

令和 7 年第 10 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 10 月 21 日 (火) 17 時 02 分～17 時 32 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 (WEB 参加)
4. 欠席者 : なし
5. 陪席者 : 吉崎 敏樹監事、村木 一行監事、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、木村財務課長、石坂経営企画課長

議事に先立ち、西川学長から、令和 7 年第 9 回役員会 (令和 7 年 10 月 8 日開催) の議事要旨が諮られ、これが了承された。

議題

1. 本学の財務状況を踏まえた経営改善方策について

本件について、西川学長の発議に続き、本学の厳しい財政状況を踏まえ、明日 (10 月 22 日開催) の教授会にて人件費削減を含む重要な提案を行う予定であり、本日の役員会での了承を得た上で報告する旨発言があった。

次いで、木村財務課長から資料 1-1 から 1-4 に基づき、当該資料の構成及び内容について次のとおり説明があった。

(1) 教授会配付資料

- ・資料通番 23 : 前回役員会で提示した中間決算資料を教授会資料として配付予定。
- ・資料通番 24 : 事務案を差し替え、「財務状況を踏まえた経営改善方策」を記載。
当日配付予定。本日はその内容をご審議願いたい。

(2) 追加資料

- ・資料通番 26 : 月次実績・見込み資料 (8 月までの実績、9 月以降は見込み)。
赤字見込み 4 億 900 万円を反映。
- ・資料通番 27・28・30 : 資金繰り表。教授会報告用の最新版。
- ・資料通番 32 : シミュレーション資料。令和 9 年度末までに約 37 億円の収支改善が必要。

(3) 経営改善方策 (通番 15 以降)

- ・学長メッセージ : 「厳しい財務状況を踏まえた抜本的な経営改善」について全教職員向けに発信。
- ・三本柱の改善方策
 - ① 人件費削減
目標 : 17.7 億円 (2 年分) / 現時点 : 4.32 億円
 - ② 病院経営改善
 - ③ その他の取り組み
目標 : 19.3 億円 (2 年分) / ②現時点 : 1.39 億円、③現時点 : 3.6 億円

(4) 現時点の改善額合計

- ・収入面：3.78 億円
- ・支出面：5.53 億円
- ・合計：9.31 億円（年間目標 19.5 億円には未達）

資料の説明を受けて、種々意見交換の上、審議の結果、教授会へ報告する方針及び内容は了承され、教授会に配付する資料は次の修正を行うこととした。

- ① 「経営改善方策①人件費削減」と同様に「経営改善方策②病院経営改善」と「経営改善方策③その他の取り組み」についても目標削減額に対比する形で現時点での目標削減額を記載すること。
- ② 「経営改善方策①人件費削減」の協議・検討済み取組⑤「現時点での欠員ポストの凍結」については、対象が教員に限らず、教職員全体であることが明確に伝わるよう、文言を修正・追記すること。

主な意見は次のとおり。

- ・人件費の改善目標額を約 9 億円とした根拠は物件費と人件費で収支改善額を概ね半々の配分となるよう設定したものか。（奥村理事）
- ・3 大学比較で説明したとおり、本学の人件費率は 39.1%で、この比率に収支改善目標額 37 億円を掛けると約 14 億円となる。さらに、滋賀医科大学や浜松医科大学より本学は人件費率が 1%高く、この 1%分を削減するには約 3.9 億円の圧縮が必要。これらを踏まえ、人件費改善目標額を 17.7 億円と設定し、2 年間で均等に達成する前提で、年間目標額は約 9 億円としている。（木村財務課長）
- ・資料通番 16 の人件費削減は、「目標 9 億円に対して、現状は 4.32 億円」という対比が明確で、ストーリーとして分かりやすい。同様に、資料通番 21 の方策②と資料通番 22 の方策③についても、目標額 9.5 億円 に対して、方策②：1.39 億円、方策③：3.6 億円、合計で 約 4.99 億円 となるという形で対比を明示すべき。（吉崎監事）
- ・今回の方針には基本的に賛成。ただ気になる点は、やや「数字合わせ」的な印象がある。特に、診療科の一律減員は公平だが合理性に欠ける。部門別・診療科別の収支を精査し、利益を上げている部門は減員の必要がないはず。問題は不採算部門の見直しであり、その分析が不十分に見える。次回の議論では、部門別収支をしっかりと検討することが不可欠。（佐古理事）
- ・人事院勧告を次年度も実施する場合、人件費は約 5 億円増加する見込み。さらに定期昇給も加わり、人件費増は避けられない。この認識を全員で共有すべき。（佐古理事）
- ・定員枠は現状一律だが、ヒアリングや質疑を踏まえ個別対応が必要との認識。収支データを活用するのは不可欠。ただし臨床部門だけでなく、研究費なども含めて総合的に判断する必要がある。現行枠内での調整は避けられない。ここが最も難しい課題。（西川学長）
- ・今回の人員削減対象は医師だけなのか。教員対応が最も難しいことは理解するが、職員についても退職後の補充や不採用などの対応を検討すべき。その判断には、部門別収支や中央診療部門の必要性を精査することが不可欠。すべての部門が本当に必要な

のか、検討が進んでいるのか懸念される。(佐古理事)

- ・薬剤師は不足しており、リハビリ部門は土日まで対応して収益を上げている。栄養管理士も足りず、充足している部門はない。したがって、現状で減員できるのは医師に限られるとの認識。病院機能を維持するには、今の規模でも人員は十分とは言えない。

(東理事)

- ・学内では実態を理解していると思うが、例えば「薬剤師は定員〇名に対し現員〇名」といった具体的に示されれば、減員の必要性への理解が得やすい。(佐古理事)
- ・教授会後に職員向けの説明会を設けるべき。本学には労働組合がないため、教授会で説明しても、職員へ十分に伝わるとは限らない。(辻理事)
- ・教授会で想定される質問は、「教員ばかりに負担をかけるのではないか」「病院が頑張らないから自分たちにしわ寄せが来るのではないか」などがある。一方、病院側からは「一般教育をもっとスリム化すべき」という意見も予想される。立場によって考え方は異なるが、今は議論の余裕はなく、全体で取り組むしかない。ここ数年で大学を取り巻く環境は大きく変化し、全国的に厳しい状況。改革を進めると『これまでやっていなかったからこうなった』と批判されがちだが、背景には構造的な問題がある。本学固有の課題として、購入できないためリースに頼っている状況は、結果的に財政を圧迫している。今回の方針では、全学的に危機感を共有し、意思疎通を重ねながら『一人ひとりが当事者』という意識を浸透させることが重要。教員だけでなく職員にも説明し、病院だけの問題ではなく全学的な協力を求める必要がある。その際、根拠を示しながら『これは全員で取り組むべき課題だ』というメッセージを強調すべき。病院の努力だけでは不十分で、大学全体で対応しなければならない。(辻理事)
- ・「この3年間、何をしていたのか」と問われるかもしれない。確かに人件費削減には十分踏み込めなかったが、それ以外の改善策には取り組んできた。ただ、結果として不十分だったことは否めない。当時は、思い切った人員削減が現実的に難しい状況だった。(西川学長)
- ・財務状況については、病院だけの問題ではなく、大学全体の課題であることを理解してもらう。教職員全員が当事者意識を持つことが不可欠。(西川学長)
- ・この人件費削減に同意した最大の理由は人口減にある。旭川では2040年までに働ける人口が約40%減少する。そんな中で現状の規模を維持するのは合理的ではない。将来的には雇いたくても雇えない状況になる可能性がある。こうした現実を踏まえ、今このタイミングで人員を減らす判断は避けられないと考えた。背景としては、財政よりも人口動態の変化が大きな要因。この点を理解いただければと思う。(東理事)
- ・働き方改革は影響してないのか。(辻理事)
- ・働き方改革で2024年は超過勤務が大幅に減少したが、2025年には再び急増している。その要因はまだ分析中だが、周辺病院が夜間業務や緊急手術を控えた結果、特定機能病院である本学に緊急症例が集中している可能性がある。(東理事)
- ・緊急手術件数が増加しているというデータはあるのか。(西川学長)
- ・現状、詳細なデータは把握できていない。ただ、外科系の超過勤務は大幅に増えている。他地域では同様の傾向が報告されており、この地域でも同じ現象が起きている可能性があるため注視している。(東理事)

- ・経営改善方策①の協議・検討済み取組⑤「現時点での欠員ポストの凍結」については、職員も含めて欠員ポストを凍結しないと今年度予算が増加する。ここは必須対応と考えている。対象は教員だけではない。（佐藤人事課長）
- ・資料に教職員であることがわかるように文言を追記する。（木村財務課長）
- ・今回私から展開した資料は、病院が構造的に赤字となる仕組みを示したものの。これは旭川医大の業績不振を示すものではなく、全国の病院を対象にしたデータ。特定機能病院は診療材料費の比率が高く、患者当たりの人員配置も多いため、物価や人件費の高騰による影響は、資料の数字以上に深刻と考えられる。教授会への説明時に参考になると思い、本日送付した。（佐古理事）
- ・令和8・9年度で一定額の削減または収入増を説明するだけでなく、不足額への対応も示す必要がある。積算すると不足分は相当額になる見込みで、37億円を積み上げられれば理想だが、現実的には不足分が出る。その対応策を明確にし、国頼みではなく「大学として最大限努力する」姿勢を示すことが重要。（村木監事）