

2021 年度事業計画

「Change & Challenge」第2章

“Be Precious ! Be Prestigious !” Vol.3

2021年3月23日

学校法人森ノ宮医療学園

【目次】

I.事業方針・主要事業	1
II.財務方針・予算概要	7
III.計画の管理	11

(別冊) 部署別事業計画

I.事業方針・主要事業

1. 事業方針

【学園全体】

第2期中期計画の折り返しに際し、新型コロナウイルス感染流行による影響等も踏まえつつ、「関西圏トップ」の実現・確保のための柔軟かつメリハリの利いた戦略的施策を推進する。

【大学】

- 量的拡大から質的進化を意識し、ブランディング構築を推進する。
- 教育・研究のさらなる進化を基盤とし、「関西圏トップ」を目指した競争力強化を部署横断的に取り組む。
- 社会状況・外部環境に適切に対応しつつ、最大限の効果を狙った施策を構築し、教職連携のもと確実に遂行する。
- また2022年度からの学部再編・附属クリニック開設を大学の質向上の重点課題と位置づけ準備を進める。

【専門学校】

- 第2期中期計画中（2023年度末まで）に期末在校生数500人確保の達成、国家試験合格率100%を達成するために教育力強化・競争力強化を専門学校全体として取り組む。
- 専門学校の特色を活かした教育内容の充実を進める。
- また、徹底した経費削減に取り組む。

【WLS】

介護福祉学科の開設によって、日本語学科、介護福祉学科の一貫教育のスキームを確立する。

2. 主要事業

【学園】

- 外国人介護人材の供給を目的として、労働者派遣事業（対象：留学生）を学園の収益事業として開始するとともに、登録支援機関（対象：特定技能）および監理団体（対象：技能実習生）としての事業開始準備（協同組合の設立等）を進める。
- アメリカにおける海外連携事業を100%出資会社「合同会社 GCM」に業務委託するとともに、同社および上記協同組合の母体法人として設立した「合同会社森ノ宮のかいご」「合同会社森ノ宮のふくし」を管理する「出資法人等管理室」と、収益事業や付随事業を統括する「関連事業部門」を設置し、透明で効率的な運営管理体制を整備する。
- 学園創立50周年に向けた学園史編纂事業等を担当する「史料編纂室」を設置する。
- 第2期中期計画の折り返しに際して、各事業単位の将来見通しを再確認するとともに、第2期中期計画の終了年度である2023年度末までに各事業単位の収支均衡を実現することを目指した具体的施策を立案、推進する。

【大学】

- 本学ブランドのステップアップ・教育の質の向上・チーム医療教育の新たな展開を目指し、学部再編（看護学部・総合リハビリテーション学部・医療技術学部として再編）に取り組む。
- チーム医療教育プログラムの見直し・ブラッシュアップを継続する。学部再編後を見据えた、魅力的なチーム医療教育プログラムを構築する。
- 積極的な地域貢献を意識しつつ、教育・研究のフィールドとしても活用可能な大学附属クリニック新設の準備を行う。クリニックを軸として学生の健康管理を一元化するシステムを構築するとともに、教職員の福利厚生にも寄与させる。
- 教育の質担保に向け、外部システムを新たに導入し、効果的な入学前教育と入学後学修到達度評価を連動させたフローを構築する。

【専門学校】

- 教育力の強化のために、カリキュラム内容の見直しや教授方法の見直しなどの取組を実施する。
- 「臨床の森ノ宮」を実践するために、教員の臨床力の向上、臨床を見据えた教育内容の充実を図っていく。
- 50年近い歴史を踏まえつつ、前例にとらわれない業務内容のブラッシュアップを実践する。
- 専門学校全体として「選ばれる学校」となるために部署を横断し学生教育への還元を実施する。

【WLS】

- 介護福祉学科の運営体制整備を図る。
- 日本語学科、介護福祉学科の各学年終了時の目標を明確にし、それを実現するための方略を検討する。
- また、留学生に対して奨学金を貸与する高齢者施設の確保を目指す。

< 第2期中期経営計画の概要 >

【基本目標（2023年度末までに実現したい姿）】
「人口減少社会に勝ち残るブランド力
（第1期中計目標“関西圏トップクラス”⇒）“**関西圏トップ**”の実現」

【目標指標】
①各学科国家試験合格率、対入学者年限卒業率、
就職率いずれも関西圏トップ
②各校収容定員充足率100%以上
③借入返済後キャッシュフロー黒字化
④働きがい度80%以上

【テーマ】 Change&Challenge第Ⅱ章
“Be Precious！ Be Prestigious！”

【目標達成のために解決しなければならない課題】
①新規事業の完成・成功
②既存事業の再生・安定
③上流（入口）・下流（出口）ネットワークの強化
④“森ノ宮ブランド”の確立・認知獲得
⑤「個の力」と「組織の力」の有機的強化



- ▶ Be Precious! Be Prestigious! のための12の中核プロジェクト
- ▶ 各部署中期計画

■ 12の中核プロジェクト

- ① 森ノ宮式「チーム医療教育」確立プロジェクト
- ② 「研究の森」づくりプロジェクト
- ③ 財務基盤安定化プロジェクト
- ④ 「森ノ宮オリジナルづくり」プロジェクト
- ⑤ 「Smart'M」プロジェクト
- ⑥ 未来投資プロジェクト
- ⑦ 「時代に対応した柔軟な学部・学科展開」プロジェクト
- ⑧ 「グローバル'M」プロジェクト
- ⑨ 卒業生支援強化プロジェクト
- ⑩ 入試改革プロジェクト
- ⑪ 学生支援強化プロジェクト
- ⑫ FSD強化プロジェクト

プロジェクト名	概要	2021年度方針
1 森ノ宮式チーム医療教育“MAC”確立プロジェクト	本学のコア教育プログラムであるチーム医療教育“MAC”（Morinomiya Advanced Carricum）について、低学年からの積み上げ教育・体験的教育を新たに導入することで完成度を高め、学生が主体的に学ぶことができ、高いオリジナリティを有し対外的にも魅力的なカリキュラムを実現させる。	新たに構築・ブラッシュアップしたIPEプログラムを2020年度に既にカリキュラムに配置しており、2021年度は新プログラムの適切・効果的な実行を展開する。2021年度からはIPW論（症例カンファレンス）に診療放射線学科が参入し本学全学科が参加することとなる。これまで以上に教育効果を高めた設定症例等内容の刷新を行う。低学年からの意識づけ/動機付けに有用である病院見学実習は、コロナ禍のため2020年度は実施できず。2021年度は協力病院との連携を改めて強化しつつ実施を模索する。また、学部再編を見据え、それぞれの新学部内での魅力的なミニIPEを検討する。チーム医療教育に対する受験生・在学生の期待・評価は高い。医療系大学としてのブランディング構築へ繋げ、受験生/在学生へのインパクト・広域的インパクトを高める。
2 「研究の森」づくりプロジェクト	“Intellectual Contribution to Area, Medical front and Medicine”をコンセプトに、「アカデミア（知を蓄積し伝え育む場・研究と教育）としての充実」にも焦点をあて、積極的な「知の蓄積」・「知による社会貢献」を目指す。また、学科連携による全学的研究プロジェクトを構築し、社会発信を活発に行い、研究機関としてのプレゼンスを高める。	2020年度に「インクルーシブ医科学研究所」を設置し、人員配置・効率的なグループ配置・重点プロジェクト選定もほぼ2020年度内に実施できた。2021年度からは、経験豊富な教員の優れた研究力を過不足なく適切に集中させ、外部資金獲得・論文数の確実な増加を狙うとともに、若手研究者の育成につなげる。競合大学の獲得研究資金数・論文数を既に調査し、それを超えることを目標としており、研究面でも関西圏トップクラスの大学を実現することで、ブランディング構築に繋げる。それぞれの特徴を生かした研究を展開しながらも、大学全体として1方向を向いた全体像を構築するという、オリジナリティあふれる取り組みを、在学生・受験生・地域・医療業界に積極的にアピールする。
3 財務基盤安定化プロジェクト	新規設置学科や収益事業の完成・安定化を図るとともに、第2期中期計画後の収益安定化時期を見越した事業・経費管理体制の検討・構築を進める。また、基本金制度等の活用により、資産の運用と保全のメリハリをつけた資産管理体制を整備する。	外国人介護人材の供給を目的として、労働者派遣事業等を開始するとともに、第2期中期計画の終了年度である2023年度末までに各事業単位の収支均衡を実現することを目指した具体的施策を立案、推進する。
4 「森ノ宮オリジナルづくり」プロジェクト	「これだけは他学に負けない、他学にはない」ものを学園・部門・部署および教職員それぞれのレベルで確立する（「一人一部署1オリジナル運動」）。	引き続き、部署中期計画シートおよび個人別目標管理シートで、それぞれの独自性確立に向けた取り組みや成果をフォローしていくとともに、インセンティブ強化や学園内での認知・共有を進める。
5 「Smart'M」プロジェクト	①MS2 (Morinomiya Smart-Management System) プロジェクト：学園の仕組みや制度について提案を行うWGや定期的なアンケート等。②MSCO (Morinomiya Smart Campus & Office) プロジェクト：各事業所のキャンパスやオフィス環境について提案を行うWG。	引き続きPTの組成・活動を呼びかけるとともに、「投げかけ型」の活動誘導を行う。
6 未来投資プロジェクト	介護ロボットや医療用AI等を開発する企業への投資、介護サービス等新たな事業展開を検討・推進する。	外国人介護人材を対象とした人材派遣事業のスタートアップを成功させるとともに、長期的な財務運営の一環とした投資戦略の検討を深める。
7 「時代に対応した柔軟な学部・学科展開」プロジェクト	「チーム医療」をさらに充実するため大学に診療放射線学科、大学院看護学専攻科を設置する他、超少子高齢化の進展により深刻化するわが国の介護人材不足に対応・貢献するため、ランゲージスクールの接続教育機関として介護士養成学科を設置する。また、修士課程における医療資格取得や新たな取得資格（園芸療法士等）コースの設置等、次の10年を見据えた学部・学科展開を検討・推進する。	2022年度に看護学博士課程設置・学部再編（看護学部・リハビリテーション学部（仮称）・医療技術学部（仮称））を目指し、準備を進める。また、総合リハビリテーション学部における教育研究の充実のため、言語聴覚学科設置の可能性を模索するとともに、各学科配置場所を検討する。
8 「グローバルM」プロジェクト	①「グローバルM」プロジェクト（国際化への対応）： 海外留学プログラムの多様化を図ると同時に危機管理機能の充実を図る。 また、海外留学を促進するための経済的支援やランゲージスクールの外国人留学生との交流を通じて、国や文化が異なる人々が学び合い、知を創造するグローバルコモンズの実現を目指す。 ②「ローカルM」プロジェクト（地域・社会の課題解決と地域の活性化への貢献）： 地域の様々なステークホルダーとともに協働しながら、地域を教育の場としたフィールドワークを含む科目を開講するなど、地域課題の解決につながる教育を実施する。	①海外留学の多様化は、短期プログラムを中心に実施を検討する。全学科を対象にしたオーストラリア、鍼灸学科はアメリカ、理学療法学科は韓国、臨床工学科はミャンマー、看護学科はアメリカでの研修を検討する。危機管理については、研修会に参加することで情報収集を行う。ランゲージスクール（LS）学生との交流については、大学の学生ボランティアがLS学生と交流、また、LS学生が大学の部活動へ参加することで異文化交流を行なう。②地域に根付く大学として取り組む様々な地域貢献事業を継続する。特に、2019年度から太陽の町で実施している「もりもり町の保健室」では、地域高齢者との関わりをさらに深め充実させた取り組みを模索する。市民公開講座の継続・新規事業模索も経営企画室・地域連携センターと協働して実施する。さらに、これら地域連携事業を一元的に集約するフロー（2020年度末に構築）を確実に稼働させ、魅力的・効率的な外部発信を実施する。また地域貢献の柱となる附属クリニック新設に向けた準備を行う。

9	卒業生支援強化プロジェクト	卒業後も「森ノ宮は違う!」と言われるように、卒業生のキャリアアップやライフステージを支援していくためのネットワーク構築やサービス、サポート提供を強化する。	<p>①コロナ禍により、2020年度の開催を断念した職業実践力育成プログラム（BP）「運動器理学療法アップデート講座」を再開し、BPを利用した講座の開設を目指す。</p> <p>②キャリアアップの支援のため各種セミナーの開催や「森ノ宮医療大学学術大会」を継続し、さらなる充実を目指す。</p> <p>③2022年度に大学院保健医療学研究科看護学専攻に、博士後期課程を設置する準備を進め、看護研究者志望や教員志望の卒業生への大学院教育の体制を整える。</p> <p>④大学院保健医療学研究科看護学専攻博士前期課程（修士課程から改称））に新たに高度実践看護師を育成するために、NP（Nurse Practitioner）養成課程の2022年設置準備を進める。</p>
10	入試改革プロジェクト	大学では大学入試改革への対応・学科特性にマッチした能力を有する優れた学生を確保するための精度の高い入試体制の構築、専門学校では特待生優遇制度等を推進する。	<p>【大学】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三学部制を見据えた受験者の状況分析を行い、令和5年度入試において、上位層が受験しやすい入試日程を検討、提案するとともに、2020年度より参入した大学入学共通テストにおける受験者数の増加を目指す。 ・入試運営において、ミスのない運営を行う体制を構築するため、採点時のダブルチェック項目を増やすなど入試運営マニュアルの見直し、業務フローの理解の浸透を図る。 ・事前に学科内で受験生情報を検証することを目的とし、面接試験における検証材料である入学志望動機書や調査書などのWEB化を検討し、より優れた学生の確保を目指す。 ・高等学校進路指導研究会からの要望を精査し、ミスなく確実に実現できる案件を検討、提案する。 ・競合校の入試問題や大学共通テストの出題を分析し、本学の出題方針や出題内容を検証し、改良を進める。 <p>【専門学校】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状の学費等優遇制度を見直し、新たな優遇制度案を提案する。
11	学生支援強化プロジェクト	トリプルサポートの充実、民間就職先の開拓等、「森ノ宮に入学して良かった」と思われるサポートを充実・展開する。また新たにキャリアセンターを設置し大学全体として就職支援を強化するシステムを構築する。	トリプルサポートについては学修支援センターの強化とサポート体制をハイブリッド化し、更なる充実を目指す。学修支援については常駐する教員を登用し、学生の学修相談に対する対応を強化目指します。サポート体制においては対面型でのサポートだけでなく、メールによる問い合わせを充実しコロナ禍においてもサービスレベルを低下させないよう努める。また、Teamsを利用したオンライン面談、Teams、ZOOMなどを活用したオンラインセミナー（キャリア支援、教職支援等）の仕組み構築も検討する。
12	FSD強化プロジェクト	「教育の質保証」、「質の向上」に資する各組織構成員のFSD活動とその支援に積極的に取り組む	<p>「質保証」の重要性と実効性が高等教育機関の中で強く叫ばれている中で、特に講義・演習・実習を中核とする授業そのものの「質向上」の施策実施とともに質保証の実効性が急務と考えられる。この「質保証」の中核をなす「教育の質」の保証と向上のためには、授業内容の質、研究成果の質、教育成果の質、制度・仕組みの質、学生の成長結果の質、施設設備の質等多くの項目が想定されるが、その質保証・向上施策を実際に実施する教員職員の業務の実態や成果も質の向上が早急に求められている。</p> <p>2021年度は、20年度の日本高等教育評価機構による評価報告書の結果を踏まえ、「質保証」に関連して、教育のアウトカムあるいは教育成果自体の日常的かつ恒常的な質的向上とその不断の継続を強く推進・実施していく。</p> <p>大学はその特性上、個人の能力に強く依存する体勢は免れ得ないが、今後、組織的な取組を実行して、教職協働の学生の単位の取得支援とその有効性、カリキュラムポリシーをはじめとする3つのポリシーの具体化のみならず、質保証につながる質の向上を2021年度の方針とする。さらに、教職員にあっては業務遂行の有効性と効率性の実現が徹底できるように、個人資質や技能に頼らない「組織」としての能力向上を、FSD活動を通じて実現する。</p>

Ⅱ.財務方針・予算概要

1. 財務方針

- 大学では臨床工学科が完成年度を迎えるものの、大学以外の各事業は赤字または収支均衡が続き、また、借入金返済の猶予期間の終了やペDESTリアンデッキの設置やクリニックの移転等で支出が増大するため、事業収支（減価償却を含む通常事業活動の収支）は3千万円程度の赤字、資金収支（投資的経費を含むCFに相当）は8億円程度の赤字予算とするが、徹底した経費削減に取り組み支出の最小化を目指すとともに、2023年度末までに各事業単位の収支均衡を実現することを目指した具体的施策を立案・推進し、中期財務計画の当初見通しを維持する。
- 2022年度末まで現預金の減少傾向が見込まれることから、資産運用は引き続き見送る。

2. 予算概要

(1) 学校法人会計分

区分	事業活動収支予算
教育活動収入	4,481,814,000
教育活動支出	4,378,351,863
教育活動収支差額	103,462,137
教育活動外収支差額	-15,500,000
特別収支差額	1,900,000
予備費	120,000,000
基本金組入前収支差額	-30,137,863
基本金組入前収支差額内訳	
法人本部	-330,881,412
大学	507,535,294
専門学校	-142,918,705
WLS	-50,414,040
京都施術所	-13,459,000

区分	資金収支予算
収入	7,682,714,000
内前年度繰越支払資金	3,200,000,000
単年度収入	4,482,714,000
支出	7,682,714,000
内翌年度繰越支払資金	2,368,307,889
単年度支出	5,314,406,111
単年度収支	-831,692,111

・前年度繰越支払資金=2020年度末現預金に相当

・翌年度繰越支払資金=2021年度末現預金に相当

<主な高額支出事項>

ペDESTリアンデッキおよび部室(4億)、大学附属クリニック(3億)、大学東棟空調更新(1.5億)

(参考：主要事業部門の前提)

区分	入学者数		期初在校生数 (WLS は年度内最大数)		(参考) 退学率(%、 期末在校生数/期初在 校生数)	
	2020	2021	2020	2021	2019	2020
大学	530	527	1,673	1,844	2.5	
専門学校	180	190	464	467	6.0	
WLS	22	154	87	180	1.1	

(2) 企業会計分

区分	出版事業	派遣事業
売上	29,383,600	20,300,000
費用	33,683,082	21,522,000
損益	-4,299,482	-1,222,000
備考	出版部現預金から取り崩し	法人本部予算または予備費からの支出を想定

(参考：中期財務見通し)

区分	当初	現在	補足
① 投資・借入返済後 CF 黒字転換年度	2022 年度	2022 年度	<ul style="list-style-type: none"> ● ②③は、借入増額（約 8 億）や大学収入の上振れ（入学検定料・学納金等約 1 億）、WLS の順調拡大（約 1 億）等による。 ● 2022 年度以降、以下のような主な変動要因（マイナス要因）を想定 <ul style="list-style-type: none"> ・大学と WLS 以外の苦戦 ・施設老朽化（専門学校本校舎、大学東棟等） ・2025 年度以降収入横ばい（事業完成）＋人件費等のコストアップ（教職員数の増加と高齢化）等
② 2023 年度末投資・借入返済後 CF	160,382,005	314,993,195	
③ 2023 年度末現預金残高	1,336,427,669	2,723,991,973	
④ 借入一括返済可能年度（年間運転資金の 1/2 を留保）	2032 年度	2028 年度	
⑤ 借入一括返済後年間 CF 額 （2019 年度末の土地を除く固定資産額：約 90 億円）	約 4 億	約 5 億	

Ⅲ. 計画の管理

(1) 「成果報告会」における確認

毎年度期初に行っている部署別の「成果報告会」で、前年度の実績を確認しつつ、適宜、事業計画の追加修正を行う（2021年4月1日付組織改編はこの時点で反映する）。

(2) 4か月ごとの進捗管理

4か月ごとに部署別事業計画の進捗状況を把握するとともに、中期計画の見直しも含めて必要な対応を講じ、理事会に報告する。

(3) 月次資金繰・予算実績管理と連動した中期財務見通しの更新

月次の資金繰報告・予算実績結果を中期財務見通しに反映し、事業の進捗状況と併せて理事会に報告する。

以上