



学校法人 聖路加国際大学

St. Luke's International University

中期計画 2030

Vision2030



はじめに：「THE ART OF QUALITY」から『PEOPLE-CENTERED CARE』へ

このたび、学校法人聖路加国際大学（以下「当法人」）は、2023年度から2029年度末までの中期計画(中期計画2030)を定めました。

2022年現在における中期計画は、2018年度に定めた中期計画2025「The Art of Quality」をキャッチフレーズに、法人の各部門・部署が、医療の質、看護の質、教育の質、研究の質、経営の質などに対して、最良の「質」の実現を求め、こだわりを持って洗練させ、実践力を発揮しようとするものでした。その経緯および達成状況は以下に記述の通りですが、現在の社会・経済環境の急激な変化をはじめ、多くの運営課題に直面する中、新たなる中期計画の立案と実施が必要となったことから、今回あらたに中期計画を策定することとなりました。

中期計画2030は、日本私立大学連盟ガバナンス・コードに基づく策定体制を整えました。また、法人の理念や目的に基づく法人全体に共通する価値観であるコアバリューとして『People-Centered Care』を設定したうえで、大学・病院それぞれが4つのコンセプトに基づき基本方針を設定するとともに、その基本方針に基づき、中期計画の策定をおこないました。

この中期計画が、当法人の理念および基本方針に基づく運営により、社会的責任を果たすとともに、当法人が目指す教育・研究・臨床ならびに経営に資するものとなるよう、努めてまいります。

1. 中期計画 2025 の策定経緯と達成状況

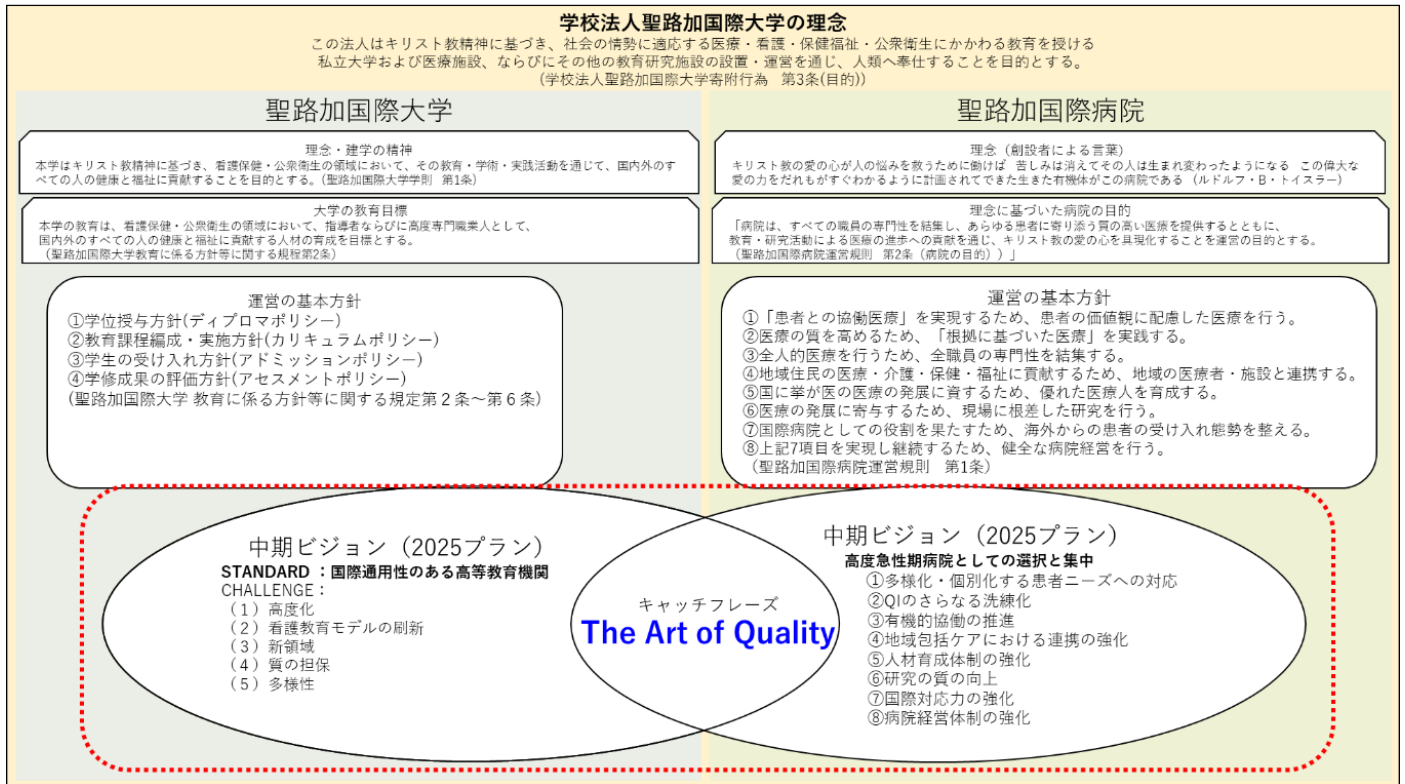
当法人は、2014年4月に学校法人聖路加看護学園より法人名を現法人名に変更するとともに、一般財団法人聖路加国際メディカルセンター（現一般財団法人 聖路加財団）が営む聖路加国際病院をはじめとする医療関連事業を譲り受け、大学名称も聖路加看護大学から聖路加国際大学へ変更し、いわゆる法人一体化を行いました。

この法人一体化は、教育研究体制革新に向け、①学部教育、②大学院教育・研究、③継続教育・社会人教育、④グローバル化の4領域で大学組織・病院組織の有機的な一体運営体制の整備をめざし、教育・研究・実践（臨床）の融合、聖路加国際病院の質の高い医療・豊富な臨床実践を活用した教育体制の整備、聖路加国際病院の経営資源を活用した大学運営の基盤強化と安定経営の維持・発展を目指すものでした。

その具体的計画として、2017年度に将来構想検討委員会を設置し、法人全体の中期ビジョンの検討を行いました。将来構想検討委員会のもとに多職種・教職員混在で構成される中期ビジョン策定ワーキンググループ（WG）を設置し、法人WG・大学WG・病院WGにおいて基本方針および中期目標ならびにキャッチフレーズ等を検討し、大学においては、国際通用性のある高等教育機関をスタンダードとすること、病院においては高度急性期病院としての選択と集中をビジョンの柱とし、2025年までの達成に向け具体的項目を策定し、短中期経営戦略会議での議論を経て、中期計画として「聖路加国際大学 2025」および「聖路加国際病院 2025」ならびに重点目標を策定し、2018年3月の理事会・評議員会に報告し承認され、全教職員への周知を図りました。

中期計画 2025 のキャッチフレーズ「The Art of Quality」は、法人の各部門・部署が、医療の質、看護の質、教育の質、研究の質、経営の質などに対して、最良の「質」の実現を求め、こだわりを持って洗練させ、実践力を発揮しようとする思いが、共通に認識されていることを表現しました。また、これから先も「質」の継続的向上に重きを置き、実践を重ねていくことへの意思表示でもあります。さらに、これらの各部門・部署の思いは、「生きた有機体」として協働することによって、法人全体のキリスト教精神の具現化にもつながることになります。

このキャッチフレーズで表されるビジョンを全教職員が一丸となって遂行することで、聖路加全体が「保健医療分野におけるリーダーシップ」を確実なものとし、さらに発展させることを目指しました。（下図）



また、2021年度は、中期計画4年度目を迎えたことから、当法人の各会議において、その達成度の評価を以下の通り行いました。

中期ビジョンの進捗状況：2021年度（大学）

5つの柱	主な計画 青：完了 赤：進行中 黒：未着手
高度化 看護／公衆衛生 教育モデルの洗練	<p>公衆衛生大学院博士後期課程開設 多職種連携教育 (IPE) 自治体 (中央区) 連携による教育実施 公衆衛生大学院 C E P H 認証評価 ダブルディグリー (公衆衛生・看護学研究科／海外大学院)</p> <p>学部新カリキュラム開始 (3年次編入プログラムの展開) 臨地実習の改善 教養科目の充実 看護学研究科博士後期課程 D N P コース開設 看護学研究科 PhD コース科目再編</p>
新領域	<p>医療人文学研究科 (仮称) プログラムの検討 P A 養成プログラムの開発</p>
質の担保	<p>認証評価 (大学基準協会【機関別認証/専門職大学院認証】・助産学大学院認証評価・日本看護学教育評価機構) 教育評価 (学部カリキュラム2015/学士3年次編入制度)</p>
多様性	<p>学内使用言語の日英両言語化 多様な学生を獲得する入試・奨学金制度</p>

中期ビジョンの進捗状況：2021 年度(病院)

中期計画	主な計画 青：完了 赤：進行中 黒：未着手
高度急性期医療の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・特定機能病院の承認 ・質の高い高難度手術の提供（ロボット支援手術件数の増加）
QIの深化・洗練化	<ul style="list-style-type: none"> ・Quality Improvement活動の推進 ・Joint Commission International（JCI）の認証継続 ・日本初のMagnet Recognition認証取得
有機的協働の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・多職種連携体制の強化
地域包括ケアシステムへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケアにおける連携強化 ・予防医療事業の一層の推進
人材育成体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・安全な高度の医療提供の継続 ・蘇生教育の活動拡大・運営体制強化
研究の質向上の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・治験の拡大 ・企業との共同研究や受託研究の推進 ・医科学研究センターによる研究の推進
国際対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・外国籍患者対応の強化 ・東京オリンピック、パラリンピックにおける医療提供
病院経営体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・病院事業損益の改善と安定化

これらの達成状況の確認と評価を踏まえ、教学面においては、認証評価や医療人文学研究科（仮称）の開設検討等が継続課題として認識され、病院においては、QI 活動の推進や医師の働き方改革に対応した医療提供、予防医療事業の更なる推進などが継続課題として認識されています。

また、新型コロナウイルス感染症の流行や学校法人に求められるガバナンスの強化等、社会状況変化における法人運営の課題の見直しが必要となったことなどから、2022 年度において、日本私立大学連盟ガバナンス・スコードに基づき、新たな中期計画の策定を行うことといたしました。

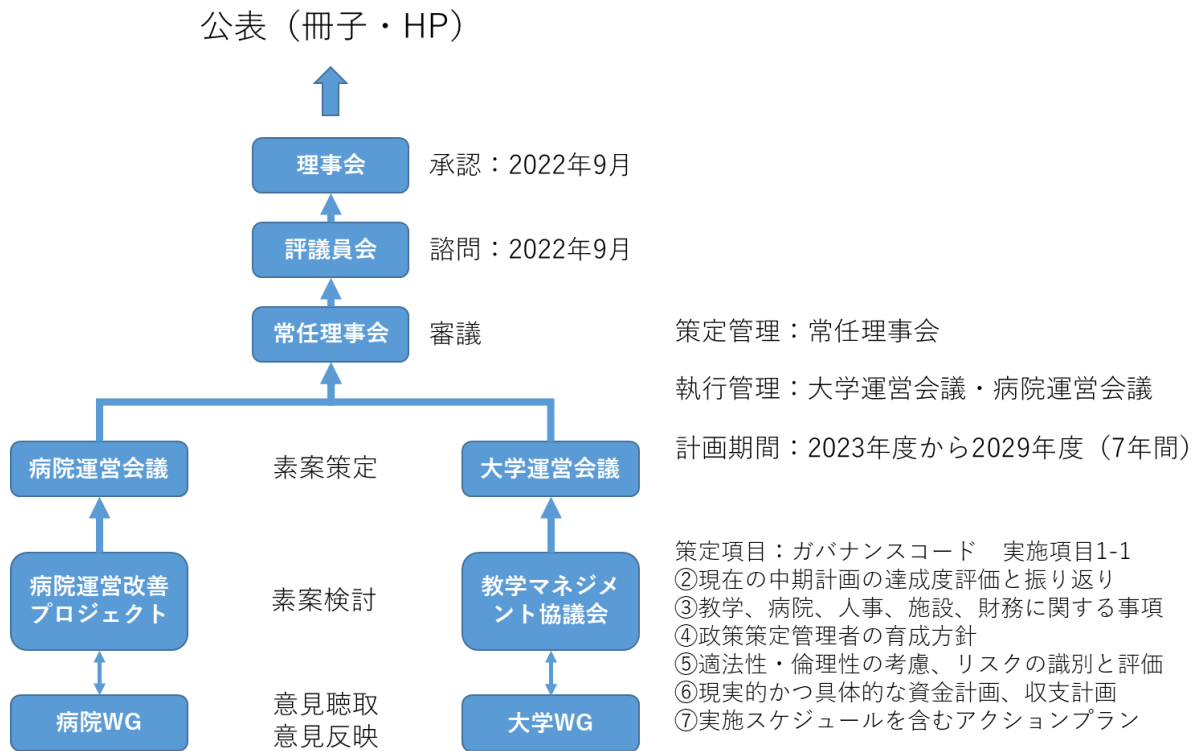
一方、2021 年度に実施された大学基準協会機関別認証評価において、本学は適合判定を得ましたが、社会連携・社会貢献に関して、研究成果を地域の人や国際社会へ還元する取り組みに対しては高評価（S 評価）を得たものの、改善課題として以下の3点が指摘されたことから、この点の改善も含めた次期中期計画の策定を行いました。

<改善課題>

- ・内部質保証体制に関する権限・役割等の明確化
- ・教育課程の編成及び実施に関する基本的な考え方の明示
- ・具体的な数値目標を明確にした中・長期の財政計画の策定

2. 中期計画策定体制について

本中期計画は、2022年度事業計画において検討を行うことを理事会にて決定するとともに、日本私立大学連盟ガバナンス・コードに基づき、常任理事会において以下の体制で策定を行うこととしました。

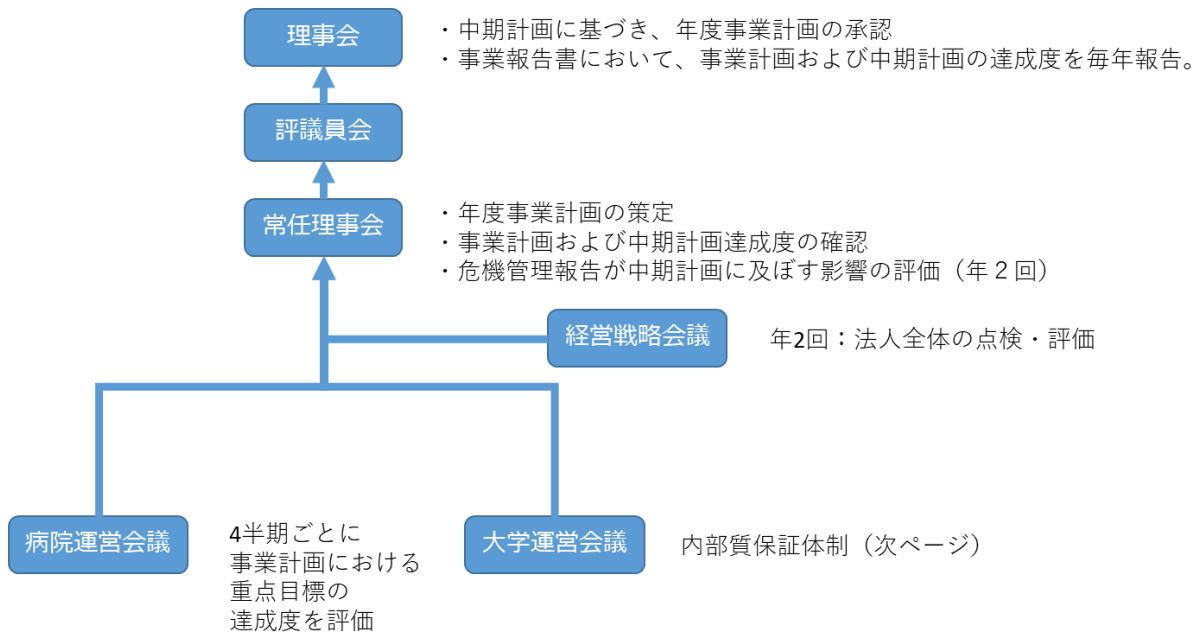


この体制に基づき、評議員会への諮問を経て、2022年9月の理事会において本中期計画が承認されました。計画期間は2023年4月から2030年3月までの7年間となります。

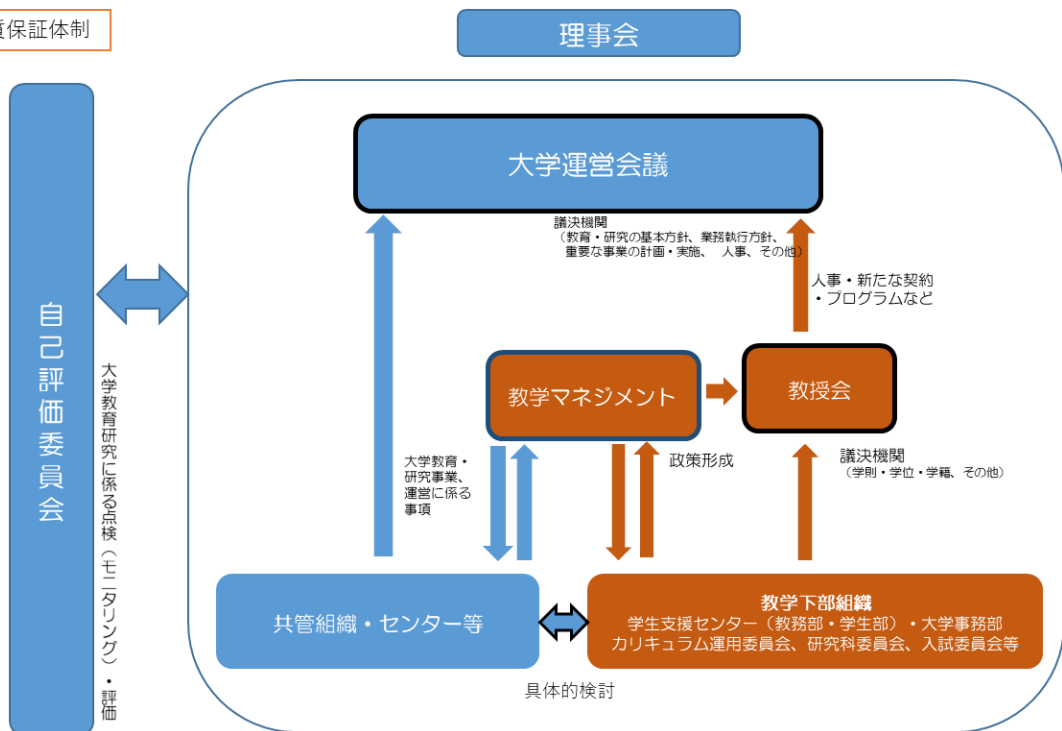
また、本中期計画は、その概要を法人の全教職員に冊子として配布し、教職員一丸となって計画の実行に取り組みます。

3. 中期計画進捗管理体制

本中期計画は、その進捗状況の管理を以下の体制で実施します。特に、教学に関する事項については、本学の内部質保証体制に基づき、実施いたします。



本学の内部質保証体制



本中期計画の執行管理は、大学運営会議および病院運営会議にて行います。具体的は、測定可能な指標や基準に基づく達成目標、行動目標を毎年度事業計画に示すとともに、重点目標を設定し、4半期ごとにその達成度の確認を大学運営会議および病院運営会議にて実施いたします。特に大学では、教学マネジメント協議会において事業計画執行のための教育施策を策定し、学部・研究科および各部門の関連委員会等で具体策を立案、重要事項については大学運営会議へ上申の上、実施に取り組みます。事業達成度については、自己評価委員会において点検・評価を行い、改善が必要な事項について、教学マネジメント協議会で修正施策を策定していくことで、内部質保証体制を担保してまいります。

また、法人ホームページでの公開を通じて、中期計画の期間中および期間終了後に、その進捗状況及び実施結果を法人内外に公開いたします。

さらに、外部環境の変化等により中期計画の変更が必要となった場合は、速やかに修正を行えるよう、大学運営会議及び病院運営会議において検討し、経営戦略会議にて点検・評価を行い、常任理事会で審議する体制を整えます。

4.中期計画 2030

I. 法人全体に関する事項

(1) 理念・目的・コアバリュー

当法人の理念は、寄附行為において「この法人はキリスト教精神に基づき、社会の情勢に適応する医療・看護・保健福祉・公衆衛生にかかわる教育を授ける私立大学および医療施設、ならびにその他の教育研究施設の設置・運営を通じ、人類へ奉仕することを目的とする。」と定めています。

この理念のもと、大学の理念は学則において「本学はキリスト教精神に基づき、看護保健・公衆衛生の領域において、その教育・学術・実践活動を通じて、国内外のすべての人の健康と福祉に貢献することを目的とする。」と定めています。

また、病院は、創設者ルドルフ・B・トイスラーが定めた「キリスト教の愛の心が人の悩みを救うために働けば 苦しみは消えてその人は生まれ変わったようになる この偉大な愛の力をだれもがすぐわかるように計画されてできた生きた有機体がこの病院である」を理念とし、聖路加国際病院病院運営規則においても定めています。

一方、聖路加国際大学教育に係る方針等に関する規程において、「本学の教育は、看護保健・公衆衛生の領域において、指導者ならびに高度専門職業人として、国内外のすべての人の健康と福祉に貢献する人材の育成を目標とする。」と、その教育方針を定め、これらに基づき、学部・各大学院における理念なども定めています。

また、聖路加国際病院病院運営規則において、「病院は、すべての職員の専門性を結集し、あらゆる患者に寄り添う質の高い医療を提供するとともに、教育・研究活動による医療の進歩への貢献を通じ、キリスト教の愛の心を具現化することを運営の目的とする。」を病院の目的として定めています。

中期計画 2030 においては、その制定にあたり、これらの理念や目的に基づく法人全体に共通する価値観であるコアバリューとして『People-Centered Care』（以下「PCC」という）を設定しました。

PCC は、2003 年に聖路加看護大学（当時）が、文部科学省 21 世紀 COE プログラムに採択され、市民が主体的に自分たちの健康を自分たちで創る社会をめざし、そのパートナーとしての看護職のあり方として、PCC という新たなケアの形である取り組みを進めてきたものであり、本学の教育の中核的概念と位置付けられています。（下図参照）



また PCC の概念は、WHO にて 2007 年に策定された「人を中心としたヘルスケア 政策的枠組み」（People-Centered Health Care : A Policy Framework）において、人を中心とした医療を実現するビジョンとして「個人、家族、コミュニティが、人道的かつ全人的な方法で彼らのニーズに対応する信頼できる医療システムによってサービスを受け、それに参加

できることができるというもの」¹とされており、この概念が聖路加国際病院の理念や目的に沿ったものであることを確認しました。

さらに、聖路加国際病院看護部における Magnet Recognition の認証においても、PCC を中心においた聖路加看護の実践モデルに基づく取り組みが行われています。（下図）



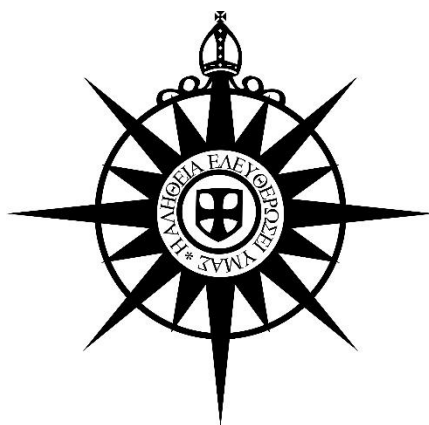
これらのことから、中期計画 2030 の策定にあたり、当法人の共通する価値観であるコアバリューを PCC と定め、これに基づく運営の基本方針の再設定と詳細な中期計画策定への展開を実施することといたしました。

（2）運営の基本方針

これらの理念・目的およびコアバリュー（PCC）に基づき、4つのコンセプト設定し、病院および大学の運営の基本方針を策定いたしました。

このコンセプト図は、本学におけるキリスト教精神の基盤である、聖公会（アングリカン・コミュニオン）一致のシンボルとして使用されているコンパス・ローズをモチーフとして、現在の社会経済環境の変化の中で、本学が進むべき方向を示す指針を表現するため、コンパス図といたしました。

¹ 「人を中心としたヘルスケア 政策的枠組み」、世界保健機関、2007



聖公会のシンボル



運営の基本方針コンセプト図

病院の運営の基本方針については、これまで8項目が設定されていましたが、PCCの概念をもとに、以下の4つのコンセプトに基づき、12項目を再設定いたしました。

①For Patients：一人ひとりを尊重する

1. 一人ひとりの多様な価値観や社会的背景に寄り添い、患者自身の意思が尊重される医療を提供するとともに、社会的支援に取り組みます。
2. 高度急性期の特定機能病院として、世界水準の安全で総合的な医療サービスを国内外に提供します。
3. 質の高い予防医療から治療までサポートできる、包括的なサービスを提供します。
4. デジタル技術を活用して医療の利便性の向上と効率化に取り組むとともに、温かみのある医療を提供します。

②With Community : コミュニティと共に歩む

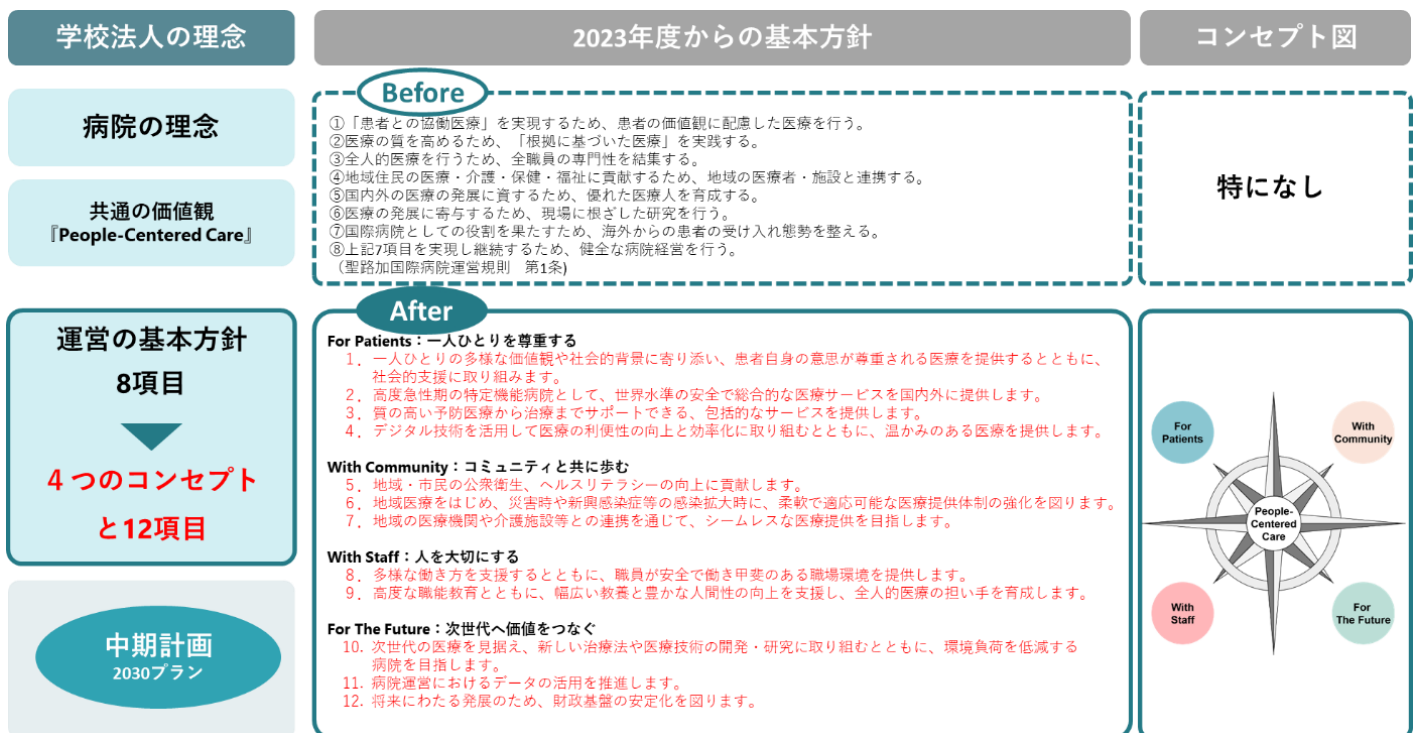
5. 地域・市民の公衆衛生、ヘルスリテラシーの向上に貢献します。
6. 地域医療をはじめ、災害時や新興感染症等の感染拡大時に、柔軟で適応可能な医療提供体制の強化を図ります。
7. 地域の医療機関や介護施設等との連携を通じて、シームレスな医療提供を目指します。

③With Staff : 人を大切にする

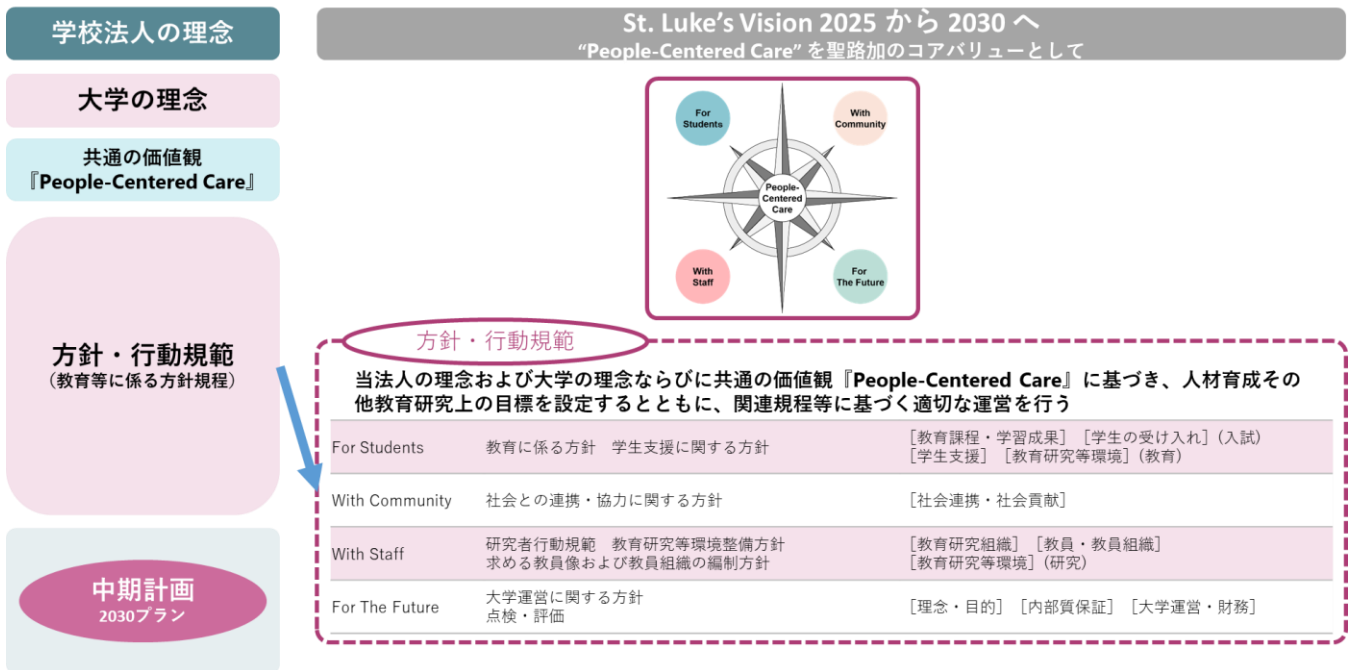
8. 多様な働き方を支援するとともに、職員が安全で働き甲斐のある職場環境を提供します。
9. 高度な職能教育とともに、幅広い教養と豊かな人間性の向上を支援し、全人的医療の担い手を育成します。

④For The Future : 次世代へ価値をつなぐ

10. 次世代の医療を見据え、新しい治療法や医療技術の開発・研究に取り組むとともに、環境負荷を低減する病院を目指します。
11. 病院運営におけるデータの活用を推進します。
12. 将来にわたる発展のため、財政基盤の安定化を図ります。



また、大学の運営の基本方針については、当法人の理念および大学の理念ならびに共通の価値観『People-Centered Care』に基づき、人材育成その他教育研究上の目標を設定するとともに、関連規程等に基づく適切な運営を行うべく、以下の通り、4つのコンセプトに基づき各方針との関係を整理しました。



(3) 政策策定管理者の登用方針

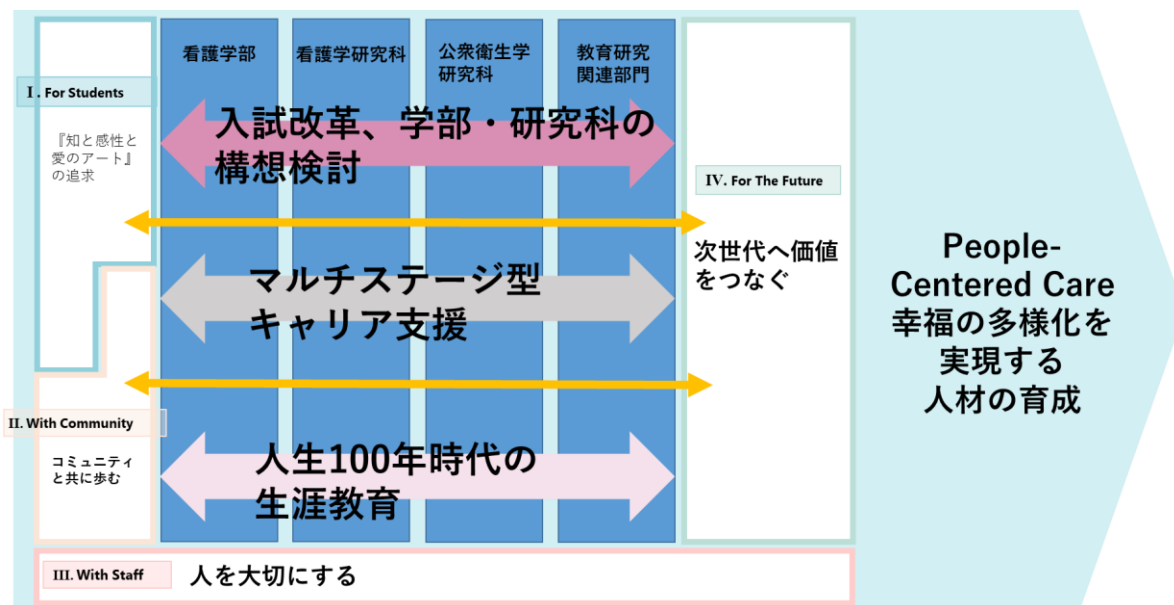
中期計画 2030 の策定にあたり、私立学校法の改正を視野に入れ、当法人の政策策定管理責任者（理事長・常務理事・学長・院長）の登用方針について、理事長及び常務理事については、寄附行為施行規則に明記された業務が登用の基準として認識され、また院長および学長については、院長任用規程および学長任用規程において、その資格を明記することにより登用の基準としています。

さらに、政策策定管理責任者は原則としてキリスト教信徒であるか、キリスト教精神を尊重する者であることが求められていることも登用方針となっています。

これらの登用方針に基づき、中期計画の策定にあたっては、当該事業を実行に必要な政策策定管理責任者を始めとする人的資源の確保を視野に入れた検討、判断を行います。

II. 教学に関する事項

当法人の理念、大学の理念、大学の教育に係る方針等に掲げる使命を果たすため、当法人のコアバリューである PCCのもと、4つのコンセプト「For Students」「With Community」「With Staff」「For the Future」を掲げ、2023-2029 年度においては以下の3本の柱を設定し、時代の要請を踏まえた各施策に取り組みます。



【For Students】：『知と感性と愛のアート』の追求

○中期計画

- ①学修者本位の教育を実現する教学マネジメントを構築します。
- ②時代の変化を見据えた教育改革（教育 DX を含む）に取り組みます。
- ③学生の多様なキャリアを支援します。

【With Community】：コミュニティと共に歩む

○中期計画

- ④人生 100 年時代の生涯教育について取り組みます。
- ⑤SDGs への貢献に取り組みます。

【With Staff】：人を大切にする

○中期計画

- ⑥パフォーマンス向上を実現する教育研究組織の最適化に取り組みます。
- ⑦研究環境の向上（DX 推進含む）を図ります。
- ⑧教職員のワーク・エンゲージメント向上施策に取り組みます。

【For The Future】：次世代へ価値をつなぐ

○中期計画

- ⑨VUCA²時代に即した内部質保証体制を構築します。
- ⑩財務強化と組織レジリエンスの向上に取り組みます。

Ⅲ. 病院に関する事項

当法人のコアバリューである PCCのもと、運営の基本方針に基づき、中期計画として以下の項目を設定しました。

【For Patients】：一人ひとりを尊重する

1. 一人ひとりの多様な価値観や社会的背景に寄り添い、患者自身の意思が尊重される医療を提供するとともに、社会的支援に取り組みます。

○中期計画

- ①患者経験調査の充実と結果の向上を目指します。
- ②患者さんの多様な価値観や社会的背景に配慮した意思決定支援の実践と強化します。
- ③患者さんの多様性に合わせた診療の在り方、設備の整備を推進します。
- ④患者さんの社会的課題に対する支援体制の強化を行います。

2. 高度急性期の特定機能病院として、世界水準の安全で総合的な医療サービスを国内外に提供します。

○中期計画

- ⑤高度な総合医療の提供に取り組みます。
- ⑥ロボット支援手術の拡大を図ります。
- ⑦さらなる医療安全と質の向上・改善活動を実践します。

3. 質の高い予防医療から治療までサポートできる、包括的なサービスを提供します。

○中期計画

- ⑧人生 100 年時代に備え、病院事業の柱の 1 つとして「病気を未然に防ぐ」ことに注力し、質の高い予防医療サービスの差別化と充実を図ります。
- ⑨健診後にスムーズに治療へ移行できるように健診施設と本院との連携を強化します。
- ⑩検査項目の定期的な見直しなどにより社会のニーズに対応します。

² ※ VUCA: Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字
現在の社会経済環境が極めて予測困難であることを表している。

4. デジタル技術を活用して医療の利便性の向上と効率化に取り組むとともに、温かみのある医療を提供します。

○中期計画

⑪デジタル技術を積極的に取り入れ、患者対応業務の自動化等、オペレーションの効率化と利便性の追求を図ります。

⑫オンライン診療の推進を図ります。

【With Community】：コミュニティと共に歩む

5. 地域・市民の公衆衛生、ヘルスリテラシーの向上に貢献します。

○中期計画

⑬大学との協働による地域・市民のヘルスリテラシー教育を実施します。

⑭患者アドボカシーの実践に注力します。

⑮中央区との包括連携協定の更なる充実を図ります。

6. 地域医療をはじめ、災害時や新興感染症等の感染拡大時に、柔軟で適応可能な医療提供体制の強化を図ります。

○中期計画

⑯災害時や新興感染症拡大時に、継続可能な医療提供体制の検討と設備の強化を進めます。

7. 地域の医療機関や介護施設などとの連携を通じて、シームレスな医療提供を目指します。

○中期計画

⑰地域の医療機関や介護施設ならびに行政等との連携体制の見直しと強化を図ります。

【With Staff】：人を大切にする

8. 多様な働き方を支援するとともに、職員が安全で働き甲斐のある職場環境を提供します。

○中期計画

⑱安心・安全で、働き甲斐のある職場環境と人事制度の整備を行います。

⑲デジタル技術の活用やIT化等のDXを推進し、業務の効率化・合理化を図ります。

9. 高度な職能教育を行うとともに、幅広い教養と豊かな人間性の向上を支援し、全人的医療の担い手を育成します。

○中期計画

㊸職能教育や教養教育等、職員教育の強化により各職種の専門性を高めます。

㊹当院における専門研修プログラムの在り方の検討を行います。

【For The Future】：次世代へ価値をつなぐ

10. 次世代の医療を見据え、新しい治療法や医療技術の開発・研究に取り組むとともに、環境負荷を低減する病院目指します。

○中期計画

㊺地球環境に配慮し、持続可能な社会に相応しい体制を検討します。（グリーンホスピタル）

㊻20 数年後に想定される病院施設の建て替えを踏まえ、法人全体の将来構想委員会（仮称）を設置し、将来計画の基本方針ならびに計画立案の検討を進めます。

㊼研究開発支援体制のさらなる強化を行います。

11. 病院運営におけるデータの活用を推進します。

○中期計画

㊽AI の活用や DX の実践などを通じて、病院運営における医療情報データのさらなる活用を行います。

㊾情報システムの刷新を図るべく、次期情報システムの開発計画を策定し実行します。

12. 将来にわたる発展のため、財政基盤の安定化を図ります。

○中期計画

㊿次期病院建設計画を視野に、中長期財政計画に基づき、医業収支の改善と財政基盤の安定化に取り組みます。

これらの中期計画に基づく施策については、毎年の事業計画に反映するとともに、重点目標としてその進捗管理を行います。

IV. 人事に関する事項

- (1) 安心・安全で、働き甲斐のある職場環境と人事制度の整備を進めます。
- (2) 有機的かつ効率的な組織体制を検討し、人材の有効活用を図ります。
- (3) デジタル技術の活用・IT化等のDXを推進し、業務の効率化・合理化を図ります。
- (4) 医師の働き方改革における課題解決をはかるとともに、医療提供体制を見直し、適切な人員配置を検討します。

V. 施設に関する事項

病院および大学施設の建て替えが 20 数年後に計画されることを踏まえ、法人全体の将来構想委員会（仮称）を設置し、将来計画の基本方針ならびに全体計画立案の検討を進めます。また、2023 年～2030 年に必要となる主な建物整備計画については以下のとおりとし、将来の建替を想定し、建物や設備に対する投資は、2027 年度をピークとして徐々に減少する計画とします。さらに、グリーンホスピタルの実現に向けた施設設備計画についても考慮します。

(1) 医療施設

病院本館・旧館・予防医療センターについては、竣工から 25 年～30 年経過しており今後の医療機能維持のためにも建物全体に関わる設備の更新が必要となっています。また、別館・聖路加メディローカスにおいても竣工より 10 年～12 年を超えてきたことから、耐用年数を迎える設備の更新をいたします。

【病院本館・旧館・予防医療センター】

- ・エレベーター（外来者用）、エスカレーター ・外壁調査改修・受変電設備
- ・電力設備 ・防災設備 ・大型空調機 ・医療ガス設備 ・給排水衛生設備
- ・消火設備 ・セキュリティ ・ナースコール

【別館・聖路加メディローカス】

- ・防災設備 ・空調設備 ・給排水衛生設備

(2) 大学施設

大学本館・2 号館においては、竣工から本館が 26 年、2 号館は 38 年経過していますが、それぞれに受変電設備やエレベーターもあることから、建物の利用稼働等とのバランスを見ながら設備整備計画を実施します。

【大学本館・2 号館】

- ・屋上防水 ・外壁調査改修 ・エレベーター ・受変電設備 ・防災設備
- ・セキュリティ ・空調設備 ・消火設備

(3) その他施設

研修医宿舎や看護宿舎、保養施設についても、竣工から 20 年以上の年数が経過していることから、医療施設や大学施設と同様、設備更新の時期が到来による整備計画を実施します。

【宿舎・保養施設】

- ・屋上防水 ・外壁調査改修（宿舎） ・受変電設備（宿舎） ・空調設備
- ・給排水衛生設備

VI. 財務に関する事項

大学事業においては、文部科学省の資料³によると、大学進学率は2017年には52.6%（実績）、2033年には56.7%（推計）、2040年には57.4%（推計）と上昇を続けていくと予測しているものの、進学適齢人口（18歳）が2017年には120万人（実績）、2033年には101万人（推計）、2040年には88万人（推計）と減少していくため、この二つを乗じた大学進学者数は、2017年の63万人をピークとして2033年は57万人（推計）、2040年には51万人（推計）と減少局面に突入していくと予測しております。

このような中、本学は看護系大学としての相対的競争優位を確保しつつ、学納金の改定、公衆衛生大学院における社会人学生の増加を図り、学納金収入の増加を目指します。

病院事業においては、2020年初頭からのCOVID-19のまん延で、2020年度、2021年度と大幅な入院、外来患者数の減少という影響を受けました。2022年度に入ってもCOVID-19の終息は見通せませんが、何度かの感染者数の増減を繰り返し、コロナワクチンの接種等の施策とも相まって徐々に回復基調にあるため、「ウィズコロナ」時代の下での病院経営の拡大を図っていきます。

具体的にはPeople-Centered Careの下各種施策を推進し、医療収入の増加を目指します。

その他収入面では、寄付金収入について安定的に受領を見込める金額を計上しております。

一方、補助金収入については、COVID-19に関連したいわゆる「コロナ関連補助金」はなくなるものとして中期計画を策定しています。

支出面では、最大の割合を占める人件費において適正な教職員数の管理を図り、引き続き人件費比率（人件費／経常収入）を50%未満とすることを維持していきます。

医薬品費、診療材料費については、医療収入に連動する変動費としての側面が強いいため、医療収入の増加に伴う増加を見込んでおります。また、各種委託費についても単価の上昇を織り込んで計画を策定しております。

設備投資面では、現在から約20年後に大学・病院の建替を予定しております。投資の平準化を図りつつ、これら将来の建替を想定して建物に対する投資は2027年度をピークとして徐々に減少することを見込んでおります。

その他の管理経費については、最近の物価高騰を考慮しつつも現在よりも大幅に増加することのないようコスト管理の徹底を図っていきます。

これらの諸施策を実施していく結果、自己資金の充実を図り将来の大学・病院の建替に備えつつ、中期計画の最終年度となる2029年度においては1,054百万円の基本金組入前当年度収支差額を見込み、安定的な大学・病院運営を目指します。

³ 平成30年2月21日中央教育審議会大学分科会 将来構想部会（第13回）資料2

今後の財政概要データ（事業活動収支計算書）

今後の財政概要データ（事業活動収支計算書）

(単位：百万円)

項目		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	
		決算額	決算額	決算額	決算額	決算額	決算額	決算額	予算額	試算額	予算額	予算額	予算額	予算額	予算額	予算額	
収入	学生生徒等納付金	848	886	1,020	1,090	1,124	1,149	1,184	1,266	1,269	1,272	1,275	1,278	1,281	1,284	1,287	
	手数料	20	34	36	44	39	39	38	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	寄付金	3,253	814	1,274	1,321	1,072	1,448	1,611	1,538	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
	経常費等補助金	480	531	577	458	392	4,040	1,905	472	500	500	500	500	500	500	500	500
	付随事業収入	802	738	673	639	477	374	468	515	540	560	580	600	620	640	660	660
	医療収入	34,302	35,016	34,926	36,028	36,735	33,629	36,672	37,827	38,250	38,500	38,750	39,000	39,250	39,500	39,750	39,750
	雑収入	665	612	596	587	627	652	633	571	600	600	600	600	600	600	600	600
	教育活動収入	40,369	38,629	39,103	40,167	40,466	41,331	42,510	42,230	42,699	42,972	43,245	43,518	43,791	44,064	44,337	
	人件費	18,173	21,096	18,808	18,540	19,797	21,031	19,889	19,784	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800
	教育研究経費	354	457	602	531	566	544	510	620	620	620	620	620	620	620	620	620
	医療経費	17,276	17,478	17,488	17,752	18,359	17,984	19,119	18,933	19,417	19,487	19,757	19,827	20,097	19,967	20,037	
(材料費)	(8,782)	(8,882)	(8,949)	(9,031)	(10,015)	(9,634)	(10,656)	(10,405)	(10,710)	(10,780)	(10,850)	(10,920)	(10,990)	(11,060)	(11,130)		
(委託費)	(1,872)	(1,973)	(2,092)	(2,132)	(2,115)	(2,140)	(2,153)	(2,046)	(2,100)	(2,100)	(2,200)	(2,200)	(2,300)	(2,300)	(2,400)		
(減価償却費)	(2,354)	(2,409)	(2,236)	(2,063)	(1,981)	(1,851)	(1,819)	(2,054)	(2,100)	(2,100)	(2,200)	(2,200)	(2,300)	(2,100)	(2,000)		
(設備関係費)	(1,883)	(1,855)	(1,895)	(1,982)	(1,815)	(1,791)	(1,983)	(1,947)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)		
(研修研究費)	(43)	(6)	(5)	(8)	(5)	(6)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)		
(経費)	(2,341)	(2,352)	(2,311)	(2,536)	(2,429)	(2,561)	(2,503)	(2,474)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)		
管理経費	2,599	2,622	2,527	2,444	2,446	2,778	2,680	2,855	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	
徴収不能額等	68	0	1	59	63	45	30	25	30	30	30	30	30	30	30	30	
教育活動支出	38,470	41,652	39,427	39,326	41,232	42,383	42,229	42,217	42,667	42,737	43,007	43,077	43,347	43,217	43,287		
教育活動収支差額	1,899	△3,023	△324	841	△766	△1,051	281	13	32	235	238	441	444	847	1,050		
教育活動外	収入	15	16	14	15	34	42	44	42	40	40	40	40	40	40	40	
	受取利息・配当金	15	16	14	15	34	42	44	42	40	40	40	40	40	40	40	
	その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教育活動外収入	15	16	14	15	34	79	44	42	40	40	40	40	40	40	40	
	支出	3	4	3	2	9	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	
借入金等利息	3	4	3	2	9	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5		
その他の教育活動外支出	24	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
教育活動外支出	27	4	3	2	9	6	5	8	5	5	5	5	5	5	5		
教育活動外収支差額	△12	12	11	12	25	73	38	35	35	35	35	35	35	35	35		
経常収支差額	1,887	△3,011	△313	853	△741	△978	320	47	67	270	273	476	479	882	1,085		
特別収支	収入	1	3	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
	資産売却差額	1	3	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他の特別収入	11,713	100	48	33	29	796	151	20	20	20	20	20	20	20	20	
	特別収入	11,714	103	48	33	29	796	157	20	20	20	20	20	20	20	20	
	支出	107	87	122	133	99	75	51	65	50	50	50	50	50	50	50	
	資産処分差額	107	87	122	133	99	75	51	65	50	50	50	50	50	50	50	
その他の特別支出	7	32	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特別支出	115	119	122	133	125	75	51	65	50	50	50	50	50	50	50		
特別収支差額	11,599	△15	△74	△100	△96	721	106	△44	△30	△30	△30	△30	△30	△30	△30		
[予備費]	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1		
基本金組入前当年度収支差額	13,487	△3,026	△386	754	△837	△257	425	2	36	239	242	445	448	851	1,054		

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
学生納付金比率	学生生徒等納付金 経常収入	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
寄付金比率	寄付金 事業活動収入	29%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
補助金比率	補助金 事業活動収入	1%	1%	2%	1%	1%	11%	5%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
人件費比率	人件費 収入	45%	55%	48%	46%	49%	51%	47%	47%	46%	46%	46%	45%	45%	45%	45%
人件費依存率	人件費 学生生徒等納付金	2,143%	2,382%	1,844%	1,700%	1,761%	1,831%	1,680%	1,562%	1,560%	1,556%	1,552%	1,549%	1,545%	1,542%	1,538%
教育研究経費比率	教育研究経費 経常収入	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
管理経費比率	管理経費 収入	6%	7%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%
事業活動収支差額比率	基本金組入前当年度収支差額 事業活動収入	26%	△8%	△1%	2%	△2%	△1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
経常収支差額比率	経常収支差額 経常収入	5%	△8%	△1%	2%	△2%	△2%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
教育活動収支差額比率	教育活動収支差額 教育活動収入	5%	△8%	△1%	2%	△2%	△3%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%

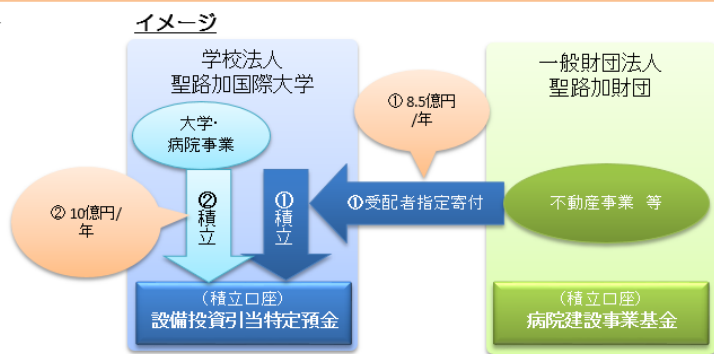
大学・病院の建て替えに向けた長期資金計画

【目的】

将来見込まれる新大学・新病院建設の際に、**自己資金を最大限充当し、外部借入を最小化するため**、学校法人聖路加国際大学の「設備投資引当特定預金」に積立を行う。

【基本方針】

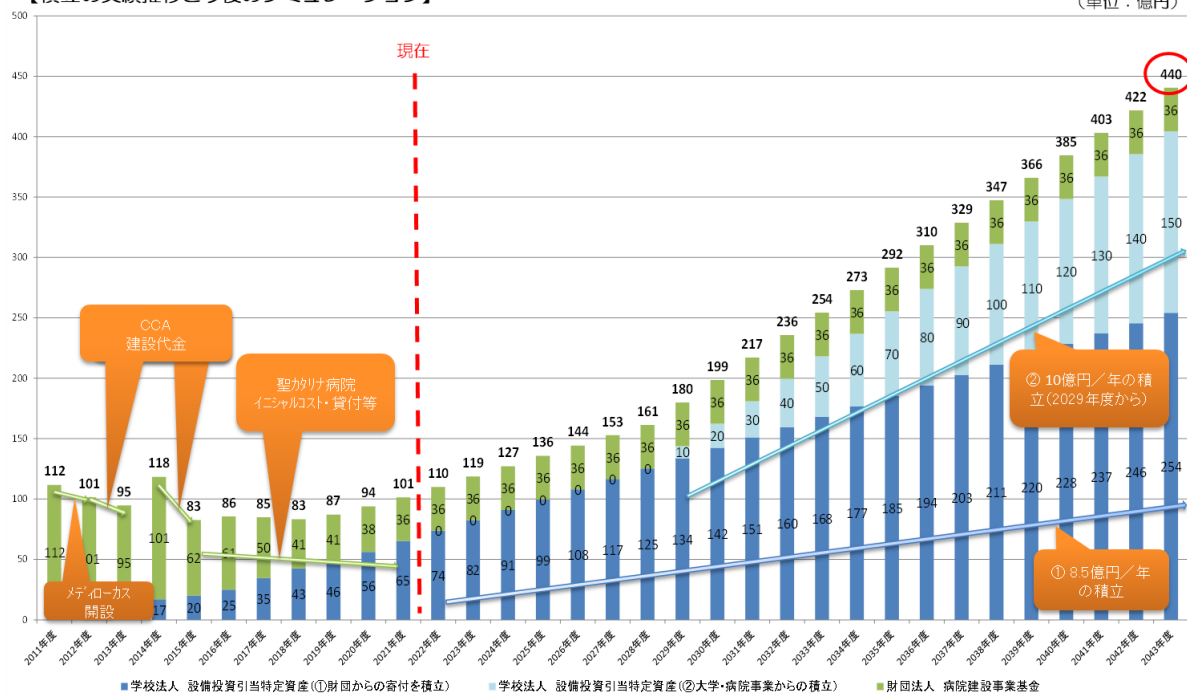
- 財団法人における余剰資金（8.5億円/年）は引き続き新規事業には使用せず、**毎年全額、学校法人へ受配者指定寄付制度により寄付し**、「設備投資引当特定預金」に積立を行う。
- 収益改善を図り大学事業・病院事業から安定的に10億円以上の余剰資金を創出できる体制を構築し、2029年度以降**毎年10億円**を「設備投資引当特定預金」に積立を行う。



【目標】

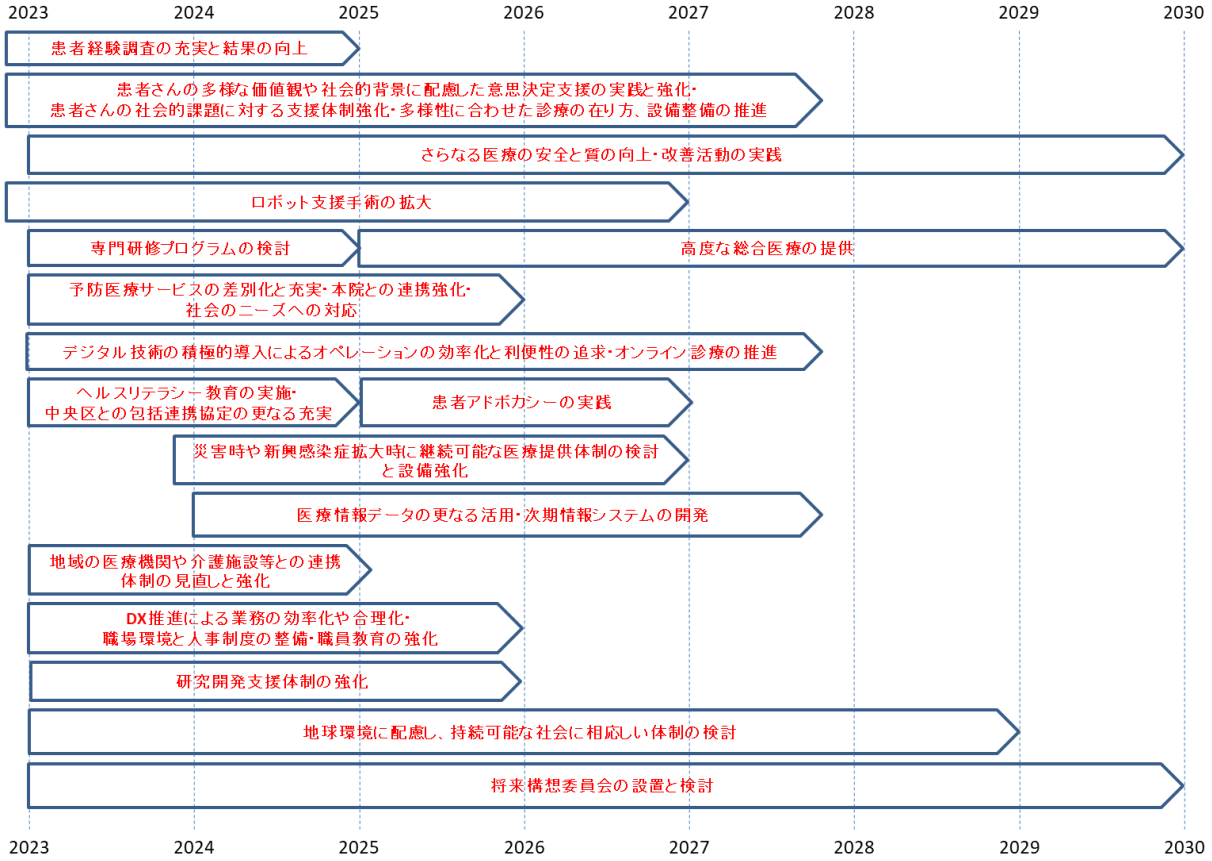
第三街区の定期賃貸借契約が終了する2044年までに「設備投資引当特定預金」・「病院建設事業基金」合計で**440億円**を積み立てる。(2022年3月末時点で積立額約101億円) ※ 積立シミュレーションは次ページ
(新大学・新病院建設に関わる総費用を1,000億円と想定。44%の自己資金を積み立てる。)

【積立の実績推移と今後のシミュレーション】

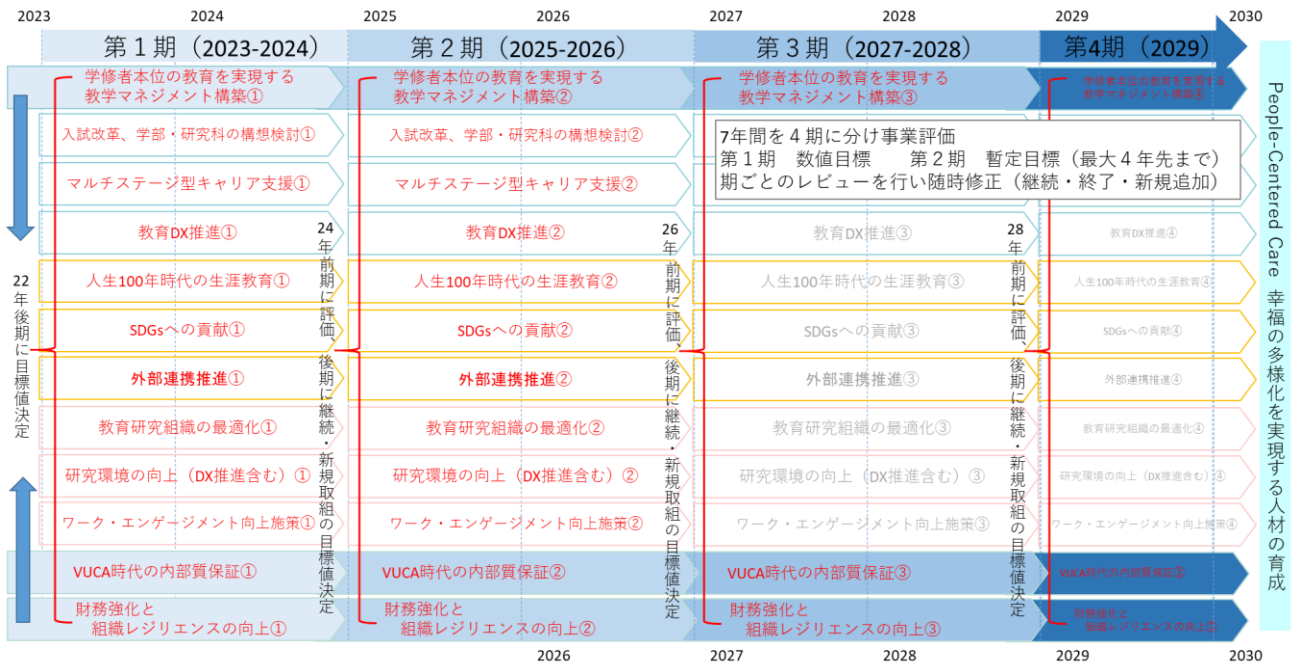


5. 中期計画 2030 の実施スケジュール

(1) 病院中期計画の実施スケジュール



(2) 大学中期計画の実施スケジュール



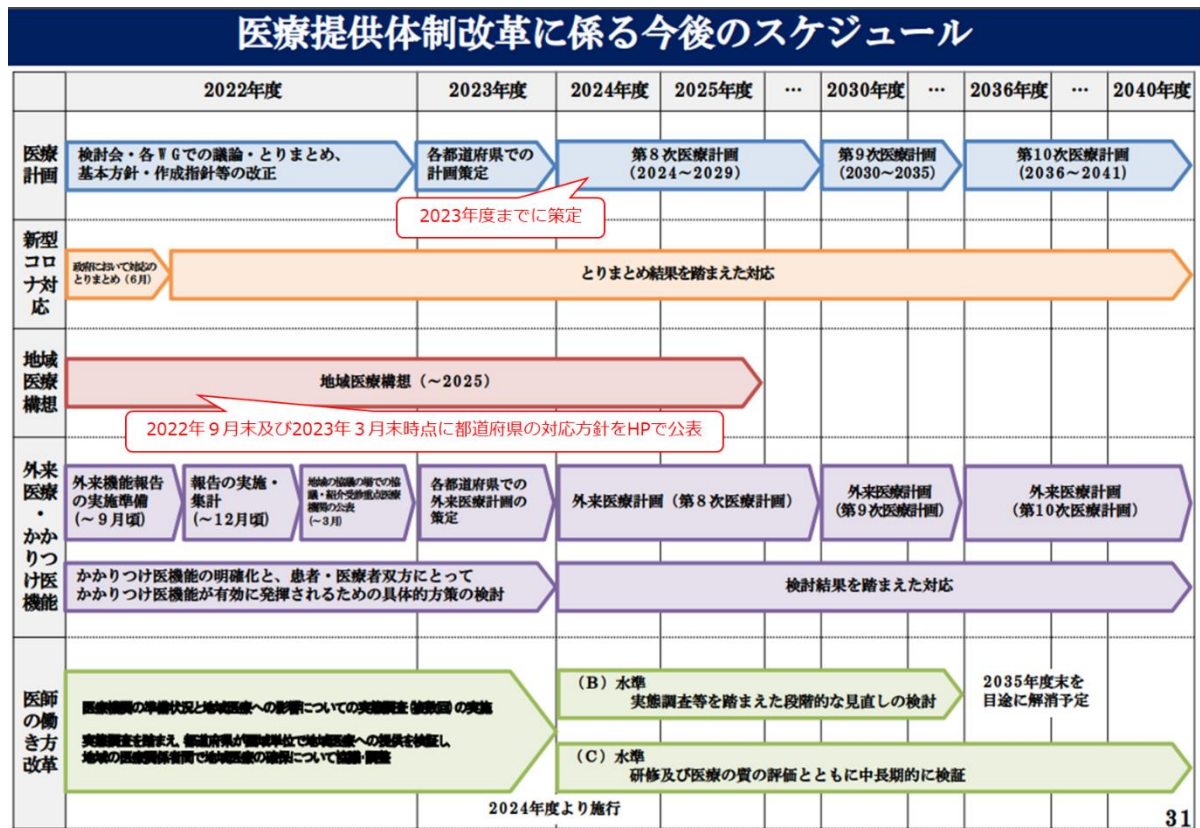
6.その他：本学を取り巻く環境等

本学を取り巻く環境を踏まえ、中期計画の適法性、倫理性の確認、計画におけるリスク等について以下に示す評価を行いました。

①我が国の医療政策の状況

我が国の医療体制の改革については、2025年を目指した地域医療構想の実現等への取り組みが進んでいるが、さらなる少子高齢化に伴う医療人材の不足や、医師の働き方改革、新興感染症への対応などの課題が認識されています。

厚生労働省による医療提供体制改革に係る今後のスケジュールによれば、本中期計画の2029年度は2023年度に策定される第8次医療計画に対応する必要があり、医療政策の動向を踏まえた計画策定が求められます。



(厚生労働省医政局：令和4年3月4日第7回第8次医療計画等に関する検討会資料より)

特に、2025年度までの地域医療構想に基づく病床の必要量からは、東京都区中央部では高度急性期機能の病床数は3,331床と、約4千床の削減が必要と推計されており、聖路加国際病院が高度急性期医療の担い手として継続することを踏まえると、特定機能病院としての医療提供の継続は必須であることから、そのための施策を引き続き実行することが求められます。

一方、日本を取り巻く環境変化において、経済財政運営と改革の基本方針 2021 では、成長を生み出す 4 つの原動力の推進が設定されており、特にグリーン社会の実現、官民挙げたデジタル化の加速、少子化の克服・子供を産み育てやすい社会の実現については、本学の中期計画においても考慮すべき要素であります。そのため、社会倫理にも適合した計画とすべく、これらの政策を踏まえた中期計画の策定を行いました。

②地域の状況

本学の位置する東京都は、2025 年に全体の人口がピークを迎え、2030 年には東京都区部の人口もピークとなることが推計されています。また、東京都の出生数も減少傾向が続くとされています。本中期計画において、2030 年は人口は増えているが高齢化がさらに進展していることから、医療需要の増加が想定されます。

一方、本学の所在地である中央区の 2030 年の状況は、人口は増加傾向であるものの、晴海地区の住宅開発に伴う若年層流入傾向が予測されるため、年齢構成比は横ばいとなっています。また、出生数は 2028 年にピークを迎え、その後緩やかに減少することが推計されています。

これらのことから、病院事業においては需要増の機会がある一方、看護学部における入学人数の確保はリスクとして想定され、中期計画における考慮すべき環境要因として認識しました。

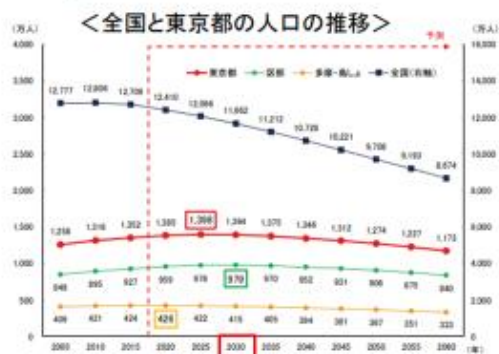
東京都の人口

- ・ 2025年 団塊世代が75歳を迎える・東京都全体の人口がピーク
- ・ 2030年 東京都区部の人口がピーク
- ・ 2040年 団塊世代ジュニアが65歳を迎える
- ・ 2060年 年少人口（15歳未満）が減少し、1.7人に1人が高齢者の時代に

【2030年の状況】

⇒人口は増えているが、さらに高齢化が進む

⇒医療需要増



(資料：東京都「2060年までの東京の人口推計」より)

中央区の人口

【2030年の状況】

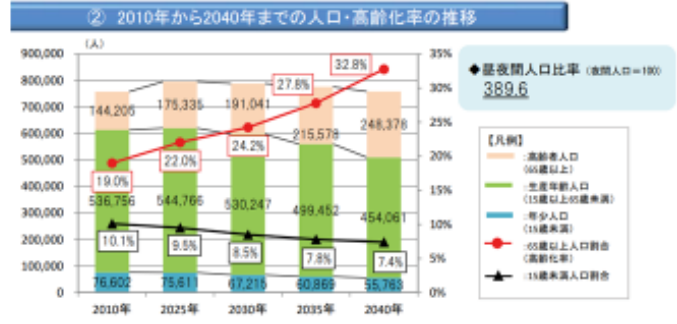
- ・中央区の人口は2030年以降も緩やかに増加傾向（2040年頃から減少の可能性）
- ・年齢構成比は横ばい（65歳以上人口15%前後）
- ・二次医療圏の区中央部では、2025年以降緩やかに人口減。高齢化が急速に進む。

中央区の人口推計



(資料：中央区将来人口の見直しについて 令和4(2022)年1月推計)

区中央部の人口推移

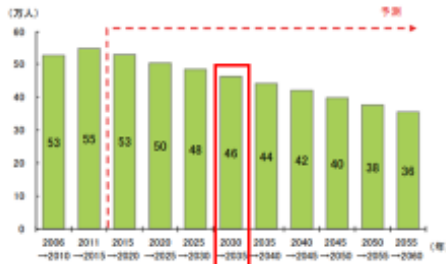


(資料：東京都地域医療構想 (平成28年7月) より)

東京都・中央区の出生数

- ・東京都の出生数は減少傾向だが、中央区は2028年まで増加し、その後緩やかに減少。

東京都の出生数の推移



(資料：東京都「2060年までの東京の人口推計」より)

中央区の今後10年間の0歳時数見込み

	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)
中央区 0歳児数	1,859	1,833	1,819	2,033	2,030	2,078	2,125	2,095	2,070	2,036	2,015
京橋地域	429	422	420	412	408	401	391	383	374	363	357
日本橋地域	606	602	608	609	603	599	594	590	584	582	582
月島地域	824	809	791	1,012	1,019	1,078	1,140	1,122	1,112	1,091	1,076

(資料：中央区将来人口の見直しについて 令和4(2022)年1月推計)