動収支差額が5年間連続してマイナスであること、全国平均に比して人件費比率が高い状態にあること、現金預金を含めた流動資産が連続して減少しているなど健全な財務状態となっていないため、持続可能で安定的な財務基盤を確保するための中長期計画に基づく財務計画の作成、計画に基づく運営を早急に行うよう改善を要する。」

また、持続可能で安定的な財務基盤を確保するためには、学園全体の組織体制の強化・人材育成、保有資産の適正管理も急務であることから、このたび、中期経営計画として改訂することになったものである。

## V 計画の体系

中期計画の体系は、以下のとおりとなるが、今回は、経営計画を詳細に定めたものである。



### 1 計画目標の設定

学園経営の目指す姿として、次の2点を計画目標とする。

- (1) 加茂暁星学園の業務運営を持続可能な体制とするため、組織の総合力を強化するとともに、計画的に人材育成を図る。
- (2) 収支バランスについては、令和6年度を目途に赤字ゼロを目指し、以後、黒字化となるよう財務体質の強化を図る。

### 2 計画期間

令和4～8年度（令和6年度に進捗状況の中間評価を行うものとする。）

### 3 組織開発・人材育成計画

#### (1) 学園教職員の一体感の醸成

##### ① 学園トップのリーダーシップの発揮

###### <現状>

- 学園トップが目指すビジョンをプレゼンする機会が少なく、学園教職員にトップのミッションが共有化されていない。

###### <課題>

- ガバナンスを発揮するためには、ミッションあるいはビジョンが明確に語られていることが重要で、トップリーダーの姿勢として目線を下げての指導や、不断のコミュニケーションが求められる。
- 課題が発生した場合には、精力的に取り組み、安易に先送りをしない姿勢が求められる。

###### <対応策>

- 年度当初において、学園のトップから全教職員に向けたメッセージを発信するなど、一体感の醸成に向けた不断の努力を行う。

##### ② 変化に対応する教職員の意識改革

###### <現状>

- 帰属意識として、各学校の教職員という立場が前面にあることで、学園教職員としての意識は醸成されにくい。
- 改善意欲をもって業務にあたる職員から、前向きな提案があっても、経営トップにまで吸い上げる仕組みがないことで、職員の活性化に繋がっていない。

###### <課題>

- 学校間相互の理解を醸成する仕組みがないため、結果として、組織として風通しの良い状態とは言えず、一体感の醸成は容易でない状態にある。
- 良好な環境で組織運営が順風満帆の時は表面化しないが、組織が危機に直面した時に、前向きで積極的な教職員をいかに多く確保できているかで、重大危機を乗り越えられるかが決まる。不断の組織活性化の仕組みづくりが求められる。

###### <対応策>

- ・改善意見を吸い上げる仕組みの前段として、「報告・連絡・相談」が気兼ねなくできる雰囲気醸成が必要である。その前提で「職員提案制度」の構築を検討する。
- ・各機関の実情を理解したうえで、的確な提案ができるように、法人を含めた事務職員の各機関にまたがる異動を定期的に行う。

## (2) 事務組織の不断の見直し

### ① 権限と責任が明確な職階制の導入

#### <現状>

- ・大学においては、令和3年度まで、課内での分担が明確化されておらず、組織系統が作成されていない。
- ・専任職員の役職名が事務組織規程に明示されていない。

#### <課題>

- ・管理職、監督職、担当者の業務区分を明示し、明確な職階制に基づいた業務運営を構築すべきである。

#### <対応案>

- ・事務組織規程に、係、職名を明示し、職階ごとの職員の職務を明記する。  
(大学は、令和4年4月1日改正)
- ・短大、高校についても、事務組織規程に明記することとする。

### ② ニーズを反映した職員配置の適正化

#### <現状>

- ・予算要求が前年度をベースとした漸増主義であり、ゼロベースで見直す視点が弱い、また、予算執行についても、単年度の会計的視点で実施され、中長期的な視点に立った進捗状況が把握されていない。

#### <課題>

- ・どのような施策に重点を置くべきか、例えば、入学者確保に向けた新たな受け皿づくり、業務のデジタル変革など、最新のニーズに対応した企画機能の充実が求められ、それに対応できる職員の確保が急務である。

#### <対応案>

- ・中期計画の策定及び進捗状況の把握、事業評価等を担う企画立案部門を創設する。  
(大学は、令和4年4月1日から企画係を設置)

### ③ 職員の能力を発揮させる事務組織の運営

#### <現状>

- ・組織の総合力を発揮するためには、主任・副主任により、業務ノウハウの共有を進めることが重要であるが、長期に亘って担当すると、業務の偏り・属人化が生じることとなる。

#### <課題>

- ・職員定数が厳しい状況で、主任・副主任間の業務のオーバーラップは容易ではないが、職員の事務処理レベルを継続的に向上させるためには、意識して業務運営にあたる必要がある。

#### <対応案>

- ・管理職、監督職は、コミュニケーションの円滑化に努め、面談、協議等を通じて、業務ノウハウを部下に伝授するという意識をもって、業務にあたることとする。
- ・逆に、職員の長所・得意事項を把握し、その能力を発揮する機会を与え、活躍できるポジションを把握するよう努める。

### ④ 組織横断的なプロジェクトチームの弾力的な編成

#### <現状>

- ・業務は、複数部門間を跨いで、処理がなされるケースがあるが、業務フローチャートが明確でないことに起因する齟齬が発生する事例がある。
- ・部門間の相互理解、協力体制が必須である場合でも、マニュアル等に明記されていないことがある。

#### <課題>

- ・業務プロセスを明確にし、情報の受け渡しも電子情報を基本とすることで、無駄な入出力作業を防止する必要がある。
- ・既存の事務処理方法にこだわることなく、最新の処理システムを不断に検討する必要がある。

#### <対応案>

- ・大学においては、組織横断的なプロジェクトチームを設置し、学生納付金・入学金・旅費・消耗品等の会計業務プロセス改善を検討する。業務の現状分析、フローチャートを作成したのち、電子データの受け渡しによる、無駄な入出力業務の省力化等の改善案を作成する。
- ・申請書受付等の定型的業務の効率化を図るため、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）導入を検討する。

- ・ペーパーレス化と経費節減を図るため、休暇届、施設利用届など、各種届出等の電子決裁導入を検討する。

#### ⑤ 教員と職員の協働体制の推進、委員会活動への参画

##### <現状>

- ・平成 29 年度の大学設置基準の改正により、「大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする」とされた。

##### <課題>

- ・学生の学修活動と進路選択の支援機能向上を第一義とし、教員・職員が協働して課題解決にあたる仕組みは、当然のこととして求められている機能となっている。
- ・また、教員と職員で構成される各委員会は、あくまで、学生の学修活動と進路選択の支援機能向上を主眼とした運営が求められていると言える。

##### <対応案>

- ・教学に係る委員会の運営においては、教員主体となるのは当然であるが、事務職員においても、会議等で積極的に意見を述べて、委員会活動の活性化に貢献するよう努めるべきである。

### (3) 人事評価制度の改善

#### ① 管理職への拡大

##### <現状>

- ・現状は、係長以下について、現在の職務への取り組みについての自己申告、上司による職務業績評定という形で実施している。

##### <課題>

- ・課長以上の管理職については、実施されておらず、客観的な人事考課を行うためには、早期の実施が望まれる。

##### <対応案>

- ・令和 4 年 4 月から、法人・大学事務組織が大きく改正されたことにより、新たに設置された役職を含めて、管理職のミッションを明確化する必要がある。このため、事務管理職向け人事評価制度を試行する。

- ・試行の範囲は、法人事務局長、同事務局次長、同事務局長補佐、大学事務長、同事務局長補佐、課長、所長、短大事務長、高校事務長とし、加茂暁星学園中期計画に記載されたミッションに従って、各役職者はミッション・目標を設定する。
- ・評価の構成としては、業績評価及び行動評価とし、年度当初にミッション、目標設定、10月に中間評価（振り返り、進捗状況）、3月に最終評価（実績・取組状況）を行う。いずれも、上司による面談を実施する。  
（令和4年度から試行）
- ・一定の試行期間ののち、評価制度の見直し等を行い、本格的な導入を図る。

## ② 目標設定、中間評価、職員へのフィードバック

### <現状>

- ・現状は、人事評価制度本来の機能である目標設定、中間評価、職員へのフィードバックについて、いずれも実施していない。

### <課題>

- ・目標をもって、各自の業務を進行管理する能力の育成をはじめ、職員の人材育成が評価制度の狙いの一つであることから、早急に制度を整備する必要がある。

### <対応案>

- ・当面は、事務管理職について試行し、制度見直し等を行った後に、監督職以下の評価制度について制度設計を図ることとする。

## ③ 評価制度の処遇反映

### <現状>

- ・専任職員職務業績評価規程第1条で、「専任職員に割り当てられた職務を遂行した業績及びその職務の遂行上見られた能力、態度等について、客観的かつ継続的に把握することにより、これを職員の能力開発、指導育成、昇任選考等に反映し、公正な人事管理を行う」こととされている。

### <課題>

- ・処遇への反映の第一として、昇任への反映が考えられ、職員の達成感・納得感とリンクした制度の構築が求められる。
- ・処遇への反映の第二として、特に給与については、勤務条件に大きな影響を与えることから、労使間の適切な協議の実施が求められる。

### <対応案>

- ・人事評価制度の導入については、本来の機能である目標設定、中間評価、職員へのフィードバックについて、まず実施することとし、処遇への反映は次の段階との位置づけとする。

#### (4) 職級別給与制度の導入

##### ① 昇給・昇格基準の標準化

###### <現状>

- ・大学の教員については、一定程度の職級別給料表となっているが、大学の事務職員、短大の教職員及び高校の教職員は、職級に関わらず昇給一本の給料表となっている。

###### <課題>

- ・昇任した場合は、通常、上位職級に昇格することで、職階制に合った給料体系が維持できる。教職員サイドから見て分かりやすい給与制度の整備が課題である。

###### <対応案>

- ・採用後、業務の経験を重ね、こういった業績を残すことで、昇格となるか、基準を各職級別に明示する必要がある、制度化を検討する。

##### ② 県基準の新たな給料表の導入

###### <現状>

- ・物価変動等で、初任給をはじめとした給与水準は大きく変動したが、本学園においては、長期に亘って改訂されていない。従って、公務員・民間企業との乖離が大きくなっている。

###### <課題>

- ・私立学校といえども、公共的な役割を担う機関であることから、新潟県内企業、公共団体とのバランスがとれた給与体系が求められている。

###### <対応案>

- ・新潟県庁給料表は、毎年、民間企業の給与実態調査に基づいて、適正水準を計算し、毎年度、金額改訂を行っている。多くの公共的機関、私立学校も県基準に準拠した給料表を活用している。従って、本学園も、県基準のあらたな給料表の導入に向けて検討を開始する。

## (5) 研修体系の構築

### ① 初任者研修（法人採用教職員の一括実施）

#### <現状>

- ・新規卒業者、中途採用者を問わず、本学園に採用された者に対し、建学の精神、法人経営の概要、各学校の概況等を含めた体系的な研修は実施されていない。

#### <課題>

- ・当学園の教職員として採用された意識は希薄であることから、一体感を醸成する観点からも、採用当初の取り組みは重要なポイントと言える。

#### <対応案>

- ・法人事務局主催の研修を令和4年度から試行的に開始する。

### ② 職階別研修計画の策定

#### <現状>

- ・通常、上位の職級に昇任した際には、当該職級の役割・心構えを教授する職階別研修体系が準備されているべきであるが、本学園においては体系化されていない。

#### <課題>

- ・若手職員については、自己啓発意欲が高い職員と研修に無関心の職員に二極化する傾向がみられ、早急の改善が必要である。
- ・ベテラン職員に対しても、私立大学協会主催の研修参加を仕向ける必要がある。

#### <対応案>

- ・役職者については、私立大学協会主催の研修への参加を、特段の支障のない限り義務とする。
- ・若手職員が積極的に参加を希望する研修についても、可能な限り、参加を認め、人事評価の際の参考とする。

### ③ FD・SD研修の継続的实施

#### <現状>

- ・平成29年度の大学設置基準において義務化されたSD（スタッフ・ディベロップメント）は「大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上さ

せるための研修の機会を設けること」とされ、教員もSDの対象に含むとされている。

- FD（ファカルティ・ディベロップメント）は、教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取り組みの総称とされている。

#### <課題>

- 認証評価においても、SD・FDの継続的实施は必須項目とされているが、その実施主体を強化すべきことが課題である。
- 業務を遂行する中で、上司が部下のスキルアップを図る、いわゆるOJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）も、体系的な研修の補完として重要な機能である。

#### <対応案>

- 教職員の能力開発を促進するうえで、研修は重要な一翼を担っている。OJTを補完する意味で、Off-JTとしてのFD・SD研修を継続的に実施していくこととする。

## 4 財務体質改善計画

### (1) 支出構造の見直し

#### ① 教育研究経費・管理経費のマイナスシーリング継続

##### <現状>

- 大学の財務状況については、平成 27 年度以降、赤字決算が続いている。入学者数も平成 24 年度以降、募集定員を下回る状況が続いている。このことから、結果として、収入の大きな柱としての学生納付金の減少が見込まれ、当面、厳しい財政運営が続くこととなる。収入と支出のバランス（赤字ゼロ）を達成するためには、徹底した経費見直し、業務の工夫により支出削減を図るなど、厳しい予算編成が継続することが想定される。

##### <課題>

- 「入るを量りて出するを制す」のことわざを持ち出すまでもなく、予算全体の上限枠の設定が重要となってくる。収入については、入学者推計等により算定する前提として、学生納付金の収入を見積もることとし、各種補助金等と合わせて、予算全体の上限枠が設定される。
- 支出については、上限枠に収まるように、予め、予算編成のシーリング（要求上限）の設定を行うことが求められる。

##### <対応案>

- 大学においては、令和 4 年度予算を編成するに当たり、予算編成シーリング（要求上限）を設定し、予算単位ごとに前年度当初予算比マイナス 10%の金額の枠内で予算見積もりを行い、事業計画を作成したが、今後も継続する。
- 短大、高校においても、厳しい財政状況が継続することとなるので、大学と同様の予算編成を今後、実施する。

#### ② 統合・廃止を含めた実施事業の評価

##### <現状>

- 学園全体として、どのような事業が実施されているのか、網羅的な予算資料が整備されていない。
- 自らの所属以外で、どのような事業が実施されるのか分からないことで、同種同様の事業が、連携することなく実施される状況が発生し得る。

##### <課題>

- ・複数年に亘る事業の始期・終期が設定されておらず、単年度単位で予算管理及び執行を行うことで、既存事業については、特段の問題がない限り、そのまま、次年度以降も継続する。厳しい財政状況下においては、事業見直しの仕組みづくりが求められる。

#### <対応案>

- ・いずれは、事業評価システムの仕組みを導入し、PDCAサイクルを廻すことで、事業の選択と集中、あるいは統合・廃止を進めることができる。当面は、予算要求・査定のプロセスの中で、可能な限り、スクラップ&ビルドを実行していく。

### ③ 本俸・賞与の臨時的削減措置

#### <現状>

- ・支出全体に占める人件費の割合は、学園全体で61%、大学が57%、短大が68%、高校が64%と大きな割合を占めている。(令和4年度当初予算)

#### <課題>

- ・収入と支出のバランス(赤字ゼロ)を達成するためには、徹底した経費見直し、業務の工夫により、教育研究経費あるいは管理費の支出削減を図ることはもちろんであるが、支出の大宗を占める人件費についても削減措置が求められる。
- ・削減措置を実現するためには、財務状況をどの程度まで立て直すために、いつまで実施するのか、中期的な財務収支見通しが明示される必要がある。

#### <対応案>

- ・教職員の協力を得るためには、財政再建に向けて、あらゆる収入確保策、支出削減策を実行したうえでも、なお、人件費の臨時的削減措置が不可欠であることを丁寧に説明する必要がある。削減やむなしという納得感が醸成されるかに全てがかかっており、理解を得て実行すべきである。

### ④ 諸手当の廃止・縮小

#### <現状>

- ・社会保険料の事業主負担が一般企業、官公庁に比べて多い点、自宅向けの住居手当など、官公庁では既に廃止となっている手当などが存在し、財政状況が悪化して以降、継続的な見直しが行われていない。

#### <課題>

- ・労使協議で合意された結果、継続されているものであるが、厳しい財政状況下において、改めて協議の俎上に乗せることが求められる。

<対応案>

- ・給与の臨時的削減措置と同様に、廃止・縮小やむなしという納得感が醸成されるかに全てがかかっており、理解を得て実行すべきである。

(2) 収入構造の見直し

① 入学者確保に向けた新たな受け皿づくり

<現状>

- ・大学、短大、高校とも、入学手続き者が募集定員を大きく割り込んだ状況が続いている。更なる少子化を迎えることで、一層厳しい状況が続くことになる。

<課題>

- ・私立学校間の入学者確保に向けた競争は激しさを増すことが予想され、新たなマーケットの開拓が急務となっている。

<対応案>

- ・少子化が進む中で、今後の入学者確保に向けて、大学においては、その強みを活かした新たな受け皿づくりとして、新たな強化指定部の創設や社会人入学制度、留学生確保の再開などの可能性について検討する。
- ・留学生確保、スポーツ推薦によるスカウト活動を支援する制度について、他大学で行われている施策や方法を検討のうえ整備する。

② 私立大学等経常費補助金の減額要因解消

<現状>

- ・募集定員充足率、一定数以上の基本授業担当時間など、基準を満たさないことで、補助金が減額なる制度設計となっている。
- ・収入としては、学生納付金に次いで、欠かすことのできない重要な項目である。

<課題>

- ・教育の質に係る客観的指標に関連する項目など、減額要因のウェイトが高いものは、可能な限り、解消に努める必要がある。次項の改革総合支援事業にも波及することとなる。

<対応案>

- ・充足率などの長期的な課題と、工夫することで減額要因を短期的に解消できる課題に分けて、法人事務局が主体となって具体的な解消要件を明示したうえ、教職員が協働して解消策の構築に努める。

### ③ 私立大学等改革総合支援事業の継続確保

#### <現状>

- ・改革総合支援事業（タイプ3：地域社会への貢献）について、令和3年度に大学として初めて申請し、採択を受けた。学生納付金が伸び悩む中、貴重な収入源として貢献することとなった。

#### <課題>

- ・産官学地域連携センターを中核として、地域社会に貢献する事業を展開しているが、本補助金を継続して確保し、安定した財源を目指す必要がある。

#### <対応案>

- ・年度を跨いだ取組み期間となっており、大学においては、補助金の継続採択に向け、教職員一丸となって対応する。また、短大においても、申請に向けた体制整備を図る。

### ④ 授業料等減免費補助金の着実な確保

#### <現状>

- ・修学支援法に基づく厳格な機関要件の下で、事業実施が認められており、設置者の財務状況については、3要件のうち、1要件しかクリアしていない。

#### <課題>

- ・実施事業である授業料等減免費補助金は、国100%の補助金であり、学校独自財源を活用した修学費を補完する貴重な財源として継続的確保が求められている。

#### <対応案>

- ・3要件のうち、経常収支がプラス、定員充足率が8割以上の達成は長期的視点で検討することとする。運用資産と外部負債の差額がプラスについては、現状達成しているものの、財務状況如何によって、マイナスに陥る可能性もあるので、こうした点からも財務状況の改善に不断に取り組むこととする。

### ⑤ 県・市町村補助金の着実な確保

#### <現状>

- 大学においては、産学連携による人材育成・定着促進支援事業など、県から3事業、三条市からは、中学校部活動サポート事業を受託している。
- 短大においては、県から学生定期健康診断（胸部×線検査）に係る費用に基づいた結核予防費補助金事業の交付を受けている。
- 高校においては、私立高校振興補助金など、県から3事業、加茂市からは、経常費補助事業の交付を受けている。

#### <課題>

- 私立学校は、地域貢献も大きな役割の一つで、地方公共団体との連携、地域の教育を支えることで、県・市町村からの助成を受けている側面があり、持続可能な財源として安定的に確保していくことが課題である。

#### <対応案>

- 学生納付金について、先細り傾向が続く中、補助金支給要件である自主財源の投入が学園の収入増や入学者確保に繋がることを見極めながら、可能な限り、県・市町村からの補助金の確保に努める。

### ⑥ 施設利用料の確保・対象拡大

#### <現状>

- 各種国家資格試験の会場、語学検定の会場等として夏季休暇等に講義室の貸出を行っており、相応の収入源となっている。

#### <課題>

- スポーツ関連施設については、地域貢献の一環として、無償貸出を原則としてきたが、施設のメンテナンスも必要であることから、一定程度の使用料を徴収することが求められる。

#### <対応案>

- 大学においては、人工芝グラウンド（経大フィールド）の有料貸出の規程を整備し、一定の予告期間を設けて実施していく。
- 夏季休暇時の講義室の有効活用に向けて、各種試験会場を求めている事業者に対し、セールスを実施する。

### ⑦ 社会人向け講座等の実施による受講料確保

#### <現状>

- 大学においては、社会人向け公開講座を実施しているが、地域貢献の一環であることから無料での実施となっている。

<課題>

- 他大学で既に実施されているように、本学の教育機能を有償で提供する講座・講習等を開設して、新たな収入源の確保を目指す必要がある。その際は、学外の多様な専門的人材と学びを求める地域の人々とのネットワークを構築するなど、前向きな姿勢を示すことで、より多くの受講者の確保を図ることが求められる。

<対応案>

- 地元自治体、地元企業のニーズを把握し、講座等を企画提案できる体制を整備したうえで、地域の重要課題として可能な講座を試行的に開設する。その中で有料化の可能性を検討していく。

## 5 施設・設備改善計画

### (1) 教育施設の統廃合・未利用資産の流動化

#### ① 教育施設（講義室）容量等の需要予測

##### <現状>

- ・各学校においては、学生・生徒数が長期的に減少トレンドとなっていることから、講義室、教室の回転率が低下傾向にある。結果として、施設の有効活用となっていない状況である。

##### <課題>

- ・講義室、教室の空き時間を極力減らし、効率的に使うほど、コストパフォーマンスが高く、私立学校経営を行ううえで、必ず把握しておくべき経営指標である。

##### <対応案>

- ・まずは、実態調査を実施し、ムダ・ムラが発生していないかどうか、早急に把握する。

#### ② 大学2号館の有効活用計画の策定

##### <現状>

- ・大学においては、観光経営学部の募集停止に伴い、大学2号館の講義室の設備が有効活用されていない状況となっている。
- ・平成28年度に竣工して以降、投資された資金が全く回収されていない現状となっている。

##### <課題>

- ・令和5年度末をもって、観光経営学部の活動はすべて停止となるが、それまでに有効活用策を決める必要がある。

##### <対応案>

- ・特定の用途に偏ることなく、バランスの取れた有効活用計画及び投資回収策を策定し、将来の収益源となることを目指す。
- ・スポーツ強化指定部の増加に伴う利用、遠隔授業配信用教室、キャリア支援業務、地域支援活動、有料講座等に活用することなどを念頭に計画策定を進める。

### ③ 短大旧校舎及び跡地の流動化（処分・再利用）見直し

#### <現状>

- ・平成 28 年度に移転改築した以降も、旧校舎及び跡地は、そのまま維持され、警備、清掃、除草等の一部教育サービスに貢献しない無駄な出費が継続している。
- ・旧校舎（体育館を除く）においては、耐震基準を満たしておらず、安全・安心な教育環境の提供という視点では、重大なリスクを抱えた状態となっている。

#### <課題>

- ・旧校舎及び跡地の維持管理費が経費を圧迫している。また、借地料も同様である。
- ・大学、短大における校舎の耐震化率、耐震化完了計画として、令和 4 年度から 7 年度において耐震化率を 95.8%に、令和 8 年度以降において耐震化率を 100%と学園として掲げている。その計画に基づき旧校舎の処分又は再利用を含めた有効活用策を決定していく必要がある。

#### <対応案>

- ・旧校舎及び跡地については、学園全体において利用されているため、今後の再利用、処分に向けた有効活用計画等を策定していく。また、借地料についても、大学敷地の借地料も含めて、更新に際して適正な価格となるよう交渉していく。

### ④ 高校校舎の改善方策検討（改築・大規模修繕）

#### <現状>

- ・高等学校の校舎については、昭和 39 年に竣工して以降、58 年が経過し、老朽化が著しい状態となっている。
- ・校舎全体にクラックがあることにより、そこから雨水が入りコンクリートの爆裂が発生している。
- ・第 2 棟および第 3 棟の屋上の防水が劣化しているため、漏水工事が必要である。

#### <課題>

- ・校舎の新築もしくは大規模改修の時期を定め、それまでの間にどの程度の修繕を実施するか調整する必要がある。

#### <対応案>

- ・新築もしくは大規模改修をする時期を定める。それまでの間に必要な修繕を洗い出し計画する。

## (2) 大規模設備更新計画の作成

## ① 耐震化改修

### <現状>

- ・高等学校の校舎については、耐震基準を満たしておらず、安全・安心な教育環境の提供という視点では、重大なリスクを抱えた状態となっている。

### <課題>

- ・学園全体での校舎建築計画が定められておらず、耐震化についても検討がなされていない。
- ・新築もしくは大規模改修を実施するとしても、工事が完了するまでの間はリスクが残る。

### <対応案>

- ・新築もしくは大規模改修いずれにするか早急に定める。定まらない場合は耐震補強工事を実施する。

## ② 空調・昇降機等の大規模設備の更新スケジュールの作成

### <現状>

- ・大学においては、開学して28年が経過し、特に、大規模施設設備において、一度も更新されずに老朽化・劣化が著しい状態が続いている。故障の頻発など、環境面・安全面でも憂慮すべき状態である。
- ・高校においてもエアコン、ガスファンヒーターの年数経過により、故障が頻発している。

### <課題>

- ・本来であれば、適切な更新時期に合わせて、設備更新資金積立金で実施すべきであったが、更新時期を過ぎても更新されない設備が多く残っている。
- ・長期に亘って効用を発揮する投資でもあるので、計画的に更新を実施する必要がある。

### <対応案>

- ・施設設備更新の優先順位を決定し、年度別更新計画を早急に策定し、それに基づいて予算化を図る。

## ③ 国補助金の有効活用

### <現状>

- ・大規模施設設備の更新は、多額の経費がかかることから、その財源確保が大きなネックとなっている。

#### <課題>

- ・事業団の施設設備補助金を活用するためには、数年間の更新計画が予め策定されている必要があり、計画策定が喫緊の課題である。

#### <対応案>

- ・施設設備更新計画の中に、事業団補助金を活用できる設備を明示し、計画期間内に確実に申請できるよう態勢を整える。

### (3) 執務環境の改善

#### ① 法人・大学・短大事務執務環境の一体的運用の検討

##### <現状>

- ・事務処理が連携しているにもかかわらず、事務室が3か所に分散され、効率的・効果的な運営とはなっていない。
- ・会計、広報、キャリア支援といった機能は学校ごとに分散している。

##### <課題>

- ・同種の業務は協働して実施するなど、限られた事務処理要員を効果的に配置する工夫が求められる。

##### <対応案>

- ・物理的な執務環境を総点検し、事務室の統合可能性について、あらゆる予断を排除して前向きに検討を開始する。

#### ② 就職サポート機能の改善

##### <現状>

- ・大学においては、就職支援サービス機能としてのキャリア支援室が手狭で、求人を訪れる企業への応接も適当なスペースがない状態となっている。
- ・学生と企業のマッチングも一時的に会議室を借りて対応している状況である。

##### <課題>

- 就職支援は、学生として頼りとなる機能であり、また、求人側の企業としても、大学のイメージとして、就職サポート機能の整備状態を注視していることから、その充実が求められる。

<対応案>

- 大学2号館の有効活用計画の一環として、新たに、キャリア支援室を移転・リニューアルを図ることとする。

## 6 各対応案の実施スケジュール工程表

別表1のとおり、年度別実施項目の工程表を提示する。当面は、振り返り時点として、令和6年度までの工程表を作成した。

## 7 対応案の実施体制

中期経営計画推進対策本部を令和4年6月に発足する。推進対策本部は、工程表に従い、各実施項目の進捗状況をチェックする。推進対策本部規程は理事長が別途定める。

- 本部長            事務局長
- 副本部長        事務局次長

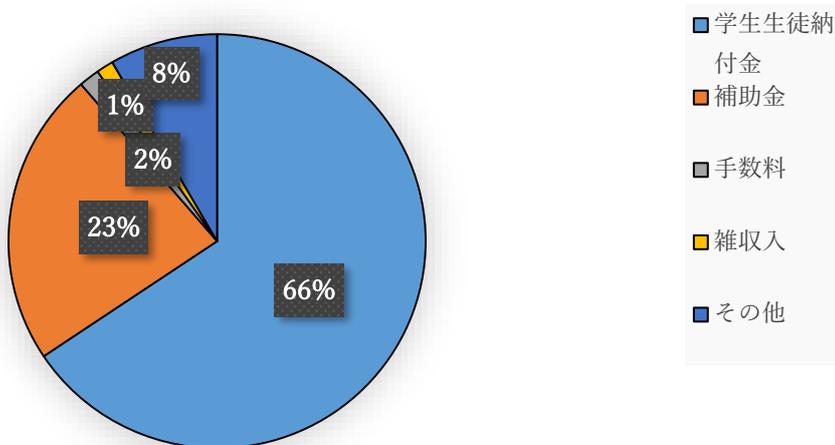
## VI 各種財務指標の推移

### 1 収入と支出

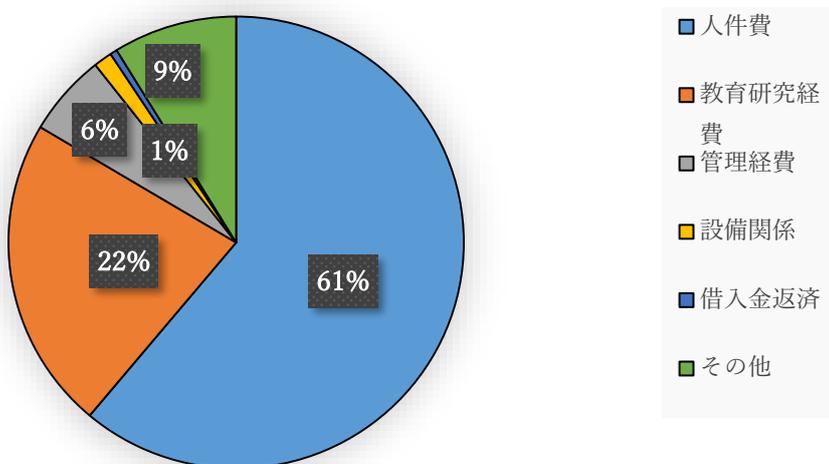
Q1 財務面から見た学園の経営状況はどうなっていますか？

A1 2022年度の当初予算書をみると、収入が1,502,349千円、支出が1,627,596千円で、125,247千円の支出超過と大変厳しい予算編成となっています。

#### 収入 1,502,349千円



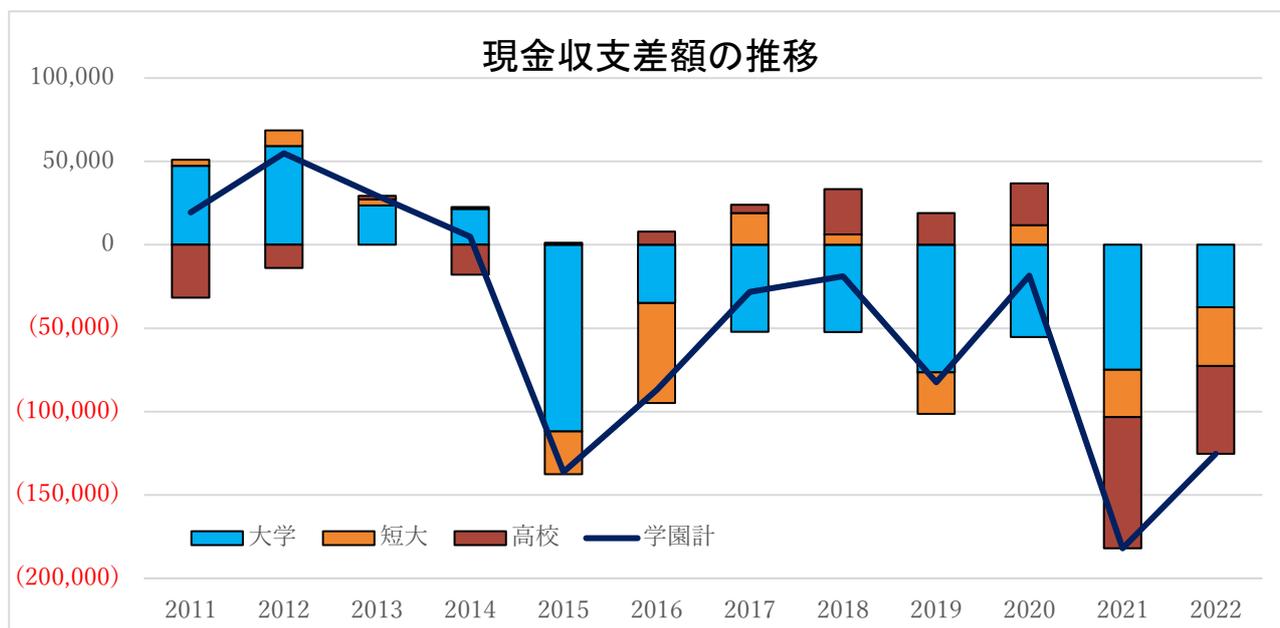
#### 支出 1,627,596千円



Q2 ところで、いつから赤字経営になったのですか？

A2 過去 12 年間の現金収支差額をみたのが、下のグラフです。2015 年度以降、  
 継続して支出超過となっています。最近 2 か年は赤字幅が更に拡大しています。

(単位：千円)



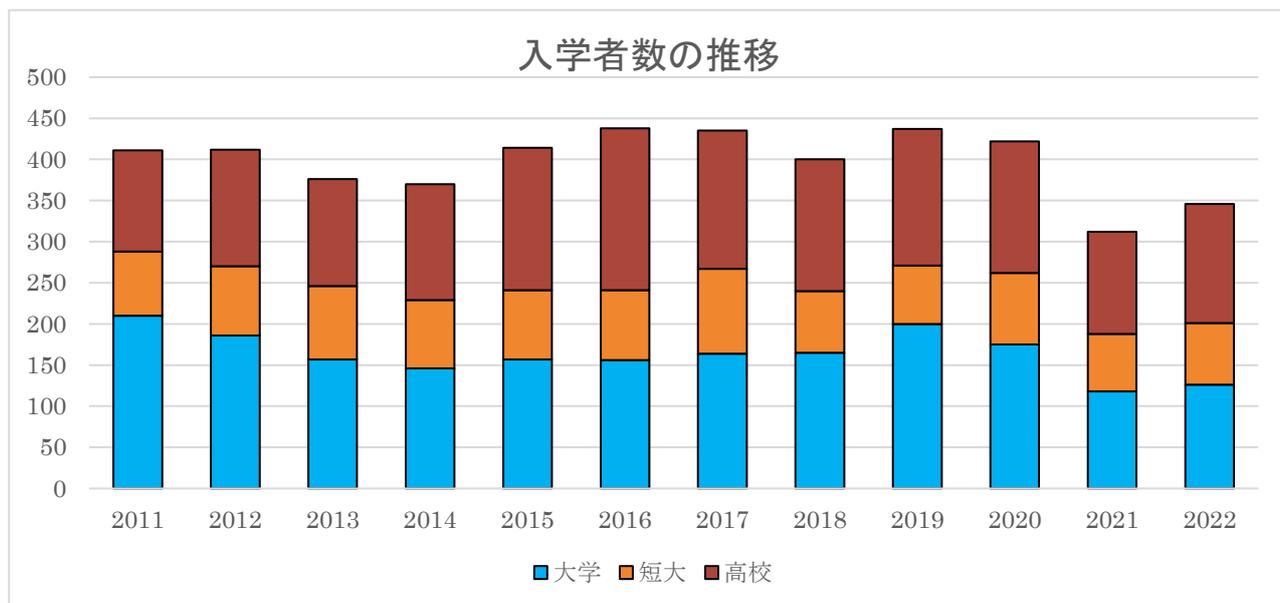
注) 2021 年度は見込、2022 年度は当初予算の数値。(以下同じ)

## 2 定員の充足状況

Q3 学生生徒納付金が収入の多くを占めていますが、入学者数の推移はどうなっているのですか？

A3 近年、400 人前後で推移していましたが、2021 年で大きく減少しました。

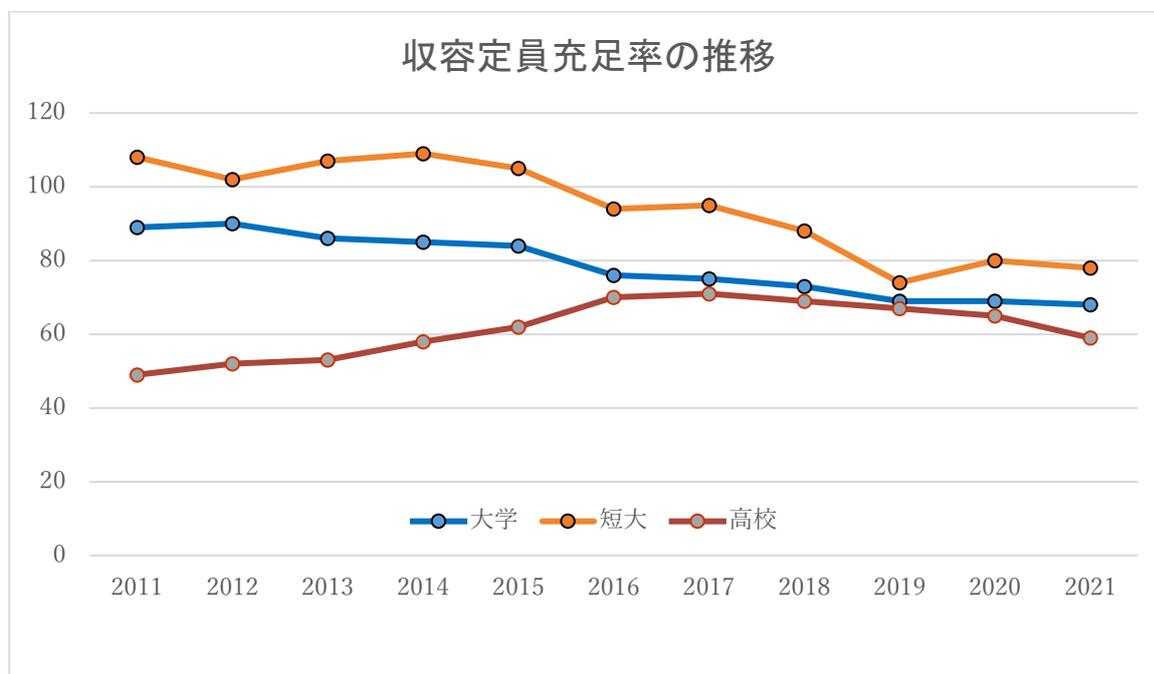
(単位：人)



Q4 各学校の収容定員に対し、どの程度、学生が充足されているか、いわゆる充足率の推移はどうなっているのですか？

A4 近年、各学校とも低下傾向で、学生生徒納付金減少の原因となっています。

(単位：%)



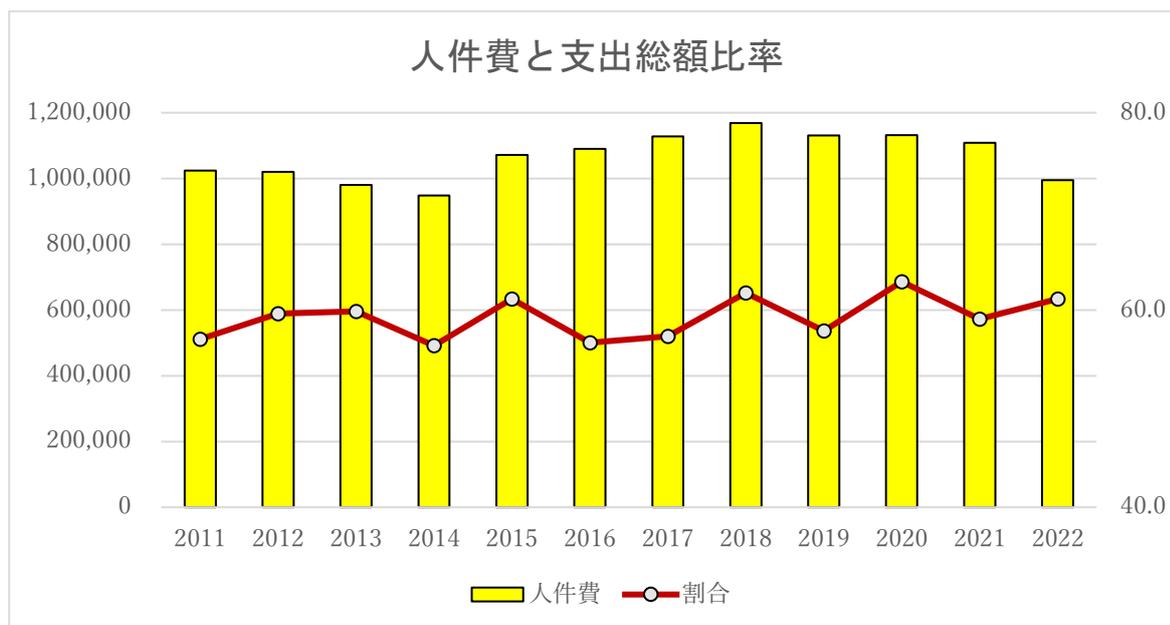
### 3 人件費の割合の推移

Q5 人件費は全体の支出のうち、約6割を占めているようですが、これまでの推移はどうですか？

A5 人件費の支出総額に占める割合は上昇傾向です。

(単位：千円)

(単位：%)



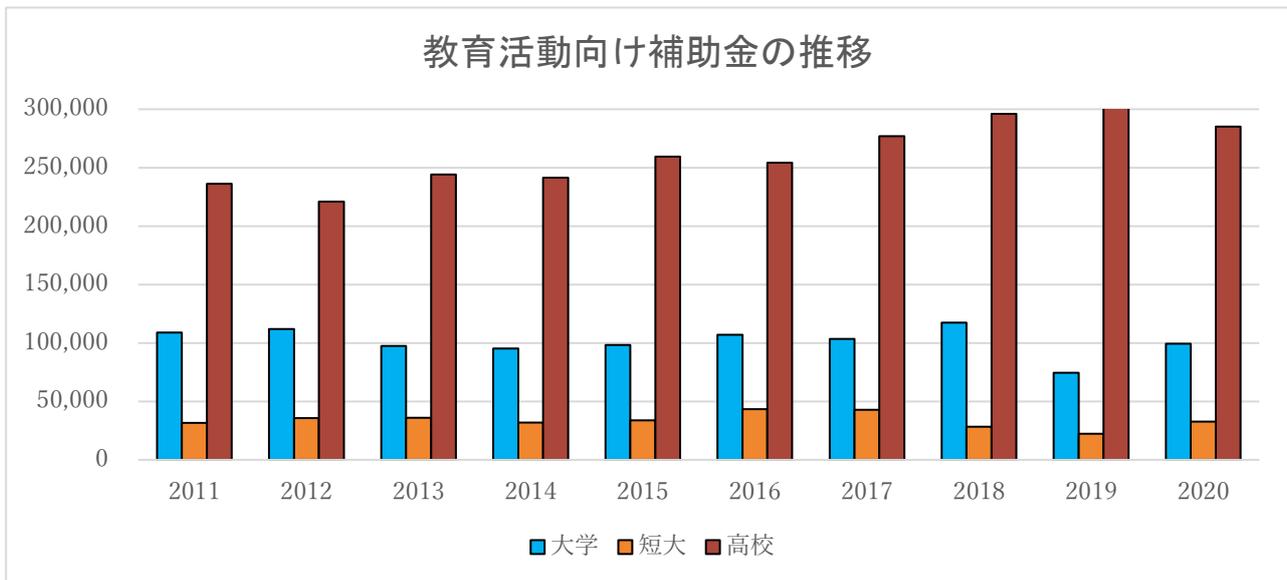
注) 2015~2017は、支出総額から施設投資を除いた額に対する割合

#### 4 補助金の確保

Q6 次に、収入面で学生生徒納付金に次いで、大きなウェイトを占めている補助金ですが、十分に確保できているのですか？

A6 私立大学・短大を運営していくうえで、欠かせないのか「私立大学等経常費補助金」です。定員に対し、過大あるいは過少の場合に減額される仕組みとなっており、本学園への補助実績は年々減少しています。補助金の確保のためにも定員の充足状況の改善が求められています。県からの高等学校への補助金は増加傾向にあります。

(単位：千円)



注) 施設整備のための補助金は含めない。

## Ⅶ 今後の財務収支見通し

### 1 共通設定条件

#### (1) 入学者見込

大学は、SNS 改善など入試業務の強化、女子サッカー部の創設など、新たな受け皿づくりで入学者確保を図る。短大、高校については、2022 年度の水準を維持することとし、2025 年度には、2022 年度より、24 人増を見込む。

#### (2) 事業経費

事業経費（教育研究経費、管理経費、設備）について、大学は 2022 年度から、短大・高校は 2023 年度から、原則として 10% マイナスシーリングとする。

### 2 推計結果

#### (1) 人件費に措置を講じないケース

Q7 収入面の対策としては、学納金を増やすこと、つまり、入学生確保対策が重要と思いますが、今後の収支見通しは、どうなるのでしょうか？

A7 入学者数が少しずつ増加し、支出面の節減対策として、事業予算を毎年度 10% ずつ削減したとしても、2023 年度末には債務超過（貯金がなくなり借金経営となること）に陥ります。入学生確保対策や支出削減の具体策を実施しなければ、これが更に早まります。

(単位：千円)

区 分	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
収 入	1,639,782	1,502,349	1,429,119	1,411,581	1,456,086
支 出	1,821,778	1,627,596	1,539,092	1,520,851	1,510,651
差 額	▲ 181,996	▲ 125,247	▲ 109,973	▲ 109,270	▲ 54,565
前期繰越	310,807	128,811	3,564	▲ 106,409	▲ 215,679
今期繰越	128,811	3,564	▲ 106,409	▲ 215,679	▲ 270,244

注) 予算ベースである。

(2) 人件費に措置を講じるケース

Q8 人件費について、教職員の協力を受け、2022年度から3年間、臨時的削減措置を講じるとどうなりますか？

A8 役員の報酬、教職員の俸給、諸手当の削減について、協力を得られた場合には、収支は改善され、2024年度には、収支がプラスに転じます。

(単位：千円)

区 分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収 入	1,639,782	1,502,349	1,429,119	1,411,581	1,456,086
支 出	1,821,778	1,556,944	1,429,975	1,409,937	1,399,737
差 額	▲ 181,996	▲ 54,595	▲ 856	1,644	56,349
前期繰越	310,807	128,811	74,216	73,360	75,004
今期繰越	128,811	74,216	73,360	75,004	131,353

注) 予算ベースである。

別表 1

## 中期経営計画 年度別実施スケジュール工程表

改革項目	令和4年度		令和5年度		令和6年度	
1 組織開発・人材育成計画						
(1) 学園教職員の一体感の醸成						
① 学園トップのリーダーシップの発揮	ミッション発信 (5月)	メッセージ発信 (1月)	ミッション発信 (5月)	メッセージ発信 (1月)	ミッション発信 (5月)	メッセージ発信 (1月)
② 変化に対応する教職員の意識改革	← 職員提案制度の制度設計 →		制度開始			
(2) 事務組織の不断の見直し						
① 権限と責任が明確な職階制の導入	大学制度開始	← 短大・高校での検討 →		短大・高校制度開始		
② ニーズを反映した職員配置の適正化	企画係設置	← 中期計画の進捗状況の把握、認証評価(自己点検の実施)、中期計画の改訂 →			← 事業評価システムの検討 →	
③ 職員の能力を発揮させる事務組織の運営		← 主任・副任別事務分掌表のモデル整備 →		全面実施		
④ 組織横断的なプロジェクトチームの弾力的な編成	← 業務プロセス改善プロジェクトチームの活動 →		予算反映			
⑤ 教員と職員の協働体制の推進、委員会活動への参画	← 教職協働による適切な運営・職員の積極的参画 →		委員会活動の活性化			
(3) 人事評価制度の改善						
① 管理職への拡大	← 事務管理職の試行 →		本格実施			
② 目標設定、中間評価、職員へのフィードバック	← 制度設計 →		試行開始			
③ 評価制度の処遇反映		← 他機関の調査、制度設計 →			試行開始	
(4) 職級別給与制度の導入						
① 昇給・昇格基準の標準化		← 県・他機関の調査、制度設計 →			← 経過措置・順次移行 →	
② 県基準の新たな給料表の導入		← 県・他機関の調査、制度設計 →			← 経過措置・順次移行 →	
(5) 研修体系の構築						

別表 1

## 中期経営計画 年度別実施スケジュール工程表

改革項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 初任者研修（法人採用教職員の一括実施）	制度設計	研修開始	
② 職階別研修計画の策定	他機関の調査、計画体系の検討	試行的研修実施	研修制度開始
③ FD・SD研修の継続的実施	実施項目検討	研修カリキュラム作成 研修実施	研修実施
<b>2 財務体質改善計画</b>			
(1) 支出構造の見直し			
① 教育研究経費・管理経費のマイナスシーリング継続	収支見通し作成 予算編成	収支見通し作成 予算編成	収支見通し作成 予算編成
② 統合・廃止を含めた実施事業の評価	事業評価システム制度設計 予算編成反映		事業評価
③ 本俸・賞与の臨時的削減措置	労使協議 順次施行		
④ 諸手当の廃止・縮小	労使協議 順次施行		
(2) 収入構造の見直し			
① 入学者確保に向けた新たな受け皿づくり	入学者確保策作成 具体策実行 入試制度反映		
② 私立大学等経常費補助金の減額要因解消	申請準備 減額要因の把握 改善案実施	申請準備	
③ 私立大学等改革総合支援事業の継続確保	改革項目実施 申請準備 採択結果通知	改革項目実施 申請準備 採択結果通知	改革項目実施 申請準備 採択結果通知
④ 授業料等減免費補助金の着実な確保	機関要件把握 要望把握 申請準備	機関要件把握 要望把握 申請準備	機関要件把握 要望把握 申請準備
⑤ 県・市町村補助金の着実な確保	交付申請 事業実施 実績報告	交付申請 事業実施 実績報告	交付申請 事業実施 実績報告
⑥ 施設利用料の確保・対象拡大	経大フィールドでの試行		
⑦ 社会人向け講座等の実施による受講料確保	有料化の可能性調査	モデル講座試行	
<b>3 施設・設備改善計画</b>			
(1) 教育施設の統廃合・未利用資産の流動化			

別表 1

## 中期経営計画 年度別実施スケジュール工程表

改革項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 教育施設（講義室）容量等の需要予測	データ収集・分析	講義室等の有効活用策とりまとめ 実効策展開	
② 大学2号館の有効活用計画の策定	現状把握	有効活用策とりまとめ	移行準備 リニューアル
③ 短大旧校舎及び跡地の流動化（処分・再利用）見通し	検討期間（①これまでの利用状況調査、②処分費用等）	今後の再利用・処分に向けた計画策定	決定した計画に基づいて実施
④ 高校校舎の改善方策検討（改築・大規模修繕）	校舎建築 検討	基本構想・基本計画 基本設計	実施設計
（2）大規模設備更新計画の作成			
① 耐震化改修		耐震化計画 設計・資金計画作成	補助金申請 改築の場合は計画は随時変更
② 空調・昇降機等の大規模設備の更新スケジュールの作成	計画策定作業（大学）	計画策定作業（短大・高校）	
③ 国補助金の有効活用		補助金申請準備（大学） 事業団申請	
（3）執務環境の改善			
① 法人・大学・短大事務執務環境の一体的運用の検討	他大学等の状況調査	プロジェクトチームによる検討	有効と判断された場合実施
② 就職サポート機能の改善	リニューアル調査 予算要求	工事 リニューアル	