

平成 29 年度事業計画の策定にあたって

理事長 小林 弘祐
学長 伊藤 智夫

平成 28 年 7 月に第 20 期理事会が発足し、4 年間で達成するミッションとして「盤石な財務体質を確立し、より質の高い教育・研究・医療を支える体制を築くこと（決断と実行ー経営改革の断行ー）」を掲げ、さらにこのミッションを達成するための重要課題として、9 つの具体的な施策と特別施策を策定しました。

この重要課題の内、病院群の財政赤字の早期解消と医療系学部等の校舎建替えに伴う投資問題については、早急に将来構想を立案すべき最優先課題と捉え、理事会発足後ただちに、本法人の経営に関する重要事項を協議し、かつ、業務執行に関する調査・調整を行う組織として「北里研究所経営協議会」を設置し、既に大学病院及び東病院の財政赤字の早期解消に向けた検討を開始するとともに、医療系学部等の校舎建替えに向けた詳細な検討にも取り組んでいます。

平成 29 年度は、白金キャンパスのシンボルトワーとなる高層棟や北里柴三郎記念館（仮称）を包含する低層棟（仮称）、相模原キャンパスには、本学の「チーム医療教育」に係る最先端の教育・研究の場となる臨床教育研究棟が竣工します。一方で、前述の病院群の経営問題や医療系学部等の校舎建替え事業費の確保等、本法人の財政状況については、厳しい状況が続きます。今後は、教育・研究・医療体制の基盤強化と更なる充実、経営改革の実行と財政基盤の充実という、両面からの厳しい判断が求められます。

さらに、教学面では、4 つの大きな特色である「チーム医療」、「農医連携」、「感染制御」、「臨床教育」に加え「国際化」を視野に入れ、新たな時代の要請に応えるための改革が必須となり、東日本大震災の復興支援を始めとする地域連携・社会貢献についても、大学の果たす社会的責務として、教育・研究活動を通じ、本法人の保有する学術的知見を最大限に活用し産官学連携を強化し、各種産業振興にも貢献していかなければなりません。

本法人を取り巻く状況は、このように決して楽観できるものではなく、向後の数年間にどう対応するかで、その将来が大きく左右されます。執行部では、法人全体で一致団結して重要課題へ取り組むための第一歩として、理事会施策に対する各部門（教職員）の理解を深めることを目的に、平成 29 年 1 月から 2 月にかけて、理事長・学長・総務担当理事が各部門（各キャンパス）を巡り説明会を開催しました。各部門においては理事会施策を念頭に置き、諸課題の解決に向けた事業計画を策定のうえ、第 20 期理事会との連携による確実な計画実行を求めます。

All Kitasato は一つのチームです。一致団結して改革を断行し、いのちの実学を未来につなげてまいりましょう。

平成 29 年度総合事業計画

施策 1. 経営改革の断行

1) 4 病院の経営改革

4 病院の経営改革は喫緊の課題である。特に相模原病院群は、計画段階での予測を大きく外れ、厳しい状況が続いている。各病院は抱える課題の解決に取り組むとともに、連携強化を図り、全体最適の考え方の下、経営改革策を断行する。さらに 4 病院のスケールメリットを活かした業務の効率化と経費削減に取り組む。

具体的な経営改善の方策については、相模原病院群の一体運営をより強化するとともに、①大学病院の赤字脱却、②東病院の赤字削減、③両病院としての赤字脱却という過程を着実かつ早期に進めることが重要となる。平成 28 年度に常任理事会の下に設置された経営協議会において、相模原病院群（特に東病院）の収支改善のための課題が抽出され、東病院の経営改善計画を策定するために「東病院経営改革作業部会」が設置された。作業部会における検討結果を踏まえ、経営改善計画を推進する。

また、北里研究所病院と北里大学メディカルセンターにおいても、それぞれの地域特性を活かした病院経営と並行して適正な医療収入の確保に向けた更なる取組みを推進する。

2) 経営指標に基づいた戦略的経営管理の推進

本法人における諸課題を解決し、教育・研究・医療などの事業運営を強力に推進するためには、常に安定した経営基盤を実現することが必須となる。財政基盤の安定化に向けて、財務の透明性を高めるとともに、これまでの法人運営体制を経営的な視点から見直し、明確な経営数値目標の設定、効果的資金運用など、K G I（Key Goal Indicator）や K P I（Key Performance Indicator）を活用した戦略的経営管理を推進する。

3) 経費削減の推進

法人の長期的な安定経営のため、経費削減を引き続き推進する。建物、大型設備の整備については、見積もり、発注プロセスの透明性を高め、より合理的な経費決定に繋がるシステムの構築を進める。また、物品購買については、各部門の購入先・購入単価にばらつきがあり、それらの情報を集約する仕組みも未整備であることから、法人全体としてスケールメリットの享受や購買戦略立案が難しい体制となっている。透明性が高く、経費節減に繋がる購買手続きの確立に向け、購買組織の設置や調達ルール・業務の見直し及び電子購買システムの導入について推進する。

4) 増収に向けた各種取組みの推進

私立大学は、その自己責任において、独自性を保ちながら教育・研究・医療の質の向上を実現することが求められている。本法人の特色を活かし、自主性・自律性を確保しつつ、国や地方公共団体などからの外部資金の積極的な獲得や知財収入の増加に努めるほか、新たな募金活動方法を構築するなど、増収に向けた取組みを推進する。

募金活動については、周年募金の終了後も大村智博士のノーベル賞受賞を契機に「いのちのみらい募金」を副呼称とする募金活動を展開しており、大学の存在価値を社会に積極的に発信することとあわせ、その活動を推進する。

施策 2. 教育・研究・法人運営の基盤整備

1) キャンパス整備の推進

相模原キャンパスの医療系3学部（医学部、医療衛生学部、看護学部）の校舎建替え整備計画は、次世代の教育・研究のシンボリックな重要施設の建設と位置づけ、建設規模と保有資金、建設コストの見通しなどを十分に検討した上で、早期竣工に向けて計画を具体化するなど、総力をあげて取り組む。

また、校舎建替え整備計画の推進に加え、相模原キャンパスへの交通アクセスの改善に向けた県道52号線拡幅に伴うフロントライン、キャンパスロードをはじめとしたキャンパス施設の整備を一体的に推進する。

加えて、現在建設中の白金キャンパス高層棟・低層棟（仮称）、アリーナ棟、並びに相模原キャンパス臨床教育研究棟については、竣工に向け、施設・設備の整備を着実に進める。

2) 法人運営の基盤整備

事務組織の改革と効率化を実現するために、人員配置を見極めるとともに、不要な業務、組織などの洗い出しを進め、効率的な組織（法人・病院共通事務体制の設置など）の整備、再編を進める。

平成28年度に設置した「事務組織の在り方検討会」では、白金及び相模原キャンパス学部校舎等の建設計画と並行し、医療系学部等の事務室体制、学部等事務室における共通事務の統合など、同キャンパスにおける大学事務を機能的・効率的に運営するための組織体制を検討し、実現に向けた対応を推進する。また、平成28年度に設置した理事長執務室、研究推進部、及び平成29年度より新たに設置する法務部、学事企画部について、他部署との連携に配慮しながら機能強化を図る。

3) I R (Institutional Research) 体制の整備

本法人におけるI R (Institutional Research) 機能（体制）を整備し、教育・研究、医療、財務状況など法人内の様々な情報を収集・一元化し、数値化・可視化して評価資料として管理するとともに、その分析結果を教育研究、学生支援、経営などに活用することが求められているため、本法人において適切なI R機能を見極め、例えば、専門部署の在り方及び設置について検討する。

4) 「内部質保証」体制の確立

「学校教育法第110条第2項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令」の改正は、大学における教育研究の質の確保や水準の向上に重要な役割を担う認証評価について、平成30年から開始される第3サイクルに向けて、3つのポリシー及び「内部質保証」の確立を重視した評価への転換を求めている。

本学においても、教育研究の質の確保や水準の向上に関わる評価基準や評価方法を改善するとともに、大学基準協会の第2サイクルの認証評価受審（平成28年）において指摘のあった問題点の改善と本学の個性・特色を伸長するため「内部質保証」が機能する体制を確立する。

施策 3. 教育体制の充実

1) 特色ある教育研究の推進

生命科学の総合大学として、チーム医療教育、農医連携教育研究、感染制御教育研究、医工連携教育研究、東洋医学教育研究を特色ある教育研究に位置づけ、部門横断型のカリキュラム及び全学共同プロジェクト研究を推進し、大学教育の質向上と特色の深化に努める。特にチーム医療教育については、平成29年に竣工する北里大学臨床教育研究棟のスキルスラボや多職種交流エリアを活用し、一層の充実を図る。また、東病院や近隣の歯学部などと連携し、地域チーム医療教育の実現を目指すとともに、各学部において実施している

国際交流の実績に基づき、複数の学部が関与する「国際チーム医療演習」の実現に向けた対応を図る。

2) 社会の変化に対応した教育体制の実現

「北里大学の研究・教育体制の在り方検討会」からの答申書（平成 28 年 6 月 30 日付）における重点答申課題として「少子化を迎えた各学部の将来予測と学部新設・改組の可能性」が挙げられている。今後少子化が進む社会状況に鑑み、これまでの協議結果を踏まえつつ、具体的な教育体制の実現を図る。

3) 教育の質向上と学生支援の充実

本学のステークホルダーの期待に応え、教育力をアピールするためには、国家試験合格率の向上が不可欠である。そのため、国家試験及び資格取得試験の「100%合格」を目標とし、教育の質（学習成果）向上を図る。また、学部・研究科横断型の教育、学生が主体的学習を促進する取組み、学習成果基盤型教育などを推進し、総合力・複眼的視野を持った人材の育成につなげる。

学生支援としては、大学・PPA奨学金の効果的活用、スクールバス利用の促進（交通安全対策）、学生食堂の改善、課外活動の充実を図る。就職率は「100%」を目標とする。また、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」（いわゆる障害者差別解消法）の施行に伴い、障がいをもつ学生に対する合理的配慮が求められるため、就職支援も含めた体制整備に努める。

4) 入学者の質の確保・向上

学力を含め入学者の質が確保されていなければ効率的・効果的な教育を施すことも、国家試験合格率、就職率、進学率などの向上も難しいことから、将来にわたって本学を上位志望とする一定数の志願者を確保し選抜する必要がある。

ついては、本学への進学意欲の高い志願者を増やし歩留率を上げるためのより効果的な入試広報や入試方法の実現に向け、平成 29 年度は「入学試験関係の組織体制の見直し」、「入試広報関係の組織体制の見直し」及び「入学試験の実施を主に行う組織体制の構築」を図る。

5) 国際化の推進

本学に相応しい国際化の展開に向け、海外学術機関との知の交流、連携協定に基づく教育・研究交流、留学生の派遣・受入れ、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。平成 29 年度は海外の学生に対する英語による入試情報の提供、留学生向けの英語版のキャンパスガイド・マップや生活ガイドブックの作成、海外における危機対応のトレーニング及び危機管理セミナーの実施、国際的に活躍している卒業生を顕彰する制度の実施などに重点的に取り組む。

施策 4. 研究体制の充実

1) 大学院の新設・改組の検討

「北里大学の研究・教育体制の在り方検討会」からの答申書（平成 28 年 6 月 30 日付）に重点答申課題として挙げられている「北里大学大学院と北里生命科学研究所に関する検討と持続可能な財務体質の確立」について、これまでの協議結果を踏まえつつ、教学と運営の両面における課題を抽出するとともに、具体的な対応を協議し、平成 29 年度中にその方向性を確立する。

2) 研究推進力向上を支える体制の構築

国の競争的資金をはじめとする公的研究費などの更なる獲得を目指し、文部科学省などが定める指針に基づき、研究の高度化を支える体制を強化する。すなわち、先端的研究、国際レベルの研究の展開について研究支援センターがこれを支援するとともに、URA (University Research Administrator) の導入についても検討を進める。

また、学長のリーダーシップの下、本学が取り組む研究の優先課題として、全学的な独自色を大きく打ち出す「北里大学研究ブランディング事業」の採択を目指し、国内外の企業、研究機関などとの研究交流を今まで以上に活発化させることにより、研究の高度化を図り、全学的研究プロジェクトの構築を図る。

施策 5. 医療提供体制の充実

1) 医療提供体制の充実

病院群においては、医学部をはじめとする医療系学部と4病院の連携を図り、診療・教育・研究及び経営に関わる全体戦略から、4病院における効果的な医師人事、卒前・卒後教育、さらには新専門医制度への対応を図る。また、地域医療構想など政策動向に注視し、北里としての全体最適を目指した医療提供体制を構築する。平成29年度は各病院において以下を主な新規事業として取り組みを進める。

- ・次期電子カルテシステム等の更新 [4病院]
- ・地域医療機関からの受診、入院相談専用窓口の設置 [大学病院]
- ・東病院経営改革作業部会における検討結果に基づく、病棟再編成の推進 [東病院]
- ・高齢者医療充実への取組、体外受精-胚移植 (IVF-ET) システムの導入及び手術室改修 [北里研究所病院]
- ・回復期リハビリテーション病棟設置への取組・地域包括ケア病棟の導入 [KMC]

※ 次期電子カルテシステム等の更新計画については、4病院のスケールメリット対応や導入作業の簡略化による導入費用削減を図るとともに、仮想化技術の導入などによりシステムライフサイクルの延長を図るなど、長期的なITコストを削減することを前提条件とし、4病院運営協議会や経営協議会において、今後の方向性を見据えた対応を慎重に協議する。

施策 6. 治験・知財の活用

1) 知的財産マネジメント及び治験・臨床研究体制の強化

知的財産マネジメント体制を強化して知的成果の社会実装を促進し、創薬・医工連携のエコシステムの確立を目指すとともに、国のガイドラインなどへ対応した治験・臨床研究体制の再構築を図るため、平成28年度に研究推進部を新設した。研究推進部の下に組織された「臨床研究審査体制の在り方検討ワーキンググループ」では、臨床研究の推進、研究費の獲得に加え、臨床研究中核病院の申請に向けて、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に基づく臨床研究倫理審査体制の在り方を検討する。

また、本法人が実施する治験(第I相試験)事業の白金キャンパスへの統合再編に伴い、相模原及び白金の臨床試験センターとの連携強化と、臨床研究機構及び医学部附属臨床研究センター(KCRC)の在り方について検討する。

施策 7. 人事・給与制度の整備

1) 人事・給与制度の整備

より安心して職務に専念できる教職員の生活基盤確保を目的に、人事・給与制度を点検、整備する。また、「大学設置基準等の一部を改正する省令（平成 29 年 4 月 1 日施行）」により、大学全体の力を強化することを目指し S D（教員及び職員が大学などの管理運営に必要な知識、技能を身に付け、能力、資質を向上させるための研修）が義務化されることを踏まえ、今後の戦略的な大学運営の実現に向けた教員と職員の協働体制を構築するために、高等教育開発センターと人事部が連携して教員・職員合同による、より効果的な研修プログラムを策定し実施する。

施策 8. 危機管理・コンプライアンスの強化

1) 危機管理の強化と組織防衛

本法人において発生する危機として、自然災害の他に、大火災、危険物爆発、感染症やコンプライアンス違反など、様々な事態が考えられる。これらへの対応の遅れや誤りは、法人並びに構成員に大きなダメージを与えるとともに、社会的信頼の失墜は組織の存続を脅かす可能性さえある。

最悪の事態を想定した crisis management を構築するべく、平成 29 年度も法人の危機管理体制を充実させるとともに、教職員一人ひとりの危機管理能力を高めることに繋がるような施策を計画し実行する。

第 20 期理事会施策における「危機管理・コンプライアンスの強化」の具体的な取組みの一つとして掲げられた「コンプライアンス・法務部の設置」については、法人本部の部署として「法務部」が新設（平成 29 年 4 月 1 日付）され、法的トラブルや不祥事を未然に防ぐための予防法務、国際化・複雑化する各種契約に係る業務への対応、諸規程の管理業務等に専門的にあたることとなった。本部署の業務分掌を確実に遂行するとともに、将来的には専門職を配置するなど、知財関連や医療訴訟等を含んだ総合的な法務業務を分掌できる体制を目指す。

2) 研究活動の公正性確保及び研究倫理の向上

公的研究費不正使用防止に関わる取組みを推進するとともに、「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）」の趣旨を踏まえ、平成 27 年 5 月 22 日に施行された「北里大学における研究活動の不正行為の防止及び対応に関する規程」に沿って不正行為の事前防止及び不正行為事案への対応を図る。また、公正な研究活動を推進するため、研究者及び学生に対して研究倫理教育を通じて研究者倫理の向上を図る。

施策 9. 社会貢献の推進

1) 社会・地域・国際貢献活動の推進

北里としての存在意義を明確にしながら地域貢献・国際貢献を推進し、本法人の社会的責務を果たすための諸施策を遂行する。また、平成 28 年度に設置した「北里ブランド推進会議」では、北里の独自性や優位性をより強力に発信するためのブランド広報の強化に向け、「情報集約及び情報共有に関する仕組みの構築」、「ブランド力向上のための広報の在り方の検討」、「各部門の広報に対する戦略的情報発信の支援」を協議し、実践に向けた対応を推進する。

○ 特別施策 法人運営の根幹の強化

1) 法人・大学の理念の再構築

理念は組織として目指す方向や存在意義を端的に表すものとして、社会における組織の立脚基盤となり、社会からの信頼を得るためには必須なものである。現在の本法人及び本学の理念を簡潔な言葉や明瞭な表現へ見直すため、平成 28 年度に設置した「法人及び大学の理念等再構築ワーキンググループ」において職員（OB 含む）等からの意見や本法人の歴史的経緯を踏まえた検討が進められており、ワーキンググループからの答申を基に、本法人及び大学の理念を再構築する。

2) 役員選出方法の見直し

現在、理事長は全ての理事が確定した後に、理事の互選により選出されることとなっていることから、理事長選出から新体制による運営開始までの期間が短く、理事長を補佐する常任理事等の新執行部メンバーの人選には、非常に厳しいスケジュールとなっている。

については、役員などの改選にかかる理事長の選出方法やスケジュールを外部の有識者の意見も参考に見直し、理事長を早期に選出した上で、執行部の人選においても、理事長の意向が十分反映できる仕組みを検討する。併せて、学長の選出スケジュール及び学外者の副学長への任用についても検討を進め、必要に応じて関連規程を改正する。

以 上