

## 2023年度第3回経営協議会議事要旨

日 時 2023年11月24日（金） 10:00～12:02

場 所 M&Dタワー26階 特別会議室

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）、  
川口 陽子委員（学外委員）、河村 潤子委員（学外委員）、  
福田 誠委員（学外委員）、藤本 陽子委員（学外委員）、  
佛淵 孝夫委員（学外委員）、松澤 香委員（学外委員）、  
村上 由美子委員（学外委員）、山口 寿一委員（学外委員）、  
廣川 和憲委員（財務・資産活用担当理事・CFO）、  
内田 信一委員（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）、  
東條 有伸委員（産官学連携・教員人事担当理事）、  
山田 素子委員（事務総括・男女共同参画・障害者雇用担当理事）  
今戸 智恵委員（ガバナンス改革担当理事）  
森尾 友宏委員（情報・国際交流担当、執行役・副学長）

陪席者 瀬下 明学長特別顧問、藤谷 茂樹監事、岸上 恵子監事、  
清水 重臣副学長、藤井 靖久病院長、新田 浩首席副病院長、  
小笠原 千寿総務部長、坂本 貴財務部長、  
秋葉 泰樹病院事務部長、江頭 基統合研究機構事務部長、  
高砂 健介統合情報機構事務部長、  
鈴木 正一施設部次長、山本 哲也統合国際機構事務部次長、  
白谷 正洋戦略企画課長、井上 大戦略企画課参事

### ○ 確認事項

#### 1 2023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、2023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 今後の大学病院へのファンディングの在り方（案）について

廣川理事及び坂本財務部長から、今後の大学病院へのファンディングの在り方について、資料2に基づき説明があり、次のとおり意見交換があった。

福田委員から、他大学の事例で医療系の寄附講座が多い理由について質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、研究において有名な教授が多く在籍しており、社会実装できるような様々なシーズを有しているため、製薬会社が注目していることが理由として挙げられる旨の説明があった。

続けて、藤本委員から、そういった大学では強みを持つ領域を明確にしていることも理由として考えられるため、本学も特定の疾患領域、研究領域に注力することを決めて、その領域の研究者を呼ぶことなどにより、より多くの資金を獲得することができるのではないかとの発言があった。この発言を受けて、古川理事から、本学は核酸医薬の分野を強みとして、核酸・ペプチド創薬治療研究センターを設立して外部資金を獲得しており、核酸の合成・デザインとDDS（ドラッグデリバリーシステム）に強みを持っている東京工業大学と統合することで、核酸医薬に必要な要素が全て揃うことから、大学統合後も同分野を強みとしていきたい旨の発言があった。

山口委員から、本学が臨床研究中核病院となって得られるものについて質問があった。この質問を受けて、藤井病院長より、臨床研究を行っている製薬企業等からの信用という間接的な利点が大きい旨の説明があった。また、田中学長から、臨床研究中核病院になることで、大型の補助金・研究費が獲得できることや、企業側から見ると共同研究等で組みやすい病院になるという付加価値がある旨の発言があった。

さらに、山口委員から、本学の研究者が持つ先端化・高度化された知識や経験を広く世の中に伝えるための一方策として製薬会社やグローバル企

業と人事交流等を行うとともに、国の事業を活用して他の大学病院と連携する等、複数の動きを組み合わせることで未来の医療に近づけ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、研究者の知識や経験の発信について、個人の資質のみによらず、サポートする仕組みを考える必要がある旨の発言があった。

氏家委員から、内部の資金のリアロケーション（資源配分の変更）はかなりの摩擦を生むため、それがインセンティブとなって外部資金獲得に向かうようにすること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、現行の制度を踏まえつつ、内部の資金が配分されるようなインセンティブを作って、全体の収入を増やすようにしたい旨の発言があった。

河村委員から、企業と交渉の上、通常の間接経費割合に付加して、研究、医療、産学連携に係る支援経費の負担を求めるとも外部資金を増やす試みとなるのではないかとの提案があった。さらに、研究員に冠をつけて人件費の支援を求めると、きめ細かい冠寄附金があってもよいのではないかとの提案があった。これらの提案を受けて、東條理事から、本学においても、間接経費に加えて、戦略的産学連携経費の負担を求めるという取組を進めており、当該経費をオープンイノベーションセンターや研究者のインセンティブに振り分けていることや、また、間接経費の割合を引き上げる事について検討している旨の説明があった。この説明を受けて、藤本委員から、企業が間接経費の他に追加経費を払うかどうかは、最先端の科学レベルを有していること、影響力を持った研究者が所属していること、大学や関連病院の持つ症例数が判断要因として挙げられる旨の説明があった。この説明を受けて、廣川理事から、オープンイノベーション機構立ち上げの際、本学の核酸医薬や再生医療といった強みを踏まえて、製薬企業からは戦略的産学連携経費として間接経費に上乘せした経費の獲得ができた旨の説明があった。また、田中学長から、科学レベルの上昇や影響力を持った研究者の増加は、東京工業大学との統合による効果が期待される部分であり、症例数も関連病院と患者を共有することで増加が期待できることか

ら、間接経費に上乗せした経費を獲得していきたい旨の発言があった。

遠藤委員から、病院を独立させること自体は良いが、収入を増やすための特徴を出す努力が必要であり、収入目標を設定し、それを達成する方策の議論が必要である旨の意見があった。また、病院単独では難しい場合、本学を中心とした大学、病院及び企業が連携するエコシステムを形成し、総体的な価値を示すことができれば、企業からの投資も呼び込み、企業と大学の双方が力を得られるようにできるのではないかと意見があった。この意見を受けて、田中学長から、企業との人事交流を活発にすることや、病院の中に企業が自由に入れるスペースを作る等の取組がエコシステムの形成に繋がると考えられる旨の発言があった。

さらに、遠藤委員から、企業は人間社会の価値創造・価値貢献を考え、それに合致して明確な方向感や実績が見えた時に投資をしており、大学や大学病院とは問題解決・人材教育の点で連携したいという期待が高いこと、研究は基礎から応用まであり、応用研究については見える形の研究をすべきであり、基礎研究については費用負担すべき割合を明示しながらマネージしていくことが必要であること、そのような観点での方向感や実績が企業側に見えるように設計し提示することが重要である旨の発言があった。

村上委員から、治験収入や医療データ収入への期待について、世界的にも成長しているが、日本は予算規模や成長率がアメリカと比べて圧倒的に低く、海外の状況を理解して戦略を立てる必要がある旨の発言があった。

さらに、村上委員から、本学が強みを持つ特定の分野でアピールする際には、その分野でキーオピニオンリーダーになりうる研究者がグローバルな対外発信をできるよう、大学や病院が後押しする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、本学でグローバルに突き抜けている特定の分野としては核酸医薬が考えられる旨の発言があった。

川口委員から、臨床関連の研究費の獲得に関して、東京工業大学との統合により医工連携の研究が増加することが期待される中で、例えば、経済産業省関連では、病院の中で企業等への助言や機器の共同製作を行う等、病院のポテンシャルを活かして外部資金を獲得できる旨の発言があった。

この発言を受けて、田中学長から、本学と経済産業省は医師を派遣するなどの交流実績があり、今後も継続して関係性を築いていきたい旨の発言があった。

さらに、川口委員から、歯科では日本の技術が活かされてISO（国際標準機構）の世界基準になっている材料・機器があることから、医科においても歯科においても本学の優秀な人材が集まっている病院においてメーカーと組んで世界基準の機器を作り、そこから外部資金を得るという考え方もある旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、国際標準に日本が食い込む必要性は認識しており、提案された内容を踏まえて検討していきたい旨の発言があった。

佛淵委員から、病院は基本的に独立採算のセグメントであり、一部局として責任を持って経営する必要があること、また、大学統合後の間接経費の比率を引き上げることは良い方向である旨の発言があった。

さらに、佛淵委員から、臨床研究は大学統合のコンセプトのひとつでもあり、企業との連携が促進され、病院の社会貢献や社会における価値の向上に寄与できるものであることから、臨床研究に注力していく姿勢を打ち出すことが重要ではないかとの提案があった。

瀬下学長特別顧問から、統合によって未来の医療がより充実する事を期待しており、東京工業大学との統合により新しい医療を世界に先んじて作っていけるようにしていく必要がある旨の発言があった。

## 2 2023年度政府補正予算案の伝達状況及び2023年度収支見通しを踏まえた対応について（人事院勧告対応等）（案）

廣川理事、内田理事及び坂本財務部長から、2023年度政府補正予算案の伝達状況及び2023年度収支見通しを踏まえた対応について、資料3-1から資料3-3に基づき説明があり、審議の結果、人事院勧告への対応について原案のとおり承認された。

また、遠藤委員から、今後も日本社会全体の給与水準が上がっていく中で医師の給与が低く設定されてしまうと、優秀な人材が海外等へ流出

するおそれがあるため、人事院勧告への対応案に賛成であるとの発言があった。この発言を受けて、田中学長から、大学病院の厳しい財政事情への対応として、政府への働きかけを行っており、厚生労働省では医師派遣に関する項目が来年度予算に計上される見込みとなっているが、東京は他の道府県のように1県1医科大学ではないことから、一体的な行動が難しい状況である旨の説明があった。

福田委員から、本学は新しい道を探っている積極的な状態であり、そこで職員の士気が低下することを避けるためにも、人事院勧告への対応は必要である旨の発言があった。

氏家委員から、今後も人事院勧告により給与水準が上がることが予想されるため、収支見通しの計算では、そのことを勘案する必要がある旨の発言があった。

さらに、氏家委員から、人事院勧告への対応に関連して、教員の学外からの報酬に関する制限を周知することも重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、本務以外での収入が本給を超えないという制限が現在は廃止されているので、現在の制度を周知したい旨の発言があった。

松澤委員から、診療報酬の切り下げが報じられているが、本学への影響はどの程度あり得るのか質問があった。この質問を受けて、内田理事から、診療報酬の切り下げの影響に関しては現時点で本学への影響は明確になっていない旨の説明があった。

さらに、松澤委員から、QS世界大学ランキングの分野別ランキングで本学の歯科が世界3位になったということを活かして、海外からの医療ツーリズムを呼び込んで、病院の稼働率改善に繋げてはどうかとの発言があった。この発言を受けて、内田理事から、医療ツーリズムで歯科のブランド力を活かして推進していくとともに、長寿・健康人生推進センターの活用や、企業と連携して検診を実施するといったことを検討している旨の説明があった。続けて、新田首席副病院長から、歯科では医療ツーリズムを仲介する業者へのプレゼンをするなどの取組をしており、今

後も医療ツーリズムの推進に力を入れていきたい旨の発言があった。

○ 報告事項

1 世界大学ランキング2023-2024について

清水副学長から、世界大学ランキング2023-2024について、資料4に基づき説明があった。

2 2023年度上半期資金運用状況について

田中学長から、報告事項2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)