

2026年度 親和学園：事業計画及び予算編成の基本方針

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) 加速度的に進行する少子化

現代は未来を予測できない、いわゆる VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の高い時代であるが、私たち教育機関に直接影響を与えている少子化という未来だけは、ドラッカーの言うように、「未来に関して唯一の予測可能な事象」であり、敢えて言えば、「すでに起こった未来（the future that has already happened）」である。5年先、10年先の人口がほぼ予測できるからである。現在の12歳人口（中学1年生の年齢）が約104万人であるのに、2024年の出生数が約68万人であることから、12歳の児童を受け入れる中学校の児童数は約68万人ということになるからである。これが未来の現実である。

このいわば「未来の現実」について、昨年2月21日に公表された中央教育審議会の『我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築（答申）』の冒頭ですでに実に深刻な状況が想定されている。原文をそのまま引用しよう。「これから先の急速な少子化は、中間的な規模の大学が1年間で90校程度、減少していくような規模で進んでおり、定員未充足や募集停止、経営破綻に追い込まれる高等教育機関が更に生じることが避けられない。」この厳しい状況はすでに数年前から始めている。ここ数年で募集停止に追い込まれた大学や短期大学は枚挙に暇がない。これからもこうした状況は継続していくだろう。「答申」の言葉で言えば、「避けられない」だろう。

現在、教育界に大きな影響を与えているもう一つは、生成AIの進化である。OpenAI社のCEOであるサム・アルトマンが「生成AIの進化はなにもものも止めることができない暴走列車である」と豪語したように、文字通り、超スピードで社会の多くの分野に破壊的な変化をもたらしつつある。すでにDX（デジタル・トランスフォーメーション）からAX（AIトランスフォーメーション）時代に移行し、教育においてもその構造と運営の両面で根本的な変容を迫られていると言える。日本はAIの面ではアメリカや中国と比較して「周回遅れ」と言われているが、教育面ではどうなるのか。私たち教育機関にとって、大きな挑戦となるだろう。

2026年度の事業計画を策定し、そのための予算を編成するに当たっても、こうした現実と未来を視野に入れて、作業に取り組む必要がある。この意味においては、先に策定した「親和学園中期計画20230」を参考に作業を進めてほしい。もちろん、その際、「中期計画」において強調されたように、少子化だけでなく、広い視野をもって社会の事象を理解した上で、その作業に取り組む必要がある。また、社会が急速に変化しているだけに、度々計画を修正・変更する必要が生じ、迅速な対応を求められることもあるだろう。このことを予め確認しておきたい。

(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のもと、中学校・高等学校はこれまで数年にわたって入学者の減少及び20～40名程度の中途退学者（転校を含む）が続き、中高6年全体での生徒数も減少の一途を辿り、深刻な状況であった。しかし、2025年4月に女子部と共学部の併置という改革を行ったことで、前年比約50%増（157名）の入学者があったことで減少に歯止めがかかり、さらに2026年度の入学者が192名となり、競合校との比較によっても、将来に向けた展望が開けたと

考えている。女子部と共学部における新たなカリキュラムや教育環境の整備が広報・説明会等により認知された成果と考えている。男子生徒の入学者も昨年比で約70%増となっており、次年度につながる結果であった。

高校募集については、高校無償化の影響もあり好結果が期待されたが、昨年比、微増にとどまった。さらなるカリキュラムの改革と充実と広報活動の拡充が必要である。次年度に向けて新たに広報室の設置が決まったが、今後、広報活動の拠点となることを期待している。

生徒募集で、他の方策として、国際生(留学生)の受け入れが考えられる。日本の多くの高校が将来の人口減少を見込んで、海外の中学校と協定し、中学生の受け入れを推進している。すでに留学生の獲得競争が始まっているのが現実である。2028年度受け入れを目指して、早急に受け入れ態勢を整備する必要がある。ただ、その事業が単なる数合わせ(生徒数)であっても本末転倒である。国際社会で活躍する人物の育成という建学の理念から言っても、今後の教育の在り方から言っても、親和学園において国際生の受け入れは大きな教育事業であり課題である。そのためにも、まずは教職員の意識改革が必須である。

大学については、2021年度、2022年度の入学者数の激減(定員比で各約30%、40%の減少)により収容定員比においても約79%まで落ち込み、厳しい状況に陥ったが、共学化(2023年度)以来、2023年度、2024年度、2025年度と3年連続で入学定員比で約120%増の入学者があり、収容定員比でも100%を満了した。2026年度も大きく定員を超える見込みで、収容定員比でも約120%を超えると予想されている。他大学の厳しい状況を考えれば、喜ばしい結果であるが、学部別の入学者数に偏りがあることが課題となっている。とくに教育学部(教育学科&スポーツ教育学科)の収容定員比が130%を超える可能性もあり、補助金カットを受けることも危惧されている。このよう結果を想定できなかったのかとい意見もあるかもしれないが、年内に実施された指定校・協定校等の推薦入試では昨年度比較で減少していたこと、最近の一般入試では受験者が減少していたこと等々で、定員確保から多くて10%増と予想していたのが、一般入試での受験者が大きく増加、歩留まり率も大幅に上がったことが、今回の教育学部の状況となった要因である。なかでも、教員志望者の減少が大きな社会問題となっているにもかかわらず、教員養成を主たる目的とする教育学部の入学者が大きく伸びたこと(定員180名のところ230名の見込み)は想定外であった。(3月の20日過ぎには、入学辞退者や退学者数を特定され、教育学部の学生数が収容定員比で130%未満に収まるかが明確になる。)

附属幼稚園については、三田市の児童数の減少という事態に対応すべく2024度から1歳児の受け入れを始め、減少に一定の歯止めがかかった状況である。さらに創立10年を迎えて新たに保育内容の刷新したことや1歳児受入れの要件である調理室の設置等々により、他の園から転園して来る児童も増えてきており、一気に黒字化は無理でも、徐々にではあるが財政の好転が見込まれている。今後、さらに保育・教育の特色化に努めるとともに、人件費等の削減に努め、財政の健全化を進める。

大学においても、今後の18歳人口の継続的な減少を考えれば、さらなる改善・改革が必要である。現在、学長のリーダーシップのもとに大学を挙げて「北区共創アライエンス」事業に取り組んでいること、さらには、心理学科の心理学部への昇格、博士課程の設置等々、実現に向けて着実に前進していることもあり、今後の大学のさらなる発展が期待される。

大学の留学生受け入れは20年前から始まっており、毎年、一定数の留学生は確保できているが、18歳人口の激減で、大学間で留学生確保の競争は熾烈を極めているのが現状である。また、留学生の出身国も大きく変わりつつあり、入試制度や入学後の対応も、多くの課題に直面している。現在、大学ではこういう状況を睨みながら、中国・韓国・ベトナム等の優良大学・高校との連携を深化・発展させるとともに、マレーシア・インドネシア・インドの大学・高校との連携を推進する予定である。併せて、日本の日本語学校との連携(親和クラスの設置)を推進することで、今後も安定的に質の高い学生確保に努めていく。なお受け入れる留学生数は、

現在は収容定員比で現在は約8%であるが、今後、収容定員比10～15%を目標としている。
ちなみに今年の留学生の入学数に大学院を含めて約60名である。

ここで大学の教学の3つの柱が①教育の質的向上、②国際交流に拡充、③地域・社会貢献であることを確認しておく。

② 財政状況

学園全体のここ3年の資金収支差額と経常収支差額を確認しておこう。

(資金収支差額)

2023年度： 114,370 千円

2024年度： 75,661 千円

2025年度：△306,505 千円 (第1回補正予算時)

2026年度：△40,415 千円 (当初予算)

(経常収支差額)

2023年度： 173,673 千円

2024年度： 65,470 千円

2025年度： 38,680 千円 (第1回補正予算時)

2026年度： 65,470 千円 (当初予算)

2023年度、2024年度の収支が黒字化した理由は、施設整備費(先送り等)の削減や教職員の処遇を徹底的に絞ったこと、教職員・同窓生の寄付金があったことが挙げられるが、その大きな要因は企業から多額の寄付金によるところが大きい。現状は、積み立て資金や将来の施設整備のことを考えれば、楽観できる状況ではない。

2025年度の状況を見ると、とくに中高の財政状況が悪いが、2024年度の一部共学化に伴い施設の改修等(壁面の補修・トイレに増設等・理解実験室に新設・グラウンドの人工芝化等)で兵庫県私学振興協会からの借り入れ(約3.5億円)が、その主な理由である。大学においても2026年度から旧体育館及び学生寮(玉結寮)の改築・補修が待っており、厳しい財政運営が当面は続くことになる。2028年には財政健全化を達成することを目標としている。そのために、中学で200～210名、高校で50～60名、大学で410～430名、大学院で30～50名、それぞれ入学数を目安としている。

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

中高・大学ともに、中期計画2030に基づいて、教育目標を明確にするとともに、教職員で共有し、その実現に努めなければならない。そのためにも、建学の理念・精神に基づき、そのパーパスを不断に確認・明確化する必要がある。

中学の場合、女子部と共学部の併置から2年目を迎える年でもあり、さらにその理念・パーパス・価値観・ミッションの明確化と周知徹底を図る必要がある。長期的な射程において学園を挙げてその社会的認知の深化を図っていかなければならない。高校においても、無償化の風という追い風が期待できるが、SSHの展開も含めて、新たなカリキュラムの構築と入試制度の拡充を、とくに進学目標の明確化を社会にアピールする必要がある。

大学の場合、2026年度入学生が定員を超えて確保するものと見込まれているが、大学間では学生確保を巡っての競争がますます激化している。とくに、武庫川女子学院が2027年度から共学化に踏み切ると発表したことや、あの神戸女学院が留学生の受け入れを進める等の情報があるように、各大学の改革推進は急速かつ多様であるだけに、本大学においても新たな新規企画・事業を探索する必要がある。その一つは、昨年に始まった、自治体・企業・学生を巻き込み、

一体となって取り組む「地域共創アライエンス」の十全な遂行である。今後、いくつも問題・課題が生じるであろうが、大学の未来を切り拓く事業であり、その都度、学習し改善していくことが肝要である。他にも、文学部心理学科の心理学部への昇格（文科省により届け出が承認された）、さらには国際文化学科の改組転換を進め、時代の要請に応える体制を構築する必要がある。また、博士人材の育成が時代の要請になっている今日、博士課程の設置が認可されることを期待している。現在、事前相談の段階である。

②ミッション及び価値観

「中期改革 2030」で明確にしたように、すべての改革の前提となるのは、教職員が未来の社会の在りようを視野に入れて、今在園・在学する園児・生徒・学生ひとり一人を尊敬し、日々、彼ら彼女ら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することである。そのために、あらゆる場面で彼ら彼女らとの“always in human touch”を心がけることが肝要である。不登校や退学者の歯止めとしても、日々の“always in human touch”が必要である。

さらに、教職員は、日々の教育の基底にある価値観を共有することも求められる。親和教育の核にあるのは「誠実・尊敬・共感・協働・レジリエンス・多様性・包摂性・感謝・健康」などの価値である。今後も、こうした価値を親和教育の基底に置きながらその教育の発展・深化に努めなければならない。

(2)財政上の目標

2026 年度の財政上の目標は、厳しい状況ではあるが、資金収支及び経常収支差額の均衡である。ここ 2 年のその均衡は、先にも述べたように、聖域を設けない緊縮財政と多額の寄付金によるもので、自力によるものではないことを理解しておく必要がある。目標達成はい二にも二にも適正な生徒数・学生数の確保にかかっている。今年度も、財政の健全化に向けた教職員一同の奮闘に期待している。

3. 私たちに求められる基本姿勢

(1)主体的に未来を築く

AI 革命の時代、社会はかつてない猛スピードで変化している。変化の量も、複雑性も、速さも、私たちの想定を超えている。教育機関といえども、置き去りにされるリスクは大きい。実際、「今日の世界では、変化に素早く対応しないことほど、大きなリスク要因はない。」と認識する必要がある。

ここで強調しておきたいことは、必要に迫られて変化に対応するのではなく、自分の意思で主体的に「変化を起こす」姿勢である。リンダ・グラットンという言葉借りれば、今の時代こそ私たちに「漫然と未来を迎える」のではなく「主体的に未来を築く」姿勢が求められている。言い換えれば、各自がそれぞれ自分の役割を遂行する過程で、求められるリーダーシップを発揮し、組織のチェンジメーカーになる意欲を持つことである。

(2)実行しながら学習し、学習しながら実行する

学園をめぐる状況を考えれば、課題の解決や目標の達成はたやすいことではない。そこで必要となるのは、エイミー・エドモンドソンの言う「実行しながら学習する。学習しながら実行する。」行動様式である。事態は変化が速く複雑であり、常に正解を導き出すことは難しく、実行と学習の往還作業が必須となる。ここでも鍵はスピードである。学園を巡る状況はまさに「サメの棲むレッドオーシャンの世界」だからである。フィリップ・コトラーの言うように「唯一の競争優位は、どこよりも速く学習し、すばやく変化を遂げる能力以外ない。」と考えるべきである。

(3)チームングとシェアド・リーダーシップ

課題や目標は、教職員単独で解決・達成できるものではない。多くの課題解決や目標達成は、構成員がチームを組むこと、いわば「チームング (teaming)」を必要としている。ひとり一人の能力がチームとして結集した時に、課題が解決され目標は達成される。そのとき、リーダーシッ

ブが鍵となるが、必要かつ有効なのは、トップダウンによるリーダーシップだけでなく、メンバー全員が、求められるリーダーシップを共有することである。現代は、トップ層も、ミドルの管理職も、最前線に立つ人も、組織が必要とするリーダーシップを共有するという“shared leadership”が重視される状況なのである。敢えて言えば、リーダーの「ボス力」も必要だし、それを活かす「チーミング」も必要なのである。

親和学園では、中高では「女子部と共学部の併置」というイノベーションにおいて、シェアド・リーダーシップの必要性和重要性を経験したと考えられるし、大学においても、変革の度に、とくに共学化という最も大きな変革を行ったときに、同じ体験をしてきたと考えている。

理想は、変革の時に限らず、平時においても、「チーミング」と「シェアド・リーダーシップ」を発揮してほしいし、発揮しなければ発展もできないし生き残れない時代であることを強調しておきたい。

4. 課題解決へのアプローチ(戦略的アプローチ)

このテーマについては「中期計画 2030」で詳しく述べたので、ここでは、主な戦略についてのみ説明する。

(1)「両利き(Ambidexterity)の戦略」

変化の速い時代には、当然、教育機関といえども、速い対応を迫られることが多くなる。しかし、ことは人の教育・育ちに関わることである。5年、10年、さらには生涯を射程において取組むべき事業である。とは言っても、不変・不動の教育も考えられない。こうした教育機関における矛盾を解決する有効な戦略が「両利きの経営・戦略」(オライリー&タッシュマン)である。簡単に言うと、一方で既存の特色ある教育事業をさらに「探求・深化」するとともに、他方で、時代に対応する新規の教育事業を「探索・開拓」するという、いわば「両利き」の戦略である。中学校における「女子部と共学部の併置」もこの戦略的アプローチに該当するものである。この新規事業を「探索」する場合、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のは、もちろんのことである。また、AI革命と言われる時代、私たちは不断に新規の教育事業を「探索・開拓」することが必要である。

また、この両利きの戦略は、他校及び他大学との差別化を図る上でも有効である。たとえば、国際交流の分野で、世界の大学・高校と連携してオンライン授業を受講できるシステムを構築することは、中高にとっても大学にとっても、差別化の一方策である変化の速い時代には、当然、教育機関といえども、速い対応を迫られることが多くなる。しかし、ことは人の教育・育ちに関わることである。5年、10年、さらには生涯を射程において取組むべき事業である。とはいえ、不変・不動の教育も考えられない。こうした教育機関における矛盾を解決する有効な戦略が「両利きの経営・戦略」(オライリー&タッシュマン)である。簡単に言うと、一方で既存の特色ある教育事業をさらに「探求・深化」するとともに、他方で、時代に対応する新規の教育事業を「探索・開拓」するという、いわば「両利き」の戦略である。中学校における「女子部と共学部の併置」もこの戦略的アプローチに該当するものである。この新規事業を「探索」する場合、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のは、もちろんのことである。また、AI革命と言われる時代、私たちは不断に新規の教育事業を「探索・開拓」することが必要である。

また、この両利きの戦略は、他校及び他大学との差別化を図る上でも有効である。たとえば、国際交流の分野で、世界の大学・高校と連携してオンライン授業を受講できるシステムを構築することは、中高にとっても大学にとっても、差別化の方策である。

(2)「future-back 思考」によるアプローチ

時代のパーパスに対応して新規事業を探索することは、当然、未来に目を向けることである。現在から未来を構想する、いわゆる「present-forward 思考」によるアプローチを採用すること

は無論であるが、変化が加速度的に進行する社会においては、5年先、10年先を想定して、その未来から現在を構想する、いわゆる「future-back 思考」を併せて採用することも有効である。ここでも、先に述べた「両利きの思考法」を採用する有効性を強調しておきたい。

(3)ネットワーク戦略

デジタルテクノロジーの発展した現代社会において、企業も学校も、いたるところで他の組織との連携が急速に拡大している。とくに異業種の企業や組織が、相互の弱みを補い合う形の連携が顕著である。たとえばトヨタとソニーの連携事業のように、一見、まるで異なる業種の連携である。自前のみで組織を維持発展させることが難しい時代になっているのである。

学校や大学といった教育研究機関も、企業・自治体・団体等々といった組織と連携することで、自らの殻を破り、未来を切り拓く時代が来ていると考えなければならない。今や、こちらの利益を考えての自己中心的な連携やつながりを超えて、ウイン・ウインの連携により成果を上げる時代であり、しかも、連携自体が社会的な意義を有することが必須の時代でもある。

今後、大学について言えば、文科省が予測するように、存立自体が危ぶまれる事態に直面し、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、いわゆる大学淘汰の時代が到来するだろう。今のうちに、そういう事態を視野に入れて、新たな発想のもとに、種々の改革に取り組むとともに、企業や他法人との教育・経営上の連携に努めることが肝要である。（ちなみに、大学では現在、「おもちゃ王国」と連携し副専攻「玩具（おもちゃ）活用能力開発コース」を設置している）。今後の進むべき道は中高においても同様である。幸い、中高においては開智学園との連携により新規教育課程の構築や新規の教員採用も進んでおり、今後も、教育及び人事交流が推進されることが期待される。

5. 事業計画策定の基本方針

＜「中期計画 2030」に基づきながら事業計画を策定することを基本とする＞

(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視野に入れて事業計画を策定する。
- ② 各設置学校は募集&入学定員を確保する。
- ③ 園児・生徒・学生・社会のニーズ及び期待の応える事業を策定する。
- ④ 他園・他校・他大学と差別化できる新たな教育的価値を創造する事業を開拓する。
- ⑤ 地域・企業・自治体・諸団体との連携事業を推進する。

(2)事業計画策定の留意点

- ① 差別化とコスト削減の均衡に留意する。
- ② 4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 AI&IT の発展を視野に入れてその活用に努める。
- ④ 各設置学校の人・物・資金の資源を考慮する。
- ⑤ 事業の検証時期及び完成時期を予め明記する。

6. 予算編成の基本方針及び留意点

- (1) 各設置学校は「中期計画 2030」を踏まえ、総合的な観点から予算編成を行う。
- (2) 予算の前提となる園児・生徒・学生の入学者数を以下のように設定し、園児・生徒・学生の総数を明確にする。
 - ① 中学校の入学者数 190 名、高等学校の入学者数を 35 名とする。
 - ② 大学は、学部の入学者数を 410 名、大学院を 35 名、留学者数（学部・大学院）を 40 名、通信教育部を 200 名（正規性・科目履修生）、幼稚園の園児数を 135 名とする。
- (3) 人件費と施設整備に係る経費は、中期計画 2030 に基づいて特定する。

- (4) 外部資金の獲得。とくに募金額の目標を明確にして多面的な募金活動を行う。
大学は創立 60 周年を迎える節目の年であり、年度初めからの募金活動に注力する。
- (5) 大学においては創立 60 周年記念事業に係る経費を予め計上しておくこと。
- (6) 各設置学校において、可能な限り、予備費を組むことが望ましい。

7. 事業計画及び予算編成における特記事項

- (1) 各経営会議（大学及び中高）において、各事業計画案と予算編成案を再検討・再確認し、さらなる精選と実質化を図るものとする。
- (2) 中高においては、女子部と共学部の併置以後の新規事業を策定・実行する。
- (3) 大学においては、「地域共創アライエンス」事業の運営と改組転換による事業開拓に注力する。
- (4) 開智学園との連携事業の推進と深化を図る。
- (5) 学園に将来シナリオを作成する。