

## 2023年度 公立大学法人大阪第2回経営審議会議事要旨

日 時：2023年12月21日（木）15時00分～17時15分

場 所：I-siteなんば 2階カンファレンスルーム（大阪市浪速区敷津東 2-1-41）

※Web 会議システムを併用して実施

出席者：（外部委員）生野委員、池田委員、上田委員、上山委員、尾崎委員、鳥井委員、土屋委員、比嘉委員

（内部委員）福島理事長、辰巳砂副理事長、酒井理事、東山理事、櫻木理事、高橋理事、中村理事

（オブザーバー）帯野理事、藤沢理事、宮部理事、白井監事、前田監事

### 【冒頭挨拶】

（福島理事長）

本日は年度末のご多忙な中、第2回になります。経営審議会にご出席賜りまして誠にありがとうございます。本日は審議事項1件、報告事項8件ございますので、スムーズな議事運営に努めてまいります。何卒よろしくお願ひしたいと思ひます。

また、皆様方への事前のご説明の際には本当に様々なご意見、ご指摘をいただきありがとうございます。本日はそのあたりも含めて、できる限りご説明をさせていただこうと思ひております。

また、法人ガバナンスにつきましては、風化させてはならないというご指摘もいただいております。私といたしましても心して大学の運営にあたっていきたく思ひておりますので、何卒よろしくお願ひしたいと思ひます。

私が理事長に就任いたしまして、大阪公立大学はその規模と非常に幅広い総合研究領域を有する総合大学としまして、また知の拠点として、その総合知を活かし、教育、研究、社会貢献に加えまして、本学ならではの都市シンクタンク機能、技術インキュベーション機能の役割を果たしまして、大阪の成長と発展に貢献する、そして大阪から世界へとグローバルに発展する大学を作りたい、目指していきたいということを教職員の皆さんにこれまでお話しをしてまいりました。そしてこれを実現するために、5つの成長戦略・重点テーマ+1（プラスワン）を定めてまいりました。

5つのテーマは、1つ目が大学の国際競争力の強化、2つ目が社会や企業から求められる人づくり、3つ目が多様性あふれる魅力ある大学、4つ目が産官学の連携・共創とスタートアップの創出、そして5点目が都市シンクタンク機能の強化、プラスワンは戦略的な情報発信と、中長期に渡りますがブランド戦略の構築、こういったものを定め、大学全体で取り組んでいこうと呼びかけております。少しずつですが動き出しもしているのではないかなという風に感じております。

本日は時間の都合もございますので、私からは大学の国際競争力の強化と産官学の連携・共創、この2つにつきまして少し簡単にご報告をさせていただきたいと思ひております。

まず大学の国際競争力の強化であります。ポイントとなる切り口は3つかなと思ひております。まずは教育・研究の国際化をいかに広めていくかということでありまして、海外の提携する大学や機関からの研究者や留学生の受け入れを増やしていくことなどによりまして、外国人の研究者や留学生を増やしまして、5年後を目途に、これについてはぜひ倍増へとチャレンジをしていきたいと考えております。

それから2つ目は、その受け入れ支援体制の充実・強化ということであり、大学の先生方がビザの取得などを市役所の窓口に行って大変だという話もたくさんお聞きしておりました。来年の4月に国際事務センターを設立いたします。これに合わせまして、留学生に対するカウンセラー等の体制も強化していきたいと考えております。また、外国人専用ではありませんが、外国人の宿泊施設、これも大変老朽化しておりました。これにつきましては杉本キャンパスに2027年度になりますが、PFI方式で新たな宿舎を整備いたします。

3つ目は海外の大学・機関との国際ネットワークの強化と海外の戦略的情報発信を強化していきたいと考えております。現在200を超える大学とのネットワークがございますが、今後はアジアもですが、欧米、それから前回の経営審議会でもアメリカの州立大学等との連携を図ったらどうかというご提案もいただいております。このあたりを中心にぜひ強化をしていきたいと思っております。

それからもう1点は、産学官の連携・協創のさらなる推進とスタートアップの創出についてであります。これにつきましては来年4月に産学官共創推進本部を新設いたしまして、イノベーションアカデミー事業を中心に、このイノベーションアカデミー事業もかなりの認知と具体的な成果も上がりつつありますので、これを中心に、産学官の連携・共創、スタートアップの創出、そして知的財産権・特許ライセンス、こういったものの強化と具体的な推進、とりわけ民間企業との連携・共創を進めていきたいと考えています。この取り組みによりまして、大学の先生の研究成果の出口を戦略的に多様化するとともに、実証実験から社会実装へとつなげまして「自らが稼ぐ大学」のエンジン役を期待していきたいと考えております。

また、スタートアップにつきましては来年4月に、同本部内に大学で一気通貫の取り組みとして、スタートアップ創業支援室を新たに設置いたします。これと同時にURAの体制も充実・強化を図りたいと思っております。URAを第3の職種として位置付け認定しまして、URA制度を4月から新設したいと考えております。

そこでスタートアップの件数がどうなっているのだと思ひまして、いろいろ見てみますと、2023年度に4件創業されています。2024年度には現時点で十数件のスタートアップが起業に向けて準備をされています。ウェイティング・サークルに入っているのがこれだけある、このような状況でございます。

先日、大学生の「学生起業部」という部活・サークルの6名の学生から、彼・彼女らが考えております起業に関するプレゼンを聞きまして、私は大変わくわくいたしました。かつそのうちの1名は世界学生起業家アワード大阪大会で見事1位になったということで、これもまた大変嬉しく思っております。

それから知的財産権マネジメントにつきましては、来年4月から新しい体制を充実・強化してまいります。これに先立ちまして、少し細かい話ですけれども、この10月に知的財産のプロ人材を1名ではあります。リクルートいたしました。ちなみに、現状がどうなっているのかと言いますと、件数では大学ランキングで10位となっておりますが、知的財産収入は約一千万円ということで、非常に大きなチャンスがあるのではないかなと考えております。

そして2024年度につきましては、この5つの戦略のテーマをさらに進めまして、また教職員の意識と行動を変える、その意味合いも含めまして、2024年度にさらにステップアップするために現在取り組んでおります5つのこの成長戦略テーマを含みまして7つの戦略テーマを定めまして、この取り組みを加速するために「OMU戦略予算」を設けております。これは2024年度から向こう5年間、大学の成長に向けての戦略的な投資を行うという考え方で年

間5億円、5年間で25億円の成長投資を行う仕組みを作りまして、現在それを具体的に進めているところであります。

また、2025年度から始まります新しい第二期中期目標・中期計画につきましても、現在高橋理事をリーダーに、他の役員も参加いたしましてプロジェクトを設置し、議論を始めたところでございます。また来年以降は大阪府・大阪市の皆さんとの議論・対話をスタートしたいと考えております。今後、然るべき時にはぜひ皆さん方にもご説明・ご報告させていただきますので、何卒よろしくお願ひしたいと思ひます。

最後になりますが、今回お手元に「OMU 10大ニュース」を配信させていただいております。その中で私どもの高専が、高専ロボコン全国大会で全国1位、優勝というビッグニュースがあり、私どもも大変喜んでおるところであります。大学も少しずつ変わりつつあると思ひますし、教職員、学生の皆さんも研究や教育、社会貢献など様々な場面・ステージで活躍し頑張っただけでございまして、理事長としても大変嬉しく思っておりますし、ぜひ皆さん方への御礼と感謝を申し上げたいと思っております。経営審議会の外部の委員の皆様方には、今後も引き続きご指導・ご支援賜りますようお願い申し上げます、少し長くなりましたが私の挨拶とさせていただきます。今後ともどうぞよろしくお願ひいたします。

## 【審議事項】

### 1. 大阪公立大学学長選考会議について

市橋事務局長より説明があり、経営審議会議長である福島理事長から推薦委員の提案があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

<ご意見等>

特になし。

## 【報告事項】

### 1. 経営審議会における論点の取組状況について

柴山企画部長より都市シンクタンク機能及び森之宮キャンパス整備状況に関する説明がなされた。

<ご意見等>

(上山委員)

都市シンクタンク機能について、スケジュール感はあるがどういった人たちが中心になってやるのか、あと予算。これについてのイメージをわかる範囲でお願いします。

(柴山部長)

まず戦略予算というものが今年度から用意されております。その中で都市シンクタンク機能の分についていま予算取りをしております。その全体像はもうすぐ財務課を通じて示される予定ですので、その部分で枠取りをされるという形でございます。

そして人につきましては、いま組織をこの4月を目途に新しく作る予定がございまして、そちらの人事を行っているところと、櫻木理事を中心に都市シンクタンク機能を強化していく予定でございます。以上となります。

(福島理事長)

少し補足しますと、人については次の大学の総合知を司る人のシフトと、あと大阪府・大阪市、それから民間企業、有識者、今そういうところをいろいろ人事をしている、こんな状況でございます。

## 2. 2022 事業年度の業務実績及び第 1 期中期目標期間の終了時に見込まれる業務実績に関する評価結果について

柴山企画部長より説明がなされた。

<ご意見等>

特になし。

## 3. 2023年度年度計画の進捗状況について

柴山企画部長より説明がなされた。また、「データで見る公立大学法人大阪」の一部データを可視化するツールの外部公開（準備中）について高橋理事から概要説明がなされた。

<ご意見等>

（土屋委員）

15ページの次期中期(目標)計画についてですが、2024年度になりましたら、それぞれの設立団体の中で、所管部署である副首都推進局と知事・市長部局や財政部局等と調整が始まる。そして議会が始まる。そうすると実質的には2023年度末までに大方はできていないといけない。そういうことを考えますと、2024年3月25日の次の経営審議会で全体像が示されるのでしょうけれど間際になるので、その前に骨子のような基本的内容を示して頂きたい。そうすれば経営審議会の意見も反映できると思いますので、ご検討頂きたい。

（福島理事長）

ありがとうございます。私がそちらに座っているとき、いつもそのようなことを言っていました。時間軸は土屋委員と共有できておりますので、できるだけそのように一度検討させていただきたいと思います。

（上山委員）

年度計画の進捗状況、こちらの別冊資料 1。個別の授業の評価については市大・府大時代にいろんな議論があって、それで市大に関しては個々の授業に関して学生が評価をしてその結果を公開するということまでいって、府大も後から追いかけてそうなったという記憶があるが、現状どうなっているか。

（高橋理事）

府大・市大統合しまして、今も大阪公立大学としても、まだ実は府大・市大の学生もいるので、府大・市大の学生も含めて授業評価アンケートも行っております。それについても同様に全ての授業に関しまして集計して学内で公開をしております。

（上山委員）

であれば、ここに書いておいてもらった方が良い。2023年度年度計画にはそれ書かれてない。個々の授業の評価とその学生に対する公開はFDの根幹にある基本的な作業。それは必ずやっているというのをエビデンスとして書いていただきたい。毎年きちっと書くということを徹底していただきたい。理事長どうですか。

（福島理事長）

わかりました。私も過去の件についてまだ認識がありませんので、上山委員が言われた方向で高橋理事と一度相談して対応させていただこうと思います。

（土屋委員）

別冊資料 1 の27～28ページ、中期計画No. 25「ウ 地域医療及び地域住民への貢献」の**中**に、大阪市民病院機構との連携の強化ということが明記されているのが、これは非常に大事

なことだと思えます。大阪市民病院機構の次期中期目標案に「大阪府・大阪市の機構の統合について検討すること」が記載されたと聞いております。市民病院機構と府の病院機構との統合の検討が進められていくことは大阪公立大学医学部附属病院に関してもかなり重要な案件だと思えますので、病院はもちろんのこと、大学としても法人としても、ぜひその点への対処方についてよろしくお願ひしたいと思えます。

(福島理事長)

私もそう思えます。何か補足があればお願ひします。

(中村理事)

そのあたり十分認識して、市民病院機構とは更なる人員交流であったり、あるいは連携・協力できることがあればと思っております。

#### 4. 公立大学法人大阪におけるガバナンス改革の進捗状況について

酒井理事より説明がなされた。

<ご意見等>

(上山委員)

前向きな改革の話はいいんですけど、理事のメンバーも、経営審議会のメンバーも変わった。過去の組織の記憶を引き継ぐ必要がある。一体何がどうしてガバナンス改革に至ったのかという過去の経緯を具体的に新任の方にちゃんと説明をしていただきたい。公的機関は都合の悪い事件は引き継がないという習性があるので、ぜひ。こういう綺麗な案ができて進んでいますという話だけじゃなくて、なぜこまでのものを作らなければいけなかったかですね。

(池田委員)

回数を重ねたということはお伺いしておりますけれども。

(土屋委員)

今の上山委員と同じ意見です。実質的に昨年度半年間、病院長を選任出来ず不在であり、それに対して法人もいわば機能不全のような状況に陥っていた。そのことをベースにしながらこのガバナンス改革案が出来て、その内容が今いろいろな形で進められている。このことをどこかに何らかの形で記しておくべきではないか。例えばここで「ガバナンス改革の取組状況」と唐突に出てきていますが、この中に、注記でもいいから、どのような経緯でこのガバナンス改革案が出てきたのかを明記しても良いのかなと思えます。それからいま理事長からお話もありましたし酒井理事からもお話がありましたので、そういう面で議事要旨にも記して良いと思えます。このガバナンス改革の取組一覧が急に出てくるのではなく、その背景を記すべきと思えます。そして、病院長を選任出来なかったことに関する一連の経緯を残しておくべきと思えます。

(福島理事長)

お二人とも貴重なご意見ありがとうございます。ぜひ風化させてはいけないということで今こちらにいる3名の委員も非常勤理事の皆様にも、少しまた然るべき場所でいろいろこの件についてご説明させていただきます。風化させてはいけない、忘れてはならないというのは私もまったく同感ですので、取り組ませていただこうと思っております。またいろいろなアドバイスいただければと思えます。よろしくお願ひします。

#### 5. 大阪公立大学vision2030改訂案について

弓場学長特別補佐より説明がなされた。

<ご意見等>

(上山委員)

意見というより感想です。こういうものを作っていこうという作業の、プロセスとか議論は充実していて、やっておられる方もいろいろ発見があったと思う。しかしこれを外部の人間、内外に向けて発信するためとおっしゃったので、その言葉尻をとらえると、非常に当たり前にしか見えない。これを青森大学でも沖縄大学でもタイトルを変えて読んだら、ふんふんそうだよねになってしまう。どこの大学にも共通する部分がある。そして現状評価とか課題の洗い出しが全然ない。ありがたい姿はただ書けばいいのなら簡単に書ける。それを議論する過程はすごく意味があると思うけれども、外に出すっていう覚悟が、こういう感じの表現形態で果たして意味があるのか。私はすごく疑問があります。間違っていないけどたぶん何も伝わらない。学内向けであれば密教の経典みたいなものだから、読む人が読むと「おおこの2文字がついに入ったか」とかいろいろ発見があると思いますが、外の人は何も感じない。そこらあたり率直に申し上げますけど、外向けにこれを出して何を得たいのかちゃんと考えられた方がいいと思います。

(辰巳砂副理事長)

ありがとうございます。昨年のこの経営審議会にてご意見を承りまして、それである時点ではそういう説明をさせていただきましたように、現大学執行部が予定者の時点から2030年のあるべき姿、それからそれに対するロードマップ、そしてその自分のミッションに対してまとめ上げてきたものをお示ししたわけです。それについては上山委員からまずはそっと公表したらどうですかといったご意見をいただきまして、私どもとしてはこれはまだまだこれからバージョンアップしていきたいと思っていますので、バージョン1として、そっと出しますという話をさせていただきました。その後、その時も申し上げておりましたように、若手の意見を一番汲み上げる形でバージョンアップしました。現在、教育研究審議会で議論していて、部局の皆さんのご意見はこれから反映してまいりますけれども、一旦この形で決めておりますので、外に向かってまずはこれを公表していきたいというスタンスです。これで終わりというわけではなく、上山委員がおっしゃったように外に対して響くようなものを新たに作る必要があるのかもしれないかもしれませんが、私たちとしては新しい大学がスタートして、一丸となって新大学を内側から作り上げてきているプロセスでの公表ですので、それは大切にしていきたいなと思っていますところです。ご意見ありがとうございました。

(上山委員)

それにしても、例えば「4-3. 安心かつ良質な患者本位の最先端医療の提供」これって何か、いまさらですかっていうのが疑問です。間違っていないんでおかしいとは言いませんけど、あまりにも普通のこと全体が全体の8割占めてませんか。

(中村理事)

上山委員がおっしゃるように、文言をとらえますと、どこの大学病院にもこのような文言が入るだろうなと思います。

(福島理事長)

上山委員、私も昨年度そちら側にいる時に、たぶん上山委員と同じようなことを言った記憶があります。ただ理事長になって、少し整理はできたかなと思います。

(尾崎委員)

ビジョンはビジョンでわかるんですけども、そのビジョンを実現するためにどう大学が変わるのかという、どう変えていくのかというところをもう少し深くしてほしいと思います。次のステップかもしれませんが。こういうビジョンを実行していくために大学がどう変わっていくのか、どう変えられるのだろう、ここを見ないと世間から評価されないのではないかと思います。

(福島理事長)

これは世間的にはアクションプランなのだと思います。次の中期計画の中でこれをどのよに肉付けをしていくかというのが工程表になるのだと思います。

(尾崎委員)

最先端医療の提供というのがありますけれども、これを提供するために大学がどう変わっていくのか、病院がどう変わっていくのか、そこを出していかないと。抽象的すぎて、上山委員がおっしゃったように、反対する理由はないけれども中身がよくわからない。もっと目に見えるものにしてほしいと思います。

(辰巳砂副理事長)

ありがとうございます。本日の資料の後ろに、実はそういうアクションプランの本体が付いているのですが、今日ご紹介したのはアクションプランの項目のみを示しております。そちらの本体もまたゆっくり御覧いただけたらと思います。

(上山委員)

これは役員会とはどういう関係なんですか。外に対してビジョンというものを出す時にはやはり役員会でちゃんと練って議論をする。

(福島理事長)

検討プロセスとしては前回、役員ランチミーティングで少しこれを揉んだところです。上山委員に言わせればレベルが低いと言われるかもしれませんが、こういうレベルかなということです。役員会にはまだほとんどかけていません。今日、来られている役員皆さんもたぶん初めて御覧になったと思います。それは次回以降の役員会できちんと議論させていただこうと思います。役員ランチミーティングは学内の役員の議論です。

(上山委員)

理事の方はどうなのですか。今日はじめてですか。

お願いしたいのは、この後ろに各論があるのであればそれはそれでいいです。それにしてもここに書いてある文言というか文章というか、これは非常に極めて定番。

(福島理事長)

ご指摘も含めて、役員会での議論を含めてまた検討させていただきたいと思います。

## 6. 戦略的な情報発信について

酒井理事より説明がなされた。

<ご意見等>

(上山委員)

お話し中申し訳ないけれど、ものすごく長いと思います。これが議題に上がっている目的は何ですか、理事長。

(福島理事長)

これは前回、説明してほしいとご要望がありました報告事項です。

(上山委員)

これはあれですよ、広報をもっとやってくださいという意見が出て、それに対する答えが全然出てこないんですよ。

(福島理事長)

説明の前半に出したつもりです。

(上山委員)

いや、広報委員会の話とか。本体資料4ページの下から3つのところに、項目14番として出ていますよね。戦略的広報について、という。お話しいただいている話はいいんですけどこれ事前送付して読んでおけばいいようなものがすごく多くて、この委員からの指摘に対する答えの部分があると。

(福島理事長)

それを説明しています。酒井理事の説明が少々長いのはご容赦ください。

(上山委員)

これだけでいいですか。

(福島理事長)

そうです。私もきちんと返事したのを覚えています。全体の数字を一度ご報告させて頂くと。併せて、それだけでは情報が少ないから全体をご説明しています。

(上山委員)

それはまた別の話です。ではまず終わってください。いや、必要なことがあればどうぞ。

(上山委員)

この広報戦略会議のあり方っていうのはどのように見直されるんでしょう、本体資料4ページ。報告事項1の委員の指摘事項です。広報について3委員がいろんな問題提起をしているんですけども、これに対する答えが全然いただけていない。なんて書いてある。

(酒井理事)

情報発信戦略部会としてはどうかと。

(上山委員)

SNSの話とか。

(酒井理事)

それは今、全体の説明の中で、情報発信、まさに広報であって、戦略的な情報発信というテーマで議論をするような会議体に変えたということです。

(上山委員)

会議名称の変更はまだですね。

(酒井理事)

広報戦略会議のままです。いまご説明した資料も、話題のテーマについてお話しさせていただきましたが、情報戦略というテーマで広報戦略を打ち出したものです。

(上山委員)

わかりました。

(土屋委員)

本体資料32ページのマトリックスがあります。これは指摘した中の一つであり、情報発信についてターゲットと活用媒体を整理すべきだ、ということについてはきちんと整理されていると思います。

(酒井理事)

それはおっしゃっていただいたとおりです。



(福島理事長)

特に今、仕組みとしては若い人を入れて、新しいものを作ろうとしています。これいいなと。まず職員、できたら学生も入れましょうということでこの前公募して今17名の人が来たので、面接ヒアリングをしながらどういう人を入れようか、と。

(土屋委員)

私の指摘は本体資料32ページの中でターゲットと媒体を整理したらどうかということでした。それは整理されていると思います。

(福島理事長)

まったく同感です。おっしゃるとおりです。皆様のご意見は、大変示唆に富んだ貴重なものであり、私共も良いご提案につきましては、どんどん取り入れさせて頂き、実施して参りたいと考えておりますので、宜しくお願いします。

(尾崎委員)

学生にも教職員にも参加してもらおうという、その学生さんは有償なのか無償なのか。

(酒井理事)

交通費とか活動費といったものは考えておりますが、有償ということでは考えていません。

(尾崎委員)

同じように環境報告書ってありましたね。その中に学生さんの意見としては、自分たちはこれを無償で作っているけれども、有償化を考えてほしいというコメントが記載されていたと思うんです。上智大学の例が出ていましたけれども、上智大学は有償のようです。そのあたりまた考えてみようということはあるのでしょうか。

(福島理事長)

大塚副学長に聞いてみたところ、ボランティアが前身になっています。その件については検討したいと思います。それから学生の登用については昨年、上山委員から言われて。上智大学では結構活動費を払っているようです。これはボランティアというより活動費をお支払いしようと思っておりますし、そのあたりは少しいろいろ他大学をベンチマーキングしながら。要は若い人に参加してもらおうということが大事です。

(尾崎委員)

永続的に参加してもらおうという。それで大学のファンになってもらう。そういうことも大事だと思うので。いろいろ検討していただきたいと思います。

(上山委員)

こういうインフラができていくのは良いんですけど、しつこいんですけどビジョンの打ち出し方ですね。公式文書としてのビジョンそのものというよりも、それを外に出すときの変換の仕方というのは、若い先生がやっているだけでもかなりいいと思うけれど、学生が見てどう思うか。あるいは外の専門家の意見を聞くとか。かなり気を付けてやった方が良くと思います。

(福島理事長)

ありがとうございます。全く言われていることに同感です。

(土屋委員)

このところ、報道に大阪公立大学の名前がかなり出てきたなという印象です。広報もここまで進んできたわけですから、もう一步、テレビとか新聞、それから色々な媒体によってよ

く書いてくれる、報道してくれる、ここはいまひとつだな、というのが分かってくると思います。その辺もよく検証していただいて、より一層ご尽力いただければと思います。

(福島理事長)

それも先ほど酒井理事が説明したように、一つはNHKさんです。それから今、読売新聞さんとの連携による農プロジェクトで、すごく良い関係になっています。

## 7. 2023年度上半期 医学部附属病院収支報告について

中村理事より説明がなされた。

<ご意見等>

(上山委員)

近年人件費率が大幅に増加していることは前回私が問題提起したんですが、その原因、内訳の見える化はきちんとやっていただいたので 状況はだいぶわかりました。それからあとは今後ガバナンスを効かせていくための組織を作るだとか、病院長の決意と言いますか、わかったので、たぶん我々こちら側の役割としてはここまでやっていただければ十分かなと思います。しかしなぜこのようにじわじわと増えてしまったのかっていうことですね。以前の経営体制の一つの問題だったと思うんですけども、このことに限らず、他にもいろんなことが起きているかもしれないので、ぜひ厳しく点検をお願いしたいと思います。

(中村理事)

ありがとうございます。ご指摘を賜りまして、いろんな数字を調べさせていただく機会を与えていただき、私自身も非常に勉強させていただきました。いろいろな数値を見ていきますと、一言でいうと増収減益なんです。この原因がまだちょっと私自身、完全にわかりきっていないところもありますので、もう少し勉強したいと思います。収入は上がっているんですが、同じように収益がついていかない感覚を持っています。

(生野委員)

経営のことですけれど、しかしでも特定機能病院で、やはり大阪府下全域の病院を見ていく位置である。そして人件費、例えば本体資料43ページを見ていただくと、高度で高齢者で重症の病人が即手術のその次の日からでもリハビリテーションをしなければならないんです。千人を抱えた病院が、理学療法士がたった13人とか言語聴覚士、あまりにも少ない。今度、リハビリテーション科というのができるので、これからどんどんここは増やしていかなければならない、もっと節約すべきところはたくさんあるというので、ぜひこのリハビリテーションの成果が患者数を大きく左右しますので、こんな数字では非常に情けない数字ですので、ぜひよろしくをお願いしたいと思います。

(中村理事)

ご指摘いただきました点について他大学の数字を調べさせていただきますと、我々の病床数848ですので理学療法士13人というのは十分な数とは言いきれません。種々の事情によりこのような数字になっているとご理解いただきたいと思います。今後は高齢者の方も増えますし、それから在院日数の短縮を考えると、リハビリ頻度を増やして、在院日数を短くするという課題はあるように思います。

(福島理事長)

個人的には本体資料45ページの、他大学と比較してなぜうちが一番高いんだと言っているんです。

(中村理事)

人件費率の分母が医業収入になっていまして、分子がもちろん人件費です。今回の場合は162億円が人件費で327億円が診療報酬。この3年間の人件費率の増加は分母の収入の減少が大きかったと思っています。

(池田委員)

民間の感覚でいうと、ちょっと病院の経営というのを私は数字だけしか見ていないのでわからないのですが、経費の削減というのは、これは増えた要因をみるとやはり必要欠くべからざる、例えば看護師さんの増員であるとか、新しい部門における増員であるとか、むしろ従来足りないところをきちんと補っていった結果ではないか、私はそういう風に思うのです。

かたや、いま我々民間企業が何に悩んでいるかという、そういう物価の上昇とか人件費の上昇に対して、きちんといただくべきものをいただいているのか、値上げをお願いしますとか、新しい分野でそこは競争社会なものですからなかなか思うようにいかないというのが正直なところでは。

医療の場合には特定の診療報酬であるとかある程度基準で決められている、そういうルールがあると思うので、なかなかこの分野の経費を削減するというのは何で削減するのか。私はちょっとそう思いました。他大学と何が違うのか、他大学が必要なものを満たしていないのではないかと。

私はいま人手不足がこんなに大変な時に、いま民間企業の最大の経営課題はどんな業種でも人員の確保なんです。どうやって人を確保するか。どうやって技術なりスキルを持っている人をどう確保するか。これが最大の経営課題なのです。

他大学との比較という意味では確かにそうかもしれませんが、人件費はまさしく必要不可欠。原価ですよ。我々警備業ってそうなんです。人の値段が原価です。間接部門の人間だけが販管費であって、イコール人件費なものですから。

私はそれに応じて診療報酬が上がるとか、効果がそれに応じて点数が上がるとか、そういうのは努力するところであるかもしれないですけど、むしろ今の医療の実態って本当に看護師さんとか療法士さんとか、全然足りていないですよ、医療の現場って。薬もいま足りないというようなのが実情だと思います。

悪化の原因というのは、それはそれで把握することでこういう風にクリアになってきたのは良いことだと思います。ちょっと私は違和感を覚えます。

(中村理事)

病院機能を強化するという意味ではやはり人がいるんです。昨年に関して言うと、コロナの重症化は減ったんです。でも易感染性、感染しやすくなって、従業員が1年間で1500名程度出勤困難になりました。となると人数に対するだけの病院機能が発揮できなかったように感じています。これを含めて我々は医療安全の方に傾いてしまったのかもしれない。ただ病院機能としては大事なことだと思います。

(土屋委員)

いま病院に優しいご意見があったようですが、人手不足であるとか、働き方改革でどうしても人件費が増えていく傾向にあると思うのですが、よく見ますと、他の大学と比較しても、この10年間、特にこの3年間は人員を相当増やしています。2013-2023の10年で人員(常勤)は301人増、3割増です。106人は働き方改革や法令対応の義務的増ですが、208人は、機能強化等いわば政策的な判断に基づいた人員増です。こういう積極的な施策をしたものの成果がきちんと出ているかどうかということが評価のポイントになると思います。本体資料

45ページの表を見ますと、人件費がどんどん上がっていますし、人件費比率(退職手当含む)は2019-2023で41.5%から51.0%へ急上昇しております。他8公立大学病院の平均値2019-2023の41.8%から43.7%に比してもこの3年間の人件費率の上昇は突出しています。一方で医業収益は2013-2023で115%、2019-2023で92.8%であり現時点では政策的な人員増が収益に繋がっているとは言い難い状況と言えます。

公的医療機関には民間と異なった公的使命がありますがしかし、適切な経営も重要な責務であります。定性的のみならず特に定量的な検証に基づいた経営が重要と思います。

それからもう一つはやはり民間と違いまして公的な医療機関というのは、基本的にその予算上、収入と経費というのはバランスさせます。ですから利益を上げるような仕組みになっていない。それでいろいろな努力をして、その差益が出たらそれで病院のいろいろな修繕や設備や医療器具や研修などの施策に活用している訳です。ですから公的な機関というのは基本的には利潤を追求するという形になっていないということ、そのために運営費交付金もあるし、政策医療や感染症対策を義務的に行わなければならない。だから放っておいてよいというわけではないが、そういう前提に立って公的医療機関というものを考えていく必要もあるのかなと思います。

(上山委員)

今の意見と似ているんですが、私は公立病院の病院改革を結構やってきた。都立と府立と市立と全部見ましたが、その時に全国の公立病院の赤字の原因を分析した。すると結局人件比率なんですよ。魚は頭から腐るとい言葉がありますけど、やはり人件比率がじわじわ上がりだして、そこから経営破綻に至るパターンがほとんどです。50%超えともう危険領域だというのは公立病院業界では常識で、当病院のあの上がり方というのはさすがに異常値に近い。各論を見ると、あるいは患者目線ではいいのかもしれないけれども、収支均衡を図らないといけない。本体資料45ページの下グラフだけ見るといろいろな解釈があり得るけれども、ある種異常値にもう達しているという危機認識は必須だと思います。

(土屋委員)

あともう一つ、いろいろ光熱費や諸材料が上がったとか経費がかさんだとか人件費がかさんだといったことに対し、一般的な民間企業は価格に転嫁できますが、医療機関は公的医療機関を含めて保険ですから価格に転嫁できない。だからそういう中で非常にすれすれのところをどうやって歩いていくかという、難しい舵取りがいるのではないかと思います。より高度でより良い医療を提供するためにも大学病院にも適切な経営は不可欠だと思います。

(福島理事長)

おっしゃるとおりだと思います。やはり人件費率は減らさなければならない。できるだけ増収する、そのためには一人あたりの単価を上げる。病院長ともよく議論し、増収策もいろいろと検討しておりますのでまた次の機会にでもご説明して、皆様のいろいろなご意見もいただければありがたいかなと思いますのでよろしくお願ひしたいと思います。

## 8. 大阪公立大学医学部附属健康長寿医科学研究センター（仮称）今後の運営について

中村理事より説明がなされた。

<ご意見等>

(尾崎委員)

病院と老健施設は一棟の建物の中にあるのですか。

(中村理事)

廊下で連絡しており、つながっているような形ですが、扉によって遮蔽されています。

(尾崎委員)

場所は違うのですか。同じ場所であれば管理者が違ってくるとややこしいかなと思いましたが。

(中村理事)

敷地・棟としては同じなのですが、入口等は別になっております。

(尾崎委員)

入口は分かれているのですか。

(中村理事)

もちろん中でドアを開けると行き来ができるようになっております。

(尾崎委員)

研究は大学ですよ。小児と周産期が別の建物であって。

(中村理事)

はい。付属棟等というところで。

(尾崎委員)

そこは建屋から病院としてあると。老健と病院が一棟の中に入っている、老健が指定管理者なのはわかったのですが、病院は大学なのですね。そこも指定管理者というわけではないですよ。

(中村理事)

今のところはそういった予定はないです。

研究所がメインです。研究所に沿うような形の臨床を病院の方でさせてもらうという。それで研究所プラス病院という形を考えています。

(生野委員)

老人保健施設は大学病院がするものではないんですよ。これは大阪市がすでに作って全部売り飛ばしているんです、民間病院に。それをいまさらまたする。教育研究をすると言っているのに今度は民間にさせる。自分たちでできないものを民間に渡して手入れして5年経ったら返せとか、虫のいいことを言っているのかな。こんなの社会では大変笑われます。私はずっと反対しているのですけれど、大阪市も大学もこういう形で教育研究だったら仕方がない。その「仕方がない」が民間に委託するなら何を考えているのか、もう一度聞かせてほしいですね。これが大学のすることですか。

(中村理事)

ご指摘ありがとうございます。老人保健施設については当初から我々はそのノウハウを持ち合わせていないということでかなりディスカッションさせていただいておりましたが、大阪市の方はやってほしいというお話だった。このたび大阪市の方から老人保健施設は民間を入れるという提案をされたということです。

(生野委員)

中村理事を責める気ではないのですけれど、大学がするのではなくて民間でさせてあげて、大学は特定機能病院、そちらの方をやっていかないとこれからの医療は。研究のためならわかるけれども何を研究するのですか、というのが。この辺はやはりいつか見直さないとまた折り返してしまうという大学がみっともないことをしてしまう。ここでの議論はやはりいるんですよ。こういう風に大阪市が言うからという形は大変きりが悪い。大学が決め

たからというのならまだ許されるような感覚ですけれど、大阪市が言うからというのは一般には通じないです。

(上山委員)

指定管理者の民間にやっていただくということ自体はとてもいいことだと思うが、気になるのは問題の先送り。指定管理期間が10年になっていて、10年経ったときにじゃあ大学がやってくださいになるのか、それとも大阪市が引き取りますという風になるのかです。指定管理者が10年で終わったらその次また、民間の方にお願いをするという仕切りをいま打ち込んでおくべきだと思います。だって一旦指定管理者にしようって大阪市が言い出したんだったらそれが終わったときに引き続きまた指定管理者にやっていただくべきだし、もし指定管理者が現れないときは大阪市が引き取るというのは本来の筋。中期計画もこれから改訂するし、ここでは基本協定書に基づき協議となっている。基本協定書自体この際書き直すところまでやってもいい。

(福島理事長)

私も上山委員と同じで、こんなの大学がやったらひっくり返るからすごく良いことじゃないかと思ったんです。10年後きちんと、うちはできないと、こんなのは大学がする仕事ではないんですと。この民間委託は良い話ではないかと思う。大学ではとてもこんなオペレーションできませんと思いました。

(土屋委員)

大阪市とよくここまでシビアな協議をされたなと思います。施設は市の施設でかつ指定管理者であり、現時点これは大学にとっては良いことだと思います。ですから10年先に背負わないように対処することが重要だと思います。

(福島理事長)

まったく同感でございます。

## 【その他】

<全体を通してのご意見等>

(比嘉委員)

勉強不足で実態をよくわかっていないものですから、ちょっとまた自分の意見をまとめて今後は参加できたらと思います。

(上田委員)

母校の委員をさせていただいて大変光栄に思っております。今日は発言できませんでしたけれども、役に立てるようしっかり勉強して次回以降がんばりたいと思います。よろしく願いいたします。

(宮部理事)

この会議と役員会との関係をよく理解できていないままに座っているので、前回もいろいろ思いながらも黙っておりましたけれども、また後でその関係を教えていただければと思います。

一つだけ、ビジョンのところですが、以前懇談会でちらっとお見せいただいたと思うのですが、大学の価値を考えたときに、ここで言われていることに加えて、世間に優秀な人材を輩出すると、ここの卒業生が経済界、政界、スポーツ界いろいろなところで活躍して日本なり世界を支えているということもやはり大学の価値だと思うんです。それで言うと教育というキーワードで2ページ目にちらっとは入っているのですが、全体のビジョン

の中では人材育成というのも大学で研究するためのレベルを上げるための教育研究というようにもちょっと読める感じもするので、そういうことも堂々と大学の価値だということで考慮されたいかかなと思います。

(帯野理事)

前回、上山委員からご指摘のありました、もっと現地に行っているいろいろなものを見てきてはどうか、確かニューヨーク州立大学と山形大学の例が出ていたと思うのですが、その後さっそくリケジョ獲得日本一の山形に行っていました。千田総務部長と中井総務課長と一緒に山形大学に行き、高大連携から入試広報まで幅広く聞いてまいりました。結果から申しますと、特別なことは何もしていない、女子枠の設定もしていない、ただ女子は理科が苦手という固定観念を払しょくするために小学校・中学校に足を運んで、理科が好きになる、そう振舞えるよう積み重ねてきたということで、それについては山形大学の女性研究者を目指すグループ「山大JOIN」が中心となって活動を行っているという話でした。その点でいきますと、大阪公立大学にも出前授業等を行っているIRISというリケジョのグループがあるということですので、ぜひそういう活動を大学としてサポートするかオーソライズするか、そういうことを我々もしていったらどうかと思います。と申しますのは、今年の手塾の全国模試の結果を見てみますと、10月の志望動向ですのでかなり近い数字だと思いますけれども、入学者数を増やしているところ、例えば生物であるとか機械であるとか、土木、応用、物理。こういうところはすべて女子学生の、女性の志望率が上がっているところですので、やはり理工学の中でも女子学生が新たに希望しているところが、より良い学生が集まるであろうという結果が出ております。今後より優秀な学生を募るためにも、そういった学内のアクティビティもサポートしながら力を入れていく必要があるのかなと思いました。上山委員のご指摘のおかげです。

(鳥井委員)

福島新体制で着実に成果も上げられているというご様子も拝見して御同慶の至りでございます。非常に素晴らしいなと思います。

それで3点ほどコメントいたしますと、ガバナンスに関してはリスクマネジメントですね。そこをしっかりと充実していただけたらと思います。何か起こったときにどう対応するか、説明責任を果たせるか、クイックアクションをとれるか、日常の消防訓練みたいなことなど、リスクマネジメントが大きな割合を占めると思いました。

それから大阪公立大学として学部数でも学生数でも日本屈指の巨大大学が誕生したわけですが、例えばプロフェッショナルスクールみたいなものを目指すのか、何か突出したところを推していくのか、あるいは学際的なところを大学の特色として打ち出していくのか。そういった大きな方針を作っていくというのが必要なのかなと思いました。

もう一点、広報に関してはクチコミと言いますか、有力者のクチコミを使っていくというようなことも同時並行的に行っていくことも良いのかなと思いました。

感想で申し訳ないのですが、以上でございます。

(藤沢理事)

どなたがおっしゃっていたのかわからなかったのですけれども、役員会とこの経営審議会の役割のところを一度明確に教えていただきたいなと改めて思いました。と言いますのも私も企業の社外役員はしておりますけれども、そういったところでは取締役会と経営会議は明確に役割が違って、経営会議は執行の方を見て、取締役会の方はもう少し大きな、今後の

戦略とかを議論するわけでありまして。その辺の役割分担を大学の場合はどうなっているのかぜひご指導いただきたいと思っております。

もう一つ申し上げたいのは、今日の経営審議会委員の皆さんからのご指摘は非常に納得する部分がたくさんあるんですが、しかしそういうご指摘を受けるというのはそもそものいろんな立て付けのところにもしくはガバナンスのところにも課題があるのではないかと感じました。今回も議論ありましたけれども、大学の計画は府市に上げて部門としてみるという形になっているわけで、また大学側にも府市の方が入ってこられているが、この部分でもっと今日ご指摘されたような内容が事前にしっかり議論をして進めていくということができていないというのは非常に疑問を感じる場所です。経営審議会外部委員の方は日ごろ情報を持たずにこの時だけ厳しくご指摘をするというのも一つの方法かもしれませんが、日頃からそういったものをしっかり伺いながら調整していくということにはできないのだろうか、というのも非常に疑問を感じました。現場の方々にはがんばっていらっしゃると思うので、ここで厳しく叱られるというのは、ご指摘は良いんですけども、日頃できることがもう少しあるのではないかとこのように感じました。以上です。

(福島理事長)

ありがとうございます。役員会と経営審議会の役割分担、また経営審議会での役割分担、私も問題意識を持っておりますので、また皆さんにいろいろご相談しながら改革・検討、変えていきたいと思っておりますのでよろしくお願いしたいと思います。