

大津ビジョン “循環器領域における世界最高峰の機関を目指して”

2022年（令和4年）2月
国立循環器病研究センター 理事長
大津 欣也

I ビジョン策定の背景

2021（令和3年）4月、私は国立循環器病研究センター（以下「国循」と言います。）の理事長に就任しました。それまでは、英国で研究生生活を送っておりましたが、医学研究における日本の地盤沈下に大変な危機感を持っており、国循理事長就任は、その状況を克服するために、私に与えられた使命だと思っております。そして、国循の発展を通して世界の循環器学の進歩に貢献したいと思っております。

就任後、10か月が経過いたしました。2019年（令和元年）7月の移転新築による世界的にみてもすばらしい研究環境、診療環境の下で、各スタッフがそれぞれの立場で、国循を良くし、日本の研究・診療水準の向上のため、日夜たゆまぬ努力をしている姿を拝見し、敬意を表するとともに、大変心強く思っております。

また、昨年末には、循環器病対策基本法に基づき、国循が循環器病データベースの構築を担うことが決定し、国循を核として、循環器病の診療情報の収集・提供体制の整備が進んでいくこととなりました。今後、循環器領域における国循の果たすべき役割がますます大きくなることとなります。

私は、これからの在任期間を、国循が、「NCVC」と言えば世界中の人が知っているような「循環器領域における世界最高峰の機関」となるよう、皆さんの先頭に立って取り組んでいきたいと思っております。

それは、日本の医学研究を建て直して、再び世界で光り輝くものとしたいという思いもありますが、すべてのスタッフの皆さんに、「世界最高峰の機関」で研究に、診療に、そしてそれらを支える業務に従事することを誇らしく思ってほしいからでもあります。

これを実現するには、目指すべき姿をスタッフの皆さんと共有し、一枚岩となって進んでいくことが必要です。そのような思いを込めて、今般、このビジョンを策定することといたしました。

このビジョンは、国循が中長期計画等に沿った組織運営を行う中で、重点的に取り組んでいきたい事項をまとめたものです。

このビジョンの先には、循環器病の解明とその予防、制圧があり、日本のみならず世界の人々が、その福音を受けられる未来が待っていると思っております。私と一緒に、この夢の実現に向けて、スピード感をもって取り組んで行こうではありませんか。

II 夢の実現に向けて乗り越えるべき国循の現状

夢を実現するためには、まず、国循の現状で不足している部分を率直に受け止めることが必要だと思います。

まず、循環器領域の研究・診療において、国循が日本のリーダーシップをとっているかと言われると、残念ながら自信をもってそう言える状況ではないと思います。スタッフのポテンシャルが十分に活かされていないと言ったほうがよいかもかもしれません。国内外の関係学会でのシンポジストの数もそうですし、臨床研究における海外の一流学術誌への論文の掲載も、スタッフの皆さんの力量からすればもっとあってよいはずです。

また、基礎研究においても、病因研究を基にした創薬研究、再生医療やゲノム医療といった今後の医学界をリードしていく分野の研究への対応が十分でないと思います。

次に、診療部門においては、移転により、近畿圏だけでなく全国からの交通アクセスは格段に向上しましたが、その立地環境を活かして全国から患者を集め、最先端の医療が提供できているとは言えないと思います。地域の医療機関からも、「国循は敷居が高い」と誤解されているところがあると思います。

産学連携の分野では、移転に伴い発足したオープンイノベーションセンター（以下「OIC」と言います。）の取組みにより、共同研究の実績は増加しているものの、国循内の企業と共同研究を行うオープンイノベーションラボ（OIL）は、入居企業こそ集まっているものの、十分に活用されているとは言えないと思います。また、共同研究等の成果をマネタイズし、さらなる研究の原資にしていくという好循環を生み出す仕組みの構築もこれからです。

ヘルスケア領域においては、今後、スタートアップ企業との連携が不可欠になりますが、国循発ベンチャーも、現時点では1社にとどまっています。

この原因は、スタッフの皆さんが、もう一歩思い切って前に踏み出せていない面もあると思いますし、国循の現状のシステムが邪魔をしている面もあると思いますが、夢の実現のためには、乗り越えなければいけない現状だと思います。

III 国循が目指す姿

このビジョン策定の目的は、Iで述べたとおり、国循が、「循環器領域における世界最高峰の機関」になることですが、もう少し具体化すると、以下の3点に集約できます。

1. 循環器領域で世界最高峰の研究成果やFirst in Humanを含んだ診療実績を有する機関となる。
2. 産学連携の推進により、研究成果を積極的に社会に還元する。
3. 我が国のみならず世界から人材を集めるとともに、世界に優秀な人材を輩出するための教育を行い、循環器領域の梁山泊を目指す。

この3点を念頭に、具体的に実施すべき取組みを明らかにしたいと思います。

IV 目指す姿の実現に向けて

1. 重点的に取り組む分野

(1) 循環器病克服を目指した病因、創薬研究

国循の最大の強みは、研究所と病院が同じ機関の中にあることです。これにより、病院（臨床）での治療成果を研究所にフィードバックし、病因の究明につなげ、それを基に創薬研究を行い、病院で患者の協力を得て実用化につなげることが可能になります。

研究所から病院へのトランスレーショナル研究、病院から研究所へのリバーストランスレーショナル研究の好循環を生み出し、医療の進歩に貢献してまいります。

(2) 再生医療

再生医療分野については、これまでも基礎研究において一定の成果を挙げてきましたが、現在の医学界の趨勢を踏まえれば、国循がもっと積極的にチャレンジし、リードしていくべき分野だと思います。

研究所と病院のスタッフの連携の下で、基礎研究と臨床研究を融合させ、治療での応用を目指して取り組んでいきます。

(3) ゲノム医療

遺伝学的解析技術の進歩に伴い、循環器領域においても、個人の遺伝的背景に注目したオーダーメイドの医療であるゲノム医療の発展が期待されています。

国循には、病院だけではなく、研究所やOICの創薬オミックス解析センターといった研究基盤が整備されており、これらが有機的に連携をしていくことで、効果的な治療選択、重症化・発症予防だけに留まらず、治療法の研究開発を視野に取り組んでいきます。

(4) 予防・社会医学

循環器病を発症した患者さんに対し、我々は最善を尽くしますが、その時点でできることに限界があることは率直に認めざるを得ません。他方、循環器病は予防できる病気であり、近年進歩が目覚ましい社会医学の知見を活かし、拓くべき地平は限りなく広がっていると思います。

国循は、長年にわたって、吹田市の市民、医療関係者に協力をいただき、大規模なコホート研究（いわゆる「吹田研究」）を進めてきました。また、近年では国循マンションプロジェクトによる健康管理システムなど多くの蓄積があります。その蓄積を活かしつつ、multi-omicsデータを組み合わせ、デジタルヘルスケアを含む国循の知見を集約統合することで、予防・社会医学に積極的に取り組んでいきます。

そのため、予防・社会医学関連諸部門のさらなる連携深化により機能を強化します。

(5) 医療機器の開発（人工心臓、ECMO）

国循が長年の努力で開発した人工心臓や ECMO は、技術面で画期的なものであり、その実用化により、患者さんや医療スタッフの負担を大幅に減らし、予後の改善にもつながることになります。

これまでの医工連携の豊富な実績を活かし、さらに発展させ、今後も医療機器開発の分野で、先頭を走っていきます。

(6) 医療情報の活用、AI、DX

国循の各診療科には、膨大な医療情報が蓄積されており、個人情報保護に十分留意しながら、AI やデジタル技術を活用しつつ統合していくことで、様々な治療法の検証や新たな治療法の開発につなげることができます。これまで国循を受診いただいた患者さんの貢献による「宝の山」と言えるでしょう。

また、これら医療情報を PHR として活用することができれば、個々の患者さんが主体となった医療情報の活用が可能になります。患者さんにとって、過去の診療情報に基づく治療を受けることができ、健康管理にも利用可能になります。さらに、(4) の住民参加型デジタルヘルスケアデータと組み合わせて本来の PHR の基盤を構築していきます。

さらに、デジタル技術の活用は、事務部門の効率化にもつながる面があり、デジタル化による省力化で生み出されたリソースを、よりクリエイティブな業務に活用していきたいと考えています。

(7) 大規模臨床試験の促進

ナショナルセンター（NC）である国循にとって、内外の多くの機関を巻き込んで大規模臨床試験、すなわち、多施設、前向き介入研究を実施していくことは、まさに使命だと思います。

現在、国循は、臨床研究中核病院の取得を目指して取り組んでおりますが、名実ともに臨床研究中核病院として認知されるためには、大規模臨床試験において中核的な役割を果たすことが求められており、国循の使命として取り組んでまいります。

2. 重点分野の目標実現に向けた具体的な方策

(1) 優秀な人材の確保

① 世界から優秀な人材を招聘

卓越した研究成果、診療実績を挙げていくには、優秀な人材を確保し、研鑽の機会をつくることが何より重要です。

研究者や医師の採用に当たっては、日本国内のみならず世界を視野に、公募を徹底し、出身大学や医局に囚われない、能力・実力本位の人事を行っていきます。人材の多様性を重視し、女性研究者についても、積極的に登用していきます。

また、世界から人材を呼び込むためには、組織として、異文化を受け入れ、これら人材をサポートする機能が必要であり、そのために体制の整備を進めます。

さらに、部長以上のポストについて、広く公募を行い、最適な人材を確保することが必要です。このため、部長以上のポストの公募時期の前倒しや公募の方法についての見直しを行います。

② 若手研究者への活躍の場の提供

我が国においては、海外の大学・研究機関での勤務経験のある研究者が帰国した際、その経験を活かして、存分に研究を行う環境が不足しています。

若手研究者に研究の場を与え、ステップアップの機会を提供することは、NCとしての国循の使命でもあり、国循では、若手研究者を任期付きで雇用し、PI (Principal Investigator: 研究責任者) として腕試しを行う「独立型研究室」の制度を設けました。この制度を活用し、若手研究者に活躍の場を提供していきます。

③ 優秀なリサーチフェロー、レジデントの確保

将来を見据えつつ、優秀なリサーチフェローやレジデントの確保に取り組んでいく必要があります。そのためには、国循の研究・診療に関する実績やすばらしい環境を、HP等を通じてタイムリーかつ的確に発信していくことが必要です。また、優秀な人材を確保できるタイミングで募集をスタートすることも必要であり、募集時期の早期前倒しを行います。

④ 役職任期制の導入

国循の改革を実現するために核となる、部長よりも上位の幹部役職は任期制とし、それぞれの熱意、誠意、創意に応じてセンターの運営に関わっていただくようにします。

(2) 研究環境の整備

① 研究所の硬直した運営の見直し

現在、研究所においては、部単位で組織的に完結した運営となっておりますが、最近の欧米の研究所の主流は、組織の垣根を越えて、人材が交流し、スペースや機器が共有される形になっていきます。

国循においても、組織の垣根をできるだけ低くし、人材を流動化し、スペースや機器の共有を積極的に進めていきます。まず、若手PIによる独立型研究室から、部の壁を取り払い、研究者がスペースや設備を共有する取組みをスタートします。

② マネジメントしやすい研究環境の整備

研究で成果を挙げるためには、部長の主體的なマネジメントにより、チームが一体となって取り組む環境を整備し、各スタッフにもその重要性を認識していただくことが必要です。そのため、それを阻害するような要因ができる限りなくなるよう、研究環境の整備に取り組みます。

③ 情報バイオリソースの共有

国循は、診療を通じて多くのバイオリソースを保有しており、バイオバンク、創薬オミックス解析センターといったバイオリソースを扱う組織も整備されています。これらが有機的に連携し、多層的な情報がかわり共有できれば、すばらしい研究基盤ができると考えます。

臨床研究開発部がその入り口となり、情報バイオリソースを共有する仕組みを構築していきます。

④ インハウス予算の戦略的な配分と理事長裁量予算の活用

インハウスの研究費については、これまでは各部、診療科の既定経費的な配分がなされており、将来の大型研究につながる部分への重点配分など、戦略的な配分がなされていませんでした。

今後は、配分方針を示すことにより透明性を確保しつつ、将来性のある分野に戦略的に配分し、チャレンジングな研究を計画する研究者が報われる形にしていきます。

また、本年度から設けた理事長裁量予算の配分に当たっても、本ビジョンの実現に資する取組みに重点に配分いたします。

⑤ 病院医師に対する研究支援

病院医師は多忙な状況にあり、臨床研究の活性化のためには、多職種による研究支援が必要です。統計スタッフの充実など、臨床研究支援部門の充実を図っていきます。

また、国循には、現在、病院医師が基礎研究を行う場所が設けられておらず、意欲があっても研究の実施がなかなか難しい状況です。その状況の改善にも、取り組んでいきます。

⑥ CPC（細胞培養施設）の整備

再生医療分野で、研究をリードしていくためには、CPCの整備は必須ですが、現在、国循には整備されておりません。今後、国循にふさわしいCPCを整備していきます。

⑦ 共創研究育成センターの活用

国循では、国のサポートを受け、オールスター研究センター及び健都イメージングサポート拠点構想を進めており、最先端の機器を備えた研究環境を整備することになります。この研究環境を積極的に活用し、研究成果につなげるとともに、若手研究者の育成に努めていきます。

⑧ センター合同セミナーを通じた病院・研究所・OICの情報共有

一流の研究者を招いたセミナーの開催実績は、国際的にも研究機関の質を示す指標になります。月に一度、最先端の研究を行っている研究者を招聘しセミナーを開催することにより、センター研究者の研鑽をサポートするとともに、この場を通じて病院、研究所、OICの研究者の交流を進めていきます。

⑨ 多拠点連携セミナーの開催

他の研究機関との交流を促進する観点から、多拠点セミナーの開催は重要なきっかけになるものと考えます。国内だけではなく、海外の研究機関との連携も念頭に、多拠点セミナーの開催にも取り組み、当センター及び内外の研究機関の研究水準の向上にも積極的に貢献してまいります。

(3) 病院運営の改革

① NCにふさわしい医療の提供

国循は、循環器領域で我が国唯一のNCであり、全国の患者さんにそれぞれの病状に応じた最善の医療を提供する使命があります。全国から「この症状なら国循しかない」と思っていただけのような医療を提供したいと思えます。

そのためには、個々のスタッフが研鑽に努め、また、外部から公募により有能な医師を招聘することにより、各診療科に自らの名前で患者を呼べるような優秀なスタッフを揃えとともに、実績を挙げた診療科についてはそれにふさわしい体制を構築できるようにしたいと思います。

また、病院で発生するデータを活かして、病院全体として新しい治療方法のエビデンスをつくり、世界に発信する「データドリブン型循環器医療」の取組みを進めたいと思えます。

さらに、看護の分野でも、看護研究をサポートし、影響力のあるエビデンスを、全国に発信していきたいと思えます。大学などの研究機関との連携も推進していきます。

他のメディカルスタッフにおいても、臨床研究をサポートし情報発信する環境作りを進めます。

② 地域の医療機関、保健医療福祉関係者との信頼関係の構築

一方で、国循は、大阪府の豊能二次医療圏にある医療機関であり、周辺の圏域からの受け入れを含め、地域の医療体制に積極的に貢献する必要があります。また、循環器領域は、医療機関、介護施設等が役割分担を行い、患者の状況に応じた最適な医療・介護サービスが提供されることが求められる領域であり、この中で国循が役割を果たすためには、地域の医療機関、保健医療福祉関係者からの信頼を得る必要があります。

これらの皆様と国循のスタッフとが日頃から顔の見える関係を構築し、「敷居が高い」との誤解を払拭した上で、国循での対応の要請があった場合には、率先して引き受け、国循での診療が終了した際には、診療情報とともに患者さんをお返しする、という関係を構築する必要があります。現在、国循に患者を紹介する医療機関の集まりである「国循会」という組織があり、その活動を活性化していきたいと思えます。

③ 断らない救急対応

国循は、地域における「循環器医療の最後の砦」です。現に、救急車の応需率は、地域の中でもトップですが、残念ながら、受け入れ可能であるにもかかわらず断る例があるのも事実です。

「国循は断らない」という評価を救急隊の皆さんの間で定着させ、信頼を勝ち得ることが、一人でも多くの患者を救うことになるという意識をスタッフ全員が持つ必要があります。

④ インバウンド患者の受け入れ

国循の最高水準の医療は、国内の患者さんだけでなく、海外の患者さんにも提供したいと思えます。そのためには、院内表示やインフォームドコンセント（IC）文書における対応も整備する必要があります。一朝一夕には難しいですが、まずは、外部の仲介機関の力を借りるところから実績を積み上げるとともに、受け入れ態勢を整備していきます。

また、オンライン診療の活用も重要なツールであり、活用を積極的にPRしていく必要があります。

⑤ 看護師、メディカルスタッフにおいて専門家が育つ人事制度

現在、看護師やメディカルスタッフについては、国循のみの勤務経験で幹部クラスに昇任することは難しい状況にあります。国循以外の医療機関を経験することは国循の看護を客観的に見る機会にもなり、メリットが大きい面もありますが、それ以外の多様なキャリアパスがあってもよいと思えます。

今後、国立病院機構の理解を得て、多様なキャリアパスが可能になるよう、対応していきます。

⑥ 看護師の適切な評価

看護師については、専門看護師、認定看護師、特定看護師といった一定の研修等を経て、高いレベルの看護業務に従事している看護師が、国循でも活躍してくれていますが、彼らは、一般の看護師よりも高いリスクを負っているものの、それに相応しい処遇が行われているとはいえないと思います。このような看護師の処遇を見直し、リスクに応じた適切な評価がなされるようにします。

⑦ メディカルスタッフが働きやすい環境の整備

チーム医療や治験等における、薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、臨床工学技士、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、栄養士等のメディカルスタッフの皆さんの貢献は大変大きく、国循の屋台骨を支えていただいていると思います。

今後も、国循の機能強化に向けて、皆さんの能力を最大限発揮いただき、皆さんとともにその成果を分かち合えるよう、取り組んでいきたいと思っています。

⑧ 各診療科の多面的な評価

各診療科の評価は、治療件数や入院患者数などの診療実績だけでなく、間接経費の獲得実績や医師主導治験や特定臨床研究の実施件数など、多面的な評価を行いたいと思います。

(4) オープンイノベーションの推進

① ベンチャーの積極的な支援

医療分野のイノベーションにおけるベンチャー企業の重要性はますます高まっています。国循の研究者がベンチャー企業の役員等を兼業する制度の積極的活用を促すとともに、国循発ベンチャーの増加を図り、国循発のイノベーションの社会実装を積極的に支援します。

② 共同研究部の設置による共同研究の推進等

外部資金を活用した研究の活性化の取組みとして、従来からの寄付プロジェクト推進部制度を寄付研究部制度に発展的に改正するとともに、新たに共同研究部制度をスタートします。

これにより、企業からの外部資金を活用し、企業とのWin-Winの関係の下、各部の人的体制強化を含めた研究実施体制の拡充を図ります。

また、オープンイノベーションラボの入居に当たっては、そこで実際に研究活動が行われることを重視し、真の意味で、オープンイノベーションが実践される場にしたいと思っています。

③ 研究成果のビジネス展開、事業化

国循の研究の活性化のためには、研究成果をビジネス展開し、新たな収益を生み出し、それを新たな研究の原資としていく好循環を生み出すことが必要です。このため、産学連携本部の機能を強化し、OICをプロフィットセンター化します。

(5) 事務機能の強化

① Specialist の採用

事務職員については、これまで Generalist ベースの採用選考を行ってきましたが、今後は、センターが必要とする業務に必要な能力を考慮しての選考採用を取り入れます。

具体的には、新卒採用から、経験者や一定の資格を有する者の採用へと採用の重点を切り替えていきます。

② 他機関との人事交流

他方、職員の視野を広げ、国循の業務の進め方を違った視点で見られる環境に職員を置くことは、業務改革を進める上で重要です。また、NC であり、健都の中核機関である国循において業務を遂行する上で、国や自治体の政策動向に精通することは重要です。

このため、厚生労働省や他の NC、地方公共団体との人事交流を進めていきます。

③ センター雇用職員の増加

国循の業務の中には、国立病院機構にはない性格のものもあり、国立病院機構の出向者のみに頼る方法では、必要な業務執行体制を組むことが難しい面があります。

また、国立病院機構の人事では、2年間から3年間での異動は避けられないことから、組織の活力を維持・向上していくためには、多様なキャリアパスを構築することが必要です。

このため、国立病院機構の理解を得て、センター雇用職員の増加を図るとともに、そのための教育システムやキャリアパスを構築していきます。

(6) 広報の強化

① HP の充実

国循のステータスを高め、優秀な人材、共同研究、そして患者を呼び込むためには、HP の充実が不可欠です。まさに、国循改革の一丁目一番地です。

このためには、日本語 HP のみならず、英語 HP が重要であり、英語 HP を海外の最先端を行う研究機関の HP に比肩するものとしなければなりません。

情報がタイムリーにアップデートされ、研究成果や診療実績などの情報が網羅された「世界水準」の HP の構築に取り組みます。

② 戦略的なメディア対応

国循の研究成果や診療実績が社会に広く認知されるためには、戦略的なメディア対応が不可欠です。メディアの向こうには多くの国民がおり、メディア対応=国民への情報提供という視点で取り組まなければなりません。

各種メディアとのコミュニケーションを強化し、国循の業績が正当な評価の下で、メディアを通じて国民に伝わるように取り組みます。

③ SNS の活用

同様に、国循の研究成果や診療実績を国内外に広く伝えるとともに、内外の研究者に国循に関心をもってもらうためには、SNS の活用も重要であり、SNS を活用した情報発信にも積極的に取り組みます。

(7) 国際化の推進

① 海外の研究機関との連携の推進

研究がグローバルに展開する中で、国循では、これまで組織として、海外の研究機関と MOU (合意書) を締結し、連携して研究に取り組む姿勢に欠けており、そのような業務を取り扱う部署もありませんでした。

私のこれまでの海外での経験を活かして、海外の研究機関との連携を図るための部署を新たに設置し、海外の研究機関との連携を積極的に推進してまいります。

② 海外への情報発信の強化

(6) で掲げた施策とも関係しますが、これから国循は研究成果の面でも、人材獲得の面でも、世界で勝負をしていかなければなりません。このため、HP や SNS をはじめとする各種ツールを活用し、英語による海外への情報発信を強化します。

③ 国循発の医療技術の国際展開

国循は、これまで、人工心臓や ECMO など、画期的な医療機器を開発してきましたが、これからは AI やデジタル技術を用いて、様々な治療法の検証や新たな治療法の開発にチャレンジしていきます。これらの成果が我が国の患者のみならず、世界の患者にとって福音となることが、私の希望です。

このため、海外の規制当局や医療機関等と連携の仕組みを構築し、国循発の医療技術の国際展開を目指す取組みに着手します。

(8) 働きやすい環境づくり

① 働き方改革への対応

2024年（令和6年）4月からスタートする医師の労働時間法制の見直しへの対応は急務ですが、これを機会に、医師や研究者が研究や診療に従事しやすい環境の整備に取り組みたいと思います。病院全体の業務配分の最適化の観点から、特定の職種に負荷が偏らない形で、タスクシフトや業務の効率化を進めていきたいと思います。特に、会議については、情報共有目的を廃し、討議中心に改めます。

なお、診療や研究カンファレンスの機会の減少など診療、研究、教育に影響を及ぼすような形での見かけ上の働き方改革は避けるべきであり、国循全体で、真の働き方改革を実現するという視点で対応していきたいと思います。

② ハラスメントのない職場環境

私は、これまで長年、研究を行いながら、企業の産業医として、悩み苦しむ従業員から多く相談を受け、彼らに寄り添い、職場復帰を支援してきました。ハラスメントは、職員の能力発揮に決定的な悪影響を及ぼすのみならず、職場の雰囲気著しく劣化させます。

ハラスメントは、行う側の意図の有無にかかわらず、それを受ける側の受け止めの問題であることをすべての職員に自覚していただきたいと思います。ハラスメントの撲滅に向けて、私が先頭に立って取り組みます。

③ 風通しのよい組織風土

組織の活性化のためには、上下の分け隔てなく活発な議論が行われることが必要です。国循の運営についての建設的な提案があれば、いつでも理事長室のドアは開いていますので、来てください。また、各部署においても、部下が意見を言いやすい環境を上司の皆さんが積極的に作っていただければと思います。その前提となる、組織の運営状況についての透明化、見える化にも今まで以上に取り組んでいきます。

ただし、方針が決まった場合には、その実現に向けて一枚岩で取り組まなければならないことは言うまでもありません。

(9) 自治体との連携

① 循環器病予防モデルの構築、発信

国循では、前述のとおり、これまで長年にわたって吹田研究を進めてきましたが、今般、新たに、吹田市及び吹田市医師会と連携し、吹田市民の心不全予防に向けた新たなプロジェクト（「吹田NEXT研究」）をスタートします。

都市部の大規模なプロジェクトは国内でも珍しく、この研究成果を活用し、吹田市民の健康に貢献するとともに、心不全重症化予防についての研究を進めてまいります。

また、NCとして、全国各地の自治体と連携し、住民の健康づくり施策に貢献することは重要な使命と考えており、積極的に取組みを進めてまいります。

② 健都の活性化

健都（北大阪健康医療都市）は、大阪府、吹田市及び摂津市が中心となって整備する「循環器病予防」のための「健康・医療のまちづくり」を進めていくプロジェクトです。

国循は、その中核的な機関であり、今後、健都イノベーションパークに移転予定の国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所や健都イノベーションパークに進出する企業等、さらには、健都マンションの住民をはじめ地域の住民の皆さんと一緒に、まちづくりを着実に推進していきます。

また、大阪では、2025年（令和7年）に、「大阪・関西万博」が開催されます。万博を視野に、健都を舞台に社会実験を積極的に行うなど、健都でのイノベーションの成果の社会実装に向けた取組みを進めてまいります。

3. ビジョンの実現を支える重要プロジェクトの推進

(1) 共創の場プロジェクトの着実な推進

国循では、現在、国循が代表となり、国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所、徳島大学をはじめ、多数の企業、研究機関の参画を得た大型プロジェクトである「共創の場形成支援プログラム（バイオ分野・本格型）」に取り組んでいます。

本プロジェクトは、現在大きな社会的問題となっている難治性心血管疾患、難治性がん、認知症、新興再興ウイルス感染症を克服できるレジリエントな社会を実現するため、健都において、住民参加型バイオコミュニティの形成を目指すものであり、国内で2拠点整備されることが想定されている国際バイオコミュニティの1つとなります。

また、「オールスター研究センター」を国循に設置し、全国の若手研究者が研究機関の垣根を超え、各分野で最先端の実績を持つ研究者から研究指導を受けることができる機会を創出します。

本プロジェクトを着実に進めていくことは、目指す方向を同じくしたビジョンの実現にもつながります。また、本プロジェクトを利用して、将来的には大学院の設置を目指したいと考えています。

(2) 循環器病データベースの構築と運営

2018年（平成30年）に成立した循環器病対策基本法及び2020年（令和2年）に閣議決定された「循環器病対策推進基本計画」に基づき、循環器病の診療情報の収集・提供体制の整備が求められており、国循は、診療情報を各医療機関から収集し、集約・管理・提供する「循環器病情報センター（仮称）」の機能を担うこととされています。

国循が、その核となる循環器病データベースの構築を進めることにはなりますが、これは、国や地方自治体における公衆衛生施策への活用、大学や研究者の学術研究等への活用に加え、急性期医療への活用も視野に入れた国家的プロジェクトになります。

まさに、NCとしての国循が実施するにふさわしいプロジェクトであり、このために設置した循環器病対策情報センターが、プロジェクトを着実に成功に導くことはもちろん、データベースを活用して、循環器病に関する積極的な情報発信を行うように取り組んでまいります。

この際、このシステムが、患者にもメリットがあるという情報発信が重要であり、情報の円滑な収集にも貢献します。最低限のことだけやって満足するのではなく、「国循ならではの」、付加価値がついたデータベースの構築と安定した運営を目指します。

4. 財務基盤の強化

このビジョンを実現していくには、国循の財務基盤の安定、強化が不可欠です。特に、2023年度（令和5年度）から、新センター建設に伴う建設資金の償還がスタートします。この厳しい時期を乗り切る観点からも、診療収益の増加と経営の合理化、卓越した研究成果と外部資金獲得の好循環を生み出し、決して縮小均衡に陥ることなく、必要な投資を着実に実施していきたいと思えます。

（1）病院経営の効率化

① 委託業務の見直し

新センターに移転し、2年半が経過し、新センターにおける運営も安定してきましたが、この機会に各種委託業務が割高になっていないか、サービス内容が過剰になっていないかについて、点検し、必要な打ち手を講じる必要があります。

これには、国循の職員だけでは難しいところもあり、外部の助けを借りて、自分達が踏み込み辛いところに踏み込んでいただくことが必要であり、新たにこのためのプロジェクトをスタートしたいと思います。

② 価格交渉力の強化

国循では、その性格上、診療に多くの医療材料を使用していますが、その価格が他の医療機関と比較し高くなっているのではないかと、思います。新しい診療にチャレンジする国循の使命は理解しますが、メリハリをつけることは可能だと思います。

すでに価格適正化に向けたプロジェクトはスタートしていますが、そのプロジェクトをさらに推進し、皆さんの診療行為が着実に国循の収益改善につながるようにしていきたいと思えます。

③ 診療報酬請求事務の適正化、高度化

国循は、循環器領域の高度な医療を提供していることもあり、診療報酬請求事務の巧拙、特に適切なDPCコーディングの実施が、収益に大きく影響します。医療スタッフが大変な精力を投入した医療行為が本来あるべき請求に結び付いていないとすれば、それは、モチベーションの点も含め、国循にとって大きな損失です。

このため、DPCコーディングを専門に行う部署を設置し、請求事務の適正化、高度化に取り組みますが、これには、医師等の協力が不可欠ですので、皆様のご理解をお願いいたします。

(2) 公的研究費の積極的な獲得

公的研究費の獲得額については、近年、大幅に伸びており、大変喜ばしいことですが、このトレンドを一過性のものに終わらせず、継続していくことが不可欠です。

このため、公的研究費の獲得のためのサポート体制を充実するとともに、インハウス研究予算の配分に当たっても、将来の公的研究費の獲得につながる分野を重視するなどの取組みを行いたいと思います。研究者の皆さんも、是非、積極的に応募をしていただきたいと思います。

(3) 企業との共同研究、知財戦略の強化等による研究成果のマネタイズ化の推進

企業との共同研究についても、ますます活性化していく必要があります。共同研究部制度の活用により、企業の資金で、国循の研究者の数を増やすことが可能になり、財務基盤を安定させつつ、研究機能の強化を実現できます。

また、知財戦略の強化等により、研究成果を国循の収益に着実につなげていくことも進めていかなければなりません。2022年（令和4年）4月から割合を引き上げる間接経費も私の判断で活用し、共同研究の活性化につなげてまいります。

(4) 寄付の積極的な獲得

国循の活動に理解をいただいている方からの寄付も、国循の財務基盤や研究力の強化につながります。昨今は、クラウドファンディングを活用した寄付を活用する機関が増えており、国循でも多様な手段により寄付を獲得できるよう、制度の見直しに取り組みます。

V ビジョンの実現に向けた職員の皆さんへのメッセージ

1. 夢を持ち、夢の実現に向けて取り組む

私は就任時の挨拶で、一人ひとりの職員に夢を持ち、夢の実現に向けて取り組んでいただきたいと申し上げました。

夢は、人により、組織により様々で、どんな場合でも、夢の実現は大変困難で、実現不可能にすら思えます。しかし、夢は所詮夢で自分や組織に無関係とあきらめてしまえば夢は永久に夢で終わってしまいます。

夢に向かって一步一步小さな目標とクリアしていけば夢は近づいてくると思います。もちろん実現すればそれほど素晴らしいことはありませんが、たとえ実現しなくても夢を目指して努力する過程が人生を豊かにし、組織を活性化します。

このことを今一度、皆さんに申し上げ、皆さん一人ひとりが「研究者魂」、「プロ意識」を持っていただきたいと思います。

2. できない理由ではなく、どうすればできるかを考える

人間は、どうしても現状をベースに物事を考えます。変えること、変わることに臆病になりがちですが、変化を恐れていると、進歩はありません。

皆さんには、同じ労力を割くのであれば、できない理由を考えることにはではなく、どうすればできるか考えることに割いていただきたく思います。その結果、現状が改革されれば、私は、皆さんの成果として一緒に喜び、賞賛をしたいと思います。

3. 漫然と前例を踏襲しない

2. とも関連しますが、漫然と前例を踏襲することは止めたいと思います。前例は、それができた時点では合理的なやり方だったと思いますが、時間がたって環境が変われば合理性が損なわれます。皆さんに日々やっていることについて、「なぜ、これやらねばならないのか。この方法でやらねばならないのか。」という問題意識を常にもっていただきたいと思います。

その結果、意味を失っているものについては、どんどんやめていただいて結構です。その時間を使って、新たなチャレンジをしていただいても結構ですし、早く退勤し、私生活の充実に使っていただいても結構です。

特に、上司の皆さんには、部下や他部門からの業務改善提案に積極的に聞く耳を持ってください。また、机上の議論のみではなく、現場を見て判断してください。上司が聞く耳を持たなければ、「どうせ言ってもかわらない」という雰囲気蔓延し、組織が沈滞するほか、優秀な職員から退職していきます。それは、組織にとって大きな損失です。

皆さんのマインドセットを転換して下さい。

4. 黒衣になることに誇りを持つ

国循は、NCとして、日本、そして世界の循環器領域の医療の発展を支える使命、研究資源や情報をセンター内の研究者だけでなく、全国の研究者に提供する使命があります。その意味で、個人の利益を度外視して取り組むべき業務があるということを心に留めていただき、このような場面で、公益より私益を優先するようなことは、強く戒めていただければと思います。

社会からの信頼を構築することには、日々の地道な取り組みが不可欠ですが、失うのは本当に一瞬です。

以上、これが私のビジョンです。

職員の皆さんも、是非、「自分がこのビジョンのどの部分を実行に移す役割を担うのか」を考えて下さい。ビジョンを実現できるかどうかは、まさに、皆さん一人ひとりの主体的取組みにかかっています。

皆さんとともに、最先端の研究に取り組み、成果を社会に還元する「次世代の国循」をつくっていきたいと思います。

以上