

令和7年第5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12月22日(月) 14:58~16:22
2. 場所 : 第一会議室
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、吉原 秀昭副学長、中村 寧委員、原田 直彦委員、長谷部 直幸委員、白井 恵理子委員、角谷 不二雄委員、三上 隆委員
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、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、木村財務課長、石坂経営企画課長

議事に先立ち、学長から、令和7年第4回経営協議会の議事要旨が諮られ、これが了承された。

議題

1. 令和8年度予算編成方針(案)について

西川学長の発議を受け、木村財務課長から資料1に基づき、令和8年度予算編成方針について次のとおり説明した。

(1) 基本的な考え方(資料1 ページ目)

- ・1段落目: 本学の理念・使命を記載。
- ・2段落目: 社会情勢と国立大学への影響、令和7年度補正予算(11月28日閣議決定、12月16日成立)に言及。
- ・3段落目: 本学固有の課題として「数年以内に経営危機が見込まれる」ことを明記。
- ・4段落目: 危機打破のための決意と取組を提示。
 - ・資金減少に歯止め
 - ・聖域なき組織再編・支出改革
 - ・病院収入・外部資金等の自己収入増
 - ・財政健全化の構造改革を残り2年間で実現
→ 全学・全教職員の一致協力を要請。
- ・5段落目: 抜本的な経営改善の具体策を抜粋。
- ・6段落目: 社会的要請に応える新機能・役割、大学病院の高度医療提供、働き方改革対応を記載。
- ・まとめ(2ページ目)
令和8年度は「抜本的な経営改善を土台に、緊密かつ徹底した予算管理を行う。」旨を明記。

(2) 学内予算編成方針

- ・運営費交付金: 昨年同様。
- ・自己収入
 - ① 学生納付金: 退学・定員未充足による減収対応を記載。
 - ② 病院収入: 抜本的取組を追加。
 - ③ その他: 記載通り。

- ・外部資金：抜本的取組を追加。

【支出予算】

- ・人件費：現員予定数に基づき計上。人事院勧告分含む。抜本的取組①～⑧を実行前提。
- ・物件費：教育・研究・病院管理の基盤経費を効率化係数を勘案し計上。
- ・財源不足時は一部配分留保し、中間決算後に補正。

【基盤経費】

- ・教員研究費繰越は令和6年度までの分を令和9年度末まで認めるが、財政状況に応じ対応。
- ・競争的資金間接経費の教員分25%は前年度同様不配分。

【その他】

- ・会議・研修経費は絞り込み・Web活用で効率化。
- ・診療経費は医療費比率上昇分を計上。
- ・学長・病院長裁量経費は精査し、社会的インパクト事業のみ配分。他は留保。
- ・光熱水費：記載通り。
- ・設備整備経費：教育・研究分は全額留保。診療設備は割賦・リース契約を検討。
- ・施設整備経費：コスト削減に向け整備手法を見直し。

次いで、審議の結果、資料1頁目「I. 基本的な考え方」の5段落について、次の修正を加えることで、令和8年度予算編成方針（案）が了承された。

- ・「伸び悩んでいる病床稼働率を向上」を「伸び悩んでいた病床稼働率を向上」に修正。
- ・「周辺自治体」は旭川市近郊と誤解されないよう明記。

審議過程における主な意見は次のとおり。

- ・病床稼働率は以前伸び悩んでいたものの、現在は90%に達しており、10月・11月は86%、12月は年末休みで80%程度見込み。限界に近い水準で運営中。「上昇した稼働率を今後維持する」という文言が適切ではないか。前半は伸び悩んでいたことも事実だが、現段階での記載内容に補正した方がよいと認識する。（東理事）
- ・その内容で修正する。（西川学長）
- ・資料の「周辺自治体から約5,000万円」は、具体的な寄附見込みがあるのか。（長谷部委員）
- ・趣意書は作成済みだが正式依頼は未実施。目標は1自治体あたり約50万円、合計5,000万円程度を見込む。（西川学長）
- ・クロスアポイントメントを活用し、地方自治体病院などから資金を集める方法は有効では。（長谷部委員）
- ・クロスアポイントメントは病院間では制度上困難。（西川学長）
- ・これは解釈次第だと思う。自治体病院に「50万円お願いします。」と言って、すぐに応じてもらえるほど簡単ではない。重要なのは、方法論を整備し、双方にメリットがある仕組みを作ることにある。Win-Winの形を提示し、働きかければ、協力の余地は十分あると思う。どちらも人材確保を切望している状況なので、制度上あからさまにはできない部分があるとしても、工夫次第で可能性はある。（長谷部委員）
- ・そのような取り組みを実現できる可能性はあるが、今回の寄付をお願いする相手は自治体病院ではなく自治体そのもの。（西川学長）

- ・自治体も厳しい状況にある。だからこそ、大学が協力できる仕組みを多角的に模索し、Win-Winの方法論を構築することが重要。(長谷部委員)
- ・大学運営会議での議論の方針としては、医師派遣の施策は、地方の市町村では病院維持すら困難な状況で、国保病院の多くは病床を諦め外来化する見通し。この中で、道北・道東の広域をどうカバーするかが課題。一つは『玉突き型支援』で、中核病院に医師を派遣し、その病院からさらに奥の地域を守ってもらう仕組み。もう一つは遠隔医療を活用したサポート。住民が病気になった際、近隣に病院がない状況を避けるため、旭川医大はこうした取り組みを進めるべきだと考えている。多くの患者は最終的に旭川医大に集まるため、この現状をご理解いただき、自治体に協力をお願いする方針。こうした取り組みへの協力を求める話を大学運営会議で進めている。(東理事)
- ・大学として、地域の隅々まで医師を派遣できる体制を構築し、リレー型で支援を可能にすることを目指している。そのため、大学へのご支援をお願いする方針。これは個別の医師派遣に対する見返りではなく、本学が地域医療を支える持続可能な基盤として強化するための支援。ただ、抽象的になりすぎないように、趣意書には若手医師育成や救急医療支援といった具体的な要素も盛り込む予定。(西川学長)
- ・5,000万円という規模は非常に小さく、何ができるのかが疑問。自治体に「50万円お願いします」と働きかけても、断られた場合の影響を懸念する自治体も多いでしょう。したがって、方法論を整備し、仕組みと資金提供をセットでお願いする方が、技術的には確実だと思う。今後5年を生き延びられない病院も多く、自治体も苦勞している状況。こうした現実を踏まえた対応策を検討することが重要。(長谷部委員)
- ・来年早々にお問い合わせに伺う予定。それまでに検討を進める。(西川学長)
- ・今回の計画は大規模な改革・改善が必要。方法論も重要だが、抜本的な取り組みに職員がどこまで一体となれるかがより重要だと考える。上からの一方的な改善策ではなく、現場の意見を取り入れ、全職員が「自分たちで考え、取り組む」という意識を持てる仕組みが必要。役職員が当事者として参画する体制を重視し、意気込みを共有できる取り組みを進めるべき。(原田委員)
- ・大学全体が一致団結できる雰囲気をつくっていききたい。(西川学長)
- ・病院では職員にアイデア募集を一斉にアナウンスし、審査・表彰を予定している。(東理事)
- ・先ほどの長谷部委員の話に戻るが、5,000万円の寄附金について確認したい。「周辺自治体」と記載されているが、具体的にはどの範囲を指しているのか？(中村委員)
- ・念頭に置いているのは道北・道東と空知。そのあたりまでを対象にお問い合わせに伺う予定だが、「周辺自治体」という表現だと、上川管内のみという印象を与えるかもしれない。(西川学長)
- ・「周辺自治体」という表現だと、範囲が曖昧で分かりにくい印象がある。お問い合わせに来られた際に「うちだけなのか？」と感じる自治体もあるかもしれない。(中村委員)
- ・広い地域を対象としていることが分かるよう、表現を改める。(西川学長)

報告事項

1. 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2に基づき、令和7事業年度中間決算について次のとおり説明があった。

(1) 中間決算概要

- ・学内報告：10月中旬済。本日は経営協議会向け説明。
- ・大学全体収支（見込み）：
 - ・収入：323億1,200万円
 - ・支出：327億2,100万円
 - ・赤字：4億900万円
 - ・目的積立金3億3,600万円を全額投入予定 → 実質赤字7億4,500万円
- (2) 病院収入・支出の状況
 - ・病床稼働率：82.3%（当初比▲5.6%）
 - ・病院収入：255億2,400万円（当初比▲9億4,300万円）
 - ・人件費：
 - ・教育職▲18人、超勤▲566時間 → ▲1億6,900万円
 - ・医療職+8人 → +4,900万円
 - ・看護職超勤増 → +3,000万円
 - ・当初予算131億2,200万円に対し+6,700万円オーバー
 - ・光熱水費：▲1億4,800万円（9億7,700万円）
 - ・患者医療費：▲3億3,000万円（116億5,200万円）
- (3) 今後の課題
 - ・収支シミュレーション：病床稼働率82.3%で推移した場合、赤字拡大。
 - ・要因：設備更新に伴うリース償還費増。MRI・CT等大型機器更新が滞っており、収入維持のため更新不可避。
- (4) 国立大学病院全体の状況
 - ・令和7年度：42病院で赤字計330億円見込み（昨年度285億円、一昨年度60億円）。
 - ・本学も赤字病院に含まれる。
- (5) 資金繰り試算
 - ・最悪ケース：令和9年12月に資金ショート。
 - ・第4期末までに37億円改善が必要。
 - ・現預金残高：今年度末26億5,800万円 → 令和9年度末▲10億1,400万円見込み。
- (6) 経営改善方策
 - ・10月22日、学長より通知済。現在ブラッシュアップ中。詳細は次報告事項で説明。

次いで、意見交換が行われた。主な意見は次のとおり。

- ・この2年間で37億円の改善が必要との見込み。その方策を執行部と事務局で検討中。
長谷部先生に病院経営の立場からアドバイスをお願いしたい。（西川学長）
- ・大学病院の経営は、日本の医療制度の構造上、規模が大きくなるほど厳しい。診療報酬の微増や国の補助では焼け石に水。機器更新などのコストも重く、数字だけ見れば資金ショートは目前。従来の発想では乗り切れない。自治体との連携やネットワーク構築など、思い切ったスケールで新しい仕組みを作る必要がある。地域医療と大学の双方を強化する協力関係を描けるかが鍵。国の制度改革を待つだけでは生き残れない。新しい展開を考える必要がある。（長谷部委員）
- ・自治体と共に地域医療を守ることが大学のあるべき姿。これまで大学から自治体に協力をお願いしたことはなかったが、今回は目標額5,000万円という小さな一歩を踏み出す。地域全体で医療を支え、大学がその基盤であることを認識してもらうために

も、この取り組みは重要。(西川学長)

2. 抜本的な経営改善の取組について

木村財務課長から、資料説明に先立ち、次のとおり説明があった。

- ・令和7年度中間決算見込み：4億900万円の赤字（目的積立金を全額投入した結果）。
- ・積立金投入前の単年度赤字：7億4,900万円。
- ・令和11年度までの収支シミュレーション：年度が進むにつれ赤字拡大、令和9年12月17日に資金ショート見込み。
- ・この危機に対応するため、10月22日に学長が「厳しい財務状況を踏まえた抜本的な経営改善」について学内にメッセージを发出。
- ・12月教授会までに具体策と改善額を示す方針で検討を進め、本資料にまとめた。
- ・大学運営会議で長時間議論を重ね、先週17日の教授会でも説明済み。
- ・結論：目標額37億円に対し、全取り組みを実施しても22億6,300万円にとどまり、14億3,700万円不足。
- ・この不足分への対応は、学長から後ほど発言予定。

次いで、資料3に基づき、抜本的な経営改善の取組内容について次のとおり説明があった。

1. 人件費削減（資料1ページ）

- ・(1) 教員定員枠見直し
当初：19名削減で1.9億円 → 調整後：17名削減で1.7億円。
- ・(2-1) 教員ポスト補充凍結
一部認めたため、収支改善上はマイナス計上。
令和8年度：12名減で1.2億円削減、補充分5,000万円増 → 差引7,000万円。
令和9年度：差引ゼロ。職員補充も一部認めたため同様にマイナス計上。
- ・(3)～(8)資料記載のとおり。

2. 病院収入増（資料2ページ）

- ・(9) 病床稼働率を82.3%→84.3%へ引き上げ、2年間で約5億円増収。
- ・(10)～(11) 実施済み。
- ・(12)～(13) 資料記載のとおり。
- ・(14) 海外在住外国人診療単価：1点20円→40円に引き上げ、未回収分補填。

3. 病院支出削減（資料3ページ）

- ・(15) 検査試薬・造影剤購入費圧縮。
- ・(16) 清掃頻度・委託業務見直し。
- ・(17) 医療材料・医薬品の共同調達強化。
- ・(18)～(19) 資料記載のとおり。
- ・(20) 病院長ヒアリングで状況確認後、削減目標設定。

4. その他収入（資料4ページ）

- ・(21)～(23)資料記載のとおり。
- ・(24) 国の補助金獲得を積極化。
- ・(25) 周辺自治体からの寄付金：令和8・9年度で1億円目標。

5. その他支出・国支援（資料5ページ）

- ・(26)～(28)資料記載のとおり。
- ・(29) 診療報酬改定による増収見込み（詳細未定）。
- ・(30) 補正予算による支援：教育研究基盤維持費1億6900万円内示済み。

以上、全 30 項目の合計：22 億 6,300 万円、目標：37 億円 → 不足：14 億 3,700 万円
効果が出るまで時間がかかる施策も含まれるため、今すぐ実行に移す必要あり。

木村財務課長の説明を受け、西川学長からつぎのとおり発言があった。

- ・国の診療報酬改定や補正予算の動向を踏まえつつ、37 億円の不足分は大学として補う必要がある。
- ・年明けから 1 年以内を目途に、大学病院全体の組織・事業を抜本的に見直す。
- ・必要に応じて、事業廃止・規模縮小（ダウンサイジング）・人員削減を計画。
- ・上記見直しに向け、学内検討会議を立ち上げる。
- ・現在挙げている 30 の取り組みに加え、追加可能な取り組みを実施する。
- ・若手教授のアイデアを積極的に取り入れ、収益改善を進める。
- ・令和 10 年度以降の第 5 期中期計画で安定的な大学経営を確立する。
- ・学長任期中にその道筋をつけることを目指す。
- ・非常に厳しい状況だが、全力で取り組む。

3. 令和 7 年度補正予算について

木村財務課長から、資料 4 に基づき、令和 7 年度補正予算について次のとおり説明があった。

(1) 資料構成

- ・1～3 ページ：8 月に文科省が財務省へ概算要求した国立大学法人関連事業。
- ・4～6 ページ：11 月 28 日閣議決定、12 月 16 日成立の補正予算（文科省分）。
- ・7～13 ページ：補正予算（厚労省分）。

(2) 当初要求の概要

- ・物価高騰・人事院勧告による給与ベースアップ対応として、教育研究基盤維持に 620 億円を要求（運営交付金積算の一部）。
- ・大学病院経営基盤強化推進事業：全国の国公立大学病院対象に 60 億円（1 ヶ所 1.2 億円）を要求。

(3) 補正予算のポイント

- ・教育研究基盤維持：
486 億円を前倒し計上（うち 421 億円運営交付金）。
本学には 1 億 6900 万円内示済み。設備整備費 66 億円も計上（内示未定）。
- ・大学病院経営基盤強化推進事業：
要求 60 億円→349 億円に拡大。補助額は当初の年 1.2 億円×4 年から、単年度約 5 億円に変更。
交付先は 64 ヶ所程度。採択競争があるため、病院側で申請準備中。
- ・国立大学・高専施設整備：
要求 771 億円→802 億円で補正措置。
本学は排水設備・電力通信設備更新を要求中（内示未定）。

(4) 厚労省補正予算

- ・医療介護等支援パッケージ：1 兆 368 億円計上。
- ・例：医療分野賃上げ・物価対応支援（1 床あたり 119.5 万円）、救急加算（3 次救急で約 1 億円）、病床数適正化支援など。本学への支援額は条件次第で変動。

(5) 留意点

- ・採択条件や交付要件は未確定。見立て通りにならない可能性あり。

4. 中期計画の進捗状況について

東理事から、資料説明に先立ち、次のとおり説明があった。

- ・本学では内部保証体制のもと、中期計画 20 において「収益計画案達成状況に係る自己点検評価を通じ、法人経営の改善向上に努める」ことを定めている。
- ・評価指標として、中期計画の進捗を年度・半期ごとに確認し、その結果を経営評議会・役員会に報告、意見を求め、全てを本学ホームページで公開。

続いて、資料 5 に基づき、令和 7 年 9 月末時点の中期計画の進捗状況についてつぎのとおり報告があった。

- ・達成状況はローマ数字 I～Ⅲで自己評価を示し、I は不十分、Ⅲは良好。色分けは客観評価で、青＝順調、黄＝やや危険、赤＝危険。
- ・主なポイントは以下のとおり：
 - ・外部資金獲得および科研費採択率は厳しい状況。採択率は達成可能性があるが、総額は困難。
 - ・経営効率化指標（診療経費比率 65.0%以内、人件費率 42.9%）は、物価・人件費高騰により達成不能。
 - ・赤評価は 3 項目、過去の黄色 2 項目は青に改善済み。
 - ・これらの評価は運営交付金に影響する。

5. 寄附金の受入れについて

西川学長から、令和 7 年 6 月分から令和 7 年 8 月分の寄附金の受入れについては、資料 6 のとおりである旨の報告があった。

意見交換事項

テーマ：旭川市立大学と旭川医科大学との連携

- ・第 5 期中期目標・計画（令和 10 年度開始）を見据え、大学間連携の重要性を強調。特に旭川市立大学との教育・研究・経営面での協力を具体化したい。一般教育科目の教員相互活用や看護学科での連携を検討中。地域大学間、さらには本州大学も含めた広域連携を計画に盛り込みたい。（西川学長）
- ・具体的な連携案があれば積極的に推進可能。授業公開や文系科目の補完など、互いの強みを活かした協力を期待。看護学科改革中であり、他大学との連携も議論予定。（三上委員）
- ・地方の看護学校は定員割れで存続困難。大学との連携による学士取得や Web 授業導入など、生き残り策が必要。看護師不足が進む中、大学と看護学校の協力は不可欠。（角谷委員）
- ・北見の看護学校閉鎖決定に危機感。旭川の就労人口は 2040 年に約 4 割減。医療分野の魅力向上には大学と看護学校の連携が重要。特定看護師・診療看護師養成の要請も増加中。（東理事）
- ・NP（診療看護師）は魅力的だが、日本では制度が未成熟。資格取得後の処遇やインセンティブが不明確で、制度設計が課題。（長谷部委員）
- ・その他の論点

- ・看護学校から大学への編入制度や通信教育＋スクーリングの事例あり。
- ・本学では NP 養成コース設置準備中（募集開始は約 2 年後）。特定看護師養成と一体運営するセンター構想あり。
- ・看護師キャリアアップの明確化が大学の魅力向上につながる。
- ・厚労省は NP 国家資格化に前向きだが、関連団体間の調整が課題。

次回経営協議会開催予定

西川学長から、次回の経営協議会は令和 8 年 3 月 17 日（火）13 時 30 分を予定している旨説明があった後、臨時で開催する必要がある場合には、改めて日程調整したい旨付言があった。