

「中長期計画の作成のポイント」

日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 次長
野田 文克

【P 1】中長期計画の策定とは？

- ・学校法人における中長期計画とは、大学の理想、将来像を描き、現実を夢に近づけるために、この5年間でどのような取り組みを計画的に進めていくか。ということになります。
- ・(図1)の右下に計画作成のポイントを6つあげていますが、中でも重要なのは現状分析です。
- ・現状分析では、自分の法人、大学等の現況や学校を取り巻く環境を確認しますが、今起きていることだけでなく、現在みられる予兆などから推測できる今後の動向。例えば「国の政策」や「法改正」、「人口の推移」などの予測も含めて行う必要があります。

【P 2】中長期計画の策定状況

- ・次に学校法人の中長期計画の策定状況を私学事業団のアンケート(図2)で確認します。
- ・平成30年度に実施したアンケートでは、中長期計画を策定している法人数は大学法人が75.0%、短期大学法人が67.0%でした。「現在検討中」の法人を含めると大学法人では95.1%、短期大学法人で90.4%となり、文部科学大臣所轄の学校法人ではほとんどの法人が計画の策定に着手しています。

【P 3】経営状況と経営者の意識

- ・(図3)は経営者の意識調査の結果です。設問は「5年後の経営状況の見通しについて」です。
- ・回答を見ると、「さらに発展」が32.9%、「現状維持」が22%、「厳しい、やや厳しい」が半数に近い45.1%となっています。
- ・5年後も「さらに発展」と回答した法人では、「すでに経営計画を策定・実行しており、その成果が表れてきている。」、「引き続き計画を進めることによって、さらに効果が見込める。」といった回答がありました。

【P 4】中長期計画の策定

- ・「経営計画は大きな組織に必要なものではないか。」という質問をいただくことがあります。規模は関係ないと思います。教職員が数名であればトップは自分の考えを直接伝えることができますが、10名を超えるとすべての教職員との意思の疎通は難しくなります。
- ・規模に関係なく、組織を円滑に動かすためには経営計画が必要です。
- ・(図4)にありますように様々な検討を行って出来上がった中長期計画は、学校法人の発展のためのロードマップとして次の3つの役割を果たします。
- ・一つ目は「収入と支出の安定」。将来に渡って存続し続けるためには強固な経営基盤が必要です。
- ・二つ目は業績を安定させるために、過去の経験と勘からの脱却。変化の激しい時代、技術革新やイノベーションが頻繁に起こる時代を乗り切るには、しっかりとした計画と経営能力、リーダーシップが求められます。
- ・三つ目は予想外の事態への対応。今だけに目を向けていると、環境の変化の予兆(シグナル)に気が付かないこともあります。また、予想外の事態が発生したときにヒト・モノ・カネなどの経営資源を割けなかったり、対応の遅れが出てしまいます。しかし、計画があれば落ち

着いて対応できます。

- ・次に計画を立てる目的とメリットですが、まず計画を作る過程で、組織上の問題点や経営課題などを再確認することができます。
- ・数値目標を掲げると、「人がどれだけ必要か?」、「新たな事業を始める必要はあるか?」など取るべき行動が具体的になります。
- ・計画の策定に多くの役員・教職員を巻き込むことで、経営幹部から各セクションの担当者まで多くの人間が創意工夫をするようになります。一人ひとりが色々と考えることで計画の達成にグッと近づくことが期待できます。

【P 5】中長期計画の策定

- ・では、どのように計画を立てるのか。(図5)をご覧ください。計画策定の最初に行うのが「経営理念」の明確化。この経営理念は3つの要素に分解できます。
- ・①が「ミッション」です。法人、大学が果たすべき使命や存在意義。どのように世の中に貢献していくか。
- ・②は「ビジョン」。法人、大学が目指すべき姿。例えば「5年後に経常収支差額を〇〇%にする。」といった具体的な数値目標を示します。
- ・③が「バリュー」です。法人、大学の価値観や行動規範。ここでは教職員が行動する際の手本(合言葉など)を示します。
- ・二つ目の「現状把握」では、決算書のデータはもちろん、学生数の推移、教職員の動向などの人的資源。組織の文化など強みや足りないものは何か・・・などをはっきりさせていきます。
- ・三つ目の「外部環境の分析」は、自分の法人、大学を取り巻く環境。ライバル校の状況(奨学金制度、特待生制度の有無、入試制度や教育内容、資格・就職状況)、学生、父兄、地域のニーズなどを確認します。
- ・四つ目の「中長期的な戦略の決定」では、2番、3番での分析結果をもとに、今後、どのように事業を展開するか。どこに力を集中するかを決めます。そのうえで、SWOT分析を使って、どこを攻めると自分の大学の強みを生かせるかを分析して戦略を立てていきます。
- ・五つ目の「数値目標・行動計画の作成」は、経営理念のビジョンを達成するために、4番の「中長期的な戦略の決定」をもとに、どこにどのくらいの資源(ヒト・モノ・カネ)を投入するか。数値目標を決めます。
- ・また、その数値目標を達成するためにどの部署がどのような行動をとるべきか、具体的な行動計画も作っていきます。
- ・最後の「中長期経営計画を計画倒れにさせないために」では、計画は作って終わりではないこと。教職員一人ひとりが内容を理解して行動に移すことが大切です。そのためには、期限をつけて動かざるを得ない状況を作る。また、組織のレベルに応じたPDCAサイクルを回すことも必要です。
- ・計画策定のタイミングとしては、「事業継承」や「創立〇〇周年」などの節目に行うケースが多いのですが、本来は経営環境、経営状況に余裕があるときに策定するのが望ましいとされます。
- ・右肩上がりの時の方が目線を上向きにして成長するシナリオを描くことができ、教職員の方のモチベーションが上がる等プラスの効果を見込めるからです。
- ・現在、大学の経営環境は決して追い風とは言えませんが、この中長期計画作成の義務化が、安定しているところはさらに経営基盤を強固に。現在、厳しい状況にある学校法人にとっては好転のきっかけを掴む機会になればと思います。

【P 6】SWOT分析の解説

- ・SWOT分析は、環境分析を行い、最終的には戦略目標を立てることを目的としています。
- ・SWOT分析には「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の4つの要素があります。
- ・この4つの要素を組み合わせることで自法人のこれからの取組や運営上の課題を

発見します。

- ・SWOT分析の縦軸が「外部環境」、横軸が「内部環境」です。内部と外部の区別は「自分でコントロールできるもの、教育内容や人材などを内部」、「コントロールできないもの、人口の推移や経済情勢、法律の改正などを外部」とします
- ・進め方としては、外部環境である「機会」と「脅威」の分析から始め、自法人を取り巻く環境の変化やその内容、競合校の動きなどを分析します
- ・外部環境を先に知ることで自法人にどのような影響があるのか検討しやすくなります
- ・続いて「それが自法人に与える影響は何か？」という内部分析です。
- ・4つの要素が出そろったら次に「クロスSWOT分析」を行います。
- ・このクロスSWOT分析で内部環境、外部環境を個別に掛け合わせそこから具体的な戦略を導き出します。
- ・例えば、「強み」×「機会」＝「強みを活かしてチャンスを勝ち取る方法は何か」
- ・「弱み」×「脅威」＝「最悪のシナリオに対応する防衛策は何か」
- ・これによってこれから取るべき行動が見えてきます。

【P7】SWOT分析のメリット

- ・SWOT分析のメリットとしては、①～⑥の6つを挙げています。
 - ・「強み」、「弱み」の内部のことだけではなく、「機会」、「脅威」という外部環境を取り込むことで、広い視野を持った戦略立案が可能となります
- ①SWOT分析では「強み」×「機会」＝「積極的戦略」を考えるのに多くの時間を割くため、将来的な収支の改善につながる「未来を語る計画書」の根拠となります。
 - ②組織がトップダウン型、特に中小規模の場合では、経営者の思い付きや思い込みで戦略や投資が決まることが多くあります。そのようなケースでは、新たな戦略を立てた後のリスクやデメリット、地域社会のニーズ、内部の活用できる経営資源について議論をしていないので自分に都合の良い条件を並べているケースがみられます。特に、経営が悪化している場合では都合の良い条件を並べ、「脅威」や「弱み」を避ける傾向があります。
 - ・しかし、SWOT分析では「脅威」、「弱み」の分析も行うので、都合の良い条件ばかり並べることはできません。よって経営者の思い込みや思い付きによる行動を抑えることができます。
 - ③人も資金も制約が厳しい中小規模の組織では、複数の戦略や部門に人と資金を投入することは難しいですが、重点項目がハッキリすれば取り組む内容も明確になります。
 - ④SWOT分析、クロス分析から出た複数の「積極戦略」から優先順位を決めることで「絞り込み」が可能となります。
 - ・また、「致命傷の回避」や「撤退縮小戦略」を検討することで、経営資源の分散を防ぎ、資金、人員、作業も引き上げる項目が明確となります。
 - ⑤「積極戦略」が明確になれば、教職員の納得度、期待度も高まり、努力や我慢をすることもできるようになります。
 - ⑥SWOT分析は分析を行う段階で事業の将来性や将来リスク、限られた資源の配分について参加者がとことん議論することができます。その議論の過程で人が育ちます。ただ頑張りと言われてもなかなか行動に移すことはできませんが、議論することで当事者意識を持ち、積極的に取り組む姿勢が出来上がると思います。

【P8】学校法人における代表的なSWOTの要素

- ・(図8)には、学校法人における代表的なSWOTの要素を載せています。近年、台風や豪雨災害が多くなっています。都内でもこれまで経験したことのなかった水害が起こるなど異常気象への対応も必要になっています。

【P9】分析から目標設定へ

- ・中長期計画をよく「絵に描いた餅」などと表現しますが、それは計画策定の前提となる現状分析が甘かったり、数値目標しかないことが原因だと思います。
- ・現状分析から行動計画まで具体的に記述されているか。例えば「グローバル展開の強化」や「経常収支差額の増加」程度の文言では、担当者は具体的にどのように取り組めばよいのか戸惑ってしまいます。
- ・自法人が置かれた環境下で目標を達成するために「どのような工夫をするのか」、「どの部門に力を入れるのか」、「どのように競争相手との差別化を図っていくのか」といった行動計画を明確にすることが特に重要です。

【P10】PDCAサイクルの構築

- ・数値計画、行動計画をそれぞれ決められた期日に達成状況を確認、未達成の場合には、組織運営に無理があったのか。そもそも計画自体に無理があったのかをチェックします。
- ・目標を数値化、具体化していれば計画の達成状況、評価がしやすくなります。一方で目標と同様に評価も甘いと次の計画に向けた改善事項も甘くなり、せっかく作成した計画が無駄になってしまいます。
- ・未達成である場合にはその原因を分析。評価を行う際には第三者による委員会を設置して厳しくチェックすることが必要です。
- ・そして5年ごとに新たな計画を作成・実行・検証を繰り返すことにより、組織力が高まり、理想に近づいていきます。

【P11】改革・改善の実践

- ・(図 11) は、SWOT 分析を行い、7つの財政計画施策項目、さらにその項目を達成するための取組み例をあげています。

【P12】まとめ

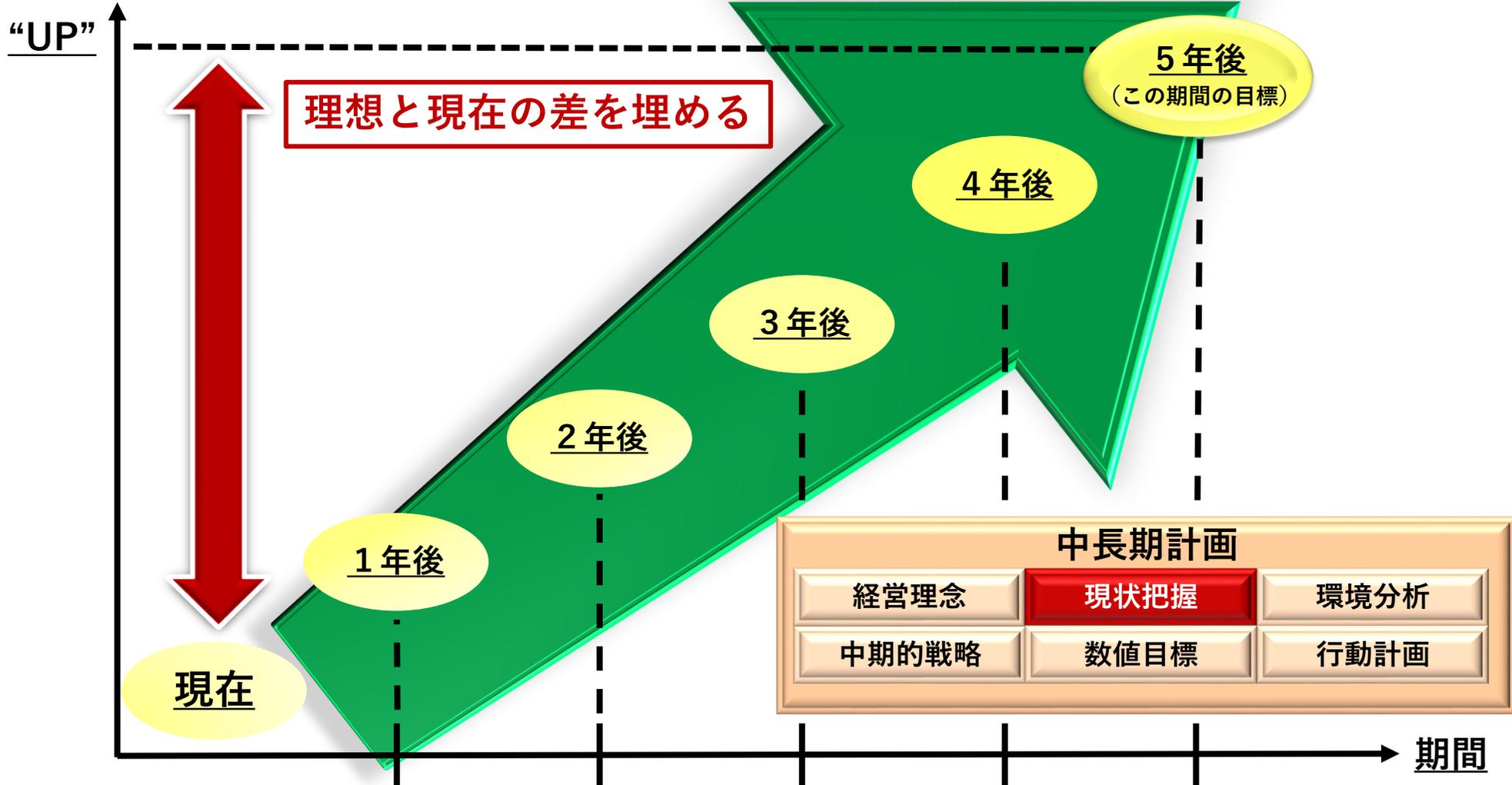
- ・中長期計画は見栄えのするもの。自分の法人にしかできない何か特別な戦略を入れたものでなければならぬ・・・と考える必要は全くありません。誰もが唸るようないい計画を作ろうなどと考えるとそれが重荷となり、計画の作成を難しくしてしまいます。
- ・ありきたりと思われるような計画でも独自の強みを活かした他大学との差別化の施策。これを具体的に盛り込めば中身の濃い中期計画になると思います。
- ・(図 12) には、「経営の基軸」、「経営の方向性の明確化」、「中核となる人材の育成」と計画を作成、実行することによる3つのプラスの効果をあげています。
- ・また、計画の策定から実行そして成果を上げるには「中長期計画を活用して成果を上げていこう！」というトップのメッセージ。そして教職員まで一貫した強い意志を持ち続けることがポイントだと思います。計画は作って終わりではなく、計画の達成を念頭に置いて業務を進める。
- ・言い換えれば中長期計画を中心に据えた法人運営を行えば着実に実行することが可能となると思います。

注) 小見出しの文頭に記載されているページ番号等は、こののちに添付します資料のものを表します。

中長期計画の策定とは？

大学の理想・将来像
夢をかなえる!!

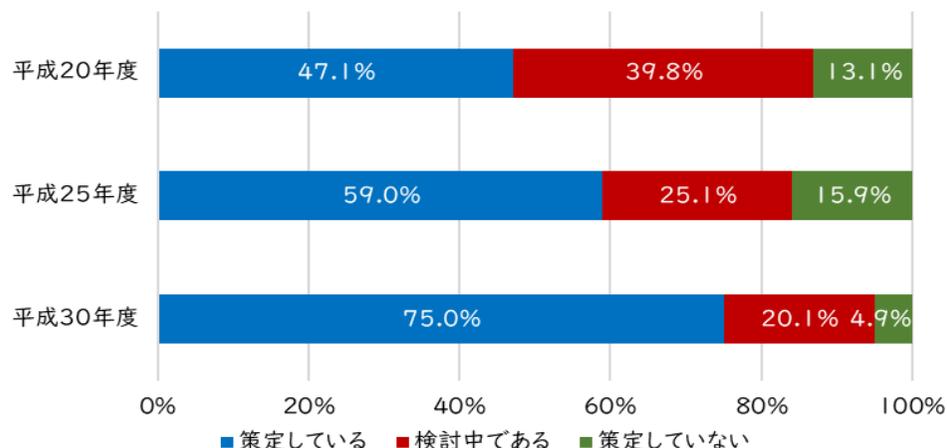
組織の価値・目標



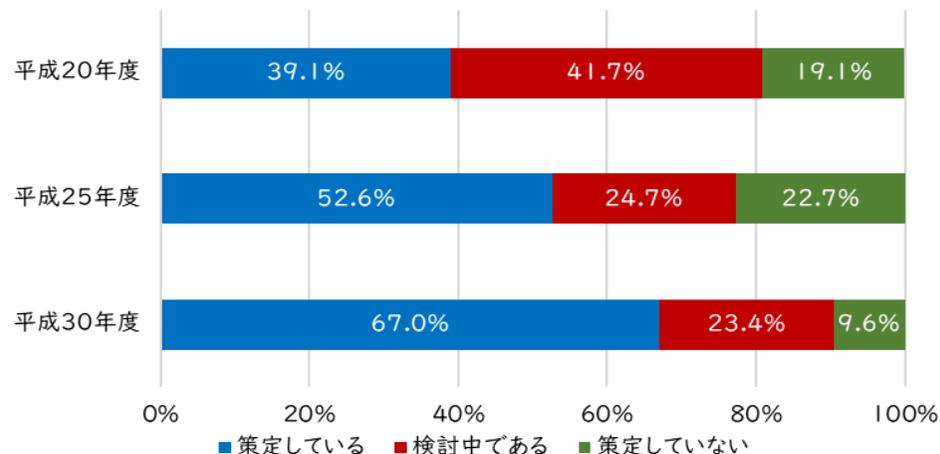
中長期計画の策定状況（平成20・25年度との比較）

中長期計画を策定している法人の割合は平成20年度では、大学法人が47.1%、短大法人が39.1%であったが、30年度では大学法人が75.0%、短大法人が67.0%と大幅に増加している。

大学法人



短期大学法人



	平成20年度	平成25年度	平成30年度
策定している	47.1%	59.0%	75.0%
検討中である	39.8%	25.1%	20.1%
策定していない	13.1%	15.9%	4.9%

	平成20年度	平成25年度	平成30年度
策定している	39.1%	52.6%	67.0%
検討中である	41.7%	24.7%	23.4%
策定していない	19.1%	22.7%	9.6%

経営状況と経営者の意識（平成20・25年度との比較）

【問】 貴法人における5年後の経営状況について、経営改善や教学改革等の取組状況や学校法人等を取り巻く周辺環境を総合的に勘案して想定される状況はどれか？

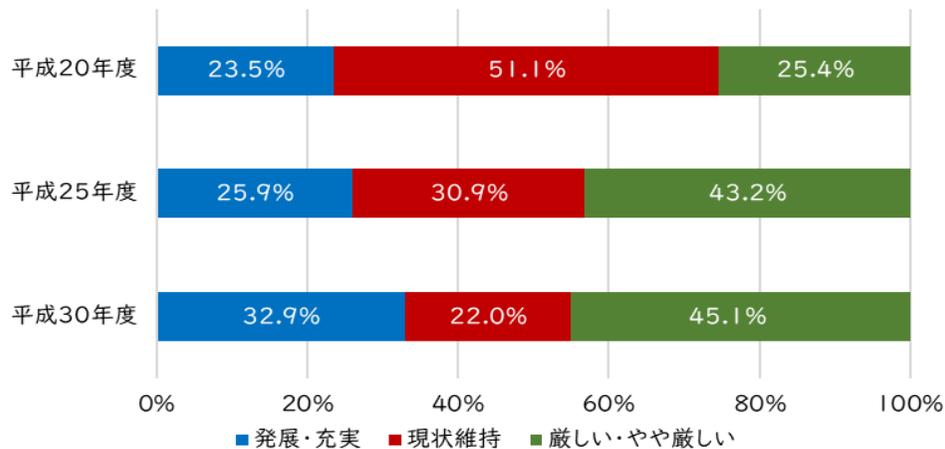
【大学法人】

「**発展・充実**」と回答した法人が**32.9%**である一方、「**やや厳しい**」と「**厳しい**」を合わせると**45.1%**となり、経営状況の二極化の傾向がみられる。

【短期大学法人】

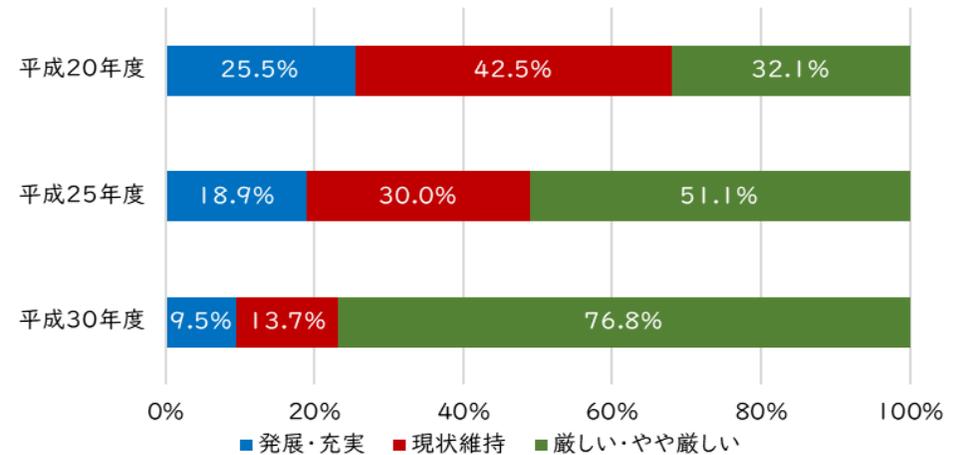
「**やや厳しい**」と「**厳しい**」を合わせると約**8割**を占め、短大の置かれた厳しい経営状況が読み取れる。

大学法人



	平成20年度	平成25年度	平成30年度
発展・充実	23.5%	25.9%	32.9%
現状維持	51.1%	30.9%	22.0%
厳しい やや厳しい	25.4%	43.2%	45.1%

短期大学法人



	平成20年度	平成25年度	平成30年度
発展・充実	25.5%	18.9%	9.5%
現状維持	42.5%	30.0%	13.7%
厳しい やや厳しい	32.1%	51.1%	76.8%

中長期計画の策定

～ 学校法人が将来に渡って存続するために ～

○中長期経営計画は、学校法人の発展のためのロードマップ

1. 収入と支出を安定させる
2. 過去の経験と勘からの脱却
3. 予想外の事態への対応

○中長期経営計画を立てる目的とメリット

1. 学校法人の現状と運営課題の整理
2. 行動すべき内容が明確に
3. 教職員が目標の達成に向けて一丸となることができる

中長期計画の策定

1. 「経営理念」  3つの要素に分解：①ミッション、②ビジョン、③バリュー
2. 「現状把握」  学生数の推移、教職員の動向など人的資源についても確認
3. 「外部環境の分析」  経営環境、ライバル校、学生・保護者のニーズ
4. 「中長期的な戦略の決定」  2・3の結果を基に今後の展開を決定
5. 「数値目標・行動計画の作成」
 ビジョン達成のために4の戦略を基に数値目標等を立てる
6. 「中長期経営計画を計画倒れにさせないために」
 教職員一人ひとりが計画を理解して行動に移すことが大切

クロスSWOT分析

SWOT分析⇒法人の現状、学校を取り巻く環境を分析する手段の一つ。内部環境（強み、弱み）と、外部環境（機会、脅威）を2×2マトリックスにして分析し、領域に応じた戦略を策定する。

- ・強み・弱みはあくまでライバル校と比較した相対的なものを検討。
- ・強みは、今後も継続的に強みとして維持できることが重要。
- ・外部環境と内部環境を抽出した上で、強みを機会に活かす、強みを活かして脅威に対応する、弱みを克服して成長機会を捉える、弱みと脅威の鉢合わせ（最悪の事態）を回避するなどの戦略を検討。

【SWOT分析の領域】

	内部環境	
	強み (Strength) 自校の強みは何か？	弱み (Weakness) 自校の弱みは何か？
外部環境	機会 (Opportunity) 自校にとって機会は何か？	チャンスであり、積極的に投資する →積極的攻勢
	脅威 (Threat) 自校にとって脅威は何か？	強みを活かして脅威に対応する →差別化戦略
	弱みを克服して成長機会を捉えていく →弱点克服戦略	縮小・廃止を検討する →専守防衛または撤退



【SWOT分析の具体例】

	内部環境	
	強み ①創立70年を超え、1万人を超えるOB・OGがいる ②経済学部は地域の高い評価を得ている ③地域企業と産学連携を通じた深い結びつきがある	弱み ①工学部の志願者が年々減少している ②法科大学院の開設で法学部の教員が不足している ③事務部門でセクト主義が強く部署統合が進まない
外部環境	機会 ①景気が回復基調にある ②経済学系統が再び注目されつつある ③学生が大学名だけでなく、大学の面倒見のよさに注目するようになった	積極的攻勢 強み②+機会② →戦略1 経済学部を看板学部として、学校のブランド力向上に積極的に活用する
	脅威 ①18歳人口の減少 ②同地域に新設のA大学が誕生した ③法科大学院の不人気	差別化戦略 強み①+脅威② →戦略3 学校の伝統を強くアピールするとともに、後援会組織のさらなる強化を図る
	弱点克服戦略 弱み③+機会③ →戦略2 学生部、教務部、就職部の統合を進め、学生の要望に迅速に対応できる組織作りを進める	専守防衛または撤退 弱み②+脅威③ →戦略4 法科大学院を縮小し、新司法試験合格者ではなく、合格率をPRできる体制を作る

SWOT分析とは

内部環境における**強み (S)**と**弱み (W)**
外部環境における**機会 (O)**と**脅威 (T)**
を分析し、それらを4つの領域に分け、
領域に応じ戦略を策定していくもの

SWOT分析のメリット

- ① **中長期計画の具体的な根拠になる**
「絵に書いた餅」にならない、将来の経営改善につながる根拠のある「未来が語れる計画」の立案が可能となる
- ② **客観的に分析することで、戦略の合理性を確認できる**
自法人にとって都合のよい条件を並べるだけでなく、脅威・弱みの分析を同時に行なうため、「思い付き」や「思い込み」の戦略防止に有効
- ③ **自法人の進むべき方向性が明確になる**
これから実施すべきことが整理され、「重点集中項目」がはっきりすることで、「何に特化すべきか」「どこから差別化するか」が明確になる

SWOT分析 クロスSWOT分析		内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	機会 (Opportunity)	積極戦略 (チャンス、積極的投資)	改善戦略 (弱みを克服、成長機会)
	脅威 (Threat)	差別化戦略 (強みを活かし、脅威に対抗)	専守防衛・撤退戦略 (致命傷回避、撤退縮小)

- ④ **どの戦略から実施すべきかの優先順位がわかる**
複数の戦略から優先順位を決めることで「絞り込み」が可能になり、経営資源（資金や人員）の分散を防ぐことができる
- ⑤ **新しい将来像・ビジョンが生まれ、将来へのモチベーションが高まる**
戦略が明確になり、将来像を具体的に描ける体験を通して、教職員の納得感も高まり、ビジョン達成に向けて意識の共有ができる
- ⑥ **最高の経営者（後継者）教育、SDの機会になる**
SWOT分析検討会では、参加者が忌憚なく本音で議論する過程で、自法人の現実の姿が理解できるようになり、真の危機感の創出につながっていく

学校法人における代表的なSWOT要素

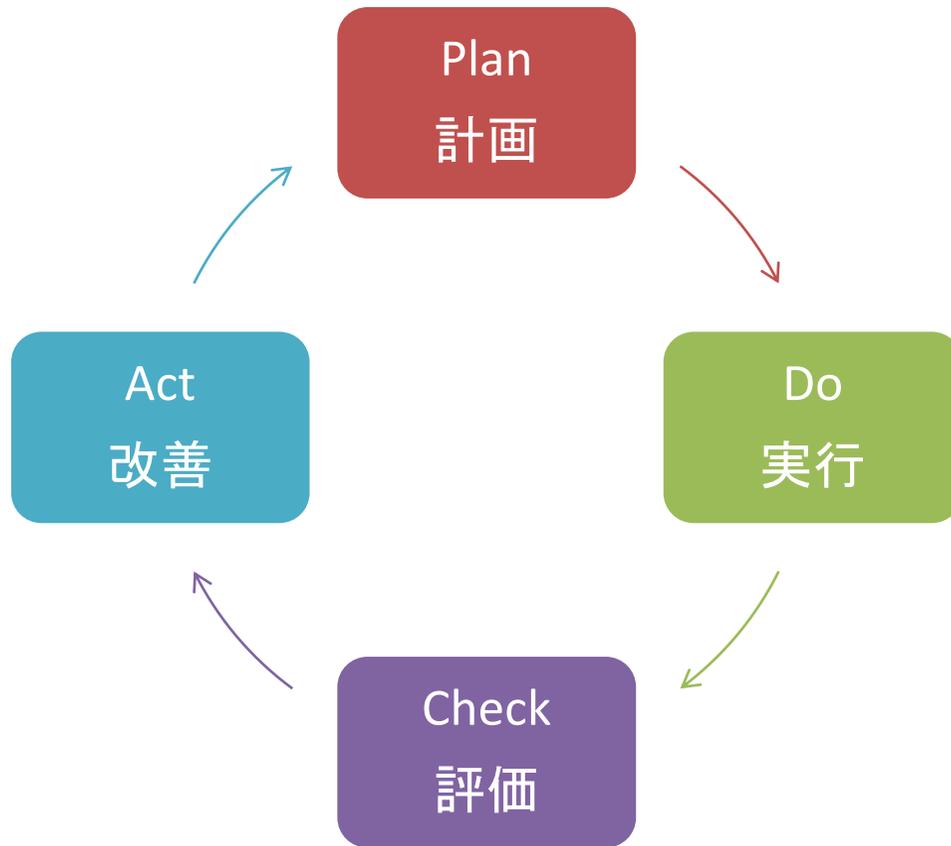
内部環境 (SW)		
ヒューマン ウェア	学生	学生数
		学習態度
		生活態度
		積極性
		部活動
	教職員	教職員数
		熱意
		経験
		人的ネットワーク
ハード ウェア	施設設備	校舎
		グラウンド
		体育館
		教材・教具、PC
	予算	学納金、補助金、寄付金
		人件費、教研費、管理経費
		奨学制度
ソフト ウェア	システム ノウハウ	教科内容・カリキュラム
		授業研究・FD・SD
		生活指導・進路指導
		校務分掌
		規程
	風土	校風・伝統
		職場の雰囲気

外部環境 (OT)	
保護者	協働体制、学校への理解
	経済状態
	世代・年齢
	価値観・考え方
関係機関	保護者会
	同窓会
	文部科学省
	教育委員会 私学団体
他の学校	在校生の出身校
	卒業生の進学校
	実習先、高大連携 国際交流校
歴史・文化・ 地域	伝統・行事
	史跡・名勝・天然記念物
	地域間の交流
	地場産業、就職先、 インターンシップ
	公共交通機関
トレンド	景気変動
	政策
	人口動態
	学問ごとの人気・不人気
自然環境	地勢・地形 (山地、河川、離島・・・)
	気候・気象 (気温、日照、多雨・・・)

SWOT分析から目標設定へ

視点	戦略目標	評価指標と数値目標	具体的な実施項目・方法等
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・教育活動収入の増加 ・経常収入の増加 ・<u>経常収支差額比率の改善</u> ・人件費の削減 ・経費の削減 ・耐震補強工事の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>経常収支差額比率</u> →大学〇〇%、短期大学〇〇% ・人件費比率 →大学55%以下、短期大学60%以下 ・経費比率を全部門〇〇%以下 ・耐震工事の5年以内の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金の増加、寄付金募集の強化 ・奨学金費、募集経費等の費用対効果検証 ・自然退職者の不補充 ・非常勤教職員の活用 ・本務教職員の本給・手当の見直し ・教員の退職年齢の引き下げ ・早期希望退職の実施
受験生・在校生、父兄、就職先企業の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・人材養成目標を明確に示す ・<u>進学・就職実績を上げる</u> ・中途退学者、留年者の減少 ・早期離職率の引き下げ 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>進路決定率90%以上</u> ・<u>就職内定率95%以上</u> ・中途退学率2%未満 ・留年率2%未満 ・卒業後3年以内の離職率15%未満 	<ul style="list-style-type: none"> ・産学連携の強化 ・<u>就業教育の実施</u> ・卒業生に対するフォロー強化 ・給付型奨学金制度の充実 ・アンケート（満足度）調査の実施 ・学生のカルテ、未来マップの作成
教学改善と学生募集強化の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・学生数の増加 ・<u>付加価値による差別化</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標入学者数 →大学〇〇人、短期大学〇〇人 ・学校説明会、オープンキャンパス来場者の対前年度比5%増 ・<u>各種資格・免許・検定取得者</u> →大学〇〇人、短期大学〇〇人 	<ul style="list-style-type: none"> ・自校と競合校のSWOT分析とアンケート調査の実施 ・補修授業・休暇期間の特別講座の実施 ・<u>資格・免許・検定取得にかかるインセンティブを創設</u>
人材・情報・組織の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・若手・中堅職員のスキルアップとモチベーションの向上 ・中堅・幹部候補職員の能力開発 ・若手教員の採用 ・<u>経営情報の共有</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・3年以内に人事考課制度を導入 ・5年以内に人事考課制度を報奨制度に反映 ・幹部候補生となる教職員を定期的に採用 ・<u>経営状態について、年1回以上の説明会を開催</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員に対し相談者制度を導入 ・研修制度の整備 ・階層別研修の計画的な実施 ・資格取得補助制度、資格手当の導入 ・<u>理解しやすい経営状況説明資料の作成</u>

PDCAサイクルの構築



Checkが重要！

評価が甘いとPDCAサイクルの効果が弱くなる。担当者や責任者の評価だけでなく、委員会等の第三者評価を導入。

担当者が実施状況を報告（実施内容・評価）

改善指示

各責任者がチェック

改善指示

委員会等でチェック
（年2～4回程度）

理事会へ報告

目標を必ず数値化する

数値は共有化しやすい。計画の中に必ず数値目標を作る。目標に達したか否か、未達成であればその理由は何かを検証する。

何度も何年も継続する

1回やって終わりではない。何度も繰り返すことで、PDCAサイクルが競争力を高めていく。

改革・改善の実践（財政計画の連関による経営計画の実現性向上）

財政計画施策項目

1. 学納金の安定化

- (1) 大学学納金単価の改定（値上げ）
- (2) いっそう精緻な入学生管理
- (3) その他の補完的施策（ドロップアウト対策、編入学定員等の検討）

2. 補助金の増収

- (1) 新たな補助制度への対応
- (2) 改革総合支援事業選定への対応（選定要件充足の維持・向上）
- (3) 研究関連補助事業への積極申請

3. 人件費の安定化

- (1) 教職員の定員設定
- (2) その他の施策
 - ① 直接的アプローチ
 - ② 構造的アプローチ

4. 短大財政の安定化

- (1) 入学者の安定確保
- (2) 人件費配分の見直し（総額抑制、業務負荷に応じた配分等）
- (3) その他補完的収支改善策

5. 高校財政の安定化

- (1) ヒト・モノ投資計画とその原資の確保
- (2) 奨学金の計画的削減
- (3) その他補完的収支改善策
（定員増検討、私立高校経常費補助金の積極申請等）

6. 予算制度の高機能化

- (1) 学費改定・消費税アップ・組織見直し（教養力育成センター等）
に対応した予算枠組み見直し
- (2) 独立採算的財務運営の強化
（法人経費の適正負担・3設置校黒字化等）
- (3) 事務局予算の費用効率化、選択・集中に向けた配分方法見直し

7. 施設・設備への投資（大学・高校）

- (1) 第Ⅲ期施設・設備整備計画
- (2) 高校生徒増に対応した施設・設備整備計画
- (3) 将来計画財源の確保

中長期計画のまとめ（計画策定の効果）

1. 経営の基軸の完成

- 経営環境を認識し、中長期的な計画（経営戦略）を策定することによって「経営の基軸」が出来上がり、激しい環境変化に的確かつスピーディに対応可能となる。

2. 経営の方向性の明確化

- ① 中長期計画（経営戦略）を文書化することによって、教職員及び学生、保護者、地域社会等との間で「経営の方向性」を共有することができる。
- ② 現状分析、計画策定の議論が繰り返されることにより、経営環境や強み・弱みに関する認識を共有でき、ベクトルを合わせる効果が期待できる。

3. 将来、学校法人の中核となる若手人材の育成

- ① 策定にはプロジェクトチーム（P T）を立ち上げるケースが多い。チーム内で議論を行うことによって将来を担う「中核人材」を育成することができる。
- ② 新たな知識・経験・スキルを獲得することができ、P T参画前とは異なる中長期的な視点で法人全体を見ることができるようになり、成長持続への新しい取組みを考えられるようになったり、変化に応じて柔軟に施策を策定・実行できるようになる。