

2022年度 事業計画と予算編成の基本方針〈案〉

学校法人親和学園
理事長 山根耕平

1. 学園をめぐる状況

(1) コロナ禍と学生・生徒の確保の状況

2021年度は、2020年度に続く新型コロナウイルスの感染拡大への対応に追われた年であったが、2022年になっても、オミクロン株で急速に感染拡大が進行し、現在（2022年3月）も、毎日、数万人の新規感染者が出ている厳しい状況が続いている。さらに第7波の到来も予想されており、私たちは、今後も感染防止に努めるとともに、学園の教育研究の充実を図っていくが、2022年度の事業計画及び予算編成の基本方針を決める前提として、学園をめぐる状況について概観する。

さて、DX（デジタルトランスフォーメーション）に代表されるテクノロジーの進化は目覚ましく多くの分野で「破壊的な変化」が起こっているが、コロナ禍によってその進化が「10年早まった」と言われている。教育分野でも、皮肉なことに、コロナが教育のデジタル化を一気に推進したとも言える。

他にも、教育界にとって深刻なことはコロナ禍が少子化の速度を加速させる要因となっていることである。2020年の出生数は約84万人であったが、『未来のドリル』（河合雅司著、講談社現代新書）によると、2021年は、2020年のコロナ禍の影響で、出生数は75万人程度と見込まれている。75万人は2039年と想定されていたので、18年も早い少子化が現実になった。河合氏は、2021年は「ベビーショック元年」として長く歴史に刻まれることになるという。さらに2022年の出生数は、2021年以内にコロナ禍が収束しないと考えると、70万人割れも視野に入ってくるとも言っている。

この現実を頭に入れて、現在の12歳人口（中学1年生）、18歳人口（大学1年生）を確認する。2021年の12歳人口は108.7万人、18歳人口は114.1万である。この数字をみると、12年後、18年後に中学と大学が迎える現実は、実に厳しいと言える。

いや、この厳しい現実、私たちの場合、すでに到来しているというのが正しいだろう。とくに大学と高校の今年の入試結果をみるとそう言わざるを得ない。この現実を確認するために、ここ5年の入試結果（入学者数）とその要因について分析する。

<大学>

2017年度が480名（定員は415名）、2018年度が417名、2019年度が373名、2020年度が413名、そして2021年度が定員比で約3割の減少で290名であった。2021年度入試の落ち込みが目立つ。2022年度入試はさらに厳しい結果で、最終的に約250～260名と予想されている。この2年間の急な落ち込みについて、次のような要因が指摘できる。

① コロナ禍の影響

コロナ禍で、海外留学・研修が長期にわたって実施できないことで、国際系の大学・学部・学科への志願者が激減したのと同様に、本学の国際文化学科を直撃した。2年前には定員60名で74名の入学者を確保したことを考えれば、コロナ禍後は、ほぼ半減であった。

コロナ禍の影響と考えられることに、地方からの志願者・入学者が減少したこともある。地方に比べ、感染拡大が目立つ都市部の大学が敬遠されたことや、地方の経済が悪化したことが、

本学への志願者が減少した一因と考えられる。

② 少子化と大学間格差の拡大

少子化の影響は一般的に数パーセントと言われているが、それに加え、近畿圏でいえば、関関同立や産近甲龍といった大手の大学の学部学科の増設による定員増の影響が大きい。京都の6大学だけで、近年、約3万人の定員増を行っているのである。近畿大学も学部増設で大幅な定員増を行い、突出して多くの受験者を集めている。こうした影響で、中小規模の大学、特に本学のような小規模大学の志願者が減少しているのである。近年、こうした意味で大学間の格差が顕在化したのである。この意味において、本学のような小規模大学と大手の大学との間に「高い接続性」があったことをしっかり受け止めておかなければならない。

③ 女子大学離れ

本学の志願者の減少の要因として、最近の女子大学離れ（看護系を除く）が加速度的に進んだこともある。こうした傾向は大手の女子大学も例外ではない。先に述べたように、共学である大手の大学の学部学科の増設により志願者を増やしていることは、逆に、学部・学科の種類や数に制約のある女子大学が受験生の選択肢に入りにくくなっているのである。

④ 教員養成の学部学科への逆風

近年、高校生の中で教員志望者が激減していることも、本学の場合、児童教育学科の定員が大きいだけに、影響が大きかった。こうした高校生の志望動向の影響は深刻で、児童教育学科では数年まえに260名の入学者があったのに、2021年度の入学生は150名、2022年度は約130名（予想）となっている。もっと前から保育士や幼稚園の先生になりたい高校生が減少し、事実、保育園や幼稚園といった幼児教育施設では、先生不足が深刻化していたが、本学の場合、この分野では高い実績もあり、この減少が遅れてやってきたとも考えられる。現在は小学校の先生志望者も減少している。これまで、他の学科が入学者確保で不調であっても、児童教育学科がカバーしてきたが、ここ2年は全ての学科で定員割れという現実に直面した。

先取りして言うと、2022年度入試の結果により2022年度の事業計画の大幅な見直しと2023年度からの共学化という大きな新規事業に取り組むことになった。

<中学・高等学校>

中学の入試状況についても、過去5年に遡って確認しておく。2017年度（募集240名）が166名、2018年度（募集240名）が175名、2019年度（募集240名）が174名、2020年度（募集210名）が174名、2021年度（募集210名）が191名となっている。中学の場合、2021年度は久しぶりに170名台から上昇に転じた年であった。その理由としては、入試制度等々の改革の成果とも、コロナ禍のもとオンライン授業等を実践したことにより私学への志願者が増えたとも考えられる。

しかし、2022年度入試については、大学同様に、入学者が大きく減少し、143名の入学者であった。前年比で48名の減であった。その要因については、私学への女子受験者の減少や親和中学の最近の進学実績が芳しくないことが指摘されているが、ここでも、大学の状況と同様に、上位グループと下位グループという学校間の2極化が進んでいることに留意する必要がある。

今後の少子化の進行について興味深いデータ（三菱UFJリサーチ&コンサルティング提供）を紹介しておく。2021年4月時点の神戸市、東灘区・灘区の12歳人口（中学1年生）と、2020年度の0歳児の数である。まず神戸市については、現在の12歳人口は13,416人、0歳児は9,330人で、約30.5%の減少。東灘区・灘区の12歳児は3,129人、0歳児は2,351人で約24.9%の減少である。この間、児童数が漸次減少していくという現実も忘れてはならない。

高校についても見ておこう。2017年度（募集30名）が12名、2018年度（募集30名）が15名、2019年度（募集30名）が14名、2020年度（募集50名）が22名、2021年度（募集50名）が23名である。国際コースの設置にも関わらず、入学者増がなかったのは、大学と同様で、一重にコロナ禍の影響である。2022年度についても、国際コースの生徒募集については、残念ながら、

コロナ禍をめぐる環境が好転する見込みは少なく、8名の入学者を予定しているだけである。他方、2022年度から設置する「特進Bコース」(スポーツ・教育・芸術)では、18名の入学者の予定である。高校募集は全体で、昨年より20名程度多い44名の入学者を見込んでいる。次年度は、神戸親和女子大学との一貫指導を視野に置くバレー部に加え、バドミントン部が強化スポーツに指定され、特進Bコースの入学者増に期待している。

今年も、大学と高中ともに、こうした厳しい現状と今後をしっかりと認識して、事業の計画と予算の編成に取り組む必要があるが、その前提として学園の現在の財務状況を確認する。

(2) 財務状況

直近3か年の学園全体の「資金収支差額」について、2019年度決算は、借入により運営資金の調達を図って457,481千円の収入超過であったが、2020年度は△451,706千円、21年度は△84,235千円(補正予算)となっており、財務状況は悪化しつつある。

その大きな要因としては、先にも見たように、生徒・学生の確保が目標を達成できないことで、学納金の減少が続いていることである。一方で、人件費や管理経費の面でも相当の削減をしているが、学生減による収入の減額に追いついていないのが現状である。

学園財政について特に留意すべきことは、毎年、支出超過が続けば、学園の次年度繰越資金に悪影響を及ぼすことである。この意味でも、健全な学園経営のためには適正な生徒・学生を確保することが、私たちにとって至上命題であり、最優先事項である。

2020年11月には、文科省の運営調査の対象法人となり、現状報告と今後の対応についてヒアリングを受けたが、ここでも細部にわたって厳しい指摘を受けた。今回は「緩やかな指導」に留まったが、このまま財政が改善に向かわなければ、次回には厳しい指導も想定される。

今後の見通しとして、第1課題は、少子化の進行もあり、容易なことではないが、一にも二にも、適正な生徒・学生数を確保することである。社会の発展動向を読み、教育改革に努め、魅力ある学園にすることで、生徒・学生の確保に努めることが、財政健全の必要条件である。

いずれにしても、(1)と(2)を合せて考えれば、財政の健全化を短期間で改善させることは容易なことではない。一方で生徒・学生の確保に努めるとともに、他方で財政の緊縮策を講じなければならない。短中長期の視点から、聖域を設けずに、費用対効果を睨みながら、事業計画についても精選する必要がある。今一度、その事業の意義を問い直し、投資として必要な事業と効果の見えない事業を峻別する「選択と集中」も必要だ。

2. 「未知の難局」にどう取り組むのか

(1) 出発点

厳しい「未知の難局」に直面している私たちに求められているのは、『ワークシフト』や『ライフシフト』の著者であるリンダ・グラットンが言うように、「漫然と未来を迎える」のではなく、「主体的に未来を築く」姿勢であり、挑戦する意欲である。では、「主体的に未来を築く」ためには具体的にはどうすればよいのか。

まずはピーター・ドラッカーが言うように、原点に戻って「私たちの事業は何か」と問うことである。私たちの事業の理念・目的は何かに答えることである。さらに、その今日的意義を確認し言語化し発信することである。いわゆる「パーパス・ドリブン」(purpose-driven: 存在意義主導)の戦略で、改革に取り組むことである。とはいっても、親和学園にはすでに長い歴史の歩みの中で培われた「パーパス」がある。今は、その今日的意義を確認し、そこに新たな社会的価値を付与することも必要である。

親和学園が2022年に創立135年を迎えるのを機に、改めて建学の理念・パーパス(存在意義)・ミッションを確認し、教職員がそれらを共有しその実現に努めることが求められている。ここで私見を述べれば、親和学園の建学の理念・目的を具現化するのは、未知の難局に直面しているからこそ、「H2H(human to human)教育」である。どこまでも人間を、人間の生き方(誠実・共感・

優しさ・対話・協働・共創・サステナビリティなど)を中心に置く教育であると考えている。

(2) 事業に取り組む戦略

学園は、言うまでもなく、教育研究機関であり、私たちの事業もその範疇内で計画・実施される。しかし、今の時代、漠然とした認識で教育事業を計画しても、成果は期待できない。学園の未来を切り拓くためには、明確なパーパスを掲げ確かな戦略と戦術のもとに事業を計画し実施していくことが必要である。

この認識から2022年度の事業計画は「両利きの経営・戦略」のもとに策定するものとする。両利きの経営の1つは、これまでの学園の教育の理念・特色をさらに「深化(深堀)」する教育事業を継続・発展させることであり、他は、時代の発展動向を読み、新規の教育事業を「探索(開拓)」することである。こうした「深化」と「探索」という両利きの戦略のもとに事業を計画するものとする。

(3) 共学化への体制づくり

現在の延長線上に未来は拓かれないという認識から、大学では2023年4月からの男女共学の大学に移行する予定である。2023年度の事業計画も、共学化を視野に入れて策定する必要がある。

なお、共学化へ移行の趣旨・理由については、別途、大学から説明を行う。

3. 事業計画策定の基本方針

(1) 指針と目標

- ①目標とする入学者数を確保する。
- ②教育目標を実現する事業を行う。
- ③既存の事業の「深化」と新規事業の「探索」を併行させる。
- ④他校・他大学と差別化できる事業を行う。
- ⑤社会の発展に貢献する事業を行う。
- ⑥自治体・企業・各種団体と連携した事業を行う。

(2) 事業計画の留意点

- ①その事業がパーパスに合致しているか明確にすること
- ②その事業がなぜ必要か、その理由を明確にすること
- ③差別化(企画・体験等)の性格・目標が明確であること
- ④事業の時間軸を明確にすること
- ⑤4つのアクション(取り除く・減らす・増やす・創る)に留意すること
- ⑥デジタル社会に対応すること

4. 予算編成の基本方針及び留意点

- (1) 厳しい財政状況に鑑み、収支均衡予算を目指すこと。
- (2) 予算編成の前提となる入学者数は以下のように設定する。
 - ①中学校は145名、高等学校は40名とする。
 - ②大学は、学部が250名、大学院が20名(留学生を含む)とする。
 - ③通信教育部は232名(正科生・課程正科生)(総数)とする。
 - ④幼稚園は210名(総数)とする。

5. 事業計画と予算編成における特記すべき留意点

- (1) 各設置学校の経営会議において事業計画と予算編成を検証した上、学園経営会議及び常任理事会において最終的な精選と実質化を図り、理事会に具申する。
- (2) with コロナ及びafter コロナを念頭に、事業計画の策定及び予算編成を行う。
- (3) 大学については共学化を視野に入れた事業を計画する。
- (4) 学園創立135周年記念事業の実施を前提に事業計画の策定及び予算編成を行う。