

令和 7 年第 2 回国立大学法人旭川医科大学経営協議会議事要旨

1. 日 時 : 令和 7 年 6 月 16 日 (月) 13 : 00 ~ 14 : 55
2. 場 所 : 第一会議室
3. 出席者 : 西川 祐司学長、奥村 利勝理事、辻 泰弘理事、原田 直彦委員、長谷部 直幸委員、白井 恵理子委員、研谷 智委員
4. 欠席者 : 古川 博之理事、中村 寧委員
5. 陪席者 : 吉崎 敏樹監事、村木 一行監事、川辺 淳一副学長、東 信良副学長、吉原事務局長、成田事務局次長 (総務・教務担当)、郡事務局次長 (病院担当)、長谷川総務課長、佐藤人事課長、木村会計課長、尾崎施設課長、石坂経営企画課長

議事に先立ち、学長から、令和 7 年第 1 回の経営協議会議事要旨が諮られ、これが了承された。

議題

1. 令和 6 事業年度決算について

本件について、西川学長から発議の後、木村会計課長から資料 1 に基づき、説明があった。要点は以下のとおり。

(1) 令和 6 年度の予算と決算の差額要因

①収入の要点

- ・運営費交付金 : 物価高騰への対応として、2 月に 1 億 1,100 万円の追加の交付があった。
- ・附属病院収入 : 入院・外来単価は上昇したものの、病床稼働率が 80.7% → 77.3% に低下し、2 億 7,600 万円の減収。
- ・長期借入金 : 多軸血管撮影装置の入札により 1 億 4,500 万円減少。同額の設備費も減少したため、収支差への影響なし。

②支出の要点

- ・人件費 : 計上方式を「定員ベース」から「現員ベース」に変更。当初予算に比べ 4,700 万円減で、ほぼ予算通り。
超過勤務 1,950 時間減少、金額ベースで 1 億 7,600 万円減。
- ・教育研究経費 : 学外実習の縮小、奨学資金貸与対象者の減少により 3,200 万円減。
- ・光熱水費 : 基本料金・燃料調整費単価の下落により 2 億 1,700 万円減。
- ・診療経費 : 病床稼働率低下に伴う患者医療費の減少で 1 億 4,700 万円減。
- ・学長裁量経費 : 中間決算後の 6,000 万円凍結、奨学金支給減などで 1 億 2,600 万円減。

③決算結果

- ・収入 : 当初予算比で ▲3 億 4,800 万円。
- ・支出 : 当初予算比で ▲8 億 6,600 万円。
- ・収支差 : 支出減が収入減を上回り、黒字 : 5 億 1,800 万円。
- ・黒字の内訳 :

項目	金額	備考
単年度黒字	1 億 9,800 万円	過年度剰余金 (3 億 2,100 万円) を除いた額
実質黒字	7,200 万円	納入遅延・事業繰越分 (1 億 2,600 万円) も除外

④注意点

- ・実質黒字は、設備更新の先送りや教員研究経費（2億円以上）の未執行による一時的な支出抑制の結果であり、決算総表上の数字から算出されたもので、設備更新等の先送りによる支出抑制や2億円以上積み上がっている各講座の教員研究経費の執行がそれほど進んでおらず、たまたま黒字の数字が出ているに過ぎない状況。

⑤令和7年度の財政状況と対応

- ・予算方針：物価高騰、人件費増加を受け、前例のない超緊縮型予算を編成。
- ・附属病院収入：病床稼働率 81.4%（休棟前ベース）の維持が前提。
- ・人件費：
 - ・「現員ベース」で 131 億 2,200 万円を計上（令和6年度と同水準）。
 - ・経営状況に応じて、教職員の後任不補充、超過勤務手当削減などで 約 2 億 2,700 万円の削減を見込む。
 - ・人事院勧告によるさらなる増加が予想され、抜本的な財務改善が不可欠。
- ・将来投資：
 - ・病院再開発などに向けた計画的な積立が必要。
 - ・緊縮型予算下でも、予算残額を常に意識し、事業は慎重に推進する必要あり。

（2）令和6年度の間接決算と期末決算の推移

①中間決算時の状況

- ・赤字見込：▲2 億 1,200 万円。この見込みを受けて、年度途中に緊急対応を実施した。

②期末決算までの主な変化

区分	金額変化（C-B）	主な要因
収入	+3 億 5,500 万円	2 月の運営費交付金追加、病床稼働率の改善努力
支出	▲4 億 2,400 万円	以下③の支出抑制策と外的要因による減少

③支出抑制の主な要因：

- ・学長裁量経費：凍結・残額発生 → ▲1 億 400 万円
- ・人件費：超過勤務の減少 → ▲5,900 万円
- ・一般管理費：Microsoft365 ライセンス契約が翌年度にずれ込み → ▲4,700 万円
- ・光熱水費：燃料費調整額の減、政府支援による単価引き下げ → ▲5,500 万円

④最終結果

- ・収入増：+3 億 500 万円
- ・支出減：▲4 億 2,400 万円
- ・収支改善：+7 億 2,900 万円
- ・期末黒字：5 億 1,800 万円に転換

（3）学長裁量経費の執行実績

①概要

- ・当初予算額：270,639 千円（約 2 億 7 千万円）
- ・中間決算後の凍結・留保分：60,000 千円（約 6 千万円）
- ・執行額：144,877 千円（約 1 億 4 千 5 百万円）

- ・残額：65,762 千円（約 6 千 6 百万円）

②残額の扱い

- ・以下の 2 事業は、業務達成基準適用事業 のため、令和 7 年度に繰越。
 - ・北海道の医療課題を解決するマルチタスク型地域医療医育成体制の構築
 - ・社会的インパクト創出に係る事業

（4）決算を踏まえた収支シミュレーション（令和 7 年度～令和 10 年度）

①更新の背景

- ・令和 6 年度決算確定に伴い、令和 7 年度以降の収支推計を更新。
- ・令和 10 年度までのシミュレーションを提示。

②令和 7 年度の収支見通し

- ・赤字額：▲927,275 千円（約 9 億 2,700 万円）
- ・前回（3 月）報告時と大きな変化なし。
- ・令和 7 年度予算編成時に掲げた財務改善策の早期実行が急務。

③長期的な見通し（令和 10 年度まで）

- ・「収入減・支出増」の構造が改善されない限り、赤字が継続する見込み。
- ・体質改善が進まなければ、財政的な持続可能性に懸念。

（5）今後の資金推移（令和 6 年度～令和 10 年度）

①資金繰りの現状と見通し

時点	資金残高（概算）	備考
令和 6 年 4 月	約 55 億 3,300 万円	スタート時点の資金
令和 10 年 12 月	資金枯渇（資金ショート）	毎年約 10 億円の赤字が継続した場合

- ・毎年の赤字が続けば、令和 10 年末には資金が底をつく見込み。
- ・過去（平成 26 年度）のように短期借入で一時的に凌ぐことは可能だが、赤字体質のままでは融資の確保は困難。

②短期借入の制限

- ・借入上限：運営費交付金の 1/4 相当。本学の場合：約 12 億 5 千万円
- ・資金繰り対策としては限定的な効果しか期待できない。

③国の支援状況

- ・現時点では、病院を持つ国立大学への特別支援策はなし。
- ・自力での財政再建が不可欠。

④流動比率の推移（参考）

- ・令和 9 年度末（第 4 期終了時点）：101%まで低下
- ・中期目標の達成が危ぶまれる水準

（6）貸借対照表の概要（令和 6 年度）

①特徴

- ・企業会計ベースでの財務状況を示す。
- ・減価償却・引当金などの非資金取引も含む。

②資産の部（前年度比：▲1 億 1 千万円）

項目	増減額	主な要因
建物等	▲2 億 3, 900 万円	臨床講義棟改修による増加はあったが、減価償却が上回った。
工具器具・備品	+2, 800 万円	借入金による医療機器等の取得が減価償却を上回った。
現金・預金	+7 億 2, 500 万円	未収金の入金＋令和 6 年度の収支差による増加。

③負債・純資産の部

● 負債（前年度比：▲4 億 3, 600 万円）

項目	増減額	主な要因
借入金	▲5 億 9, 700 万円	病院建物修繕・医療機器更新の借入額より返済額が上回った。

● 純資産（前年度比：+3 億 2, 600 万円）

項目	増減額	主な要因
資本金	▲1 億 6, 400 万円	職員宿舍売却に伴う国出資の減少。
資本剰余金	+4 億 5, 100 万円	国補助金・積立金取り崩しによる資産取得が償却減を上回った。
その他積立金	会計処理上の利益（現金裏付けなし）→注記対象	
目的積立金	文科大臣承認済の令和 5 年度利益：5 億 5, 800 万円	
平成 28 年度積立金	残額：3, 600 万円（実際に使用可能な剰余金）	

④実際に使用可能な剰余金

- ・合計：5 億 9, 400 万円
 - ・令和 5 年度利益：5 億 5, 800 万円
 - ・平成 28 年度積立金残額：3, 600 万円

（7）令和 6 事業年度 損益計算書（企業会計ベース）

①費用の部（経常費用）

項目	増減額	主な要因
人件費	+3 億 3, 000 万円	給与ベースアップが、超過勤務の減少を上回った。
受託研究・事業費	▲9, 500 万円	支出額の減少による

- ・経常費用全体：+1 億 400 万円（前年度比）

②収益の部（経常収益）

項目	増減額	主な要因
外部資金収益	▲1 億 3, 800 万円	支出額の減少に伴う収益減少。

- ・経常収益全体：▲1 億 5, 400 万円（前年度比）

③総利益（最終損益）

- ・ 経常収益 - 経常費用
- + 臨時利益 - 臨時損失
- + 前中期目標期間繰越積立金取崩額
- 総利益：+1 億 5,100 万円
- ・ 前年度比：▲5 億 2,700 万円の大幅減少

（８）中期計画における財務指標の達成状況

①達成状況

- ・ 掲載されている財務指標のうち、診療経費比率を除き、目標値は達成済み。
- ・ 未達成・懸念項目

指標名	状況・懸念点
診療経費比率	物価高騰の影響により、今後も目標達成は困難な見込み。
人件費比率	社会情勢の変化により、今後の達成が危ぶまれる可能性あり。継続的な注視が必要。

（９）令和 6 年度当期利益の取扱いについて

①当期利益額

- ・ 黒字額：1 億 800 万円

②取扱い方法（以下の 3 つの選択肢がある）

区分	内容
① 累積赤字の補てん	昨年度は毎年 6,500 万円ずつ充当する方針を策定。
② その他の活用	（今回は該当なし）
② 目的積立金への計上	昨年度は①の残額を目的積立金として申請。

③令和 6 年度の対応方針

- ・ 黒字額が少額（1 億 800 万円）であることを踏まえ、全額を③目的積立金として計上。
- ・ 累積赤字の補てんは凍結。

（１０）監査報告の概要

①監査の位置づけ

- ・ 国立大学法人法に基づき、監事として以下を監査
 - ・ 業務が法令・規則等に従って適正に実施されているか
 - ・ 財務・運営の状況が適正に管理されているか

②今回の監査報告

- ・ 監査方法・内容・結果について概略的に記載。
- ・ 重大な指摘事項はなし。

③詳細内容

- ・ 監査の詳細は、資料のとおり。本会議構成員には、全ページの確認を推奨する。

その後、意見交換及び審議が行われ、原案どおり了承された。主な意見は次のとおり。

① 令和 6 年度決算及び令和 7 年度予算に関して

- ・黒字決算は、国立大学の多くが赤字傾向にある中で特筆すべき成果であり、高く評価される。一方で、支出の抑制が将来の教育・研究活動等に悪影響を及ぼす可能性はないのかと懸念がある。（長谷部委員）
- ・予算は必要な施策に適切に使われるべきであり、執行されないことは望ましい状況とは言えない。実際、学長裁量経費の停止や教員研究費の大幅削減により、研究活動への影響はすでに現れていると認識している。さらに、人事院勧告への対応を 1 年先送りした。したがって、黒字決算は一時的なものであり、本質的に好ましい成果とは言い難い。令和 7 年度も約 8 億円の人件費増が見込まれ、大学運営は厳しい局面を迎えている。（西川学長）

② 人件費削減と構造的課題への対応

- ・人件費削減は、優秀な人材の確保や職員のモチベーションに悪影響を及ぼす可能性があり、大学運営に支障をきたす懸念がある。教育・研究の質を維持・向上させるためにも、短期的な財政均衡にとらわれず、長期的視点で持続可能な人件費運用が求められる。（長谷部委員）
- ・人事院勧告に従う場合、現行の人員体制の維持は困難であり、大学・病院機能の低下は回避すべき重要課題である。一方で、定員や人員の見直しは現実的な対応として避けられず、令和 7 年 12 月までにチームを立ち上げ、人件費削減の具体的検討を進める予定。少なくとも 2 億円強の削減が必要と見込まれ、丁寧なヒアリングを通じて対応を進める。また、2028（令和 10）年の賞与支給時期には資金枯渇の見通しがあり、全学的な取り組みが急務である。令和 6 年度中間決算では病院収益の回復により赤字が一定程度改善され、病院収益の重要性を改めて認識している。（西川学長）

③ 旭川地域医療再編に関する現状報告と今後の対応方針

- ・国立大学病院、特に単科大学は厳しい経営環境に直面しており、医科系大学の社会的役割が十分に認知されていないことも困難を深める要因となっている。国立大学は一律の制度下で運営されており、地域医療の統廃合や市町村立病院の経営難など、構造的課題も顕在化している。人件費や光熱費の高騰により、医療提供体制の維持が困難になりつつあり、旭川医科大学としても本来のミッションが損なわれることを強く懸念している。そのため、精神的な柱は堅持しつつ、柔軟な予算運用と的確な削減判断によるバランスの取れた財政運営が求められる。光熱費削減や資金繰りの改善、国の制度・補助金の活用など多角的な対応が必要であり、文部科学省には人材育成に向けた資金支援の拡充を強く要望したい。（辻理事）
- ・病院単体での対応には限界があり、旭川地域全体での医療体制の再構築が重要である。市内の大規模病院間の連携や地域医療資源の最適化が求められており、医療分野の収入増加が難しい中、構造的な見直しが不可欠。資金繰りにも法的制約があり、短期借入金の上限（約 12.5 億円）を踏まえた根本的な収支改善が必要。大学病院の運営は短期的な収益改善が難しいため、地域医療の将来像を早期に本格的に検討すべき。（原田委員）

- ・旭川市との関係については、先週、市長・副市長と市内 5 病院の院長らが集まり、初の本格的な意見交換が行われた。市長は地域医療の深刻な状況を認識し、今後は市主催の病院長会議を年 2 回開催する方向で検討されている。医療体制の再構築には計画・実行で 10 年を要する可能性があり、すでにスタートが遅れているとの認識も共有された。旭川厚生病院をはじめ、複数の病院が厳しい経営状況にあり、再編のタイミングが重なる中で中央機能の共有など効率的な連携が期待される。一方、旭川医科大学と旭川医療センターは地理的・機能的に別枠とされ、再編の中心は他の 3 病院になる見込み。旭川医科大学は医療人材の供給拠点として、地域医療再編に中心的に関与すべきとの立場を明確にした。（東病院長）

2. 令和 8 年度概算要求（基盤的設備等整備分・教育研究組織改革分）について

本件について、西川学長から発議の後、木村会計課長から資料 2 に基づき、令和 8 年度の概算要求（基盤的設備等整備分・教育研究組織改革分）の内容及び今後のスケジュール等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。

3. 令和 8 年度概算要求（施設整備）について

本件について、西川学長から発議の後、尾崎施設課長から資料 3 に基づき、令和 8 年度概算要求（施設整備）の内容及び基本方針等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。

4. 役員の期末特別手当について

本件について、学長から発議及び説明があり、審議の結果、本年 6 月期の期末特別手当は、標準の額で支給することが了承された。

報告事項

1. 中期計画の進捗状況について

西川学長から、資料 4-1 に基づき、令和 7 年 3 月末時点における中期計画の進捗状況について説明があった。

次いで、資料 4-2 に基づき、国立大学法人の評価制度における「達成状況評価」の段階判定の流れについて説明があった後、今後、より高い評価を得るため、全学的な協力を得ながら全力で取り組んでいく旨の発言があった。

続いて、長谷部委員から、決算の説明に関連して、科研費の取得率について、技術的な要因もあるが、根本的には「研究を推進する」という意識が重要。支出の抑制が研究活動の抑制につながっているのではないかと懸念する。ある程度の余裕や試行錯誤の機会がなければ、創造的な成果は生まれにくいと考える。今後の改善に向けて、さまざまな方策を検討していく必要があると認識している旨発言があった。

これを受けて、川辺副学長から、研究力向上への機運は新体制のもとで大学全体に広がっていると感じている。ただし、科研費の取得や採択率の向上には、各講座における教育・研究体制の整備が不可欠。研究は人材育成と密接に関係しており、継続的な指導体制があって初めて成果が表れるもの。本年度は臨床系 22 講座を訪問し、教授を含めた多くの方々から高い研究意識を確認できたことは大きな収穫である。一方で、指導者不足や臨床業務の負担により、研究に割ける時間が限られているという課

題も明らかになった。研究意欲や資金面の工夫、基礎系講座との連携など前向きな要素は揃いつつあるが、今後は時間と人材の確保が重要な課題となる。実績が表れるまでには一定の時間を要するものの、大学として研究力を高めていくという共通認識が得られたことは、非常に前向きな兆しと受け止めている旨回答があった。

2. 寄附金、受託研究、共同研究の受入れについて

西川学長から、令和7年3月分から令和7年5月分の寄附金の受入れについては、資料5-1のとおりであること。また、令和6年4月から令和7年3月末日までに受け入れた受託研究及び共同研究については、資料5-2、3のとおりである旨の報告があった。

3. 会計監査人の選任について

西川学長から、資料6に基づき、令和6年度をもって現在の会計監査人であるアーク有限責任監査法人との契約が終了することが、3月の役員会にて確認された旨の説明があった後、これを受け、令和7年度から令和9年度までの3年間の会計監査人を公募し、候補者を選定のうえ文部科学省に提出した結果、令和7年度の会計監査人として、引き続きアーク有限責任監査法人が選任されたことが、5月15日付で文部科学大臣より正式に通知された旨の報告があった。

意見交換事項

・ 本学の将来ビジョンについて

西川学長から、将来ビジョンを策定したことから、本会議構成員に意見を求めたく、資料を準備した旨述べられた後、配付資料に基づき、以下の内容について説明された。

(1) 本学の理念・使命

開学50周年を機に、本学の「理念」を新たに策定し、それに伴い「使命」の見直しを行った。

(2) 中央教育審議会答申（我が国の「知の総和」向上の未来像）を受けて

国立大学協会が取りまとめた将来像は、中央教育審議会答申「我が国の『知の総和』向上の未来像」を基盤としており、今後の文部科学省の教育施策にも大きな影響を与えると見込まれる。このため、本学の将来ビジョンも、当該答申の方向性を踏まえたものとする必要がある。

答申では、2040年には大学進学者数が現在の73%に減少するとの見通しが示されており、こうした人口動態の変化を前提に、高等教育の持続可能性と質の向上が喫緊の課題とされている。特に以下の3点がキーワードとして挙げられている。

- ① 教育の質保証：本学においても最重要課題として対応が求められる。
- ② 規模の適正化：私学のみならず、国立大学も再編・統合・縮小の対象となり得る。
- ③ アクセスの確保：地域における教育機会の維持と拡充が求められる。

国立大学は、地域社会を牽引する人材育成の拠点であり、また国として継続すべき多様な研究を担う存在と位置づけられている。一方で、地域構想推進プラットフォームや地域研究教育連携推進機構の整備が進められる中、本学のような地方大学は、厳しい状況と見られる場合もあるが、地方創生の中核としての役割が期待され、

旭川ウェルビーイング・コンソーシアムは、本学が地域の高等教育機関として果たすべき役割の象徴的な取り組みと認識している。

国立大学はすべて研究大学であるという前提の下、各大学の機能や特性に応じた重点化が求められている。本学のように専門職業人（医師・看護師）を育成する大学においても、研究活動の推進は不可欠であるが、本学において何を重点とするのかを決めなければならない。

また、国立大学は、社会の発展に寄与する「社会のための存在」として、以下の点が強調されている。

- ・教育コストの明示と情報公開による社会への説明責任の強化
- ・国・自治体・個人・企業など多様な主体からの投資を呼び込む仕組みの構築
- ・教育の質を社会に「見える化」し、支援を得るための接点の拡充

（３）学長としての基本姿勢と取り組み

学長就任以来、以下の５点を柱に大学改革を推進してきた。特に「献身的で優れた医療者の育成」という本学の根本的な理念に立ち戻り、「教育と研究」の再構築を最重要課題と位置付けている。

- ① 大学の構造的問題を解決し、ガバナンスを立て直す。
- ② 教育の向上、研究の推進、誠実で優れた医療者の要請に自らリーダーシップをとり、積極的に取り組む。
- ③ 学内および学外ステークホルダーの意見を可能な限り聞いた上で、学長として公平で明確な判断を行う。
- ④ 医学科、看護学科の協力体制を築く。
- ⑤ 教育、研究、診療いずれにおいても、よりレベルの高い大学を目指す。

（４）地域医療への貢献を中核とした本学の将来構想

地域医療への貢献は本学の中核的使命になると認識している。また、将来の旭川地域の医療の在り方については、本学病院が中心となって、自治体とも認識を共有しながら、旭川の基幹病院がどのような役割分担をするべきかを喫緊に検討していくことが必要と認識している。

また、内科合同会議の任務を通じて、地域医療を大学全体で支えていくことも本学における重要なミッションである。

一方で、地域医療に貢献するだけではなく、アカデミアとして、国立大学として研究活動を実施すること。医師に関して言えば、**physician-scientists** を育成していく、次のリーダーを育てていくというのが将来構想として明確に示さなければならないと認識している。

（５）本学の将来ビジョンと将来ビジョン達成に向けた取組

以下の４点を将来ビジョンに掲げ、このビジョンを実現していくための取組を実施していく。特に教育力、研究力の強化については、「研究活動に裏打ちされた生きた教育」の実践を重視したい。

- ① 持続可能な大学・病院運営に向けて（財政状況の安定化）
 - ・支出抑制（大学・病院運営の効率化、人件費抑制）

- ・病院収益増加
- ・競争的資金獲得、自治体や企業との連携を基にした寄附講座の設置など
- ② 地域の保健・福祉・医療への積極的な貢献（社会的インパクトの増大）
 - ・北海道の医療課題を解決するマルチタスク型地域医療医育成体制の構築
 - ・医療的ケア児の支援を目指す「旭川モデル」の構築
 - ・公募研究（5課題）
 - ・診療看護師・特定看護師育成センターの設置
- ③ ハラスメントのない大学に（気持ちよく学び、働ける環境の醸成）
 - ・ハラスメント相談窓口（大学、病院）と大学としての適切な対応
 - ・コーチングとその効果の検証
- ④ 教育力、研究力の強化（医科大学としてのレベル向上）
 - ・研究活動に支えられた「生きた教育」の実践
 - ・教育の質保証
 - ・教育・研究業績を重視した教員評価

（6）現在の財務状況と今後の対応

令和6年度は、支出を極限まで抑えた結果、かろうじて黒字決算となったが、令和7年度以降は非常に厳しい財政状況が予想される。人事院勧告への対応により人件費が増加し、当初の4.9億円から5.8億円にまで膨らんでいる。国からの支援は期待できず、営利企業ではない大学がこの負担をどう乗り越えるかは大きな課題。厳しい決断が求められるが避けて通れない。今後の対応策としては、以下のとおり。

- ・病院収入の増加
- ・競争的資金の積極的な獲得
- ・寄附講座のさらなる設置
- ・各部署へのヒアリングを通じた組織定員の見直し

（7）病院運営に関する今後の取り組み

東病院長、藤谷副病院長を中心に策定した「大学病院改革プラン」に基づき、働き方改革を含む多角的な施策を実施中である。

（8）積極的な病院運営に向けて

経費削減の徹底は重要だが、それだけでは財政危機を乗り越えることは困難。病院機能を強化し、収益を向上させるためには、積極的な病院運営が不可欠。特に、手術室の不足は以前から指摘されており、1室でも増設することが急務。これには約3億円の財源が必要であり、地方自治体との連携やクラウドファンディングなどを活用し、自己資金と外部資金の組み合わせで実現を目指す。

また、大学病院の強みを活かした人間ドックや検診の実施も推進していく。

さらに、診療看護師・特定看護師育成センターの整備を進め、大学の機能強化と収益向上を図る。加えて、旭川市内の病院再編・統合に向けた議論においては、本学が中心となってリーダーシップを発揮し、役割分担の明確化を進めていく。

(9) マルチタスク型地域医療医育成体制の構築

専門分野を持ちつつ、総合診療・救急・離島・僻地医療・在宅医療など多様な地域のニーズに対応できる医師（地域医療医）の育成及び体制を構築していく。

(10) 診療看護師・特定看護師育成センターの設置

診療看護師・特定看護師育成センターについて、大学全体として、病院部門と看護学科が連携し、高度な実践知と学術を融合させた教育体制を構築する。これにより、診療看護師・特定看護師を育成し、大学病院内はもとより、地域医療の現場でも即戦力として活躍できる人材を輩出することを目指す。

(11) 医療的ケア児支援を目指す「旭川モデル」の構築

旭川市における医療的ケア児支援の課題に対し、教育委員会、北海道療育園、北海道教育大学等と連携し、「旭川モデル」の構築を目指す。

(12) ハラスメントのない大学

現在、大学にはハラスメント相談窓口が設置されているが、より適切かつ実効性のある対応が求められている。ハラスメントのない、気持ちの良い職場環境の整備は、教職員だけでなく、学生にとっても大学の魅力を左右する重要な要素。安心して働ける大学づくりを進めていく。

(13) 教育力、研究力の強化

これまでやってきたことを引き続き、実施していく。研究力の強化に関しては、これまでの研究活動を継続し、さらに発展させていく。本学の研究者には高い潜在能力があり、それを引き出す環境づくりが重要。最近の動きとして、大阪にある「医薬基盤・健康・栄養研究所」と連携大学院協定を締結した。若手研究者の共同研究が可能になる。その他、山口大学、秋田大学、香川大学、鳥取大学と医学研究に関する連携協定を締結予定(7月末調印式)。地方発の共同研究を推進していく。また、外部機関との連携を通じて、研究成果の発信力を高めていく。

教育力の強化に関しては、以下を目指す。

- ・学生の学修支援の強化。留年を防ぎ、ストレートでの卒業を目指す教育体制を整備する。
- ・国家試験合格率 100%の実現。医学・看護学の基礎を確実に身につけ、国家試験に全員が合格できる教育を目指す。
- ・卒業後のフォローアップ体制。卒業生のキャリア支援・追跡調査など、継続的な支援体制を構築する。
- ・教員評価制度の改善。教育・研究活動の質向上に向けた教員評価の見直しを図る。

(14) 将来ビジョンのロードマップ

目標達成までの道筋や計画は以下のとおり。

① 財政の安定化（最優先課題）

- ・早急な対応が必要。

- ・手元資金の枯渇が近いと予測されており、危機回避のための努力が不可欠。
- ② 組織・定員の見直し
 - ・2025 年 12 月までに各部署ヒアリングを実施。
 - ・効率的な人員配置と財政健全化を目指す。
- ③ 手術室の増設
 - ・約 3 億円の資金が必要。
 - ・増設により病院収益の向上が期待される。
 - ・自治体連携・クラウドファンディング等で資金調達を検討。
- ④ 社会的インパクト創出事業
 - ・第 4 期 4 年目終了時に評価を実施し、見込みのある事業は継続
 - ・マルチタスク型事業は 5 年間継続して成果を追求
- ⑤ 診療看護師・特定行為看護師育成センターの設置
 - ・今年度中に学内でセンター設置を準備
 - ・修士課程設置に向けた体制整備を開始
- ⑥ 教育・研究・ハラスメント防止
 - ・継続的な取り組みとして、今後も強化
 - ・教育の質向上、研究力の発信、職場環境の改善を同時に推進

次いで、種々意見交換が行われた。主な内容は以下のとおり。

- ① 教育の質と人材育成について
 - ・教育の質の評価が極めて重要であることが再認識され、そこに注力せざるを得ない。現在、医科系大学では、高校から多様な背景を持つ学生が入学してくる。中でも上位 1 割の優秀な学生は、自律的に成長するが、学力的に厳しい学生には支援が必要。税金を使って医師を育てる以上、教育の質を高め、残りの 8 割の学生を確実に育てる教育の仕組みや勤務環境の整備、そして研究に裏打ちされた教育の実現が鍵となる。(辻理事)
 - ・「どうしようもない」とされる学生も、適切な指導で大きく成長する可能性がある。教育には手間がかかるが、そこにこそ意義がある。問題は、教員がどこまでその手間をかけられるかにある。そうした学生を放置すれば本当に駄目になってしまう可能性がある以上、教育体制としてしっかり向き合う必要がある。(西川学長)
 - ・教育の網をすり抜ける学生も存在し、現場で問題を起こすケースもある。早期の介入が効果的であり、教育現場では、「埋もれてしまう可能性」を常に意識し、注意深く対応していく必要があると強く感じている。(長谷部委員)
 - ・学生に対して「信じている」「抱きしめている」という安心感を示すことが、成長を促す鍵になる。信頼と支援の姿勢が教育の根底にあるべき。(白井委員)
 - ・パイロット養成課程では、優秀な人材の育成と不適格者の早期選別が両立している。医師養成とは異なるが、教育において「適性を見極める」視点も重要。(吉崎監事)
- ② 令和 6 年度決算監査に基づくマネジメントへの提言 (村木監事)
 - ・令和 6 年度の決算監査を担当した立場から、大学経営におけるマネジメントの重要性を指摘する。第 4 期中期計画の進捗状況に示された評価(青・黄・赤)を踏まえ、課題の把握と改善を繰り返す「PDCA サイクル」の継続的な運用が

不可欠。また、詳細な決算資料に示された数値は現実を正確に反映しており、これを経営改善に活かすべきである。また、将来ビジョンのロードマップには資本を要する施策が多く含まれているため、進捗を確実にモニタリングできる仕組みの導入が必要である。目標を明確に設定し、具体的な数値に基づいて進捗を管理する「目標管理型の経営」を推進していただきたい。

最後に、西川学長から、本件については、6月18日の役員会に附議し、6月19日には全学説明会を実施する予定であること。当日の内容はオンデマンド配信を予定しており、より多くの方に本学の理念・使命と将来ビジョンが共有されることを期待している旨付言があった。

その他

西川学長から、経営協議会における委員の任期は2年であり、令和7年6月30日までとなっていること。次期の委員は、学長が任命し、次回の経営協議会の開催については、別途連絡する旨の報告があった。