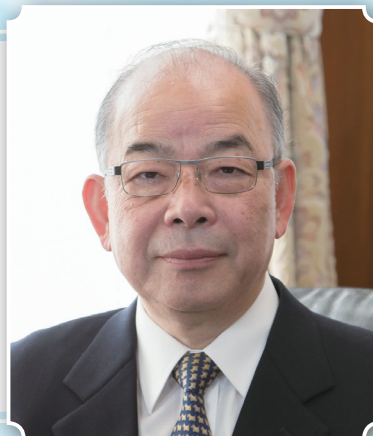


滋賀医科大学の 更なる発展を期して

学 長 塩田 浩平



はじめに

私は、平成26年（2014）4月1日に国立大学法人滋賀医科大学の第7代学長を拝命いたしました。ちょうど本学が40周年を迎える節目の年に当たり、歴代学長ならびに多くの教職員の皆様が築いてこられた滋賀医科大学の伝統の上に、大学と附属病院をさらに大きく発展させる責任を痛感しております。昭和49年（1974）の開学以来、初代脇坂行一学長、第2代佐野晴洋学長、第3代岡田慶夫学長、第4代小澤和恵学長、第5代吉川隆一学長、第6代馬場忠雄学長を中心に、数々の困難を克服しながら新しい医科大学をここまで築いてこられた多くの教職員の皆様と関係各位に深い敬意と感謝を捧げます。これまでのご苦勞と様々なエピソードは、開学10周年（1984）、20周年（1994）、30周年（2004）の各記念誌ならびに附属病院開院30周年記念誌（2009）に多くの方が記されており、私も読ませていただいて、改めて先人のご苦勞とご功績に深い感銘を受けました。本記念誌には最近10年間の本学の歩みを中心に様々な方が文章を寄せられますので、私は、本学の課題とこれから本学が目指すべき方向を中心に、私見を交えながら述べさせていただきます。

1. わが国の大学と医学・医療を取り巻く状況

国立大学は平成16年（2004）に法人化され、ちょうど10年が経過したことになります。法人化は新制大学発足に次ぐ歴史的な大学改革ともいえる変革であり、滋賀医科大学もこの10年間に運営、教育・研究活動、病院経営などすべての点で大きな変化を経験しました。

国立大学法人化前には法人化について多くの議論がありましたが、法人化が必要とされた根拠は大きく二つあったといえます。すなわち、①大学経営の効率化とガバナンスの強化、そして②教育・研究の活性化、であります。それまでいわば護送船団方式で政府の保護のもとに運営されてきた各国立大学は、法人化を契機に根本的な変化を余儀なくされ、大きく変貌しました。大学の教職員も意識改革を迫られ、教育・研究活動にも多大な変化がもたらされました。法人化は大学人の意識を変え大学の活性化が進んだという評価もできますが、制度上の不十分さやドラスティックな政策の変更によって様々な新しい問題も生じています。

大学経営については、経営の効率化と自由裁量の拡大、学長を中心とした大学経営の強化という点で効果が見られたものの、運営費交付金の継続的な削減（年1%）、恒常的な予算配分から競争的資金への転換によって、滋賀医大も教職員数の削減や基盤的学問分野の縮小を余儀なくされ、その一方で、法人化に伴って新たに発生した各種事務手続き、評価への対応などに教職員が追われて現場が多忙になり、教育・研究活動に少なからぬ影響が出ています。国立大学時代からの煩雑な手続きが残っていること、中期目標・中期計画の認可に代表される国の統制が依然として小さくないこと、などもあり、法人化前に期待された大学運営の自由度の拡大、創造的であるべき大学の自由な活動の推進が期待されたようには実現されていないのが現状です。各大学においては、さらなる組織改革や有効な学内資源の配分などの自助努力が一層重要になってきています。

また、研究費の重点が競争的資金に移行したことによって、教員が研究資金獲得のために多大な

時間とエネルギーを費やさねばならず、教職員の負担が増大しています。国立大学法人化は、大学の改革と活性化という点では必要なプロセスでしたが、国の行財政改革の観点が強すぎるため、大学の本来の機能である教育・研究に負の影響も出ています。そして、旧帝大のように余裕のある大学とそうでない大学では変化への対応力に差があり、大学間格差が大きくなる恐れがあります。また、文部科学省が打ち出してくる改革プランは数年間の時限のものが多く、各大学では、次々と出されてくる施策への対応と、国の補助金終了後の対策に苦慮しています。大学改革に当たっては、財政基盤や資源配分、ガバナンスといった外形的な事象だけでなく、人間社会の創造と発展を担う知的活動を推進するという大学本来の使命がもっと重視されなければならないと考えます。

一方で、大学教職員の意識改革、組織や業務の改善が十分に進んでいないとの指摘もあり、平成28年度（2016）からの第3期中期目標期間に向けて、国は大学にさらなる自発的な改革を求めています。今後、滋賀医大が真に自立して个性的に発展していくためにも、大学構成員全員が変革の時代における危機感を共有し、大学の進むべき方向を認識して、受身でない改革を地道に、かつ前向きに進めていかなければなりません。

次に、医師臨床研修制度にも大きな変化がありました。平成16年（2004）に新しい臨床研修制度がスタートし、プライマリ・ケアを含む幅広い診療能力の習得を目的として、2年間の臨床研修が必修化されました。また、マッチング制度の導入により研修医が研修先を自由に選べるようになった結果、研修医が大学よりも市中病院を、地方よりも都市部の病院を選ぶ傾向が顕著になり、地方の医師不足、地域の医療崩壊という深刻な問題が起きました。そして、地域への医師供給、医師の教育・研究などの役割を果たしてきた大学医局の機能が弱体化し、医学研究の国際競争力が目立って低下してきたことが指摘されています。

現在、わが国では急速な少子高齢化が進み、75歳以上が人口の四分の一以上を占めるようになるいわゆる「2025年問題」を控え、大学病院、市中基幹病院、診療所、在宅医療をトータルで組織する新たな地域医療連携ネットワークの重要性が増しています。滋賀医大は地域医療への貢献を主な

使命の一つとしてしていますので、新しい時代の要求に的確に対応しながら地域医療推進のために中心的な役割を果たすよう、関係病院や地域医師会と連携しながら将来に向けた取り組みを始めています（本誌病院長の稿参照）。

2. 教育

大学にとっても医療界にとっても「人」こそが最も重要な資産であり、将来世代の人材育成には大学が大きな責務を担っています。滋賀医大の開学の精神にも「旺盛な探究心に富んだ医師・医学研究者の育成」と謳われています。創立からの40年間に滋賀医大を巣立った医師、看護師、助産師、保健師などが4,400名を超え、滋賀県を中心とした地域で活躍しており、地域の医師会長などの要職に就く方も多くなっています。また、国内外の医学・医療の現場で優れた研究業績を挙げておられる方もたくさんおられます。社会における滋賀医大出身者の評価は高く、我々の大きな誇りであります。

滋賀医大では、地域・国・世界で活躍する高い志と広い視野を持った人材、リサーチ・マインドをもったclinical scientist、豊富な知識・教養と倫理観を備えた次世代のリーダーを育成するために教育に力を注ぎ、国際水準を目指した教育改革を進めています。

医学教育に関しては、国際水準に対応するために参加型臨床実習（ポリクリなど）を大幅に増やす方向が示されており、これまで以上に大学の臨床スタッフと関係病院のご協力が重要になってきます。また、これに伴って、基礎医学を含めた医学教育カリキュラムの大幅な変更も必要になっています。

現在、滋賀医大では「医療人育成教育研究センター」が学部・大学院教育を、附属病院の「医師臨床教育センター」と「看護臨床教育センター」が医師と看護師の研修・卒後教育を担っています。また、「医療福祉教育研究センター」が医療・福祉・保健分野の生涯教育や自治体および他大学との連携活動に当たっています。医学教育の改革と充実が求められる昨今の状況に鑑み、本学では「臨床教育講座」を設置して医学教育全体を統括する体制を構築する計画を進めています。

滋賀医大では、医学生・看護学生の地域医療に対する関心を醸成するため、滋賀医大卒業生や地域住民の皆様のご協力を得て「地域『里親』」制度を進めています。学生が「地域『里親』」の皆様に接し対話する中で、滋賀の魅力を理解し地域医療に対する意欲と決意を新たにすることで、「地域『里親』」と学生の双方に大変好評です。全国的にもユニークな試みとして文部科学省の「学生支援GP」に採択され、平成23年度以降は大学独自で実施しています。この「地域『里親』」事業はNPO法人「滋賀医療人育成協力機構」の協力も得て進めています。

なお、本学では、卒業後に滋賀県内で働く医師を養成するための「地域枠」を推薦入試と学士編入学に設け、平成21年度（2009）からは、卒業後一定期間の滋賀県内での医療従事を条件とする「滋賀県医師養成奨学金」を希望する学生に支給しています。さらに、基礎医学の教育と研究を担う研究医が減少して将来の医学教育への影響が憂慮されていますが、滋賀医大では、学部の中から研究に参加し大学院の講義も受講できる「研究医養成コース」を設けています。このコースを選択した学生は、奨学金や大学院早期修了などのメリットを受けることができます。滋賀医大では、これからも時代の要請に応じた多様な教育プログラムを準備して、学生や卒業生のキャリアパスを支援していきたいと考えています。

3. 研究

研究面では、馬場前学長の時代から、カンクイザルを用いた研究、神経難病研究、生活習慣病研究、MRを用いた研究、総合がん医療推進研究などのプロジェクトを重点的に支援し戦略的に研究を推進してこられ、それぞれの研究チームは優れた研究成果を世界へ発信してきました。今後も、こうした特色ある本学の研究をのばすとともに、多様な独創的研究が生まれるよう、資源の重点配分と併せて幅広い研究支援も実施することが必要と考えます。

なお、本学の特色を活かした基礎・臨床共同研究、質の高い臨床研究を積極的に推進していきます。

現在、学内公募によって、学長裁量経費で優れ

た萌芽的研究を支援するという制度があり、平成25年度には16人の若手研究者が研究費を受給しました。また、有望な研究者に対しては、科学研究費補助金の準備期間につなぎの研究費を補助しています。滋賀医大ではこうした学内的な幅広い支援が行われていますが、支援が真に研究の活性化に結びつくよう、今後は評価に基づいて戦略的な資源配分を進めたいと考えています。

研究の推進には、研究インフラの整備、研究費、研究支援体制の充実が必要ですが、上に述べたように運営費交付金の額は減少の一途をたどっています。したがって、科学研究費補助金やその他の外部資金の獲得が不可欠であります。滋賀医大の科学研究費補助金採択率と採択金額は決して誇れる数字に達しておらず、大幅な改善が必要です。そのために、研究費獲得から執行、研究の実施まで外部資金獲得をトータルに支援する体制が必要だと考えています。リサーチアドミニストレータなどを配置する大学が増えていますが、滋賀医大でも必要な研究支援体制を整備して、研究の活性化、外部資金の大幅な増加に結びつけることを計画しています。

1. の項でも述べましたが、教員が教育・研究以外の雑務に割かなければならない時間がふえ、研究に支障が出ているとの意見が少なくありません。大学として必要な体制整備を進めますが、同時に教員やその他の研究者がさらに優れた研究成果を挙げ、積極的に外部資金を獲得することを期待します。

学外との共同研究、民間や自治体との産官学連携なども積極的に推進したいと考えます。本学では、多くの研究者が産官学連携に熱心で、知的財産も増加しています。また、平成25年（2013）には、滋賀医大が参加する「『滋賀健康創生』特区」が国の地域活性化総合特区の指定を受けました。これは、びわこ南部地域における医学・理工系大学の知的資産と高度なものづくり技術を活かし、地域住民の「健康づくり」を促進する新たな地域モデルを構築しようとするプロジェクトです。今後とも、滋賀医大の特長を活かした産官学連携をさらに推進していきたいと考えています。

滋賀医大内に設置された「脳卒中データセンター」では、滋賀県脳卒中診療連携体制整備事業の一環として、県内脳卒中患者に関するデータを

悉皆的に収集し、その分析をもとに、今後の治療や発症予防に役立てることを目指しています。

滋賀医大の多くの研究者が外国との共同研究を進め、成果を挙げています。平成25年（2013）10月には全国初の疫学研究センターとなる「アジア疫学研究センター」が開所し、循環器疾患の危険因子に関する大規模長期追跡調査「NIPPON DATA」をはじめ約10件のコホート研究を推進するとともに、アジア諸国からの留学生の受け入れや国際共同研究を進めることになっています。

外国研究者との交流も増えており、短期・長期に滋賀医大へ滞在する外国人研究者が着実に増加しています。その一方で、外国へ留学・研修に行く本学の教職員、大学院生の数が伸び悩んでいます。これには、臨床業務や研究以外の雑務の増加、大学教員ポストの不足などいくつかの要因がありますが、研究者や医療従事者が視野を広め大きく発展するために、外国の機関で一定期間を過ごすことは極めて重要です。大学としても、できるだけ研究者が外国へ行きやすい環境を整えていきたいと考えます。

4. 医療

質の高い医療の実践と優れた医療スタッフの育成は、医科大学にとって最も重要な使命の一つです。附属病院の過去10年間の業績と今後の展望は別稿で松末病院長が述べられますが、臨床スタッフの頑張りによって滋賀医大附属病院の評価が高まっていることをうれしく思います。昨年、民間機関の評価で、滋賀医大は「頼れる病院」として全国トップレベルの評価を受けました。また、附属病院再開発が平成23年度に完了して病院が見違えるように明るくなり、県内初の手術支援ロボット「ダ・ヴィンチ」も配置されました。

滋賀医大の更なる発展のためには、優秀な卒業生に滋賀医大へ留まりあるいは大学へ戻って活躍してもらうことが重要です。そのためには、大学と関連病院の間の連携ネットワークと活発な人事交流が重要です。医療スタッフの定着と流動性という両面のバランスをとりながら、医師や看護師のキャリアアップにも資する人事システムが有効に機能するようにしたいと考えます。

滋賀医大では、看護師さんの献身的なケアが高

く評価されています。引き続き、看護師さんを初めとするメディカルスタッフの皆さんが働きやすい環境を整備し、また、看護臨床教育センターなど、地域での中核的研修センター機能を充実していく必要があります。看護部が中心に進めている「滋賀医科大学看護部ネットワーク」は優れたシステムであり、引き続き支援していきたいと考えます。

滋賀医大が国立病院機構東近江総合医療センターで進めてきた取り組みは、将来のわが国の地域医療の先進的なモデルになるもので、外部からも注目されています。こうした新しい取り組みを推進するとともに、滋賀県を中心とした地域医療の課題を解決するため、滋賀医大がリーダーシップを発揮して取り組みたいと思います。

5. 国際化

大学の国際化、グローバル化への対応が喫緊の課題となっています。滋賀医大においては、アジア・欧米・アフリカの19の大学・研究所・病院と国際交流協定を締結し、様々な交流を進めています。研究面での国際共同研究や留学生受け入れが少しずつ進んでおり、看護部はベトナムとの双方向の交流を独自に進めています。また、心臓血管外科のチームがベトナムで手術指導を行い、大きな成果を挙げ、現地の関係者からも感謝されています。留学生や外国人研究者の受け入れを促進することがキャンパスの国際化のために必要ですが、留学生や外国研究者を惹き付けるためには優れた研究や診療で滋賀医大の魅力を高めることが重要です。このためにも、特色ある優れた成果が多く生まれることを期待したいと思います。

医学科では、主として研究活動を経験することを目的として4年生が自主研修を行います。それによって、学生が医学研究に興味を持ち、将来研究者となろうとする意欲を高める契機になっています。

6. 管理運営

国の大学改革方針の中で、大学のガバナンス強化が強調されています。学長の権限と責任を明確にして、大学運営の責任体制をはっきりさせよう

とするものです。法人化した大学では、大学が独自の方針で運営することが可能になりましたので、それに対応した責任体制を構築することが必要になっています。私は、大学運営に当たっては対話を重視し、トップダウンとボトムアップが調和した透明性の高い運営を心がけたいと就任挨拶で申し上げました。今後とも学内の方々と対話する機会を増やし、できるだけ学内の意見を大学運営に活かしていきたいと考えています。しかし、大学が多くの難問を抱える中で、すべての人が満足する政策を進めることは不可能であります。構成員の皆様に痛みを伴う改革をお願いしなければならないことがあるかと思いますが、経営責任を負う学長と執行部の方針を理解していただくよう最大限の努力をしたいと思います。

限りある大学の資源（人、予算）をどう配分して有効に使うかは、重要な問題です。学内予算と人の配置を見直し、真に大学活性化に役立っているかをよく評価して、新たな方針で資源配分を行うことを計画しています。事務組織や事務手続きも、国立大学時代の慣例がそのまま残っているものが多く、教職員に不必要な負担を強いています。事務組織の見直しと事務手続きの簡素化を思い切って進めるよう、総務・財務等担当理事のもとで作業を進めています。

滋賀医大は女性教職員・女性医師の割合が高いので、福利厚生充実、男女共同参画の取り組みがとりわけ重要です。これまでの執行部が保育園の設置、病児保育などを先進的に進めてこられましたので、引き続き育児支援や宿舎の改善などを一つずつ充実していきたいと思っています。

教職員の勤務体制については、今後、年俸制や柔軟な勤務体制（フレックス勤務、週4日勤務、混合給与など）が広まってくると思われます。滋賀医大の特性と教職員の勤務実態に合わせてどのような制度設計が適切か、学内で議論を深めたいと思います。また、教職員の貢献や能力がきちんと評価され、それが処遇に反映されることがモチベーションの向上のために必要です。教職員の評価制度とインセンティブの望ましいあり方についても検討を進め、可能なものから実行に移したいと思っています。

組織や業務の改善のためには、現場の教職員の意見と改善提案が重要であり、教職員一人一人の

創意工夫と意欲が大学の発展につながると確信しています。教職員が働き易く、また各人が創意をもって能力を発揮していただける滋賀医大の組織を作るよう、教職員の皆様と協力して努力したいと考えています。

7. 学内環境の整備

滋賀医大では、歴代学長と関係者のご尽力で学内施設の整備が進められ、美しいキャンパスが作られました。運動場、体育館、プール、福利棟など、学生のための施設もかなり充実してきています。主要建物の耐震化工事も平成26年度までにほぼ完了します。附属病院は、平成23年度までの再開発によって見違えるようになりました。

その一方で、新たな講座や分野の新設、特任教員の増加に伴って、研究スペースが慢性的に不足しています。基礎、臨床の研究室も決して十分なスペースが確保できておらず、大きな課題となっています。また、大学創立から40年が経過して、学内の多くの設備やインフラに老朽化が目立つようになってきました。国際交流会館や職員宿舎の改修・増改築も必要ですが、こうした施設整備には国の予算が措置されにくくなっており、自助努力が求められます。これまでも多くの方々のご寄付や財団法人和仁会のご援助により環境整備が行われてきましたが、今後はさらに多くの学内外の皆様のご協力を得て、教職員と学生のために学内環境の整備を進めていきたいと考えています。

8. 情報発信

これからの時代は、大学のプレゼンスを高めるために、大学の教育・研究・診療について積極的に広報活動を行い、大学の魅力を発信することが必要です。これまで、滋賀医大はどちらかと言えばこうした活動には控え目でしたが、今後は広報体制を拡充し、研究者情報、ホームページやその他の広報（和文、英文）の内容を充実するとともに、教育・研究や診療に関する成果を積極的に発信することに力を入れていきたいと考えています。

9. コンプライアンス

大学は、学生、教員、職員と多様な構成員からなる組織で、一様なルールでは統括できないため、様々な問題が起こるリスクを常に抱えています。研究や医療に関する倫理違反、ハラスメント、事故などを防止するため、あらゆる機会をとらえて構成員全員にコンプライアンス意識、倫理意識を徹底するとともに、万一問題が起こった場合に迅速かつ適切に対処できる体制の整備を進めています。臨床研究を巡る過去の事例についての反省もふまえ、臨床研究の質の向上を目指して附属病院の「臨床研究開発センター」を中心にした体制の強化を進めています。

むすび

滋賀医大は、今年創立40周年を迎えました。40歳は人間では「不惑」の年に当たり、迷わず自らの道に邁進すべきとされる時期であります。これまで多くの先達が大変なご苦勞の中で築き上げてこられた礎の上に、学内の力を結集して更に大きな発展を期す使命が我々に課せられています。教職員一人一人の創意工夫、意欲と全員の協力によって、大学のより一層の発展を期したいと思います。これまで様々な形で滋賀医大の発展を支援していただきました歴代の教職員の方々、医学科と看護学科の同窓会、在学生の保護者の皆様、一般社会の多くの皆様に改めて厚く御礼申し上げますとともに、これまで以上のご理解とご支援を賜りますよう心からお願い申し上げます。

