

経営改善計画・中期計画

2019年3月20日

学校法人 清光学園

—持続可能な財政運営を求めて—
(2019 年度～2023 年度)

中期財政計画により大学設置完成年度（平成 28 年度）に財政収支の均衡を目標に努力を重ねて参りましたが、その後もなお学生の確保及び支出の増加抑制がなされていない現状に鑑み、収支均衡による経営基盤の安定強化、事業成長性の確保のために、経営改善の具体策を早急に図る必要があるとの判断に至りました。また、予算の策定では支出抑制の方針、収支均衡の方針で臨んでまいりましたが、決算における財務関係比率分析では、事業活動収支の速やかな改善とりわけ人件費比率の改善が急務であり、経費の抑制策が必要不可欠、喫緊の課題となっています。従って、学生の確保対策や施設整備計画等今後の中長期の計画を含めて経営改善計画を策定し、それを着実に実行することにより、学園の教育の維持・継続・発展に努力して社会の負託に応えていきます。

I. 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像

学園の教育理念と建学の精神及びこれまでの教育成果を踏まえ、新たな時代の社会的要請にこたえる人材養成に取り組むとともに教育研究体制を確立し財政基盤の強化を図ることによって安定した経営基盤を実現し、学園の維持、継続、発展を目指して地域社会の貢献を果たす。そのためには、創設者本多由三郎先生（1896年～1978年）の遺訓である「大学を愛し、学生を愛し、己自らを愛する」の精神をつなぎ、学校法人清光学園職員行動憲章を守って、学園の安定した経営基盤の確立と地域に開かれた魅力ある教育を提供する教育機関、そして、奉仕の精神をもって働きがいのある職場づくりを目指すことが重要である。

岡崎女子大学の建学の精神と理念（2013年）

「自己実現と社会貢献」「自分の頭で考え、自分の心で感じ、自分の言葉や行動で表現する。」という自律的な学習態度を通して学生が現代に生きる女性としての知恵と知識を獲得し、人間的な成長と目標の実現を目指すこと、また、意見の異なる人々を含めて周囲の人々と共生することの重要性を認識し、多くの人々の幸福実現のための努力を惜しまぬ誠実さを育むことが、岡崎女子大学の精神である。」

岡崎女子短期大学建学の精神と理念（1965年）

「理性と伝統の上に立った自由と創造は、教育の生命である。この精神に基づいて、本学は心身ともに健全にして、高き知性と豊かな情操をもって、国家社会の発展に貢献する有能な女性の育成を目的とする」

付属幼稚園教育理念と目標（1926年）

嫩幼稚園（1926年）

第一早蕨幼稚園（1962年）

第二早蕨幼稚園（1974年）

幼児の楽しい経験の場としての生活環境を構成し、一人一人の発達の特性に留意し集団生活を通して自主性・社会性・創造性の伸長を図ることにより、「自立・慈愛・創造」の心を育てる。

（教育目標）

明るく元気な子ども

心のやさしい子ども

進んで考え工夫する子ども

(1) 学園を取り巻く環境の変化と中長期計画の重点目標

本学園の中長期計画は、平成 20 年中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」により平成 23 年度岡崎女子大学の設置認可申請を行い、平成 25 年度開学平成 28 年度完成したことが大きな計画の内容であった。大学改革実行プラン（平成 24 年 6 月）、中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（平成 24 年 8 月 28 日答申）」、教育再生実行会議（平成 25 年 5 月から第 8 次提言）の各答申における高等教育の方向性に目を向け、教学マネジメントの好循環確立、大学ガバナンス改革への対応、高大接続改革（新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革）への対応を行っている。今後は、第 4 次産業革命による働き方、就業構造の変化、人口減少を踏まえた大学の規模や地域配置の内容を加えた「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」答申への対応に向けた取り組みが必要である。

岡崎女子大学、岡崎女子短期大学の中長期計画の目標は、3つのポリシー（アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー）の有機的連携による教学マネジメントの好循環確立、学修成果の可視化と情報公開等内部質保証の取り組み、学生募集活動強化による学生定員確保、出口保証、財政の健全化（経常収支の均衡）である。特に安定した経営基盤の確立は教育の維持、継続、発展に不可欠である。また、魅力ある教育を提供する教育機関、地域に開かれ必要とされる教育機関（リカレント教育）を目指す。

幼稚園部門では、保護者から信頼される教育を行って園児の確保はもちろんのこと、認定子ども園を含む子ども・子育て支援新制度への対応や幼児教育の無償化への対応、附属嫩幼稚園園舎老朽化への対応を図る。

平成 29 年度での主な具体的な取組は、以下の通りである。

- ・ 岡崎女子大学子ども教育学部学生の就職支援充実と円滑な運営の継続
新たに、小学校教員免許課程を設置して、「幼児教育・保育コース」と「学校教育コース」に分属し教育指導を強化、教育課程の見直し
- ・ 岡崎女子短期大学の教育改革実施
3つのポリシーの策定・公表義務化に伴う見直しと教育課程の見直し
平成 29 年度私立大学教育ブランディング事業の選定・実施
「子ども好適空間拠点整備事業」（平成 29 年～5 年間）
- ・ 地域連携事業の実施
岡崎市と岡崎女子大学・岡崎女子短期大学との包括連携協定に基づく子ども子育て支援事業実施、

平成 30 年度の主な具体的な取組は以下の通りである。

- ・教育職員免許法改正による教育課程の見直しと再課程認定申請及び保育士養成課程変更申請
- ・岡崎女子短期大学の平成 31 年度入学定員変更届出（幼児教育学科、現代ビジネス学科）
- ・私立大学教育ブランディング事業「子ども好適空間研究事業」の実施
- ・地域連携事業
 - 豊田市と岡崎女子大学・岡崎女子短期大学との子育て支援連携協定
(平成 30 年 11 月)
 - 知立市と岡崎女子大学・岡崎女子短期大学との子育て支援連携協定
(平成 31 年 2 月)

II 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標（2023 年度）

1. 経営判断指標目標

日本私立学校振興・共済事業団が示している定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分である現在の「B3」を「B0」へまた 2023 年「A3」へ改善する。

また、各学校の収容定員 0.8 でも収支均衡となるよう努力する
(資金収支の黒字化、経常収支の黒字化、黒字幅 5%を目標)

2. 学園の財政把握

(1) 本学園の財政状況（平成 30 年度文部科学省大学設置寄付行為変更認可後の履行状況報告）

財政状況では、学園全体の教育研究活動のキャッシュ・フローが、平成 25 年度（岡崎女子大学開設）初めて支出超過となり、以後平成 29 年度においても引き続きマイナスとなっている。従って、繰越支払資金は、平成 25 年度では、19 億 6,033 万円、大学の完成年度である平成 28 年度 16 億 157 万円（前年度 6,004 万円減少）平成 29 年度 15 億 6,758 万円（前年度 3,398 万円減少）と減少傾向が続いている。その主な理由は、岡崎女子大学及び岡崎女子短期大学現代ビジネス学科の入学定員未充足による学生数不足と教職員の人件費増加等経費支出の増加である。財政状況判断の指標では、運用資産と外部負債の関係から、運用資産余裕比率（ $(\text{運用資産} - \text{外部負債}) \div 1 \text{ 年間の消費支出}$ ）(1.07) や修正前前受金保有率（ $\text{運用資産} \div \text{前受金}$ ）(1883.8%)、を見る限りある程度運用資産があると

判断できるが、必要な資金の保有として積立率（運用資産÷要積立額（減価償却累計額や退職給与引当金等積立額））では 40.2%に低下し改善が必要と判断している。全体として、平成 28 年度総資産額は 74 億 4,584 万円、自己資金は、68 億 6,685 万円、自己資金構成比率 92.2%となっており、総負債比率 7.8%、負債比率 8.4%を考慮すればある程度の内部留保は図られている。また、負債に備える資産、短期の支払能力としての流動資産は 16 億 2,165 万円であり、減少はしているものの流動比率 759%をみれば流動性は高く、借入金がないこと等外部負債も少ないことから、教育運営に支障はないと判断している。しかし、総合的な財務分析、定量的経営判断指標（B3）をみると急速に弱くなっており、将来の施設整備改善に対する経費支出を考えると経営改善の強化に向けた取り組みが早急に必要である。

（２） 経営基盤安定確保に向けた改善の取り組み

① 基本金組入前当年度収支差額マイナスの要因

採算性を示す収支状況における基本金組入前当年度収支差額（帰属収支差額）は、平成 22 年度から平成 29 年度まで、マイナスの状態が継続している。特に平成 25 年度では、岡崎女子大学の開設により学生数が 1 年生のみ（63 名）であり、収入の減少とその運営に係る経費（教職員の増加による人件費、教育研究活動経費）が増加したこと、附属第二早蕨幼稚園園舎新築に伴う旧園舎除却処分損等により、3 億 4,998 万円（帰属収支差額比率－23.8%）、以後平成 26 年度（－15.2%）、平成 27 年度（－15.3%）、岡崎女子大学が完成年度を迎えた平成 28 年度では、なお定員未充足（収容定員 0.69）であること、奨学金支出等支出経費の抑制に努めたものの退職金支出による人件費増加等経費の増加があったことから 2 億 3,317 万円（事業活動収支差額比率－14.2%）の支出超過となった。さらに、平成 29 年度では、岡崎女子大学の学生数が未だ定員未充足（0.74）が続いていること、学務システムの新たな導入のための経費の増加等により 2 億 3,718 万円の支出超過（事業活動収支差額比率－15.3%）となっている。これらの支出超過の状況については、それぞれその要因を把握しており、短期大学部門、附属幼稚園部門では、教育研究活動等の資源・事業への投資を十分に行っており、収支状況も適切と判断している。平成 30 年度においても岡崎女子大学学生数が増加傾向にあるもののなお定員充足率 0.78 であり引き続き支出超過の状況となる見通しである。従って、岡崎女子大学及び岡崎女子短期大学現代ビジネス学科の定員充足に努めるとともに、経費の抑制を基本とする予算編成方針に基づく適切で合理的な経費支出に心がけ、中長期の財政計画に沿った収支の黒字化を図る努力を行う。

② 財政計画の見直し

平成 27 年 8 月理事会において、岡崎女子大学子ども教育学部は開設以来入学定員の充足が図られないことから、平成 28 年度以降の 5 か年の財政の見直しを行った。また、岡崎女子短期大学現代ビジネス学科においても入学定員の未充足という現況に鑑み入学定員を 80 名から 70 名に減少（平成 29 年度実施）させることとし経営改善の取り組み計画の見直しを図った。さらに、平成 31 年度からは入学定員を 50 名とする。

岡崎女子大学、岡崎女子短期大学ともに学生の確保に重点を置き収入の安定化を図り、支出面での人件費、教育研究経費、管理経費等の縮減検討、とりわけ人件費支出、奨学費支出、等経費の具体的な抑制目標を掲げて平成 31 年度（2019 年）には、資金収支において黒字化がなされる計画としている。平成 29 年度では、岡崎女子大学入学者数は、88 名（0.88）となり、学生数が 296 名（0.74）さらに平成 30 年度では 98 名（0.98）学生数 311 名となり学生数が増加傾向にある。

③ 財政の健全化維持と課題

財政の健全化における収入面の重要な要素である学生数は、岡崎女子大学では開設から 6 年を迎えて未だ定員充足（収容定員 400 名）には至っていない。岡崎女子短期大学は、大学設置と同時に入学定員減（415 名から平成 25 年度から 315 名）をしたため学生数は減少しているが、ほぼ収容定員（685 名）を満たしている。また、付属幼稚園では園児数の確保は良好な状態が維持されている状況である。補助金収入が、国・県からの経常費補助金の減少等々の要因もあって多くの収入増加は見込めない状況が継続しているので、大学、短期大学の学生の確保が最優先課題である。一方、支出面では、岡崎女子大学開設に伴って教員数、事務職員数の増加による人件費の増加、各大学の教育研究に対する経費、広告費等管理経費等経費の増加があったので、基本金組入前当年度収支差額（帰属収支差額）は、マイナスが継続し、事業活動収入で経常的支出を賄えない厳しい財政状況が続いている。これに加えて、施設設備等の改善整備、充実のための基本金組み入れ額が加算されるので、当年度収支差額（消費収支差額）の状況は、同様にマイナスが続くものと予想される。従って、早急な改善の取り組みが必要である。

今までの経営改善への取り組みとして、平成 27 年度では、予算の 5% 執行削減を実施し、以後毎年 4%～5% 減の予算として抑制に努めてきた。特に、奨学費支出（学生の経済的修学支援を行うために奨学金制度：授業料減免の応急経済支援、公務員試験対策支援奨学金、奨学生奨学金）について、年々その増加が著しかったことから、学生生徒等納付金収入の 5% を目途の予算として当該人数の上限を

定めて抑制した。平成 30 年度以降では、対応策として、経費の抑制、とりわけ人件費比率の点から人件費関係支出の見直しをはかり持続可能な施策を実施する。財源では、前述のとおり、岡崎女子大学の設置経費支出等により運用資産余裕比率、積立率が共に低下しているが、自己資金の充実、資産構成、負債への備え、負債の割合の観点から、自己資金構成比率（自己資金÷総資金）92.2%、流動資産構成比率（流動資産÷総資産）21.7%、流動比率（流動資産÷流動負債）759%、前受金構成比率（前受金÷現預金）6.9 %、負債率（（総負債－前受金）÷総資産）6.3%等財務分析を見る限り、今の所、学園の存続を可能とする財源が維持されていると判断している。理事会では絶えず財務計画や施設設備改善計画（付属幼稚園を含む）等中長期計画の見直しを行っている。特に人事計画では、大学、短大とも定年規程に定める退職年齢を超える専任教員数が比較的多くなることもあり、教員組織編成の将来計画について検討を図り実行すること、また、経営面から、学生の確保、とりわけ岡崎女子大学の入学定員確保について、最優先課題と考えている。財政の健全化維持を図るためには入学者の安定的確保と退学者防止、教育研究経費構成比率 28%を念頭とする基本組入前当年度収支差額（帰属収支差額）の改善、人件費支出改善、校舎施設設備等改善整備、情報環境への対応と事務合理化への取り組みが重要である。本学園の課題は、経営危機の克服（財政の健全化、経営基盤の強化）と教育の質向上の2つの取り組みの両立を図ることであり、教職員一人一人が学園の財政状況をよく理解し、各自が責任と向上心を持って学生教育、経営改善に取り組むことが必要と考えている。

（平成 30 年度文部科学省大学設置寄付行為変更認可後の履行状況報告）

（3）今後の財務状況改善方策

（現状把握）

- ① 大学開設（平成 25 年度）し、完成年度（平成 28 年度）後も支出超過が続いている。（定員未充足）
- ② 教育の永続性を図るために収支の均衡が絶対的要件であり本学園の緊急課題である。
（文部科学省大学設置後の改善意見（30 年 2 月 23 日）、学園監事監査報告書、公認会計士監査意見）
- ③ 日本私立学校振興・共済事業団 経営支援室経営相談にける論点

（平成 30 年 11 月 28 日）

学校法人は、教育研究活動を維持発展させていくために存在するものであり、利益獲得を目的とするものではない。しかし、維持するためには財源が必要であり、支出を賄う十分な収入が得られなければならない。このような財政的な懸念の有無を把握するためには、収支はプラスを維持しているか？（活動区分資金収

支計算書において、教育活動資金収支がプラスであるか、事業活動収支計算書において経常収支差額がプラスであるか、長期的目標として基本金組み入れ後の事業活動収支の均衡は達成可能か) 財政状態は健全か? (負債は運用資産の範囲に止まっているか、負債及び経常的な支出に対して十分な運用資産が蓄積されているか、借入金等は教育活動資金収支差額の水準と比較して過大ではないか) の点に着目する。

(改善方策)

経営改善の方策として、①学生の確保、②適切な人事配置(勤務条件・内容、給与制度の見直し)、③学納金の値上げ、経費支出の見直しである。

本学園では、定員の確保ができていない現状があり収入の確保が十分でなく、また、教育研究経費支出も年々増加している。従って開設年度(平成25年度)から、大学の学生数は増加しているが、完成年度(平成28年度)を超えてもなお収容定員の未充足が継続し、また、短期大学現代ビジネス学科においても定員未充足の改善への対応として定員減を行うなど努力を重ねているが資金の支出超過が継続している。従って、今後はまず、教育活動資金収支差額をプラスにし、資金(キャッシュ・フロー)の支出超過を止めて資金収支の黒字化を図る。その後、経常収支差額をプラスにし、更に基本金組入前当年度収支差額の黒字化、そして財政の健全化へつなげていく計画である。

(4) 決算・財務状況のデータ

- ・経営判断指標に基づく経営状態区分判定

B3

- ・資金収支計算書(資金推移のグラフ、収支のグラフ)
- ・事業活動収支計算書(経営状況・収支のグラフ・大、短、幼の内訳)
- ・財務比率分析

収支状況は、大学開設から支出超過が続いている。このままだと、将来校舎設備の建て替えができなくなる恐れがある。また、不測の事態にも備えることができなくなる。

- ・日本私立学校振興・共済事業団 経営支援室経営相談資料
(平成30年11月28日実施)

(5) 平成30年度決算状況の予測(大学完成年度から3年目)

- ・別紙1「平成30年度 資金収支計算書 決算見込」参照

Ⅲ 中期計画・経営改善実施計画（アクションプラン） （2019年度～2023年度）

1. 教学改革計画

（1）学部等の改組・募集停止・定員の見直し

① 岡崎女子大学

- ・ 入学定員（100名）の変更はせず定員充足の確保をする。
- ・ 認証評価機関（日本高等教育評価機構）の受審とその結果の対応を行う。
（2019年受審）
- ・ 教育内容の改訂（特別支援学校教諭教職課程の設置）
- ・ 大学院設置の検討
- ・ 定員の確保状況の推移をみて新たな専攻又はコースの設置を検討する。
（コースの明確化）
- ・ 大学入学共通テスト（2022年）実施への対応検討

② 岡崎女子短期大学

- ・ 幼児教育学科第一部（入学定員172名）及び同第三部（入学定員80名）の入学定員の変更は行わず定員充足を確保する。
- ・ 現代ビジネス学科（入学定員50名）は2021年度の学生募集停止を検討
（幼児教育学科第一部の入学定員を2名減少させ名170名を検討する）
- ・ 研究ブランディング選定事業の取り組みを引き続き行う。
- ・ 認証評価機関（短期大学基準協会）の受審と結果の対応をする。（2020年受審）

（2）カリキュラム改革・キャリア支援

- ① 教員免許法改正（再課程認定）による教育課程の改訂および引き続き教育の質保証への取り組みを行う。（2018年度改正、2019年度実施）
- ② アセスメントポリシーを明確化して学修成果の可視化と情報公表の充実向上を図る。
- ③ eポートフォリオ、履修プログラムの実施
- ④ 大学及び短期大学のそれぞれの教育研究体制の在り方を検討する。
- ⑤ 就職支援の更なる充実向上に取り組む。
（出口保証：就職率100%維持、質の向上、卒業者アンケートの満足度向上）

(3) 付属幼稚園

- ① 幼稚園教育要領改訂に準じた教育の充実を図る。
- ② 幼児教育の無償化への対応を図る。(自己点検と質保証)
- ③ 地方自治体の民間移管を含め、認定子ども園の設置検討を行う。

2. 学生募集対策と学生数・学納金等計画

(1) 学生募集対策

- ① 愛知県内募集の充実強化を行う
岡崎女子大学 (愛知県全般を重点地域として本学の強みである就職実績、コース制、教育内容を重点的 PR)
岡崎女子短期大学 (三河地区全般を重点地域として就職実績を重点的 PR)
- ② 愛知県外出身者の学生確保 (県外出身者奨学金、募集の活動強化)
- ③ 高大連携の推進を図る
現在の 6 高校から更に連携高校の増加を目指す。
- ④ 学生の参加や SNS を利用した募集活動を充実させる。

(2) 目標入学者と学生数

- ① 学生数・園児数の目標は、各定員を確保、維持すること。

大学	400 名	(入学定員 100 名) 2021 年度 400 名達成を目標
短期大学	680 名	(入学定員幼児教育学科第一部 172 名、 第三部 80 名、現代ビジネス学科 50 名)
	580 名	(現代ビジネス学科募集停止の場合、
付属幼稚園	670 名	(入学定員 嫩 60 名 第一 90 名 第二 80 名)

(3) 学納金等の見直し

- ① 消費税増税への対応等経済状況の変化を踏まえて 5% を目途に大学・短期大学の学納金等の値上げを行う。また、実習費、証明書発行手数料等の値上げを行う。
- ② 付属幼稚園の授業料及び預かり保育料の値上げを実施する。
幼児教育の無償化実施の対応を図る。

(具体的施策)

- ・授業料等 (2019 年度から実施)

大学 入学金△4 万円、授業料+1 万円

短期大学

幼児第一部 入学金△4 万円、施設費 15,000 円 その他 5,000 円

幼児第三部 授業料 5,000 円、施設費 5,000 円、その他 10,000 円

幼児教育学科第三部授業料値上げし実施する。

- ・実習経費の改定案 (2020 年)

大学 3 年次のみ 20,000 円 から

「学校教育コース」 2 年次 10,000 円 3 年次 30,000 円

「幼保コース」 2 年次 10,000 円 3 年次 30,000 円

長期フィールドは自己負担とする。

短期大学 幼児第一部 1 年次 10,000 円、2 年次 10,000 円から

1 年次 10,000 円、2 年次 20,000 円

幼児第三部 1 年次 0 円、2 年次 10,000 円、3 年次 10,000 円から

1 年次 0 円、2 年 20,000 円、3 年次 10,000 円

- ・証明書発行機導入により各手数料の値上げを行う。

3. 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等の計画

- ① 寄付金の募集 (大学開設 10 周年記念事業) を計画する。
- ② 遊休資産 (明大寺土地、中町東丸根土地) 売却を計画する。
- ③ 科学研究費等競争的資金への応募、採択の増加を目指す。

4. 人事政策

- ①退職者の不補充政策を行い専任教職員の配置人数を調整する。
(大学教員数 20 人以下、短期大学教員数 23 人以下現代ビジネス学科募集停止後は 19 人以下、事務職員数 30 人以下を目標)
- ②専任教員退職補充について、若手中堅教員の確保を教員公募等により行い年齢層アンバランスの是正をすすめていく。
- ③本学園の将来を担う人材の計画的な育成を行う。

- ・専任教員数は、大学設置基準、教員免許法配置基準等を基本として計画する。
- ・専任事務職員数は 30 人以下とする。(設置基準の 5 分の 3)

(参考)

教員数 (専任)

大学設置基準 全体 7 人、専門 10 人 合計 17 人

短期大学設置基準 全体 5 人、第一部 9 人、第三部 2 人、現代 7 人計 23 人
(現代ビジネス募集停止後全体 16 人となる)

幼稚園設置基準 各学級に専任教諭一人以上

5. 人件費抑制の計画と実施策

- ① 人件費比率の目標値の設定に基づく人事計画と抑制を行う。
目標値を 72% から 65% へ、更に 60% を目標とする
- ② 諸手当等の見直しを行い実施する。(平成 31 年度通勤手当)
- ③ 経営状況を見て期末、勤勉手当等諸手当の見直しを行い実施する。(役務者加算、算定率の変更)
- ④ 基準担当コマ数の検討を行い実施する。
6 コマ基準から 7 コマ基準へ
- ⑤ 非常勤講師手当 (80 人から 60 人へ減少) 及び超過授業手当 (増担手当) の縮減を図る
- ⑥ 業務見直しと FD, SD の義務化対応を行い、改善による時間外勤務手当の縮減を行う。(仕事の棚おろし、無理、無駄な仕事をやめる)

(1) 人件費抑制の理由

- ・ 経営の状況 (事業活動収支計算書) を示す財務比率のうち、本学園の人件費比率は非常に高くなっていること。(72.1% 大学では 83.9% となっている。)
 - ・ 「事業活動支出 (人件費、教育研究経費、管理経費) に対する教育研究経費の割合が低い (文部科学省改善意見 30. 2. 23)」つまり、人件費が高いので抑制を検討して下さいということである。
- その根拠
- ・ 人件費比率 (3 か年平均) が高い
全体 72.5% 大学 97.3%、短大 59.1%、幼稚園 64.8%
 - ・ 学生一人当たりいくら支出しているか。(平成 29 年度決算)

	(大学)	(短期大学)
人件費	1,288 千円	697 千円
教育研究費	426 千円	270 千円
管理経費	120 千円	84 千円
計	1,834 千円	1,051 千円

- ・一人当たりの学生納付金（平均）はいくらか？
大学 1,150 千円 短期大学 906 千円
このままで、次の疑問に答えることができるのか？
- ・学生からの授業料等納付金をほぼ教職員の給与に充てているといっても過言ではない状況だが、いつまで続けるのか？（人件費依存率）
- ・校舎設備等教育環境の整備・改善は学生・園児（保護者の満足度向上）のために継続的に実施すべきであるが、今のままの経営状況では資金的に大丈夫か？

この学園の教育、人を育てることを生業としている私たちは、この経営状態をいつまでも放置して良い理由は見当たらない。経営全体の最適化を目指して、人事の調整、例えば大学設置基準や教育職員免許法による適切な人員配置、勤務条件や勤務内容の見直し等を行って改善する方針で臨んでいくべきであり、教職員一人一人が、公教育を担っているという使命感と社会的責任を理解し、全員でいたみをわかちあうという意識でもって教育の持続に努力することが必要である。

（２）諸手当の見直し

① 通勤手当の算定方法の見直し

交通費実費支給の考え方

不合理な処理の是正（手当の適切性、公平性）

対象：自動車通勤者

内容：公共交通機関算定から距離算定（交通費実費）

「給与規程の変更」

実施時期：2019年4月

（年間 △1,088万円）

② 期末・勤勉手当における役務者加算率の変更

対象：管理職

内容：半分の率にする案

「給与規程の改正」

実施時期：2019年度 夏 冬

（年間 △ 506万円）

③ 期末・勤勉手当支給率の変更

対象：法人、大学及び短期大学の職員

内容：大学・短期大学を幼稚園と同じ支給率とする。

年間 4.45ヶ月を 4.25ヶ月（夏 2.05、冬 2.2）とする。（△0.2か月）

実施期：2019 年度

(年間△ 658 万円)

(2018 年 8 月 6 日理事会にて報告したが、教職員の中で削減額の格差が大きいので今後検討する)

(3) その他の検討策

- ① 付属幼稚園教職員の処遇改善を図るために、俸給の見直しや本学学生の実習指導に係る手当、「実習手当」(仮称)を検討、実施する。
- ② 経営状況を見て役割に応じた適切な役員報酬の改定を行う。
- ③ 非常勤講師手当基準の値上げを検討する
- ④ 幼児教育・高等教育無償化への対応を行う(2019 年度)
- ⑤ 学園の地域力強化のため、地域連携や市町村の子ども園や保育園の民間移管応募を検討する。

・役員報酬等について

役員基本報酬月額(7 万円)

役員役職報酬

理事長報酬 10 万円、副理事長報酬 5 万円、担当理事報酬 2 万円について、平成 29 年から支給停止を実施しているが、役員専従から復活実施をする。

・夏季・冬季賞与支給の支給率の検討

短期大学教員への勤勉手当一律上乘せ支給を平成 29 年度 12 月実施したが、今後成績率評価の適用を図る。

・高等教育無償化(授業料減免及び給付奨学金)支援対象大学に係る機関要件の充足対応

6. 経費抑制計画(人件費を除く)

- ① 削減目標(教育研究経費・管理経費) 3 年間で 3000 万円の縮減を行う。
- ② 業務を見直し無駄を排除し、4%の削減を行う。(消耗品、情報機器、光熱水費)
- ③ ターゲットを絞り込み 6%の抑制を図る(保守委託費、奨学費、)
- ④ 高等教育の無償化に伴い奨学費支出の在り方を検討する。
- ⑤ 予算策定時における予算の過大計上を中止して予算実績差異の縮小を図る。
- ⑥ 設備等投資効果算定を行う(省エネ、リース、買取)
- ⑦ 費用対効果の向上を図る。
- ⑧ 2019 年 10 月消費税 2%増のため増加対応を行う。
- ⑨ 働き方改革関連法実施に伴う対応に鑑み、校舎完全施錠の時間の厳守を実施する。

7. 施設整備計画

- ① 新規の校舎・設備は中期では原則行わない。ただし、長期計画 2040 年までには新図書館複合施設及び新体育館の建設を行う。
- ② 2 号館 6 階の情報教室 1 室（1 室を大教室に変更）を 6 号館 2 階へ移転し、ICT 教育環境、大学の規模を考えた情報機器の適正配置を行う。（スクラップ&ビルド）
- ③ アクティブ・ラーニングに対応するための教育環境整備を行う（2 号館 5 階、6 号館）
- ④ 研究ブランディング事業、学生の居場所づくり等のため 7 号館 1 階の改修改善を行う
- ⑤ 2 号館の校舎維持（空調、給排水、外壁修繕）を行う。
- ⑥ 無線 LAN の整備を図る

8. 借入金等の返済計画

該当なし

9. 附属幼稚園将来計画委員会報告

- ・別紙 2 「平成 30 年度附属幼稚園将来計画委員会報告」参照

IV 組織運営体制

(1) 組織運営

- ① 働き方改革法案実施に伴う法人及び大学それぞれの効率的な運営体制の確立を図る。
(労働時間の適正把握や安全衛生への対応)
- ② 法令に基づく理事会の機能、監事の機能の強化を図るため内部監査室を組織する。
(平成 30 年度実施)
- ③ 法令に基づく理事会の機能、大学ガバナンス改革による大学の機能の明確化を図るために事務組織を法人組織と大学組織に分ける (平成 29 年度実施)
- ④ 教育改革を推進する組織体制として教学 IR を進めるために IR 推進室を組織する。
(平成 30 年度実施)
- ⑤ 経営判断に資するための情報収集を図り学園の経営計画を担う経営戦略室を組織する (平成 30 年度実施)
- ⑥ 大学・短期大学におけるセンター組織のスリム化等見直しを図り、地域連携推進のため新たに協働推進センターを設置運営する。(平成 30 年度実施)
- ⑦ 「学校法人制度の改善方策について」(平成 31 年 1 月 7 日 大学設置・学校法人審議会答申) への対応を図る

(2) 情報公開とリスク管理

- ① 大学ポートレート of 積極的活用
- ② リスクの多様化に対応した具体的な危機管理マニュアルの策定等を実施する。

V 財務計画表

別紙 3 「財務計画表 資金収支計算書シミュレーション」参照

以上

備考

2019年	消費税増税(10%)、岡崎女子大学認証評価受審
2020年	東京オリンピック開催、大学入学共通テスト実施、 岡崎女子短期大学認証評価受審
2023年	岡崎女子大学創立10周年
2022年	第一早蕨幼稚園創立60周年
2024年	第二早蕨幼稚園創立50周年
2024年	ふたば幼稚園創立100周年
2024年	清光学園創立70周年(認可)
2025年	岡崎女子短期大学創立60周年、大阪万博開催
2027年	リニア新幹線開通

平成30年度 資金収支計算書 決算見込

(単位 円)

収入の部					
科 目	当初予算	6月末実績	7月～3月見込	決算見込	
学生生徒等納付金収入	1,160,448,000	615,871,500	576,424,500	1,192,296,000	5月1日人数
授業料収入	726,734,000	328,650,000	413,382,000	742,032,000	
入学金収入	113,045,000	120,620,000	0	120,620,000	7月以降は0円
施設費収入	256,735,000	131,127,500	132,937,500	264,065,000	
教育充実費収入	57,554,000	28,226,500	30,882,500	59,109,000	
実験実習費収入	6,380,000	6,390,000	80,000	6,470,000	
納付金収入		857,500	△ 857,500	0	
手数料収入	17,500,000	88,100	17,411,900	17,500,000	
入学検定料収入	16,930,000	4,000	16,926,000	16,930,000	
証明手数料収入	570,000	84,100	485,900	570,000	
寄付金収入	0	0	0	0	
補助金収入	295,500,000	0	295,500,000	295,500,000	
国庫補助金収入	177,000,000	0	177,000,000	177,000,000	
地方公共団体補助金収入	118,500,000	0	118,500,000	118,500,000	
資産売却収入	0	0	0	0	
付随事業・収益事業収入	24,900,000	9,530,609	15,369,391	24,900,000	
補助活動収入	15,800,000	8,846,059	6,953,941	15,800,000	
預かり保育収入	4,100,000	684,550	3,415,450	4,100,000	
受託事業収入	0	0	0	0	
収益事業収入	5,000,000	462,720	4,537,280	5,000,000	
受取利息・配当金収入	691,000	27,273	663,727	691,000	
その他の受取利息・配当金収入	691,000	435,447	255,553	691,000	
雑収入	44,990,000	3,359,130	42,423,874	45,783,004	
施設設備利用料収入	1,500,000	2,293,004	0	2,293,004	
私大退職金財団交付金収入	34,100,000	0	34,100,000	34,100,000	
県退職基金財団交付金収入	3,000,000	0	3,000,000	3,000,000	
雑収入	6,390,000	1,066,126	5,323,874	6,390,000	
借入金等収入	0	0	0	0	
前受金収入	111,670,000	0	111,670,000	111,670,000	
入学金前受金収入	111,250,000	0	111,250,000	111,250,000	
その他の前受金収入	420,000	0	420,000	420,000	
その他の収入	109,650,000	83,642,300	31,380,817	115,023,117	
退職給与引当特定資産取崩収入	60,350,000	59,585,104	764,896	60,350,000	
前期末未収入金収入	48,100,000	3,979,976	49,493,141	53,473,117	確定金額
預り金受入収入	1,200,000	20,077,220	△ 18,877,220	1,200,000	
資金収入調整勘定	△ 142,805,000	110,737,150	△ 255,032,300	△ 144,295,150	
期末未収入金	△ 36,100,000	△ 2,542,000	△ 33,558,000	△ 36,100,000	
前期末前受金	△ 106,705,000	△ 108,195,150	0	△ 108,195,150	確定金額
前年度繰越支払資金	1,414,165,743	1,567,578,016	0	1,567,578,016	確定金額
収入の部合計	3,036,709,743	2,169,795,225	1,056,850,762	3,226,645,987	

支出の部				
科 目	当初予算	6月末実績	7月～3月見込	決算見込
人件費支出	1,097,360,000			1,077,190,000
教員人件費支出	749,620,000			731,760,000
職員人件費支出	292,740,000			290,430,000
役員報酬支出	9,400,000	2,310,860	7,089,140	9,400,000
退職金支出	45,600,000	0	45,600,000	45,600,000
教育研究経費支出	420,575,000	96,878,789	286,184,211	383,063,000
消耗品費支出	26,495,000	8,392,874	15,453,126	23,846,000
光熱水費支出	46,000,000	6,006,744	35,393,256	41,400,000
旅費交通費支出	17,048,000	2,035,449	13,308,551	15,344,000
修繕費支出	62,670,000	2,470,631	53,932,369	56,403,000
保健衛生費支出	4,608,000	2,207,781	1,940,219	4,148,000
通信費支出	5,976,000	1,260,899	4,118,101	5,379,000
研究費支出	8,770,000	1,788,492	6,104,508	7,893,000
実験実習費支出	16,678,000	2,160,000	12,851,000	15,011,000
車輛費支出	4,400,000	932,082	3,027,918	3,960,000
渉外費支出	1,780,000	77,260	1,524,740	1,602,000
食糧費支出	4,660,000	1,176,071	3,017,929	4,194,000
学生補助費支出	3,734,000	6,921,000	0	6,921,000
奨学費支出	45,000,000	30,503,750	9,996,250	40,500,000
保険料支出	2,609,000	1,927,134	421,866	2,349,000
印刷製本費支出	13,639,000	1,885,949	10,390,051	12,276,000
保守委託費支出	135,010,000	21,306,739	100,202,261	121,509,000
支払報酬支出	7,422,000	1,344,470	5,335,530	6,680,000
支払手数料支出	920,000	129,675	698,325	828,000
賃借料支出	2,377,000	792,630	1,347,370	2,140,000
負担金支出	868,000	1,759,600	400	1,760,000
用品費支出	3,190,000	1,203,304	1,667,696	2,871,000
行事費支出	2,301,000	0	2,071,000	2,071,000
学長裁量経費支出	1,500,000	187,758	1,162,242	1,350,000
雑費支出	2,920,000	408,497	2,219,503	2,628,000
管理経費支出	114,957,000	52,232,774	51,235,226	103,468,000
消耗品費支出	4,857,000	651,788	3,720,212	4,372,000
光熱水費支出	2,170,000	34,794	1,918,206	1,953,000
旅費交通費支出	3,923,000	593,254	2,937,746	3,531,000
修繕費支出	4,050,000	85,320	3,559,680	3,645,000
保健衛生費支出	1,736,000	499,371	1,063,629	1,563,000
通信費支出	2,450,000	371,061	1,833,939	2,205,000
渉外費支出	2,005,000	1,655,130	149,870	1,805,000
食糧費支出	1,495,000	404,352	941,648	1,346,000
印刷製本費支出	16,627,000	12,570,414	2,394,586	14,965,000
保守委託費支出	11,250,000	2,952,831	7,172,169	10,125,000
支払報酬支出	5,450,000	525,480	4,379,520	4,905,000
支払手数料支出	3,075,000	266,266	2,501,734	2,768,000
賃借料支出	3,038,000	673,200	2,061,800	2,735,000
負担金支出	3,520,000	2,362,340	805,660	3,168,000
厚生福利費支出	1,618,000	32,062	1,424,938	1,457,000
広告費支出	35,372,000	21,554,316	10,280,684	31,835,000
公租公課支出	4,042,000	2,719,673	918,327	3,638,000
借地料支出	5,874,000	3,207,000	2,080,000	5,287,000
雑費支出	2,405,000	1,074,122	1,090,878	2,165,000
借入金等利息支出	0	0	0	0
借入金等返済支出	0	0	0	0
施設関係支出	8,000,000	3,809,160	4,190,840	8,000,000
建物支出	6,000,000	1,995,840	4,004,160	6,000,000
構築物支出	2,000,000	1,813,320	186,680	2,000,000
設備関係支出	63,952,000	5,727,695	52,224,305	57,952,000
教育研究用機器備品支出	46,849,000	1,605,824	39,243,176	40,849,000
管理用機器備品支出	3,640,000	494,920	3,145,080	3,640,000
図書支出	3,480,000	22,991	3,457,009	3,480,000
ソフトウェア支出	9,983,000	3,603,960	6,379,040	9,983,000

11/1 資料より

11/1 資料より

見込＝予算10%減
(直近3か年平均)見込＝予算10%減
(直近3か年平均)

証明書発行機△6百万円

科 目	当初予算	6月末実績	7月～3月見込	決算見込	
資産運用支出	80,000,000	0	80,000,000	80,000,000	
退職給与引当特定資産繰入支出	80,000,000	0	80,000,000	80,000,000	
その他の支出	73,500,000	87,426,341	0	87,426,341	
前期末未払金支払支出	73,500,000	87,426,341	0	87,426,341	確定金額
〔予備費〕	9,500,000	0	0	0	
資金支出調整勘定	△ 60,600,000	△ 60,000	△ 60,600,000	△ 60,660,000	
期末未払金	△ 60,600,000	0	△ 60,600,000	△ 60,600,000	
前期末前払金	0	△ 60,000	0	△ 60,000	確定金額
翌年度繰越支払資金	1,229,465,743	1,643,184,122	△ 152,977,476	1,490,206,646	
支出の部合計	3,036,709,743	2,169,785,225	1,056,860,762	3,226,645,987	

収支結果

	決算見込
単年度収入	1,659,067,971
単年度支出	1,736,439,341
単年度収支	△ 77,371,370
特定資産との振替除外後	
実質単年度収入	1,598,717,971
実質単年度支出	1,656,439,341
実質単年度収支	△ 57,721,370

平成31年2月4日

学校法人 清光学園
長柄 孝彦理事長様

付属幼稚園将来計画委員会

平成30年度付属幼稚園将来計画委員会報告

平成30年度将来計画委員会は、昨年度に引き続き付属幼稚園の将来計画並びに嫩幼稚園の園地確保等に向けての会合を2か月に1度の割合で開催してきました。その活動の結果を下記のように報告させていただきます。

記

1 嫩幼稚園の園地確保と今後の取り組みについて

平成25年度将来計画委員会が開催されてから、新しい園地の確保について多くの候補地を取り上げ話し合いをかさねてきました。しかし、最終的には土地の価格・園経営等の面で土地の確保まで結論を得ることができませんでした。今後も、この清光学園の経営状態が向上・回復しない限り嫩幼稚園の園地確保は難しいと判断しました。

嫩幼稚園については、今後とも今の地において大林寺との信頼関係を築き、園児の保育環境の安全確保に努めできる限り続けていくことが望ましいと判断しました。そして、清光学園の経営状態が向上・回復の見通しがついた時点で今後の方向性を考えたいと判断しました。(大林寺との借地期限 2034年12月31日)

2 「施設型給付」を受ける幼稚園への移行について

昨年度、幼児教育の無償化がどのように実施されるか、その状況を見極めるために嫩幼稚園を「施設型給付」を受ける幼稚園に移行するかどうかの判断を延期しました。しかし、今だ幼児教育の無償化について詳しい情報が得られず、保育料の値上げがどのようにできるか分からない状況です。

今後もこのような状況が続くなら、2020年度から嫩幼稚園を「施設型給付」を受ける幼稚園に移行したいと考える。昨年度岡崎市から多くの情報を得て計画を進めてきましたが、再度岡崎市から新しい情報を得て進めていきたい。

3 今後の将来計画委員会について

今年度で一旦将来計画委員会の活動を終了とする。今後、話し合う問題点が出てきたときは、毎月実施される三園の園長会で話し合いを持つこととする。

財務計画表 資金収支計算書シミュレーション

平成31年3月20日

I 前提条件

学生数		2018	2019	2020	2021	2022	2023
大学	入学者数	98	80	100	100	100	100
	在籍者数	311	334	364	378	380	400
短大	入学者数	337	308	302	252	252	252
	在籍者数	709	706	715	648	584	584
3幼稚園	在園児数	684	667	713	713	713	713
合計		1,704	1,707	1,792	1,739	1,677	1,697

財務目標

2023年度の単年度収支を、収入超過とする。

教職員数		2018	2019	2020	2021	2022	2023
大学	本務教員	20	18	18	18	18	18
	短大	28	27	27	25	22	19
大短合計	本務教員	48	45	45	43	40	37
	兼務教員	79	93	85	74	65	65
3幼稚園	本務教員	32	31	32	32	32	32
	兼務教員	25	26	26	26	26	26
事務職員	本務職員	31	31	31	30	29	28
	兼務職員	13	15	15	15	15	15

短大 入学者数内訳

年度	2018	2019	2020	2021
幼一	180	160	172	172
幼三	107	94	80	80
現ビ	50	54	50	0

年度	2022	2023
幼一	172	172
幼三	80	80
現ビ	0	0

II シミュレーション結果

(単位 千円)

	第二次補正予算 2018年度	当初予算 2019年度	見込 2020年度	見込 2021年度	見込 2022年度	見込 2023年度
1 学納金収入	1,177,851	1,189,237	1,242,753	1,192,793	1,138,993	1,155,393
2 手数料収入	16,900	17,420	17,500	17,500	17,500	17,500
3 寄付金収入	0	0	0	0	0	0
4 補助金収入	313,500	310,742	298,500	298,500	298,500	298,500
5 資産売却収入	0	0	0	0	0	0
6 事業・収益収入	25,100	27,300	25,900	25,900	25,900	25,900
7 受取利息収入	746	901	751	751	751	751
8 雑収入	60,690	20,835	11,150	33,142	28,701	35,720
9 借入金等収入	0	0	0	0	0	0
10 前受金収入	95,380	99,625	87,575	87,575	87,575	87,575
11 その他の収入	115,023	62,450	7,665	3,000	24,992	20,551
12 資金収入調整勘定	△ 158,996	△ 103,045	△ 102,625	△ 112,567	△ 108,126	△ 115,145
13 前年度繰越支払資金	1,567,578	1,398,293	1,335,192	1,346,452	1,344,549	1,303,110
14 収入の部合計	3,213,772	3,023,758	2,924,361	2,893,046	2,859,336	2,829,856

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
15 人件費支出	1,119,060	1,022,765	1,054,562	1,068,072	1,038,039	1,022,639
16 教員人件費支出	749,620	710,430	734,428	721,347	699,704	679,895
17 職員人件費支出	292,740	288,370	304,819	299,992	297,946	292,329
18 役員報酬支出	9,400	12,315	12,315	12,315	12,315	12,315
19 退職金支出	67,300	11,650	3,000	34,417	28,073	38,100
20 教育研究経費支出	420,035	409,509	348,603	348,603	348,603	348,603
21 管理経費支出	117,481	124,262	111,340	111,340	111,340	111,340
22 借入金等利息支出	0	0	0	0	0	0
23 借入金等返済支出	0	0	0	0	0	0
24 施設関係支出	25,250	28,540	5,200	5,200	5,200	5,200
25 建物支出	23,250	26,620	3,700	3,700	3,700	3,700
26 構築物支出	2,000	1,920	1,500	1,500	1,500	1,500
27 設備関係支出	48,208	52,245	46,700	46,700	46,700	46,700
28 教研備品支出	31,499	31,000	29,000	29,000	29,000	29,000
29 管理備品支出	3,246	4,535	5,300	5,300	5,300	5,300
30 図書支出	3,480	3,150	5,000	5,000	5,000	5,000
31 ソフトウェア支出	9,983	13,560	7,400	7,400	7,400	7,400
32 資産運用支出	80,000	11,650	0	0	0	0
33 その他の支出	87,805	82,300	42,705	31,200	62,617	56,273
34〔予備費〕	0	0	0	0	0	0
35 資金支出調整勘定	△ 82,360	△ 42,705	△ 31,200	△ 62,617	△ 56,273	△ 66,300
36 翌年度繰越支払資金	1,398,293	1,335,192	1,346,452	1,344,549	1,303,110	1,305,401
37 支出の部合計	3,213,772	3,023,758	2,924,361	2,893,046	2,859,336	2,829,856

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
38 単年度収入	1,646,194	1,625,465	1,589,169	1,546,594	1,514,786	1,526,745
39 単年度支出	1,815,479	1,688,566	1,577,909	1,548,497	1,556,225	1,524,454
40 単年度収支	△ 169,285	△ 63,101	11,260	△ 1,903	△ 41,439	2,291