

【将来像・教育目標】・・・「**持続可能な魅力ある学園！ ～学園全体の財務内容の良化を図るとともに、教職員の働き方改革と学園組織の体質強化を図る～**」

重点目標(KPI)	具体的目標(数値化)	ロードマップ（戦略: 何をいつまでに・どのように）										アクションプラン
		2021年度(R3)	検証(実績)	2022年度(R4)	検証(実績)	2023年度(R5)	検証(実績)	2024年度(R6)	検証(実績)	2025年度(R7)	検証(実績)	考え方・内容、反省・改善策
Ⅰ.財務体質の強化	① 教育活動資金収支差額の黒字化 (活動区分資金収支計算書) 同比率…8.74%(2020年度)	・同比率…10.3%	○ 12.6% ↑ +231,896千円 ・改善傾向	・同比率…6.0%	△ 6.20% +115,239千円	・同比率…9.0%	○ 9.5% ↑ +155,750千円	・同比率…9.0%	○ 11.7% ↑ +194,482千円	・同比率…9.0%	○ 3.6% ↓ +61,485千円	・本業(教育研究)の資金収支バランスの良化を追求 ・黒字化の持続性、安定性 ・学納金の確保、補助金・寄付金の獲得 ・教育研究経費の内容見直し(教育サービスの向上)
	② 経常収支差額の黒字化 (事業活動収支計算書) *2020年(31百万円)、比率1.67%	・同比率…1.0%	○ 2.2% ↑ +41,676千円 ・改善傾向	・同比率…4.0%	○ 3.6% ↑ +69,217千円 ・高校体育館空調設備設置	・同比率…6.0%	× ▲1.9% ↓ ▲32,074千円 ・短大図書館棟大型改修工事	・同比率…6.0%	○ 4.3% ↑ +75,515千円	・同比率…6.0%	△ 0.90% +15,688千円	・黒字化の不安定化 ・各部門の収入の安定化、支出の削減 ・運用収益による獲得増(運用手法の多様化) R7年度:過去最高益 (注)直近3年のうち2か年連続赤字(改善計画書)
	③ 積立率…100%以上 (運用資産÷要積立額/減価償却累計額+退職給与引当金+2・3号基本金) 同比率…58.0%(2020年度)	・同比率…70%	△ 59.70%	・同比率…70%	△ 59.80%	・同比率…70%	△ 55.2% ↓ ・運用資産の取崩要因	・同比率…70%	△ 62.1% ↑ ・運用資産の取崩要因	・同比率…70%	△ 61.1% ↑ ・運用資産の取崩要因	・将来の確定的な債務や奨学金の原資の裏付け状況 ・運用資産(特定資産等)の充実 ・退職金、債務返済金、奨学金の原資の安定確保 (注)50%以下
	④ 管理経費比率…10%程度 (管理経費÷経常収入) 同比率…7.3%(2020年度)	・同比率…7.0%	○ 8.1% ↑ ・新型コロナウイルス感染症対策経費増	・同比率…7.0%	○ 7.7% ↓	・同比率…7.5%	○ 9.3% ↑	・同比率…8.0%	○ 8.0% ↓	・同比率…8.0%	○ 7.2% ↓	・施設設備の充実(年度計画の実施) ・管理経費の見直し、削減 ・年度毎のメリハリ運用(老朽化施設の優先順位) (注)10%程度
Ⅱ.持続可能性の強化	① 学園全体の定員確保 (定員充足率:全体88%以上) *82.1%(2020年度)	・各部門のプロセス評価 ・同比率…85.5%	○ 86.9% ↓ 短93.0%、高82.1%、幼87.3% 保85.8%	・定員確保への取組み ・同比率…88.0%	○ 90.1% ↑ 短98.1%、高86.1%、幼72.6% 保99.2%	・定員削減の歯止め ・同比率…88.0%	△ 83.7% ↓ 短78.3%、高87.4%、幼71.5% 保100%	・定員の見直し ・同比率…88.0%	△ 87.9% ↓ 短81.6%、高95.1%、幼60.0% 保97.5%	・各部門の格差明確 ・同比率…90.0%	○ 94.1% ↑ 短85.6%、高102.0%、幼65.5% 保100%	・定員確保=収益性の認識 ・短大、幼稚園の激減 →回復の見込み判断 →対策 ・特色、ブランド化 ・定員充足率:各部門の定員数削減は限界。
	② 経常補助金比率…25.0%以上 (教育活動収支補助金÷経常収入) ※事業活動収支(30.2%/2020年)	・同比率…25.0%	○ 30.7% ↑ 短:競争的補助金獲得減少	・同比率…26.0%	○ 31.5% ↑ 短:競争的補助金獲得増加	・同比率…27.0%	○ 32.6% ↑ 短:競争的補助金獲得増加	・同比率…27.0%	○ 33.6% ↑ 短・保:補助金獲得増加	・同比率…27.0%	○ 34.6% ↑ 短・高・保:補助金獲得増加	・競争的補助金の獲得への取組み ・教育活動への補助金の割合増、獲得率UP ・特別補助金獲得(短:タイプ1・3、保:チーム保育) ・短:情報公開、中小規模校学生支援 保:公定価格引上、食料品高騰
	③ 教育研究経費比率 …25%以上 (25.1%/2020年度) 事業活動収支(教研費÷経常収入)	・同比率…30.0%	○ 28.6% → ・施設設備関係の増加	・同比率…30.0%	○ 28.3% → ・施設設備関係の増加	・同比率…30.0%	○ 28.8% → ・オンライン授業設備	・同比率…30.0%	○ 28.9% → ・施設設備関係の増加	・同比率…30.0%	○ 33.2% ↑ ・施設設備関係の増加	・教育(本業)への経費 →教育サービスの質向上 ・計画的かつ建設的な教育研究支出の充実 ・教職員の質向上 (注)30%程度
	④ 予算編成・補正予算の厳格化 (中計に沿った予算の整合性) (予算・補正予算ヒアリングの厳格化)	・予算、補正予算と決算との整合性の検証	△ ・補正予算の見直し (年1回) ・予算段階で黒字→最終改善	・予算、補正予算の厳格化	○ ・補正予算(12月1回) (年2回) ・予算段階で黒字→最終改善	・予算、補正予算の厳格化	△ ・補正予算の見直し (年2回/12月・2月) ・予算段階で黒字→最終改善	・予算、補正予算の厳格化	○ ・補正予算の見直し (年2回/12月・2月) ・予算段階で黒字→最終改善	・予算、補正予算の厳格化	△ ・補正予算の見直し (年2回/12月・2月) ・予算段階で黒字→最終改善	・補正予算の回数(12月・2月) ・予算黒字 →基本金組入前当年度収支差額を指標 ・PDCAの厳格化 →経費削減
Ⅲ.働き方改革と組織体質強化	① 理事会・評議員会の充実 (外部目線強化/外部役員) (学園改革への提案力)	・役員出席率…90%以上 理事9名、監事2名 ・改革提案…1件以上	○ ・理事出席率良好 90%以上 ・ガバナンスコード設置 ・改革提案…1件(幼稚園)	・役員出席率…90%以上 理事8名、監事2名 ・改革提案…1件以上	△ ・理事出席率良好 90%以上 ・短大図書館棟改修 ・改革提案…0件	・役員出席率…90%以上 理事8名、監事2名 ・改革提案…1件以上	○ ・理事出席率良好 90%以上 ・高校学費、授業時間 ・改革提案…1件(高校)	・役員出席率…90%以上 理事8名、監事2名 ・改革提案…1件以上	○ ・理事出席率良好 90%以上 ・内部統制システム ・改革提案…1件	寄付行為変更 ・役員出席率…90%以上 理事6名、監事2名 ・改革提案…1件以上	○ ・理事出席率良好 90%以上 ・懲戒規程、資産処分 ・改革提案…2件(高校)	・議案内容の事前検証 ・活発かつ建設的な議論 →外部理事の影響大 ・学園改革:1件以上の提案を起案・指摘・問題提起 ・提案内容:会議資料のペーパーレス化検討(iPad)
	② 働き方改革 (タイムマネジメント:時間管理) (内部監査室の設置)	・勤怠実態(タイムカード導入) ・時間外削減:前年度▲1.0% ・業務の洗い出し	△ ・休暇取得(計画的休暇) ・時間外(実態把握) ・内部監査の実施(1回)	・複数業務の習得 ・タイムカード(実態調査) ・内部監査/年2回	△ ・休暇取得(計画的休暇) ・時間外(実態把握) ・内部監査の実施(2回)	・勤務実態の把握調査 ・勤怠システム導入(PC) ・業務見直(内部監査/年1回)	○ ・育児介護休暇の充実 ・時間外(実態把握) ・内部監査の実施(3回)	・勤務実態の把握調査 (楽々勤怠システム) ・業務見直(内部監査/年1回)	○ ・育児介護休暇(規程改定) ・時間外(申請→承認) ・内部監査の実施(1回)	・勤務実態の管理徹底 (楽々勤怠システム) ・業務見直(内部監査/年2回)	○ ・育児介護休暇(男性2名) ・時間外(実施→定着) ・内部監査の実施(2回)	・適正人員の把握(人事調整会議:所属長ヒアリング実施) ・教職員の勤怠管理:勤務実態の把握(△)→システム化 ・育児介護休暇の充実、パパ育休 ・内部監査室:事務の効率化、業務の多様化を指導、周辺会計
	③ 個人評価制度の充実 (能力給・業績給の導入)	・貢献度、業績に対する報酬 ・目標設定、個別面談(職員)	× ・職員(周知徹底) ・目標設定の明確化	・貢献度、業績に対する報酬 ・個別面接の納得度(職員)	× ・職員(周知徹底) ・目標設定、評価者訓練 ・教員への導入検討	・貢献度、業績に対する報酬 ・教員評価導入検討	× ・教員評価調査の実施 ・教員評価の目標設定 ・教員評価(比較検討)	・教員評価の実態調査 ・教員評価導入検討	△ ・教員評価調査の実施 ・目標設定の実施 ・教員評価(比較検討)	・規程、評価シート案 ・教員評価導入検討	△ ・教員評価規程のたたき台 ・教員評価規程のたたき台 ・教員評価WG会議(2回)	・職員評価:形骸化からの脱却、対策を検討 ・個人評価制度の充実(年間計画)…形骸化の改善 ・個別面談の充実(△)、賞与等への反映(×) ・教員の評価制度導入検討。
	④ 組織体制強化 (危機管理・情報公開・人材育成 セキュリティの対応づくり)	・全規程の見直し ・各部門管理職の強化 ・内部監査室の設置	△ ・ガバナンスコード検証 ・企画戦略会議設置 ・内部監査室:2019.4月設置	・内部監査室の稼働 ・教職員の人材育成 ・各部門の業務見直	△ ・情報公開の見直し実施 ・教職員の研修制度検討 ・内部監査室:会計士との連携	・自己点検、自己評価 ・各部門の企画戦略 ・内部監査室の稼働	△ ・情報公開の見直し実施 ・自己点検、自己評価の充実 ・内部監査室:業務監査	・内部監査の稼働 ・企画戦略(将来構想) ・内部監査と監事	△ ・私学法改正に伴う組織強化 ・学園の将来構想WG会議 ・内部監査室:4部門業務監査	・情報公開、透明性 ・学園のリスク管理 ・内部監査と現場	○ ・情報公開の見直し実施 ・危機管理(懲罰・責任所在) ・内部監査室:4部門監査済み	・学園内の危機管理対策、企画戦略会議の充実 ・BCP対策、情報公開、内部統制、ガバナンスコード、ハラスメント対策 ・HP、スマホ、SNS等の広報活用 ・内部監査実施(年間計画・2回)

※中長期経営計画「すみれ2030」の期間・・・2018年度～2030年度とし、第1弾(2018～2020)・第2弾(2021～2025)・第3弾(2026～2030)に期間区分して進捗管理する。
※学園全体の重点目標(KPI)に基づき、各部門の中期目標、ロードマップ、アクションプランを設定する。中期目標項目(4つに拘らない)の増減は各部門にて考慮すること。
※自己評価(本部)・・・達成○、普通○、努力△、未達×