

## 2018 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

第 20 期理事会は 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－経営改革の断行－）」を掲げました。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、平成 28 年 7 月の発足当初から、経営改革を最優先課題と捉え、各部門における経費削減の継続、病院群に係る財政赤字の早期解消に向けての各種取組を推進してきました。その結果として、平成 28 年度の財務目標を経常収支差額比率▲2.3%未満、経常収支差額▲22 億円未満と設定していましたが、決算では平成 25 年度以来の収入超過へ転じ、経常収支差額 5.4 億円の黒字決算となりました。これは理事会が掲げた－経営改革の断行－の精神が、各部門、教職員一人ひとりの意識改革をもたらし、理事会が志向してきた効率的経営が結実したものと評価します。

2018 年度は、白金キャンパス校舎建替新築工事のⅢ期〔プラチナアリーナ・ソフィアプラザ〕工事の推進、相模原キャンパスにおける医療系学部校舎の建替え整備計画の具体化等、キャンパス整備事業への大型投資が継続中であり、病院群の収支見込みについても不均衡な状況にあることから、法人全体として今後も厳しい財務状況が続くものと思われま

す。教学面では、自主・自律のもと、建学の精神（大学の理念）に基づく個性豊かな特色ある教育研究活動を展開し、社会に有為な人材を育成するとともに、学術文化の向上や社会の発展に貢献することが求められており、こうした認識の下、大学教育の質（水準）を維持・向上し、大学の質を自ら保証する「内部質保証」という考え方が重要となっています。各種の取組課題を推進するうえで、教育研究の質の向上と特色の創出をいかに発揮するかを最優先に考えなければなりません。

平成 29 年度には、本法人及び本学としてのあるべき姿及び価値観を鮮明に打出し、社会の理解を得るとともに法人内でこれを共有するために、法人及び大学は北里柴三郎博士の精神に則り、「いのちを尊<sup>たつと</sup>び、生命の真理を探究し、実学の精神をもって社会に貢献する。」をその理念として制定しました。この理念は、本法人及び本学の歴史的背景、果たすべき役割、目的、価値観が全て反映されたものです。各部門においては、この理念を念頭に置き、それぞれの充実・発展に向けた事業を展開するとともに、更なる経費削減と経営改善を図り、特に病院群においては、経営資源を有効に活用し収支の安定化を目指し、第 20 期理事会と協働する抜本的な改革とその実行を求めます。

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。

## 2018 年度総合事業計画

### (1) 経営改革の断行

費用対効果を念頭に置いた経費削減策等が法人全体に浸透し、教職員一丸となって効率的な事業運営に取り組んだことにより、平成 28 年度の経常収支差額は 3 年ぶりに収入超過へ転じた。しかし、病院部門の収支状況が不均衡にあることや校舎建替え並びにシステム更新など教育・研究・診療環境の整備に高額な投資を予定しており、法人の財務状況は今後も厳しい状態が続くものと思われる。経営の厳しい見通しは併設校も例外ではなく、とりわけ保健衛生専門学院では、近隣に複数の競合校の開校が予定されており、入学志願者及び入学定員の確保がより一層厳しくなることが予想される。

このような状況下、法人は有為な学生の育成と学術研究の進展に寄与するという学校法人の使命を果たすため、十分な財政基盤を確保し、効率的で安定した財政運営を行う。すなわち、経営協議会を中心とした経営改革の断行、東病院の大学病院への移転・統合計画の推進、保健衛生専門学院の経営改善、購買機能の整備を含む経費削減策の推進及び寄付金や補助金等の外部資金の獲得を進め、引き続き経常収支差額比率と更新資金積立率の計画的向上を目指す。

<取組課題>

- ① 4 病院の経営改革
- ② 東病院の大学病院への移転・統合計画の推進
- ③ 保健衛生専門学院の経営改善
- ④ 購買機能の整備を含む経費削減策の継続
- ⑤ 寄付金・補助金等外部資金の獲得

### (2) 教育・研究・法人運営の基盤整備

白金キャンパスにおいては、北里本館・薬学部校舎建替新築工事の 2019 年度グランドオープンに向け、Ⅲ期 [プラチナアリーナ・ソフィアプラザ] 工事計画を推進し、相模原キャンパスにおいては、医療系 3 学部（医学部、看護学部、医療衛生学部）の校舎建替え整備計画を推進する。これらの校舎は次世代の教育・研究のシンボリックな重要施設となることから、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うえで、早期竣工に向けての計画を具体化する。併せて中央図書館構想、各種インフラ整備工事、エネルギーセンター等についても具体的な計画を検討する。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とともに、法人保有の土地資産を有効利用するため、定期借地権契約等による運用方法を検討する。

法人運営の基盤整備については、医療系 3 学部の校舎建替え整備計画と並行し、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、相模原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の実現に向けた対応を推進する。

<取組課題>

- 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）
  - ・白金キャンパス：プラチナアリーナ・ソフィアプラザ新築工事
  - ・相模原キャンパス： マスタープランの再構築
    - 医療系3学部（医学部、看護学部、医療衛生学部）の校舎建替え整備計画
- ② 中央図書館構想の再検討
- ③ 相模原キャンパス エネルギーセンターの検討
- ④ 相模原交通対策等についての相模原市との連携強化
  - ・県道52号（相模原町田）拡幅整備計画・市道麻溝台4号及び47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
- ⑤ 法人保有資産の有効利用
  - ・相模大野スクールバス用地の有効利用
  - ・相模原キャンパス用地の有効利用
- ⑥ 法人運営の基盤整備
  - ・事務組織の改革と効率化

### （3）教育体制の充実

今日、少子高齢化・グローバル化の進展に伴い様々な背景を有した学生が大学に入学し、大学教育に求められるニーズも多様化・細分化している。一方で、大学は、自主・自律のもと、建学の精神（大学の理念）に基づく個性豊かな特色ある教育研究活動を展開し、社会に有為な人材を育成するとともに、学術文化の向上や社会の発展に貢献することが求められている。このような状況下、大学が社会に求められる役割を果たしていくには、教育の質（水準）を維持・向上し、大学の質を自ら保証する「内部質保証」の担保が極めて重要となる。

「内部質保証」の本質については、「繋ぐ」、「繋げる」というキーワードから見出すことができる。例えば、建学の精神及び大学の理念と3つの方針（ポリシー）を「繋げる」、FD（Faculty Development）やSD（Staff Development）であれば教職員同士を「繋げる」または教職員と学生を「繋げる」、大学間・学部間の専門分野を「繋げる」、教学と法人を「繋げる」、地域社会や諸外国と大学を「繋げる」など、事例は数多い。

大事なことは、教育研究資源を多様に「繋げる」ことにより、教育研究の質の向上と特色の創出をいかに発揮するかである。その具体的実現を「大学のブランディング」ということもできる。この考え方に基づき、本学は、以下のとおり「繋ぐ」諸事業を推進し、教育体制の充実を図る。また、「教学IR（Institutional Research）体制」を整備し、本学に潜在する各種データを有機的に「繋げる」ことで、内部質保証の基盤を構築する。

一方、学生支援の充実については、より多くの有為な人材の育成に繋がるという観点から、様々な背景を有した学生（社会人経験のある学生、留学生、メンタル面の健康問題を抱える

学生、心身に障害のある学生、成績不振の学生、経済的に困窮している学生等)の多様なニーズに応じた修学・就職支援に努める。さらに、学生の事件・事故(飲酒、違法薬物、交通事故等)の防止に努め、一人ひとりが健全な学生生活を送れるよう対策を講ずる。

<取組課題>

- ① 特色ある教育の推進
  - ・部門間の連携推進(チーム医療教育、農医連携等)
  - ・大学間の連携推進(医工連携等)
  - ・社会人教育の推進(市民講座、病院感染制御担当者育成講習会等)
- ② 国際化の推進
  - ・国際交流活動の推進(協定締結機関との交流、国際チーム医療演習等)
  - ・海外留学生の受入推進(各研究科英文HPの充実、英語による入試等)
  - ・日本人学生の海外派遣の推進(短期留学、トビタテ!留学JAPAN等)
- ③ 教学IRの推進
- ④ 学生支援の充実
- ⑤ 入学志願者の確保
- ⑥ 適正な入学定員管理の推進

#### (4) 研究体制の充実

大村 智特別栄誉教授のノーベル生理学・医学賞の受賞により、本学の研究力は世界的に高く評価された。次のノーベル賞獲得を目指し、本学がトップユニバーシティとしてさらなる発展を遂げるため、実学の精神に基づき北里の特色を活かしたより質の高い研究開発に引き続き取り組む。

上記の目標を達成するためには、URA (University Research Administrator) を配置するなど研究支援体制のさらなる充実を図るとともに、世界水準の研究者育成に向けた大学院改革を進める必要がある。また、「安全保障輸出管理」に関しては、本学も他大学同様に取り組むことが必須であるため、関係各部門の協力を得ながら推進する。

- ① 大学院の新設・改組の検討
- ② 研究推進力向上を支える体制の構築
  - ・URAの配置
- ③ 公的研究費の獲得
  - ・「私立大学研究ブランディング事業」獲得
  - ・科学研究費助成金など外部競争的研究助成に対する申請数、採択率の向上
- ④ 研究倫理教育の推進
- ⑤ 安全保障輸出管理の推進

#### (5) 医療提供体制の充実

病院群にあっては、収支状況の不均衡を解消すべく、諸々の経営改善への取組を行ってき

たが、平成 28 年度決算においては、相模原病院群が前年度より赤字幅を縮めたものの、北里研究所病院、北里大学メディカルセンター、東洋医学総合研究所のいずれも収支不均衡の状態にある。特に、北里大学メディカルセンターにおいては、医師不足等を起因とした診療制限が直接収入減へと繋がる要因となっている。4 病院の医師人事は重要な経営問題であり、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ことが必須である。医学部を中心とした 4 病院医師人事調整委員会並びに 4 病院運営協議会において、4 病院全体の教育と診療及び経営に係わる視点からの医師人事を行うとともに、組織的な関連病院の在り方について検討を行う。また、医学部をはじめとする医療系学部と病院群の連携を強化し、卒前・卒後教育の充実と北里研究所病院・北里大学メディカルセンターの教育病院としての機能強化を図る。加えて、4 病院運営協議会等を通じて病院群の連携を強化するとともに、それぞれの部門の運営体制を強化する。

<取組課題>

① 医療系学部と病院群の連携強化と病院群の運営体制の強化

- ・ 4 病院における戦略的医師人事の検討
- ・ 北里関連病院の在り方についての検討
- ・ 4 病院の人材育成に関する連携の強化
- ・ 4 病院の情報システム整備に関する検討

(6) 治験・知財の活用

臨床研究については、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」(平成 27 年 4 月施行、平成 29 年 5 月一部改正)等において、全ての関係者が遵守すべき新たな指針が提示されてきたが、平成 29 年 4 月に公布された「臨床研究法」は、特定臨床研究(未承認・適応外医薬品の臨床研究や製薬企業が大学等へ資金提供して行われる医薬品の臨床研究)において「臨床研究実施基準」の順守を義務付け、治験と同等の厳格な手続きを求めている。このように臨床研究を取り巻く環境はここ数年で大きく変化し、ますます厳正な状況下での実施が必須となっている。アカデミア発の生命科学研究の開発をオール北里として実践し、高度化・複雑化する臨床研究を推進するとともに適切な臨床研究実施体制を整備・強化する。また、本法人で生まれた職務発明は、貴重な知的資産であるが、特許出願においては特許取得(権利化)後の技術移転を視野に入れるなど、慎重かつ戦略的な対応が求められる。特に、技術移転については、研究成果を産業界に対して積極的に移転すると同時に、社会での評価を本法人内に還元して、研究活動のより一層の活性化及び拡大を図る。

<取組課題>

① 治験・臨床研究体制の活性化

- ・ 治験・臨床研究活動の活性化
- ・ 倫理観の高い研究者の育成
- ・ 各種指針・法律に基づく臨床研究実施体制の整備
- ・ 共同研究及び産学官連携活動の推進

## ② 知的資産マネジメントの推進

- ・ 基礎研究成果の実用化への取組
- ・ 知的資産の適切な管理及び円滑な技術移転の促進

## (7) 人事・給与制度の整備

教職員一人ひとりのキャリア開発を推進し、安心して職務に専念できる就業環境の醸成と安定した生活基盤の確立を目的に、第20期理事会施策のもと人事・給与制度を整備する。

人事制度については、主として、有期雇用契約者の無期転換に係る規程等の周知と円滑な事務手続きの推進、障害者雇入れ計画に則った法定雇用率達成への取組、及び定年退職者再雇用の就業条件の一部変更（同一労働・同一賃金への対応）等、教職員の「働き方改革」の具体的な実行に着手する。さらに、教職員の能力開発に向けてはSD（Staff Development）を充実させることにより、大学経営、研究管理、国際化、IRなどの様々な側面において活躍できる専門性の高い職員の育成に繋げる。

一方、給与制度については、主として、地域手当支給割合の改定に向けた見直しを実行する。本法人の同手当の支給割合は、平成20年度の統合以降、2018年度に至るまで、年次移行による指標に基づき段階的に収斂することと定められている。

国では、平成26年度に俸給表水準を引下げ、一方で、その代替措置として地域手当支給割合の改定を実施しており、本法人の同手当も国家公務員給与との整合性を保つ観点から、一部独自性を加味しながら抜本的な見直しを行う。

<取組課題>

### ① 人事・給与制度の整備

## (8) 危機管理・コンプライアンスの強化

近年、大企業を中心として様々な企業不祥事が国内外で発生し、その度にコンプライアンスの重要性が叫ばれている。学校法人も例外ではなく、コンプライアンスを強化しなければ生き残れない時代に突入している。コンプライアンスの強化は、危機管理上の事前防止策として効果があるばかりでなく、社会的な信用を得ることに繋がる。このことから、法令違反や反社会的行為など、本法人の経営に大きな影響を与えかねないコンプライアンス違反が起きない体制を強化するため、法令や各種規程など基本的なルールを遵守する仕組みを構築する。

また、本法人において発生する危機として、不祥事に加え、自然災害、大火災、危険物爆発、感染症など、様々な事態が想定される。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。平成29年9月に起きた「研究用液化炭酸ガスボンベの破裂事故」及び同年12月に発生した「医学部研究室における火災」は、改めて法人の危機管理体制の強化及び教職員・学生ひとり一人の危機管理能力の向上の重要性を強く認識させた。

最悪の事態を想定した crisis management を構築するべく、2018年度は引き続き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を行うとともに、様々なリスクに対応で

きる事業継続計画（Business Continuity Plan）を策定し、法人の危機管理体制を充実させる。

<取組課題>

- ① 危機管理の強化と組織防衛
- ② コンプライアンス強化への取組

## （9）社会貢献の推進

上記の「教育体制の充実」の中から特に「地域社会と大学を繋ぐ」取組を抽出し、基本方針として「社会貢献の推進」を設定する。

本学は、現在、相模原市（平成 27 年 2 月）、東京都港区（平成 26 年 4 月）、十和田市（平成 25 年 11 月）、大船渡市（平成 20 年 6 月）、八雲町（平成 27 年 7 月）、南魚沼市（平成 20 年 9 月）と協定書を締結し、教育・健康・産業・まちづくり等において連携を深めている。また、大学・地域コンソーシアムや地域団体等との協議会等にも積極的に参画し、地域社会との交流・連携を推進している。2018 年度においても、地域・社会との連携のさらなる深化に努め、北里大学としての役割と存在意義を明確にしながら、社会的責務・地域貢献を果たしていく。引き続き、岩手県・大船渡市との連携を強化し、地方創生事業として公募される水産振興事業や水産人材育成事業など、震災復興支援に尽力していく。

<取組課題>

### ① 地域貢献活動の推進

- ・地域の小中高の生徒に対する学習支援
- ・地域市民に対する生涯学習機会の拡大
- ・地域における本学学生の学修・課外活動の推進
- ・教育・研究成果の発信
- ・行政機関・地域団体・他大学・コンソーシアム等と連携したまちづくりへの寄与
- ・震災復興支援

## （10）法人運営の根幹の強化

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。ついては、役員などの改選に係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うえで、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。

本学の将来構想については、法人統合が行われた平成 20 年の 7 月に設置された将来構想検討委員会により平成 22 年 6 月に答申がなされ、答申の提案項目は、第 18 期理事会、第 19 期理事会の施策の中に取り入れられ、具体的な課題解決に向けた体制整備が図られた。2018 年度は法人統合から 10 年を迎える節目として、我が国の 18 歳人口の動態や病院経営の深刻な状

況等を踏まえ、本学の将来を担う中堅の職員からなる委員会において、本学が将来どのような機能を持ち、どのような教育・研究、診療、運営を展開していくかなどの将来構想（第二次）を検討する。

<取組課題>

- ① 役員選出方法の見直し
- ② 北里大学の将来構想（第二次）の検討

以 上