

令和7年第7回国立大学法人旭川医科大学役員会 議事要旨

1. 日 時 : 令和7年7月9日(水) 16時03分～16時55分
2. 場 所 : 学長室
3. 出席者 : 西川 祐司学長、奥村 利勝理事、東 信良理事、辻 泰弘理事、佐古 和廣理事
4. 欠席者 : なし
5. 陪席者 : 吉崎 敏樹監事、村木 一行監事、川辺 淳一副学長、牧野 雄一副学長、
吉原 秀昭副学長、成田事務局次長(総務・教務担当)、郡事務局次長(病院担当)、
長谷川総務課特任課長、佐藤人事課長、木村会計課長、石坂経営企画課長

議事に先立ち、西川学長から、参考資料に基づき令和7年7月1日付け新執行部についての紹介があった。

次いで、西川学長から、令和7年第6回役員会(令和7年6月18日開催)の議事要旨が諮られ、これが了承された。

議題

1. 病院長選考規程等の一部改正について

西川学長から、本件について再検討が必要と判断し、本議題は取り下げる旨の説明があった。

報告事項

1. 令和7年度予算状況一覧(実績・見込)について

木村会計課長から、資料2に基づき、令和7年度予算状況一覧について以下の報告があった。

- ・様式を刷新し、「予算・執行状況一覧(総表)」から「実績・見込(総表)」へ変更した。具体的には計画額・実績額・差額を明示した形式に変更した。実績額は5月分まで確定、6月以降は計画額と同額で示している。
- ・現時点での期末決算見込みは▲9,900万円。財務改善策が未達の場合、赤字は▲7億9,300万円に拡大し、年度末の現預金残高は44億1,000万円まで減少する見込。
- ・病院収入は計画比▲7,400万円で、全体収支に大きな影響を与える。
- ・大学全体の収支推移をグラフ化。現時点で▲9,900万円の赤字見込み。財務改善策の前倒し実行により、実績額(黒線)を計画額(灰色線)以上にすることが目標。
- ・大学・病院それぞれの収支推移、支出内訳(人件費・物件費)もグラフ化。
- ・大学は運営費交付金への依存度が高く、外部資金の獲得やコスト削減が黒字化の鍵。病院は病床稼働率の維持が収入確保の要。
- ・支出は6月・12月に賞与、9月・3月に借入金返済が集中する。
- ・収入は▲1億600万円の下振れ、支出は6,600万円の抑制で推移している。人件費は1,200万円改善、物件費は▲6,600万円悪化。

- ・6月以降の計画変更（退職者等）は未反映。次回報告では見込み額を修正予定。
- ・資金繰り表は次回以降に添付予定。

次いで、意見交換・議論が行われた。主な意見は次のとおり。

① 人事院勧告（人勧）の影響について

- ・大学分の3月末時点での影響額は約4,000万円と報告されたが、人勧の影響としては意外に小さい印象を受けた。（東理事）
- ・昨年度の人勧は当初予算に反映済み。一方、今年夏に出る見込みの人勧は、今年度予算に未反映。国や他大学では4月遡及が一般的だが、本学では対応が1年遅れとなっている。来年度予算では人件費増加が見込まれ、規模は5億円超の可能性はある。（吉原副学長）
- ・今年度の人勧を遡及対応する場合、影響額は当然予算に反映されることになる。今年度予算は既に人件費2億2,700万円削減を前提としており、削減が未達の場合は4,000万円にさらに上乗せされる可能性がある。（成田事務局次長（総務・教務担当））

② 人件費削減に関する議論

- ・人件費2億2,700万円の削減は年度全体（4月～翌年3月）を対象としたものということであれば、既に3か月が経過しており、残り9か月で達成するには、当初の削減人数よりも増加する必要があるということか。仮に25人分で2億円と見積もっていた場合、現時点では30人以上の削減が必要となり、ハードルが一層高まっているということか。（奥村理事）
- ・削減は人員だけでなく、超過勤務なども含めた対応が必要。人員については12月までに方針を策定予定。（西川学長）
- ・12月までに方針を立てて実行すれば達成可能か。（奥村理事）
 - 現実的には困難。（成田事務局次長（総務・教務担当））
 - 将来を見据えた対応が必要。（吉原副学長）
 - 今年度の削減の実行は困難で、現金の目減りは避けられない見通し。令和8年度からの実行に向け、早期に方針を決定し準備を進める必要がある。（木村会計課長）
- ・早急に方針を固め、流出に歯止めをかける必要がある。12月までに方向性を明確にすることが重要。（成田事務局次長（総務・教務担当））
- ・具体的な方向性は人員数の削減か。（奥村理事）
 - 削減人数の目標設定が必要。（木村会計課長）
- ・大学と病院の人員比率は約1:3。均等削減ではなく、機能に応じた目安が必要。（奥村理事）
- ・必要な部署には適切な人員配置を維持することが前提。（西川学長）
- ・各部署が「人員が必要」と主張するため、客観的な判断が困難。（奥村理事）
- ・削減のバランスは部署の機能や状況に応じて調整し、大学・病院それぞれの適正人員について12月までに方針を定める必要がある。（木村会計課長）
- ・大学は人員に余裕がない印象で、余力があるとすれば病院側。大学病院は一般病院に比べて医師数が多く、診療だけを基準にすれば過剰と言えるが、教育機関として

の役割を考えると削減は容易ではない。(佐古理事)

③ その他の人権費削減手段

- ・ 人員以外での削減手段はあるのか。(奥村理事)
→ 本給の削減は困難だが、賞与の見直しは可能。ただし、離職リスクが高くなる。
(佐古理事)
→ 賞与削減は職場の魅力低下につながるため慎重な対応が必要。(木村会計課長)
- ・ 看護師は既に不足しており、中堅層の離職は現場機能の維持に影響に直結する。(佐古理事)
- ・ 中堅層の不足が進行中で、単純な人員削減は残業増加を招き、働き方改革に逆行する可能性がある。診療科ごとの柔軟な対応が必要。(東理事)
- ・ 最終的には部署ごとの必要人数を精査し、頭数の見直しが不可避。(佐古理事)

④ 診療科業務状況に関するヒアリング結果と対応方針

- ・ 診療科へのヒアリングはすべて完了した。(東理事)
- ・ 業務のメリハリや兼業の状況も議論が不可欠。外勤の多さを自覚している診療科もあり、他科との比較を通じて外勤先の絞り込みを検討しているとのこと。今後は地域の中核的な役割を担う病院からの派遣に集約する意向も示された。現在は複数の町村に分散勤務しており、移動負担が大きく、大学にほとんど滞在していない教員もいるとの声もある。データの可視化により、こうした実態が明らかになってきた。
(東理事)
- ・ 講座ごとに個別ヒアリングを実施予定。教員の業績、大学への滞在時間、教育へのエフォートなどを総合的に評価し、人員配置にメリハリをつける方針。大幅な調整は困難だが、数人単位での見直しは可能と考えている。また、人数を減らさずとも、研究費の獲得などで大学への貢献を求める方向で伝えていく。(西川学長)

⑤ 人件費削減と再配分に関する議論

- ・ 全体で2億5,000万円の人件費削減が必要な場合、病院側に1億5,000万円の削減を求めるなど、傾斜配分は可能か。一律削減ではなく、柔軟な対応ができるかを問いたい。(奥村理事)
- ・ 一律削減の上、重要部門に再配分する方が現実的。たとえば、超過勤務が多い医師がいる部署に人員を充てることで、業務負担を軽減可能。現在、連携B水準、B水準の医師を把握しており、重点的な配分による効率的な運営が可能。(東理事)
- ・ 寄附講座は現在15講座設置されており、教員数も増加している。この仕組みを活用し、教員を一旦減らした上で、必要な人材を寄附講座で補うという方法も現実的ではないか。(東理事)
→ 寄附講座は特定の診療科に偏っており、全体でプールして再配分するのは困難。
(西川学長)
- ・ 寄附講座の設置によって優秀な人材を確保できるモデルを示すことは重要であり、今後の対応策として推奨する価値はある。(東理事)

- 一方で、寄附講座で雇用された分を本体から差し引く運用は現実的には困難。(西川学長)
- 努力の成果として設置された講座を一律に扱うと、努力が報われない印象を与える懸念がある。(佐古理事)
- ・寄附講座には直接手をつけず、教員削減で困難が生じた場合には、寄附講座の設置を目指すよう促す方向性は可能。(東理事)

⑥ 研修医・専攻医の人員調整と人件費に関する議論

- ・本学では過去に研修医を約30人に減らしたことで、約1億円の人件費削減につながった。ただし、「たすき掛け」による他病院への人材流出リスクもある。信頼できる関連病院に多めに「たすき掛け」を設定し、3年目に大学に戻すなど、外部と内部を行き来する形での人数調整を現実的ではないか。(佐古理事)
- ・本学病院での研修人数が減少傾向にあり対応が必要。(西川学長)
- ・研修医数が減ると定員も削減される可能性があり、実績がないと外部志向が強まり、大学病院の機能維持が困難になる。特にICUや救急対応では研修医の役割が重要で、これ以上の減少は避けるべき。(東理事)
- ・現在、1年目の研修医は27名。来年度は最大10ヶ月の外部研修希望があるが、実際には8ヶ月程度しか研修に出せない見込み。6ヶ月以上勤務しないと派遣先に人件費が発生しないため、4ヶ月でも給与を支払ってくれる病院を探すなど、事務的対応を進行中。研修医の総数が少ないと「たすき掛け」による人権費削減の実行が難しいことが判明した。(牧野副学長)
- ・特定機能病院の見直しでは、専攻医数など教育体制が評価対象となる。研修医が少ないと評価が下がり、人材確保に影響する可能性がある。(東理事)
派遣制度の見直しも必要。現在は固定的に派遣されているケースもある。他大学では関連病院の数が多いため、派遣数が多く見える。旭川医科大学はむしろ少ない方であり、国による制度の透明化が求められる。(佐古理事)
特定機能病院の評価項目に医師の派遣機能が含まれる見通しであり、本学の評価向上につながる可能性がある。制度変更を注視し、柔軟な人員戦略を必要。(東理事)
- ・人員削減を検討する際、研修医や若手医師の配置も議論対象となるが、実情を踏まえた慎重な対応が求められる。(佐古理事)

⑦ 委託業務と病院運営に関する議論

- ・外来受付など多くの業務を外部委託しており、実際にはかなり広範囲を外部会社に依頼している。人材確保が困難な状況下では、委託による対応は現実的な選択肢となっている。(佐古理事)
 - 旭川厚生病院では病棟以外の清掃業務をすべて院内で対応している。(東理事)
 - 病院が自力で維持できない状況自体が問題である。(佐古理事)
- ・収入増・支出削減に向けて、会計課が複数の対策を検討中。各施策には責任者を配置し、運営会議で毎月進捗を確認する体制を整えており、赤字削減に向けて着実に取り組む方針。(西川学長)

⑧ 教員評価と賞与制度の見直しに関する議論

- ・教員評価に基づく賞与の見直しが必要。評価の低い教員に対して減額の仕組みがなければ、評価制度の意義が薄れる。(東理事)
- ・現状では教員評価における低い評価が賞与に反映されておらず、制度整備が課題。(西川学長)
- ・現在の給与・賞与制度では減額が難しいとの指摘もあるが、賞与の減額は可能。ただし、事前に告知が必要で、1年程度前からの準備が望ましい。(佐藤人事課長)
- ・賞与額が大きいため、2割の減額でも財政効果は大きい。優秀な教員には増額、そうでない教員には減額することでの公平性を確保すべき。(東理事)
- ・道庁では賞与の増額を相対評価で調整し、人数のバランスを取っている。(村木監事)
- ・基準額の調整により、手取りへの影響を抑える方法もある。(辻理事)
- ・人勸による給与増のタイミングを活用し、評価の低い教員には賞与増を適用しないことで実質的な差を設けることが可能。給与ではなく賞与で対応すべき。(佐古理事)
- ・一部でも評価に基づく調整を始めることが重要で、制度の透明性と教員のモチベーション向上につながる。(東理事)
- ・業務に取り組んでいない教員への対応も必要で、定期的なチェックを通じて着実に実行していきたい。(西川学長)
- ・教育の評価は定量的指標が乏しく、臨床や研究と比べて難しい。教育に熱心な教員が不利にならないよう、制度には慎重な検討が必要。(佐古理事)
- ・相対評価で枠を設け、偏差値を用いることで全体のバランスを保つことが可能。(村木監事)
- ・現在の教員評価は偏差値方式で運用されており、数値的な差が明確に出る。この仕組みを賞与調整に活用することも検討に値する。(奥村理事)
- ・人勸による増額分を賞与調整で吸収するのは難しいが、制度の一部として導入することで教員の意識改革につながる可能性がある。(西川学長)

2. 副病院長等の業績評価結果について

東理事から、資料2に基づき、病院長として副病院長および病院長補佐の評価を実施した旨の報告があった。対象者には1年間の業務内容を記載した報告書を提出いただき、内容を確認した結果、いずれも誠実かつ的確に遂行していることが確認されたため、資料のとおりの評価とした。あわせて、「皆さんには非常に精力的にご尽力いただいております、深く感謝申し上げます。」との謝意が述べられた。

次いで、吉崎監事から、副病院長の評価内容を役員会で報告事項として取り上げることに疑問が呈された。学長が副学長を評価するようなケースでも、役員会での報告は不要であり、仮に報告する場合は役員限定で行うべきとの意見が示された。また、「社長が部長を評価した内容を課長が聞くような構図となっており、適切ではない」との見解が示された。

続いて、村木監事から、「トップマネジメントの判断として、学長が評価し、本人に伝える形で完結するのが妥当。必要があれば個別に意見を伝えれば良い」との意見があり、これを受けて学長から、「今後は役員会での報告は控える方向とする」との発言があり、これ

が了承された。

その他

1. 次回役員会開催予定

令和7年9月3日（水）教育研究評議会終了後に、次回の役員会を開催すること。