

2025年度 事業計画と予算編成の基本方針

学校法人親和学園
理事長 山根耕平

はじめに

「教育は時に敏感である」と言われるが、人類がかつて経験したことのない変化の速い時代の只中であって、教育はその変化に適切に対応していかなければならない。さらに言えば、対応することで教育を変えていくことが、その責任であると考えます。

しかし、「変わる」といっても、社会の変化が加速度的かつ多面的である現在、よほどの視野の広いアプローチが必要となる。しかも、政治、経済、文化、教育等々を問わず、単独では解決が困難な問題群が噴出する危機的状況を呈している。マルクス・ガブリエルが指摘したように、これらの問題群は単独では解決できない「**ネステッド・クライシス**」(1) となって相互に絡み合っている。さらに言えば「グローバル化した世界はいまや絡み合っている脆さが特徴」(2) と言わなければならない。

従って 2025 年度の事業計画を策定するに当たっても、常に大きな視点からのアプローチが必要である。教育について語る場合、教育の視点からだけでは語れない時代なのである。今の社会はどのようなものか。社会の未来はどのようなものか。予測不可能性の高い時代ではあるが、可能な限り多方面の情報を収集する過程において、私たちの未来を選択・構想することが求められている。まずは教育界という狭い「タコソボ」的発想を脱して、直面している危機を理解するためにも、社会全体への周辺視野を広げる必要性を強調しておきたい。

以下、このような認識から最初に世界と日本の現状を概観する。そして私たちが直面している現実から新たな課題を発見し、親和学園の未来を切り拓くべく 2025 年度事業計画及び基本方針について述べる。

(注)

- (1) 丸山俊一+NHK「欲望の時代の哲学」政策班、『マルクス・ガブリエル 日本社会への問い』NHK 出版新書 712、2023 年、18 ページ。
- (2) フィリップ・コトラー&ジョン・A・キャスリオーネ、斎藤慎子訳『コトラーの「予測不能時代」のマネジメント』東洋経済新報社、2018 年、11 ページ。

1. 学園をめぐる状況

(1) 外部環境

ここ数年の世界の動向は、まさにコトラーの書名 (1) にあるような予測不能な「**乱気流の時代(The Age of Turbulence)**」と呼ぶにふさわしい時代であったし、今後もそうであろう。新型コロナウイルスのパンデミック、ロシアとウクライナ間の戦争、イスラエルとハマス間の戦争、また世界各国における権威主義の台頭や民主主義の迷走、世界各地で頻発する気候変動による自然災害等々。人類はかつてない困難な VUCA の高い時代を迎えている。

一方、生成 AI の目覚ましい進化が世界の変化をさらに猛烈な勢いで加速させている。ChatGPT を開発したオープン AI の CEO であるサム・アルトマンが「**(生成 AI の)進化は暴走列車であり、なにももの止めることができない**」(2) と言ったように、その変化のスピードには想像を絶するものがある。今井氏によれば「2022 年 11 月に公開された言語 ChatGPT は、史上最速 (5 日!) で 100 万人のユーザーを獲得した」(3) が、以後、生成 AI の進化は猛スピードで世界を席捲している。今や AI 革命の時代とさえ言われている。2024 年のノーベル物理学賞を受賞したトロント大学

名誉教授のジェフリー・ヘンセンは「人間を上回る知性を持つ AI が今後5~20年で誕生するだろう。・・・AI が人類を支配する恐れもある。具体的な解決策があるかどうかわからないが、解決策を見つけるために一生懸命取り組むしかない。」(4)と述べている。AI の進化は、さらなる勢いで社会のあらゆる分野に功罪（世界の未来を拓くのか、もしくは世界に危機をもたらすのか）両面で大きな影響をあたえることは明らかである。すでに教育界においても大きな課題（可能性と弊害）対象となっている。

他方で、日本では人口減少に歯止めがかからず、超少子化と超高齢化の波が容赦なく押し寄せてきている。2022年の出生数は80万人を割り「**80万人ショック**」（約77万人）と言われたが、2023年は約72.7万人となり、2024年は**70万人割れ**（日本人のみ）が現実味を帯びてきた。（兵庫県についても、出生数は前年比で約2,000人の減少である。）2030年までの人口動態によれば、日本の人口は約1,000万人が減少する。こうした人口減少により経済・文化を問わずあらゆる分野で人手不足の深刻な状況が顕著になってきている。教員不足もここ数年急速に深刻度を増している。

ここで、学園に直接影響する12歳児（中学入学年齢）と18歳児（大学入学年齢）の人口減少の状況を概観しておこう。2024年1月現在の12歳人口は約104万人であり18歳人口は106万人であるが、先にも述べたように2023年の出生数は約72.7万人である。12年間で約30%の減少率である。

教育機関（学校・大学等）をめぐる環境においても人口減少の影響は深刻さを増している。私学振興共済事業団によれば、2022年度に定員割れをした大学は**約53.3%**であったが、2023年度のそれは**約63.3%**にのぼっている。このような状況下、募集停止を発表する大学が続出している。兵庫県の大学に限っても、ここ数年で7大学（4年制大学が1大学、短期大学が6大学）が募集停止を発表している。とくに短期大学については全国的に募集停止ラッシュが続いており、日本私立短期大学協会の集計によれば、**2025年度に23校が募集停止する**。定員確保の難しさの結果である。また、女子大学離れが急速に進んでいることや教員養成学部学科の志願者が激減していることも、最近の大学をめぐる特徴的な現象である。

人口減少の影響は大学に限定されるものではなく、2023年、2024年の出生数からみて、保育園・幼稚園から小・中・高の学校群にも、深刻な影響を与えている。すでに定員割れを起こしている保育園や幼稚園も少なくないし、園児数が半減した園も多い。近い将来、保育園・幼稚園などの幼児教育施設が閉園に追い込まれる事態も想定されている。（後で述べるが、親和幼稚園のある三田市においてもここ8年間で園児数は半減している。）

少子化という「未来の現実」は、ドラッカーが言うように、いわば「**すでに起こった未来（the future that has already happened）**」(5)である。思考が止まるような未来の現実であるが、私たちに求められているのは、コトラーの言うように「常に『**新しい現実**』を見続け、「**新しい問題**」を発見し続ける」(6)ことである。さらにそこから「**新しい目標**」を立て、それを実現すべく改善・改革に努めることである。

そのために私たちは、つねに、周辺視野を拡げ、社会の動向や人口減少の多方面にわたる影響等々、学園をめぐる状況に関心をもち理解を深めておく作業を怠ってはならない。そのことが私たちのこれからの改革・取組みの前提だからである。何度も言うが、現代は教育について教育の分野だけでは語れない時代だということである。

(注)

(1) フィリップ・コトラー&ジョン・A・キャスリオーネ、前掲書参照。

(2) スティーブ・ロー、『テクノロジー』は、世界をいかに変革するか、聞き手：五十嵐大介（朝日地球会議企画、『人類の終着点—戦争、AI、ヒューマニティの未来』2024年、89ページ所収）

(3) 今井翔太、『生成AIで世界はこう変わる』SB新書、2024年、4~5ページ。

(4) ジェフリー・ヒントンの、読売新聞2024年12月10日朝刊掲載

(5) 井坂康志、『ピーター・ドラッカー』岩波新書、2024年、92ページ。

(6) フィリップ・コトラー&ジョン・A・キャスリオーネ、前掲書、iiiページ

(2) 学園の状況

① 生徒・学生確保の状況

このような厳しい環境下、学園全体では数年にわたって入学者の減少が続き、学園の経営状況もその厳しさを増しており、待ったなしの状態である。ここでここ5年の入学者数を確認しておく。中学では2021年の190名の入学者から、2022年度、2023年度、2024年度と3年続いて入学者が減少したが、2025年度は共学部の開設もあり、前年度比約50%増の157名の入学者数であった。高校募集については募集数比では4～6割の入学者数で推移している。見落としはならないのは、2024年度の高校の卒業生が188名であったのに、入学者が157名であったということである。中高全体の在学者数でみると、生徒数が減少しているという現実を見落としてはならない。

同じように大学の入学者数の過去4年の状況をみると、2021年度、2022年度と大幅な定員割れがあったが、2023年度、2024年度の入学者数が定員の1.2倍超えであることで、収容定員比でも100%を充足できた。2025年度の入学者もほぼ同様の結果が見込まれており、共学化以後の勢いが続いていると考えている。さらなる改革に期待したい。

幼稚園についても、ここ数年、入園者数が減少し続けている。親和幼稚園のある三田市における出生数の減少をそのまま反映しているのが現状である。ちなみに、三田市の8歳児は約1,000人であるが、昨年の出生数は約480人となっている。この間の減少率は50%以上である。2025年度から1歳児からの受け入れを本格化させるが、今後、他園にない特色を打ち出せるか否か。正念場を迎えている。

中学の学生確保の未来を楽観することはできない。神戸市の人口減少も加速度的に進行するからである。神戸市における中学校1年生(12歳)が12,819人であるのに対して、2023年の出生数は8,489人である。**12年で4,330人(約34%)減少する**のである。あらゆる改革の前提としてこの点はしっかり認識しておこう。

大学についても、18歳人口は毎年減少が続き、8年後に100万人台を割ると急激な減少期に突入する。幼稚園・中高・大学ともに、現在、作成中の「**中期計画 2030**」において**将来像と具体策を講じる必要がある**。

② 財政状況

こうした生徒・学生数の減少は、当然、財政の圧迫・悪化に直接結びつく。ここ数年、学園全体の資金収支差額、経常収支差額、及び減価償却額補正後の経常収支差額について厳しい状況が続いたが、聖域を設けない支出削減と寄付金等により2023年度決算では、経常収支差額で約1.7億円の黒字化を達成した。2024年度についても、大学の3年連続の大幅な入学者増や昨年に続く寄付金により、黒字化を予定している。

ただ、内情は楽観を許すものではない。中学においては一部の共学化の導入による施設改修等で2024年度に大きな借り入れを行ったこと、大学においても2025年度以降、1号館や旧体育館等の補修に多額の資金を必要としていること、また、教職員の処遇を改善することなどを考えると、今後も厳しい財政の運営を迫られることを認識しておく必要がある。

2. 私たちの目標

(1) 教育上の目標

① パーパス(社会的な存在意義)の明確化

大学・中高共に、不断にその教育上の目標を再確認・明確・周知しその実現に努めるものとする。そのためにも不断に建学の理念・精神に基づき、そのパーパスを常に確認・明確にする。

中学の場合、女子部(2クラス)と共学部(4クラス)の併置というイノベーションがスタートする年でもあり、**その理念・パーパス(目標)・コアバリュー・ミッションの明確化とその周知徹底に努めるとともに、その教育課程を着実に遂行しなければならない**。また長期的な射程のもとで、

学園を挙げて不断にその社会的な認知の深化に取り組まなければならない。

大学の場合、共学化3年目を迎える。在学生の男女比も均等に近づきつつあり、種々の課題も顕在化しつつあるが、初期のパーパスを念頭に新たな改善・改革に努めることが求められている。とくに、2025年度から始まる「**北区との未来共創アライアンス**」の実現に注力しなければならない。さらには「共学化」により入学した学生が3年次になることもあり、彼ら彼女らのキャリア支援にも注力しなければならない。大学においても、常に長期的な視点にたって新たな教育的価値を付与・創造すること、大学の発展と存続に努めることが必要である。

② ミッション

すべての改革の前提は、教職員が未来の教育を視野に入れるとともに、日々、今在園・在学する園児・生徒・学生と誠実に向かい合い、その成長を支援することをミッションとし、そのために生徒・学生とのあらゆる場面での“**always in human touch**”を心がけることである。このミッションを教職員が共有する。

(2) 財政上の目標

2025年度の財政上の最大課題であり目標は、厳しい状況であるが、資金収支及び経常収支差額の均衡・継続である。2023年度においては資金収支及び経常収支差額とも黒字を回復し、2024年度の決算においても均衡を維持できそうであるが、2025年度においてもこの状況とすることが目標である。ただ先にも述べたように、2025年度以降、中高大学とも施設の補修計画が待っており、2025年度も楽観できる状況ではない。深刻な人手不足が進行する中、多くの分野で労働者の処遇改善が進む中、教職員の処遇改善も喫緊の課題である。課題は一にも二にも適正数の生徒・学生の継続的な確保である。目標とする園児・生徒・学生数を明確にし、その確保に必死に取り組まなければならない。また、**園児・生徒・学生確保については、中長期の視点から5年間の目標値を設定することが重要である。**とくに少子化が継続的に進行する現実を踏まえ、目標値を設定する必要がある。

一方で、既存・新規を含めてあらゆる事業計画の適切性・妥当性を検討し、その精選に努めなければならない。

3. 私たちに求められる基本姿勢

2023年度の「**大学の共学化への移行**」及び2025年度の「**中学の女子部と共学部の併置(準備)**」という2つのイノベーションを経験した際に、実感したことは、既存の体制を変革するためには教職員の姿勢にそれまでとは次元が異なる姿勢(マインドセット)が必要だということである。そして、多くの教職員が個々人によってその取組への姿勢に違いがあったにしても、その役割に応じて通常の次元を超えて改革に主体的に取り組んだことで、2つのイノベーションが実現できたと考えている。この意味において教職員に感謝したい。

しかし、私たちの挑戦はさらに続き、今後もさらなる主体的な姿勢が求められる。以下、確認の意味もあって、とくに私たちに求められる姿勢(マインドセット)について述べておきたい。

(1) 「主体的に未来を築く」

幼稚園においても中学校においても高等学校においても大学においても、未来を切り拓いていくためには、どんなときにも堅持し続けなければならない姿勢、基本的な姿勢というものがある。だがその前提として、冒頭で述べたように、現代が「乱気流」の時代であり「超少子化」の時代であり、そして「生成AI」の時代であるという現実を受け入れ理解することが必要である。

とりわけ、AIの進化に象徴されるように超速の変化の時代であることを認識しなければならない。その変化の量も、複雑性も、速さも想定を超えている。今までの慣れたスピードで動いては、時代に取り残される時代であり、よく言われるように、「リスクを取らないことが逆に最大のリスク」という時代である今や、リンダ・グッラトンの言い方をすれば「**漫然と未来を迎える**」(1)のか、それとも、「**主体的に未来を築く**」(2)のか、その選択を迫られている。

厳しい現実（未来の現実を含めて）を考えれば、「漫然と未来を迎える」という選択はありえない。

「主体的に未来を築く」ために必要なことは、エイミー・C・エドモンドソンの言う「**実行しながら学習する**」、「**学習しながら行動する**」(3)という行動様式を身に付けることである。単に現在の変化に対応するだけでは未来は切り拓かれないからである。変化の少し先を読むために「実行しながら学習すること」と「学習しながら実行すること」が必要なのである。

鍵はそのスピードである。学園をめぐる状況はまさに「サメの棲むレッドオーシャン」の世界である。鍵は、私たちがどこよりも速く学習し、すばやく変化を遂げることができるか否かである。

(2) 「チェンジメーカーになる」

「主体的に未来を築く」とは、具体的に言えば、私たちが「チェンジメーカー」になるということである。変化に挑戦し変化を起こすマインドを持つことである。チェンジメーカーとは、アレックス・ブダクによれば、「**常に常識や慣習を疑い、進化や変化、成長の新たな方法を見出す**」、「**自らの手で道を開き、変化を積極的に利用してチャンスを見出す**」(4)、そういう人である。簡潔に言えば「**チェンジメーカーとは変化に主体的に関わること**」(5)である。

厳しい状況にある私たちにとってチェンジメーカーとしてマインドは必要である。それは言い換えれば「変化を起こすために必要な考え方であり、行動力であり、勇気であり、情熱であり、粘り強さである。」(6)からだ。仮に、すべてのメンバーがチェンジメーカーになれないとしても、少なくともチェンジメーカーに協力することが必要である。

(3) 「リーダーシップとチームング、そして心理的安全性」

さらなる改革を進め親和の未来を切り拓いていくためには、進む方向性を明確にし、教職員をまとめリードしていくリーダーが必要だ。いっそう適切に言えばリーダーシップが必要だ。リーダーシップと一口にいても、強力なトップダウン的なリーダーシップもあれば、ボトムアップを重視するリーダーシップもあるが、今日の危機的状況を考えれば、いわゆる「**セッアド・リーダーシップ(shared leadership)**」(7)が有効であろう。このタイプのリーダーシップはメンバー間のコミュニケーションと個々人のリーダーシップとに支えられた重層的なリーダーシップである。ただ、こうしたリーダーシップは徒に強力なリーダーシップを否定するものではなく、強力なリーダーシップが機能するためにはメンバー間の濃密なコミュニケーションが不可欠だということなのである。場面に応じて多様なリーダーシップが求められるし、そのためにも「セッアド・リーダーシップ」が重要になるのである。

セッアド・リーダーシップが十全に機能するためには、当然、組織の全メンバーがチームとして動くことが必要である。トップ層も、ミドル層も、現場の最前線で働く層も、同じ目標をめざして協働する。それが「**チームング(teaming)**」である。目標達成の成否はこの「チームング」如何にかかっており、その折のキーワードは「**協働**」である。チームング(次の「心理的安全性」も彼女が最初に使った用語だと言われている)の提唱者であるエイミー・エドモンドソンの示唆に富む言説を引用しておく。

「**協働は、同僚と仕事をする一つの方法であり、協力する、尊敬し合う、目標を共有するといった特徴がある。**これには、情報を共有することや、行動を調整すること、うまくいっていることとっていないことについて話し合うこと、意見や感想を絶えず求めることが含まれる。チームングの成功は、部門や組織の中であれ、部門同士、組織同士であれ、協調的な行動ができるかどうかにかかっている。言うまでもなく、協働ができなければ、チームングは簡単に頓挫してしまう。」(8)

ただ、リーダーシップにしる、チームングにしる、思うほどハードルの高いものではない。先の大学の共学化への移行の際にも、中学校の女子部と共学部の併置に向かったの取組みにおいても、教職員のかかなり高いレベルでの「チームング」があったし、強力なリーダーシップとセッアド・リーダーシップの調和的な発揮・機能が確認できた。今後も、さらにレベルアップしたリーダーシップやチームングを期待したい。ところで、チームングについては、同じような文脈で「**チーム・レジリエンス(Team Resilience)**」(9)が最近注目されていることを付記しておきたい。

このように、種々の取組においてチーミングが上手く機能していれば、当然、そうした職場ではメンバーの「**心理的安全性(psychological safety)**」(10)が確保されている。逆言すれば、「心理的安全性」が確保されているからチーミングが機能するということでもある。ただ、心理的安全性を誤解すべきではない。心理的安全性とはだれもが和気あいあいと弛んだ雰囲気の仕事に取り組むことではない。(そのレベルでの心理的安全性では、とても「チーム・レジリエンス」は発揮できないだろう。) 真剣に緊張感をもって仕事に取り組むこと、その過程においてメンバー間に関わったコミュニケーションがあること、それがエドモンドソンやグジバチが言う「心理的安全性」であり、私たちに必要な「心理的安全性」である。

(4) 「コアとなる価値観を堅持する」

3つのマインドセットについては、いずれも変化を乗り越えるというよりも、逆にいうと「変化を起こす」ことによって未来を拓くというマインドであったが、唯一、変化してはならないものがある。それは私たちの教育・経営を支えるコアとなる価値観である。この価値観がぶれては、進むべき方向を見失うことになる。建学の理念でもある校訓がそれに該当する。「誠実・堅忍不拔・忠恕温和」という校訓は、時代が変わっても、揺らぐことなく堅持すべき価値観である。もちろん、時代の変化と共に新たな価値観が必要になることも否定できない。信頼・共感・感謝・協働・サステナビリティ・健康等々、今日的な価値観についても、議論を深め、その重要性について共通認識を持つことが必要だ。

終わりに、時代が変わっても、いや、乱気流の変化の時代だからこそ、「本物であること、独創的であること、正真正銘であること、誠実であること、信頼できることがますます重要になっている。」(11) ことを強調しておきたい。

以上、4つのマインドセットについて述べてきたが、いずれも私たちの目標を達成するために必要であり、ぜひとも、私たちが共有しなければならないものであることを確認しておきたい。

(注)

- (1) (2) リンダ・グラットン、池村千秋訳『WORK SHIFT』(プレジデント社)では、「漫然と迎える未来」と「主体的に築く未来」という言い方をしている。
- (3) エイミー・C・エドモンドソン、野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか』英治出版、2021年、287ページ。
- (4) アレックス・ブダク、児島修訳『自分の能力が変わる』サンマーク出版、2023年、13ページ。
- (5) 同上書、17ページ。
- (6) 同上書、5ページ。
- (7) 堀尾志保&中原淳、『リーダーシップ・シフト』日本能率協会マネジメントセンター、2024年、49~92ページ参照。
- (8) エイミー・A・エドモンドソン、前掲書、73~74ページ。
- (9) 池田めぐみ&安斎勇樹、『チーム・レジリエンス』日本能率協会マネジメントセンター、2024年参照。
- (10) ピョートル・フェリクス・グジバチ、『心理的安全性』東洋経済新報社、2023年参照。
- (11) フィリップ・コトラー&ジョン・A・キャスリオーネ、斎藤慎子訳『コトラーの「予測不能時代」のマネジメント』東洋経済新報社、2018年、248ページ。

4. 課題解決へのアプローチ (戦略)

中高でも大学でも下記のアプローチを念頭において2025年度に向けての新規事業を策定してほしい。以下、それを実現するための戦略・アプローチについて述べる。

①両利き (Ambidexterity) の戦略 (1)

デジタル時代の到来、とりわけ AI の進化により教育の在りようも大きく変わりつつある一方で、少子化の進行はすさまじく加速度的である。このような状況においては、いわゆる「両利きの戦略」が有効である。すなわち、一方で親和教育の伝統・特色をさらに「**深化**」させる一方で、社会の変化に対応して新規の教育事業の「**探索**」に取組むという戦略である。この「**深化**」と「**探索**」という両利きの戦略を採用することが、未来を切り拓くために有効かつ最適な戦略である。(ただ、今の乱気流の時代において両利きという2つのアプローチは時代遅れで、もっとアジャイルな戦略が必要だとの意見もある。)

もちろん、新規事業を「探索する」際に、そのパーパス(社会的な存在意義)を明確にする作業を怠ってはならない。まさに大学の「男女共学化」も中学における「女子部と共学部の併置」は、この新規事業に値するものである。

②「future-back 思考」戦略 (2)

時代のパーパスに対応して新規事業を起こすことは、当然、未来に目を向けることである。現在から未来を展望する、いわゆる「**present-forward 思考**」によるアプローチを採用することである。しかし、変化が加速度的に進む社会においては、5年先、10年先に社会はどうなっていくのか、どうなっているのか。その未来から現在を展望する、いわば「**future-back 思考**」を併せて採用することも有効である。もとより、未来を読むことが難しい時代であるが、この読めない未来に分け入って、そこから今すべきことを特定し、種々の取組に挑戦することが必要な時代である。

ここでは、現在だけに目を向けずに、現在から未来を展望するとともに、未来から現在を展望する思考法を併用する必要性を強調しておく。

③ネットワーク戦略

これだけデジタル化が進んだ社会においては、企業も学校も、いたるところで他の組織と否応なくつながっている。結びついている。自前だけで、組織を維持発展させることはあり得ない時代となった。大学もこれまで高校・自治体(教育委員会を含めて)・企業・団体等々と連携してそれなりの成果を挙げてきたが、今や、自己中心的なつながりを超えて、連携の理念と成果を共有する時代であり、しかも、先に見たように、連携自体が社会的な意義を有することが必須となってきた。

今後、大学の未来には、文科省が予想するように、存立自体を危ぶむ事態に直面し、多くの大学にも、企業がそうであったように、合併・吸収の時代が、いや、もっと厳しい大学淘汰の時代が到来するだろう。いや、実際に到来している。今やそういう事態も視野に入れて、種々の改革に取組むとともに、企業や他法人との経営上の連携に努める必要がある。そのための中期計画や種々のシナリオの策定が必要だと考えている。(現在、中期計画 2030 を策定中である。)

中学・高校でも、学習塾や灘区との連携を図ってきたが、その趣旨は中学・高校に利益になることを優先したものであった。今後は、もっとウィン・ウィンの関係で社会的な存在意義を強調する連携を目指すべきだ。この意味においては、女子部と共学部の併置という改革には、教育活動自体を社会化(社会的な存在意義を有する)する方策が導入されている。こういう観点から、中高においても今後は、自治体に限らず、多くの大学・学校・企業との連携を進める必要がある。社会的意義・貢献を共有しての連携である。その意味においては、このような観点からも開智学園(中高)との連携事業を推進する必要があるし、学園長のさらなるリーダーシップに期待したい。

こうした認識から、大学・中高とも他とのネットワークの構築に努めなければならない(兵庫県でも、最近、県内の高等学校と大学が参加する高大連携協議会が発足した。)

④フィジカル戦略（フィジカル physical とデジタル digital の造語）

この戦略は、経営戦略というより教育戦略であるが、これだけデジタル社会になれば、教育においても、身体とデジタルの関係に着目した教育戦略が求められるのではないだろうか。デジタル社会の流れにそのまま流されるのではなく、改めて身体の在りようや発達を考慮した教育が必要ではないか。今後、デジタル教科書が正規の教科書として認定されるようだが、紙の本で読み、手で書くことは必要なくなるのか。脳科学の専門家からはいくつか警鐘的な意見も聞かれるが、身体とデジタルが両立する教育は不可能なのだろうか。

デジタル社会に生まれ育っていく子どもたちにとって、最適な教育は何なのか、真摯に考えるべき時である。その意味で、フィジカルな教育戦略は必要でないか。メアリアン・ウルフのいう「**バイリテラシー脳**」(3)を育てる教育を探究すべきと考える。

以下、事業計画策定の基本方針等について述べる。

(注)

- (1) チャールズ・A・オライリー&マイケル・L・タッシュマン、入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳『両利きの経営』2020年参照。
- (2) マーク・ジョンソン&ジョシュ・サスケウイツ、福井久美子訳『フューチャー・バック思考』実務教育出版参照。
- (3) メアリアン・ウルフ、大田直子訳『デジタルで読む脳×紙の本で読む脳』インターシフト、2020年参照。

5. 事業計画策定の基本方針

(1) 目標：事業計画の指針

- ①資金収支及び経常収支差額の均衡を最優先目標とする。
- ②そのために各設置学校は募集定員を確保する。
- ③園児・生徒・学生・社会のニーズ及び期待に応える目玉となる事業を策定する。
- ④他校・他大学と差別化できる新しい教育的価値を創造する。
- ⑤時代・社会の発展動向の地平において新たな教育事業を策定する。
- ⑥地域・企業・自治体・団体等との連携事業を策定する。

(2) 事業計画の留意点

- ①差別化とコスト削減の均衡、とくに数字上の均衡に留意する。
- ②4つのアクション（取り除く・減らす・創造する・増やす）に留意する。
- ③中長期の視点から事業を計画する。
- ④AI&ITの活用を積極的に推進する。
- ⑤各設置学校の人・物・資金という資源に留意して事業計画を策定する。
- ⑥基礎との完成時期をあらかじめ決定する。

6. 予算編成の基本方針

- (1) 各設置学校は、中長期の計画を踏まえ、総合的観点から予算編成を行う。
- (2) 予算の前提となる生徒・学生の入学者数を以下のように設定した上で、園児・生徒・学生の在園児・在学生の総数を予算編成の基礎とする。
 - ① 中学の入学者数 157名 高校の入学者数 25名とする。
 - ② 大学学部の入学者数を 424名、大学院 35名、留学生（学部・大学院）35名、通信教育部 200名（正規生・科目履修生）、附属幼稚園 140名とする。
- (3) 「選択と集中」戦略で、投資すべき事業に優先的に予算を配分する。
- (4) 募金額の目標を明確にし、募金活動に注力する。

7. 事業計画及び予算編成における留意事項

- (1) 各経営会議（学園・大学・高中）において、それぞれの事業計画と予算編成案を検証した上で、さらなる精選と実質化を図るものとする。
- (2) 資金収支及び経常収支差額の均衡を念頭に予算編成を行うものとする。
- (3) 中学においては女子部と共学部併置に伴う新規事業を策定・注力する。
- (4) 中高及び大学における開智学園との連携事業を推進する。

8. 事業計画策定における特記事項

- (1) 新私立学校法に基づいて諸事業の遂行に努める。
- (2) 理事会と評議員会の連携強化に努める。
- (3) 理事会と各設置学校の経営会議等との審議及び意思決定の階層性に留意する。

