

2021年度第3回経営協議会議事要旨

- 日 時 2022年1月17日（月） 10:00～12:00
- 場 所 Zoomによるオンライン会議
- 出席者 田中 雄二郎学長、
氏家 純一委員（学外委員）、遠藤 信博委員（学外委員）、
河村 潤子委員（学外委員）、福田 誠委員（学外委員）、
佛淵 孝夫委員（学外委員）、宮崎 隆委員（学外委員）、
山口 武兼委員（学外委員）、山口 寿一委員（学外委員）、
大川 淳委員（医療担当理事）、
古川 哲史委員（研究・改革担当理事）、
若林 則幸委員（教育担当理事）、
木村 彰方委員（目標・評価担当理事）、
廣川 和憲委員（財務担当副学長）
今村 聡子委員（事務総括・男女共同参画・障害者雇用担当副学
長、事務局長）
- 陪席者 瀬下 明学長特別顧問、鐘江 康一郎理事（IT化・業務改善担当）、
藤谷 茂樹監事、岸上 恵子監事、
東條 有伸副学長（連携・データサイエンス・教員人事担当）、
永田 昭浩総務部長、米澤 聡司財務部長、福手 孝人施設部長、
坂下 鈴鹿統合研究機構事務長、佐藤 和也統合情報機構事務部長、
秋葉 泰樹病院事務部長、白谷 正洋戦略企画課長

○ 確認事項

1 2021年度第2回経営協議会議事要旨（案）について

田中学長から、2021年度第2回経営協議会議事要旨（案）について、資料1に基づき確認を行い、原案どおり承認された。

○ 審議事項

1 中期財務計画（案）について

廣川副学長から、中期財務計画（案）について、資料2-1から資料2-4に基づき説明があり、審議の結果、中間まとめとして承認された。

また、田中学長から、中期財務計画では病院の自律的な経営を強く求めたい旨の説明があり、これに対して、委員から次のような意見があった。

宮崎委員から、歯科の新しい専門医制度を利用した生涯教育制度を大学病院でも企画し、地域の開業医から新規患者の掘り起こしへつなげていってはどうかとの発言があった。

山口武兼委員から、今後は受療行動が減るであろうことや、本学は大学から少し離れたところから来る患者が多いという状況を踏まえて、手術を行う必要がある患者をどのようにして集めるか検討した方が良い旨の発言があった。

佛淵委員から、同じ診療科でも工夫しているところは必ずあるため、ベンチマーキング等分析をしっかりとやっていただきたい旨の発言があった。また、今までの仕組みに捉われずに高度な医療を必要とする患者を効率的に受け入れていくとともに、従事する職員のインセンティブ制度を設けるなどして、職員間で赤字はやむを得ないという考え方を断ち切る必要がある旨の発言があった。

氏家委員から、国立大学病院が果たすべき責務や現行の診療報酬体系を踏まえるとなぜ赤字となるのかについて質問があった。この質問を受けて、大川理事から、本学は差額ベッドの割合が低く、また立地的にも私費の患者を集めづらい状況について説明があり、その状況を改善するとともに、患者の受療行動を踏まえ、歯科の患者に医科の受診を促すことを検討している旨の説明があった。この説明を受けて、氏家委員から、一定程度の赤字はやむを得ないという状況を改めるため、問題点に優先順位を付けて解決していく必要がある旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、差額ベッドの増加や収益部門を拡張すること等に

ついて引き続き検討する旨の発言があった。

河村委員から、産学連携部門を独立したセグメントとして取扱うことについて、意欲的に進めることを期待している一方で目標設定を高く掲げ過ぎて自縄自縛とならないよう検討する必要がある旨の発言があった。また、病院の中の働き方改革に対応するにあたり、優秀な人材を確保するためには職場環境の魅力のアピールが必要である旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、人件費を削減すると人材の流出が止まらないことを踏まえて人件費削減計画を廃止するとともに、優秀な人材の確保に向けた人件費の重点的な配分を検討している旨の説明があった。

福田委員から、予算上赤字が生じる場合でも、積極的な投資を行うため、目的積立金の活用や土地活用について結論を出すとともに、民間資金の活用に向けた体制整備の必要がある旨の発言があった。

さらに福田委員から、病院における部門ごとの共通経費の配賦率の把握状況について質問があった。この質問を受けて、田中学長より、部門別管理会計を正確に実施すると多くの診療科が赤字になってしまい、モチベーションが上がらないため、現在は粗利で計算をしている旨の説明があった。この説明に対して、佛淵委員から、管理会計により各診療科の収支を明らかにする等により、構造的に赤字になる体制を洗い出して、改善していく必要がある旨の発言があった。

山口寿一委員から、医療の公平性などの高い倫理を守るためにも収支改善のスピードが大事であり、収支改善効果が大きく速やかな政策に重点を置くと良いのではないかとの発言があった。この発言を受けて、田中学長より、来年度は理事としてCF0を1名置き、財務面を中心とした改革を進めることを予定している旨の説明があった。

遠藤委員から、病院の構造的な部分の客観的な見直しのために病院関係のオペレーションに強いコンサルタントの活用等を検討したらどうかとの発言と、人材を最大限活かすためにも、収入源の改善にスピード感を持って対応していくことが重要である旨の発言があった。

2 2022年度予算編成方針（案）について

米澤財務部長から、2022年度予算編成方針（案）について、資料3及び参考資料に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

3 第4期中期目標（原案）・中期計画（案）について

木村理事から、第4期中期目標（原案）・中期計画（案）について、資料4-1から資料4-3に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

○ 報告事項

1 学長選考会議からの報告について

山口寿一委員から、学長選考会議からの報告について、資料5-1から資料5-5に基づき説明があった。

2 附属病院に係る新型コロナウイルス対応及び経営状況について

大川理事から、附属病院に係る新型コロナウイルス対応及び経営状況について、資料6に基づき説明があった。

また、氏家委員から、患者が戻ってきていないという現状について、新型コロナウイルス感染症に相当な資源を割いたため、受診を見送っていた患者のペントアップデマンドを取り込めていないということなのか質問があった。この質問を受けて、大川理事より、ご指摘の通りである旨の説明があった。

山口武兼委員から、新型コロナウイルス感染症に病床を割くと患者の戻りが悪くなることは確実なため、可能な限り空床部分を減らして一般診療に振り向けると良いのではないかと発言があった。

3 人事組織改革デザインについて

東條副学長から人事組織改革デザインについて、資料7-1及び資料7-2に

基づき説明があった。

また、田中学長から、教育や研究の継続性を担保しつつ、病院も含めて柔軟に集中投下すべきところとそうでないところを正しく分けるため、「支援ポスト」という概念を導入した旨の説明があった。

4 令和2年度に係る業務の実績に関する評価の結果について

木村理事から、令和2年度に係る業務の実績に関する評価の結果について、資料8-1から資料8-3に基づき説明があった。

5 2022年度経営協議会開催スケジュールと主な議題について

今村事務局長から、2022年度経営協議会開催スケジュールと主な議題について、資料9に基づき説明があった。