中 期 経 営 計 画

（改訂版）

～持続可能な組織体制・財務体質の構築を目指して～

令和 7 年 4 月

学校法人 加茂暁星学園

― 目　次 ―

Ⅰ　加茂暁星ルネサンス計画全体の体系　1
Ⅱ　建学の精神　1
Ⅲ　計画策定の経緯　2
Ⅳ　計画期間　2
Ⅴ　計画目標の設定　2

1　組織開発・人材育成計画　3
（1）学園教職員の一体感の醸成　3
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
③　戦略広報の展開

（2）事務組織の不断の見直し　4
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　目標設定、教職員へのフィードバック
②　評価制度の処遇反映

（4）職級別給与制度の導入　8
①　給与制度の標準化
②　新たな俸給表の導入

（5）研修体系の構築　9
①　初任者研修
②　職階別研修計画の策定
③　FD・SD 研修の継続的実施

2　財務体質改善計画　11

（1）支出構造の見直し　11
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・諸手当の継続的な見直し

（２）収入構造の見直し　12
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

３　施設・設備改善計画　16

（１）教育施設の統廃合・未利用資産の流動化　16
①　教育施設（講義室）容量等の需要予測
②　２号館及び３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検討（処分・再利用）
④　高校校舎の改善方策検討

（２）施設設備更新計画の策定　18
①　耐震化改修
②　空調等の大規模設備、スポーツ施設の更新スケジュール
③　国・県補助金の有効活用

（３）執務環境の改善　19
①　法人・大学・短大事務執務環境の一体的運用の検討

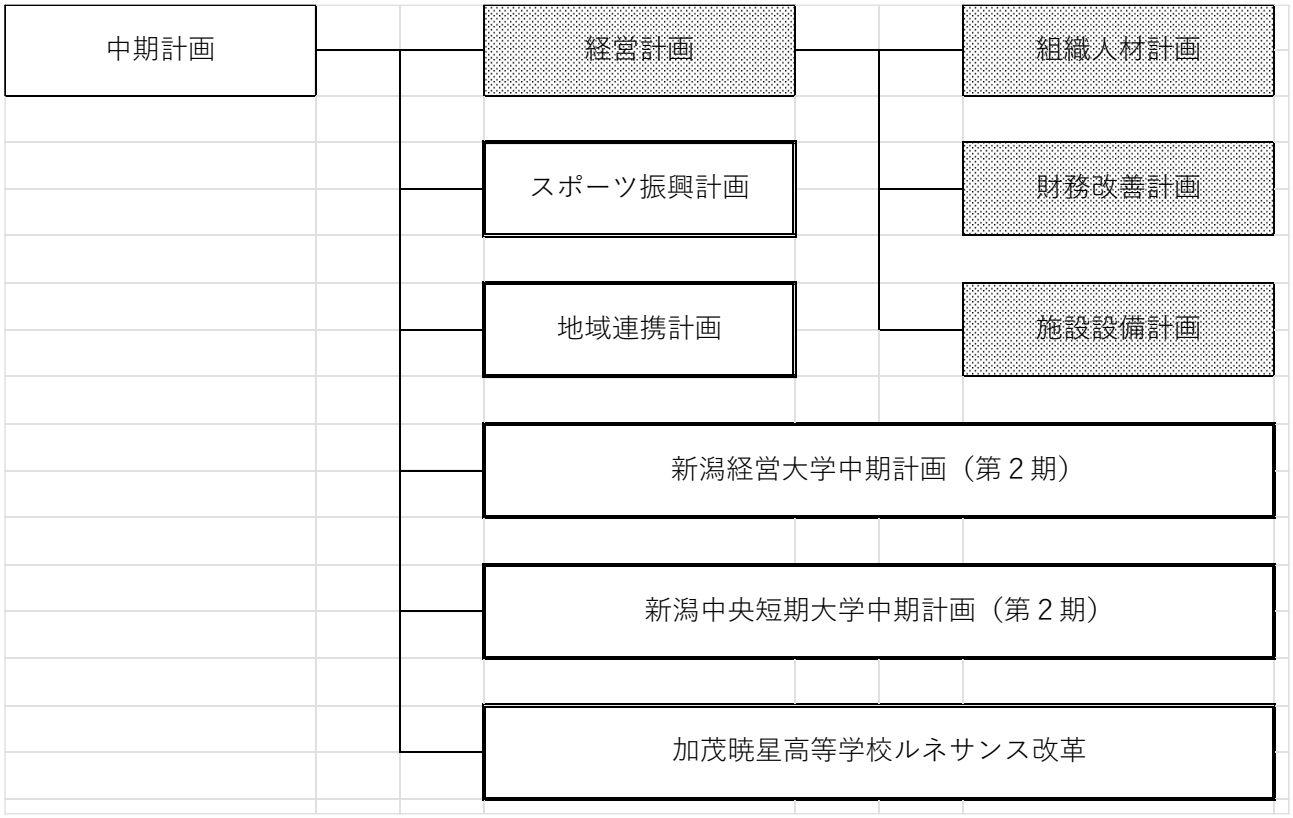
４　各対応案の実施スケジュール工程表　20

５　対応案の実施体制　20

Ⅵ　各種財務指標の推移　21
Ⅶ　今後の財務収支見通し　25

Ⅰ　加茂暁星ルネサンス計画全体の体系

本計画は、学校法人加茂暁星学園の総合計画である「加茂暁星ルネサンス計画」の一部を構成するものである。



Ⅱ　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ないのである」

（創設者　西村大串（にしむらだいかん））

【業学一如：ぎょうがくいちにょ】

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ないのである。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ぐる時、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。

Ⅲ　計画策定の経緯

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、令和４年５月に、中期経営計画として策定されたものである。

加茂暁星ルネサンス計画が令和７年度からスタートすることに伴い、既存の「中期経営計画」も計画項目を見直したうえで、一体化した計画体系を構築することとした。

Ⅳ　計画期間

令和７～11 年度（令和９年度に進捗状況の中間評価を行うものとする。）

Ⅴ　計画目標の設定

学園経営の目指す姿として、次の３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、黒字が恒常化するよう財務体質の強化を図る。
（３）施設・設備については、処分、統廃合、新設、改築等のあらゆる手法を総合的に勘案して整備を進める。

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

＜現状＞
- 先行き不透明な時代において、学園トップが目指す方向性を示した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。
- 毎月開催される「経営戦略本部会議」においても、学園の重要課題が議論される機会が少ない。

＜課題＞
- 学園トップが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かつ分かり易く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、都度、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。
- 経営戦略本部会議等において、課題解決を指示する際には、誰が、何を、何時までに、など５Ｗ１Ｈを明確に示すことで、リーダーシップを発揮していく。

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。
- 日常的に改善意欲をもって業務にあたる職員から、中間管理職に前向きな提案があっても、直ちに経営トップにまで伝わらないケースがあり、職場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、各機関において、「報告・連絡・相談」が気兼ねなくできる雰囲気の醸成を、中間管理職は意識して取り組む。
・把握された課題を学園全体で情報共有し、解決策を検討していく仕組みとして、「業務改善提案制度」を継続して実施し、組織の活性化を図る。
・各機関の実情を理解したうえで、法人全体についての課題把握ができるように、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。

③　戦略広報の展開

＜現状＞
・広報媒体としての印刷物については、各学校の入学者募集用として「学校案内」が作成されるが、学園全体としての広報案内の媒体が弱い。
・学園ホームページも必要最小限の情報公開がなされているのみである。

＜課題＞
・加茂暁星学園の当該地域における存続意義を明確にするため、情報発信を強力かつ継続的に実施することが求められる。
・建学の精神、学園の使命を地域社会に広く理解してもらうための取り組みが求められる。

＜対応策＞
・学園のイメージ形成を狙う視点で、必要な媒体戦略（イメージ刷新のためのリーフレット、ビジュアル化されたホームページ等）を推進する。

（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＞
・令和５年度から、法人全体の事務組織系統が記載された資料が作成され、全事務職員に公開している。
・令和５年度から、専任職員の役職名・役割を規定した法人全体の事務組織規程及事務分掌規程が整備されている。

＜課題＞

・制度として整備されているが、管理職、監督職、担当者の業務区分を事務職員自らが理解し、明確な職階制に基づいた合理的な業務運営を構築すべきである。

＜対応案＞
・事務組織規程、事務分掌規程以外に、標準職務規程を整備し、給与制度と関連させた職級制を導入する。

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未だ弱い、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法人及び各学校に設置する。
・企画立案能力を養成する研修会に積極的に参加する。

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・副任制により、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。
・業務が多様化する中で、限られた職員が複数業務を兼務する機会がますます増大している。

＜対応案＞

・管理職、監督職は、コミュ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＞
・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。
・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＞
・大学、短大においては、設置基準で、「教育研究実施組織を編制するに当たっては、当該大学・短大の教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われるよう、教員及び事務職員等相互の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ、教育研究に係る責任の所在を明確にするものとする。」と規定されている。

＜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＞

・教学に関係す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　目標設定、教職員へのフィードバック

＜現状＞

・事務・技術職員については、管理職は令和５年４月から本格施行、係長以下については、令和５年４月から試行中となっている。
・教員については、評価制度は正式に施行されていない。（高等学校教員において試行中）

＜課題＞

・大学、短大の教員については、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。
・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＞

・令和７年７月から、新たな給与人事制度を導入することとし、良好な成績等を測定する指標として、全ての教職員について評価システムを適用する。
・事務・技術職員の評価構成としては、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 月に中間評価書（振り返り、進捗状況）と自己申告書の提出、３月に最終評価報告書（実績・取組状況）を提出し、評価者は５月までに評価を行う。いずれも、被評価者へのフィードバックを実施する。
・教員については、年度間の取り組み（教育、研究、校務実績、地域貢献）を３月に自己申告書として提出する。評価者は５月までに評価を行う。また、被評価者へのフィードバックを実施する。

②　評価制度の処遇反映

＜現状＞

・給与規程においては、１年間、良好な成績で勤務した場合に昇給させることができるとしているが、具体的な成績を測定する仕組みが整備されていない。

＜課題＞
・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が求められる。
・昇給、昇任への反映については、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を行ったうえで実施することが求められる。

＜対応案＞
・人事評価制度については、本来の機能である目標設定、中間評価、最終評価、職員へのフィードバックについて、本格実施することとし、処遇への反映は、自己申告書に基づく成績の把握について給与規程に明記された時点で実施との位置づけとする。

（４）職級別給与制度の導入

①　給与制度の標準化

＜現状＞
・現状では、各学校毎に給与規程が規定され、俸給表については、大学教員が職級別給料表となっている他は、職級に関わらず一本の俸給表となっている。

＜課題＞
・長年の運用で、学校毎に規定の記載が異なる箇所が見受けられ、特に、学校間の異動がある事務職員としては、大きな課題である。
・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りやすい給与制度の整備が課題である。

＜対応案＞
・給与規程については、学園内教職員全てを対象とした１本の給与規程を新たに制定し、学校毎の制度上の違いを解消する。
・採用後、業務の経験を重ね、どういった業績を残すことで、昇任となるか、基準を各職級別に明示する必要があり、制度化を検討する。

②　新たな俸給表の導入

＜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、地方自治体・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、地方自治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＞
・地方自治体は、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。多くの私立学校も地方自治体に準拠して、毎年、俸給表の見直しを行っている。従って、本学園においても、毎年、俸給表の見直しを行う新たな給与制度を導入する。

（５）研修体系の構築

①　初任者研修

＜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＞
・法人事務局で、建学の精神、法人経営の概要、各学校の概況等を取りまとめた資料を作成し、新規採用職員に説明する場を設定する。

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、本学園においては明確に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、各種学協会主催研修への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担当分野研修への参加を、特段の支障のない限り義務化する。
・自己啓発意欲が高い職員が参加を希望する研修については、可能な限り、参加を認め、人事評価の参考とすることを明示し、他の職員の研修参加のインセンティブとする。

③　FD・SD 研修の継続的実施

＜現状＞

・ＳＤ（スタッフ・ディベロップメント）は「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の継続的実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 研修については、年度当初に実施計画を定め、継続的に実施していくこととする。

２　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＞

・学園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、募集定員を下回る年度が以前より多くなっている。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増加・維持は期待できず、当面、厳しい財務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、厳しい予算編成が続くことが想定される。

＜課題＞

・「入るを量りて出ずるを制す」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＞

・予算を編成するに当たっては、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となるよう、年度事業計画に基づいた予算見積もりを行うこととし、今後も継続する。

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。厳しい財務状況下においては、事業見直しの仕組みづくりが求められる。

＜対応案＞
・大学においては、中期計画の評価システムにおいて、中期計画に体系づけられた事業の評価を実施している。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。短大、高校においても、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・諸手当の継続的な見直し

＜現状＞
・支出全体に占める人件費の割合は、学園全体で 56%、大学が 47%、短大が 64%、高校が 65%と大きな割合を占めている。（令和６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可能な限り削減することが求められる。
・削減措置を実現する場合には、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、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、本俸あるいは諸手当の削減が必要であることを丁寧に説明する必要がある。教職員の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、入学手続者が募集定員を割り込む年度が多くなっている。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、特色ある教育の打ち出しや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、スポーツ活動の強みを活かした募集の強化を行うほか、資格取得の恩典、単位制、通信制など、多様な教育課程を強みとすることで、募集の強化を行う。
・社会人入学制度、留学生確保については、他大学で行われている施策や方法を検討のうえ、実効性のある制度を整備する。

②　私立大学等経常費補助金の減額要因解消

＜現状＞
・収容定員充足率、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＞
・大学・短大においては、収容定員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、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）については、採択されるか否なかで収入状況に大きな影響を与える財源となっている。

＜課題＞
・地域社会に貢献する事業を展開することで、本補助金を継続的に確保できれば、安定した財源と位置づけることができる。

＜対応案＞
・年度を跨いだ取組み期間となっており、大学、短大においては、補助金の採択に向け、教職員一丸となって対応する。

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、収容定員充足率が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＞
・県からは、大学魅力向上補助金、結核予防費補助金など随時採択されるほか、高校においては、私立高校振興補助金などの採択を受けている。
・大学の受託事業として、三条市中学校部活動サポート事業を受託している。

＜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たことから、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。

＜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。

３　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、「講義室（教室）稼働状況」は、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＞

・各学校において、「講義室（教室）稼働状況調査」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　２号館及び３号館の有効活用計画の策定

＜現状＞

・大学においては、２号館有効活用計画を定め、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、キャリア支援業務等に充てているが、施設設備が全て有効活用されているとはいえない状況となっている。
・短大においては、入学者が募集定員を割った状況が続き、収容定員 200 人を想定した３号館について施設設備の有効活用とはなっていない。
・２号館、３号館ともに、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＞

・経営上、遊休資産の存在は、大きなマイナス要因であり、資産を活用して収益を増加させることは、経営の常道である。それまでの学校毎の有効活用策に変えて、学園全体で考える別の切り口での有効活用策が求められる。

＜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。

③　短大旧校舎及び跡地の流動化検討（処分・再利用）

＜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、遊休資産としてそのまま維持され、警備、清掃、除草等の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計画としては、令和８年度以降において耐震化率を 100%とすることを、学園として掲げている。それまでに、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

＜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、令和６年で 60 年が経過し、老朽化が進んでいる。
・校舎壁面にヒビが多くあり、そこから雨水が入り、コンクリートの爆裂の危険性や雨漏りが発生している。
・第 2 棟および第 3 棟の屋上の防水が劣化しているため、漏水補修工事が必要である。

＜課題＞
・校舎の耐震改築もしくは大規模改修の時期により、どの程度の規模で修繕を実施するか検討する必要がある。

＜対応案＞

・改築もしくは大規模改修をする時期を定め、それまでの間に現校舎に必要な修繕を洗い出し、計画的に実施する。

（２）施設設備更新計画の策定

①　耐震化改修

＜現状＞
・高等学校の校舎については、耐震改築もしくは耐震補強工事が必要な状況となっており、安全・安心な教育環境の提供ができていない状態となっている。
・学園として耐震化を含めた校舎整備計画を検討している最中である。

＜課題＞
・改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にも修繕が必要になることが想定され修繕費が嵩む。

＜対応案＞
・改築もしくは大規模改修のいずれにするか早急に定める。なお、定まらない場合は別の方法の研究を行う。

②　空調等の大規模設備、スポーツ施設の更新スケジュール

＜現状＞
・大学においては、開学して 30 年が経過し、大規模施設設備においては、エレベーター、空調装置など、順次更新しているものの、老朽化・劣化が著しい施設設備が残っている状態が続いている。そうした設備は、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、減価償却費を積み立てて、適切な更新時期に合わせて、積み立てた資金を取り崩して実施すべきであるが、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。
・大規模設備、スポーツ施設ともに、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＞

・大規模設備、スポーツ施設ともに、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。

②　国・県補助金の有効活用

＜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＞
・国の施設設備補助金は、毎年募集とはなっていないが、それ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、毎年、計画を見直すことが課題である。
・高等学校においては、施設設備に関する県の補助金メニューの把握が重要である。

＜対応案＞
・施設設備更新計画の中に、国補助金を活用できる設備を明示し、募集が開始された際には、計画期間内に確実に申請できるよう態勢を整える。
・県補助金で活用できるものは、積極的に活用し、必要な施設設備の改善に努める。

（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＞
・法人・大学・短大の事務処理は、連携しているケースが多いにもかかわらず、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。

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９年度までの工程表を作成した。

７　対応案の実施体制

本中期経営計画の着実な推進を図るために、引き続き、中期経営計画推進対策本部を設置する。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したうえで、評価を実施する。

- 本部長　　事務局長
- 副本部長　　事務局次長