



キャンパス / 大阪府茨木市 学生数 / 1,222人 設置者 / 学校法人藍野大学  
 創立 / 1968年(2004年大学設置)  
 建学の精神 / 愛智精神(Philo-sophia)にもとづく人間教育  
 学部 / 看護、医療保健  
 大学院 / 看護学、健康科学

## 財政破綻の危機からの再生、持続可能な経営基盤の再構築を実現した主な改革例

Before	After
<p><b>2008年当時</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 単年度収支均衡主義で、財務の実態を詳細に把握できていないまま経営をしていた</li> <li>▶ 3月期末支払い資金が816万円。事実上の資金破綻</li> <li>▶ 私学事業団の経営判断指標B4(当時の基準ではレッドゾーン)</li> <li>▶ 設置学部は医療保健学部3学科(看護学科・理学療法学科・作業療法学科)</li> <li>▶ 他の設置校は、藍野学院短期大学、藍野医療福祉専門学校、滋賀医療技術専門学校、藍野高等学校</li> </ul>	<p><b>2013年～2024年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 経営判断指標が正常状態のA2およびA3(グリーンゾーン)になる</li> <li>▶ 設置校、定員も増え、学校全体で総収容定員数2,010人から3,122人、総収容定員充足率107.31%から96.57%で推移。西日本最大規模の看護学部を擁する大学に成長</li> <li>▶ 設置学部は看護学部(看護学科)、医療保健学部(理学療法学科、作業療法学科、臨床工学科、健康科学学科)</li> <li>▶ 他の設置校は、藍野大学短期大学部、びわこリハビリテーション専門職大学、明浄学院高等学校(設置者変更でグループイン、藍野高等学校と統合)</li> </ul>
	<p><b>▶ 部門別管理会計・キャッシュフロー経営の実装化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人、教学の責任者が参加する「合同運営委員会」で毎月、部門別損益評価、予算分析、月次予算執行率等リアルな収支状況を共有。教学側の理解を得ながら、「必要なものを」「必要な量だけ」「必要な時期に」発注する等でコストを抑制し、キャッシュを確保</li> <li>・投資判断をPL(損益計算書)ではなくCF(キャッシュフロー)で評価、教育投資を「コスト」ではなく「価値創造プロセス」で評価</li> </ul>
	<p><b>▶ 組織改革とガバナンス再設計</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「学外に説明できない意思決定はしない」「数値で検証できない改革はしない」という原則のもと、属人的判断から制度的判断へ移行</li> <li>・各組織の機能を明確化・再編し意思決定の質を向上(理事会:戦略意思決定機関、学長・校長:教学の最高責任者としての権限と責任、事務部門:執行・管理・分析)</li> </ul>
	<p><b>▶ 教育・研究・社会貢献を一体化する経営戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護・リハビリ・臨床工学・健康科学分野を核としたエッセンシャルワーカー養成機関として各設置校との連携を図る</li> <li>・地域医療・地域包括ケアとの強固な連携・就職・定着・地域貢献まで含めたアウトカム重視型教育</li> </ul>
	<p><b>▶ 大阪阿倍野キャンパス(OAC)を核とする「AINOナースアイランド構想」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪府2拠点にあった藍野大学短期大学部をアクセスのよい大阪市阿倍野区へ移転、統合し明浄学院高等学校との高短大接続を構築。OACから一貫した看護人材育成モデルを確立し、教育成果と経営基盤の強化を同時に実現</li> </ul>
	<p><b>▶ 収入源の多様化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・藍野大学短期大学部に「あいの発達支援リハビリ訪問看護ステーション」を設置、広域化に向け事業を拡大</li> <li>・臨地実習の受け入れ先として藍野グループの病院・施設を活用</li> </ul>

**注目!** 多様な進学パスウェイと設置校連携で地域医療を支える「AINOナースアイランド構想」

看護師養成のパスウェイは大学、短大、専門職大学、専門学校、高校と極めて多様である。近年は、看護系大学・学部の新設が相次ぐなか、定員未充足に苦しむ教育機関は少なくない。しかし、学校法人藍野大学では、設置者変更でグループインした大阪市阿倍野区にある明浄学院高等学校に大阪府内唯一である准看護師養成の衛生看護科を設置したのに加え、短期大学部を阿倍野に移転させ、連続して「看護師資格プラス学位(短期大学士)取得」を目指す仕組みを整えたことで定員を充足させている。また、地域医療を担う大学病院等医療機関といった現場ニーズに応える即戦力養成に対応しつつ、法人内設置校への多様な進学パスウェイも用意している。アクセスのよい大阪阿倍野キャンパス(OAC)では、看護系教育資源の集積をさせる「AINOナースアイランド構想」が進められている。高校および短大の専門分野には、「臨地実習」等の重複科目も見受けられることから、将来的には教育課程の連続性を確保した高短大接続の可能性について模索しているところである。

看護師養成に向けた多様な進学パスウェイ

藍野大学大学院 修士課程 修士(看護学・健康科学) → 藍野大学大学院 博士課程 博士(看護学) ※設置構想中

藍野大学 短期大学部 (4年制) 看護師など

びわこリハビリテーション専門職大学 (4年制) 理学療法士など

藍野大学 (4年制) 看護師など

明浄学院高等学校 普通科 看護メディカルコース 看護師・医療系職種をめざす

衛生看護科 3年で准看護師、最短5年で看護師へ

看護学科 看護師・短期大学士(看護学) (3年課程) (2年課程)

藍野大学 短期大学部 専攻科(1年制) 保健師・学士(看護学)

大阪阿倍野キャンパス(OAC)「AINOナースアイランド構想」

\*4 現・藍野大学短期大学部 \*5 現・びわこリハビリテーション専門職大学

# 経営危機から自立再生し、社会課題解決型経営へと転換



## 藍野大学

手元資金816万円という経営危機から、自立再生を遂げた藍野大学。徹底した数値化による改革と、社会課題を解決する「攻めの経営」の姿勢を聞く。



理事長 山本 嘉人

やまもとよしと ●1986年特殊法人日本放送協会(NHK)報道局勤務後、1998年学校法人藍野学院へ入職。専任教員、監事、法人事務局長、評議員、理事、常務理事(財務担当)、副理事長を歴任、学校法人の連携・統合・再建・合併・分離等事例も多数。2025年より現職。

**手元資金816万円からの自立再生への道のり**

本学は1968年開設の藍野病院附属看護学院を教育の礎として開学した医療職養成の大学です。今でこそ、西日本最大規模の看護学部を擁し、設置校全体の総収容定員充足率は96・57%、私学事業団の経営判断指標も正常状態のA2またはA3、純資産額も直近15年間で79億4671万円増額して163億8152万円と、安定的な経営状況です。しかし、かつて(2008年度末)の手元資金はわずか816万3千円。経営破綻寸前で、ガバナンスにも問題がありました。これまで監事の職にあった私が法人事務局長に就任したのがこのタイミングでした。

真つ先に着手したのは、経営を単年度収支均衡主義からキャッシュフロー重視へと改めたこと

「学外に説明できない意思決定はしない」「数値で検証できない改革はしない」を原則に、属人的判断から制度的判断へ。教学用の

す。たとえ制度会計の決算に問題がなくても、破綻リスクが顕在化した局面では、制度会計による「事後的な報告」だけでは不十分。管理会計主義へと大きく舵を切り、特に「キャッシュの創出力」と「債務耐性」を可視化する仕組みを中核に据えました。この転換は、数値に基づく迅速な意思決定、リスクの早期検知、資金規律の徹底を通じて、持続可能な法人運営への基盤となりました。

明日払える現金が手元になければ、運営は立ち行かない。手元資金の安定確保には、定期的な予算執行状況の確認が必須です。そこで、法人と教学の責任者が一同に集まる「合同運営委員会」を毎月開催。部門別月次キャッシュフロー計算書(予実管理)を確認し、適正評価したお金の使い方を腹落ちするまで議論をする体制を整えました。その結果、必要なものを必要な量、必要な時期に調達する意識が涵養され、2013年度には経常収支差額比率が16・01%に。黒字幅を教育研究の充実に投資可能なまでに財務が健全化しました。

**社会課題の解決と安定的経営の両立へ**

お金は「コスト」ではなく、将来の収益を生む「価値創造プロセス」として、ガバナンスも再設計。理事会は戦略意思決定機関として責任を明確化。監査も実効性の高い三層監査体制に変更しました。

本学では、エッセンシャルワーカー不足という我が国の社会課題に対し、2つの施策を推進中です。1つ目は、高校と短大を接続した大阪阿倍野キャンパス(OAC)を看護師養成の集積地にする「AINOナースアイランド構想」です。地域の根強い准看護師需要に応え、連続して短大で看護師資格プラス短期大学士学位取得をめざします。2つ目は、地域で開業をめざす学生の増加に対応し、起業や経営に役立つ科目の提供を検討中です。学内にも訪問看護ステーションを設置し、社会貢献と収入源の多様化を図っています。

学校の経営改革は、理念なき合理化はむろん、数値なき理想論でもうまくはいかない。財務と教学のバランスをいかにとるかが肝要です。経営危機からの再生を超え、社会課題を解決する主体としての学校経営を追求していきます。

\*1 単年度内で収支を合わせる \*2 借金(債務)を破綻することなく将来にわたって返済続けられる力 \*3 監事監査、会計監査人監査、内部監査の三者による監査

取材・文 / 鈴木康介 撮影 / 櫻津菜美