

中長期計画策定のポイント

学校法人では、少子高齢化、グローバル化、多様化など環境変化が大きく予測困難な時代を向かえている。このような状況の中、学校が全学一丸となってその実現に邁進できる将来ビジョンを示し、ビジョン実現のために強みを活かした戦略計画を骨格とする中長期計画の策定(見直し)が極めて重要である。本シリーズでは、中長期計画の意義、計画の内容、計画を達成するポイント等について解説する。なお、当該記事は執筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではない。

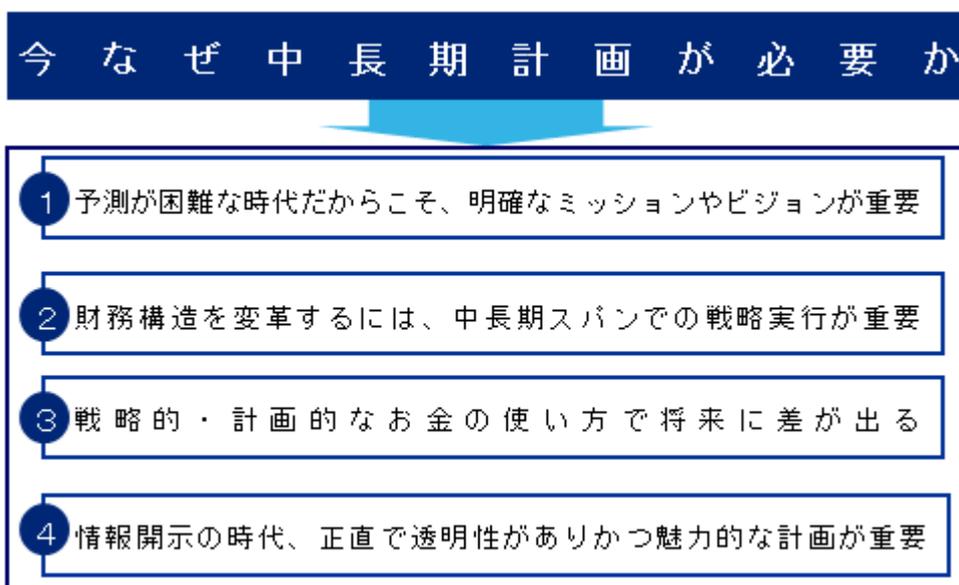
第1回: 中長期計画の意義・メリットと全体像

第2回: 中長期計画の基本戦略・個別戦略

第3回: 財政計画(財政規律)との連携・整合性

<第1回: 中長期計画の意義と全体像>

(1) 改めて今なぜ中長期計画が必要か



- ① 環境が厳しいからこそ、教職員がベクトルを合わせ全学一丸になれる錦の御旗が必要である。
- ② 厳格な予算管理や個別の支出削減策により財務の健全化を図ることは当然に必要なが、一方将来のため

の計画的な投資(戦略コスト)が重要であり、特にイノベーション(教育・研究の改革等)、ブランド化のために長期的視点に立って計画的に投資をしなければ本質的・抜本的に財務構造の変革はできない。

- ③ 変化・予測困難な時代は資金を蓄えておくのが一般的だが、今財政が厳しいからといって必要な投資をしないと、将来に歴然とした差が出る可能性がある。ここに中長期戦略と財政規律の一体的な取組みが重要となる。
- ④ 正直にかつ魅力的な計画を開示していくことが、社会や受験生等の評価につながると思われる。

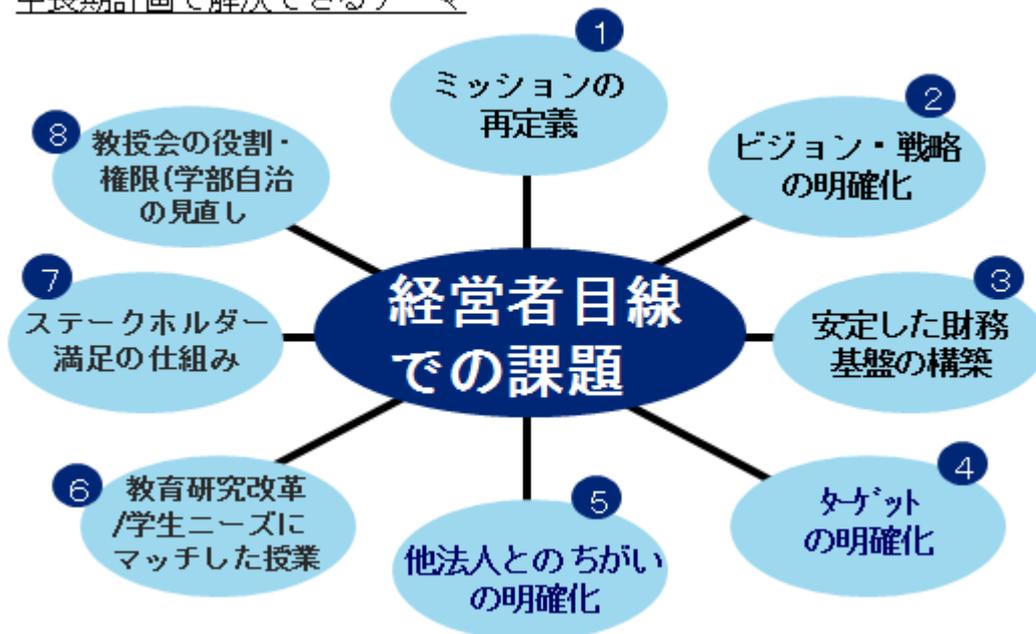
(2) 中経営計画のメリットと策定(見直し)により解決できるテーマ

①中経営計画のメリットとしては、以下のような項目があげられる。

- a.法人部門と学校(学部)が共通の目標に向けて活動できるようになった
- b.中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった
- c.目指す目標が教職員に浸透し、学校運営に対する共通理解(改革を進める雰囲気)が進んだ
- d.教育・研究から学部再編に至るまで、具体的な計画を掲げることで経営改善が進んだ

②中長期計画の策定(見直し)を通じて解決できるテーマは次のとおりである

中長期計画で解決できるテーマ



a.①②③のテーマについて

ミッション(建学の精神・理念)、ビジョン・戦略については、中長期計画の根幹に関わる場所であり、ここが揺らいでいると土台が築けないという意味で赤信号の色で表示している。また、安定した財務基盤は、戦略の実行財源として必要不可欠なテーマである。

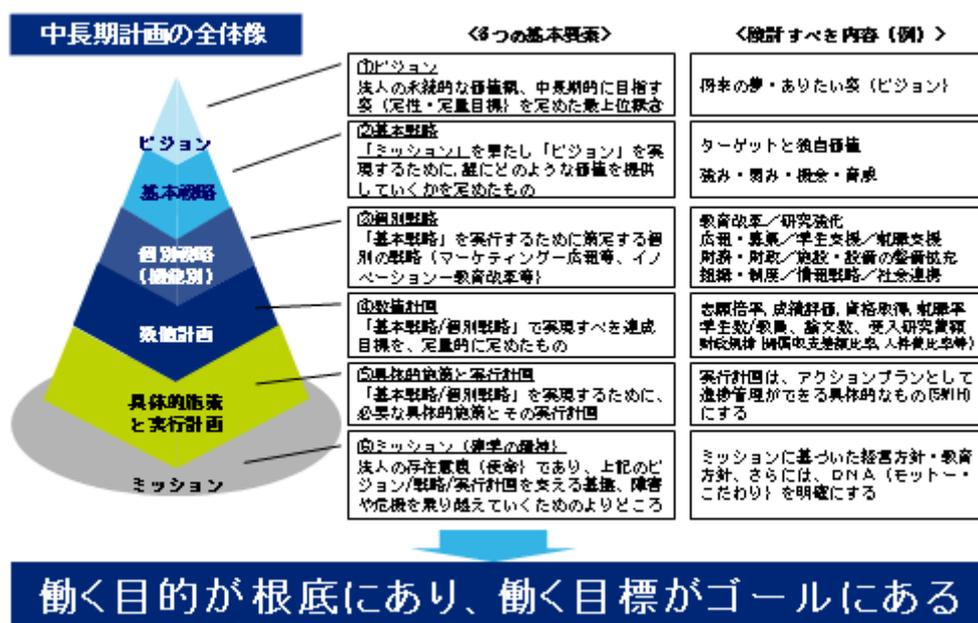
b.④⑤のテーマについて

ミッションに基づいたターゲット(学生・生徒)は誰か、そしてそのターゲットにどのような独自価値(法人の強みであり、他法人と差別化できるもの)を提供するかは、学校法人の経営上、基本的かつ重要なテーマであり絶えず意識して忘れてはいけないという意味で黄信号の色で表示している。

c.⑥⑦⑧のテーマについて

いずれもよく話題になるオーソドックスなテーマである。特に、計画の策定段階からステークホルダー(学生、教職員、後援会、校友会等の関係者)の意見を収集し取り入れることは、社会的使命を果たしその満足度を高める上で重要なポイントである。

(3) 中長期計画の全体像と概要



中長期計画の全体像は上記のように6つの基本的要素から構成されるが、根底とゴールにあるミッションとビジョンについて説明する。

＜ミッション(建学の精神)＞

学校法人のミッションは、教職員が一生懸命に働く目的・原動力であり、折に触れこの原点に立ち返ることが重要である。さらにミッションを日常業務で浸透していくには、行動レベルに落とし込んだ行動指針(いわゆるDNA・こだわり)が必要である。これは端的でわかりやすいものがよい。例えば次のようなものである。

「挨拶は、仕事に優先する」

「“昔からこうです”と言わない」

<ビジョン>

将来法人が向かう方向・ありたい姿(夢)を定めることは、教職員の将来の不安を解消し、モチベーションを持続させ高める上で、非常に大切なことである。

また、ビジョンの策定段階において、経営層だけで決めるのではなく、教職員の声を反映することが望ましい。少しでも自分が関わった計画であるという参画意識ができること当事者意識をもって自ら進んで障害を解決し計画を実現しようとするからである。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,600名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.tohmatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.tohmatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。