

学校法人鉄蕉館 中期計画

平成 28 年 9 月 6 日改定

学校法人鉄蕉館の使命

我々は、愛の心をもって、学修者が能力を最大限発揮できるよう支援し、自らの幸せと社会に貢献できる人間を育成することを使命とする

基本理念

- 私たちは、全ての学修者を尊重し、信頼し続ける
- 私たちは、お互いに「信頼と尊敬」の心を持ち、学修者のために協力する
- 私たちは、固定概念にとらわれないチャレンジ精神とグローバルな視野を持ち、常に変化し続ける

はじめに

少子高齢化の急激な進展により、教育及び医療、介護、福祉などの社会保障システムを取り巻く環境は大きく変化し、抜本的な見直しが求められている。特に首都圏を中心に、看護師人材の深刻な不足が続いている。

このような社会状況の中、亀田総合病院を中心とする亀田グループ(※)は、看護教育の充実発展を図るため、平成 21 年 4 月 23 日に学校法人結城学園を学校法人鉄蕉館に改称、その後、平成 22 年 4 月に、医療法人鉄蕉会亀田医療技術専門学校を移管、平成 24 年 4 月に、亀田医療大学看護学部看護学科を開設(平成 23 年 10 月 24 日設置認可)した。

※亀田グループは、5 代前の亀田自證(じしょう)が長崎に出向き、蘭学を学び、鴨川の地に戻り、鉄蕉館という蘭学塾と診療所を開設したことに始まる。以来、当地で、診療活動と医療教育を幅広く行ってきた。学校法人鉄蕉館の名称もこれに由来している。看護教育の歴史は、昭和 29 年に亀田病院准看護学校を開校、昭和 41 年には民間として初めての看護学校(2 年過程)を設立している。以来 60 年余の歴史の中で、3,500 人余の優秀な看護職を世に輩出し、地域の保健医療福祉の維持、向上に大きく貢献しており、現状、亀田グループ全体で、毎年 220 人(亀田医療大学看護学部看護学科 80 人、亀田医療技術専門学校(看護学科 80 人、助産学科 20 人)、(社会福祉法人太陽会)安房医療福祉専門学校看護学科(40 人))の看護師等を養成している。なお、亀田総

合病院のミッションステートメント（使命）は、「我々はすべての人々の幸福に貢献するために、愛の心を持って、常に最高水準の医療を提供し続けること。」である。

わが国では、若年人口の減少により、義務教育から高等教育までの幅広い教育機関において、学校の統廃合や学生数の減少による経営悪化が進んでいる。また、情報社会の進展や、アジア諸国をはじめとする途上国の台頭により産業構造の大きな転換を余儀なくされており、景気が低迷する中、デフレ経済や製造拠点の海外移転等により、依然として厳しい経済環境が続いている。

一方、高齢化に伴い医療、介護の需要は引き続き増大が続き、多くの地域で十分な人材供給ができない状況になっている。中でも、首都圏を中心とした人口密集地域は、引き続き、最も早い速度で高齢化が進むため、圧倒的な医療、介護不足に直面している。特に医師、看護師等の医療人材の不足は深刻で、早急の対策が求められている。

看護師の有効求人倍率は、全国平均でも約3倍と、わが国における今後の一般企業とは異なる雇用の流動化の受け皿として医療、介護分野は最も期待できる。

こうした中、亀田医療大学（平成24年4月開学）が完成年度を迎え、今春、第1期生が卒業し、開学5年目を迎え、平成28年度から経常費補助の対象となった。これを契機として、「中期経営計画（平成25年11月22日理事会議決）」について、その後の経緯を踏まえて見直し、平成28年度以降平成32年度までの間に係る「財務計画を含む中期計画」とした。

特に、「亀田医療大学大学院看護学研究科（仮称）」については、多岐にわたる関係者（寄付者、実習受入施設、ニーズアセスメント協力者、非常勤講師内諾者）のご理解ご協力の下、関係教職員一丸となり平成29年4月設置に向けて準備を進めてきたが、諸般の事情により遺憾ながら認可申請を取下げ（平成28年7月8日開催評議員会・理事会付議）の運びとなった。しかしながら、本大学院に期待されている社会的役割等に鑑み、再申請については当初の申請内容に沿いつつ所要の学内外協議を経て、「大学院設置経費について申請時点において負債性のない自己資金で保有」すべく最善を尽くし、改めて評議員会・理事会で審議の上、中期計画期間早期の開設（財務計画は最早期の設置を前提に試算）を目指していく。

（参考：これまでの中期計画策定経緯等）

- ・ 中期経営計画の策定
平成24年11月27日付け（同日、評議員会及び理事会議決）で策定
- ・ 中期経営計画期間に係る収支予算及び資金調達方針
平成25年1月29日開催の理事会に平成24～28年度に係る収支予算及び資金調達方針を付議
（資金収支予算決算総括表及び消費収支予算決算総括表（案）添付）
- ・ 中期経営計画の改定

平成 25 年 11 月 22 日に改定（同日、評議員会及び理事会議決）

・ その後

亀田医療大学設置財源の変更協議並びに毎年度の収支予算編成及び決算確定の都度、資金収支予算決算総括表及び事業活動収支（消費収支）予算決算総括表の改定及び一定の財務分析を行っているが、中期計画自体の改定は行っていない。

こうした中、亀田医療大学大学院看護学研究科（仮称）の平成 29 年 4 月設置に向けた、「設置認可申請、寄附行為変更認可申請（平成 28 年 3 月 31 日）」に際して、平成 30 年度までの収支予算決算の推計を行ったが、財源事情により平成 28 年 7 月 8 日付けで取下げた。

（平成 29 年 4 月の開設に向け、平成 28 年 3 月 31 日に文部科学大臣宛に「設置認可申請」及びこれに伴う「寄附行為変更認可申請」を行い、その後、平成 28 年 6 月 30 日付けで「補正申請書」及び「寄附行為関連資料（6 月末提出書類）」を提出したが、設置認可申請時点（平成 28 年 3 月 31 日）で設置経費財源が負債性のない自己資金で保有できていないことが判明。なお、設置経費財源のうち寄付金で確保した 23,855 千円は、設置財源として存置。併せて、再申請時まで追加募集。平成 28 年度収支予算は、学内協議の帰趨を踏まえ、別途、収支補正予算を編成の上、評議員会・理事会に付議。）

I. 計画推進の基本姿勢

1. 幸せな長寿社会の構築に向けた取り組み

わが国は、戦後、世界で最も早い速度で寿命が延び、世界最長寿国の一つとなった。本来、人類が求め続けてきた長寿であるにもかかわらず、急激な高齢社会に既存の様々な制度が対応できず、多くの国民が閉塞感や不安を感じている。特に、医療・介護分野は、長寿社会においては生活基盤としての重要性が極めて高く、幸せに暮らせる社会づくりには、社会保障制度の再構築、バランスのとれた医療・介護施設の整備、医療・介護要員の養成などが急務となっている。当法人が所在する南房総（安房）地域が全国に先駆けて「幸せな長寿社会のモデル地域」となれるよう、今後のわが国に必要な医療者の育成を行うとともに、広く研究を推進し、教育研究活動の充実を通じて、「幸せな長寿社会」の達成に貢献していく。

2. 地域との連携・地域の活性化

地域の教育機関、自治体、保健医療福祉機関等との連携を積極的に図り地域に根ざした医療者を育成するとともに、更に社会との結びつきを深め、地域社会に貢献することを目指す。

また、亀田医療大学を旧鴨川中学校跡地に建設した理由の一つに、大学を中心とした旧市街地の再開発がある。今後急激に進む首都圏の高齢化に伴う医療供給不足の受け皿としての街づくり（安房 10 万人計画）にも積極的に参加していく。

こうした中、亀田医療大学は鴨川市と包括協定（相互連携協定書）を締結（平成 25 年 7 月 1 日）、これに基づき同市の「第 2 次総合計画（平成 28～37 年度）」及び「第 3 次 5 か年計画（平成 28～32 年度）」策定に当たり、専任教

授が委員委嘱を受けるなど当該計画策定の一翼を担っている。加えて、市職員との協働による授業・演習、市民のニーズに応じた市民公開講座や映画会（いっぺさ鴨川シアター）の開催、地域行事への参加等を通じて、引き続き、地域との連携や地域の活性化に尽力していく。

3. 亀田メディカルセンターを中心とした亀田グループとの連携等

亀田グループは、急性期医療から介護・福祉にわたる幅広い活動を行っており、当法人はその一つの柱として教育分野を担っている。

質の高い医療者の育成には、質の高い実習現場が不可欠であり、亀田グループの様々な資源を教育に活用できることが亀田グループの最大の強みであり、そのためにも各グループ組織との良好な関係作りが重要であることから、シナジー効果の発現、メリットの共有等を目指す。併せて、学校法人内においては、亀田医療大学と亀田医療技術専門学校間の連携を密にする。

4. 常に使命に向かって向上する風土作り

「我々は、愛の心をもって、学修者が能力を最大限発揮できるよう支援し、自らの幸せと社会に貢献できる人間を育成する」という使命を果たすために、教職員の意識の共有と組織運営の整備を進める。

5. ガバナンス・マネジメント体制の構築（維持改善）

学校法人のガバナンス（統治）は、合議制機関である理事会（学校法人の最高意思決定機関）に委ねられており、「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督（寄附行為第17条2項）」することとされている。また、監事は、「業務及び財務状況等を監査（寄附行為第16条）」することとされている。一方、評議員会は、「予算、事業計画、寄附行為の変更等の重要（諮問）事項について、意見を述べる。（寄附行為第21条）」こととなっている。

平成27年度以降、監事の要請により、理事会及び評議員会を定例開催（年4回）化するとともに、必要に応じて臨時開催をしているが、ガバナンス機能拡充の観点から引き続き適時適切に開催していく。

学校法人は、経営組織、管理・運営組織（事務組織）、教学組織から構成され、これらの組織の連携が重要になっている。こうした中、学校教育法の改正により、教学組織の長である、学長のリーダーシップの強化や副学長の職務に校務をつかさどる権限の付与を行うとともに、内部監査機能の充実を図り、教学組織の長が、経営組織の決定をするところにより、経営組織と連携して教学組織のマネジメントを行っている。

法人においては、理事会、評議員会に先立って、理事長、副理事長、法人本部統括部長、大学事務局長、副学長、専門学校副校長、事務長等で構成される経営会議（理事会開催前に1～2回開催）において、重要経営事項等について検討・協議することにより、ガバナンス及びマネジメントに資している。

大学においては、教授会に先立って、学長、副学長、学長特命補佐、事務

局長等で構成される定例運営会議（月 2 回開催）において、重要事項の検討・協議をしているほか、各委員会等において担当事項の検討を行い、それらについて全教員参加の学科会議を通じて、周知、実行に移している。専門学校においては、職員会議に先立って、定例教育主任会議（月 1 回開催）等の場で、重要事項の検討・協議をしている。

なお、当法人の財政基盤が悪化傾向にあることに鑑み、経営組織、教学組織、管理・運営組織の間に齟齬を来すことのないよう、緊密に意識共有を図りながら、学生はもとより、家族、地域住民、医療・福祉の専門職者など法人に係わる多岐にわたる人々の期待に応えていくことが緊要となっている。

6. 教育研究組織の充実等

亀田医療大学大学院看護学研究科（仮称）の早期開設と併せて、（学生の臨床実習教育及び教員の研究に資するための）附属施設（附属病院）の早期設置や（国際連携等も視野に入れた）新たな学部学科の設置等について検討を重ね、所要の手続きを経て、地域に根差した医療人材の養成に努めていく。

7. 学生確保について

亀田医療技術専門学校（看護学科）においては、このところ、毎年定員を超える学生を確保している。

しかしながら、県内外における看護系大学・学部の相次ぐ新增設や 18 歳人口の減少を背景として、亀田医療大学（定員 80 名）のオープンキャンパス参加者や志願者は、このところ漸減傾向にある。こうした中、平成 26 年度に千葉県立長狭高校に医療福祉コースが開設され、同校と当法人、医療法人鉄蕉会、社会福祉法人太陽会の間において高大接続の観点から包括協定を締結し、当該コースを全面的に支援している。平成 29 年 4 月には当該コース卒業生（第 1 期生）が輩出され、その多くが、亀田医療大学及び亀田医療技術専門学校を志願することが期待されている。

併せて、類似の取組が近傍高等学校においても進むことが期待される。

一方、全国で看護系大学の開設が急増する中、当法人は、亀田医療大学と亀田医療技術専門学校（助産学科（1 年制、定員 20 名）、看護学科（3 年制、定員 80 名）、日本語学科（4 月入学（2 年制、定員 20 名）、10 月入学（1.5 年制、定員 20 名））からなり、より専門的で高度な医療者から、今後の長寿社会を支えていくための医療・介護者、医療管理者、医療教育者にわたる幅広い人材育成に努めていく。

8. 大学院設置について

亀田医療大学大学院看護学研究科修士課程（仮称（定員 12 名））は、今後早い時期の開設を目指し、所要の検討を進めていく。大学院は、千葉県県南地域初の看護学研究科となり、県南地域の看護管理、看護実践、看護教育・研究を担う人材の養成に大きく貢献することが期待されている。

9. 国際化対応

亀田総合病院（亀田メディカルセンター）は、アジア地域のハブホスピタルを目指しており、グローバルな発展こそが地域の発展の礎との考えの下、グローバル&ローカルの両立を掲げており、当法人はそのための千葉県南地域への看護師人材供給の中心的役割を担い、ひいては県内外更には国際的に活躍する看護師（医療）人材の養成を目指している。

こうした理念の下に、亀田医療技術専門学校に平成27年10月に開設された日本語学科は、近隣諸国（漢字圏）の看護大学を卒業し、当該国の看護師資格を有し、かつ一定の日本語能力を有し、我が国の看護師資格取得を目指す者を受け入れ、看護師不足解消の一助や医療ツーリズムに資するとともに、我が国における看護師体験を出身国に活かす等、国際貢献に資することを目指している。

10. 安定した経営基盤の確立

学校法人の経営基盤の確立（安定的経営の維持）には、優秀な学生の確保、並びに学生を支える優秀な教職員の招聘・育成が重要であることは言うまでもない。

しかしながら、当法人は、亀田医療大学の開学や専門学校校舎の改築などを背景として、流動性比率が低く、経常収支差額や基本金組入前当年度収支差額が2年連続して赤字状態にあり、その改善が急務となっている。

（日本私立学校振興・共済事業団作成の私立学校運営の手引き「私学の経営分析と経営改善計画」（平成24年3月改訂版）の「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」を参考に法人全体を対象に、当該経営判断指標による分析を試みた結果、B0（イエローゾーンの予備軍）となった。B0は具体的には、「教育研究キャッシュフローが黒字でも帰属収支差額が2年連続赤字」の状態であるが、本学の場合、教育研究CFが多岐にわたる寄附金に支えられていることから、事実上、イエローゾーン（B1～B4）に相当しうる。）

こうしたことから、当法人の事業の社会的な役割やミッションなどを積極的に広報し、引き続き、多岐にわたる法人及び個人の皆様からの寄付金の確保に努めるとともに、近隣地方公共団体補助金や受託研究費、法人からの受託研究費や共同研究費、更には科学研究費助成事業の申請等を通じて競争的資金を積極的に確保していく必要がある。

一方、亀田医療大学が平成28年度から私立大学等経常費補助金の対象となったことを踏まえ、一般補助の申請に加え、私立大学等総合改革支援事業や私立大学等経営強化集中支援事業等に積極的に申請、選定されるよう最善を尽くしていく。こうした、収入源の多様化を進めることにより、寄付金依拠体質からの段階的離脱等を図っていく。

（平成28年度以降、毎年度、私立大学等総合改革支援事業（タイプ1等）や私立大学等経営強化集中支援事業（タイプA）等を申請を目指す。）

II. 重点事業計画

1. 亀田医療大学

亀田医療大学においては、「大学の理念」を踏まえ、重点事業を推進していく。

(大学の理念)

亀田医療大学は、社会・地域からの医療者教育の要請に応えるため、社会に必要とされる保健医療福祉分野の学術発信拠点として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開できる専門職者の育成を目指している。

本学の理念を「HEART」に集約して表現する。すべての学生が、この理念に集約された特性を持つ教養豊かな社会人、そして医療人として育つことをねらいとするものである。

H : Humanity (人間への愛と尊厳)

E : Empowerment(動機付け、個人に内在する力の向上)

A : Autonomy (自律性と専門性)

R : Reason (理性)

T : Team(チーム医療)

1) 教育・研究の充実の方向性

教育活動については、完成翌年度を迎えたことを踏まえ、亀田医療大学設置の趣旨に基づき、教育・研究の質の向上を図っていく。まず、有効な学生募集活動や入試システムの構築により、優秀な学生を確保し、亀田メディカルセンターとの連携を強みとして学生に充実した学修機会と環境を整えることによって、看護師に必要な能力の獲得と看護師国家試験の合格率を100%とすることを目指し、「幸せな長寿社会」の構築に必要な質の高い看護サービスを提供できる優れた人材を育成する。

また、今後看護学の教員確保が更に競争的になっていく中、本学の看護大学としての存続と教育の質の向上に最も大切なことは、教員が本学の特色を生かして魅力ある教育・研究活動に専念出来るよう、教育・研究のインフラの整備に努めていく。そのため、教員の教育と研究に相応しい風土を創り、外部資金の確保等、教員の研究活動の向上を目指すとともに、FDにおいては、特に若手教員の学位取得と研究・教育能力の育成に重点を置き、支援していく。

2) 産学連携プログラムの展開

亀田医療大学は、亀田医療技術専門学校とともに、医療法人鉄蕉会、社会福祉法人太陽会との間にユニフィケーション協定を結び、教育、学術・研究、人材育成等の分野において、相互の人的・知的資源の連携・交流を図り、各機関における保健、医療、福祉の発展に貢献していく。

3) カリキュラムの再編成等 (3P)

カリキュラムの再編成については、カリキュラムワーキングを立ち上げ、実際の・現実性のある効果的な教育に向け、カリキュラム改正を検討中であり、成案を得て導入していく。また、FD委員会等においてもカリキュ

ラムの再編成（3P）に向けて、全教員で取り組んでいく。

4) 進路支援（看護師国家試験）

亀田医療大学においては、平成 27 年度卒業の第 1 期生の 97.4%の合格率に引き続き、看護師国家試験 100%合格を目指して様々な取り組みを行っている。低学年から看護師国家試験模擬試験を実施し、模擬試験の結果を踏まえて授業内容を工夫し、成績の振るわない学生に対しては、チューターとなっている教員による個別指導を強化し、目標を達成できるよう努めていく。また、卒業時に全員が、自らの希望に叶った進路が得られるよう、相談や情報提供などの支援をしていく。

5) 留年・退学等への対応

平成 27 年 4 月～平成 28 年 9 月の中途退学者は 4 名で、その理由は進路変更 1 名、一身上の都合 2 名、懲戒 1 名となっている。

退学の要因として、大学の環境に適応できないための進路変更、学習能力不足、精神面での問題やコミュニケーション能力の問題等が考えられる。いずれも 1 年生の早い段階から受持ちとなっているチューターの教員が面談し、学生の性格や悩みを把握するなどの対応が不可欠である。

対応策としては、学生の健康や生活面を理解するために教員が複数の学生を受け持つチューター制度を設けることに加え、研究室で学生に対応できる曜日・時間を明示するオフィスアワーを設けることで、学生が学習や生活面での相談をいつでも行えるようになっている。また、学生の生活面をアドバイスするためにキャンパスアドバイザーや心身の健康について相談できる学生カウンセラーを設けるなどの様々な学生支援体制をとっていることで、継続して退学者の防止に務めていく。

6) 高大接続等

平成 26 年度に千葉県立長狭高等学校（鴨川市所在）に新設された医療・福祉コースについては、高大接続の一環として、開設前からコース運営協議等に本学教職員が参画するとともに、開設後は継続的に教員を派遣しており、引き続き、亀田グループを挙げて支援していく。具体的には、平成 27 年 9 月 1 日付けで、同校と当法人、医療法人鉄蕉会、社会福祉法人太陽会との間でそのための協定書を締結している。

併せて、県内の各高校に対しては本学開学当初から出前講義を希望する高校を対象に出前講義を実施する等、地域の教育機関との連携を積極的に図り、高校生に対する教育研究活動を探求しており、今後もこれらを一層推進していく。

7) 第三者評価機関による認証評価の準備

完成年度の翌年度以降に控えた大学機関別認証評価の受審を踏まえ、自己点検評価及び分野別評価の準備体制を設定し、大学の使命を全うするに足

る質を担保し、教育・研究、管理運営の更なる改善（IR担当委員会の設置等）に努めていく。

第三者評価機関は、多くの私立大学が評価を依頼している「公益財団法人日本高等教育評価機構」とし、平成30年度受審に向けて、本年度からその準備体制の整備を進める。具体的には、引き続き「亀田医療大学年報」の検討、及び「自己点検評価報告書」の作成を行い、受審に備える。

8) 学生の学修及び生活環境の整備

亀田医療大学に係る設置経費(第3回変更協議(平成27年2月17日時点))として総額3,410百万円(設置経費2,931百万円、開設年度経常経費478百万円)を投じて、大学本館(講義棟・研究棟)、学生会館、学生用アパート(2棟22室)、教育・研究設備等の整備を図ってきた。

(設置経費の主な用途は、校地22百万円(学生アパート敷地)、施設整備2,485百万円、設備423百万円(うち図書44百万円)。設置財源内訳は、地方公共団体(千葉県・安房郡市(鴨川市・館山市・南房総市・鋸南町)・夷隅郡市(いすみ市・勝浦市・大多喜町・御宿町))1,186百万円、寄付金1,990百万円、現金預金(帰属収入)234百万円。)

平成28年度には、学生用屋根付き駐輪場(58台分)の整備を行うとともに、平成29年4月には亀田医療大学IT基盤システムを更新する等、段階的・計画的に学修環境の改善を進めていく。

(学生食堂(特定給食施設(平成27年6月～)、愛称:亀ママキッチン)の運営は、鴨川市商工会女性部有志で組成した「鴨川マザーズ企業組合」に委託、地産地消に努めている。)

9) 地域連携による貢献活動

本学が所在する鴨川市からは、本学開設に当たり、旧統廃合中学校校地及び既存建物を長期間(校地は30年間、建物は5年間(更新中))にわたり使用貸借しているほか、設置経費として200百万円の財政支援を受けている。また、平成25年7月1日付けで「鴨川市と亀田医療大学との相互連携に係る協定書」を締結、各般にわたる連携をしている。

具体的な連携や貢献活動としては、本学校舎(本館講義棟)及び学生会館を鴨川市の津波防災避難場所としての提供、地域住民を含めた津波避難訓練の開催・鴨川市緊急避難物資の本学内備蓄、市民公開講座の実施、映画会(いっぺさ!鴨川シアター)の開催等を行っている。

加えて、教育研究活動に支障のない範囲での学内施設の開放、学生及び教職員に対してボランティア活動や地域活動への積極的参加を奨励、災害時におけるキャンパスの開放など、「地域に開かれた大学」として地域社会に貢献している。併せて、図書館及び学生食堂の限定的な一般開放、科目等履修生・聴講生、長狭高等学校・文理開成高等学校生徒等を対象とした教育支援、大学施設の限定的開放(原則有料)等を実施している。

教育活動面では、地域の保健医療福祉機関・事業所の協力による講義・演習やシンポジウム形式授業の実施や、学生と地域住民とのグループ交流

等により、生きた健康支援活動とともに学習を深める機会を今後一層増やしていく。

こうした取組を更に充実拡充していくため、鴨川市と定例的協議（年1回程度）を開催する。

10) グローバル化の推進

近隣諸国等の看護系大学との国際交流協定の締結を推進し、国際交流協定締結校との交換留学生制度等の実現に向け、所要の検討を行い、グローバル化の推進を図る。

平成28年度には、中国の大学（山西医科大学、大連医科大学中山学院、ハルビン医科大学、錦州医科大学）と「教育・研究に関する交流協定」を締結することとしている。なお、具体的交流計画については、協議及び受入体制が整い次第、「覚書」を交わして実現していくものとする。

11) 亀田医療大学総合研究所の拡充

平成25年4月1日に開設した「亀田医療大学総合研究所」は、平成28年中に改組拡充し、当該研究所の下に「臨床支援研究室」に加え、「研究部」、「生命倫理研究室」及び「事務室」を設け、保健、医療、福祉等に関する分野の啓発、促進及び発展に資していく。これにより、亀田メディカルセンターとの連携をより一層深め、臨床研究支援を積極的に行っていく。併せて、産学連携を推進していく。

12) 亀田医療大学大学院の開設

少子高齢化社会が必要とする南房総地域の高度専門職に対する需要等を踏まえつつ、亀田医療大学大学院看護学研究科修士課程（仮称（定員12名））については、所要の学内協議等を経て最早期における開設を目指す。

大学院設置に伴い、高度実践看護師や研究者を目指す看護師の期待に応じ、高度実践看護師の育成・供給、看護師の定着度の改善、提供する看護サービスの質の向上を図るなど、多岐にわたる高度医療ニーズに的確に応えていく。なお、大学院施設は、横渚キャンパス学生会館等及び専門学校2号館の一部等を転共用することとしている。

（専門学校2号館の転共用に当たっては、専門学校助産学科の存続を前提として専門学校（及び専門学校主管行政庁（千葉県））と所要の協議を行うものとする。）

13) 今後の方向性

亀田医療大学大学院看護学研究科修士課程（仮称）の完成後における博士課程開設、中期計画期間中の亀田医療大学リハビリテーション学部（仮称）の開設、中期計画期間早期の亀田医療大学附属医療機関の設置（医療法人鉄蕉会からの移管を含む。）などについて、所要の検討を重ね、実現可能性を見極めた上で、順次、具体的内容を中期計画並びに事業計画及び収支予算等

に反映していく。

(学校法人鉄蕉館経営会議、亀田医療大学運営会議等の場において、専任教員や学外有識者の意見、ニーズアセスメント、費用対効果、採算性やフィージビリティ、グローバルな観点(積極的な留学生受入等)なども視野に入れつつ、評議員会・理事会付議を経て、堅確に進める。)

2. 亀田医療技術専門学校

1) 教育の充実

亀田医療技術専門学校の教育理念と伝統を踏まえ、広い視野と豊かな人間性を持ち備えた看護師・助産師の育成に努める。

教育の過程においては常に自己をみつめ、学修および臨地実習の省察につとめ、より良いケア提供のための探究心と向上心を育成しつつ国家試験の全員合格を目指す。

2) 進路支援(助産師・看護師国家試験)

助産学科・看護学科ともに、国家試験100%合格に向けて模擬試験等を計画的に実施していく。そして、その結果を学生にフィードバックし、段階的な学習能力の向上を図る。

併せて、学生の卒業後の進路等の相談については、クラス担当教員を中心に丁寧に対応していく。

3) 教育力向上に向けての教育環境の整備

亀田医療大学の重点計画であるユニフィケーションプログラムへの参加および関連学会・研修会への積極的参加を奨励し、専任教員の自己研鑽のための教育環境の充実に努める。

更に看護師養成所における自己点検・自己評価の指針にそって、その準備および環境の整備に向けて努力していく。

4) 外国人看護師候補生に対する教育支援

経済連携協定(EPA)等により亀田メディカルセンターで受け入れる外国人看護師候補生に対する日本の看護師国家試験合格のための学習について支援する。

5) 地域への貢献

助産学科が行っている近隣小中学校からの依頼による思春期教育は、医療法人鉄蕉会周産期部門との連携を図り、今後も推進していく。

また、卒業生の医療法人鉄蕉会における卒後研修を推奨し、医療法人鉄蕉会の発展を軸として地域に貢献できる人材の育成に努めていく。

6) 専門学校1号館の改修等

専門学校においては、平成23年度以降、2号館の1号館隣地への移築、

学生アパート（1棟18室）の整備などを行ってきた。

今後は、1号館（平成3年竣工・共用開始（医療法人鉄蕉会から長期使用貸借中））が経年劣化により老朽化が進んでいることを踏まえ、中期計画期間中に段階的・計画的改修を進めていく。

（改修財源は、寄付金、長期借入金（償還財源の一部は看護学科学生納付金等の改定により充当）、補助金等（必要最小限度の学納金改定の検討を含む。）により確保、改修計画に沿って、改修年度の収支予算に追加反映。併せて、医療法人との長期使用貸借契約に基づき、平成41年度末までに学校法人所有に移行するため、平成27年度から取得財源として第2号基本金組入れ（毎年度9百万円）を開始したが、平成41年度末時価（不動産鑑定評価額）での有償取得に変更（既往基本金は取り崩し。）

専門学校旧2号館については、平成26年度に1号館隣地に（新）2号館が整備されたことを踏まえ、平成28年中に医療法人鉄蕉会に有償譲渡することとし、譲渡代金は1号館改修財源に充当する。

（有償譲渡価額と譲渡時点における簿価との差額は不動産処分損を計上。）

7) 日本語学科学生確保

2015年10月に開設した亀田医療技術専門学校日本語学科（10月開校1.5年制（定員20人）、4月開校2年制（定員20人））については、平成27年10月生が5人、平成28年4月生が2人と定員を大幅に下回っていることから、定員の確保に努めるとともに、在学中の看護師試験合格を目指します。

その一助として、「日本留学指南第5版（簡体字版及び繁体字版）」巻頭に日本語学科の案内を掲載した。

（日本語学科学生確保（募集）については、医療法人鉄蕉会、（株）日本メディカルサービス、特定非営利活動法人日本メディックス・サポート等との連携を図っていく。）

8) 大学院開設に伴う助産学科の取扱

助産学科は、亀田医療大学大学院の開設後もその役割に鑑み、存続する。

（収容実員は実習施設等を勘案して検討。併せて、存続に伴う不採算相当額に係る財源確保方策を検討。）

9) 今後の方向性

超少子高齢化のまっただ中において、圏域（県域）ひいては首都圏の急速な在宅医療ニーズの高まりに比して介護・福祉人材等の不足が予測される。こうした需要に的確に応え、安房地域が首都圏のニーズの受け皿になるとともに老人介護保険施設等で働く人材（介護福祉士等）の育成に資するべく、その可能性（実現性）について亀田グループの一翼として積極的・多面的な検討を行い、実現を模索していく。

3. 管理運営

1) 管理運営体制の整備

① 適切な管理運営

法人の意思決定機関たる理事会、諮問機関たる評議員会の機能を最大限に有効活用するため、引き続き、法人全体の経営（運営）の在り方等について常勤理事等で構成される経営会議（専任教員を含む）で議論していく。大学においては、学長・副学長・学長特命補佐等で構成される「運営会議」において重要事項について協議の上、教授会に諮るとともに、必要に応じ学科会議を通じて周知する。併せて、各種委員会等において所要の意見調整を行っている。専門学校においては職員会議等を通じて協議等を行っている。

併せて、監事は、ガバナンス機能等の観点から、理事会・評議員会・経営会議に参加し必要に応じ意見を述べるとともに、所要の実地監査（業務監査・財産監査）を行っている。また、内部監査室長（理事長直属）は、内部監査室員とともに定期的内部監査を実施するとともに、内部監査室は監事補佐機能を果たしている。

円滑な業務遂行に資するため寄附行為（理事会承認）等に基づき、所要の規程等の整備改廃を通じて、適正かつ円滑な管理運営に資するとともに教職員の切磋琢磨（FD・SD）、ステークホルダー等の利害関係者の意向把握等を通じていわゆるPDCAサイクルを構築していく。

法人本部は、総務統括部、財務統括部及び内部監査室から構成されているが、中期計画の堅確な推進・実現等に資するため、経営企画機能の拡充を図り、時代の要請に的確に応えていく。

② 改善・向上のための取り組み

教職員間のコミュニケーションの改善のためのプログラムを実施し、FDとSDプログラム及びユニフィケーションの枠組みの下で、亀田グループ内の機関と協力連携し、各施設の教職員の能力の向上を図るとともに、各施設が目指す成果の向上に努める。

Ⅲ. 財務計画（財務計画の作成・財務指標分析・財務基盤の強化等）

中期財務計画は、平成28～32年度を対象として「資金収支予算及び事業活動収支予算（様式7-2（部門別・法人全体）」並びに「資金収支予算決算総括表（様式10-1（部門別・法人全体）及び「事業活動収支予算決算総括表（様式10-2（部門別・法人全体）」を策定する。

（中期財務計画は、中期計画期間（平成28～32年度）に加え平成26～27年度決算を反映することにより、この間の時系列比較に資するとともに、平成28年度末において大学院設置経費が負債性のない自己資金で確実に保有できることを目指す。）

中期財務計画の進捗管理については、今後の展望に係る検討の進展や毎年度の決算と相俟って、SWOT分析、財務分析、進捗管理等を行い、事業報告書等に反映、監事監査、内部監査、決算理事会・評議員会における審議等に供する。併せて、財務計画を含む中期計画は、運営会議、経営会議等を経て、評議員会及び理事会付議を経て、タイムリーに改定していく。

毎年度の事業計画及び収支予算は、中期計画等に沿って編成するとともに、引き続き、予算評議員会及び理事会付議に先だって、学校法人経営会議、大学運営会議等における検討に付していく。

(法人経営会議、大学運営会議には、その構成員に教員が含まれている。評議員会及び理事会も同様。)

決算結果、財務分析結果等については、引き続き、決算理事会及び評議員会において、事業報告書にその概要を記載するとともに、理事会、学校法人経営会議、大学運営会議、教授会、学科会議 (FD)、事務局打合せ (SD)、並びに専門学校職員会議 (FD・SD) を通じて周知を図っていく。

また、中期計画、事業計画及び収支予算並びに事業報告及び財務計算書類等は事務所に備え付けるとともにホームページを通じて情報開示する。財務分析結果等についても、引き続き、年報等にも掲載、同様に情報開示していく。

1) 中期財務計画

中期財務計画は以下の前提で策定、見直し（主要財務指標に係る KPI のフィードバックや SWOT 分析、財務指標分析等を含む PDCA サイクルの適用）する。

① 学生の安定的確保

- ・大学及び専門学校看護学科においては入学生定員 80 人の 10%増程度を、また専門学校助産学科及び日本語学科は収容見込み実員を念頭に学生の安定的確保を図る。
- ・学生定員の半数程度は推薦入試で確保し、特に指定校推薦に関しては、高校ごとにきめ細かく評定値を定め、丁寧に高校訪問を行い、良質の学生確保に努めていく。
- ・長狭高校等の地域の高校との連携（高大接続）や、小学生や中学生向けの医療系キャリアについての情報提供を積極的に行い、地元出身者の増加を図る。

② 収入の増加

大学の学納金（授業料等）の増額改定は極力回避する一方、質の高い受験生の増加を図り、検定料収入や入学金収入の増加に努めていく。

私立大学等経常費補助金については、一般補助の最大限の確保（減額回避）に加え、私立大学等総合改革支援事業（タイプ 1 等）及び当該事業に選定されることを要件とする設備整備補助金、私立大学等経営強化集中支援事業（タイプ A）等に採択（選定）されるよう全学をあげて取り組んでいく。

併せて、当学校法人が果たす社会的役割（ミッション）に鑑み、近隣地方公共団体等からの補助金等の確保に努める。

③ 寄付金戦略の強化等

学校法人鉄蕉館の基盤的収入は、学生生徒納付金及び経常費補助金に限

られており、当法人の学生規模や看護教育に特化していること等から、設置財源のみならず毎年度の経常経費の相当部分についても、近隣地方公共団体からの補助金や多岐にわたる法人・個人からの寄付金に依拠せざるを得ない状況にある。

こうしたことから基盤的収入や外部資金の確保、経費節減等に努めるとともに、安定的経営基盤の維持には引き続き亀田グループの支援の下に寄付金戦略を強化し、大学及び専門学校に係る「教育及び学術研究の充実、発展」のための寄付金募集活動を精力的かつ計画的に行うため、寄付金確保体制の強化（「外部資金・寄付金確保戦略委員会（仮称）」の設置等）を図っていく。

なお、成績優秀者に対する授業料等の減免については一般入試試験上位者 10 人（入学者に限る）を対象に入学金の全免及び初年度学生生徒納付金の半免を行っているが、安定的に質の高い学生を確保して行くため成績優秀者や経済的困窮者を対象とした奨学金制度（授業料減免制度）の整備、ひいては第 3 号基本金の組成を検討していく。

中期計画期間の資金収支（翌年度繰越支払資金（平成 27 年度決算 432 百万円））は毎年度漸増（改善）が見込まれるものの、当年度収支差額（平成 27 年度決算△746 百万円）は引き続き毎年度悪化が見込まれるため、更なる改善方策を検討していく。

特に、学部等増設に際しては、「設置経費に係る財源を申請時点で負債性のない自己資金で保有」していることが寄附行為変更認可申請要件であることを認識して対応していく。

④ 経費節減（コスト削減）

大学及び専門学校の運営は、多岐にわたる寄付金及び公的資金に依拠していることを踏まえ、引き続き、平素より事務の簡素合理化、無駄の排除等を通じてコスト削減を図り、費用対効果のある安定的経営に努めていく。併せて、予算の適正執行の観点から、引き続き四半期財務諸表（簡略版）を作成するとともに、新たに部門別に、主要資金科目四半期ごとの対前年度は把握（進捗管理）に努める。

人件費については、計画期間中の学校法人全体の総額を平成 27 年度実績並びに新陳代謝等を勘案して総額 650 百万円（退職金関係費用及び新たな事業展開に伴うものを除く）未満に抑制することを目標とする。

併せて、（既設部門に係る）管理経費について、平成 27 年度決算額未満に抑制することを目標とする。

（参考：これまでの経費節減実績は、コピー機カウンターの一元カウント、両面コピー、新電力採用による電力費節減、マイクロバスの有効利用による大学負担臨地実習交通費の節減など。併せて、引き続き、教職員学生に経費節減への協力や経費節減提案を求めている。）

⑤ 財務体質の強化及び財務情報公開

学生の安定的確保、寄付金及び公的資金の確保、科学研究費等の競争的

資金の安定的確保、医（産）学官連携等による研究費等の確保を通じて財務体質の強化を図っていく。

経営基盤の安定及び今後の発展には、特別寄付金については中期財務計画計上額の超過達成が望まれ、それにはタイムリーな財務情報や説得性の高い財務分析更には対応策等の公開を通じてステークホルダーの理解と支援を得ていくことが緊要と認識している。

また、予算の事業別等の執行状況を把握に努め、平成 29 年度予算に係る関係部署からの要求等に本格活用し、以降の収支予算編成に活かしていく。

⑥ 財務指標目標値の設定

財務指数については、網羅的・時系列的に法人全体及び部門（大学・専門）別に把握するとともに、重要財務指標（経常収支差額比率、人件費比率、教育活動資金収支差額比率、積立率、流動比率）については、以下のとおり、中期計画期間末の数値目標（KPI）を設定し、PDCA サイクルを通じて、改善に努めていく。併せて、類似規模の大学の財務状況とのベンチマーク比較や全国保健系単科大学の動向（私学事業団とりまとめ）との比較を試みる。

（重要財務指標）

- ・ 経常収支差額比率＝（経常収入△経常支出）÷経常収入
平成 27 年度（法人全体）△9.5%→平成 32 年度△7.0%程度
- ・ 人件費比率＝人件費÷経常収入
平成 27 年度（法人全体）63.6%→平成 32 年度 60%程度
- ・ 教育活動資金収支差額比率
＝（教育活動収入計△教育活動資金支出計＋調整勘定等）÷教育活動収入計
平成 27 年度（法人全体）△8.3%→平成 32 年度△5.0%程度
- ・ 積立率＝運用試算÷要積立額
平成 27 年度（法人全体）64.0%→平成 32 年度 67.0%程度
- ・ 流動比率＝流動資産÷流動負債
平成 27 年度（法人全体）96.5%→平成 32 年度 130%程度

⑦ 中期財務計画（試算結果）概要

資金収支及び事業活動収支試算結果は、別添、「資金収支予算決算総括表（様式 10-1）」及び「事業活動収支予算決算総括表（様式 10-2）」のとおりであるが、その概要は以下のとおり。

・ 資金収支予算決算総括表

平成 28 年度は、大学院設置に伴う寄附行為変更認可の最早期（平成 29 年 3 月 31 日）の申請に備え、申請時において設置経費が負債性のない自己資金で保有できることを念頭に試算（策定）。

推計期間中、翌年度繰越支払資金は毎年度漸増（好転）し、流動性比率も改善すると推定される。

・ 事業活動収支予算決算総括表

平成 28 年度以降も、「教育活動収支差額」、「基本金組入前当年度収支差額」はいずれの年度もマイナスで推移（従前よりは改善）、翌年度繰越収支差額は悪転傾向が継続すると想定される。

（平成 28 年度は、専門学校旧 2 号館の処分に伴う基本金取崩しに伴い若干改善。教育活動収支差額がマイナスとなる最大の要因は既往施設設備整備に伴う減価償却（26 年度決算 165 百万円、27 年度決算 183 百万円、28 年度 184 百万円、29～32 年度 180 百万円程度）。）

（参考）

	翌年度繰越支払資金	翌年度繰越収支差額
平成 26 年度（決算）	388 百万円	△579 百万円（対前年度△426）
平成 27 年度（〃）	431 〃	△746 〃（〃 △152）
平成 28 年度（試算）	573 〃	△754 〃（〃 △ 8）
（対 27 年度末+142 百万円）		
平成 29 年度（〃）	657 〃	△826 〃（〃 △102）
平成 30 年度（〃）	751 〃	△895 〃（〃 △69）
平成 31 年度（〃）	832 〃	△986 〃（〃 △91）
平成 32 年度（〃）	919 〃	△1,019 〃（〃 △33）

○平成 28 年度末見込み貸借対照表（一定の前提で試算）における負債性のない自己資金の保有見込み

基準①では約 1 5 百万円の不足となり充たさないが、基準②では約 3 2 百万円の資金残となり基準を充たす見込み。

（基準①）

現金預金 573 百万円△（流動負債 504 百万円＋第 4 号基本金 84 百万円）

＝△ 1 5 百万円不足

（流動負債＝前受金 396 百万円＋短期借入金 35 百万円＋未払金 52 百万円＋預り金・借受金 21 百万円＝504 百万円（前受金、預り金・借受金は増減すれば現金預金も友連れて増減。））

（基準②）

現金預金 573 百万円△（流動負債 504 百万円△見合資産 47 百万円＋第 4 号基本金 84 百万円）＝ 3 2 百万円＞ 0

（前受金以外の流動負債見合い資産＝専門学校補助金 40 百万円＋未受配寄付金 7 百万円＝47 百万円）

※設置経費 4 3 百万円は第 2 号基本金特定資産（預金）として存置中。