

# 財務×中期計画

## 中期計画の実効性を高めるには 財務との連動が不可欠

学校法人二松学舎  
理事長

### 水戸英則

みとひでのり ● 1969年日本銀行入行。日本銀行青森支店長、株式会社肥後銀行常務取締役等を経て、2004年学校法人二松学舎事務局次長。2011年9月より現職。



### 計画の策定・推進では常に財務を意識すべき

中期計画を策定する際、長期ビジョンと同様にしっかりと財務計画を立てておく必要があります。財務と連動していない中期計画を推進しようとするれば、文字通り計画倒れになってしまうからです。本法人は毎年、外部の格付け機関から財務の格付けを受けており、その際に立てた向こう5年間の収支予測を中期計画の裏付けとしています。

大学の財務は、法人の運営状況や大学の学生募集動向に大きく左右され、先の予測が難しいものではありません。しかし、大学の主要収入項目である学納金、資産運用、補助金、寄付金や、主要な支出項目である教職員人件費、奨学金、教育研究費などは可能な限り精緻に見通しを立てておくべきでしょう。同時に収入に関わる学生募集計画、支出に関わる教職員の人事・採用計画も先まで考えておく必要があります。

財務は各部署の実行・行動計画にも影響します。本学では中期計画達成に向けたアクションプランを年度単位で策定しています。年度で区切ることで予算とのリンクが容易になり、PDCAサイクルを回しやすくなるためです。また、中期計画推進の主管部署を企画・財務課にして、事業企画立案と予算措置を同時に行えるしくみを設けています。

中期計画の見直しを行う際は、自学の現状と将来を考えるだけでなく、過去20年の財務状況を分析することも重要だと考えます。統計学的な分析は、その組織の過去の姿を正確に映し出します。そして長いスパンで見えていくほど外部環境の変化の影響も分析できるはずですが、収入が減ったとき何が起こったのか、コストが増えた要因は何かを分析し、過去の失敗は繰り返さないことが肝要です。分析によって自学の課題が浮き彫りになった場合、それが短期的に解決できるものか、長期的に取り組むべきものかを判断し、計画に解決策を盛り込むとよいでしょう。

**Q** 中期計画に基づき  
企画を提案したが  
予算がなかった！

**A** 財務計画とセットで考え  
「教学と経営の一体化」を  
図ろう。

これまで学校法人は、キャンパス整備や学部新設などの投資を繰り返すことで学生を増やし、経営の安定を図ってきた。一方、学生の教育をどうするのかは、大学に任せられてきた。しかし、今、社

**POINT**  
ビジョン達成のために挑戦  
することを整理する

目を整理し、重み付けを変えることが実効性を高めると言える。策定にあたっては、大きなゴール（＝長期ビジョン等）を出発点として戦略やKGIを設定し、そこから大学として特に重点的に取り組むべき重点項目や、具体的な行動計画を立てていく。【図表5】では、北陸大学の中期計画の例を示した。実際の計画書も表形式で整理され、一番左端にビジョンをおき、そこから戦略、KGI：最後は重点項目別のアクションプランが記されており、ゴールを明確に意識した計画書になっている。

一方でどんなにすばらしい中期計画を立てても、そこに財務計画の裏付けがなければ、「絵に描いた餅」で終わってしまう。そうならぬためにも、中期計画は財務計画とセットで検討しよう。

ただし、飛躍的な収入増が見込みにくい状況では、よい企画が現場から出ても、新たな予算を投下しにくい。しかし現場の志気を上げる工夫は可能だ。例えば、「業務効率化のアイデアを募集し、優秀な案には報奨金を出したり、財務と理事会で検討し、次年度にその部署に特別予算をつけたり全学の実行計画に反映させたりする」（二松学舎大学）や、「各部署に学長室から予算の使い方を提言し、削減された予算を中期計画で定めた取り組みに投下し、特色化を推進している」（日本文理大学）のような取り組みもある。

**POINT**  
施設・設備だけでなく、教育  
の質が経営指標に

会や受験生から問われているのはその大学で「何を学び、身に付けることができるのか」といった教育の質だ。折しもコロナ禍で施設が十分に活用できない状態が続いている。今後は、経営上も教育の質向上に向けての投資を重視すべきだろう。

一方でどんなにすばらしい中期計画を立てても、そこに財務計画の裏付けがなければ、「絵に描いた餅」で終わってしまう。そうならぬためにも、中期計画は財務計画とセットで検討しよう。

ただし、飛躍的な収入増が見込みにくい状況では、よい企画が現場から出ても、新たな予算を投下しにくい。しかし現場の志気を上げる工夫は可能だ。例えば、「業務効率化のアイデアを募集し、優秀な案には報奨金を出したり、財務と理事会で検討し、次年度にその部署に特別予算をつけたり全学の実行計画に反映させたりする」（二松学舎大学）や、「各部署に学長室から予算の使い方を提言し、削減された予算を中期計画で定めた取り組みに投下し、特色化を推進している」（日本文理大学）のような取り組みもある。