



第二期 中期計画

(FY 2021 - 2025)



学校法人 鉄蕉館

亀田医療大学 | 亀田医療技術専門学校

目 次 (Contents)

学校法人鉄蕉館の使命	1
学校法人鉄蕉館の行動指針	1
I 学校法人鉄蕉館の重点戦略	
はじめに	1
1. ガバナンスとコンプライアンスの徹底	2
2. ニューノーマル時代の新しいキャンパス創出	2
3. 社会連携、社会貢献の積極的な推進	3
4. 亀田グループとの共創	3
5. 収容定員の検討ならびに今後の展開	3
II 亀田医療大学の重点戦略	
はじめに	4
1. 使命・目的等	4
2. 学生	
(1) 入学者選抜試験の公正かつ適切な実施	5
(2) 学生募集活動の充実	5
(3) 修学、生活等を総合的に支援する施策の実施	5
(4) 充実したキャリア支援の実施	6
(5) 国際化および高大連携・接続の強化	6
3. 教育課程	
(1) 授業科目の適切な開設と教育課程の体系的な編成及び教育方法等の改善・充実	6
(2) 学修成果の評価・可視化	7
4. 教員・職員	
(1) 教員の資質、研究力の強化	8
(2) 教員及び研究者における研究倫理の遵守、研究活動不正防止の徹底	8
(3) 職員の資質、能力向上への取組み	8
5. 内部質保証	8
III 亀田医療技術専門学校の重点戦略	
はじめに	9
1. 使命・目的等	9
2. 学生	
(1) 学生の受け入れ	9
(2) 学修支援	9
(3) 学修環境の整備	10
3. 教員・職員	
(1) 教育力向上に向けての教育環境の整備	10
(2) 職員の資質、能力の向上	10
4. 内部質保証	10
5. 地域貢献	11
IV 学校法人鉄蕉館・財務分野の重点戦略	
はじめに	11
1. 基幹的収入	11
2. 支出の適正化	13
3. 主要財務指標等について	15

【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に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。

【学校法人鉄蕉館の行動指針】

- ・私たちは、すべ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。

I 学校法人鉄蕉館の重点戦略

はじめに

学校法人鉄蕉館は2009（平成21）年4月に誕生し、亀田医療技術専門学校（看護学科・助産学科）を医療法人鉄蕉会から受け継ぎ、2012（平成24）年4月に亀田医療大学看護学部を開学した。爾来、二校共に地域社会へ貢献する看護師・助産師養成に努めながら発展してきた。

亀田医療大学は看護学部に加え、南房総地域の健康課題と医療ニーズに対応すべく、大学院修士課程、保健師養成コースの増設を行うほか、ケアとキュアを融合させた高度な看護実践能力を有する看護職の養成という次世代に向けた医療の質向上に資するべく、2021（令和3）年に、高度実践看護師教育課程を設置した。また、亀田医療技術専門学校は、看護師、助産師教育に加え、グローバル社会の到来に備えるべく、外国人を対象とした看護師育成を行なうため2015（平成27）年に日本語学科を設置。このほか、介護需要の伸長を見据え2020（令和2）年に、介護福祉学科を開設した。

さて、一方この間の法人経営を振り返ると、寄付者の皆さまにより大きく支えられてきたと言わざるを得ない。18歳人口が急速に減少する「2018年問題」の顕在化や地方の過疎・貧困化、また、定員充足率の厳格化や「実践的な職業教育を行う新たな大学の設置」による競争の激化といった私学を取り巻く環境が激変する中、本法人が今後とも永続的に我々の使命を果たしていくためには、経営力の強化をはじめとする構造改革が求められる。安定した財源確保はもちろんのこと、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強化、学校法人鉄蕉館と医療法人鉄蕉会が有する資源の相互利用促進、寄付者の拡大、付随・収益事業の展

開、リカレント教育の拡充、Society5.0に向けた人材育成など、日本の近未来を見据えた上で
の法人運営が必要になる。

今回の中期計画は、本法人が今後長期にわたり存続・発展し、時代の要請に応える教育・研究機関として看護師、助産師、保健師養成を行うための道標であり、本期間においては、持続可能な社会づくりに貢献するべく更なる長期ビジョンの構築も視野に行動していくものである。本計画が、これからの本邦地方における医療系学校法人の一つのモデルとなることを願っている。

1. ガバナンスとコンプライアンスの徹底

一般的にガバナンス（統治能力）とは、「組織における権限・責任の体制が構築され、それを監視・チェックする体制が有効に機能していること」であり、これがしっかりしていないと、スムーズな運営は難しい。

さて、私立大学は1949（昭和24）年制定の私立学校法（以下、「私学法」という。）に基づく学校法人制度を基盤としている。私学法は私立大学を「自主的かつ公共性のある機関」と位置づけ、学校法人を「私立学校の設置を目的として、この法律に定めるところにより設立される法人」と規定し、全ての私立大学は私学法を遵守する責務がある。その私学法が2004（平成16）年に大幅改正され、理事会を議決機関、評議員会を諮問機関とし、監事機能を強化するなど、現在の学校法人ガバナンスの大枠を定めた。以降、2014（平成26）年改正や2020（令和2）年改正が行われ、学校法人制度の管理運営制度の改善を図る整備が行われている。

こうした状況下において私立大学は、社会の変化に対応し、公教育を行う機関としてふさわしいガバナンスに向けた不断の見直しが求められており、例えば2019年9月には、学校法人制度改善検討小委員会は、「学校法人制度の改善方策について」にてガバナンスコードに関する提言をまとめた。

本学は、公益財団法人日本高等教育評価機構の機関別認証評価において「理事長のリーダーシップのもと寄附行為に基づいて適切に行われ、使命・目的の達成に向けた意思決定体制は整備されている」と評価されている。しかしながら、日本の高等教育に大きな役割を担う立場として、ガバナンスコードの策定を検討するなど、公共性と公益性、透明性が高い教育機関としてコンプライアンス遵守の取組み、ガバナンスの充実・強化を行っていく。

2. ニューノーマル時代の新しいキャンパス創出

新型コロナウイルス感染症（Covid-19）パンデミックは、世界中の日常を覆すものとなっており、未だに収束の見込みは立たない。また、記憶に新しい2011年の東日本大震災を始めとする自然災害は、毎年のように日本各地で発生している。Covid-19だけではなく、外房太平洋海岸沿いに立地する本学には十分な自然災害に対する危機管理対策が必要であり、安全安心

なキャンパス環境維持を今後も継続していく。

さて、Covid-19 の最中、2020 年度に厚労省が発表した「新しい生活様式」は、Covid-19 収束後も継続・定着していくことが予測されている。即ち、感染症対策だけではなく、オンライン授業、テレワーク、Web 会議などのパラダイムシフトともいえる新しい様式、いわゆる「超スマート社会」Society5.0 時代に対応した教育・研究活動やキャンパス運営が求められる。本学は、業務プロセスの見直しと併せて本邦政府も推進している電子決裁システムへの移行を企図し、ハンコレスなど業務改革を実現させるほか、リモート環境下におけるマネジメントの支援等より一層のデジタル化を推進し、ニューノーマル（新常態）時代に相応しい新しいキャンパスを創出していく。

3. 社会連携、社会貢献の積極的な推進

本法人は、医療・保健・福祉面を重点に、地域を指向した連携活動を積極的に推進しているところであるが、さらなる地域課題の解決に貢献していく。特に、団塊の世代が 75 歳を超えて後期高齢者となり、国民の 3 人に 1 人が 65 歳以上、5 人に 1 人が 75 歳以上という超高齢社会を迎える「2025 年問題」を目前に、高齢者人口増加によって顕在化する諸課題への対応は必須である。行政機関や医療機関、福祉事業所等と連携する中で、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる地域コミュニティの中核的存在となるべく、地域の特性やニーズを踏まえた教育・研究活動を活性化させ、「知の拠点」としての機能強化を図っていく。また、地域住民との交流プログラムや地域行事への参加などを通じ、本法人と地域社会が支え合う双方向の関係構築を目指していく。

今後、鴨川市、亀田グループが企画する CCRC 計画にも積極的に参画していく。

4. 亀田グループとの共創

優れた医療人を育成するには、学内演習および学外の臨地・臨床実習が非常に重要である。今回の Covid-19 感染拡大による影響で、多くの看護師養成教育機関では満足のいく臨地実習の提供が困難との報告・報道があり、日本看護協会は、厚生労働大臣、文部科学大臣へ看護学生、看護師等学校養成所への支援を求める要望書を提出した。しかし、コロナ禍においても、亀田医療大学・亀田医療技術専門学校は、質の高い実習を維持・継続し、教育の質を担保している。これは、本学と亀田メディカルセンターを始めとする亀田グループ各施設の一体となった学生教育の賜である。また、亀田グループの医療法人鉄蕉会、社会福祉法人太陽会は単に学生の実習場というだけでなく、様々なイベントを共催しており、有益な学生教育や卒後教育を共創する場になっているという実態がある。

加えて、亀田医療大学総合研究所は客員研究員登録、科研費申請などを通して亀田メディカルセンターや附属施設での臨床研究遂行に対する諸々の支援を行っており、徐々に実績を上

げつつある。さらに 2020 年度には、医療法人鉄蕉会に亀田総合研究所が認可された。今後は双方の協同をさらに強化し、臨床研究、看護研究の発展に寄与していく。また、本学大学院の展開するケアとキュアの融合による高度な知識・技術を駆使し、対象の治療・療養過程全般を管理・実践できる水準の高い看護師育成は、亀田グループの発展に寄与するものである。

本法人は今後もより一層、亀田グループとの交流を図り、魅力的な修学の間を創出し、地域の活力向上および持続的発展に寄与していく。

5. 収容定員の検討ならびに今後の展開

学校法人の経営基盤（本源的収入）は学生生徒等納付金であり、定員数の管理は重要な課題である。また、安定した学校経営・運営のためには規模の拡大が、一般的に有効な対策の一つと言われている。本法人は、亀田医療大学看護学部と亀田医療技術専門学校看護学科にて看護師養成を行っているところであるが、それぞれの定員を独立して検討すべきではなく、近い将来の国内、県内、南房総地区の医療環境、医療状況や文部科学省による動向（入学定員の厳格化）等を見極め、総合的・俯瞰的かつ柔軟な姿勢で本法人の定員数（看護師養成数）を決定することが喫緊の課題となっている。18 歳人口の減少、少子化が進む中で定員確保を続けることは容易ではないが、本計画期間において、大学、専門学校の定員数見直しを検討していく。

また、規模の拡大は即ち本学の教育をより一層、広く社会に還元していくことを意味するが、今後も地域社会の発展に寄与することを目的としながら、学生募集力のある地において学問分野の幅を広げた展開等を探っていく。具体的な学部・学科等については、今後の検討課題であるが、ただ拡大することを目的とはせず、本学の歴史と伝統を大切にしつつ、これまでに蓄積された知的資産やグループ力を有効活用した形での展開を検討していく。

Ⅱ 亀田医療大学の重点戦略

はじめに

第 2 期中期計画の策定にあたり本学を取り巻く環境・情勢を把握することがまず求められる。日本の人口は昨年（2018 年）に比べ 50 万人以上の減少となり、出生者数も約 86 万 5 千人と減少し、これからもこの傾向は持続する。大学進学者数も今までは大学進学率の上昇で何とか維持できていたが 2018 年以降はすでに減少に転じている。本邦の GDP は現在世界第 3 位で、世界の 5.3% を占めているが、今後は世界における日本の存在力低下が予測されている。さらに今年の Covid-19 は世界中にパンデミックを引き起こし、経済や人、物資の流通に大きな影を落とし、医療界も混乱の極みにある。ワクチンや特効薬の開発が喫緊の課題であるが、収束には少なくとも数年は必要と思われる。このようなパラダイムシフトが起こりつつある状況下で、これからの日本の方向性は、やはり科学技術の振興、医療・社会福祉の充実、そし

て日本ブランドの発信と言わざるを得ない。翻って本学のような、房総の過疎地にある、歴史も浅い、1 看護単科大学がこれからも存続意義を持ち続けていくためには、実行・実現可能な具体的な将来構想を立て、堅実でかつ柔軟性のある中期計画を作成することが求められる。2012 年開学の本校は看護学部のみ大学として始まったが、第 1 期中期計画の下、2019 年度には大学院修士課程を開設し、2020 年度には保健師課程を併設した。さらに 2021 年度からは、高度実践看護師コースを併設する。そこで 2021 年度からの本中期計画では基本構想として 1. 使命・目的等、2. 学生、3. 教育課程、4. 教員・職員、5. 内部質保証を 5 つの柱として掲げていく。以下各論にてそれぞれの項目について述べていく。

1. 使命・目的等

学校法人鉄蕉館は、「進取の気性」のもと診療活動のみならず医療、看護教育活動にも尽力した亀田自證による鉄蕉館（江戸末期開設）の源泉に発し、本学は 2012 年に発足、今日に至っている。本学の使命・目的は、本法人の目的「この法人は、教育基本法及び学校教育法に従い、学校教育を行い、有能な人材を育成することを目的とする」（寄附行為第 3 条）に基づき、学則第 1 章第 1 条において、「亀田医療大学は、教育基本法及び学校教育法に則り、保健医療福祉分野における学術の中心として、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を育成することを目的とする。」と規定している。また、本学大学院では、大学院学則第 1 章第 1 条において、「亀田医療大学大学院は、看護医療分野に関する学術の理論及び応用を教授研究し、深い学識及び卓越した教育・研究・実践能力を培い、看護学及び医科学の発展と地域社会における人々の健康と福祉の向上に寄与することを目的とする。」と規定している。

加えて、本学の基本理念である HEART（Humanity：人間への愛と尊厳、Empowerment：動機付け、個人に内在する力の向上、Autonomy：自律性と専門性、Reason：理性、Team：チーム医療）に集約された特性を持つ教養豊かな医療人の育成を、学部学科及び大学院研究科の教育目的としている。

知の拠点であり、高い公共性を有する機関として、これらの使命・目的等を広く社会に表明していく責務があり、本中期計画期間もさらなる周知を図っていくほか、定期的な点検・評価及び検証を行う。さらに、これらの結果についても評価を実施し、公表する。また、より適切なものとなるよう外部評価結果を踏まえた教育研究等の改善・充実も検討していく。

2. 学生

（1）入学者選抜試験の公正かつ適切な実施

入学者選抜試験の実施内容について、学部・研究科の特色・特徴等を踏まえた改善・充実を図る。具体的には、入学者選抜試験問題について「アドミッション・ポリシー」に基づき、学

部・大学院とも適切に作成することとし、試験問題にミス等が生じないようにチェック体制を徹底する。このほか、入学者選抜試験会場において、入試実施における注意事項の徹底を図るとともに、試験監督を厳正に行うなど入学者選抜試験を公正かつ妥当な方法により、適切な体制のもと実施する。また、「アドミッション・ポリシー」に沿った入学者選抜が行われているのかを検証し、入試制度改革も含めた取組みを指向するほか、入学者選抜段階における目標が具体且つ明確な「アドミッション・ポリシー」であるかを検証していく。

その他、昨今の Covid-19 拡大を踏まえた公衆衛生への取組みとして感染症に対する予防策を徹底するとともに、感染の恐れのある学生に不利益のないよう追試験を実施するなどして、公平な機会の提供に努める。

(2) 学生募集活動の充実

「Enterprising Spirit (進取の気性)」を学生募集活動のキャッチフレーズに、引き続き、進学ガイダンス・オープンキャンパス・入試説明会等の内容充実、認知度向上のため様々なメディアを利用した活動を積極的に行うほか、高校訪問成果分析をはじめとする各種の効果測定等も交えて取り組んでいく。また、IR データを積極的に有効に生かし、Covid-19 拡大下におけるオンラインを活用した広報活動も展開していく。

また、県南、南房総地区の大学進学率は全国平均レベルに達していない。高校訪問での啓発活動、奨学金制度の充実、教育行政への積極的な働きかけを図り、学生確保向上に繋げていく。

(3) 修学、生活等を総合的に支援する施策の実施

HEART に集約された特性を持つ優れた医療人を輩出するには、学生が豊かで安定した学生生活を過ごすことが出来る環境整備に努め、看護職として成長していくことの出来る組織的な学修支援に取り組むことが必要である。また、今回の Covid-19 感染拡大を受け、ICT 活用によるオンライン授業導入など新しい大学の在り方も提示されたが、学生自らが主体的に学修出来るよう支援することも必要である。

本学は引き続き、チューターによるチーム・ティーチング制を強化し、学生生活全般のきめ細やかな支援を行っていく。学生が社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うことが出来るよう、学生の意見・要望を的確に把握しながら、教職協働で修学、生活、進路等の学生支援を総合的且つ適切に実施していく。また、自宅通学可能範囲の拡大且つ保護者世帯への経済的負担軽減させるべくスクールバス運行(君津～鴨川)を行ってきたが、必要に応じてこれらの運行拡大を検討し、居住環境改善に積極的に取り組んでいく。

(4) 充実したキャリア支援の実施

本学の教育目的から、開講している全ての科目がキャリア支援に関する科目に相当するも

のといえる。本学は開学以来、個別性を尊重したキャリア教育の支援を継続的に行っているところであるが、そうした中においても国家試験合格は、重きを置く目標のひとつである。KPI（重要業績評価指標）として、4 年制大学平均合格率以上の数値を最低目標と掲げ、100%またはそれに準ずる数値を常態的に達成出来ることを目指していく。

（５）国際化および高大連携・接続の強化

本学の国際化を促進すべく、留学生の受入れを積極的に行っていくため、海外大学との交流協定の締結に取り組んでいくほか、受け入れ環境の整備、教員の海外交換教育プログラム導入等を検討していく。

また、高大連携について文部科学省は、『学力の３要素』（1. 知識・技能、2. 思考力・判断力・表現力、3. 主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度）を育成・評価することが重要とし、そのため高校教育と大学教育が連携して活動していくことを推奨している。本学は、千葉県立長狭高等学校に設置されている医療・福祉コースの運営を支援しているところであるが、引き続きこれを行っていく。また、定期的な協議体制の構築や高等学校と連携した入学前教育の導入を検討し、高大連携・接続の強化に取り組む。

3. 教育課程

21 世紀に求められる人材は、従来の専門知識やスキルを身につけるだけではなく、思考力、判断力、表現力、協働力に富んだ人材が求められる。この基本方針に基づき本学では以下の教育課程のもと学生教育を行っていく。

（１）授業科目の適切な開設と教育課程の体系的な編成及び教育方法等の改善・充実

【看護学部】

2020 年度から新カリキュラムが開始となり保健師教育課程が増設された。並行する旧カリキュラムと同様、一層の学修充実向上を図り、優れた看護師・保健師を輩出していく。また、Covid-19 拡大予防対策としての教授方法（ICT 活用によるオンライン授業や 3 密回避のための授業）が求められている中、学生にとって効果的な学修方法の充実を目指していく。

- ① 教育目標達成に向け、学生の学修意欲を促進し、効果的な成果を収められるよう、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシーを本学ホームページ及びシラバス、学生便覧等で周知し、それに沿った教育を行う。
- ② カリキュラム・ポリシーとディプロマ・ポリシーの一貫性の確保、またそれに即した学修成果を評価するために、教務カリキュラム委員会と学長戦略室 IR 部門が連携し、科目成績、GPA、進級率、退学率、国家試験合格률을比較検討し、分析する。
- ③ 時代や社会の要請に応じて適宜カリキュラム・ポリシーをはじめ、ディプロマ・ポリシ

一、アドミッション・ポリシーを見直していく。

- ④ 学生の理解に応じた的確な教育を行うための学内体制として、学生による授業評価、教員自らの教育評価を継続・強化し、授業方法の工夫やアクティブラーニング、ICT を活用した授業展開に関するファカルティ・ディベロップメントを一層充実させる。
- ⑤ 3 密回避を踏まえた授業実施ために、ICT 関連設備の整備及びオンライン授業にむけた Wi-Fi 環境を整備していく。また、長期的な視点に立ったオンライン授業の構築とその質保証のために、計画的な評価と改善を行う。
- ⑥ 現行の実習指導者会議や実習調整会議を継続し、学生の看護実践能力向上を目指して臨床と大学の連携強化、効果的な実習指導体制と実習環境の整備を図る。
- ⑦ 新入生に対する Web を用いたリメディアル教育を実施する。

【大学院看護学研究科】

大学院修士課程は 2020 年度に完成年度を迎え、本学の教育課程を修了した学生を初めて輩出した。そして、2021 年度からは実践看護学領域に 2 つの新たなコース（高度実践看護師：がん看護専門看護師および精神看護専門看護師）を設置し、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーの見直しを行った。これにより、教育課程全体が再構築され、さらに高度で専門的な看護実践者を輩出できる教育カリキュラムとなった。

今後も学生による授業評価、修了生のフォローアップ調査、学長戦略室 IR 部門との連携による教育評価を継続して行いながら、アドミッション・ポリシー、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーの見直しを定期的に実施し、教育方法の改善に努めていくほか、研究者として自立した研究活動を行い、高度の研究能力及びその基礎となる豊かな学識を養うことを目的とした教育課程（看護系博士課程の設置）への展開を目論んでいく。

（２）学修成果の評価・可視化

教育の質を高めていくためには、適切な目標（intended learning outcomes）、教授方法の開発、学修成果の点検、評価結果（achieved learning outcomes）のフィードバックが不可欠であり、そのためには教育の可視化が肝要である。本学も、さらなる学修成果の可視化を推進していくために、アセスメント・ポリシーの策定を検討していく。具体的には、学長戦略室 IR 部門と連携し、科目の成績、GPA、進級率、退学率、国家試験合格率、卒業生進路状況等により、学修成果を可視化して把握していく。同時に、学習成果の可視化（評価）には多様な方法があり、それら方法の特徴を把握することが必要で、例えば重要科目での埋込み型パフォーマンス評価（PEPA：Pivotal Embedded Performance Assessment）等について検討し、学部・研究科ともに、より質の高い教育の質保証を行う取組みを推進する。

4. 教員・職員

(1) 教員の資質、研究力の強化

本学の教員には、地域と共に歩める医療人の育成をすることのできる資質と情熱が求められ、教員にはより一層の資質向上が求められる。そのためにもファカルティ・ディベロップメント（FD）活動強化による教育力の向上を図る。さらに大学人としての研究活動は本学教員の使命であるが、前5年間の研究活動は、期待に応えたとは言えない状況にある。本学は、博士課程増設も視野に入れており、本計画期間では全教員が研究力を向上させ、発表論文数増大、科学研究費補助金および競争的研究資金採択数向上に注力していく必要がある。教員業績評価、学内研究費配分の見直しも必要に応じ行っていく。また、総合研究所では引き続き、教員の臨床研究支援を継続する。

(2) 教員及び研究者における研究倫理の遵守、研究活動不正防止の徹底

教員及び研究者における研究倫理の遵守及び研究活動の不正防止のため、研究倫理遵守の徹底を図る。また、研究活動の不正防止については、防止に関する諸規程を教職員が常時参照できるよう学内 LAN 上に掲載するとともに周知徹底を図る。そのほか、研究者に対し研究倫理教育の徹底を図るため、義務化している e-learning 講座受講の定期的な周知に加え、各種オンラインによる研究倫理講座受講の奨励や、外部講師を招聘した研究倫理教育に関する機会の提供を行っていく。

(3) 職員の資質、能力向上への取組み

社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中、大学がその使命を果たすためには、高度化された運営を図ることが重要であり、これを担う大学職員の資質能力向上が求められている。文部科学省は、2016（平成 28）年 3 月 31 日付にて所謂 SD の義務化となる「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」を通達した。これは全ての大学等に、職員が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるための研修（SD）の機会を設けることなどを求めたものである。本学は引き続き、より一層の SD 活動を充実させていくとともに、ハンコレスなどの業務改革やテレワーク等の積極的な導入による働き方改革を促進させ、自己研鑽に励むことのできる時間の確保を行っていく。

5. 内部質保証

本学は、学則第 2 条に「本学は、教育研究水準の向上を図り、前条に掲げる目的及び使命を達成するため、教育研究等の状況について、自ら点検及び評価を行うものとする。」ことを規定し、学長戦略室を中心に点検・評価を行っている。今後は、教員業績評価の積極的運用、即ち各教員の年度目標設定等に資するべく教員業績評価結果を運用していく。また、本中期計画

期間では、さらなる内部質保証システムを推進するべく本学の目的・使命及び教育目的を踏まえた教育研究活動状況に関する全学的な内部質保証の責任ある推進体制として、学長等で構成する「内部質保証推進会議（仮称）」の設置について検討していくほか、点検・評価活動を活性化させ、本学の管理運営及び教育研究活動等の適切な実施を図るという PDCA サイクルを回していく。

Ⅲ 亀田医療技術専門学校の重点戦略

はじめに

亀田医療技術専門学校は、1954（昭和 29）年に開設された亀田病院准看護婦学校を礎とする歴史ある学校である。現在は、看護学科、助産学科の 2 学科で構成されている。

今後も、社会情勢や医療・福祉情勢に鑑み、質の高い教育を提供しながら、人間愛を基盤とし、広い視野を持ち、豊かな人間性と知識に裏づけられた主体的な行動のできる看護師、助産師の育成を目指す。優れた医療人材を輩出すべく、本中期計画の基本構想として①使命・目的等、②学生、③教員・職員、④内部質保証、⑤地域貢献の 5 項目を掲げ、以下、各論にて述べる。

1. 使命・目的等

亀田医療技術専門学校は、人間愛を基盤とし、広い視野を持ち、豊かな人間性と知識に裏付けられた主体的な行動ができる人材（看護師、助産師）の育成に力を注ぐことを教育理念としている。そして、その教育理念のもと「看護師、助産師として必要な知識・技術・態度を習得し、保健医療福祉チームにおいて高いモラルを有する専門職として、社会の要請に応えながら人々の幸福に貢献できる人材の育成を目指す」ことを教育目的とする。これらが本校の基本軸であり、活動全体に反映されるよう、今後も取り組んでいく。

2. 学生

（1）学生の受け入れ

- ① 入学者選抜試験については、教育目的を踏まえ各学科の特徴や特色を活かしながら社会情勢や入学状況に応じて改善・充実を図る。
- ② 助産学科は、入学者増員に向けて施設推薦枠の増設や実習施設の新たな開拓における検討を図る。
- ③ 我が国の少子化による 18 歳人口減少の昨今、持続的な定員確保を行うことは容易なことではない。看護学科は、多様な学生を多く受け入れていくために、外国人留学生の受け入れを推進し、入試制度の見直しや入学者選抜に対する適正な体制の検討を図る。
- ④ 受験者数増加には、広報活動の促進が重要である。現在、学校ホームページ更新や SNS 活用を行い成果は見られているが、今後は対象者のニーズを捉えるように努め、ニーズ

に合った情報発信を推進し、入学定員に沿った学生を適切に確保するよう努める。

- ⑤ より多くの高等学校ガイダンスや入試説明会などに参加できるよう、本校内の業務分担や役割変更などの体制を見直していく。また、オープンキャンパスについては、対象のニーズに合わせて WEB による開催など多様な方法を検討する。

(2) 学修支援

- ① 教育理念・教育目的のもと、学生自身が常に自己をみつめ、学修および臨地実習の省察をし、より良いケア提供のための探究心と向上心を高めることが出来るよう、支援していく。
- ② 学生の学習意欲を高め、体系的な授業改善に努めるために、より質の高い授業評価の開発を検討し、授業設計への反映を図る。
- ③ 職業実践専門課程の認定を受け、社会の要請に応えられる専門職者育成に努める。また、専攻分野に関する職能団体等と連携し、実践的かつ専門的な教育を実施していく。
- ④ ICT の活用に取り組み、学生の主体性を高めると共に個別性に合わせた教授方法の確立を目指す。
- ⑤ 各学科ともに国家試験 100% 合格に向け、支援体制の省察に努め、計画性のもと実施していく。
- ⑥ 助産学科・看護学科では、2022 年度の第 5 次カリキュラム改正を視野に入れ、本校の教育理念・目的や地域特性を踏まえたカリキュラム再編に取り組む。

(3) 学修環境の整備

- ① 電子教科書などの電子媒体導入に備え、ICT を整備していく。
- ② 学科における特徴を生かし、学生の個性に応じた学修支援に向け、オンデマンド化などを検討する。
- ③ 学術情報資料を検討・確保し、学生の学修を促進していく。
- ④ 1 号館（1991 年竣工）の老朽化による改修工事を、緊急性の高いものから計画的に行ってきた。引き続き、トイレや外壁の補修、塗装を行っていく。尚、2014 年に竣工された 2 号館については、建物を長く使用できるよう、安全性を重視しながら、財源確保も含めた計画作成を探る。

3. 教員・職員

(1) 教育力向上に向けての教育環境の整備

自己研修計画を立案し、亀田グループ内の研修や関連学会・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。

(2) 職員の資質、能力の向上

社会の変化に対するスピードは加速を増し、教育に求められるものは非常に高度化・複雑化している。そのため、職員の知識・技能の向上は必須である。今後はSDに対する取り組みを行い資質・能力の向上を図る。

4. 内部質保証

本校における教育の質を保証するために自己点検・自己評価及び学校関係者評価を定期的実施していくほか、評価結果を教職員で共有し、問題解決に向けて取り組む。さらに評価結果は、社会へ公表していくようにする。また、外部委員を含めた教育課程編成委員会を定期的開催し、意見や提言等を踏まえ、本校の教育課程等に対する検討を行い、質の向上に努める。

5. 地域貢献

地域貢献の一環として、近隣小中学校からの依頼による思春期教育を行っている。本中期計画中でも、医療法人鉄蕉会周産期部門との連携を図りながら、積極的に推進していく。このほか、地域における事業等に関心を向け、教職員・学生共にボランティア精神を高めていくことが出来る取り組みを図る。

IV 学校法人鉄蕉館・財務分野の重点戦略

はじめに

少子化を背景にして18歳人口が減少していく中、安定的な学納金収入の確保が困難になり、新たな設備投資や過去投資の償却による負担増がある環境下では、健全で安定した財務体質の継続を目指すことが肝要になる。

まず、収入面においては、外部資金・競争的補助金の積極的な獲得を目指していく。また、学生から選択される学校であるためのブランド力向上に努めるとともに、戦略的な寄付金の獲得を行いながら恒常的な収入として定着させていく。併せて「一人も取り残さない」快適な学修環境の構築に努める。

支出面は、教育研究活動の基盤であるファシリティ（土地、建物、構築物、設備等）の維持・更新を計画的に行うことで、ライフサイクルコスト（LCC）を低減化させていく。また、質の高い教育機関を維持すべく、教育研究経費比率（教育研究経費/経常収入）向上を目指す。併

せて、ICT 化による経費削減や事務処理効率向上、人事制度の検討、時間外勤務の抑制、光熱水費の節減、交通費の計算方法や出張旅費の精算方法、学内謝金の在り方など全般的なコスト管理の徹底を図るなど、経営の更なる合理化・安定化を進展させる。

なお、①基幹的収入、②支出の適正化、③主要財務指標等に係る、重点戦略は以下のとおり。

1. 基幹的収入

1.1. 基本方針

学生生徒等納付金、各種補助金（経常費補助金・科研費等）を基幹的収入とし、寄付金収入は基幹的収入に次ぐ収入と位置付け、それぞれの増収を図る。

1.2.1. 学生生徒等納付金収入増のための目標・対策

- ① 大学看護学部・専門学校看護学科の在籍者数は、志願者の増及び入学者数増並びに、退学者の抑制等により収容現員が収容定員を充たすように努める。
- ② 学生生徒納付金は、新入生については定員、在学生については現員を勘案して計上する。

【在学者数及び入学者数の見込（現状定員及び実員ベース）】

在学者数及び入学者数の見込（H30～R2 は、5.1 時点実績）は、以下のとおりであるが改組（定員見直し）並びに入学者数及び退学者数の状況によっては増減しうる。

・大学（在学生数）

単位:人

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
看護学部	321	309	312	309	319	318	319	319
大学院	—	13	22	17	17	17	17	17

※在学数は在学中の退学等を勘案した人数。

・大学（入学者数）

単位:人

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
看護学部	76	82	81	82	82	82	82	82
大学院	—	13	10	8	8	8	8	8

・専門（在学生数）

単位:人

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
助産学科	12	12	12	12	12	12	12	12
看護学科	232	220	252	239	240	230	230	230

※在学数は在学中の退学等を勘案した人数。

・専門（入学者数）

単位:人

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
助産学科		12		12	12	12	12	12

看護学科	86	82	91	80	80	80	80	80
------	----	----	----	----	----	----	----	----

1.2.2. 学生生徒等納付金収入の推移及び見込み

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3~7 累計（見込み）
大学	497,825	502,065	517,020	2,614,050
・授業料・入学金	339,783	345,723	356,320	
・それ以外	158,042	156,342	160,700	
専門	178,960	169,080	209,770	1,297,580
・授業料・入学金	112,980	121,500	151,270	
・それ以外	65,980	47,580	58,500	

1.3. 経常費補助金獲得の推移及び経常費補助金獲得のための目標・対策

- ① 引き続き財務情報の公開の維持充実を図る。
- ② 定員充足状況による減額を回避する。
- ③ 令和３年度以降の経常費補助金等計上額は１３０百万円/年とし、超過達成に努める。

・経常費補助金推移及び見込

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3~7 累計（見込み）
法人全体	163,034	166,120	183,686	914,650
大学	124,625	128,867	132,475	647,116
・一般補助	115,290	93,765	92,000	
・特別補助	3,547	6,180	6,000	
・改革総合	5,700	7,000	7,000	
・施設設備補助金		19,657	5,015	
・修学支援新制度	—	—	21,967	
・その他	121	2,265	493	
専門	38,408	37,252	50,809	239,250
・一般補助	38,408	37,252	37,569	
・施設設備補助金	—	—	2,530	
・修学支援新制度	—	—	10,710	

※令和２年度以降には、修学支援新制度に伴う補助金を含む。

1.4. 寄付金獲得の現状及び獲得のための目標・対策

- ① ステークホルダーの理解を通じた寄付件数の大幅増（裾野拡大）に努める。
- ② 使途の公開等を推進する。
- ③ 中計期間中の寄付獲得目標額（大学独自奨学金財源を除く）は、毎年度 300 百万円とする。

・寄付金の推移及び見込（現物寄付を除く）

単位：件，千円，%

年度	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3~7 累計（見込み）
法人全体 （大学独自奨学金財源を除く）	353,832 (301,832) <25.7>	308,260 (282,260) <25.0>	388,000 (368,000) <28.3>	1,500,000 (1,500,000) <23.3>
・法人	60,150 <99.3>	61,235 <99.7>	65,000 <100.0>	186,000 <98.0>
・大学	112,072 <14.8>	113,360 <14.9>	153,000 <18.7>	721,000 <17.7>
・専門	129,610 <36.4>	107,684 <32.9>	150,000 <36.2>	593,000 <27.3>

※（ ）内は、大学独自奨学金財源相当額を除く額

（大学独自奨学金制度については財源確保等の観点等から、令和 3 年度内に医療法人鉄蕉会制度に復する方向で協議中。）

※< >内は、教育活動収入（大学独自奨学金相当額を除く）に占める寄付金（〃）比率

専門学校は、医療法人鉄蕉会所属当時から医療法人への人材供給を最優先しており授業料等の学納金水準が低いため比率が高止まりしている。

※直近 3 ヶ年（平成 30～令和元年度、令和 2 年度見込）総額：1,056 百万円①

大学独自奨学金財源及び令和 2 年度特殊要因：198〃 ②

①△②：858〃 ③

3 ヶ年平均：286〃（約 300 百万円）

2. 支出の適正化

2.1. 基本方針

- ① 人件費（人件費率）の適正化を図り教育研究経費を確保する。
- ② 減価償却引当特定資産の活用及び施設整備補助事業（補助金）の確保等により施設設備の維持拡充に努める。
- ③ 令和 3 年度中を目途に施設設備長期修繕計画を策定し、施設設備の延命化及び修繕費の節減に努める。
- ④ 学生アパート等（保有／一括借上）の補助活動については、保有資産に係る減価償却費及び修繕費を含めた部門別収支均衡を目指し、採算改善を前提に貸与条件等の見直しを行なう。
- ⑤ 新規施策に伴う所要財源は、既存学部学科等における既定経費のスクラップ&ビルドを基本として、当該施策により中期的に確保可能な収入を充当する。

2.2. 人件費・教育研究経費・管理経費の推移及び見込み（資金収支ベース）

- ① 教育の質を担保することは必須であるが、人件費適正化を維持することとバランスを図る。令和 3 年度以降の人件費は、令和 2 年度補正計上額を基本として、常勤教職員人

件費については毎年度 1%の昇給原資（令和 3 年度は 0.5%）を織り込む。

- ② 教育研究経費、管理経費、施設整備費等についても引き続きその節減に努める。

人件費並びに教育研究経費及び管理経費の推移及び見込み

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3~7 累計（見込み）
人件費	587,651	639,933	670,941	3,472,406
・ 大学	397,937	430,318	436,360	2,238,139
・ 専門	176,300	193,455	215,475	1,124,867
教育研究経費	200,442	208,402	247,590	1,278,379
・ 大学	127,926	133,126	159,130	799,740
・ 専門	72,187	73,406	89,380	478,639
管理経費	73,722	80,027	88,195	460,865
・ 大学	44,317	49,641	50,305	254,125
・ 専門	17,952	16,857	30,730	162,440

※令和 2 年度以降の教育研究経費には、修学支援新制度に伴う奨学金を含む。

※大学は、大学院開設に伴い令和元年度（R1）以降、増加。

2.3. 大学独自奨学金

適正貸与人数及び安定的財源確保並びに対象学生の選考や与信管理（徴収不能引当金計上等）が相当の事務負担となっていること等に鑑み、令和 3 年度末に従前スキーム（医療法人鉄蕉会奨学金貸与制度）に復する方向で協議中。このため、協議の帰趨を踏まえ、令和 3 年度収支補正予算に反映。

2.4.1. 施設設備整備維持・更新の現状

このところ、施設・設備の老朽化や、塩害・風水害等の自然災害、自然現象の影響により耐用年数到来前での更新や修繕が必要となっている。こうしたことに適切に対応するため、平成 30 年度に「減価償却等引当金」制度を創設し、「減価償却引当特定資産」を設け、減価償却対象資産の取得及び更新に活用できるようにした。

なお、このところの施設設備の修繕実績に鑑み、令和 2 年度決算以降「減価償却引当特定資産」を「減価償却等引当特定資産」と改称し、令和 3 年度以降、修繕費財源に充当可能とし、所要の内規改正を行う。併せて、次期中期計画期間早期に施設設備の長期修繕計画を策定、財源の許す範囲内で施設・設備の良好な維持に努める。

減価償却引当特定資産の推移及び見込み

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	
期首残高	0	199,025	182,000	
減価償却引当特定資産繰入	291,800	53,500	180,000	

減価償却引当特定資産取崩	92,775	70,525	37,220	
期末残高	199,025	182,000	324,780	
・大学	162,405	149,240	256,920	
・専門	36,621	32,760	67,860	

2.4.2. 施設設備整備維持・更新の計画

- ① 減価償却対象資産の取得及び更新に際しては、補助金、減価償却引当等特定資産の有効利用を図る。
- ② 中計期間早期に「維持・更新計画」を策定する。併せて、修繕費財源の確保方策を検討する。
- ③ 亀田医療大学 ICT 基盤システム（平成 24 年 4 月導入、平成 29 年 4 月更新）は、令和 3 年度末で予定供用期間 5 年を迎える。このため、令和 3 年度中に当該システムの今後の在り方等について関係教職員間で検討の上、当該システムの供用開始時期及び費用対効果等を総合的に勘案して整備を進めていくものとする。
(整備財源には減価償却引当等特定資産の有効活用を図るとともに、利用期間にわたる費用の平準化に努めるものとする。)

3. 主要財務指標等について

3.1. 基本方針

「翌年度繰越支払資金」の漸増に努める。併せて、「教育活動収支差額」、「経常収支差額」、「基本金組入前当年度収支差額」の黒字化の継続的達成を目指す。これらにより新たな事業展開に資する。

3.2. 翌年度繰越支払金の推移及び見込み

「翌年度繰越支払資金」の推移及び見込みは次表のとおりであり、中期計画期間を通じて漸増（改善）に努める。

・ 翌年度繰越支払資金の推移及び見込み

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3 見込	R7 見込
法人	28,609	21,527	55,985	55,445	74,285
大学	559,649	613,930	617,039	695,200	937,052
専門	161,764	162,764	106,857	116,149	188,321
計	750,023	798,221	779,882	866,795	1,199,658
対前年度増減	—	48,198	-18,339	86,913	* 419,776

※翌年度繰越支払資金は、所定の方法による減価償却等引当特定資産繰入額の多寡に影響により変動。* 対前年度増減（R7 見込）は対 R2

3.3. 基本金組入前当年度収支差額等の現状及び見込み

① 平成 29 年～令和元年度は、「基本金組入前当年度収支差額」の黒字を確保してきた。

令和 2 年度においては、大学独自奨学金制度等に伴う徴収不能引当金 51,000 千円の中、例年以上に多額の寄付金を確保できたことから黒字と見込み。

② 安定した収入の確保及び人件費等費用の節減により、中期計画期間中も基本金組入前当年度収支差額の黒字化の維持を図る。

基本金組入前当年度収支差額等の推移及び見込み

単位：千円

	H30 実績	R1 実績	R2 見込	R3~7 累計（見込み）
教育活動収支差額	192,451	20,140	68,391	276,492
・法人	35,393	29,816	38,703	64,069
・大学	107,718	-9,415	-21,042	91,408
・専門	49,339	-261	47,920	149,153
経常収支差額	182,460	11,305	56,933	269,962
・法人	35,407	29,843	38,803	43,522
・大学	102,642	-13,890	-25,125	91,408
・専門	44,410	-4,649	43,755	135,032
基本金組入前当年度収支差額	232,888	33,009	61,825	245,262
・法人	36,457	29,843	37,803	38,522
・大学	152,020	7,817	-20,762	81,708
・専門	44,410	-4,651	45,285	125,032

3.4. 主要財務指標の推移と目標値

主要財務指標については第 1 期中期計画目標及び平成 30 年度以降の推移を踏まえ、次表のとおりとする。

	第1期目標値	平成30年度	令和元年度	令和2年度	第2期目標値
経常収支差額比率	▲7.0	14.9	1.0	13.4	10.0
人件費率	60.0	48.7	55.7	44.7	54.0
教育活動収支差額比率	▲5.0	15.7	1.7	13.9	20.0
積立率	67.0	88.5	79.3	63.2	90.0
流動比率	130.0	159.2	171.8	699.5	180.0
総負債比率	言及なし	27.8	26.9	18.4	25.0

※人件費率が低いのは経常収入に多額の寄付が含まれているため。

（参考：各指標の積算方法）

- ・ 経常収支差額比率 = 経常収支差額 ÷ 経常収入
高い方が望ましい。
- ・ 人件費比率 = 人件費 ÷ 経常収入
低い方が望ましい。

- ・教育活動収支差額比率＝教育活動収支差額÷教育活動収入
プラスが望ましい。
- ・積立率＝運用資産÷要積立額
高い方が望ましい。
- ・流動比率＝流動資産÷流動負債
高い方が望ましい。
- ・総負債比率＝総負債÷総資産
低い方が望ましい。

3.5. 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

日本私立学校振興・共済事業団が示している「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分（法人全体）」に基づく「経営状態」は、令和元年度にはA2 状態からA3 状態に悪化していることから、A3 状態の維持を目指し段階的にA1 状態に近づけていく。

（経営状態の区分の推移）

- ・平成 27～28 年度：B1（イエローゾーンの予備的段階）
- ・平成 29～30 年度：A2（正常状態）
- ・令和元年度 ：A3（〃）
- ・令和 2 年度（見込）：A3（〃）

定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分					
	指標	B0	A3	A2	A1
教育活動収支差額	3か年中2か年以上赤字	いいえ	いいえ	いいえ	いいえ
外部負債	約定年数で償還不可等	いいえ	いいえ	いいえ	いいえ
修正前受金保有率	100%未満	いいえ	いいえ	いいえ	いいえ
経常収支差額	3か年中2か年以上赤字	はい	いいえ	いいえ	いいえ
黒字幅	10%未満		はい	いいえ	いいえ
積立率	100%未満			はい	いいえ

3.6. ベンチマークの設定

各財務指標の目標達成と併せ、本法人の立ち位置を可視化する必要がある。そこで、看護学系単科大学を有する学校法人をベンチマークとして選定し、各種指標の比較実施を行っている。

くために早期に設定を行う。