

# 将来に向かう学校経営を目指して

廣田 りょう

学校法人福岡女学院理事長

学校法人福岡女学院は、キリスト教主義に基づいた女子教育を行うという建学の理念によって、本年度創立140周年を迎えることができました。2つのキャンパスにおいて、大学、短期大学、看護大学、高等学校、中学校、幼稚園による総合学園として経営・運営を続け、広く評価をいただいていることは感謝に堪えない。

私は、13年前に金融の世界から教育の世界に転じた。転じたとはいえ、学校法人経営も、教育研究の発展を目的とする実業の世界にあることに変わりはないと考えている。前任は医学部・大学病院を擁する学校法人であったため、データに基づく病院経営分析など実業の感覚がより強かった。今、本学院において、あらためて学校経営に取り組んでいる。本稿では経営にあたり心していることを、財務を軸として主に大学を念頭に置き、誤解を恐れずに感じるままに書かせていただく。

第一に、経営は常に全体最適を目指すということである。学校現場は往々にして部分最適を

求める行動が優位となる。その行動も教育研究者には大事なことであるが、それにより発生するサイロ・エフェクト（たこつぼ化）が全体最適を阻害することには注意が必要である。組織の大小にかかわらず、悪い意味でのムラ社会では、部分最適の集合が全体最適につながるという勘違いが、ゴールの分散化を招き、全体で共に豊かになるという方向性を失わせる。その対応として最も大事なものは言うまでもなくリーダーシップ、上意下達や多数決原理のみではない、コンセンサスを形成するリーダーシップであると思う。

第二に、全体最適を目指すために、学校法人の現実の姿（事業の継続という観点からは特に財務状況）を内外に分かり易く知ってもらうことが大前提である。これにより健全な危機感を醸成することが、経営基盤を作るうえで重要な課題である。長い年月の間、出生数は増え続け、また高等教育機関への進学率も増え続けた。ゆえに、概してこれまでの学校経営は、舵取りに

大きな誤りがない限り、切迫した危機感なく継続できていたこともあったのかもしれない。

本学院における財務の取り組みを簡潔に言えば、キャッシュフロー、バランスシートの適切な管理である。償却前経常利益をポイントとして、学納金と人件費の適正化を財務の最優先課題とする。加えて補助金、寄付金、経費等の管理により経常資金をコントロールする。そのうえで、バランスシートに着目し、設備投資と運用資産残高を計画する。当たり前の財務管理であるが、これまで平常時の学校経営環境では、このような管理が不十分なこともあったのではないか。

このキャッシュフロー管理とバランスシート管理の視点は、日本私立学校振興・共済事業団による、「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」における補正後経常収支差額比率や運用資産余裕比率などの視点と同様である。今春リリースされた同事業団の「私学経営ダッシュボード」を、自学の財務的現状を一覧できるモデルとして活用し、次に述べる将来計画モデル

への発展的活用を考えている。

第三に、将来へ向かうための財務シミュレーションの継続である。学校法人経営を中心とした寄稿ゆえに、学校教育運営そのものについて詳細には述べ得ないが、第二で述べたところの自学の財務上の現状把握の結果を踏まえた、教運営の方向付けや教学組織の適正化などの課題こそが学校運営の基盤である。その基盤の強化のために、事業計画や中期計画を、学納金計画や人件費計画などの数字に落とし込みながら、将来に向けた財務的実現性を継続的に図ろうとしている。

これからは教育機関全体の規模の適正化や、連携・再編・統合などの現実に向かう時代であろう。学校は、将来に向かう学生・生徒などの成長の後押しをし、社会全体への責任を果たすべきということを念頭に置いて、日々の経営に努めていきたい。