

学校法人 千代田学園

第三期学園振興中期計画

(2021～2025 年度)

2021 年 11 月

■ 目 次 ■

I. 建学の精神・ミッション（使命）を踏まえた学園づくり	1
II. 「第二期学園振興中期計画」の策定と改革の実行	
1. 2010年代はじめの千代田学園の状況	2
2. 学園振興戦略会議と「第二期学園振興中期計画」の策定	2
3. 「第二期学園振興中期計画」に基づく改革の実行	3
III. 「第三期学園振興中期計画」の改革目標	
1. 「第三期学園振興中期計画」の中心課題は、財政基盤の確立	5
2. 教育改革の柱は、日々の教育活動を豊かにすること	5
IV. 各校種の教学上の改革課題	
1. 短期大学の教学上の改革課題	6
2. 高等学校の教学上の改革課題	8
3. こども園の教学上の改革課題	10
V. 財政上の改革課題	
1. 2020年度決算の結果	12
2. 2021～2025年度の「財政シミュレーション」	15
3. 「第三期中期計画」における財政上の改革目標	21
4. 財政改革の目標実現のための行動計画	27
5. 財政改革の行動計画に対する教職員へのお願い	31

I. 建学の精神・ミッション(使命)を踏まえた学園づくり

学校法人千代田学園の始まりは、真言宗盛松寺住職の故高橋道雄師が、第二次世界大戦後の荒んだ世相を憂いて、庶民のために学問所を開いた弘法大師空海(774 - 835年)の偉業に倣い、1950年に千代田高等学校、附属幼稚園を開設したところに遡ります。本学園は、その後、1965年に大阪千代田短期大学も開学しました。

空海は、身分や貧富にかかわらず門戸を広く庶民に開放し、あらゆる思想・学芸を総合的に学ぶことができる私立学校「綜芸種智院(しゅげいしゅちいん)」を創設(829年)し、そこで多くの前途有為な青年を育てようとしてきました。

本学園は、この空海の精神を受け継ぎ、建学の精神を「人間教育」としています。本学園の「人間教育」は、若い世代に豊かな人間性を培うとともに、平和で民主的な社会の形成者として必要な知識、教養と、それに基づいた技術を教授することにより、社会や地域を支え、また支えられる人間を育成することを基本的な考え方としています。

この「人間教育」の具現化として、本学園は、社会的共通基盤を担う教育、福祉、医療など対人援助職の分野を指向する若人が輩出する学園づくりをミッションとしています。

学校法人千代田学園は、本学園がこれまで積み上げてきた、一人一人が自らの人生の主人公として生きる力(主権者教育)の成果を土台としつつ、志や目標を持って本学園に入学してきた学生・生徒・園児たちとその保護者の期待に応えていくための教育の創造に全力で取り組みます。

Ⅱ. 「第二期学園振興中期計画」策定と改革の実行

1. 2010年代はじめの千代田学園の状況

・2000年以降の少子化の進行の中で、本学園は、進学実績や多コース化等、他学園との差別化を計る学校間競争の激化の中で、一人一人を大切に教育への信頼とは裏腹に、特色ある教育への転換に出遅れ、附属幼稚園、高等学校、短期大学ともに定員割れの状態が続いた。財政状態は悪化し、教職員の定年年齢の引下げ、定期昇給延伸などを実施しなければならなかった。

・理事会は、こうした事態打開のため、各校種にPT（プロジェクトチーム）を組織し教育改革案を検討するよう諮問した。その結果、2012年3月、各校種のPTから「新生千代田学園創造3カ年計画」（2012～2014年度）が提出され承認された。

・高等学校では、この「3カ年計画」に基づき、2013年3月に新校舎建設、2013年4月に校名変更（千代田高等学校→大阪暁光高等学校）を実施し、5年一貫看護師養成課程を設置した。看護科は、2013年の開設初年度から順調に定員を確保したが、普通科は生徒の減少が止まらず、2016年度まで定員（250名）を割り込む状態が続いた。（2016年度の入学者数／定員：学校全体209名／250名、普通科137名／180名、看護科72名／70名）

・短期大学では、2010年頃を境として、全国的にも短期大学進学者が減少する中、一気に学生数が減少するようになり、2016年度には収容定員360名（180名×2学年）に対し2学年の在籍学生数が170名、定員充足率47.2%と過半数を割り込んだため、国庫補助金が不交付となる事態となった。

・附属幼稚園も200名を超える園児がいたが、2010年度を境に大きく減少した。その後、「ぱんだ組」や「ぽっぽクラブ」など未就園児対象事業を工夫し園児確保に努めた結果、毎年度、160～170名の園児数を擁する幼稚園となった。

2. 学園振興戦略会議と「第二期学園振興中期計画」の策定

・学園は、このような状況の中でも、学習環境を整えるべく老朽化した高等学校の新校舎建設を決断し、私学事業団から多額の借入を行い建設に着手、2013年3月、新校舎が竣工した。同時に、財政逼迫状態に陥った学園財政の「出血を止める応急処置」として、専任教職員を対象に賃金削減（上限640万円）を実施（期間：2013年7月～2016年3月）し、財政危機の打開に取り組んだ。

・2015年10月、学園は、4名の外部有識者を含む7名の委員による「学園振興戦略会議」を設置した。同会議は2017年3月までの間、10回の会議と4回の学校行事の見学を行った。

・この戦略会議の目的は、学園の教育に対する委員の忌憚のない意見を聴きたいとの思いから、一切の注釈も加えず、すべてを公開する前提で、①目指すべき学園像、②経営基盤確立の方策、③経営組織体制の確立・強化、について審議し、改革戦略を立てることであった。

・学園振興戦略会議では、今後の学園のあり方について、①総合学園としての各校種間の連携強化、②高短 5 年一貫幼児教育コースの設置、③高等学校看護科・看護専攻科の 5 年一貫看護師養成課程の充実、④高等学校と高野山大学との 7 年一貫教育など、活発で真剣な議論が行われた。着手できる課題は、出来るところから具体化がすすめられた。

・学園は、「学園振興戦略会議」終了後、1 年間をかけて、議論の内容を「審議のまとめ」として整理し教職員に周知し、教職員からも意見聴取を行った。そして、教職員の意見も参考としながら、2018 年 3 月、学園理事会が経営責任を含めて、2018～2020 年度の 3 か年の「第二期学園振興中期計画」（以下「第二期中期計画」という。）を策定した。

・「第二期中期計画」を貫く柱は、本学園がこれまで積み上げてきた一人一人が自らの人生の主人公として生きる力（主権者教育）を育む「千代田の教育」の歴史と継承の上に、各校種が連携して新たな教育改革をめざし、その具現化として、社会的共通基盤を支える教育、福祉、医療等の分野の対人援助職をめざす若人が輩出する学園づくりを、「学園一体改革」と位置付けて推しすすめるという使命であった。

・その後、校種間の連携・協力関係は、以前に増して深められ、高短 5 年一貫「幼児教育コース」の開設による短期大学への内部進学者の劇的な増加、看護科の高評価と看護師国家試験の高い合格率、短大キャンパスでの高野山大学教育学科の設置など、各校種において「第二期中期計画」に沿った教育改革の取り組みがすすめられている。

3. 「第二期学園振興中期計画」に基づく改革の実行

<高等学校>

・教育改革の取り組みは、まず、高等学校で具体化した。2017 年度、入学者の減少が続いていた普通科を再編し、高等学校から短期大学を直結し 5 年一貫で保育士資格・幼稚園教諭免許状の取得をめざす「幼児教育コース」を設置した。同時に、「文理特進コース」を、教師やカウンセラーなど人と関わる仕事をめざす「教育探究コース」に改編した。

・「幼児教育コース」の設置により、高等学校入学者は大幅に増加し、2017 年度から 5 年連続で募集定員（250 名）を超える入学者を迎えるようになった。2019 年度は募集定員を 250 名から 280 名に増員した。2021 年度は、「幼児教育コース」79 名を含む 302 名の入学者があり、高短 5 年一貫「幼児教育コース」は学園の将来を支える大きな柱の一つとなっている。

・高等学校のもう一つの柱は 2013 年度に設置した 5 年一貫看護師養成課程である。2016 年度に看護専攻科 1 期生が誕生し、看護専攻科生のための学舎が必要となり、2017 年度に看護

専攻科棟を建設した。看護専攻科生は、看護師国家試験の2017年度の初回から2020年度まで、4年連続で平均合格率を超過する合格者を出しており、高い評価を得ている。

<短期大学>

・「学園振興戦略会議」では、短期大学の学生募集の苦戦をどう克服するかが主要な課題となった。短大改革の議論をすすめる一方で、学生数減少に対応するため、定員削減と学科・コースの廃止・再編を行ってきた。定員削減は定員充足率を上げるための措置として、断続的に実施し、2021年度は定員100名まで減員した（2009年度250名 → 2010年度180名 → 2017年度150名 → 2020年度130名 → 2021年度100名）。

・学科・コースの廃止・再編では、この間、総合コミュニケーション学科を廃止、また、経営がいかにも困難でも維持するとして介護福祉コースも、介護福祉士国家試験受験資格の変更に伴い、止む無く2019年度末をもって廃止した。現在は、幼児教育科1学科となっている。

・短期大学の学生確保のカギは、内部進学者をいかに増やすかが課題であった。“同じ学園内の内部進学者が10数名しかいない状況をそのまま続けていいのか”という問題意識から、2015年度に、高短5年一貫教育を検討する高等学校、短期大学、法人本部による委員会を立ち上げた。2016年度初めて、高等学校で「高短5年一貫」幼児教育コースと明示した募集活動を行い、2017年度の高校入学者は大幅に増加した。その結果、短期大学への内部進学も増加し、2020年度は「幼児教育コース」1期生39名を含む44名、2021年度は2期生42名を含む54名が短期大学に内部進学した。高短5年一貫教育の成果が具体的に示された。

・さらに短期大学では、全国的に短期大学離れがすすむ中で、2017年1月、高野山大学と包括協定を締結し、高野山大学が短期大学キャンパスを利活用し、新しい連携教育活動の創造を目指すこととした。高野山大学教育学科は2020年10月に文部科学省の設置認可を受け、2021年4月からスタートした。この高野山大学との連携構想は、本学園の改革と密接不可分の関係にあり、この連携教育活動の成功の可否は、短期大学の未来とも深く関連している。

<こども園>

・最後に、附属幼稚園は、2017年度に「幼稚園型認定こども園」となり、従来の1号認定の幼稚園児だけでなく、保育を必要とする2号・3号認定の幼児の受入れも行うことになった。これまでの幼稚園とは異なる幼児の受入れに伴う運営体制の変更、開園時間の延長などが求められる中で、教職員の一丸となった努力により無事にスタートを切ることができた。

・しかし、河内長野市での急速な少子化の進行により、市内の幼稚園・こども園・保育所など子育て施設は軒並み園児数を減らし、本園も2021年度は前年比30名減という衝撃的な園児数の減少に直面した。今後さらに、園児確保が困難になることが予想される中で、園児の受け入れ対象年齢や定員確保の問題、さらには、現在中断している系列の社会福祉法人おおさかちよだ保育園との法人間での話し合いを今後どうすすめていくかなどの課題がある。

Ⅲ. 「第三期学園振興中期計画」の改革目標

1. 「第三期学園振興中期計画」の中心課題は、財政基盤の確立

・2017年度以降、特に高等学校における入学者が増加する中で、一時の学園財政の危機的状況は脱することができた。しかし、本学園が以前から内包してきた減価償却引当特定資産の積み増しなど、当然為すべきことを為し得てこなかった財政構造の脆弱性は、現在もそのままの形で残存している。その中で、安定的な財政基盤を確立するという課題は、未だ学園全体の共通認識とはなっておらず、将来の不安要素となっている。

・したがって、「第三期学園振興中期計画」（以下、「第三期中期計画」という）では、本学園が今後5年先10年先にも、等しく人権が尊重される社会の実現を目指して営まれる「人間教育」の場として存在し続けるための安定的な財政基盤をどう確立していくのか、その道筋を示し、学園全体の共通課題としていくことが、最大の中心課題である。

2. 教育改革の柱は、日々の教育活動を豊かにすること

・本学園の教育活動を今後も維持、継続していくためには、安定的な財政基盤の確立が不可欠であり、学生・生徒・園児の定員確保は、その教育活動の永続性を保証する絶対的条件である。

・そのため、各校種では、日々の教育活動を豊かに展開し、「この学校に行きたい」という学生・生徒・園児を増やすために、各校種間の連携・協力関係をさらに深化させ、他の学校にはない教育の魅力と、教育の質の向上を図ることが重要である。

- ① 短期大学では、高等学校・こども園だけでなく、高野山大学との連携・協力も深め、5年後10年後をしっかりと見据えたうえで、学生確保と赤字解消に努めること。
- ② 高等学校では、現在の生徒募集の流れを継続するために、看護科・看護専攻科はもとより、普通科各コースの内容を、さらに豊かな教育活動により充実させること。
- ③ こども園では、他園にはない短期大学や高等学校との連携の魅力をも明確に打ち出し、非認知能力を醸成する取り組みを一層発展させることで園児募集に打って出ること、である。

・上記の中で、とりわけ、短期大学の学生確保と赤字解消は、学園の将来にとっての最大の課題である。そのため、短期大学と高等学校では、こども園を含めて、幼児教育の「高短5年一貫教育」を抜本的に充実するための連携・協力関係をより一層緊密に深め、全国的にも注目される魅力ある「高短5年一貫教育」の実践校を目指していくことを目標とする。

・また、短期大学をキャンパスとする高野山大学教育学科との関係では、短期大学は4年制大学と一体となった魅力あるキャンパスづくり、高等教育機関の連携のあり方に新しい風を吹き込む取り組みにチャレンジし、高等学校は「高大7年一貫教育」を学園の特色ある教育活動と位置づけ、そのあり方を積極的に模索することが重要である。

IV. 各校種の教学上の改革課題

1. 短期大学の教学上の改革課題

1. 定員確保

- (1) 当面は幼児教育科 100 名の定員の充足に全力をあげる。常時 200 名以上の学生数を維持し、実績に基づき定員数増をめざす。そのために大阪暁光高等学校からの進学者を最大限確保する。
- (2) 本学への進学実績のある大阪府立高等学校や和歌山県立高等学校に積極的に働きかけ、内実を伴った連携協定を結び、教職員の交流を行う。
- (3) 大阪千代田短期大学の実績をホームページ等で広報し、同窓会の協力、遠隔地支援などを工夫し全国（地方都市）から入学者を確保する。
- (4) 教職員の研究チームを立ち上げ、地域の保育者養成の教育機関・短期高等教育・社会人教育の潜在的なニーズを客観的に調査し、ニーズに応える学校づくりに取り組む。
- (5) 「千代田で 2 年間で過ごして本当に良かった」と言える卒業生を 1 人でも多く育てるために、教職員が共通の方針をもって質の高い丁寧な教育活動を行う。

2. 総合学園としての魅力・教育力の創造と向上

- (1) 大阪暁光高等学校幼児教育コース 3 年間と短期大学 2 年間の 5 年一貫カリキュラムを策定し、実践する。そのために「高短連携会議」の充実・強化を図り、年 2 回の合同研究会を開催する。
- (2) 短期大学の魅力的な幼児教育「カリキュラム」を開発するとともに、AL（アクティブラーニング）、PBL（課題解決型学習）、ユニバーサルデザインを取り入れた授業など全教職員で授業改革（FD・SD）に取り組み、「実践的な指導力の基礎」を身につけた学生を育成する。
- (3) 「ちよたんルーム」や「砂場」「運動場」等を有効に活用する附属幼稚園との実践的な交流を行う。また、これらの施設を広く一般市民にも開放する。
- (4) 「ちよたんルーム」、「ちよたんの森」、「ちよたんの砂場」、「ちよたん体育館」等を活用し、附属幼稚園児、短期大学学生の交流と教職員の共同研究を行う。そのために、「短大・付属園連携教員」（仮称）を配置する。

3. 瞳かがやき、生きる希望を育む教育の推進

- (1) 建学の精神及び 3 つのポリシー（アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー）にもとづき、保育・教育に関わるエッセンシャルワーカーとしての資質を育成する教育を推進する。

- (2) 対人援助専門職としての教育を通じて、本学学生の良さである素直さ、まじめさ、明るさ、やさしさなどを伸ばし、さらに社会人としての豊かな教養とマナーを身につける。
- (3) 「保育・幼児教育に携わるのであれば千代田へ行くのがよい」と思える質の高い教育を行い、社会で活躍できる実践力のある保育者を送り出す。また就職後も卒業生との連絡交流を強化する。

4. 学園改革と高野山大学との連携教育活動の推進

- (1) 本学と高野山大学との間で設置している連携推進委員会において、行事や企画について事前協議を行い Win・Win の関係を生み出す。
- (2) 教員の研究活動や合同の FD・SD 研修、大学祭を始めとする行事、クラブ・サークル活動等で教職員の協働をすすめ、学生同士の交流を深める。
- (3) 学生募集や地元長野高等学校を含めた 3 校連携した教育活動など連携によるメリットを明確にする教育活動や業務を推進する。
- (4) 2022 年度より、教養科目並びに専門科目において可能な段階から単位互換、共同開講を実施する。研究活動では科研の共同研究、その他の共同研究を立ち上げる。

5. 地域との連携・社会貢献活動の推進

- (1) 地域教育・福祉総合センターを窓口として、地域や社会的なニーズに応える大学をめざす。
- (2) 河内長野市のまちづくりの支援拠点である「イズミヤ ゆいテラス 河内長野」を学生ボランティアの活動拠点として具体的な活動計画を策定し、SL（サービスマーケティング）を通して学生の学びと地域貢献を追求していく。
- (3) 河内長野市・阪南市・河南町・和歌山県かつらぎ町との連携を具体的に深めるとともに、地方自治体との連携協定の締結をさらに進め、地域になくてはならない大学をめざす。
- (4) 河内長野市民大学「くろまる塾」の連携講座や地域教育・福祉総合センターで開設している「科目等履修」と「一般教養講座」の内容を統合発展させて、仮称「千代田・高野山シニア大学」の開設を検討するなど地域住民の学びの要求に応える取り組みを行う。

6. 学園関係者のネットワークと教育研究所の創設

- (1) 地域教育・福祉総合センターを中心としたネットワークの仕組みを構築し、実習・キャリアサポート室と連携しリカレント教育などに取り組む。
- (2) 地域教育・福祉総合センターの中に研究部門として教育研究所を位置づけ、附属幼稚園・高等学校・短期大学を統合した組織を創設する。
- (3) 学園の一体化及び協同性を高めるために、組織として部署を設け、広報の一元化をめざす。

2. 高等学校の教学上の改革課題

1. 生徒募集について

- (1) 全ての科コースで定員確保、本校への進学動機（意欲）を有する専願充足率 90%達成をめざす。
- (2) 学校説明会やホームページ、SNS を有効活用し、学校の魅力を発信する。
- (3) 広域を対象とした募集活動を行い、受験中学 200 校以上を確保する。

2. 総合学園としての魅力・教育力の創造と向上

- (1) 大阪千代田短期大学との共同的な学びをすすめる、総合学園としての魅力を発信する。
 - * 幼児教育コースは、本校卒業生の成長と課題を踏まえ、5 年を視野に入れた教育課程を構築する。
 - * 実習報告会など、短大生との交流を年間計画に位置付ける。
 - * 教育研究会への参加や授業見学など、教育実践の交流を促進する。
- (2) 附属幼稚園でおこなう実習の充実を図る。また、放課後ボランティアやクラブ活動における交流など、触れ合いの機会を増やす。

3. 瞳かがやき、生きる希望を育む教育活動の推進

- (1) 「生徒の学ぶ権利」の保障をすべての教育活動の土台に据え、自己肯定感を育む。
 - * 生徒が安心して学ぶことができる学校生活を追求する。そのために、生徒の発達課題や家庭環境等の状況を把握し、「個別の支援」を明確にするとともに、体制を確立する。
- (2) 各科・コースにおける教育目標の具体化を図る。そのために、「新教育課程」を教科、特別活動、課外活動において検討・実践・交流する。
- (3) 進学総合コースの魅力を明確にしていく。
 - * キャリア教育を充実させ、3 年間で「なりたい自分」を見つけ進路を実現していく。
 - * 生徒が学ぶ楽しさを実感でき、学ぶ意味を考えられる授業を展開する。
 - * 「学び合い支え合う学習」をクラス活動に位置づけ展開する。
 - * 性と生の授業など、生徒の現実とかみ合った「総合的な探究の時間」を展開する。
- (4) 生徒 1 人 1 台の学習用端末を効果的に活用し、個別最適な学習活動を推進する。
- (5) 多様性や格差貧困の拡大等、教職員が社会や時代の変化を受け止め、対応できるよう力量を高めていく。

4. 高野山大学との連携教育活動の推進

- (1) 教育探究コースを中心に、高野山大学と連携し、発達援助職の教育課程を企画する。
- (2) 教員間の交流をはかり、特設授業や学生と生徒の交流などをおこなう。

5. 社会に開かれた教育、地域との連携

- (1) 保護者の願いを受け止め「共同」し、子どもの実態とかみ合う実践をすすめる。
- (2) 防災訓練やイベントへの参加、中学校のクラブ大会開催協力など、地域に開かれた学校づくりを推進する。看護科は、専門性を生かして地域貢献していく。

6. 学校運営

- (1) 学校コンプライアンスに則った学校運営と危機管理をおこなう。
- (2) 学校週5日制の実施を踏まえ、教員の長時間労働を解消することを中核とした「ワーク・ライフ・バランス」のとれた「働き方改革」を推進する。
- (3) 中長期視点を持った学校指導体制を確立する。

3. こども園の教学上の改革課題

1. 定員確保

- (1) 2017年度に認定こども園になって以降、3号認定の2歳児の受入れを始めたが、南河内地域の少子化により、今後の園児確保が困難となることが予想されるため、2022年度から新たに3号認定の1歳児の園児募集を開始する。
- (2) 本園の特色である非認知能力の育成について、その重要性や教育効果が正しく理解されるよう説明内容を創意工夫する。
- (3) 総合学園としての他園にはできない魅力ある教育・保育活動を、パンフレットやホームページ、ニューズレター等を通じて、積極的に地域に情報発信する。
- (4) 特に若い親世代に向けて、本園が広く認知され、また教育内容への理解が深まるようインスタグラムによる情報発信を検討する。
- (5) 「ちびっこ広場」「絵本の広場」「園庭開放」などの未就園児活動を広く周知し、地域の保護者と子どもが来園する機会を増やす。

2. 総合学園としての魅力・教育力の向上

- (1) 短期大学の附属幼稚園というブランド力を発信するとともに、短期大学キャンパスの豊かな森・自然（ちよたんの森）を教育の場として積極的に活用し、他園との差別化を図る。短期大学と高野山大学教育学科には、遊び場や畑の整備を提案し、両大学の学生との交流活動も行う。
- (2) 高等学校と短期大学を擁する総合学園としての強みを活かし、短大生、高校生、こども園児がともに交流し、楽しみながらそれぞれの成長につながるような取り組みを実施する。主に、園の「夏祭り」行事や各校種の行事での交流をはじめ、高等学校クラブ活動への参加、幼児教育コースとの連携活動などを実施する。
- (3) 本園での実習を通じて、幼児教育に対する興味、理解を深める機会となるよう、実習前に短期大学・高等学校との事前打合わせを十分に行い、園側の受け入れ態勢を整える。
- (4) 本園と短期大学との共同研究について、2021年度中に具体的な研究課題について協議する。それに基づき、2022年度から毎年度、一つの研究テーマについて共同研究を行い、その研究成果は「短大研究紀要」に掲載する。
- (5) 少子化がすすむ中で、系列の社会福祉法人おおさかちよだ保育園との連携について、現在中断している両法人間での協議を再開するための検討を行う。

3. 幼稚園における教育・保育改革の推進

- (1) 園の教育方針である「あそびの中で育つちよだっこ」を明確に打ち出し、非認知能力（様々なことに興味や関心をもって、他の人とともに目標をやりとげる力、生き抜く力）を醸成する取り組みを一層発展させ、園児募集に打って出る。

- (2) 発達に課題がある園児の指導については、本園教員と「さんさんクラブ」の心理士が連携して取り組んでいるが、この取り組みに短期大学教員の支援、協力も得て、よりよい指導事例の研究を進める。
- (3) これまで附属幼稚園に対する評判や信頼度は高いと考えられてきたが、保護者の評価やニーズを正確に把握するため、2021年度から毎年度、入園時（5月）と進級・卒園時（2月）の年2回、保護者アンケートを実施する。
- (4) 保護者ニーズを踏まえた園づくりに努めるとともに、教職員の研修機会を充実し、教育・保育力の向上を図る。
- (5) 「幼稚園における学校評価ガイドライン」に基づき、「自己評価」、「学校関係者評価」を実施、公表するとともに、外部委員による「第三者評価委員会」を設置し、提言を園づくりに活かす。
- (6) 「長時間保育」や「預かり保育」等の名称について、もっと積極的な事業として位置づけ、ふさわしい表現に変更する。

4. 地域との連携、社会貢献活動の推進

- (1) 校区の「あいさつ運動」や「バラエティフェスタ」など地域の諸行事に、今後も引き続き積極的に参加する。
- (2) また、新たに園独自の地域連携や社会貢献活動にも取り組む（たとえば地域の公園などの清掃活動など）。また、高校、短期大学といっしょに学園としての社会貢献活動に取り組む。

5. 学園関係者とのネットワーク

- (1) 幼稚園 OB など園関係者の参加・協力を得て、教育・保育活動の内容の充実を図る。
- (2) 卒園児と保護者の会に対する情報発信に努め、強いネットワークづくりをすすめ、附属幼稚園の各種の取り組み・行事・募集活動等の強力な応援団（サポーターズクラブ）となってもらおう。

V. 財政上の改革課題

1. 2020年度決算の結果

■ 資金収支計算書（活動区分資金収支計算書）

- ・「資金収支計算書」は、一年間のすべての収入と支出の出入りの記録である。お金の出入りを、分かりやすく3つの活動に区分したのが「活動区分資金収支計算書」（下表）である。
- ・2020年度決算では、「(1) 教育活動」の資金収支では9,044万円の黒字を生み出したが、「(2) 施設整備活動」と「(3) その他の活動（借入金返済等）」で、合計1億7,698万円の支出が必要となった。そのため、「特定資産」9,600万円を取崩し（★）、収入に加えた。
- ・その結果、「支払資金の増減額」は見掛け上1,991万円の黒字となり、前年度繰越支払資金5億318万円から、翌年度繰越支払資金5億2,309万円に増える、という結果となった。

【2020年度 活動区分資金収支計算書】

（単位：千円）

科 目	収 入	支 出	調整勘定等	収支差額
(1) 教育活動による資金収支	1,626,775	1,581,570	45,239	90,445
(2) 施設整備等活動による資金収支	10,170 ★取崩 44,000	73,335	▲502	▲19,668
(3) その他の活動による資金収支	780 ★取崩 52,000	103,643	0	▲50,863
支払資金の増減額	1,733,725	1,758,548	44,737	19,914
前年度繰越支払資金				503,175
翌年度繰越支払資金				523,089

■ 事業活動収支計算書

- ・「事業活動収支計算書」は、一年間の事業活動（本業である教育活動）の結果、収支の均衡はどうなったか（黒字が出たか、赤字が出たか）を示している。
- ・「(1) 教育活動収支」の支出額には、現金の支出を伴わない減価償却額（※）（2020年度は1億6,664万円）が計上されるため、支出額が大きくなっている。2020年度決算の事業活動収支差額は、4,654万円の赤字（支出超過）となった。

【2020年度 事業活動収支計算書】

（単位：千円）

科 目	収 入	支 出	収支差額
(1) 教育活動収支	1,633,220	1,685,208	▲51,987
(2) 教育活動外収支	780	5,417	▲4,637
(3) 特別収支	10,456	374	10,082
事業活動収入計・支出計	1,644,456	1,690,999	▲46,542

※ 支出に計上される減価償却額（1億6,664万円）は、建物・備品などの取得時の金額を耐用年数で減価償却し、毎年度の事業活動支出に反映する手続きであり、特定資産として建て替えのために実際に積み立てられたお金ではない。

■ 貸借対照表

- ・「貸借対照表」は、毎年度の決算時における学園全体の財務状態を示している。
- ・「貸借対照表」は「資産の部」、「負債の部」、「純資産の部」の3部で構成され、その関係は、 $\text{〈資産の部〉} = \text{〈負債の部〉} + \text{〈純資産の部〉}$ となる。
- ・上記「事業活動収支計算書」の事業活動収支差額▲4,654万円は、「貸借対照表」の「純資産の部合計」の減少（44億4,529万円－44億9,183万円＝▲4,654万円）と一致する。
- ・また、「貸借対照表」では、「資産の部」の★印の「運用資産」（換金性が高い資産）と、「負債の部」の●印の「外部負債」（外部に返済を要する負債）の関係が重要である（※）。
- ・2020年度末（本年度末）は、★印の「特定資産」のうち2つの特定預金（「退職給与引当特定資産」、「減価償却引当特定資産」）をそれぞれ5,200万円、4,400万円、合計9,600万円を取り崩したため、本年度末の「運用資産」の合計額は8億9,832万円に減少した。
- ・他方、●印の「外部負債」では、「長期借入金」が返済により減少したものの、未払金が増えたため、本年度末の「外部負債」の合計額は10億1,237万円に増加した。
- ・その結果、本年度末では、「外部負債」が「運用資産」を上回ることとなり、学園の財政状況は、さらに厳しさを増した状態となった。

【2020年度 貸借対照表】

（単位：千円）

資産の部			負債の部		
科目	本年度末	前年度末	科目	本年度末	前年度末
固定資産	5,165,523	5,354,291	固定負債	961,425	1,123,700
有形固定資産	4,737,612	4,830,479	●長期借入金	722,280	811,650
特定資産	375,211	470,564	退職給与引当金	222,779	292,228
★退職給与引当特定資産	164,604	215,978	●長期未払金	16,366	19,821
★減価償却引当特定資産	110,408	154,387	流動負債	443,507	313,672
★第3号基本金特定資産	100,200	100,200	●短期借入金	89,370	89,490
その他の固定資産	52,700	53,247	前受金	86,898	82,017
★有価証券	20	20	●未払金	184,353	51,169
その他	52,680	53,227	預り金・旅行積立預金	82,885	90,995
流動資産	684,698	574,912	負債の部合計	1,404,932	1,437,372
★現金預金	523,089	503,175	純資産の部		
未収入金	152,459	55,445	基本金（1号、3号、4号）	7,128,852	6,994,075
前払金	9,149	16,292	繰越収支差額	▲2,683,563	▲2,502,243
			純資産の部合計	4,445,290	4,491,832
資産の部 合計	5,850,222	5,929,203	負債及び純資産の部 合計	5,850,222	5,929,203

- ※ ★「運用資産」＝特定資産（退職給与引当特定資産、減価償却引当特定資産、第3号基本金）＋有価証券＋現金預金
 ●「外部負債」＝長期借入金＋長期未払金＋短期借入金＋未払金

■ <資料> 学園の2015～2020年度決算の推移 <資金収支計算書>

- ・資金収支の推移、運用資産の推移を確認するために、2015～2020年度までの6年間の資金収支計算書を経年比較が出来るようにした。（次頁）

<資料> 学園の2015～2020年度決算の推移 <資金収支計算書>

【千代田学園】

(単位：千円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	決算	決算	決算	決算	決算	決算
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	537,666	554,237	618,949	648,009	630,970	726,125
手数料収入	12,677	17,482	17,638	14,845	15,835	12,427
寄付金収入	16,501	17,847	4,236	6,471	4,329	4,904
補助金収入	544,267	505,506	658,674	705,110	761,529	755,721
・国庫補助金収入	42,616	500	17,256	34,217	34,517	66,360
・若手・女性研究者奨励金収入	0	0	0	0	400	400
・大阪府経常費補助金収入	289,163	300,686	325,610	333,461	345,230	365,509
・地方公共団体補助金収入	2,465	3,238	2,477	2,495	2,352	3,283
・大阪府教育振興補助金収入	48	141	140	150	273	387
・授業料支援補助金収入	206,880	197,046	200,393	219,451	258,277	178,334
・施設型給付費収入	0	0	111,653	113,431	119,103	134,764
・その他の補助金収入	3,095	3,895	1,145	1,905	1,377	6,684
資産売却収入	0	10,000	0	0	0	0
付随事業・収益事業収入	33,881	51,945	43,852	48,447	60,175	34,803
受取利息・配当金収入	498	495	570	767	873	780
雑収入	19,300	49,225	18,019	105,014	33,110	102,964
借入金等収入	400,750	0	519,000	200,000	102,408	0
前受金収入	99,159	102,571	96,708	82,477	82,018	86,898
その他の収入	57,813	5,379	161,268	46,790	78,456	151,587
資金収入調整勘定	▲ 134,554	▲ 147,962	▲ 135,168	▲ 167,062	▲ 138,064	▲ 234,620
収入の部合計	1,587,958	1,166,725	2,003,746	1,690,868	1,631,639	1,641,589
<支出の部>						
人件費支出	743,235	846,799	872,385	988,289	986,129	1,159,066
・教員人件費支出	530,860	568,612	642,489	694,548	726,978	760,270
・職員人件費支出	212,075	200,172	226,484	236,234	237,912	250,424
・退職金支出	300	78,015	3,412	57,507	21,239	148,372
教育研究経費支出	141,220	146,500	228,525	258,860	271,173	275,308
・奨学費支出	17,497	14,060	39,918	42,859	56,343	90,380
管理経費支出	91,545	96,599	93,162	109,584	132,462	147,195
借入金等利息支出	3,995	6,971	6,626	6,930	6,213	5,417
借入金等返済支出	682,140	84,110	385,310	277,210	179,618	89,490
施設関係支出	10,904	35,803	296,220	4,697	100,613	1,984
設備関係支出	19,079	22,062	28,211	10,214	66,110	71,331
資産運用支出	50,150	165	530	20,580	715	646
その他の支出	69,305	50,283	56,891	78,706	115,436	71,883
資金支出調整勘定	▲ 39,605	▲ 65,186	▲ 80,945	▲ 85,664	▲ 62,172	▲ 200,645
支出の部合計	1,771,968	1,224,106	1,886,915	1,669,406	1,796,297	1,621,675
支払資金の増減額	▲ 184,010	▲ 57,381	116,831	21,462	▲ 164,658	19,914
前年度繰越支払資金	770,933	586,922	529,541	646,371	667,833	503,175
翌年度繰越支払資金	586,922	529,541	646,371	667,833	503,175	523,089
特定資産(退職、減価償却、3号)	548,575	548,740	449,270	469,849	470,564	375,211

※ 学園全体の過去6年間の資金収支計算書の決算額、および支払資金の増減額、前年度繰越支払資金、翌年度繰越支払資金、さらに特定資産(退職給与引当特定資産、減価償却引当特定資産、第3号基本金引当特定資産)の推移を示している。

※ 勘定科目の大科目以外の小科目(例:「国庫補助金収入」など)は、例示している小科目以外は、すべて省略している。

2. 2021～2025年度の「財政シミュレーション」

・2021～2025年度の「財政シミュレーション」(16～17頁)は、以下の「学生・生徒・園児数」、「教職員数」を基礎として算出している。

■ 学生・生徒・園児数

(各年度5月1日現在)

年度		2020	2021	2022	2023	2024	2025
校種	学年	(R2)	(R3)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
短期大学	1回	94	108	100	120	120	120
	2回	66	91	100	95	115	115
	短期大学合計	160	199	200	215	235	235
高等学校 看護専攻	1年	300	302	300	300	300	300
	2年	315	282	285	285	285	285
	3年	291	302	275	275	275	275
	高校小計	906	886	860	860	860	860
	看護専攻科1年	61	63	62	62	62	62
	看護専攻科2年	61	58	58	58	58	58
	専攻科小計	122	121	120	120	120	120
	高等学校合計	1,028	1,007	980	980	980	980
こども園	—	146	116	120	120	120	120
総合計		1,334	1,322	1,310	1,325	1,335	1,335

※短期大学の2022年度入学者数は内部進学者が減少する見込みのため内部・外部合わせて100名確保を目標とする。

2023年度以降の入学者数は、120名<内部進学者60名、外部進学者60名>確保を目標とする。

※高等学校の募集定員は280名であるが、近年の専願希望者の大幅な増加等を考慮し、300名を上限に基本的に受け入れる方向で対応する。普通科の各学年在籍数は退学率5%を基準に、看護専攻科は2021年度在籍者数を基準にした。

※こども園は、2022年度から新たに第3号認定の1歳児の受入れを開始し、園児数120名を目標とする。

■ 教職員数

(各年度6月1日現在)

年度		2020	2021	2022	2023	2024	2025
校種	区分	(R2)	(R3)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
短期大学	教員	本務/兼務	15/22	15/21	15/21	15/21	15/21
		小計	37	36	36	36	36
	職員	本務/兼務	17/5	18/8	17/8	17/8	17/8
		小計	22	26	25	25	25
高等学校 (含看専)	教員	本務/兼務	70/93	75/92	74/87	74/87	74/87
		小計	163	167	161	161	161
	職員	本務/兼務	12/12	13/12	13/12	13/12	13/12
		小計	24	25	25	25	25
こども園	教員	本務/兼務	14/15	14/13	14/13	14/13	14/13
		小計	29	27	27	27	27
	職員	本務/兼務	2/3	2/4	2/4	2/4	2/4
		小計	5	6	6	6	6
法人本部	職員	本務/兼務	10/3	10/3	10/3	10/3	10/3
		小計	13	13	13	13	13
学園全体	教員	本務/兼務	99/130	104/126	103/121	103/121	103/121
		合計	229	230	224	224	224
	職員	本務/兼務	41/23	43/27	42/26	42/26	42/26
		合計	64	70	68	68	68

※人件費積算の基礎となる2022年度以降の教職員数は、2021年度教職員数と同数としている。

(1) 2021～2025年度の「財政シミュレーション」 <資金収支計算書>

【千代田学園】

(単位：千円)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	決算	補正予算	(予想)	(予想)	(予想)	(予想)
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	726,125	736,900	733,200	753,250	775,700	775,700
手数料収入	12,427	13,819	14,669	14,669	14,669	14,669
寄付金収入	4,904	10,000	0	0	0	0
補助金収入	755,721	726,500	766,468	746,311	757,549	743,520
・国庫補助金収入	66,360	34,000	61,368	41,211	52,449	38,420
・若手・女性研究者奨励金収入	400	400	0	0	0	0
・大阪府経常費補助金収入	365,509	355,000	355,000	355,000	355,000	355,000
・地方公共団体補助金収入	3,283	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
・大阪府教育振興補助金収入	387	0	0	0	0	0
・授業料支援補助金収入	178,334	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000
・施設型給付費収入	134,764	113,000	126,000	126,000	126,000	126,000
・その他の補助金収入	6,684	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
資産売却収入	0	0	0	0	0	0
付随事業・収益事業収入	34,804	45,494	51,148	41,148	41,148	41,148
受取利息・配当金収入	780	100	100	100	100	100
雑収入	102,964	18,455	37,235	83,035	66,275	75,835
借入金等収入	0	0	0	0	0	0
前受金収入	86,898	89,800	0	0	0	0
その他の収入	151,587	896,509	0	0	0	0
資金収入調整勘定	▲ 234,620	▲ 132,518	0	0	0	0
収入の部合計	1,641,591	2,405,059	1,602,820	1,638,513	1,655,441	1,650,972
<支出の部>						
人件費支出	1,159,066	1,086,945	1,091,646	1,168,817	1,146,495	1,174,095
・教員人件費支出	760,270	803,101	792,564	804,302	812,849	820,797
・職員人件費支出	250,425	265,087	269,082	274,515	275,646	281,298
・退職金支出	148,371	18,757	30,000	90,000	58,000	72,000
教育研究経費支出	275,309	286,847	248,088	249,088	252,088	246,088
・奨学費支出	90,380	88,500	71,740	72,740	75,740	69,740
管理経費支出	147,195	174,758	161,857	161,857	161,857	161,857
借入金等利息支出	5,417	4,636	3,855	3,036	2,701	2,366
借入金等返済支出	89,490	89,370	84,370	67,710	56,600	56,600
施設関係支出	1,984	8,000	33,000	33,000	20,000	20,000
設備関係支出	71,331	20,130	15,130	15,130	15,130	15,130
資産運用支出	646	51,000	0	0	0	0
その他の支出	71,884	840,564	0	0	0	0
資金支出調整勘定	▲ 200,645	▲ 89,906	0	0	0	0
支出の部合計	1,621,677	2,472,344	1,637,946	1,698,638	1,654,871	1,676,136
支払資金の増減額	19,914	▲ 67,285	▲ 35,126	▲ 60,125	570	▲ 25,164
前年度繰越支払資金	503,175	523,089				
翌年度繰越支払資金	523,089	455,804				

特定資産(退職、減価償却、サボ)	375,211	326,011				
------------------	---------	---------	--	--	--	--

※比較のため2020年度決算を再掲している。2021年度は補正予算(2021年11月臨時理事会で決定)を記載している。
 ※資金収支計算書の「資金調整勘定」とは、年度末の決算時において、当該年度の支払であるが翌年度に支払う未払金や当該年度の収入であるが翌年度の収入となる未収入金を、資金調整勘定で▲表示として計算を合わせている。

(2) 各校種の「財政シミュレーション」 <資金収支計算書>

(単位：千円)

【 短期大学 】	2020 決算	2021 補予	2022 予想	2023 予想	2024 予想	2025 予想
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	197,800	241,600	240,000	260,050	282,500	282,500
補助金収入	60,703	34,400	61,368	41,211	52,449	38,420
その他の収入	11,033	30,750	36,254	48,054	36,254	64,854
収入の部合計	269,536	306,750	337,622	349,315	371,203	385,774
<支出の部>						
人件費支出	203,010	217,141	219,226	247,226	214,814	256,814
教育研究経費支出	146,266	165,068	144,069	145,069	148,069	142,069
管理経費支出	21,654	27,508	24,008	24,008	24,008	24,008
その他の支出	35,622	9,942	20,863	20,674	9,470	9,470
支出の部合計	406,552	419,659	408,166	436,977	396,361	432,361
資金差額	▲ 137,016	▲ 112,909	▲ 70,544	▲ 87,662	▲ 25,158	▲ 46,587

【 高等学校 】	2020 決算	2021 補予	2022 予想	2023 予想	2024 予想	2025 予想
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	523,133	475,300	486,200	486,200	486,200	486,200
補助金収入	555,005	576,000	576,000	576,000	576,000	576,000
その他の収入	99,591	29,889	39,469	63,469	58,509	39,469
収入の部合計	1,177,729	1,081,189	1,101,669	1,125,669	1,120,709	1,101,669
<支出の部>						
人件費支出	748,510	700,702	694,977	722,864	711,242	674,699
教育研究経費支出	112,210	113,531	95,771	95,771	95,771	95,771
管理経費支出	54,397	63,315	61,515	61,515	61,515	61,515
その他の支出	126,528	22,244	104,832	87,542	84,301	83,966
支出の部合計	1,041,645	899,792	957,095	967,692	952,829	915,951
資金差額	136,084	181,397	144,574	157,977	167,880	185,718

【 こども園 】	2020 決算	2021 補予	2022 予想	2023 予想	2024 予想	2025 予想
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	5,192	20,000	7,000	7,000	7,000	7,000
補助金収入	140,013	116,100	129,100	129,100	129,100	129,100
その他の収入	23,761	25,129	25,129	25,129	25,129	25,129
収入の部合計	168,966	161,229	161,229	161,229	161,229	161,229
<支出の部>						
人件費支出	114,737	106,206	98,919	98,919	98,919	98,919
教育研究経費支出	16,833	8,248	8,248	8,248	8,248	8,248
管理経費支出	15,982	20,082	20,082	20,082	20,082	20,082
その他の支出	5,412	580	0	0	0	0
支出の部合計	152,964	135,116	127,249	127,249	127,249	127,249
資金差額	16,002	26,113	33,980	33,980	33,980	33,980

【 法人本部 】	2020 決算	2021 補予	2022 予想	2023 予想	2024 予想	2025 予想
<収入の部>						
学生生徒等納付金収入	0	0	0	0	0	0
補助金収入	0	0	0	0	0	0
その他の収入	21,494	2,100	2,300	2,300	2,300	2,300
収入の部合計	21,494	2,100	2,300	2,300	2,300	2,300
<支出の部>						
人件費支出	92,809	62,896	78,524	99,808	121,520	143,663
教育研究経費支出	0	0	0	0	0	0
管理経費支出	55,162	63,385	56,252	56,252	56,252	56,252
その他の支出	659	89,370	10,660	10,660	660	660
支出の部合計	148,630	216,119	145,436	166,720	178,432	200,575
資金差額	▲ 127,136	▲ 214,019	▲ 143,136	▲ 164,420	▲ 176,132	▲ 198,275

(3) 2015～2020年度の決算の推移

・2015～2020年度決算の推移（14頁）によれば、本学園の財政状況は、2017年度以降の高等学校の生徒増による大きな収入増により、一時の危機的状況を脱し、財政健全化への道に踏み出すかに見えた。しかし実際には、毎年度、支出が収入を上回り、資金は赤字（支出超過）となる厳しい財政状況が続いてきた。（2017年度の黒字は看護専攻科棟建設のための借入（「借入金等収入」）、2018年度の黒字は台風被害による保険金収入（「雑収入」）、2020年度の黒字は特定資産の取崩し収入（「その他の収入」）、による見掛け上の黒字である。）

・本学園特有の財政課題は、本業の「教育活動」で黒字を生み出したにもかかわらず、毎年度、借入金返済や施設整備等で1億円以上の支出を行っており、この支出が学園の財政運営を難しくしている。この1億円以上の支出を、「教育活動」が生み出す黒字で如何にカバー出来るか、カバー出来なければ、その年度は赤字となり、学園資金が減少することになる。

・2015～2020年度決算の推移は、「施設整備活動」と「その他の活動（借入金返済）」の支出を、「教育活動」の黒字でカバーできず、赤字となり、その赤字分を運用資産の取崩しによって補いながら、財政運営を行ってきたことを示している。

(4) 2021～2025年度の「財政シミュレーション」とその試算根拠

・学校法人は、教育活動を維持・継続させるための財源とともに、教育環境整備など必要な支出を賄うだけの十分な収入を確保する必要がある。

・「第三期中期計画」では、2021～2025年度の「財政シミュレーション」（16頁）により今後の収支予測を行った。その結果、今後5年間も引き続き、数千万円の赤字（支出超過）となる厳しい財政見通しとなった。この赤字分は、そのまま運用資産を目減りさせることになり、そうでなくても脆弱な本学園の財政基盤を、さらに弱体化させる要因となる。

・毎年度、赤字が続くような事態は、今後、絶対に避けなければならないが、何故、本学園の財政は赤字が続くのか。まず、「財政シミュレーション」の基礎となっている各勘定科目の試算根拠から見ていきたい。

<収入の部>

(1) 「学生生徒等納付金収入」・・・学園の最大の収入源である。

① 短期大学の入学者数は定員100名に対し、2022年度100名、2023年度以降120名（内部進学60名、外部60名）としている。

② 高等学校の募集定員は280名であるが、近年、専願希望者が大幅に増加して来ており、併願戻りを含めて定員を超えて入学希望がある場合は、300名を上限に基本的に受け入れる方向で対応する。

③ こども園は、2022年度から第3号認定の1歳児の受入れを開始し、募集人数は145名とするが、河内長野市内の急速な少子化を踏まえ、入園児数は120名を目標とする。

④ 各校種の「学生生徒等納付金収入」は、現時点で想定可能な最大限の人数を基にした収入予想とした。その理由は、最大限の収入目標を追求することによって、現在の赤字状態を一步ずつでも改善し、収支均衡させるという目標に近づけていくためである。

(2)「補助金収入」・・・「学生生徒等納付金収入」と並ぶ学園の大きな収入源である。

① 短期大学の補助金は、「国庫補助金収入」で、経常費補助金と私立大学等改革総合支援事業の採択（隔年）を前提として計上している。

② 高等学校の補助金は、「大阪府経常費補助金収入」と「授業料支援補助金収入」で、いずれも2020年度決算、2021年度補正予算に基づき、横ばいの推移としている。

③ こども園の補助金は、幼児教育無償化（満3歳～5歳）に伴う「施設型給付費収入」という補助金で、2021年度補正予算に基づき、横ばいの推移としている。

(3)「付随事業・収益事業収入」・・・教育活動に付随する事業、収益事業等の収入である。

① 短期大学で実施している「教員免許状更新講習」が、2023年度から廃止されることに伴い、2023年度以降、約2,000万円の減収として計上している。

(4)「雑収入」・・・学校法人の各収入の勘定科目以外の収入である。

① 2021～2025年度の間、毎年度、短期大学、高等学校で計10名の専任教職員が退職するが、退職金財団等から退職資金として交付を受ける収入を計上している。

② 2021年4月から、高野山大学教育学科が短期大学キャンパスに設置されたが、その施設設備等の使用料を計上している。

<支出の部>

(1)「人件費支出」・・・人件費は学校法人会計における最大の支出要素である。

① 人件費比率（人件費÷経常収入）が適正水準を超えると、財務状況の悪化の要因となる。私学事業団の「私学の経営分析と経営改善計画」では、「教職員1人当たり人件費や学生に対する教職員数等の教育条件にも配慮」する必要があるとしつつも、学校法人自らが経営課題を早期発見するための自己診断チェックリストでは、「人件費比率50%未満を維持することを達成目標値とし、60%を上限とする」ことが望まれるとしている。

② 本学園の2020年度決算における人件費比率は67.1%であった。校種別では短期大学77.3%、高等学校59.7%、こども園64.3%であった。

③ 人件費支出は、「教員人件費支出」「職員人件費支出」「退職金支出」の3つの小勘定科目から構成されている。各校種の教員人件費支出、職員人件費支出ともに、2020年度決算、2021年度補正予算を基礎に、横ばいの推移としている。

④ 2021～2025年度の人件費支出に年度ごとの増減があるのは、短期大学、高等学校で計10名の専任教職員が退職するが、当該年度の退職金を計上しているためである。

⑤ 各校種の教職員人件費の定期昇給分は、法人本部の人件費支出に一括計上している。

(2)「教育研究経費支出」・・・教育研究活動のために支出する経費である。

- ① 教育研究経費支出の中では、奨学費支出が最も大きく（33%）、2020年度決算では、学園全体で9,000万円（短期大学7,000万円、高等学校2,000万円）の支出であった。
- ② 短期大学の奨学費7,000万円の内訳は、「夢まっしぐら奨学金」2,500万円、短期大学独自の奨学金2,200万円、国の高等教育修学支援金2,200万円である。
- ③ 2021～2025年度の奨学費支出は、「夢まっしぐら奨学金」など奨学金制度の見直しを行った結果、2025年度まで徐々に減額した額を計上している。なお、国の高等教育修学支援金は、「補助金収入」と「奨学費支出」に両建てで計上することになっているため、2021～2025年度の財政シミュレーションでは両方に計上していない。

(3)「管理経費支出」・・・教育研究経費以外に支出する経費である。

- ① 各校種とも2020年度決算、2021年度補正予算を基礎に、横ばいの推移としている。
- ② 法人本部の管理経費支出は、各校種の共通経費（各種会費、公認会計士報酬、南海マネジメント委託料、社労士事務所委託料、各種システム使用料、等）を計上している。

(4)「借入金等利息支出」「借入金等返済支出」・・・借入金等の利息、返済の支出である。

- ① 短期大学では、総合館の借入返済（年間1,111万円＋利息）が2023年度で完済する。
- ② こども園では、園舎建替の借入返済（年間500万円＋利息）が2021年度で完済する。
- ③ 高等学校では、総合館の借入返済（年間1,666万円＋利息）が2022年度で完済する。新校舎の借入返済（4,444万円＋利息）は2032年まで、看護専攻科棟の借入返済（年間1,216万円＋利息）は2037年まで続く。

(5)「施設関係支出」「設備関係支出」・・・年度末に固定資産に振替処理を行う支出である。

- ① 2020年度決算、2021年度補正予算を基礎に、当面必ず実施しなければならない施設設備の整備費用を加算し、それ以外は基本的に横ばいの推移としている。

(5)「財政シミュレーション」が示した課題

・2021～2025年度の「財政シミュレーション」は、現時点で想定可能な最大限の各校種の入学者数・在籍者数を基に収入予想を立てたが、その最大限の収入をもってしても、現状の支出を踏襲するならば、赤字は解消できないことが明らかになった。さらに、想定した収入が確保できない場合には、赤字幅はさらに膨らみ、近い将来、運用資金不足による資金ショートという事態も避けられない、という大変に厳しい財政見通しとなった。

・したがって、「財政シミュレーション」が示した課題をしっかりと受け止めたうえで、「第三期中期計画」の5年間で、財政改革計画の目標を実現するために、理事会も全教職員も強い決意を持ち、心を一つにして、今すぐにも財政改革に着手する必要がある。

3. 「第三期中期計画」における財政上の改革目標

(1) 「第三期中期計画」における2つの財政改革目標

<財政改革目標1>

- ・資金収支計算書における資金収支の赤字を、2025年度までに収支均衡させ、または黒字化するように努力する。

<財政改革目標2>

- ・日本私立学校振興・共済事業団の「定量的な経営診断指標に基づく経営状態の区分」で、現在の「B0」の状態を維持し、悪化した経営状態に陥らないように努力する。

(2) <財政改革目標1>は、赤字解消と収支均衡

<財政改革目標1>は、「資金収支計算書における資金収支の赤字を、2025年度までに収支均衡させ、または黒字化するように努力する」と設定した。

- ・なぜ、本学園は赤字を解消し、黒字化できないのか。この理由を、「各校種の財政シミュレーション」(17頁)を参照して、校種ごとの財政状況を見ていくことにする。

<短期大学>

- ・学生数の減少のため人件費比率(2020年度77.3%)が高くなり、本業の「教育活動」そのものが赤字となり、2020年度決算の資金収支は1億3,700万円の赤字を出している。
- ・しかし、2020年度以降、高短5年一貫「幼児教育コース」の内部進学者の増加に大きな期待が持てる状況が生まれている。高短5年一貫の幼児教育をさらに充実させ、内部進学者を増やす必要がある。入学者数120名の確保、国庫補助金の増額獲得、人件費の縮減等の改革が実現できれば、2025年度には4,600万円まで赤字額を縮減できる見通しである。
- ・今後、短期大学は、高等学校、こども園、高野山大学との連携協力をさらに深め、「行きたい」「学びたい」短期大学となるような魅力の創出に努めるとともに、現在の赤字状態を改善していくことは、短期大学だけの問題ではなく、学園全体の最重要課題となっている。

<高等学校>

- ・校舎建設にかかる多額の借入金を返済(年間7,800万円)しながらも、2020年度決算の資金収支は1億3,600万円の黒字となり、学園財政を支える柱となっている。今後も入学者数300名を維持できれば、1億5,000万~1億6,000万円の黒字を生み出す予想である。
- ・高等学校の黒字の要因は、2013年度からの看護科設置、2016年度の看護専攻科第1期生の誕生、2017年度からの「幼児教育コース」等の設置による入学者・在籍者数の増加が大きな要因である。今後も、各コースの内容をさらに充実し、安定的に生徒募集を維持していくことが重要である。

<こども園>

・2017年度に認定こども園となって以降、資金収支は毎年度2,000～3,000万円の黒字を出しており、今後も3,000万円の黒字を想定している。しかし、2021年度に急激に園児数が減少したため、黒字額の減額修正を想定しておく必要がある。

・今後は、入園児数の減少を回避するために、3号認定の1歳児からの受入れや短期大学や高等学校と連携したこども園の新たな魅力づくりなどが重要となってくる。

<法人本部>

・収益をあげる教育活動を実施していないため基本的に収入はない。支出は人件費と管理経費である。

・2020年度決算は1億2,700万円の赤字で、2025年度は1億9,800万円となる見通しである。本部の人件費に、各校種の教職員給与の定期昇給分を計上しているためである。

・また、管理経費は各校種の共通管理経費であるため、本来、法人本部の経費は各校種に按分して計上される経費である。

<学園全体>

・以上、各校種の財政状況を総合すると、学園全体では今後5年間、赤字の解消、収支の均衡が難しい財政見通しとなっている。赤字の解消が実現できなければ、運用資産（現金預金、特定資産、9億円）の取崩しを、毎年度続けなければならない事態となる。

・毎年度数千万円の赤字を出し、運用資産の取崩しが続けば、やがて運用資産が底をつくという取り返しのつかない事態を迎えることになる。この現実をしっかりと認識して、2025年度までの5年間で、赤字を解消し、資金収支の均衡を図るという目標を実現するために、教職員の共通理解のもと、財政改革を必ずやりきらなければならない。

(3) <財政改革目標2>は、現在の経営状態を悪化させないこと

・<財政改革目標2>は、「日本私立学校振興・共済事業団の「定量的な経営診断指標に基づく経営状態の区分」で、現在の「B0」の状態を維持し、悪化した経営状態に陥らないように努力する」と設定した。

・私学事業団の「定量的な経営診断指標に基づく経営状態の区分」（2017年3月改訂）は、私学が経営改善や改革の時機を失い、経営が維持できなくなる手遅れの状態にならないようにするため、資金収支の動向だけでなく、外部負債や運用資産の状況等を通じて、経営悪化の兆候を大まかに把握するためのツールとして示したものである。

・以下、この「経営判断指標（フローチャート）」に基づき、本学園特有の経営課題について把握・分析した結果、本学園の経営状態および評価は、以下のとおり「B0」となった。各フローの評価結果について、フロー①から順次、説明する。

	質 問 項 目	本学園の状態
フロー①	教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字であるか	× (非該当)
フロー②	外部負債と運用資産を比較して外部負債が超過しているか	× (非該当)
フロー③	耐久年数による区分 (学校法人があと何年で資金ショートするか)	× (非該当)
フロー④	外部負債を約定年数または10年以内に返済できない	× (非該当)
フロー⑤	修正前受金保有率が100%未満であるか	× (非該当)
フロー⑥	経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字であるか	○ (該 当)
フロー⑦	黒字幅 (経常収支差額比率) が10%未満か	○ (該 当)
フロー⑧	積立率が100%未満か	○ (該 当)
評価		「B0」

<フロー①>…「教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字であるか」

・活動区分資金収支計算書の「教育活動資金収支差額」は、学校法人の本業である「教育活動」で黒字を生み出しているかどうかを示している。

・一般に、学校法人の経営破綻は資金ショートによって起こると考えられる。学校法人の経営悪化の兆候は、1年間の教育活動の結果、赤字を出すことからまず現れる。そのため、「教育活動資金収支差額」が経営判断の重要な指標として、いちばん最初に置かれている。

・本学園の「教育活動資金収支差額」は、2014年度以降、黒字を続けており、2020年度決算でも9,044万円の黒字であるため、評価は「非該当(×)」となる。

<フロー②>…「外部負債と運用資産を比較して外部負債が超過しているか」

・2番目の指標が、「外部負債」と「運用資産」の比較である。「運用資産」が多いほど、財政基盤が安定していることになる。逆に「外部負債」が「運用資産」を上回る場合は、外部への返済が必要な時に、取り崩せる「運用資産」が足らなくなるという非常事態の可能性もあるため、厳しい財務状態であると判定される。

・本学園では、2020年度の特殊事情として、「外部負債」の「未払金」が大きく膨らんだ(退職金支出)ため、退職金財団交付金を含む「未収入金」(※)を「運用資産」に計上するという特別な操作を行った。その結果、「運用資産」が「外部負債」を、辛うじて3,841万円上回る結果となって、評価は「非該当(×)」となったが、この特別な操作をしなければ、評価は「該当(○)」となる。「運用資産」の少なさが、本学園の財政構造の基本的な弱さである。

(単位千円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<運用資産>	1,078,301	1,095,661	1,137,703	973,760	1,050,780
(1) 特定資産	548,750	449,270	469,850	470,565	375,211
(2) 有価証券	20	20	20	20	20
(3) 現金預金	529,541	646,371	667,833	503,175	523,089
(※) 未収入金					(※) 152,459
<外部負債>	989,637	1,145,966	1,085,283	972,131	1,012,369
(1) 長期借入金	836,560	978,350	901,140	811,650	722,280
(2) 長期未払金	20,105	26,733	23,277	19,882	16,366
(3) 短期借入金	77,210	77,210	77,210	89,490	89,370
(4) 未払金	55,763	63,673	83,655	51,169	184,353
<運用資産> - <外部負債>	88,664	▲50,305	52,420	1,629	38,411

<フロー③>…「耐久年数による区分（学校法人があと何年で資金ショートするか）」

・「耐久年数」とは、運用資産の取崩しや外部負債を約定どおり返済した場合の運用資産が枯渇（＝資金ショート）するまでの期間とされる。

・本学園の「運用資産」の蓄積状況は、極めて不十分である。しかし、今後の財政改革を確実に実行することにより、資金収支を均衡化させ、さらに黒字を生み出し「運用資産」を計画的に蓄積する方向に転換していくことを条件として、評価は「非該当（×）」とする。

<フロー④>…「外部負債を約定年数または10年以内に返済できない」

・「外部負債」の借入金の返済額は年々減少する。高等学校の借入金返済は2037年度まで16年間続くが、返済額も少なくなるため、「外部負債」を約定年数で返済することは可能である判断し、評価は「非該当（×）」とする。

・しかし、資金収支の赤字が続くことになれば、資金の流出が続き、運用資産が一定額を下回って資金ショートの可能性がありうることはしっかりと認識しなければならない。財政改革による赤字の解消、収支の均衡を必ずやりきるという強い決意が必要である。

<フロー⑤>…「修正前受金保有率が100%未満であるか」

・次年度の学生生徒のための授業料等である「前受金」より「運用資産」が少ない場合（保有率100%未満）は、次年度に使うべき運用資産を先食いしていることになり、資金繰りが厳しいということになる。本学園は、この状態には該当しないため、評価は「非該当（×）」となる。

<フロー⑥>…「経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字であるか」

・「経常収支差額」（事業活動収支計算書）は、臨時的な収入・支出は考慮せず、通常の事業活動での収支バランスを示すものである。

・本学園の「経常収支差額」は、2018年度に一時的に黒字となったが、それ以外は毎年度、赤字が続いており、経常収支差額が「3か年のうち2か年以上赤字」という指標に該当するため、評価は「該当（○）」となる。

・「経常支出」が「経常収入」を上回り、経常収支差額が赤字となる場合は、通常の学校運営に何かしらの問題があるとされる。本学園の通常の学校運営を点検、見直す必要がある。

（単位千円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常収入	1,194,974	1,359,331	1,524,630	1,499,661	1,633,001
経常支出	1,236,898	1,384,460	1,519,433	1,572,246	1,690,625
経常収支差額	▲41,924	▲25,129	5,197	▲72,585	▲56,624

<フロー⑦>…「黒字幅（経常収支差額比率）が10%未満か」

・黒字幅は、「経常収支差額比率」（経常収支差額÷経常収入）で示される。本学園の「経常収支差額比率」は、2018年度にプラスになったが、その他の年度はマイナスであり、評価は「該当（○）」となる。

<フロー⑧>…「積立率が100%未満か」

・「積立率」は、将来の校舎建替え等の資金準備や退職金支給に備えての必要な積立額に対し、どの程度積立てられているかを示す指標である。

・本学園の「積立率」は、2020年度決算で29.3%まで徐々に低下し、極めて不十分であり、評価は「該当(○)」となる。この比率を100%にする必要はないが、余裕のある状態まで積立率を高めるには、資金収支を黒字化し、積立額を着実に増やす以外に方法はない。

(単位千円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
運用資産	1,078,301	1,095,661	1,137,703	973,760	898,321
要積立額	2,599,499	2,749,738	2,874,111	2,992,117	3,060,866
積立率	41.5%	39.8%	39.6%	32.5%	29.3%

※「要積立額」＝「退職給与引当金」＋「第3号基本金」＋「減価償却額の累計額」

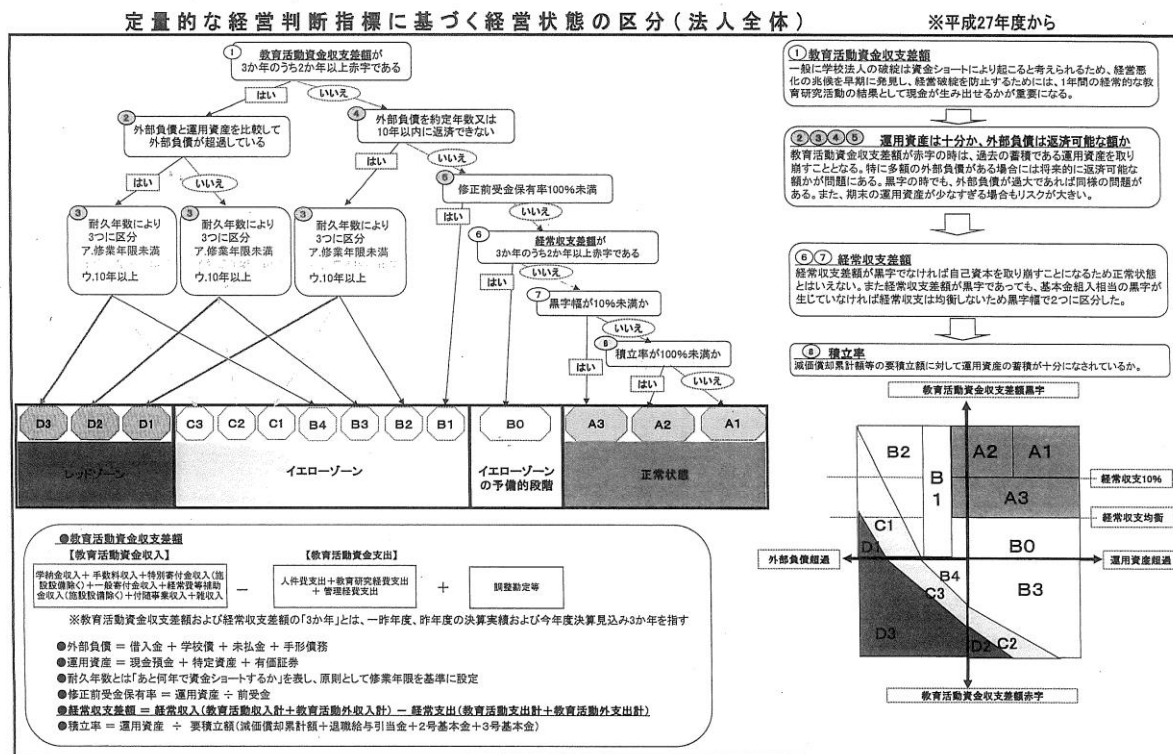
「積立率」＝「運用資産」÷「要積立額」

<評価>…「定量的な経営診断指標に基づく経営状態の区分」による評価は「B0」

・本学園の現在の経営状態は、以上の診断指標により、<フロー⑥>以降がクリアできないため、「B0」(イエローゾーンの予備的段階)という評価に該当する。

D3~D1	C3~C1	B4~B1	B0	A3~A1
レッドゾーン	イエローゾーン		イエローゾーンの予備的段階	正常状態

■資料：日本私立学校振興・共済事業団「私学の経営分析と経営改善計画」(2017年3月改訂版)より



<「経営判断指標」による経営状態の区分の説明>

・私学事業団の「定量的な経営診断指標に基づく経営状態の区分」によれば、経営状態の各区分は、以下のとおり、説明されている。

- ・「レッドゾーン」（自力再生が極めて困難な状態）とは、
 - 過大な債務を抱え、手持ちの運用資産を使い切る等の理由で、自力での再生が極めて困難となった状態とされる。
- ・「イエローゾーン」（経営困難状態）とは、
 - ① 「教育活動資金収支差額」が3か年のうち2か年以上赤字である
 - ② 過大な外部負債を抱え10年未満で資金繰りに問題が生じる状態
 - ③ 手持ちの運用資産が極めて少ない状態など、経営上看過できない兆候が見られるが、学校法人自ら経営改善努力を行うことにより、経営改善が可能な状態であるとされる。
- ・「イエローゾーンの予備的段階」とは、
 - 「教育活動資金収支差額」が3か年のうち2か年以上黒字でも、「経常収支差額」が3か年のうち2か年以上赤字である場合とされている。

<本学園の経営状態の区分>

・本学園の経営状態は、「イエローゾーンの予備的段階」の区分にきちりと該当しており、学校法人自らが経営改革努力を行うことにより、経営改善が可能な状態であるということになる。

・本学園の経営状態がこの「イエローゾーンの予備的段階」にあるということを、学園内に周知し、全教職員の共通認識としていく必要がある。経営改善が可能な状態にあるにもかかわらず、現状の財政運営をそのまま継続し、財政改善の機を失い、やがて手遅れとなる状態に突きすすむことは許されない。全教職員が、今後の学園の存続に責任を持ち、財政改革目標の実現に向かい、痛みを分かち合う意識を持って、ともに改革の取り組みをすすめていくことが必要である。

4. 財政改革の目標実現のための行動計画

・「第三期中期計画」では、2021～2025年度までの計画期間内に、第一に赤字を解消し、資金収支の均衡を実現し、出来得れば資金収支の黒字化まで持っていくという目標を立てた。この財政改革計画を実現するための具体的な行動計画を、以下に提起する。

(1) 収入の部

・1年間の経常収入のなかで、最も大きいのが「学生生徒等納付金」、「経常費等補助金」の両方で、経常収入全体の90%を占め、学園の最も重要な収入源である。

・短期大学の授業料等は学生一人当たり年間110万円（入学金20万円）である。高等学校の授業料・経常費補助金等は生徒一人当たり年間90万円（入学金20万円）である。入学者数の減少は、納付金の減少と補助金の減額に、直接つながってくるため、入学者の確保・維持は、学園の死活問題である。

・＜入学者数の目標と学生生徒等納付金収入＞

・各校種の入学者数の目標は、15頁に示したように、以下のとおりとする。

＜短期大学＞・・・2021年度定員：100名（2020年度定員130名、2019年度定員150名）

・2021年度入学者数：108名（在籍者数199名）

・入学者数目標：2022年度100名、2023～2025年度120名とする。

・入学者数目標の120名の内訳は、内部進学者60名、外部からの進学者60名の120名の確保を必ずやり遂げる。

・理由：短期大学の資金収支は、入学者数140名（在籍者数280名）が確保できなければ、収支が均衡しない財政構造になっているが、募集活動の現状では120名の目標設定が妥当だと判断したため。

＜高等学校＞・・・募集定員：280名

・2021年度入学者数：302名（在籍者数886名、看護専攻科121名）

・入学者数目標：2022年度～2025年度300名とする。

・理由：募集定員は280名であるが、近年の専願希望者の大幅な増加等を考慮し、併願戻りを含めて300名を上限に基本的に受け入れる方向で対応する。

＜こども園＞・・・利用定員：145名（2022年度）

・2021年度園児数：116名（2021年度利用定員165名）

・入園児数目標：2022～2025年度120名とする。

・理由：2021年度の急激な園児数の減少を踏まえ、2022年度から3号認定の1歳児の受入れを開始するため120名とする。

・ <その他の収入の確保>

<手数料収入>・・・受験者数の増加。入学検定料（短期大学 3 万円、高等学校 2 万円）

<寄付金収入>・・・現在は個人の篤志のみ。周年事業に合わせて寄付金募集を計画。さらに、恒常的な寄付金募集の方策について検討する。

<補助金収入>・・・学生・生徒・園児の確保・維持が、補助金収入の多寡に直結する。
・短期大学では、私立大学等改革総合支援事業、科学研究費等、競争的資金に積極的に応募し採択を目指す。

<付随事業・収益事業収入>

- ・・・「教員免許状更新講習」の廃止（2023 年度～）に伴い、短期大学の資格取得講習、一般講座収入の増加を検討する。
- ・新たに、高野山大学と連携し、シニア層を対象にした、仮称「千代田・高野山シニア大学」の開設を検討する。
- ・通学バスのリース料・運行委託料と通学バス使用料との比較、見直しを検討する。（短期大学、高等学校、こども園）
- ・こども園の預かり保育料、未就園児対象事業参加費の見直しを検討する。

<雑収入>……………「施設設備使用制度規程」に基づき、民間団体に貸し出す校舎・校地の施設設備使用料収入の見直しを検討する。

・「自動車等通勤規程」を見直し、自動車等通勤者に対する駐車場利用料を検討する。

(2) 支出の部

・1年間の経常支出のなかで、最も大きいのが「人件費」である。人件費の割合が適正水準を超えて高くなると、支出超過を引き起こし財務状況の悪化の要因となる。

・人件費の適正水準を見る指標が、人件費比率（人件費÷経常収入）である。日本私立学校振興・共済事業団は、人件費の適正水準は「人件費比率 60%を上限」としている。

<今後の人事政策の明確化>

・人件費のあり方の検討・見直しの前提として、学園としての人事政策の方針を持つことが必要である。人事政策の課題としては、

- ① 適正な教職員数と適正な配置
- ② 適正な年齢バランスによる教職員構成
- ③ 学園の将来を担う人材の計画的な育成
- ④ 人事考課制度の導入の検討

などを明確化する。

＜人件費比率の抑制＞

- ・本学園の人件費比率は、2020年度決算で67.1%であった。校種別では、短期大学77.3%、高等学校59.7%、こども園64.3%であった。
- ・法人本部人件費を各校種で按分すると、短期大学83.1%、高等学校63.3%、こども園68.1%となる。
- ・本学園の財政改革目標は、今後5年間で、赤字の解消、収支均衡を達成するとしているが、そのためには、人件費のあり方の検討・見直しが不可欠である。

①人件費比率の目標設定

- ・現在の人件費比率67.1%を、年次計画的に2025年度までに60%とすることを目標とする。

②適正教職員数の明確化

- ・短期大学設置基準や教職員数の標準法に基づく適正な教職員数と適正配置
- ・適正数を超える場合は、退職不補充とし、現有体制で適正配置を調整
- ・教職員年齢のアンバランスを是正し、バランスの取れた年齢構成
- ・学園の将来を担う人材の計画的な育成
- ・短期大学と高野山大学の教職員の兼務発令をはじめ相互の人事上の工夫の検討

③教職員給与のあり方の見直し検討

- ・府立高校教職員の月額給与を参考に、専任教職員の給与体系の見直し検討と働き甲斐のある改善
- ・短大任期付き教員、非常勤講師等の給与の見直し検討と働き甲斐のある改善
- ・常勤嘱託職員の給与・処遇の見直し検討と働き甲斐のある改善
- ・定年（現在60歳）後の再雇用のあり方の見直し検討

④諸手当のあり方の見直し検討

- ・各校種で多種多様な手当が支給されており、諸手当全体の整理統合と改善を含む見直し検討
- ・時間外勤務の縮減と、時間外勤務が必要となった場合の申請・承認ルールの確立による、時間外勤務手当の縮減。

＜経費支出の抑制＞

- ・「人件費」に次いで、大きな支出が「教育研究経費」と「管理経費」である。2020年度決算では、教育研究経費支出2億7,500万円、管理経費支出1億4,700万円、合計で4億2,200万円である。
- ・赤字を削減するためには、学園が学園全体の削減方針・目標を明確に示すとともに、教職員一人一人の意識改革が必要である。日常の業務処理をもう一度見直し、無駄を排し、前例踏襲にとらわれた業務執行となっていないかを点検し、削減・改善できるところは躊躇なく削減・改善の手を打つことが必要である。

①「教育研究経費」「管理経費」の削減目標

- ・両者とも、全体として増加傾向にある。2025年度までに、「教育研究経費」「管理経費」合わせて、2020年度決算比10%削減（4,000万円）を目標とする。
- ・経費を抑制するために、具体的には、消耗品費（文房具、OA関係消耗品等）、光熱水費（電気、水道、ガス等）、旅費交通費（宿泊費等）、通信運搬費（郵便代、電話代等）、印刷製本費、新聞雑誌費、保険料、委託料など、これまでの業務全般にわたる見直しを行い、無駄を排し、前例踏襲を改める、思い切った改革を行う。
- ・教育研究経費支出の中で、最も大きな支出が奨学費支出（2020年度決算で33%）である。国の高等教育修学支援制度の開始に伴い、高短5年一貫の「夢まっしぐら奨学制度」、短期大学独自の奨学金制度の見直しを行った。今後も奨学費制度の適切な運用について引き続き検討をすすめる。
- ・予算要求書作成にあたっての積算根拠の明確化、併せて、実際の支出にあたっての各校種および法人本部のチェック機能を明確化し強化する。

②「施設関係支出」「設備関係支出」

- ・本学園の施設・設備の整備については、学園財政の現状に鑑み、緊急性の高いものを除き、基本的には着手しない。
- ・ただし、高校グラウンドと住宅間の擁壁改修工事については、大阪府の重ねての調査もあり、手遅れにならない段階で速やかに計画・実施する必要がある。
- ・また、将来の施設設備の整備計画のために、各校種の要望を整理し、実施するための年次計画一覧表を作成する。
- ・設備の老朽化等に伴う設備更新にあたっては、リース等の導入を検討する。
- ・リモート授業やGIGAスクール構想に伴う学生・生徒用のパソコン、タブレット等の整備は本人負担とする。

（3）財政改革の行動計画を確実に実行するために

- ・財政改革の行動計画を確実に実行するためには、財務担当者等による「財政改革推進委員会」（仮称：構成メンバーは今後検討）を定期的に開催し、毎年度、各校種の財政課題と改革方針を検討・立案し、各校種の教職員にきめ細かく周知する必要がある。
- ・また、財政改革の確実な実行のためには、各校種の教職員一人一人の財政改革に対する理解と協力が不可欠である。そのためには、各校種の教育現場における「計画→実行→評価→改善」というPDCAサイクル等を活用し、学園全体で目標達成に向けた取り組みをすすめる必要がある。

5. 財政改革の行動計画に対する教職員へのお願い

・理事会は、学園の業務の最終的な意思決定機関として、教職員組織との相互理解と協力関係を保ちつつ、保護者や地域住民の信頼に応え、積極的な情報の公開など説明責任を果たし、責任を持って財政改革を進めていくことが重要である。

・同時に、学園の財政状況を踏まえた財政改革の行動計画については、学園教職員一人一人の理解・協力が不可欠である。そのために、法人本部ならびに各校種所属長は、経営状態の現状と財政改革の行動計画について、一人一人の教職員に丁寧に情報開示と説明を行い、財政に対する意識を高め、理解を深めるように努めることが重要である。

・また、教職員一人一人からの自発的な経営改善に関する様々な企画提案や行動提起があれば、今後の学園運営はもとより、財政改革もより豊かに、より確実なものになっていくに違いない。

・「第三期中期計画」では、学園の安定的な財政基盤の確立と、一人一人を大切にする人権尊重教育の実現、日々の教育活動の充実と校種間連携による魅力の向上を目標とした教育活動を提起している。とりわけ、教育活動の充実と他校にはない教育の魅力、教育の質の向上には、本学園の教職員集団、教職員一人一人の力が必要であり、その力の発揮なくしては、安定的な財政基盤の確立もあり得ない。

・理事会は、教職員一人一人が、教育改革、財政改革の当事者として責任と使命感を持ち、今後の学園の維持、発展のために理事会とともに力を合わせて取り組んでいくためにも、相互の理解を促進し、協働の取り組みに発展させていきたいと考えている。

学校法人千代田学園
「第三期学園振興中期計画」
(2021～2025年度)

■ 2021年11月27日策定
