

令和 7 年第 9 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 8 日 (水) 15 時 30 分～17 時 45 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、藤谷 幹浩副学長、
牧野 雄一副学長、吉原 秀昭副学長、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 8 回役員会（令和 7 年 9 月 3 日開催）の議事要旨が諮られ、これが了承された。

議題

1. 国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況等に関する報告書（令和 7 年度）について

本件について、西川学長の発議に続き、長谷川総務課長から資料 1-1 から 1-3 に基づき、経営協議会及び監事からの意見を踏まえて作成した「国立大学法人ガバナンスコードにかかる適合状況等に関する報告書（令和 7 年度）（案）」及び今後のスケジュールについて説明があり、審議の結果、原案のとおり了承された。

なお、西川学長から、10 月末までの公表に向け引き続き準備を進める旨付言があった。

2. 自家用車の業務使用に関する要項の制定等について

本件について、西川学長の発議に続き、佐藤人事課長から資料 2-1 に基づき、以下の説明があった。

- ①執行部から自家用車による出張制度の整備を求める要望があり、原案を策定したこと。
- ②制度設計にあたり、業務で自家用車を使用する場合は大学に使用者責任と費用負担が生じるため、リスク抑制の観点から使用基準を厳格化し、限定的な運用とする方針としていること。

続いて、資料 2-2 に基づき、自家用車の業務使用に関する要項の概要説明があった後、要項に明記していないが、安全管理の一環として、出発当日のアルコールチェックと心身状態の確認を実施する予定である旨補足があった。

次に、木村財務課長から資料 2-3 に基づき、以下の説明があった。

- ①自家用車の業務使用を認めた場合、燃料費相当分を「車賃」として旅費を支給する。
- ②車賃は 1km あたり 20 円の固定単価で、旅行命令に基づく最短経路距離を基準に算出。
単価は高速バス料金や燃料費を参考に設定し、毎年 12 月に見直すこと。
- ③高速道路料金や有料駐車場料金も車賃に含め、証明書類の提出を求めること。

最後に、関連規程を資料 2-4 のとおり改正し、別表第 7 の「必要に応じて」は削除する

予定である旨説明があった。

以上の説明を受け、意見交換、審議の結果、原案のとおり了承された。主な意見は次のとおり。

- ・ 宿泊を伴う出張の際に自家用車を運転する場合、翌朝以降のアルコールチェック方法（遠隔確認含む）を検討すべき。（村木監事）
- ・ 公用車運転時も同様の取り扱い（アルコールチェック等）が必要。（辻理事）
- ・ 道北方面の公共機関は交通利便性が低く、市町村でも自家用車利用が一般化しており、国立大学の動向にとらわれず地域事情を考慮した柔軟な制度設計が必要。バス移動は現実的に困難であり、自家用車の利用者を前提とした制度設計が不可欠。（辻理事）
- ・ 当面は要項に基づき運用し、必要性を見極めながら柔軟に見直していく。（西川学長）

3. 横浜市立大学との包括的連携協定について

本件について、西川学長から発議後、資料 3 のとおり、横浜市立大学から地域医療及び教育・研究分野での連携強化を目的に、両大学で包括的な連携体制を構築したいとの提案があった。大学間連携は文部科学省も強く推奨しており、今後、助成金や補助事業などの施策が見込まれることから、協定締結には大きな意義を持つ旨説明があった。

次いで、佐古理事から具体的な施策の有無について確認があり、西川学長は現時点で具体的な案はないが、地域医療での協力を想定していると回答。辻理事からは教養分野での連携も望ましいとの意見が述べられた。

審議の結果、原案どおり包括的連携協定を締結することが了承された。

4. 旭川市との包括的連携協定について

本件について、西川学長から発議後、次の説明があった。

- ・ 文部科学省は国の補助金に依存せず、自治体と連携した持続可能な体制構築を方針として示している。
- ・ 本学も地域での存在意義を高めるため、旭川市との連携を強化する。従来の協定は形骸化していたため、今後は協議会を設置し、積極的に施策を実行する。
- ・ 特に重要なのは、旭川市内五つの基幹病院による持続可能な医療体制の再構築であり、東理事を中心に検討中。旭川市の中村副市長とも協議を開始し、9月16日開催の経営協議会でも意見交換を実施済み。
- ・ 資料4の協定書案には、目的、協力事業、協議会設置を明記。
- ・ さらに、旭川ウェルビーイングコンソーシアム（市内4高等教育機関）を活用し、教育・医療・地域活性化の連携を推進する。

最後に、これら施策の実現可能性、優先度、方向性について意見を求めたい旨の発言があった。

審議の結果、協定書は原案どおり了承された。主な意見は次のとおり。

- ・ 旭川市に限定せず、東神楽町や東川町など本学病院利用の多い周辺地域を含める仕組みも検討の余地あり。広域展開や稚内や紋別への拡大も感られる。（辻理事）

- ・旭川市立大学の方向性が旭川医科大学と同方向を目指すなら、旭川市立大学との連携も有意義。(辻理事)
- ・協議会を定期開催する方針は評価する。現状は旭川市からの連絡待ちで臨時開催では議論不足。医療を真剣に話し合う場を継続的に設ける必要がある。一方、東神楽町や東川町を含める場合は目的が異なる可能性がある。医療だけでなく旭川市の大学や高専を含めた幅広い連携を目指すべき。複数自治体を組み込めば田園都市構想の要望形式に沿った申請が可能。若い世代の医療人材育成など広い視点が必要。(東理事)
- ・まずは旭川市から開始し、周辺地域へ拡大する際は要望共有とネットワーク構築が不可欠。(西川学長)
- ・周辺市町村は医療を旭川に依存。そうした地域から協力を得る仕組みを検討すべき。(東理事)
- ・自治体への財政支援要請も方策の一つ。(西川学長)
- ・健診など多様な取り組みを自治体と密に連携して進めることが重要。(東理事)
- ・医療ツーリズムや生涯教育など、周辺地域との連携可能性あり。周辺自治体は活力とアイデアが豊富で、関係構築次第で大きな展開が期待できる。(辻理事)
- ・本学の地域医療医育成事業の地域ニーズ調査を連携させ、旭川周辺や道北・道東のデータを活用し、ネットワーク構築に結びつけことが可能か。(西川学長)
- ・本事業は医師不足地域対象のため、上川中部は趣旨が異なる。ただし解析の仕組みは共通で活用可能。本事業とは別枠で進めるのが適切。(牧野副学長)
- ・データ収集と各市町村との協議を進め、次段階ではより広域なネットワーク構築が重要。(西川学長)
- ・道東・道北の医療課題対応には、プラットフォーム型の仕組みを構築することが有効。(村木監事)
- ・自治体への財政支援議論は連携施策と一体的に進めるべき。(佐古理事)
- ・単なる資金要請ではなく、継続的な関係構築が重要。(東理事)

5. 外科学講座の再編について

本件について、西川学長から発議後、審議の結果、原案のとおり外科学講座を再編することが了承された。

(資料等の説明については、同日開催の教育研究評議会と同様のため、省略された。)

なお、学長から、再編は令和7年11月1日付で実施する旨の付言があった。

6. 自治体への財政支援要請について

本件について、西川学長から発議後、本学は深刻な財政難への対応として、自治体への財政支援を要請する方針を決定した。大学運営会議で議論を重ね、道北・道東・空知地域の自治体に本学の危機的状況を理解いただくことが不可欠とし、資料10の趣意書を作成した。趣意書では、①財政危機、②地域医療の厳しい環境、③教育・研究機能強化への取り組みを示し、持続的支援を要請する。支援は大学本体の維持を目的とし、寄付額は一口50万円程度を想定。既に講座・診療科への寄付実績がある自治体も多く、追加支援は容易ではないが、地域医療の最後の砦としての使命を果たすため、支援を要請する旨説明があった。

種々意見交換の上、審議の結果、方針は了承され、趣意書は次の修正を行うこととした。

- ① 地域医療構想を明示すること。
- ② 危機訴求にとどまらず、本学の取り組みに賛同を得られる表現に改めること。

意見交換の主な意見は次のとおり。

- ・大学の深刻な財政状況を踏まえ、即効性のある寄付募集は不可欠だが、将来的には地域医療を支えるプラットフォーム構築が必要。特定機能病院の基準に「地域医療への人事貢献」が追加される見込み。国も大学→中核病院→周辺病院・診療所への医師派遣を推奨する方向。今後、都道府県との連携協定や経済的インセンティブを含む制度設計が求められる。ただし、以下の課題がある。（佐古理事）
 - ・医師派遣の調整機能
現在は講座単位で調整しているが、大学全体での調整機能を持てるかどうか。教授の人事権を大学に移行できるかが最大の課題。
 - ・協議体の設置
自治体代表を含む協議会を設け、要望を調整する必要がある。すべての要望には応えられないため、地域医療構想に基づき、必要機能と派遣先を協議・調整する仕組みが求められる。
- ・医師派遣は、今後ますますデータに基づく対応が重要となる。派遣効果のデータは既に収集済みで、政治的な要望にも客観的根拠で応じられる。（東理事）
- ・従来通りの医師確保は困難。患者減少で非効率化が進む中、医療機関の再編・統合は不可避。大学は自治体と連携し、地域医療再構築に関与すべき。短期的には一口 50 万円の寄付をお願いしつつ、「再編・統合を見据えた取り組み」を明確に示すことが重要。（佐古理事）
- ・マルチタスク型地域医療医育成は、「地域ニーズに応じ、必要な医師を適切に派遣する」という発想から始まった。どの地域にどの専門性を何人配置すべきか、データ分析と柔軟な派遣の仕組みが鍵。（西川学長）
- ・大学から小規模病院（例：町立病院）への常勤医派遣は困難になる。専門医維持のため、派遣できる人数には限界がある。当直などの短期的支援は可能だが、恒常的な派遣は現実的ではない。受け入れ病院が周辺含めて支える仕組みを制度設計に組み込む必要がある。（佐古理事）
- ・中核病院は医師の受け入れに満足せず、周辺市町村も支える体制を整えることが重要。この体制により地域全体での理解と協力が得られる。（東理事）
- ・自院に直接医師が来なくても、地域全体の医療が守られる仕組みを示すことが重要。この安心感が自治体の支援を後押しする。（佐古理事）
- ・現在、名寄市立病院をハブとするモデルを検討中。大学から複数の医師を派遣し、そこで生まれる人的余裕を活用して、音威子府・中頓別・浜頓別など周辺地域を支援する。具体的には、国保データを基に、どの疾患にどの医師が必要か、外来を週何回どこで実施すれば、どれだけの住民がカバーできるかなどを分析し、そのデータをもとに 3 町村の首長と協議し、玉突き型の派遣計画を策定中。（牧野副学長）
- ・限られた医師を効率的に活用するには、従来のように各自治体が競って医師を確保す

- るやり方はもはや非現実的で非効率。大学主導で地域全体の医療を守る仕組みを構築することが不可欠。この方針を示せば各自治体の首長も納得しやすい。(佐古理事)
- ・名寄市の賛同を得て協力体制が整いつつある。興部・西興部・雄武も名寄をハブとすることで、効率的な医療提供が可能。(牧野副学長)
 - ・厚生労働科学研究費に、地域医療・医師派遣に関する補助金枠があるはず。せっかくモデルを作るのであれば、補助金申請を検討すべき。(佐古理事)
 - ・以前、内科合同会議で北海道庁から「北大や札幌医大とも協議を」と指摘があった。旭川医大単独では不十分。最終的には三大学で合意形成が必要。(東理事)
 - ・三大学病院長で北海道全体の医療提供体制を協議し、役割分担を決定すべき。オホーツク地域へのテコ入れを優先。医局間の人事調整や「あいのり」も避けられないが、現病院長は柔軟で合意形成は進めやすい。(佐古理事)
 - ・教室間の浮き沈みに対応するため、三大学が補完し合う枠組みが必要。既存会議体は大きすぎるため、実務的な場を設けるべき。(東理事)
 - ・分科会で大枠合意を得られれば十分。詳細は地域ごとに個別調整すればよい。(村木監事)
 - ・旭川医大の方針を北大・札幌医大に事前説明し、議題化を了承後に正式協議すべき。(佐古理事)
 - ・旭川医大は設立の経緯どおり道北の地域医療を守ることが最重要ミッション。函館進出の意図なし。この姿勢を明確に示すことが大切。三大学のスタンスを踏まえ、役割分担を整理すべき。(辻理事)
 - ・稚内は札幌から飛行機の方が近く、旭川からは距離があり JR も運休リスクあり。(東理事)
 - ・公共交通機関の強みを考慮すべき。(辻理事)
 - ・趣意書は「大学の挑戦」を冒頭で示し、その後に寄附依頼を配置。単に「財政的に苦しいから寄附を」では協力を得られない。(辻理事)
 - ・危機は2番目に掲示し、「なぜ今なのか」を明確に説明する必要がある。(辻理事)
 - ・本学は、地域医療構想を進めている。ただし、自治体には十分に伝わっていない部分もあるため、趣意書では短い文章で明確に表現したいと考えている。(西川学長)
 - ・大学が挑戦している複数の取り組みを示し、その中の一つとして今回の事業を位置づけることで、自治体は予算をつけやすくなる。(辻理事)
 - ・とある議員が「遠隔支援を組み合わせないと医療は成り立たない」と現状の医療体制に強い懸念を示していた。医師派遣は重要だが、過疎地域が多すぎて現実的には難しい。そこで、看護師を中心に、医師は大学を基盤にして、各大学が遠隔で地域の中核を支援する仕組みを作りたいという提案だった。診療に関する質問や相談を大学が受ける体制。リアルな医師派遣も必要だが、こうした遠隔支援を組み合わせないと医療は成り立たない時代になるのではないかと。私は「旭川医大はすでにその方向で動いており、まさに我々の役割だ」と答えた。緊急症例だけでなく、平時の診療でも大学に簡単に相談できるシステムが必要。そのためには大学に常時対応できる人材を置き、ハブとして機能させることが重要。知の集合体として大学がその役割を担うことは十分あり得ると思う。こうした議論は出ているのか？(東理事)

- ・地方では遠隔医療の導入が必須という議論が進んでいる。ただ、誰がその役割を担うかはまだ決まっていない。もう一つ重要なのは「均てん化」と「集約化」。例えば、がん診療是集約化が進み、将来的には旭川医大が道北・オホーツクのがん治療を一手に担う可能性がある。実際、放射線治療機器を購入できず診療をやめる病院も出てきており、経済効率を高めるためにも集約化は避けられない。一方で、脳卒中や心筋梗塞などは搬送距離の制約があるため、一定間隔で対応可能な病院が必要。軽症患者の相談は中核病院で受け、必要に応じて大学へ。すべてを大学が担うのは現実的ではないため、機能分担が不可欠。さらに、地方勤務を敬遠する理由の一つは技術習得の機会不足。中核病院で大学並みの技術が学べる体制を整えれば、医師の地方勤務への抵抗は減る。また、小規模医療機関では専門外診療のリスクが高く、訴訟リスクもあるため、遠隔医療によるバックアップが不可欠。この機能分担と遠隔支援を整理すれば、持続可能な地域医療体制が構築できると考える。(佐古理事)
- ・「集約化しろ」と言われるが、集約化には全く支援がない。高度な機器を揃え、人員を確保するには莫大なコストがかかるのに、資金は一切出ない。この矛盾を誰も指摘しないのは問題。(東理事)
- ・本来、集約化すれば規模の経済で利益率は上がるはず。しかし現実には、人件費が2018年比で23%増、材料費は28%増、委託費は33%増。大規模病院では材料費率が30%を超え、支出が収入を圧迫している。異常なインフレ状態であり、本来は診療報酬で補正されるべき。医協は規模別の費用構造を分析しており、次回の診療報酬改定には期待できる。医師会は診療所の減少を懸念しているが、改定は進むだろう。特定機能病院の基礎係数やDPC基礎係数も引き上げられる可能性がある。大学病院が危機的状況にあることは国も認識している。(佐古理事)

報告事項

1. 令和6事業年度財務諸表の承認について

木村財務課長から、資料6に基づき、令和6事業年度の財務諸表は、令和7年6月18日の役員会で承認後、6月23日に文部科学省へ提出し、8月29日付けで文部科学大臣の承認を得た旨説明があった。また、当該財務諸表は、10月17日発行予定の官報に掲載されるとともに本学のホームページに掲載する旨付言があった。

2. 国立医科単科大学の比較について

木村財務課長から、席上配付資料に基づき次のとおり報告があった。

① 資料準備について

- ・資料準備が間に合わず、紙での配付となること。

② 比較対象と概要

- ・比較対象：浜松医科大学、滋賀医科大学、本学。
- ・本学は人員・施設・財務の全項目で2大学平均より小規模。
- ・法人化直後は同規模だったが、現在は差が拡大。
- ・教員数は25.2%少ないが、学部学生数は9.5%少ない程度
→ 教育効率は一定評価可能。

- ・建物面積は13.8%少 → 維持費抑制の一方、施設不足の懸念。
 - ・財務面：資産・負債ともに少なく、リソース不足。ただし安全性は高い。
- ③ 学生関連
- ・志願者数は多いが、収容定員・在学生数は最少。
 - ・医師国家試験合格率は2大学より低い。
 - ・入学後の中途脱落が多く、授業料収入で約1,000万円の機会損失。
 - ・大学院修士課程は定員割れ → 運営費交付金返還発生。
- ④ 外部資金
- ・外部資金直接経費：令和6年度9億円（最少）、過去6年累計で35億円以上の差。
 - ・間接経費：令和6年度約7,000万円、6年間で7億円以上の差。
 - ・臨床医学が最多、看護・一般教育はほぼゼロ。
 - ・特定教員に依存、新任教授は比較的獲得傾向。
- ⑤ 間接経費活用事例
- ・東北大学：間接経費＋助成金で研究体制再構築。
 - ・講座制廃止、研究代表者単位の組織へ移行。
 - ・テニユアトラック制度導入、基礎・臨床の垣根を超えた協働。
- ⑥ 外部資金残高と運用
- ・本学残高：16億円（2大学の半分）。
 - ・仮に国債運用で年1,000万円超の利益試算。
 - ・他大学は電力債・公債で運用益確保。
 - ・本学は潤沢な資金不足で長期運用困難。
- ⑦ 附属病院収益
- ・令和6年度：256.8億円（浜松医大との差49.3億円）。
 - ・コロナ前比で主要指標は減少傾向。
 - ・経営努力による収入：浜松医大より▲72.9億円。
 - ・附属病院収入依存率：78.9%（最も高い）。
 - ・運営費交付金は法人評価低下で減額。
- ⑧ 固定費・設備
- ・人件費：129.1億円、収益比39.1%（非効率3.19億円相当）。
 - ・減価償却費：18.1億円（収益比5.5%）、設備投資不足。
 - ・建物老朽化率：72%、機器老朽化率：79%。
 - ・法定耐用年数超過機器：36%（37.85億円相当）。
- ⑨ 総括
- ・本学は小規模・資源不足・附属病院依存体質。
 - ・外部資金・運営費交付金・設備投資で大きな差。
 - ・抜本的な経営改革と資金戦略が急務。

次いで、意見交換・議論が行われた。主な意見は次のとおり。

- ・北海道には特有の課題がある。日銀の発表でも、北海道だけ経済が落ち込んでいる。
- 最低賃金や人件費を引き上げても、結局は全国で最も低い水準にとどまり、中小企

業の経営を圧迫。投資は冷え込み、経済の循環が止まりつつあるのが現状。一方、浜松や滋賀は生産力のある地域である。この差は大きいと感じる。まずは教授会で現状を報告すべき。そして、収入が上がっていない教授には、改善に向けた意識改革を求める必要がある。(辻理事)

- ・一般教育の教員は最低限科研費を獲得すべき。看護分野でも可能性はあり、過去には知財関連で科研費を取った例もある。「こうすればできる」という姿勢を示し、積極的に挑戦してほしい。病院収益の低迷を理由に責任を押し付けるのは適切ではない。患者数が減り、病院で稼ぐのは難しい状況。(辻理事)
- ・地域特性の影響はあるが、何とかこの2大学と肩を並べたい。もともとは同等の立場だった。(西川学長)
- ・現在、学生定員は95名だが、実際の入学者数は何名か？(佐古理事)
- ・定員数どおり。(西川学長)
- ・途中で学生が脱落する現状を踏まえ、定員を105%程度に設定し、余裕を持って入学させる仕組みはできないのか。(佐古理事)
- ・現行制度では難しい。(西川学長)
- ・学生の離脱は大学にとって損失。(辻理事)
- ・医学部の定員(臨時)を12名減らしたのも大きな痛手。(佐古理事)
- ・若年人口と出生数が減少する中、定員を維持すれば必然的に学生の質は低下する。看護学校ではすでに定員割れが進行中。この現実をどう捉え、対応するかが問われる。(東理事)
- ・今では、18歳の約105人に1人が医学部に進学している。昔と比べて倍率は下がり、学力も低下傾向。さらに、優秀な学生は医学部を選ばず、アメリカなど海外の大学へ流れている。(佐古理事)
- ・定員をどうするかは難しい問題。減らせば授業料収入が減り、教員も削減せざるを得ない。一方で、教員を減らすなら学生数も減らさなければならない。このバランスをどう取るかが課題。(東理事)
- ・教員を減らしても科目をなくすことはできず、結果的に非効率になる。だからこそ、教養科目は3大学(旭川、浜松、滋賀)でオンライン共有する仕組みが必要。
- ・横浜市立大学との連携も一案。(東理事)
- ・旭川市立大学との連携も考えられる。(佐古理事)
- ・旭川市内でも、旭川ウェルビーイング・コンソーシアムを活用した共有が今後不可欠になる。(西川学長)
- ・比較対象の大学を見直すべき。現在、5大学で共同プロジェクトの取り組みがあるが、これらは地方大学が中心で、比較しやすい点もある。一方、浜松や滋賀は強みのある地域に位置しており、条件が異なる。また、受託研究や共同研究は、北海道内企業にはその文化が乏しく、資金提供が進みにくいのが現状。外部資金の確保は、どの大学も苦勞している課題。(佐古理事)
- ・難しい課題もあるが、全力で取り組む。(西川学長)

3. 令和7事業年度中間決算について

木村財務課長から、資料7に基づき、令和7事業年度中間決算について次のとおり報告があった。

① 当初予算（令和 7 年度）

・収入

- ・附属病院収入：稼働率 87.9%前提で 264 億 6,700 万円。
- ・多目的交流プラザ改修：目的積立金 6,200 万円取り崩し。
- ・収入不足補填：令和 5 年度目的積立金 2 億 3,300 万円全額取り崩し。

・支出

- ・人件費：131 億 2,200 万円（人事院勧告分 5 億 7,800 万円含む）。
 - ・削減前提：後任補充抑制・超勤削減で▲2 億 2,700 万円。
- ・患者医療費：45.04%で 119 億 8,200 万円。
- ・診療設備：年次更新 1,900 万円、少額備品 5,000 万円、繰越積立金 4,300 万円。

② 中間決算見込み

・収入

- ・病床稼働率 82.3%（当初比▲5.6%）。
- ・附属病院収入：255 億 2,400 万円（当初比▲9 億 4,300 万円）。

・支出

- ・人件費：教育職▲18 人、超勤▲566 時間／月で▲1 億 6,000 万円。
 - ・ただし当初予算を 6,700 万円超過。
- ・光熱水費：▲1 億 4,800 万円（9 億 7,700 万円）。
- ・患者医療費：116 億 5,200 万円（当初比▲3 億 3,000 万円）。

・収支

- ・収入：323 億 1,200 万円、支出：327 億 2,400 万円。
- ・赤字：4 億 900 万円。
- ・積立金取り崩し後：3 億 3,600 万円充当、実質赤字 7 億 4,500 万円。

③ 今後の対応

- ・10 月 22 日教授会で改善方策提示。
- ・12 月 17 日教授会までに具体策と目標額を確定。

④ 収支シミュレーション（令和 11 年度まで）

- ・病床稼働率 82.3%で試算：

R7：▲4 億 900 万円

R8：▲13 億 4,800 万円

R9：▲23 億 2,400 万円

R10：▲24 億 6,600 万円

R11：▲27 億 4,100 万円

- ・要因：設備更新遅延→リース契約増→償還経費膨張。

⑤ 危機認識

- ・資金ショート予測：令和 9 年 12 月 17 日（給与支給日）。
- ・国の交付金見直しは令和 10 年度以降。
- ・今年度末残高を維持するため、今後 2 年半で必要な収支改善額を確保。

⑥ 結論

- ・積立金を使い切っても赤字解消不可。

- ・設備更新は不可避、人件費・物件費への抜本的改革が必要。
- ・年内に経営改革プラン策定・実行を学内外に示すことが急務。

次いで、意見交換・議論が行われた。主な意見は次のとおり。

- ・電子カルテの導入コストが極めて高額で赤字拡大の主因。令和 9 年以降の赤字増加は、この負担が避けられないことに起因している。(東理事)
- ・人件費削減は避けたいが、現状では不可避。一定規模の削減を示し、赤字が改善すれば段階的に戻す仕組みが必要。無期限ではなく、3～5 年の期限を設け、理解を得ることが重要。物品費は診療材料の性質上、大幅削減は困難で、価格交渉にも限界がある。(佐古理事)
- ・物品に関しては最大限実施している。(東理事)
- ・人件費削減をどの部門でどの程度削減できるかを具体的に検討する必要がある。(佐古理事)
- ・看護師は 7 対 1 基準で配置が義務付けられており、単純に減らすことはできない。削減するなら病棟を閉鎖する必要があるが、それでは診療機能が低下し、収益も失われる。(東理事)
- ・病棟稼働率の低い部署には改善を指示したが、依然として厳しい状況。特に精神科は稼働率が 2 割台と低迷。土日の稼働や日曜日ハビリの実施で改善を期待しているが、課題は残る。(東理事)
- ・眼科には土曜手術を依頼中。現状では看護師は 7 対 1 基準で減員不可、薬剤師も不足している。結果として、削減可能なのは医師のみである。(東理事)
- ・削減は一律ではなく、病棟稼働率などに応じて比例配分するしかない。毎年見直し、稼働率が改善すれば翌年は増員する仕組みが必要。(佐古理事)
- ・人員削減は稼働率低下を招き、さらに収益を悪化させるリスクがある。(西川学長)
- ・診療科を減らす場合、その分を他科で補えるかを検討する必要がある。補えなければ単なる減収。入院予約の状況を把握し、待機患者をできるだけ早く受け入れることが重要。(佐古理事)
- ・看護師からは負担の声もあるが、今は入院制限をしている場合ではない。小児科病棟を大人用に転用したが、稼働率は依然低く、対策を進めている。看護部は協力的だが、現場全体の統制が不十分。まだ改善余地はあると考えているが、リース負担には到底追いつかず、人件費削減は避けられない。(東理事)
- ・CT や MRI の稼働率は？(佐古理事)
- ・CT の稼働率は非常に高い一方、PET は低く、藤谷先生が PET 健診導入で改善を図っている。ただし、CT は病院機能評価で読影率が低く C 評価を受けており、台数を増やすと読影負担が増し、評価改善が困難になる懸念がある。(東理事)
- ・稼働率を確認したのは台数削減の可能性を検討するため。午前中の混雑や 1 日あたりの検査件数、大学特有の造影検査の比率などを踏まえ、一般病院との単純比較はできないが、リース負担を考えると台数削減の可否を精査する必要がある。(佐古理事)
- ・電子カルテもコストが非常に高く、台数削減を検討せざるを得ない。人員削減に合

- わせて端末数も見直す必要がある。CTについても同様で、現状の台数が本当に必要か、稼働率を踏まえて精査する必要がある。(東理事)
- ・業務を平準化する必要がある。現状、外来業務が午前中に集中し、午後は手薄。入院業務を午後に回すなど、時間帯の分散を進めなければならない。(佐古理事)
 - ・高額な医療機器を導入した以上、稼働率を最大化する必要がある。そのためには、病院の枠を超えた取り組みが不可欠。病院だけに負担を押し付けるのではなく、大学全体で収益確保に取り組むべき。一般教養分野での収益化は難しいものの、科研費や運営費交付金に反映される教育・研究面での工夫が求められる。(辻理事)
 - ・なぜ機器はリース契約なのか、理由を確認したい。(辻理事)
 - ・資金に余裕があれば購入できるが、現状は資金不足のためリースに頼らざるを得ない。(佐古理事)
 - ・東北大学は『リースは一切しない』と明言している。(東理事)
 - ・現状は「ローン地獄」で、令和9年以降は毎年20億円規模の赤字が見込まれる。今のうちに人件費削減を含むあらゆる対策を講じ、現金流出を最小限に抑える必要がある。(東理事)
 - ・可能な限り人員を削減し、残業も抑制する必要がある。(西川学長)
 - ・人員削減で残業は増える可能性があるが、その影響は限定的。さらに、現在は労働時間の上限規制があるため、残業増加にも限界がある。(佐古理事)
 - ・10月22日の教授会では、3大学比較も含めて説明する。(西川学長)

4. 令和8年度概算要求事項について

木村財務課長から、資料8に基づき、令和8年度概算要求事項に関して以下の報告があった。

- ① 文部科学省からの連絡概要(8月29日付)
 - ・運営費交付金
 - ・本学は第4期も係数減額が実施される。
 - ・令和8年度の減額影響額：約-3,800万円。
 - ・教育研究組織調整額：約-700万円(医学科定員12名減による)。
- ② 本学の概算要求計上額(文科省→財務省)
 - ・ミッション実現戦略分：6,500万円(昨年度同額)。
 - ・教育研究組織改革分：7,300万円(継続、昨年度同額)。
 - ・共通政策課題分：6,900万円(情報基盤システム維持費)。
 - ・合計：約2億800万円。
- ③ 教育研究組織改革分の留意点
 - ・採択後3年目でフォローアップあり。
 - ・KPI進捗が著しく遅れると措置額削減の可能性。
- ④ 令和8年度概算要求の新規・重点項目
 - ・運営費交付金増額要求：620億円(人件費420億円、物価200億円)。
 - ・共済組合負担増対応：92億円(負担率0.7%引き上げ)。
 - ・本学試算：増額分で約3.3億円見込み(満額認められた場合)。

⑤ 新規事業・重点事業

- ・大学病院経営基盤強化推進事業
- ・国立大学病院の構造転換を支援。
- ・50 大学に約 1.2 億円×4 年間。
- ・ポストコロナ医療人材養成事業
- ・総合診療能力を持つ医師養成。
- ・10 大学に 5,000 万円×3 年間。
- ・その他
- ・AI 活用研究、博士人材育成、地域大学振興など。

⑥ 本学への影響・対応

- ・運営費交付金の増額は限定的で、人事院勧告対応には不足。
- ・大学病院改革プランとの整合性を取り、補助金事業への応募検討。
- ・地域医療人材養成や実習プログラムの持続可能性を視野。

次いで、意見交換・議論が行われた。主な意見は次のとおり。

- ・資料 85 ページ中央の図に『地域医療構想に基づく医療機関の機能分化への参画』とある。これは、先ほど示した地域医療構想に通じ、医療ニーズを調査し、医師を適切に配分する計画であり、ぜひ検討願いたい。(佐古理事)
- ・構想として形にし、一部データを提示できる。(東理事)
- ・構想を具体化したい。(西川学長)
- ・どの事業に予算がつくかは不透明だが、確実に取りに行く体制を整えるべき。(辻理事)
- ・病院側でチームを編成し、現況把握の体制を早急に構築すべき。(西川学長)
- ・病院として、12 月までにチームを編成し、どのように構成・文章化していくかをしっかり組み立てる。(東理事)
- ・必ず取りに行かなければならない。(西川学長)

5. 令和 8 年度概算要求（施設整備費）事業評価について

尾崎施設課長から、資料 5 に基づき、令和 8 年度概算要求（施設整備費）について、8 月 29 日付で文部科学省から連絡があり、本学は重点事業を 3 件要求し、うち S 評価の 2 件は財務省要求対象となる可能性が高い。正式な選定結果は例年 12 月中旬頃に公表される予定である旨の報告があった。

6. 最高裁判所への上告結果について

長谷川総務課課長から、本学の元職員が学生時代、実験室で廃液処理中にポリタンクが爆発し、有毒ガスを吸引したことで喘息性気管支炎を発症したとして、本学が訴えられた裁判について、一審・二審とも本学は敗訴し、医学的に病名が認められないとして最高裁に上告したが、資料 11 のとおり、10 月 1 日付で上告棄却の決定通知が届いた。なお、旭川地裁判決で仮執行が認められていたことから、4 月 3 日に債権差押命令が出され、遅延リスクを含め 2 億 6,672 万円を既に支払済み。この件については国大協保険から本学への支払いが可能であることを確認済みで、現在、引受会社である三井住友海上火災保険に保険金請求を行っている。また、弁護士報酬についても確認を依頼しており、回答待ちの状況で

ある旨報告があった。

次いで、西川学長は、今回の事案を受けて、改めて大学運営を徹底していく旨述べた。

その他

1. 次回役員会開催予定

令和7年10月21日（火）17時から臨時で役員会を開催すること。また、令和7年11月12日（水）教育研究評議会終了後に、役員会を開催すること。