

## 平成 28 年度事業計画の策定にあたって

理事長 藤井 清孝  
学長 小林 弘祐

第 19 期理事会は「次の 50 年への布石」を的確に打つことを最重要課題として、平成 24 年 7 月の発足当初から、管理運営体制及び教育研究組織体制の整備、学長の権限の明確化などのガバナンス強化とあわせ、各キャンパスの環境整備に注力し、経営改革を推進してきました。平成 28 年度はこれらの成果を第 20 期理事会へ引き継ぐ年度となり、本法人が永続的に発展するために、各部門における諸課題の解決に向けた事業計画の策定と、第 20 期理事会との連携による確実な計画実行が必要となります。

本法人は、平成 26 年度決算において、法人設立以来、初めて帰属収支差額の赤字を計上し、平成 27 年度と平成 28 年度の予算段階においても赤字予算となっており、これまで経験したことのない、経営的難局を迎えています。このような厳しい状況下においても、本法人の更なる発展のため必要な施設や設備の整備は、長期的視点に立ち、経営状況を見極めつつ、順次進めていかなければなりません。

そのためにも、各部門では更なる経費削減と経営改善を図り、特に病院部門においては、統括病院事業本部が中心となり、病院経営協議会等で収支改善に向けた各種の施策を検討し、経営資源を有効的に活用するなど収支の安定化を目指し、理事会と協働した抜本的な改革とその実行を求めます。教学部門においても、引き続き、チーム医療教育、農医連携及び医工連携教育研究を推進するとともに、有望な基礎研究の成果を臨床へとつなげるための橋渡し研究の充実、シーズ課題発見能力の強化等、本学の特色を活かした学部横断的な取組に注力し、大学として取り組むべき重要課題の解決にあたる必要があります。

平成 27 年 12 月 10 日、本学の特別荣誉教授である大村 智博士が、エバーメクチンの発見とその後の薬剤開発による大きな貢献で 2015 年ノーベル生理学・医学賞を受賞されたことは、本法人にとって最大の慶事でした。ノーベル賞受賞は、我が国の私立大学・研究施設で行われた研究としては初めての受賞となりましたが、平成 27 年 10 月 5 日の受賞決定記者会見の席上で、大村博士が話された、「社会の役に立つ研究」、「失敗を恐れるな」、「人真似はしない」などの言葉はまさに北里柴三郎博士が大切にされた「実学の尊重、独立不羈」、さらには北里大学の建学の精神である「開拓、報恩、叡智と実践、不撓不屈」を端的に表した言葉として改めて深い感銘を受けました。北里博士の学統を継承し、第 2、第 3 のノーベル賞受賞者を輩出することが次の目標となりますが、私立大学・研究施設は自力での資金工面を要し、経営の安定無くして物事は成り立ちません。

本法人は、経営面・教学面ともに様々な課題を抱え、抜本的な改革の時期に直面していますが、これらの改革は本法人が、社会的存在価値のある法人として生き残るために必要なものです。教職員においては、全員参加経営の視点で物事を捉え、自分にできることを着実にを行い、一丸となって次の 50 年へ向かうことを期待します。

# 平成28年度総合事業計画

## (1) 教育の充実並びに研究の高度化

北里大学の目的、「北里柴三郎創業の精神に則り、生命の科学に関する深遠な学術の理論と応用を教授研究し、学術文化の向上と社会の福祉・衛生に貢献する」を目指し、人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくために、学長のリーダーシップの下で部門間の連携を強める。

そして、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築し、大学全体の教育の質の向上と特色ある教育研究を推進し、あわせて、教育・研究への全学的・学部横断的な取組みを加速させるとともに、知的財産を取得し社会実装するまでの大学・病院を含めた法人全体の連携体制を構築する。さらに、平成28年度大学基準協会認証評価の受審を機に、本学の一層の自己点検・評価に努め、教育研究の質の向上と維持に資する。一方、本学を含む教育・研究機関における研究者の不祥事を教訓に、教員はもとより、学生に対する研究倫理教育を徹底強化し、倫理観の高い研究者を育成する。

また、喫緊の課題である学生の自殺、自転車通学中の交通事故、実習・研究中の各種突発事故などを防ぐため、学生の安心・安全を確保した修学環境の具体的な整備対策を実施する。

このほど、本法人顧問で北里大学特別栄誉教授の大村智博士が2015年ノーベル生理学・医学賞を受賞された。大村博士は、北里柴三郎博士の学統を受け継ぐ者として、建学の精神を具現化された。本法人は平成28年度総合事業計画において、大村博士の受賞に力を得て、教育の充実並びに研究の高度化の推進をさらに活発化し、次世代の、「学業に励み、技能を磨き、徳性を養い、将来有為なる科学人」を養成します。

### ①チーム医療教育の推進

平成18年度から開始された本学のチーム医療教育プログラムについては、医療系の4学部（薬学部、医学部、看護学部、医療衛生学部）と2専門学校（北里大学保健衛生専門学院、北里大学看護専門学校）において、14に及ぶ医療専門職を育成する教育を展開し、大学附属の4つの病院（北里大学病院、北里大学東病院、北里研究所病院、北里大学メディカルセンター）と連携した臨床教育が大きな特徴となっており、医療系教育を行うに際し好適な環境下にある。

このような特性を活かし、3つの取り組み（チーム医療論講義、チーム医療演習、チーム医療病院実習）を柱とした、学部横断型のプログラムを展開しており、病院内でチーム医療の構成員として自身の専門性を磨き、積極的に医療に参画できる人材育成を目指している。

平成28年度は全学臨床教育研究センター連携協議会を中心に、平成29年6月に竣工予定の「北里大学臨床教育研究棟〔通称：IPE棟〕」で展開する医療教育（①多職種横断

型臨床教育の展開、②医療系学部における臨床教育の特色の発信、③病院における卒前卒後臨床教育の実施)について、具体的方策を策定する。

## ②国際化の推進

スーパーグローバル大学創生支援(平成26年度文部科学省)の事業背景にあるように、社会の多様な場面でグローバル化が急速に進展している。これに伴い、日本の高等教育を取り巻く環境も大きく変化し、学生や研究者の流動性が年々拡大するとともに、世界中から優秀な研究者や学生を集め、異なる文化への寛容性を持って地球規模の課題の解決や未来の創造に貢献し、グローバルに活躍する人材の育成が強く求められている。

このような状況下、本学でも国際化は喫緊かつ不可避の課題であり、海外学術機関との知の交流、連携協定に基づく教育・研究・医療交流、留学生の派遣・受け入れ、活発な国際共同研究などを通じ、一層の国際貢献・人材育成を推進することが求められている。しかし、国際貢献や国際連携の在り方は多様であり、大学・病院の特色(属性)と実状を十分に踏まえて本学の理念に沿った国際化の展開を図る必要がある。このため、部門間(国際部と各部門・各病院)のみならず、各種専門委員会(国際部運営委員会、全学教育委員会、国際交流審査委員会等)が協働してより効果的な方策を模索し具現に努める。

## ③農医連携の推進

北里大学における農医連携は平成17年度に開始され、「食・環境とこころやからだの健康のつながり」を理解することで生命倫理観や環境・食と生命に係る問題発掘能力や解決力等の能力を身につけた人材の養成を図ること、また、社会にその情報を発信することをめざした。これまで、シンポジウムの開催や学術叢書の発刊などを通じ、農医連携の普及に努め、平成25年度4月には、本学における重点施策として北里大学農医連携教育研究センターを発足させ、全部門から同センター運営委員会の構成員を選出して、全学部の協力のもと農医連携を推進している。

教育においては、1年次において、教養演習C(農医連携論)を開講しており、学生自らの発表を取り入れた課題解決型授業を取り入れることなどを行い、平成28年度からは「農医連携論」を全学部履修可能な科目として開講する。また、医学部と獣医学部で展開している「農医連携教育プログラム」や医学部の開講科目である「医学原論」、獣医学部で実施している「八雲牧場実習」等の教育活動をサポートしており、平成28年度も引き続き実施する。

研究活動においては、北里大学の特色ある活動として、「食と健康」、「動物介在医療」、「東洋医学の普及」の3つのテーマに焦点を絞り、それぞれ作業部会が核となり、精力的な活動を展開している。特に平成25年度文部科学省採択「革新的イノベーション創出プログラム(COI STREAM)」のトライアル課題の評価を受け、平成27年度から北海道大学のCOI拠点サテライトとして事業を展開しており、東洋医学の普及「ICTを使った

漢方診断の標準化」、「生薬の品質評価システムの確立」に関する作業部会の研究活動を獣医学部附属 FSC 八雲牧場とともにサポートしていく。また、動物介在医療については、平成 27 年 9 月 9 日に、「学校法人北里研究所と公益財団法人日本盲導犬協会との連携・協力に関する協定」を締結し、日本盲導犬協会とのコラボレーションを強化することにより、KMC にて安全で継続的な動物介在医療を推進させる。

#### ④ 医工連携教育研究の推進

経済産業省は中小企業や異業種のものづくり力を活用し、医療現場等における課題解決に資する医療機器等の実用化を促進することを目的とした「課題解決型医療機器等開発事業」を平成 22 年度補正事業より実施している。さらに、現政権の成長戦略の 1 つとして国民の「健康寿命」の延伸を挙げ、平成 26 年度には厚生労働省と文部科学省とが連携し、戦略的に解決すべき医療現場における課題に対応する医療機器を開発・改良する「医工連携事業化推進事業」を展開している。

一方、北里大学での創業を含む医工連携のあるべき姿について考えることを目的として、医工連携講演会（演者：池野文昭先生、谷下一夫先生、柏野聡彦先生）を平成 27 年 4 月 21 日に開催し、スタンフォード大学の、現場のニーズを発掘して最終的に新しい医療機器として社会実装するまでの一連の流れを身につける Biodesign Program という取り組みと、一般社団法人「日本医工ものづくりコモンズ」を核とした医工連携の推進状況を周知した。また、平成 27 年 8 月 6 日に国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の末松誠理事長に「日本医療研究開発機構のミッションと展望」の講演をいただき、医工連携教育研究の在り方を確認した。

急激な少子化の到来は、学納金や経常費補助金に頼る体質を変え、それ以外の収入の道を確保していかなければ、今後、優秀な学生を入学させられない事態が到来する事が予見されている。それ以外の収入の道には、医療収入と知財収入がある。後者に関連して、平成 28 年度は、医工連携を推進するとともに、法人の各部門における知識・技術・ノウハウを結集し、現場のニーズと学内外のシーズをマッチングさせ、知財確保から PMDA と連携しながら良質な非臨床試験・臨床治験を行い、実用化までを滞りなく進める医工連携のエコシステム「北里実学スーパーハイウェイ構想（案）」の確立を目指す。それにより、大学の財務体質を強化して少子化に備えるとともに、北里大学の実学と独立不羈の精神を具現化する。

#### ⑤ 臨床教育研究棟の管理運営体制の具体化

平成 29 年 6 月に竣工予定の「北里大学臨床教育研究棟〔通称：IPE 棟〕」の施設管理等については、1) 施設管理担当（建物全体：管財部、建物内専用部分：当該部門）、2) 利用管理担当（食堂・チーム医療演習室・多目的室：教学センター）、3) 利用方法（WEB にて教学センターへ申込等）、4) 管理運営に係る定期的な連絡会の設置が、臨床教育センター建設 WG において決定している。

平成 28 年度中に、IPE 棟における教育研究の展開を踏まえた利用方法を各部門に確認し、全学臨床教育研究センター連携協議会・臨床教育研究棟建設 WG と連携して、具体的な管理運営体制を構築する。

#### ⑥総合医療系大学院の設置検討

北里生命科学研究所、感染制御科学府、感染制御研究機構の改革を含めた、総合医療系大学院の設置については、平成 26 年には生命研・医療系大学院改革推進委員会・生命研改革ワーキンググループを解体し、新たに推進機関として、「医療系大学院改革推進委員会」「生命研改革推進委員会」を設置するなど様々な検討を行ってきたが、委員会により一定の方向性は示唆されたものの、具体的な計画には至っていない状況であった。そこで、第 19 期理事会は近年の私立大学を取り巻く厳しい環境や今後の中長期的な社会の動向を踏まえて、本学の歴史的背景や財務状況等を考慮した上で、全学的に大学教育・研究体制を見直し、3～5 年後の実現を目的とする永続的な再構築プランを策定する「北里大学の研究・教育体制の在り方検討会」を設置した。同検討会は、総合医療系大学院の設置の検討を含めた答申を取りまとめ、今後具体的な計画を推進していく。

#### ⑦感染制御研究を含む基礎・臨床研究の連携と推進

本学は、その特色ある教育研究の 1 つとして感染制御研究を含む基礎・臨床研究の推進を掲げ、学内各部門の連携による総合的かつ体系的な研究活動を展開している。

具体的には、1. 生命科学の基礎的研究 2. 4 病院連携による臨床現場に直結した教育・研究 3. 西洋医学と東洋医学を統合した医療 4. 感染制御研究・教育 5. 医薬品開発のための臨床研究 6. ワクチンの研究・開発 を推進するとともに、これらの統合化・高度化を目指す。また、基礎、臨床研究の融合、ならびに国内外の学術研究機関との連携を積極的に進め、得られる成果を社会に発信、還元して感染症征圧や予防医療の向上など大きな社会貢献を果たし、生命科学・医療科学の総合大学に相応しい新たな価値の創造に繋げる。このため、平成 28 年度には以下の事業を展開する。

##### (1) 学内共同研究から、他機関、企業との連携に発展した取組

(株) 日立製作所をプロジェクトリーダー、北海道大学を研究リーダーとする COI STREAM (革新的イノベーション創出プログラム) 事業のサテライトとして参画する。

「食と健康の達人」拠点事業の一翼を担うため、学内では東洋医学総合研究所を中心に、未病社会を目指す東洋医学の立場から、科学的根拠に基づく漢方診療の標準化と普及や、漢方薬の品質保証体制の確立と生産支援を推進する。

##### (2) 学内の部門横断型学際研究である AKPS 共同研究への財政的支援 (学内助成)

##### (3) 病院感染制御担当者育成講習会

感染制御・感染管理の資格を有する医師、看護師、薬剤師及び臨床検査技師を主な対象とした講習会を、感染制御関係の専門家を招聘して全国レベルの講習会を開催し、感染制御に関する社会人教育を実施する。

#### (4) ワクチンシーズ開発

ワクチン開発研究の基礎となる種々の研究シーズを掘り起こすため、学内研究者の有望な研究を対象として、競争的研究資金を支援する。

#### (5) 創薬研究の推進

北里生命科学研究所を中心に、微生物・化合物ライブラリーを利活用した抗感染症薬の開発研究や感染症関連の重要疾病をターゲットとして、学内連携や外部研究機関、企業との天然物創薬研究を推進する。また競争的外部資金等の獲得のため、研究支援センターや産官学連携コーディネーターの協力を得て、本学単独あるいは企業等と共同で研究を推進する体制を構築する。

### ⑧国家試験合格率 100%の達成

本学は、「生命科学・医療科学の総合大学」を標榜し、全学的に学生のニーズに配慮したカリキュラムを構築し、特に医療系の学部・学科においては国家試験や資格取得試験の「100%合格」を目標と定め、その達成を重点項目としている。この目標達成のために、各学部・学科の国家試験対策におけるアイデア、ノウハウ等の成功事例を共有し、全学的に合格率の向上を目指すことを目的に、平成 26 年度に伊藤副学長を委員長として「国家試験対策 WG」を設置し、各部門との意見交換を実施した。その意見交換を踏まえ、新卒者獣医師国家試験合格率が 3 年間連続で新卒者全国平均を下回った獣医学部に対し、学長・副学長名で合格率向上への取り組みを指示し、獣医学部より対策が示された。本学を卒業する学生に対する教育的責任を果たし、選ばれる大学となるためにも、一定レベルの国家試験合格率を維持することは必須であることから、引き続き国家試験対策 WG を中心に、国家試験や資格取得試験の「100%合格」を目指す体制を確立する。

### ⑨定員管理の厳格化

文部科学省は「地方創生のための大都市圏への学生集中是正策」を公表し、その具体的方策案に基づいて、入学定員充足率による補助金交付・設置認可の基準厳格化を明示した。それと同時に、文部科学省と日本私立学校振興・共済事業団からは平成 27 年 7 月 1 日付で、「平成 28 年度以降の不交付となる定員超過率等について」、及び「平成 28 年度以降の定員管理に、係る私立大学等経常費補助金の取り扱い」が通知された。

設置認可の経過措置等の詳細は現段階ではまだ決まっていないが、大学等設置認可（定員増含む）については、過去 4 年間の入学定員充足率が対象となり、平成 30 年度までに 1.05 倍または 1.10 倍まで抑制するためには、これまでの充足率を勘案すると、平成 28 年度入学者から 1.00 倍に近づける「定員管理の厳格化」が必要となり、各学部では慎重な合否判定が求められることとなる。併せて、社会的要請が高く、教育環境が担保できる学部については、平成 29 年度収容定員増を計画しているので、その申請を円滑に行う。

## ⑩研究倫理教育の拡充

昨今、研究活動上の不正行為が社会問題として大きく取り上げられる事態となっている。研究活動上の不正行為は、科学への信頼を揺るがし、科学の発展を妨げるものであり、研究機関に対して、発生防止に向けた取り組みの強化が求められている。文部科学省は「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン（平成26年8月26日文部科学大臣決定）」において、大学が実施する事項のひとつとして、「学生の研究者倫理に関する規範意識を徹底していくため、各大学の教育研究上の目的及び専攻分野の特性に応じて、学生に対する研究倫理教育の実施を推進すること」を強く要請している。本学は、このガイドラインの趣旨を踏まえ、不正行為を抑止する環境整備として、教員及び事務職員と同様に、大学院生・学生に対する研究倫理教育の実施を推進する。

## (2) 各キャンパスの環境整備

次の50年に向けた教育・研究の拠点となる白金キャンパス、相模原キャンパスにおける整備計画が本年度も引き続き進行する。白金キャンパスにおける薬学部校舎・北里本館建替新築工事もⅡ期（高層棟、低層棟）工事に入り、相模原キャンパスにおいては、臨床教育研究棟新築工事を着工した。今後も、相模原キャンパス整備に伴い各種インフラ整備工事、各学部棟建替整備計画が推進される。なお、相模原キャンパスにおける懸案事項である、県道52号線道路拡幅工事に伴うフロントライン整備、中央図書館構想などについては、消費税増税や東京オリンピックによる建築費高騰を踏まえた投資額との最適なバランスを見極め、関連部門と協議の上、整備計画を立案する。

### ①各キャンパス整備計画の推進（本法人の経営状況を踏まえた最善の整備計画）

次の50年を見据えて各キャンパス整備工事の推進及び校舎建設計画の検討・策定を行う。整備計画は、本法人の経営状況や社会情勢を見極めて、年度毎の投資額との最適なバランスを図り推進するとともに、工事発注の透明性の確保と説明責任を果たせるよう大幅に改善し、コスト削減を図ることができる工事発注スキームにより発注を行う。また、機器・什器・備品関係の発注スキームについても同様とする。

#### ・白金キャンパス：薬学部校舎及び北里本館新築建替工事

建替新築工事の第2ステップとして、Ⅱ期工事〔高層棟/薬学部・法人本部、低層棟/北里柴三郎記念館・北里柴三郎記念会・北里大学同窓会・北里大学 PPA：工期約24ヶ月〕を行う。

#### ・相模原キャンパス：臨床教育研究棟新築工事及び関連工事他

全学的な臨床教育を推進するための臨床教育研究棟新築工事〔工期約18ヶ月〕を行う。併せて、旧病院跡地駐車場整備（平成28年5月末竣工予定）及び将来の学部校舎建設を見据えた病院3号館のインフラ盛替え等の工事計画を推進するとともに、キャンパスロードの整備に向けての協議・検討を行う。相模原市の県道52号（相模原町田）

拡幅工事に伴うフロントライン整備工事については、関係機関との連携を図り順次行う。

・十和田キャンパス：V1号館改修工事

平成27年度より2カ年計画で進めているV1号館の改修工事を引き続き行う。

また、十和田キャンパスマスタープランの再構築を行い、生物環境科学科棟についても段階的に検討し、老朽化と施設の分散化による諸問題を解消して、教育・研究環境の充実を図る。

・新潟キャンパス：実習棟改修工事

平成27年度より3カ年計画で進めている実習棟（平屋4棟）の2年目改修工事を行い、教育・研究環境の充実を図る。

・北本キャンパス：北本D地区及びキャンパス緑地の環境整備の在り方検討

法人本部所管の北本D地区職員宿舎等の福利厚生施設及びキャンパス全体の緑地等の管理営繕体制の在り方について、関連部門との連携を図り検討する。

②相模原交通対策〔県道52号（相模原町田）拡幅整備計画・市道麻溝台4号整備計画に本法人要望を反映させるための相模原市当局との連携強化〕

相模原キャンパスの交通問題の早期解決に向けて、相模原市は、県道52号（相模原町田）の拡幅整備については、今年度、拡幅部分の用地買収に向けた準備や拡幅部分内にある物件の補償調査等を行い、市道麻溝台4号については、引き続き県道507号相武台相模原方面に向け整備を進めることとしている。また、相模原市では、昨年度策定した「新しい交通システム基本計画」に基づき、連節バス導入の具体的な検討を進めている。このような状況を踏まえ、相模原市や公共交通機関との連携を図り、協議・調整を行い、交通問題の早期改善に向けて取り組む。

③中央図書館構想の再検討

北里大学中央図書館構想（第一次答申）では、基本方針を1)相模原キャンパスに、「北里大学相模原中央図書館（仮称）」を設置する。開設年月：平成29年9月予定（臨床教育センター棟の完成時）、2) サテライト施設として、臨床教育センター図書館（医学図書館・看護学部図書館）、理学部図書館、海洋生命科学部図書館を置くこととした。

しかしながら、第一次答申について再度大学図書館運営委員会において検討した結果、実現は困難であるとの結論に達し、平成27年3月31日付けで、これまでの経過および要望等を踏まえ、北里大学図書館運営委員会および学長・副学長会議において、北里大学相模原中央図書館構想（第二次答申）を取りまとめた。

平成28年度以降、相模原キャンパスの環境整備計画の進捗状況の進展に合わせ、北里大学にとって最適な中央図書館を相模原キャンパスに建設するよう具体的な計画を策定する。

〔中央図書館の位置づけと機能〕



- ・相模原キャンパスに「医療系図書館」と「中央図書館」の2館を設置する。
- ・現在建設計画が進行している臨床教育センター図書館を医療系図書館と位置づけ、現在の理学部図書館、海洋生命科学部図書館、教養図書館に加え、一部医学図書館の機能も併せ持つ図書館を新たに設立し、中央図書館と位置づける。
- ・臨床教育センター図書館はすでに利用サービスを中心に設計されており、管理部門を配置する余裕はないため、今後設置を検討する中央図書館に中央管理部門を置き、臨床教育センター図書館の管理も含めた、相模原キャンパスの中央図書館機能を担う図書館とする。

### (3) 経営改革

平成28年度においても大規模な環境整備計画が予定されており、金融資金残高や要積立額に対する充足率が逡減していくことは明確である。規模や機能を拡充した新たな設備による減価償却費や保守等維持管理費の増額に加え、今後予定されている消費税率の引き上げなどを考慮すれば、現状のままでは経験したことのない切迫した厳しい財政状況局面を迎えることが想定される。

事業の継続性を堅持していくことは学校法人の責務でもあり、盤石な財政を確立するための経営基盤を再構築することが、第19期及び第20期理事会に課せられた大きな課題である。そのためには、更なる効率性・生産性の向上を重視した経営改革の断行が不可避である。具体的には、経営体質の改善・強化を図るため、コスト削減・購買システムの改革等を推進していく。

平成28年度事業計画の立案にあたって、事業部門においては帰属収支差額比率の向上と単年度要積立額の充足を、共通部門においては人件費の抑制や費用対効果を念頭にした不要不急経費の削減を、それぞれの編成目標とした。特に病院部門においては、近年に続き厳しい運営状況であるが、プロジェクトA（北里大学メディカルセンター経営改善プロジェクト）・B（北里研究所病院経営改善プロジェクト）の敢行を始めとした、構造改革を含む慣例にとられない徹底した経営改革を断行し、早期の収支均衡を目指した。

その結果、平成28年度当初予算は、経常収支差額▲23億円で、昨年11月に策定した「目標▲40億円未満」を達成する編成となった。平成28年度は、計画した施策を確実に遂行し、本予算を必達するとともに更なる赤字縮小を追求する。加えて、平成29年度以降は、収支均衡を成し遂げ、3年連続赤字からの脱却を何としても実現する。

- ① 法人全体の財務目標／経常収支差額比率▲2.4%未満（経常収支差額▲23億円未満）  
及び人件費比率50%以下の達成

#### ② 4病院の経営改善策（ビジョンと戦略）の実行

4病院の経営改善が喫緊の課題である。4病院は平成27年7月1日より新執行部体制となり、その際、統括病院事業本部主催で新執行部セミナーが開催され、各病院から現状分析と3年後のビジョンが示された。現在、各病院はビジョンの達成に向けて、様々

な取り組みを開始しているが、厳しい医療経営環境の中でなお多くの課題を抱えている。統括病院事業本部では、各病院の特徴あるビジョン達成と経営基盤の安定に向けて積極的な指導・支援を実行する。

#### ③人員計画の見直しと人件費（委託費含む）の抑制

極めて厳しい財政状況下において、平成 28 年度は労務委託費を含む人件費比率 50%（専修学校は 55%、病院は 46%）以下を保持することを絶対条件に、教育・研究・診療面から各事業を効率的に推進できる必要最小限の人員計画を策定する。特に職員の時間外労働の削減、非常勤職員数のさらなる抑制等に努め、学部においては今後の収容定員増の要因等を踏まえた中長期的な人員計画の策定、また病院部門においては稼働状況に応じた必要人員の精緻化を図るなど、共通部門を含む全部門において適正人員の精査、見直しを行う。

#### ④コスト削減の推進及び購買システムの改革

現状、新大学病院の建設、開院をはじめとして、各キャンパスでの大規模投資フェーズに入っているが、法人創立以来の赤字経営の状況にある。

この危機的な状況からの脱却、次の 50 年に向けて盤石な経営基盤を構築するには早期の黒字への転換が必要であり、そのためには支出抑制が不可欠である。平成 26 年度実績 552 億円に上る調達総額について、コスト削減策を推進すると共に、購買体制（購買ルール・組織）の抜本的見直しを行う。従来からメスを入れていなかった購買業務の改革を断行し、永続的に戦略的な購買が実現できる体制を構築する。

過年度に実施した平成 25 年度実績の購買データ（法人本部・大学部門）の簡易分析結果では、型式、単価、数量等の購買情報が不明瞭であり、購買実績の見える化ができていないことが判明した。新たな購買体制構築に向けて、まずは、購買実績の見える化を行い、現状を把握した上で、課題の抽出、改革の方向性を検討していく。あわせて、コスト削減に資する取組として、共通購買・単価契約の拡大、業務委託契約の現状把握と見直し、関連法人との取引の在り方の検討、コスト削減策、調達価格の情報共有、他大学事例の調査等を推進し、新たな組織・ルール・システムの構築を目指す。なお、共通部門運営費については、経常的経費においても年々増加傾向にあるため、前年度補正予算額に対して 1 割相当額を削減目標とする。また、職員数・役員数の適正化等を含む諸経費の効率的運営を図るため、業務区分や組織構成など構造的再構築を検討する。

#### （４）法人ガバナンスの強化と危機管理体制の整備

本法人の経営を取り巻く環境が大きく変化し、多様なリスクへの対応など職務も複雑化している。こうした中で社会的責任を果たしつつ、継続的に発展していくためには、適切なガバナンスの下で、中長期的計画に基づく業務執行とそれを補完する職務執行の質を保証するレベルの内部統制を組み込んだ体制を構築する必要がある。法人本部、統括教学事業本部、統括病院

事業本部の三位一体となった経営管理体制の下、激甚災害、致死率の高い感染症の発生、教職員や学生の不祥事や事故、個人情報の漏洩など、問題発生時には迅速で適切な対処をする必要がある。そのため、本法人の経営に大きな影響を与えかねない様々なリスクを識別・分析し、リスクマネジメント体制とダメージコントロール体制を整備し、あらゆるリスクへの対応を勘案した事業継続計画を策定する。

#### ①法人ガバナンスの強化

##### ・法人運営体制の整備

コンプライアンスを含むガバナンス強化の積極的な取組を通じ、継続的な法人の価値の向上を目指す。平成 28 年度は第 20 期の理事会発足の年度となるため、第 19 期理事会からの円滑な引継ぎを行うとともに、第 20 期理事会施策の策定にあたる。4 病院の人事を含めた戦略的な経営統括・教育・研究・診療業務の連携推進を図るなど、第 19 期に行った組織改編を有効に活用できるよう、法人本部・教学本部・統括病院事業本部が中心となり、適切なガバナンスの下、法人運営体制を整備する。

#### ②危機管理体制の整備・充実

##### ・リスクマネジメント体制とダメージコントロール体制の整備

CCP (Campus Continuity Plan : 事業継続計画) の策定と施設・設備・備品の整備

本法人は激甚災害や事故等の問題が発生した際において、迅速且つ適切な対処を行い、社会的責任を果たしていくことが求められており、それに応えるためには、リスクマネジメント体制とダメージコントロール体制を整備し、多様なリスクへ対応できる CCP の策定が喫緊の課題である。

管財部では、災害発生時において病院機能や大学機能が停止し、人命が危険にさらされることがないように、各建物の耐震診断リストやインフラ関連(変電所・非常用発電設備図、ガス設備図、上・下水設備図等)の書類整備を行うとともに、施設・設備に関する緊急時対応計画書及び整備工事計画を策定する。相模原キャンパス「臨床教育研究棟(平成 29 年 9 月開講)」の建設に際しては、CCP を見据えた設計とし建設を進めている。災害発生時にインフラが停止した場合においても、当該建物では非常用発電機と連動して稼働する厨房設備、或いはトイレを兼ね備えており、竣工後は避難場所の一つとして CCP 策定に盛り込んでいく。

また、防災備蓄品については、被災想定人数の見直し、防災備蓄庫の設置検討及び防災備蓄品の入替・追加購入等、関連部門と協議の上、拡充を図っていく。

今後は関連部門との連携を図り、各キャンパスにおける CCP の策定についても検討する。

#### ③コンプライアンス強化への取組

##### ・コンプライアンス・法務部門の設置／内部監査体制(監査室)の強化

法人が厳しい財務状況におかれている昨今、経営改革は必要不可欠であるが、過度

な合理化・方向性の急転換によるステークホルダーからの信頼の失墜が起こることは避けなければならない。学校法人の永続的発展のためには、公益法人といえども利益を上げるための経営戦略の構築は重要であり、公正で誠実な経営感覚が大前提となる。コンプライアンスとは形式的・表面的に法令に違反しないだけでなく、法令の精神を実質的に遵守することである。そのため、内部監査体制の強化及び法務部門の設置は、法的トラブルや不祥事を未然に防ぐための予防法務としての役割、コンプライアンス違反が起こった際の迅速な処理のため有効であると考え。一方、法務部門の担当者には、幅広い法令知識はもとより、教育・医療業界のビジネス、特性、トレンドに精通している必要があり人材の確保が懸念されるため、これらを総合的に判断し、コンプライアンス・法令部門の設置の可否を含め検討する。

#### ④事務系職員の意欲・資質の向上を図るための取組

少子高齢化やグローバル化、情報化の促進など、大学や病院を取り巻く環境も大きく変わる中で、事務系職員が担う業務はより高度に進展し、複雑かつ多様なものとなってきた。一方、大学基準協会の認証評価においても、とりわけ内部質保証システムの構築や評価への事務職員の参画など、職員に求められる役割も成果も極めて重要度が高い。そのような状況下で、平成 28 年度は採用、育成、配置の 3 つの側面から事務系職員の意欲・資質の向上と能力開発を図る。「採用」にあたっては、優秀な新卒一括採用を基軸に、加えて嘱託職員や臨時職員、派遣職員のうちから優れた職員を抜擢し、段階的に専任職員へ登用する制度を構築する。「育成」にあたっては従来の教育研修（SD）制度を全面的に見直し、OJTや自己啓発の強化とともに、新入職員から管理職に至るまでの体系的なキャリアプランを再構築する。「配置」にあたっては、係長以下の全事務系職員を対象に、仕事への関心、適性、能力開発、キャリア希望及び今後の異動等に関する自己申告制度を導入し、適材適所を基本とする人員配置と人材育成の参考とする。

#### (5) 4 病院運営における連携強化

新大学病院は最先端の特定機能病院として平成 26 年 5 月にオープンし、新東病院は新しい医療提供体制を整備して平成 27 年 5 月にリニューアルオープンした。さらに機能的に一体化した大学病院・東病院の運営を統括する相模原総括病院長を置いた。しかし初年度は両病院とも高額投資に加えて医療経営環境の影響もあって平成 26 年度は 4 病院とも赤字決算となり、厳しい経営状況が続いている。本法人の事業規模は約 1,000 億円であるがその 6 割以上を病院事業が占めており、病院事業の運営ならびに経営基盤の安定化は法人の最重要事項である。そのため平成 26 年度には財務状況の改善が必要な北里大学メディカルセンター及び北里研究所病院に対して、理事長直轄のプロジェクト A（北里大学メディカルセンター経営改善プロジェクト）・B（北里研究所病院経営改善プロジェクト）を立ち上げるとともに、4 病院の人事を含めた戦略的な経営統括、教育・研究・診療業務の連携推進と調整機能を強化するため、統括病院事業本部を設置した。

統括病院事業本部は法人における4病院事業のあるべき姿を医療政策・経営環境・地域の需要・各病院の医療資源などを総合的に勘案し、中長期的な経営戦略を策定する。また、4病院運営協議会を通じて医学部と4病院の連携を図りながら、各病院の経営改善を主導し必要な構造改革を促し実行する。4病院は新しい執行部体制となったのを機に、診療・教育上の位置づけ（役割分担）を確認し、明確なビジョン（あるべき姿）を病院内外に提示し、ビジョン達成に至る経営戦略（ロードマップ）を策定し、PDCAサイクルを回しながら整合性のとれた事業計画を立案・推進する。

#### ①4病院・医学部連携強化の推進

##### ・4病院全体の経営の統括

統括病院事業本部は4病院の診療・人事・教育・研究の連携推進と調整機能を通じて戦略的な経営を統括する。さらに、4病院運営協議会を通じて医学部と4病院の連携を図り、各病院の経営資源を最大限に活用し、山積する課題の実現に向けて取り組む。

##### ・4病院共通課題・人事・業務の調整

統括病院事業本部は4病院の共通課題として、職員採用、教育・研修、キャリア形成、給与・待遇・就労環境の適正化・標準化、スケールメリットを活かした薬剤・医療材料等の共同購入、大型医療機器等の購入、及び広報・ブランド戦略に関する事項について検討し、今後の方針を決定する。

また、4病院の医師人事は重要な経営問題であり、経営の厳しい今こそ、北里としての全体最適を目指した戦略的な医師人事を行う仕組みが必要である。さらに、新しい専門医制度への対応、地域医療構想への積極的な参画の観点からも、4病院人事調整委員会を通じて、医学部と協働して北里4病院の戦略的な医師人事を通じて病院経営に資するとともに、北里研究所病院、KMCにおける卒前・卒後教育実施に向けた体制を整備する。

#### ②病院間ネットワークの推進

平成27年10月より、統括病院事業本部業務部門に「4病院IT整備推進チーム」を設置し、4病院間ネットワークの推進、病院情報システム運用・構築支援及び医療情報システムデータベースの利活用・運用支援等、4病院の情報システム運用支援と各病院間調整を行い、4カ年計画（H27年～H30年）において、費用対効果を十分に見据え、4病院と鋭意検討のうえ推進する。

##### ・病院情報システムのリプレイス

##### ・医療情報データベース基盤整備事業（厚生労働省委託事業）

##### ・タイムスタンプ機能

## (6) 社会との連携強化

人口減少と担い手不足によるコミュニティー縮小から地域を再生する地方創生が国をあげて推進され、その中で大学は地域の核として学術、人材育成、産業創出に結び付く研究及び地域貢献をこれまで以上に期待されている。教育については、職業能力の育成が重視される中、インターンシップやフィールド学習等の体験学習が推奨されており、それらは特定の地域にとどまらない。地域活性化では、特に教育・研究成果を活かした新たな産業と雇用の創出が期待されている。

叡智と実践をモットーとする本学が教育、研究、社会連携に果たしうる役割は大きく、社会もまたその貢献を求めている。そこで三陸沿岸地域を中心とする「被災地復興支援」、地域との関わりの状況を伝える「情報発信の推進」、地域連携活動を大括りした「地域連携の推進」の3項目を取り上げて社会との連携を強化していく。

### ①被災地復興支援の推進

再建を待望された三陸キャンパスは、三陸臨海教育研究センターが設置され、文部科学省及び岩手県・大船渡市からの公的資金の助成を受けて平成27年7月、施設設備の整備を完了した。

地域交流研修フロアを活用した滞在型の臨海実習や体験学習、観測調査を通じて学生・教職員の地域への関わりが一層活発化する。また地域・大学共同運営ラボを活用した地元企業や漁業団体との種苗生産技術（サケ、アワビ、ナマコ等）、食品加工技術（ドンコ蒲鉾、二枚貝無毒化加工技術）、6次産業化、付加価値化等に関する共同研究が促進され、三陸特産品の開発やブランド化の実現が期待される。

今後の教育・研究、産業振興を含む地域連携の取組は、地元の支援協力を仰ぎながら三陸キャンパス活用検討協議会における協議を踏まえて進めていく。天然酵母を基にした新規食品開発やシロサケの健苗生産技術開発に関わる研究等で成果を上げてきた釜石研究所は、8年間の実績を評価し新たな段階について検討がなされている。

### ②情報発信の推進

情報発信については、三段階に分けて開発中の地域連携室HPを通じて平成27年10月から、全学的な連携状況や活動内容の発信を開始した。簡潔で見やすいサイトの構築を目標にコンテンツを構成している。第三期開発が完了する平成28年5月からは、リカレント教育に関わる情報発信も積極的に展開する。将来はFBを利用した双方向性をもたせることも検討する。

本学は相模原市立市民・大学交流センターの大学情報コーナーに出展し入試情報や教育内容、大学病院について市民に紹介している。また地域連携室サテライトオフィスも開設し大学との連携を望む市民や事業者の相談に応じている。相談を通じた普及啓発をはじめとして、センターが主催するまちづくりフェアや区民祭りへの参加、高校生を巻き込んだイベント等の様々な機会をとらえて本学の特色の発信に努める。

### ③地域連携の推進

「生涯学習機会の拡大」は、市民大学・公開講座・セミナー等を充実し、若者から高齢者までの市民が学習を通じて個々の能力を開発し、さらに知恵と経験を地域に活かすきっかけ作りを目指す。

「学生の学修・課外活動の推進」は、各自治体の事業へ学生の積極的な参加を促す。様々な価値観を有する市民と交流し、コミュニケーション能力やチームワーク、リーダーシップの形成を支援する。またインターンシップを通じて職業意識の醸成も図る。

「様々な団体等と連携したまちづくり」は、大学・地域コンソーシアム、地域団体、市民団体、行政機関等と連携したまちづくりへ参画し、本学の特色を活かしていく。

以 上