

学校法人北里研究所
中期計画（第21期）総括報告書

2020.7～2024.6



中期計画（第21期）の総括にあたって

第21期理事会（2020年7月～2024年6月）は、法人・大学の理念「いのちを尊び、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。」とビジョン「生命科学のパイオニアとして、国際的にも有為な人材を育成し、教育・研究・医療の成果を社会に還元すること」に基づき、4年間で達成するミッションに『経営改革の断行と次世代の人材育成「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」「次世代の人材を育成すること」』を掲げ、このミッションを達成するための4年間の中期的な行動計画（中期計画）として、大学基準協会による認証評価結果も踏まえ、次のとおり具体的に取り組むべき課題を策定し、各年度における事業計画や予算編成に有機的に連動させることで着実に実行してきました。

1. 教育・研究体制の充実
2. 病院群の経営改革
3. 次世代の人材育成
4. 法人運営の基盤整備
5. ICT化の推進
6. 治験・知財の活用
7. 危機管理・コンプライアンスの強化
8. 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応
9. 法人運営の根幹の強化（特別施策）

なお、第21期理事会はスタート時から、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の対応に追われることとなりました。また、第20期理事会から引き継いだ、病院群の慢性的赤字体質、第3号基本金の将来的欠乏予測などの大きな懸案事項にも直面していました。そこで、第21期理事会では4年間の行動計画（中期計画）として、将来構想（中期計画）検討委員会答申〔2020年5月20日〕から重要性・緊急性の高い課題を抽出し、優先順位を付け具体的な対応策を策定しました。その他、第20期理事会からの継続案件について新たな視点を取り入れるとともに、特別施策の危機管理・コンプライアンスの強化、北里研究所創立110周年・北里大学創立60周年記念事業の推進、附属中学校・高等学校設置構想の推進などに加え、新分野・新学部構想の推進では、All Kitasatoで未来工学部（2023年4月1日開設）、健康科学部（2024年4月1日開設）、大学院未来工学研究科（2024年4月1日開設）の設置認可申請・届出に取り組むなど、法人・教学が一体となり各種施策の推進を目指したところです。

2024年6月末をもって第21期理事会が任期満了を迎えるにあたり、4年間の中期計画（第21期理事会運営・施策）の総括を取りまとめましたので、ご報告いたします。

学校法人北里研究所
理事長 小林 弘 祐

北里大学
学長 島 袋 香 子

中期計画総括

次の基準を基に中期計画の評価を行い、総括としました。

【取組状況の基準】

対応済み	達成度合い（高）
対応中	↑↓
未対応	達成度合い（低）

1. 教育・研究体制の充実

社会の急激な変化の中で、大学の独自性を失わず発展すべく、特色ある教育・研究を推進するために、生命科学の総合大学として、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するとともに、研究者が挑戦的・独創的な研究に取り組み、国際貢献を目指しました。

ソフト面では、学部・研究科横断型の教育、学生が主体的に学習するための取組み、学習成果基盤型教育などを推進し、教育の質の向上に努めました。大学基準協会第3期認証評価を2023年に受審し、大学基準に適合していると認定されました。

ハード面では、安全安心で快適な学生生活と高い水準の教育・研究を支える、緑あふれる国際性に富んだキャンパスづくりを目指した計画的整備を推進しました。また、大学図書館は知的資源の集積・発信の場として、キャンパスのシンボルとなるよう、快適でゆとりある憩いの場として、蔵書や出版物を展示して利用できる機能にとどまらず、情報発信機能を有し、各種イベントにも対応できるアクティブ・ラーニングスペースを有する複合的な施設を念頭に、具体化の検討を進めました。

(1) 特色ある教育の推進	
目標	社会の急激な変化の中で、大学の独自性を失わず発展すべく、特色ある教育・研究を推進するために、生命科学の総合大学として、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の推進に努めるとともに、挑戦的・独創的な研究に取り組める人材の育成と研究環境の整備を進め、実学の精神で研究成果を社会に還元する。また、本学の学びの特徴である「チーム医療教育プログラム」、「感染制御の教育・研究」、「農医連携の教育・研究」、「3病院連携による臨床教育・研究」を更に充実させるとともに、学生が主体的に学習するための取組み、学習成果基盤型教育などを推進し、教育の質の向上を図り、大学基準協会第3期認証評価（2023年受審）に備える。
具体化の方策	
1) 全学共同プロジェクト研究の推進 2) チーム医療教育プログラム等の充実	評価（取組状況） 対応済み

(2) 教育の質向上と学生支援の充実	
目標	大学基準協会第3期認証評価（2023年受審）基準4「教育課程・学習成果」は、自ら掲げる理念・目的を実現するために、学位授与方針及び教育課程の編成・実施方針を定め公表し、体系的な教育課程の編成、効果的な教育を行うための様々な措置、学位授与を適切に行うことを求めている。この基準を踏まえて、①人材育成方針とそれを実現するためのカリキュラム、②本学の理念に基づく初年次並びに低学年教育の確立を図る。また、③全学的なICT化・ICT教育の充実・改善を行いキャンパス間の相互交流を深める。以上を学部・研究科横断型の教育の礎とする。上記における成果を土台として学生が主

	体的に学習するための取組み、学習成果基盤型教育などを推進し、教育の質の向上を図る。一方で、大学生一般に増加傾向といわれる心身にハンディ等を持った多様な学生への支援を強化する。さらに、日本社会の景気後退により増加が予測される家計困窮学生を支援するために奨学金制度の充実等を図る。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 人材育成方針・カリキュラムの整備 2) 初年次・低学年教育の見直し 3) ICT化の推進とICT教育の充実 4) 学部生・大学院生確保に向けた学費等の検討		対応中
5) 多様な学生へ対応したきめ細かい支援 ①心身にハンディ等を持った多様な学生への就職相談支援の充実 ②学生支援の充実		①対応済み ②対応中
6) 奨学金制度の充実		対応中

(3) 研究推進力向上を支える体制の構築		
目標	近年、発表論文数から見た日本における研究の国際レベルの低下が懸念されており、創造性豊かでリーダーシップを発揮できる人材の育成と、独創的な研究を実行できる研究環境の提供など、将来の日本の研究を支えていくために、大学の果たす役割はますます大きくなっている。本学が長年築き上げてきた医療・環境・食という北里ブランド力の強化はもちろんであるが、研究者が挑戦的・独創的な研究に取り組むことができる研究環境を整備し、「北里大学」としての独自性をアピールするとともに、新たなブランドとなり得る研究成果をあげていき、学祖の実学の精神である、「学問や研究を社会に還元し、実生活の役に立つこと」を目指す。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 北里ブランドとなる研究の発掘と育成・強化 2) 学内学術研究交流の活性化		対応済み
3) 学術共同研究の推進		対応中
4) 研究支援制度の充実 5) 研究人材の育成		対応済み

(4) 国際化の推進		
目標	学祖北里柴三郎博士の世界的偉業は本法人に受け継がれ、本法人における国際化の果たすべき使命は、世界を舞台にして活躍する研究者・技術者・医療人の育成にある。そのために、以下の方策を通じて国際化の推進を目指す。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 国際部の組織・活動の整備		対応中
2) 海外留学機会の拡充とWeb交流等の体制整備 3) 留学生受け入れ体制の整備		対応済み
4) 国際教育プログラムの充実 5) 国際共同研究の拡充		対応中
6) 大学院における語学教育の充実 7) 医療の国際交流の拡充		対応済み

(5) キャンパス整備の推進		
目標	相模原キャンパスの医学部及び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となることから、建設規模と建設コストの見直しなどを十分に検討した上で、竣工に向けた計画を具体化するなど、総力をあげて取り組む。併せて、建替予定建物の跡地利用計画（除却含）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号拡幅に伴うフロント	

	ラインを始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、東病院跡地利用の継続的検討と十和田キャンパスの耐震強度不足建物の耐震改修及び除却等の方向性を決定する。
具体化の方策	
1) 相模原キャンパス校舎建替え計画の推進 2) 東病院跡地利用検討の継続 3) 十和田キャンパス校舎耐震化率 100%	評価（取組状況） 対応中

(6) 大学図書館構想の推進	
目標	相模原キャンパスにおける大学図書館は、知的資源の集積・発信の場であり、キャンパスのシンボルとなるようにどの建物からもアクセスしやすく、快適でゆとりある憩いの場としたい。また、従来型の図書館としての蔵書や出版物を展示して利用できる機能にとどまらず、電子媒体や動画を活用してオリジナル教材を作成・発信できる機能を有し、各種イベントにも対応できるアクティブ・ラーニングスペースを有する複合的な施設を検討する。
具体化の方策	
1) 大学図書館の役割・機能の検討 2) 大学図書館建設計画策定要件の検討	評価（取組状況） 対応中

(7) 収容定員の適正管理	
目標	2016 年度に受審した大学基準協会による認証評価において、一部の学部・学科が、入学定員充足率の 5 年平均及び収容定員充足率が大学基準協会の定める目安を超過しているとの指摘を受けた。その後、2020 年度追評価受審時には入学定員の超過は解消されたが、収容定員の超過は改善できず、努力課題として引き続き定員管理を徹底するよう指摘を受けている。2021 年度以降は、全学的な収容定員充足状況を会議体にて共有するとともに、基準（経常費補助金交付要件、大学基準協会の定める目安）を周知徹底し、教育効果を十分に上げるために収容定員を適正に管理する。
具体化の方策	
1) 収容定員の適正管理への取組	評価（取組状況） 対応中

(8) 内部質保証システムの推進	
目標	大学基準協会による認証評価において、2016 年度（第 2 期認証評価）及び 2019 年度の 2 度にわたり内部質保証システムの有効性について指摘を受け、改善に向けて規程の改正、推進体制の見直し等の体制整備に取り組んできた。2021 年度以降は、2023 年度に受審する第 3 期認証評価を視野に入れて内部質保証システムを適切に機能させ、本学における教育研究活動等の質の向上を図り、適切な水準にあることを自らの責任で説明・証明する取組を恒常的・継続的に推進する。
具体化の方策	
1) 大学基準（全 10 基準）の検証結果に基づいた課題や改善方策の整理 2) 2018 年度に策定した「アセスメント・ポリシー」に基づく学習成果の検証 3) 外部評価委員会による外部評価の受審	評価（取組状況） 対応済み

2. 病院群の経営改革

病院群は予算規模の上でも教育研究の上でも法人組織の中核的組織であり、病院群の経営改善は法人の経営基盤確立に必須なものです。しかし、ここ数年来、新型コロナウイルス感染症の蔓延及び医師の働き方改革への対応などの外的要因により、各病院とも厳しい経営状況が続いてお

り、このままでは第21期理事会においても大きな影響を及ぼすことが予測されました。こうした状況にあつてこそ、各病院は外部環境・内部環境を精査し、4年間でありたい姿としてのビジョンを再度見直し、内外に周知しなければなりません。そこで、4年間の目標を明確にした上で、各年度に達成する行動目標を決めました。3病院にあつては総花的ではなく注力する分野を明確にし、特に北里研究所病院、北里大学メディカルセンターにあつては地域の需要に応じて弾力的な運営を検討しました。3病院の広範で多彩な医療提供体制は、研修医や学生に対して特徴的な教育機会を提供することにつながります。各病院は経営の状況を適切に示す経営指標を適宜報告し、PDCAサイクルを回すとともに、病院間で情報を共有して経営改善の参考としました。

東洋医学総合研究所にあつては、患者の減少が続き、経営悪化が恒常的になっていたことから、人員体制の見直し、業務の効率化はもちろんのこと、既成概念にとらわれずに単独で経営が維持できるようなビジネスモデルを再構築する必要がありました。

病院群いずれも職員の成長は医療の質向上として各病院に還元されることから、職員の研修・成長を支援する体制を構築することを目指しました。

(1) 3病院の経営改革	
目標	病院経営に対するコロナ禍の影響や政策動向を見極め、PFMの推進、医療の標準化、医療機器・医療材料の共通化と共同購入の推進などを進めることで4年間の具体的な達成計画を策定する。4年間で大学病院にあつては黒字化を、北里研究所病院と北里大学メディカルセンターにあつては収支均衡を目指す。
具体化の方策	
評価（取組状況）	
1) 医療の標準化の推進 ①クリニカルパスの推進 ②外来診療の適正化、逆紹介率向上に向けた取組 2) 医療機器・医療材料の共通化と共同購入の推進 3) 適切な経営管理指標の設定、その実施とPDCAサイクルによる経営の向上⇒「2.病院群の経営改革」「(3)経営指標に基づいた戦略的経営管理の推進」より移動	
対応中	
(2) 医療連携の推進	
目標	各病院の内部環境、外部環境を再評価し、政策動向にも注視したうえで、地域におけるそれぞれの病院の役割・立ち位置を再度確認し、地域の需要を見極めて高度急性期、急性期、回復期、慢性期のどの分野にどう事業展開するのか明確にする。院内においてはPFM、紹介・逆紹介についての数値目標を設定し、円滑な入退院体制を目標管理するとともに、地域医療機関を積極的に訪問するなどして連携・機能分担体制の確立を進める。
具体化の方策	
評価（取組状況）	
1) 各病院における役割と事業分野の明確化 2) 目標管理による入退院体制の整備、PFMの推進 3) 地域医療機関との連携体制確立	
対応中	
(3) 経営指標に基づいた戦略的経営管理の推進	
目標	4年間の目標を達成させるための適切な経営管理指標を設定し、さらに年度ごとの目標値に落とし込んで各部門・職員に周知する。コストマネジメントの観点から冗費を抑制しつつ必要な経費は適切に支出する指標として、収入のみならず支出についても経営指標として経時的管理に努める。3病院で経営管理指標について勉強会の場を設けて情報共有に努める。
具体化の方策	
評価（取組状況）	
1) 適切な経営管理指標の設定、その実施とPDCAサイクルによる経営の向上	
⇒「2.病院群の経営改革」「(1)3病院の経営改革」へ移動	

(4) 病院人事の改革	
目標	法人全体最適の観点から、医学部・3病院のあるべき人事を明確にし、実現への課題を整理し、課題解決の方策を検討する。医師人事調整委員会にあつては各病院特に北里研究所病院、北里大学メディカルセンターのビジョン達成のための人事政策と医学部各単位の事情を整合させ、4年間の年度ごとの達成目標を明らかにする。
具体化の方策	
1) 全体最適の観点からの3病院人事の課題整理及びその解決方策の検討	対応中
追加(事業計画) 医師の働き方改革の推進に向けた取組	対応済み

(5) 東洋医学総合研究所の経営改革	
目標	伝統や既成概念、既得権にとらわれることなく、自立し存続するためには事業・組織の在り方を刷新する必要がある。地域診療ネットワークの形成を推進するために、幹部自ら地域の医療機関を回るなど基本的な経営努力が大切である。東洋医学総合研究所の特徴を活かしつつも、市場の需要・規模・政策動向に合わせた事業モデルを再検討する。タスクシフト・タスクシェアの推進、業務の見直しによるムダの排除、人件費削減などを織り込んで、収支改善できるように計画を策定し、ブレイクダウンして各年間の数値目標として行動計画に落とし込むことで、PDCAサイクルを回し経営改善を図る。
具体化の方策	
1) 市場動向等に合わせた事業モデルの再検討 2) 収支改善に向けた具体的計画の策定及びその実施	⇒ [2023年4月] 東洋医学総合研究所の組織を診療部門(漢方・鍼灸)と教育・研究部門に分割し、診療部門は北里研究所病院の一診療部門として組み入れ、教育・研究部門は薬学部の附置研究所として統合した。

3. 次世代の人材育成

今後の社会情勢が大きく変化することを見据え、次世代の法人組織の中核を担う人材の育成に努めてきました。そのためには、法人内外から多くの有為な人材を登用し、さまざまな経験と体系的な教育研修の機会を十分に提供することで、高い水準で業務を担える人材としての資質と能力を養うことを目指しました。

(1) 事務職員の育成方針・育成カリキュラムの策定	
目標	現在、本法人の事務職員の大半は、いわゆる総合職(広く浅く多様な業務を経験しながら、将来的には法人の中核を担う職員)としてのキャリアを目標としていることから、育成方針も総合職を中心に構築されている。これからの社会の複雑化・多様化に伴い、事務職員の仕事の在り方は今後さらに変化し、専門性の高い業務が増大していくことが推察される。高度な業務を円滑に遂行し、質の高い業務を担える専門的業務に秀でた事務職員の育成についても十分検討し、ICTやAI等の積極的な活用を見据え、長期的且つ時代に即した柔軟で多様な教育研修プログラムを十分検討し、構築する。
具体化の方策	
1) 複線型(総合職・専門職)の育成方針・育成カリキュラム 2) ICT・AI等の活用	対応中

(2) 事務職員の採用・配置	
目標	<p>本法人は、法人本部、教学本部、学部等事務室並びに病院群と事務組織が多岐にわたっているため、基本的には、個人々が私学の特徴である法人及び大学の理念を十分に理解したうえで、全体のマネジメントを担う職員と、分野ごとに高度且つ専門的な業務を担う職員が混在する形態が適していると考えられる。また一方で、今後の大学改革において、事務職員には幅広い分野で様々な役割が期待されている。かつて中央教育審議会での「大学職員」に関する審議では、「専門的職員」の配置について議論され、それぞれの大学が実情に応じて情報収集や環境整備等に取り組むように提言している。本学においても事務業務の高度化と複雑化に対応した専門職の採用や適正配置は重要であり、中途採用を含めた人材の確保やキャリアパスの在り方について十分検討し、実施する。</p>
具体化の方策	
1) 事務職員の採用と適正配置 2) 職員の高度化と学び直しの促進	評価（取組状況） 対応中

(3) 研究人材の獲得・育成	
目標	<p>今後、本学のブランドとなり得る新たな研究成果をあげていくためには、内部の研究者の育成はもとより、外部のトップレベルの研究者の獲得が重要である。研究力の高い教員に対するインセンティブ制度を確立し、本学の強み（ブランド）の推進や強化、外部資金獲得等につながるトップレベル研究者を育成する。また、将来本学の中核となる研究者及び女性研究者の活躍により、本学の多様性を高め、大学全体の研究の活性化及び研究力の向上が期待される。そのために、新たな研究育成制度（ベテランと若手研究者が連携したチーム型研究）の導入による中核研究者の育成、セミナー・フォーラム等を通じた研究者間のネットワークの構築を推進する。</p>
具体化の方策	
1) 研究人材の獲得・育成	評価（取組状況） ⇒「1. 教育・研究体制の充実」「(3) 研究推進力向上を支える体制の構築」「⑤研究人材の育成」において対応

(4) 臨床と共に研究や知財を担える人材育成（コメディカルスタッフ）	
目標	<p>病院群は、「教育」「研究」「診療」における人材育成のための教育機関、新しい医療技術の研究・開発を行う研究機関、高度の医療を提供する地域の中核的医療機関として、重要な役割に位置付けられている。また、近年の高齢化の進展や疾病構造の変化や質の高い医療を求める国民の意識の変化に伴い、病院群における医療提供への関わり方、医療を先導する臨床医学研究への関わり方、医療現場で活躍するコメディカルスタッフに対する教育・研修への関わり方など、能力・技量・人間性においてさらに高い水準の人材育成が求められている。これらの要望に応えるためには、北里大学で進めている全職種によるチーム医療教育をさらに推進することが重要であり、社会が必要とする医療を開発・提供できる人材を養成する体制や生涯学習を充実させる環境を整備する必要がある。さらに、個人のスキルアップの面においては、能動的思考型職員の育成及び安全文化醸成のため、現在、看護部で導入されているクリニカルラダー制度を多職種に拡大させ、コンピテンシー理論をベースにした、様々な段階にある教職員、多様な役割を持つ教職員の知識や経験を生かしたキャリアパスの開発を目指し、教職員一人ひとりの医療人としての感性の強化を図ることが重要である。</p>
具体化の方策	
1) 研究と臨床を担える人材育成	評価（取組状況） ⇒「1. 教育・研究体制の充実」「(1) 特色ある教育・研究の推進」「②チーム医療教育プログラム等の充実」

	において対応
--	--------

(5) 生涯教育とキャリアアップ	
目標	特に病院職員は日常業務に追われ、職員が自発的に学習する機会が少ない状況にある。また、キャンパス内で学べる環境として図書館等を利用しているが、スペースの問題もあり十分とは言えない。このような状況下で、大学の図書館が提供する電子ジャーナルを有効的に活用できる環境を整備し、職員に対して生涯教育のきっかけを提供する。キャリアアップ支援については、職種ごとに対応が異なるが、現状では職員への資金的援助や職場への配慮（マンパワーの確保）は十分ではない。高度先進医療を担う高いスキルを持った職員の育成のため、サバティカル制度やクロストレーニング、留学支援制度等、職員自身が積極的にスキルアップを目指すことができる環境を整備する。
具体化の方策	評価（取組状況）
1) 生涯教育とキャリアアップ支援 2) キャリア支援の推進 3) 教職員への研鑽支援	対応中

4. 法人運営の基盤整備

変化の激しい社会環境の中、大学間競争を勝ち抜き、社会に信頼される北里であり続けるためには、法人の財政基盤を強固にし、種々の施策を強力かつ迅速に推進する必要があります。このため、募金活動を充実させ、また、事務組織の在り方を検討して業務効率を向上させ、人的リソースを創出することにしました。併せて、経費（支出）削減を推進するとともに、コストマネジメントの具体的方法の確立に努めました。

大村智記念研究所については、COVID-19 対策北里プロジェクトの中心組織として、その活動は全国的にも大きな注目を集め、政府からも大きな期待を受けました。また、大村智記念研究所の運営を持続可能にするため、その具体的方策を検討し、2027年度に黒字化となるロードマップを策定することができました。

(1) 募金活動の充実	
目標	本法人のステークホルダーはもとより一般企業・個人篤志家も含めて本法人のサポーターを増やし、寄付金収入の持続的な拡大を図ることを目的として、以下の体制整備を行う。
具体化の方策	評価（取組状況）
1) 寄付金の募集及び情報開示を目的とした専用サイトを立ち上げる。	対応中
2) 部門毎に募金小委員会を設置し、現行の募金委員会は募金小委員会を統括する組織として再編し、募金活動の活性化を図る。	対応済み
3) 募金活動を支えるため、法人本部内にファンドレイジング専門部署を設置し、必要なスキルを有するスタッフを配置する。	対応中
追加（事業計画） 北里研究所創立 110 周年・北里大学創立 60 周年記念募金の実施	対応中

(2) 事務組織の在り方検討	
目標	「相模原キャンパス共通事務処理課（仮称）の開設に向けてのワークショップ」からの提案に基づき、総務、人事、経理系業務を 1 か所に集約して効率化を図るとともに、創出した人的リソースを必要な教育・研究等に再配分する。具体的には、2020 年 10 月に相模原キャンパス大学共通事務室（仮称）開設準備室を設置し、2021 年 7 月又は 10 月

	の業務移行を目指す。なお、各学部等の総務系業務には研究支援業務も含まれているため、同時期における研究支援業務の研究支援センターへの集約も目指す。また、従来の理事長執務室は経営戦略企画室に名称変更を行い、今後時代の変化に対応し、近未来を展望するとともに突発する事態に柔軟に対応する組織とする。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 相模原キャンパス共通事務の推進 2) 経営戦略企画室の充実		対応済み

(3) コストマネジメントの確立		
目標	法人運営の財政基盤を強固にするためには、各事業における適正コストを把握し、配分することが必要である。購買における経費の見える化並びに他大学等とのベンチマークによる比較分析が、適正コストを把握するのに有用であるが、単に比較して経費削減だけを目的とするのではなく、コストマネジメントを確立し、予算計画の段階から限られた資源を最適に使用することを目指す。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 購買における経費の見える化 2) 他大学等とのベンチマーク分析による適正コストの把握		対応中

(4) 大村智記念研究所の運営基盤の確立		
目標	大村智記念研究所は、感染症、創薬、ワクチン及び和漢薬などの研究部門として、平成13（2001）年に北里大学の附置研究所として設立された。また、大学院感染制御科学府は、この研究所を基礎として、感染制御に関わる研究を遂行できる人材を養成するための大学院教育を行っている。大村智記念研究所は、COVID-19 対策北里プロジェクト始めとする多くの研究に外部資金を導入し活発な研究活動に繋げているが、研究資金以外の運営経費においては資金が不足する状況にある。大村智記念研究所と大学院感染制御科学府は、北里柴三郎博士が創設された北里研究所のDNAを引き継いだ次世代の研究者を育成していくことも大きな使命である。また2015年には大村智北里大学特別栄誉教授がノーベル生理学・医学賞を受賞し、飛躍的に北里のブランド力が向上した。「生命科学の北里」というブランドを更に向上させ、北里研究所のDNAを次世代に継承していくためにも、大村智記念研究所の運営を持続可能にする具体的方策を検討し、運営基盤を確立する必要がある。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) 持続可能な運営に向けた具体的方策の検討		対応済み

追加（事業計画）		
(5) アフターコロナを見据えた働き方改革		
目標	コロナ禍での緊急事態宣言下において、分散勤務・在宅勤務・時差出勤という新たな働き方を導入した。規程の整備が必要なため、運用ルール、対象者や対象事業部門を明確にし、アフターコロナの状況においても新たな働き方として定着化を図る。	
具体化の方策		評価（取組状況）
1) アフターコロナを見据えた働き方改革		対応済み

5. ICT化の推進

近年目覚ましい発展を遂げてきた情報通信技術（ICT：Information and Communication Technology）の社会的役割はますます大きくなっていますが、教育・医療等の分野においてもICTのより一層の利活用が求められています。このような状況の中、これまで部署毎に推進される事の多かったIT関連事業をまとめるICT化統括組織を立ち上げ、クラウド時代を見据えた①最新技術の導入、②セキュリティの強化、③業務の効率化を図りました。理事会施策と連携したICT戦

略を企画推進することで、質の高い教育・研究・医療及び法人運営を ICT の側面から支えることを目指しました。

(1) ICT化の推進に向けた取組	
目標	2020年4月に答申されたIT化推進プロジェクト「IT化推進に係る提案」に基づき、このプロジェクトにおいて検討した課題、さらなる議論が必要な課題（事務業務改善小委員会および教育支援小委員会）、将来構想検討委員会で検討した課題等を踏まえて、継続的なICT化推進を可能とする新たな体制整備の下、下記項目について取組む。
具体化の方策	評価（取組状況）
1) クラウド時代に合わせたネットワークの強化 2) クラウドプラットフォームの環境整備 3) サイバー攻撃に対応するセキュリティ対策の強化 4) ICT活用によるコミュニケーションの活性化（統一したコミュニケーションツールの導入） 5) ICT活用による事務業務の効率化（業務プロセスの改革）	対応中

6. 治験・知財の活用

本法人の職員等が職務として行う特許等知的財産の創出を奨励するとともに、法人の運営や価値向上に役立つ知的財産マネジメント体制を整備して、知財活用エコシステムを構築し、社会実装することを目指しました。

また、高度化・複雑化する治験・臨床研究に対しては、法令を遵守した厳格な対応を図り、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ました。

(1) 知的財産マネジメント及び治験・臨床研究体制の強化	
目標	本法人で生まれた職務発明については、単に特許出願にとどまることなく、出願の段階から特許取得（権利化）後の技術移転を視野に入れた効果的な出願戦略を推進する。さらに、知財の技術移転や知財を用いた大学発ベンチャーの起業に向けて様々な外部リソースの活用などの支援体制を整備し、知財活用エコシステムを構築する。治験体制については、現行体制のもと、その円滑な運営を推進するとともに、「臨床研究・治験信頼性保証室」による治験・臨床研究の監査等の実施により、臨床試験等に係るデータの品質の向上と被験者保護の徹底に努める。臨床研究については、高度化・複雑化する臨床研究を推進すべく、法令を遵守した厳格な対応を図り、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ていく。
具体化の方策	評価（取組状況）
1) 知的財産マネジメントの推進 ①知的財産マネジメント体制の強化に向けた取組 ②産学官連携体制の整備に向けた取組 2) 治験・臨床研究体制の強化	対応中

7. 危機管理・コンプライアンスの強化

法人運営に多大なる被害・損失をもたらす、大規模自然災害、パンデミック、人為的災害・障害などの脅威や危機事象に対して、それらを未然に防ぐとともに、発生時には迅速かつ適切に対応し、早期に復旧・終息させる組織体制の構築に向けて、引き続き、危機管理・コンプライアンスの強化に取り組まれました。また、これらの取組みを通して、危機に対する教職員の意識改革及び法令遵守の組織風土の醸成を図りました。

(1) 危機管理の強化と組織防衛	
目標	地震等による大規模自然災害、感染症のパンデミック、犯罪やコンプライアンス違反等による人為的災害・障害などといった内外的脅威 (risk) に起因する危機 (crisis) の発現を想定し、それらを未然に防ぐ予防・防止の事前対策を講じるとともに、万が一、危機が発現した場合の初動対応、初動対応後の平常時事業活動再開に向けた復旧対応の対策を講じるなど、これまでの取組みを踏まえ、更に緊急時対応に強い組織体制の構築を目指す。特に病院群では、平常時、緊急時にかかわらず、医療の質の向上と安全な医療提供、院内感染対策は重要な取組みであることから、それぞれの特性・専門性に配慮しながら、病院群が一丸となって危機管理・コンプライアンスの強化に努め、その使命を果たす。
具体化の方策	評価 (取組状況)
1) 事業継続計画 (BCP : Business Continuity Plan) の策定・災害対応の整備	対応中
2) 医療の質の向上と安全な医療の提供	対応済み [大学病院] 対応済み [北研病院] 対応中 [KMC]
3) 院内感染対策に関する取組	対応中

8. 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への対応

新型コロナウイルス感染症に対し、持続的に教育・研究活動が行えるよう、2020年度に実施した対応 (衛生管理・経済的支援等) について、社会情勢等を勘案しながら充実させました。また、「COVID-19 対策北里プロジェクト」は、東京都との連携協定に基づく調査・研究やイベルメクチンの医師主導治験を実施するなど、様々な成果を挙げました。さらに治療薬の早期探索とワクチン開発にも注力しました。

(1) 学生への対応・支援	
目標	これまでに、①各学部における感染予防教育と三密を防ぐための、スクールバスの増便、学生食堂における飛沫防止パネルの設置や換気能力の強化等の感染予防対策、②各学部のカリキュラムに応じ、学事暦・時間割を弾力的に組み直し、オンライン授業と対面授業併用の展開、③学費納入期限の延長・延納手続きの受付、学生生活支援金の貸与、学生支援金の給付、新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴う学費減免等を実施した。長期的な対応が必要となることから、学生の学習環境・生活支援等の要望、遠隔授業の教育効果を検証し、持続的に教育・研究活動が行えるよう教育手法を改善し、施設設備を充実させた学習環境を整備する。
具体化の方策	評価 (取組状況)
1) 感染予防対策の実施 2) 経済的支援の実施	⇒ 「1. 教育・研究体制の充実」「2) 教育の質向上と学生支援の充実」において対応

(2) COVID-19 対策北里プロジェクトの推進	
目標	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 治療薬の早期探索をはじめとした複数のプロジェクトからなる「COVID-19 対策北里プロジェクト」は、2020年3月開始以降、消毒剤等の効果確認やイベルメクチンの医師主導型治験の開始など、様々な研究を実施し成果を挙げつつある。こうした成果に社会的な期待・要請が益々高まっていることから、法人の理念に則り、社会の要請に応えるべく本プロジェクトを推進する。具体的には新型コロナウイルス感染症患者の治療及び感染制御に繋がる研究を本プロジェクト内で引き続き実施し、実学の精神をもって社会に還元するため研究成果を広く発信するとともに

に、「感染制御の北里」ブランドの向上にも寄与する。	
具体化の方策	評価（取組状況）
1) AMED 採択案件（イベルメクチンの医師主導治験、イベルメクチン誘導体による創薬、漢方プロジェクト）の推進	対応中
2) 東京都との「新型コロナウイルス感染症対策に関する連携協定」に基づいた調査・研究の実施	対応済み
3) その他本プロジェクトに係る研究の推進と得られた成果の積極的広報 4) 「新しい日常」を創出する取組への積極的な支援 5) 新型コロナウイルス感染症対策に関する教育	対応中

9. 法人運営の根幹の強化（特別施策）

学校法人の憲法たる寄附行為・寄附行為施行細則を始めとする各種重要規則や規程を精緻化し、条文内容の齟齬や解釈のあいまいさを回避すること、さらに「北里研究所ガバナンス・コード」を制定することにより、主体性、公共性を高める自律的なガバナンスを確保し、より強固な経営基盤に支えられた適正な法人運営を維持継続することを目指しました。

教学分野においては、社会のニーズと新時代に対応すべく大学院の充実、学部における新分野・新学部の創設等について推進し、未来工学部（2023年4月1日開設）、健康科学部（2024年4月1日開設）、大学院未来工学研究科（2024年4月1日開設）を設置しました。

法人・大学のブランディングを推進し、CI委員会が中心となって、従来の法人・大学シンボルマークに加え、「北里ブランドマーク」を制定しました。

北里研究所創立110周年・北里大学創立60周年記念事業として、未来工学部開設記念式典（2023年4月1日）の他に、学祖北里柴三郎博士を肖像画として採用された新千円札が2024年7月3日に発行されることと併せて、新日本銀行券発行記念フォーラム^{110×60}（第1回：2023年6月13日、第2回：2023年11月5日）を開催し、2024年7月21日開催予定の「北里研究所創立110周年・北里大学創立60周年／新日本銀行券発行記念式典」に向けて鋭意準備に取り掛かっています。

附属中学校・高等学校設置構想の推進では、学校法人順天学園（順天中学校・高等学校）との2026年4月1日付の合併を目指した基本合意書を2023年11月27日付で締結することができました。

(1) 寄附行為・寄附行為施行細則の精緻化等	
目標	2020年4月1日施行の私立学校法の一部改正に伴い、寄附行為を始めとする関連諸規程の改正を行い、学校法人におけるガバナンスの強化を目的として、役員の職務及び責任に関する規程の整備、監事の責任の強化、中長期計画の作成の義務化等への対応を図った。第21期理事会においては、改正寄附行為等を適正に運用するとともに、運用状況を踏まえ、さらに改正を要する条項の洗い出しと見直しを図る。また、文科省の学校法人制度改善小委員会において、私学団体等が定める自主行動規範、いわゆる「大学版ガバナンス・コード」の制定が提言された。他大学の動向等も参考にしつつ寄附行為との位置づけ、行動規範の定義などの根本的な観点から議論を積み上げ、本法人独自の自律的なガバナンス・コードを制定する。
具体化の方策	評価（取組状況）
1) 寄附行為・寄附行為施行細則等、関連諸規程の改正	対応中
2) 北里研究所ガバナンス・コードの制定	対応済み

(2) 新分野・新学部構想の推進	
目標	「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（2018年11月26日／中教審）では、博士課程（後期）の大学院カリキュラムと企業をはじめとする社会のニーズとの間にギャップが生じているとの指摘がある。社会のニーズと新時代に対応するため、新

	しい研究領域や複数の特論科目・研究科間で学際的に創出される研究機構を母体とした研究科等の設置を検討し、大学院の充実を目指すとともに、併せて既存の学部・学科構成が適切であるかを検証し、新分野の必要性・実現性を踏まえた改組・新学部の設置の検討を開始する。
具体化の方策	
1) 研究科・新コースの構想・設置の検討 2) 新分野・新学部の構想・設置の検討	評価（取組状況） 対応済み

(3) 法人・大学のブランディングの推進	
目標	創立 100 年を越えた北里研究所の伝統を保持しつつ、新しい時代に対応するブランディング戦略を構築するために、法人・大学の Corporate Identity を明確にする。
具体化の方策	
1) ブランディング推進の組織化 2) ロゴマークの作成	評価（取組状況） 対応済み
3) 応援歌等の作成	対応中

追加（事業計画）	
(4) 北里研究所創立 110 周年・北里大学創立 60 周年記念事業の推進	
目標	2022 年に北里大学創立 60 周年、2024 年に北里研究所創立 110 周年の節目を迎えるにあたり、周年記念事業を実施し、北里ブランドの向上、組織の一体感の醸成を図る。本周年記念事業を実施するにあたっては、北里研究所創立 110 周年・北里大学創立 60 周年記念事業推進委員会を設置し、All Kitasato 体制で「具体化の方策」に掲げた事項の推進を図る。また、北里研究所創立 110 周年を迎える 2024 年は新日本銀行券が流通する年でもあり、新千円札には学祖北里柴三郎博士が肖像画として採用されており、新日本銀行券発行・流通という大きな社会的トピックとも連動して、本周年記念事業の推進を図る。さらに、本周年記念事業の最終年にあたる 2024 年度には、本周年記念事業の総括を行い、次期周年記念事業に向けた提言（中長期計画：未来につなぐ志）をまとめ、次期周年記念事業への橋渡しを行う。
具体化の方策	
1) 北里研究所創立 110 周年・北里大学創立 60 周年記念事業推進委員会の設置	評価（取組状況） 対応済み
2) 周年記念事業企画の立案・実施 3) 社会的トピック（新日本銀行券発行等）との連動 4) 北里研究所創立 110 周年・北里大学創立 60 周年記念事業募金の推進 5) 次期周年記念事業に向けた中長期計画（未来につなぐ志）の策定	対応中

追加（事業計画）	
(5) 附属中学校・高等学校設置構想の推進	
目標	高等教育機関は将来的に、18 歳人口の減少に加えて海外大学への進学者増など、より経営が厳しくなることが確実視されており、本法人の大学運営にも大きな影響を与えるものであることは安易に予測することができる。北里大学の将来を見据えて、大学への進学指導に注力し、特に国際教育及び理系教育に優れ、優秀な入学者の輩出が期待できる中等教育機関等との戦略的連携施策について、可及的速やかに検討する必要がある。
具体化の方策	
1) 附属中学校・高等学校設置の検討	評価（取組状況） 対応中