

2023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) コロナ禍と人口減少及び生徒・学生の確保の状況

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより世界の不確実性と不安定性が一気に高まり、私たちはかつて経験したことのない状況に直面している。その影響は多方面にわたっているが、ここでは、日本における教育機関の存亡に直結する人口減少の影響について述べる。3年も続くコロナ禍は、これまで進行しつつあった人口減少の速度を加速させることになった。具体的に言うと、2021年度の出生数は約84万人であったが、2022年度は80万人を割り（約77万人と予測されている）、数年先には70万人台を割ることも予想されている。とどまる先が見えない少子化の進行は、今後も教育機関である学園の存続にも大きな影響を与えるものである。12歳人口（中学入学年齢）も18歳人口（大学入学年齢）が、現在、100万人を超えている状況でさえも、入学定員の確保が難しいことを考えれば、今後30万人が減少すると見込まれる将来の状況の深刻さは想像を絶する。

このような認識のもとに、ここ5年の親和学園（中学・高校・大学）における生徒・学生の確保の状況を確認しておく。正しい現状認識が、次年度の事業計画及び予算編成の前提となるからである。

#### (中学・高校の部)

中学の入学人数については、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、2022年度（募集210名）が143名であった（兵庫県の私立中学では最大の減少であった。）。2023年度入学人数はさらに減少し135名程度と見込まれている。この推移をみると、数年は170名程度の入学人数で推移し、2021年度は191名と一旦は増加したが、2022年度の入学人数は143名となり前年比で48名の減少となり、さらに次年度はほぼ10名の減で、中学募集では最低の入学人数を記録することになった。ちなみに、今年の私立女子中学校は軒並み志願者数を減らしたと言われているが、今年の入試状況については更なる分析が必要である。いずれにしても、中高にとって過去最低の入学人数を更新している状況は危機的と言ってよいだろう。待ったなしの改革（広報戦略の見直しも含めて）が求められている。

中学の入学人数の減少の大きな要因は大学（とくに国公立大学）進学率の低下にあると考えている。京都大学、大阪大学、及び神戸大学への入学人数がわずかに数名に止まる状況が続けば、受験者が減少するのも当然であろう。とくに、2022年度入試で、Sコース設置の最初の卒業生の進学結果が望ましくなかったことや、ここ数年、国公立大学を中心として低下傾向にあったことが影響していると考えられる。危惧しているのは、こうした進学率の低下傾向が長期化し、いわゆる社会的な評価を示す偏差値が低下していることである。日能研の偏差値では、現在、41となっており、いわゆる下位層の学校群に位置付けられたことは生徒確保の面で相当の痛手である。

中学入試で考慮すべき要因は近隣の児童数の減少である。神戸市と東灘区・灘区における児童の減少率については、三菱UFJコンサルティングによるデータ（2021年4月1日時点）がある。神戸市の場合、12歳人口は13416人、0歳児は9330人で、約30.5%の減少であり、東

灘区・灘区の場合、12歳児は3129人、0歳児は2351人で、約24.9%の減少である。今後、12年間、減少し続けることを忘れてならない。

高校の入学人数については、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30名）が22名、2021年度（募集50名）が23名、2022年度（募集50名）が38名であった。2023年度もほぼ前年度並みと予想されており、改善傾向はみられない。前年同様にコロナ禍によるのか国際コースの不振が目立つ。特進Bコース（スポーツ・教育・芸術）も前年並みだと予想されている。他の私立高校の志願者及び入学者に比べて、余りに少なく、多くの私立高等学校の競合校にすら位置づけられていないことは、改めて、教学の改革と募集戦略の根本的な見直しが必要である。正念場を迎えていることを教職員で共通認識とすべきだ。

### （中学・高校の課題）

先に述べたように、生徒確保について過去5年間の実績は170名程度で推移し、2021年度には191名に上がったが、2022年度に143名、2023年度は約135名にまで減少した。問題・課題は、いずれの年も募集定員を満たしていないことである。つまり、現在の中学1年生から高校3年生まですべての学年で募集定員（予算編成の基礎）を満たしていない。この点で留意しなければならないことは、単年度の減員といっても、その減員状況はそのまま6年間継続するということであり、現在は6年間継続しており、今の中学1年生（143名）、中学2年生（135名）が6年後に高校を卒業するまで、この複数年の減員は継続するということである。

今後についていうと、少子化傾向がさらに進行する状況の中で、大きな改善・改革を見送れば、中学及び高校における生徒確保に明るい展望は開かれまいだろう。生徒確保の困難な状況は今後も続く待ったなしの状況である。次年度に向け競合する女学校に負けない教学の特色ある新規事業が必要だ。現在、3つのコース（「スーパーサイエンスコース」・「STEAM探究コース」・「グローバル探究コース」）の設置が検討され、既に昨年から広報もされているが、さらなる内容の充実検討と広報が必要である。さらには、共学化に向けた議論がされているが、肝要なのは、教職員がどれだけ現在の状況を真摯に受け止め、今後の改革と取組について真剣な議論を展開できるか、その際、未来の学校像を明確にし、その実現のためにどれだけ協働できるか、鍵となる。最終的な意思決定は理事会の責任であるとしても、改革の内実を具体化するためには、教職員の「主体的に未来を築く」という意識が必要不可欠だと考えている。

### （大学の部）

2018年度（定員415名）が417名、2019年度（同定員）が373名、2020年度（同定員）が413名、2021年度（同定員）が290名、2022年度（定員385名）が243名であった。2021年度は約3割の定員割れであったが、2022年度は約4割の定員割れとなった。2年連続での大きな定員割れは、そのまま収容定員割れとなり、いわゆる「無償化対象」の大学※から除外されることも視野に入ってくる。当然、財政への深刻な影響も懸念されるが、その社会的影響は計り知れない。2023年度入試の結果が大学の将来を左右することになると考えていたが、2023年度入試の結果は（最終的な結果は3月の入試を待たなければならない）、推薦入試（主に専願入試）の結果からみて、ほぼ定員（385名）の確保が見込まれている。その最大の要因は、男子入学生がほぼ100名超となっていることから、「共学化」に舵を切ったことにある。また女子の入学人数も昨年比では増加が見込まれていることも、共学化の影響であろう。共学化の影響という理由の一つは、他の女子大学が軒並み志願者を減らしているという事実にある。

2021年度と2022年度の入試結果の要因については、大学の事業計画のところでも詳しい分析が行われると思うので、大まかに触れておこう。まず、人口減少が背景にあることは間違いないが、大手（関関同立や産近甲龍）の大学が学部学科の新設や定員増を行ったこと、女子大学離れが急速に進んだこと、教員・保育者志望者が激減したことにより本大学の定員の半分を占める児童教育学科が2年連続で大きく定員割れ（約3割、約4割）したこと等々が主たる要

因として挙げられる。文科省が入学定員の厳格化から収容定員の厳格化にシフトする方針を明示したことにより、今後、定員確保がさらに厳しい状況になることが想定される。

大学は2023年度から男女共学に移行することによって活路を見出そうとしているが、依然、少子化は継続し競合校も多いことを考えれば、2023年度以降のさらなる教育の充実に努め、入学生の満足度の向上に努める必要がある。いわば、未知の世界の扉を開けた以上、外部環境の変化に柔軟に対応し継続的な改革に努めることが肝要だ。

※無償化対象の大学とは、経済的に困窮度の高い学生に対して学生支援機構から学費の一部を助成される制度を認められた大学をいうが、仮に収容定員比で3年連続80%割れが3年連続で続くと、この制度の適用を受ける資格がなくなる。

#### (大学の課題)

現在、2年連続の大きな定員割れにより、在学生全体の収容定員レベルでみると、2割超えの定員割れとなっている。先の言及した「無償化対象」外の大学にならないためにも、2023年度の定員確保は至上命題であった。先に述べたように、2023年度入試で定員確保が見込まれることから、無償化対象の大学から除外される可能性は当面なくなった。(現在、基準の見直しが進められていると聞く。注視が必要である。)

さて、2022年度は大学にとって2023年度からの共学化というイノベーションに取り組む、いわば、その準備に追われる年となった。詳しい説明は学長の報告に待つとして、共学化の理由と11月現在の状況及び共学後について述べておこう。

女子大から男女共学の大学への移行は、56年に及ぶ大学の歴史の中で最大のイノベーションである。学部学科の設置や廃止は幾度も経験したが、共学化への移行はまったく異質の変革であった。共学化は、市場の拡大(2倍)と絶好のタイミング(近畿圏の17女子大で初)からの経営的判断によるものであったが、デジタル時代ということで、想像以上に社会的反響も速く大きいものだった。否定的・肯定的反響もあったが、結果として歴史のある女子大の共学化情報が社会に拡散することになり、本学の共学化の認知度が上がり、その後のオープンキャンパスや推薦等入試に好影響を与えることになったと思われる。男子生徒の入学者も予想以上に多く、100名を超え、全体としても385名の定員確保が見込まれている。昨年度の入学総数が243名であったことを考えれば、共学化の効果は明白である。

共学化の意思決定について私なりの分析をすると、共学化についての議論では2024年度から共学化にする方が良い、2023年度では準備機関が短いという意見が多かった。しかし、実際は、デジタル時代の今、広報機関は短期間で十分と判断して、3月1日に理事会で決定、その後に社会的発表という段取りで進んだ。(もちろん、事前に学生、同窓会であるすずらん会、保護者への説明を行った。)結果として、2023年度実施という判断は適切であったと考えている。社会の変化に素早く対応することの重要性を実感できた。ただ、今の時点で早まって勝利宣言をすべきではない。最後まで完走してはいないからである。

完走は、2023年度の入学生が卒業するまでの教育が終わってからである。男子学生の一期生の入学後の満足度が低ければ、2024年度入試に明るい展望は開かれないだろうからである。今、学長の下で、2023年度以降の教育の改善・改革が具体的に検討されており、その成果に期待している。わたしは、とくに、新入生の入学後の種々の”human touch”がその後のキャンパスライフのポイントになると考えている。新入生に対する教職員ひとり一人の誠実な関わりを期待している。

ここでも、財政的な観点から学生確保について留意しておかなければならないことがある。大学では2021年度、2022年度の入試で約3割、4割の定員割れがあった。この2年間の入学生の減員は、そのまま4年間続くということを忘れてならない。その意味においても、財政は定員の確保が4年間継続してはじめて健全化するのである。

大学については、定員割れのリスクは二重なのである。つまり、財政的な危機と無償化対象

の大学の資格を失う危機という2つの危機に直面しており、いわば、「前門の虎 後門の狼」の状況に直面しているのである。私たちは、定員の確保（少なくとも8割の確保）をして「後門の狼」を退けるとともに、「前門の虎」を打ち負かすことが、私たちの取組むべき最優先課題である。

## **(2) 財務状況**

財政状況については、予算編成のところで詳しく説明するが、中学・高校・大学とも募集・定員割れが続いていることで、実に厳しい状況が続いている。そのために大幅な人件費や管理経費の削減に取り組んでいるが、学費等の収入減に追い付いていないのが実態である。とくに22年度に向けて期末手当を年額2か月まで削減した。また早期退職者の優遇措置を廃止や退職金等の基準を公的基準に合わせるなどの変更等、思い切った人件費の抑制に努めることにしている。ただ、早期退職者の優遇措置の廃止予告に伴い、多数の職員の早期退職の申告があり、2023年4月に大きな支出（約8000万円弱）が見込まれている。

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と厳しい指導を受け、現在も指導下にあることもあり、今後も、継続して財政の健全化を図る必要があるが、いずれにしても、生徒・学生の適正な確保を達成することが急務であり、そのための共学化に続く継続的な学校改革が不可欠である。

## **2. 改革に取り組む姿**

### **(1) 出発点：現状認識と変化への挑戦**

これまで学園をめぐる状況として、生徒・学生確保の厳しい状況について詳しくみてきたが、それはこうした現実をしっかりと受け止めることが今後の改革への取組の前提であり出発点となるからである。過去の良き時代や成功体験に惑わされることなく、現実を直視することが必要だからである。とりわけ、当の現実が急速に変化していることをしっかりと理解することが肝要である。

実際、私たちは激しい変化の只中に生きている。現代は変化の量も、変化の複雑性も激しさも増大している時代である。環境が急速に変化する中で、ものごとこれまでスピードで取組むことでは十分ではない。「昔と違うのは、変化を求められる頻度と変化すべきスピードが増し、私たちが生きる環境の複雑性と不安定性が強まっていることだ。今日の世界では、変化に素早く適応しないことほど大きなリスク要因はない。」（ジョン・コッター）

不断に他校や他大学の動向を察知し、私たちが取組むべき課題・目標を明確し、それを実現する戦略を練り、実行しなければならない。より素早く、より柔軟に、実行に移さなければならない。これまでの姿勢やスピードで取組んでいては、未来を切り拓くことはできない。それだけに私たちには今後、変化に挑戦する勇気と行動が求められる。私たちの直面している現実はそのままで厳しいという認識が必要である。

### **(2) 理念・パーパス・ミッションの明確化**

親和学園には長い歴史の中で培い継承されてきた建学の理念・目的・ミッションがある。未知の難局に直面している私たちは建学に理念を再確認するとともに、今日的な視点から改めて、教育理念・パーパス（存在意義）・ミッションを明確にし、共有する必要がある。時代が要請する教育、すなわち、「誠実・共感・優しさ・対話・協働・サステナビリティ」などの価値観を具現化する教育を実現しなければならない。

中学・高校においても、大学においても、このような認識のもとに、闇雲に「あれもこれも」に取り組むのではなく、基本理念・パーパス・ミッションを不断に確認しながら、焦点を定め、取組むべき改革を選択・集中しなければならない。

### **(3) 事業に取り組む戦略**

2023年度の事業計画は、2022年度に引き続き「両利きの経営・戦略」の下に策定すること

とする。「両利きの経営・戦略」とは、1つに、私たちがこれまで特色としてきた教育事業をさらに「深化（深堀）」することであり、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。今年も「深化」と「探索」の両利きの経営・戦略のもとに事業を計画する。その際、必ず short-term と long-term の視点から事業計画を策定するものとする。

併せて、人的資源と資本に乏しい学園としては、自前主義ではなく、他（学校・大学などの教育機関・自治体・企業・各種団体等々）との連携・ネットワークを組むことで、教育研究の新たな事業を探索する必要がある。こうしたネットワークの必要性・重要性は学園内の教職員間においても代わりはない。大きな改革に取り組むためには教職員間のネットワーク（つながり）を生かした協働作業が求められるからである。今後、内外とのネットワーク構築の戦略がますます必要・有効になってくる。「強いつながり」と「弱いつながり」をそれぞれ生かしながら、成果を挙げていく必要がある。

課題解決のためのこうしたネットワーク型のアプローチは、トップダウン型のマネジメントの弊害を軽減し、教職員の改革へのコミットメントを強化する点で有効である。私たちの現在の状況は、管理職から現場レベルまですべての教職員の力を必要としている。

#### **(4) 求められる姿勢**

変化が速く、不確実性と不安定性が著しく高まっている時代に、必要なことは「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（リンダ・グラットン）である。ここで言う「主体的に」とは、変化の激しいなかで目標達成のために自ら行動しながら学習し、学習しながら行動するということである。完全な準備や計画は存在しないからである。そしてその行動と学習とはや同僚との協働を必要としている。互いにリスペクトし合い、目標達成まで協働して前進しつづけることが重要である。

ここで親和学園の建学の理念を具現化した校訓を確認しておきたい。校祖友國晴子先生が自ら創られた校訓「誠実・堅忍不拔・忠恕温和」にこそ、私たちが今必要とする姿勢が指示されているからである。何ごとにも「誠実」であること、目標を定めたら最後まで粘り強くやり抜くこと、他者の意見を聴き他者に優しいこと。こうした校訓こそ、今後、私たちが堅持しなければならぬ行動指標となるものである。

終わりに、こうした校訓の主旨のもとに、チーム親和として総力を挙げて、この苦境を乗り越え、未来を切り拓いていかなければならない。この点を強調しておきたい。

### **3. 事業計画策定の基本方針**

～厳しい財政状況を念頭に事業計画を立てる～

#### **(1) 指針と目標**

- ①適正な入学者数（募集・定員）を確保すること
- ②教育目標を実現する教育事業を計画すること
- ③既存の教育事業の「深化」と新規事業の「探索」の関係に留意すること
- ④他校・他大学と差別化できる事業を開拓・推進すること
- ⑤社会の発展に貢献する事業を開拓・推進すること
- ⑥自治体・企業・各種団体・地域と連携した事業を開拓・推進すること
- ⑦教職員の多様な意見やアイデアを生かした事業を開拓・推進すること

#### **(2) 事業計画の留意点**

- ①計画する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差別化の性格・目標を明確にすること

- ④ 4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
- ⑤DX 社会に対応すること
- ⑥short-term と long-term の観点から事業計画を立てること

#### 4. 予算編成の留意点

##### (1) 厳しい財政状況に鑑み、収支均衡予算を目指すこと。

- ①人件費と管理経費の計画的な抑制に努めること
- ②選択と集中を心がけること
- ③short-term と long-term の視点からの効果を検討して予算執行を行うこと

##### (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 150 名 高等学校は 40 名とする
- ②大学は、学部が 385 名、大学院が 35 名（留学生を含む）、通信教育部が 150 名とする
- ③幼稚園は 180 名とする

#### 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（戦略）会議において事業計画と予算編成について検討した上で学園経営 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、理事会に進達・審議し、決定すること及び各会議の実質化を図ること
- (2) with コロナを念頭に、事業計画の策定及び予算編成を行うこと
- (3) 海外留学・研修プログラムの計画及び実施については航空運賃等の高騰を勘案すること
- (4) 中学・高校の教育改革議論の進捗を念頭に事業計画の策定及び予算編成を行うこと