

2021年度第4回経営協議会議事要旨

- 日 時 2022年3月14日（月） 10:00～12:03
- 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、
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、秋葉 泰樹病院事務部長、
藤谷 浩至統合国際機構事務部長、横山 直樹統合教機構事務部長、
白谷 正洋戦略企画課長

○ 確認事項

1 2021年度第3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3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 病院経営計画（案）（第4期中期目標期間・2022年度）について

田中学長及び大川理事から、病院経営計画（案）（第4期中期目標期間・2022年度）について、資料2-1から資料2-3に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

2 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3-1及び資料3-2に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

なお、田中学長から、赤字が続き剰余金を取り崩していった場合、来年竣工する機能強化棟以後に控えている病院の再整備は規模を縮小する可能性がある旨の発言があった。

病院経営計画（案）（第4期中期目標期間・2022年度）及び中期財務計画（案）について、委員から次のような意見があった。

山口武兼委員から、これからは新型コロナウイルスに係る診療に加えて、それ以外の診療についても充実させていく必要がある旨の発言があった。この発言を受けて、大川理事から、潜在的な治療希望の患者を獲得できるように、歯系診療部門のユニット回転率を向上させることや、歯系診療部門の病床で空床となっている箇所を医系診療部門で再利用する計画について説明があった。

佛淵委員から、PDCAサイクルで計画を実行するにあたり、院内の合意形成を図るためのステップが弱いため、学内で良く議論していただきたい旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、来年度は大学IRと内部監査に集中的に取り組み、エビデンスを持って学内の合意形成を図っていく旨の説明があった。

さらに佛淵委員から、学校の収支累計が赤字となっている理由が未来に向けた先行投資のためというのは、企業ではない大学の計画としては考えにくいのではないかと発言があった。この発言を受けて、田中学長か

ら、指定国立大学法人構想で掲げたことを実行するための先行投資であり、また拡大の余地がある産学連携を独立したセグメントとして財務状況を見ていくことを計画している旨の説明があった。

福田委員から、2022年度の決算は様々な要因があるものの、その後の影響を可能な限り最小化していくために、決算をどのように閉じるかは経営協議会等の場で良く議論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、廣川副学長から、病院の収支はこれまでは四半期で確認しようとしていたため遅れていたが、粗利益等により早い段階で収支を把握できるようにする旨の説明があった。

さらに福田委員から、計画の期間が6年と長いため、出したら終わりではなく、途中で見直しを行う必要がある旨の発言があった。

加えて、福田委員から、病院経営計画の中にあった収支改善策のモニタリング指標は検証可能なものであるかとの質問があった。この質問を受けて、廣川副学長から、モニタリング指標はタスクフォースで検討して改善効果を示しているが、長期的に見れば数値に落とせていない部分もあるため、今後、具体的な数値による目標化をしていく旨の説明があった。

河村委員から、病院経営計画で示している収支改善策をどのようなストーリーで立てたのか、どのような強み弱みの分析の裏付けからこうなったのかを示すことで、計画に対応する職員の士気も上げられるのではないかとの発言があった。

宮崎委員から、病院経営計画で歯系診療部門のユニット回転率や、保険診療の点数を上げることが掲げているが、これらの数値目標は私立大学の歯科病院で改善を図ってきたことを顧みると達成が難しいため、計画の内容を対応する職員へ十分に説明する必要がある旨の発言があった。この発言を受けて、大川理事から、歯系診療部門のユニット回転率は診療科ごと調べて全てのユニットが十分に活用されていないことを確認していることや、保険診療の点数は歯科治療時医療管理料がこれまで算定されていなかったこと等の状況を鑑みリアリティのある数値である旨の説明があった。この説明を受けて、福田委員から、収支改善の取組の中に入ってお

り、かつ改善効果が大きい意欲的な取組であることから、是非とも実現してほしい旨の発言があった。

さらに宮崎委員から、歯系診療部門は世界水準の歯科医療を提供するとともに、患者サービスもバランスの取れたものとしないと、他の大学病院との差別化ができない旨、また本学のコロナ禍でのブランディングを活かした病院の収入増に係る戦略があっても良いのではないかとの発言があった。この発言を受けて、大川理事から、本学のコロナ禍でのブランディングは上手く行っており、先端歯科診療センターの利用率向上に向けた集客を試みる計画についての説明があった。

氏家委員から、病院経営計画について、短期の改善策に関して、複数の財務情報が混在していて何が足りないのか明確に分からないため、それぞれを分ける必要がある旨の発言があった。この発言を受けて、廣川副学長から、短期の計画は数値目標もかなり出ていて、収入と投資の差し引きを考慮しても増益になることを確認しており、一方で中長期計画は具体的なことが決まっていないため、どのようにすればどれくらいのものが得られるかを今後タスクフォースで検討して具体化していく旨の発言があった。

さらに氏家委員から、中長期計画では粗利益率の高い分野に資源を再配分していくことが重要である旨の発言があった。この発言を受けて、廣川副学長から、粗利益率の高い分野にウェイトをシフトさせることは検討しており、診療行為においても粗利益率が高いのであればスペースの拡大をする等の検討が進められている旨の説明があった。この説明を受けて、佛淵委員から、HOMAS2で診療科別の純利益が出るのであれば、粗利益率と純利益率の相関が分かると思うので、もし診療科別の純利益が出せないのであれば、換算式を用いて判断する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、大川理事から、モニタリングの数値として分かりやすいのが粗利益であることから、現状では粗利益に焦点を当てており、実際の数値が動いた時点で次の手を考える方向性で検討している旨の説明があった。

遠藤委員から、患者受入というマーケティングの部分に関する方法論

の検討に加え、病床稼働率向上の要因等の分析の精度を高め、それをベースとして、リアルタイムで大学の財務状況を把握するための方法を持っておく必要があり、PDCAをかける上でも、次の対応をする上で重要なポイントとなるので、そのような仕組みを作ることが必要である旨の発言があった。

さらに遠藤委員から、医療という観点での設備投資が相当多いため、現行とは別枠で予算を獲得するための活動が必要なのではないかとの発言があった。この発言を受けて、今村局長から、今後の医工連携や産学連携の発展にあたり研究面での設備投資が必要になることから、国立大学としての使命を果たす立場として、国から必要な財源が充てられるように発信していくとともに、投資した設備からいかに効果的に収入を上げられるかというスキームを作る必要があると考えている旨の説明があった。

山口寿一委員から、本学には医学・医療の分野で高い水準で貢献していくという社会的使命がある一方で収支の折り合いを付けていく必要があることは理解しており、今回の案では今後の管理の方法やウェイトシフトなどを示してもらっていることを評価して、経営計画については了承したい旨の発言があった。また、6年の計画は長いため、病院収支の見通しが厳しい2022年度と2023年度は検証やモニタリングに力を入れて精度を高め、それを踏まえてローリング方式で計画を見直していくと良いのではないかと発言があった。この発言を受けて、田中学長から、苦しい状況に妥協せず、社会の期待に応えていきたいとの発言があった。

3 2022年度当初予算（案）について

米澤財務部長から、2022年度当初予算（案）について、資料4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。

4 役員退職手当の業績勘案率（案）について

田中学長から、理事の役員退職手当の業績勘案率（案）について審議願いたい旨の提案があった。該当理事の退室後、田中学長から、資料5-1

及び資料5-2に基づき説明があり、審議の結果、理事の役員退職手当の業績勘案率について決定した。

○ 報告事項

1 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。

2 第4期中期目標・中期計画について

木村理事から、第4期中期目標・中期計画について、資料7に基づき説明があった。

3 2022年度管理・運営体制について

田中学長から、2022年度管理・運営体制について、資料8に基づき説明があった。

4 学部入試の実施状況について

田中学長から、報告事項4については、資料配付のみとし、個別の説明は省略する旨の発言があった。

5 資金運用関係規則の改正について

田中学長から、報告事項5については、資料配付のみとし、個別の説明は省略する旨の発言があった。

(以上)