

第35回 横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）	
日 時	平成23年2月25日(月)15時00分～17時00分
開催場所	市庁舎2階 大会議室
出席者	川村委員長、蟻川委員、岸委員、桐野委員、山上委員
欠席者	なし
開催形態	公開(傍聴者 0名)
議 題	1 委員長の選出について 2 第34回横浜市公立大学法人評価委員会会議録(案)について 3 平成21年度公立大学法人横浜市立大学の業務の実績に関する評価結果の指摘事項に対する法人の取組状況について(経過報告) 4 公立大学法人横浜市立大学 第2期中期計画について 5 その他
決定事項	(1) 委員長に川村委員が選出、委員長代理に桐野委員が委員長から指名された。 (2) 第33回横浜市公立大学法人評価委員会会議録(案)を了承した。 (3) 公立大学法人横浜市立大学第2期中期計画を認可するのが適当であるとの意見書案を了承した。
議 事	<p>議題1:委員長の選出について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 委員長に川村委員が選出、委員長代理に桐野委員が委員長から指名された。 <p>議題2:第34回横浜市公立大学法人評価委員会会議録(案)について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局より、 第34回横浜市公立大学法人評価委員会会議録(案)について説明し、承認を得た。 <p>議題3:平成21年度公立大学法人横浜市立大学の業務の実績に関する評価結果の指摘事項に対する法人の取組状況について(経過報告)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人より、 資料3「平成21年度公立大学法人横浜市立大学の業務の実績に関する評価結果の指摘事項に対する法人の取組状況(経過報告)」について報告した。 <p>【桐野委員】 医薬材料費比率について、数値目標が守れなかったとある。数値目標を設定する際に、医薬材料費比率が低ければ低いほど良好な医療が提供されると考えたのだと思うが、材料費比率を35%以下にすると返って医療行為の障害になる可能性がある。今回の指摘内容に従って、今後の取組を考えていると思うが、第2期中期計画ではこのような数字にはしなかったと思う。 また、大学の人件費比率50%というのも同様で、大学は人件費の塊であり、数値目標として一定の数値を定めてしまうのはどうかと思う。 また、コンプライアンスについて、市大はかなり重視していると思うのだが、名誉教授の選考基準はどうなっているのか。</p> <p>【法人】 名誉教授の選考基準について、今は規程を手元に用意していないが、研究業績・教育業績を評価して、退職時に称号として与えている。</p> <p>【法人】 第1期における医薬材料費比率や人件費比率は正しくはなかったのではないかという指摘については、市大でも反省している。例えば、センター病院は国公立大学の中で医薬材料費比率が2番目に低い。全国の大学病院と比べると必ずしも悪くないにも関わらず、計画の数値と比べてしまうと、達成できていないことになってしまう。ご指摘のとおり、比率を下げれば良好な診療ができるかと言えば、必ずしもそうではないと思う。しか</p>

し、経営の面から見れば比率は下げたほうが良い。大学附属病院は、経営の面と、大学病院の面と、2つの面を忘れてはならないと思う。第2期では、努力をすれば達成できる指標を設定させていただいた。

【蟻川委員】国際化について、平成22年度の海外学生派遣については、「裾野を広げるための環境整備を行う」と書いてあるが、具体的な案や、国際化との関係性がどのようなものか教えていただきたい。たとえば、留学生を派遣するには、学生の経済的な支援や英語学力向上などが考えられると思うが、どのようなことを行うのか。

【法人】海外派遣についての定義を広く取っており、最終的な目標として長期的な留学もあるが、当面は裾野を広げるために、海外でのボランティアや夏休みの短期フィールドワークなど行っていきたい。また、英語力については、2年から3年への進級要件としてTOEFL500点以上を設けてあり、現在は9割近い学生が取得できるようになっている。今後は、1年生から取組を進め、早い段階から高い英語能力を身につける取組を進めていく。

【蟻川委員】日本女子大学でも、海外の学生を対象とした日本語集中講座や、本学を団体に訪問する海外の学生のために、サポートする学生を募集している。学生はそのような国際的なプログラムに飛びついてくる。英語によるサポートにもかかわらず、50人も100人も応募がある。我々は学生に機会を与える必要があることを実感している。

【岸委員】16番の「計画的な経営の推進」について、取組の状況や今後を見ると、今年度で基本的に達成されると考えてよろしいのか。

【法人】ご指摘いただいて、決算状況の見極めを早い段階で取り組むことにしている。今年度については秋口の段階で施設整備等の一定の費用がかかるものを早期に見込んでいます。年度途中の前倒し執行について、今回は取り組んでいる。

【川村委員長】資料の中で説明されなかった部分が、これまでも中々進まなかった項目である。全般的に見れば、GPAや国際化にしても、研究院にしても、取組が遅れている気がする。いまさら言っても仕方ないので、22年度評価の際に評価したいが、どれもそれなりに理由があるという印象であった。

【法人】次の中期計画で説明していきたい。

議題4: 公立大学法人横浜市立大学 第2期中期計画について

・法人より、

資料4. 第1期中期計画と第2期中期計画の関係整理

資料5. 公立大学法人横浜市立大学 第2期中期計画(案)

資料6. 第2期中期計画指標

資料7. 横浜市立大学における国際化の推進

資料8. 学術院におけるガバナンス体制

資料9. 公立大学法人横浜市立大学 第2期運営交付金イメージ図

について説明

【桐野委員】医療機器や施設整備の計画的導入をされるのは結構だが、医療機器の充実が進んでいるのか遅れているのかを把握しているのか。財務計画を見ても、病院の財務的位置は大変大きく、病院に法人経営が左右される面があると思う。病院を活性化する方法は色々あるが、きちんと設備投資をすることと、活性化に伴って、病院長に裁量、人事枠などを設けて、達成度を測定する術を考えた上で、配分する。権限を増大すれば責任を伴うが、市大の2病院の実力から見ればプラスになる面が大きいと思う。今年度も相当の黒字だと思うので、その面についてお願いしたい。

【法人】第1期を経て、病院の経営面においては法人化の効果を得たと思う。しかし、そこに注力しすぎていたのではないかという反省も持っている。医療機器や建物の設備に手が回っていなかったのではないかと考える。医療機器の償還は6年だが、実際は10年くらい使う。さらにそれを過ぎていた医療機器も非常に多い。第2期ではそれを取り返したい。正直、進むことはできなくても、遅れていた分を取り返すことはできると考えている。

【法人】現在、両病院の医療機器は当時の換算で238億円程度ある。10年以上の医療機器が1/3ある。可能な限り更新していきたい。更新する基準を設けて、今後取り組んでいきたい。

【山上委員】全体の印象を申し上げますと、第2期に向けて組織が経営の面で浸透してきたと思う。第2期中期計画は組織としての反省に立って組み立てており、参画意識が進んできたと思う。全体として計画内容が整理されてシンプルになったと思うし、第1期の課題である国際化と地域貢献については、重要なテーマとして、第2期には前文の中で強調し、法人全体で取り組むという意味を明確にしたのは良かったのではないかと思います。

難しい問題は、先送りされやすく、また単年度で片付けられない場合が多い。経営の中で進捗管理を行い、現場が動いていくというPDCAを推進する組織ができた。今回、工程管理のような表も示されていたが、今後はもっと様々な項目について作るのだろうと思う。年度計画の中に具体的に落とし込まれていくので、中期計画自体は抽象的な形になっているが、工程をしっかりと管理してほしい。

ガバナンスで気になったのは、理事長・学長が中心となるのは当然だが、法人は膨大な組織であり、現場サイドで一番身近にいる管理者がどのようにマネジメントしているかが大切である。不祥事が起きてもトップが常に対応するわけにもいかない。組織が大きくなって、理事長・学長ばかりが中心となるわけにもいかない。学校のような教育機関は、指揮命令系統が難しい。もう一工夫必要だと思う。

不祥事が今後起きないように、どのような処置を行ったのか。理事長・学長の組織体制が構築されたと言われても、それで本当に不祥事が止められるのだろうか。一方で、啓発や意識の向上も従来からやっているが、個人の意識に頼るのは限界があり、難しい。相互牽制が働き、誰かが見ているという意識や、内部告発や報告がトップに上がっていくためには、もう少し努力が必要なのではないか。きれいな絵はできたが、それで本当にガバナンスやコンプライアンスが上手くいくのか不安である。

【法人】不祥事が起こるたびに、問題の原因や課題を検討し、それが組織面にも改善をもたらしてきた。今回の不祥事のポイントは何かを考えると、医師が悩んだ結果、そのような行動を取ってしまったのだが、職場ではその悩みに気づけなかったのかという点に着目している。精神科の医師との面談なども行っていこうと考えている。啓発も行うし、管理も強化するが、それだけでなく、さらに一つでも二つでも、気がついたことを全体で取り組んでいきたいと考えている。

【山上委員】第1期の反省でもあるが、誰が進捗状況を管理するのか。学校は民間企業と違い指揮命令系統という組織文化が根づきにくく、先生が自立して動いている。その中で命令するのは難しいと思うのだが、この計画が計画で終わってはならない。計画を行動規範として仕事をしていても、自分の本来業務でないものはともすると後回しに置かれてしまう。理事会なり、管理する部署が指揮していかないと、重たい課題はいつも脇に置かれてしまう。第2期で管理部署がしっかりと機能するよう大いに期待したい。

【法人】経営審議会があり、そこでもきちんと進捗管理を行うのだが、どうしても「やらなきゃいけないことをやる」という面もある。学内の理事を中心に、経営方針会議を設けており、それを充実させることによって、山上委員のおっしゃることが議論できると考える。今も行っているが、今後さらに充実させることによって、進捗管理を行っていきたいと考える。

【岸委員】運営交付金については、議論され、市の財政事情もあるだろうし、施設整備についても運営交付金としてこのように対応すると書いていただけて良かったと思う。

ガバナンスの問題について、個別の件については相当やってらっしゃる。ここに書いてあることの進捗を、我々にも見えるように、委員会の場などで教えていただければと思う。手法は民間と違って、実際に問題に取り組んでいることがよくわかった。結果を教えてもらえればもっと分かりやすいと思う。

先ほど桐野委員もおっしゃっていたが、経営と相反するとまでは言わないが、病院の問題、大学の問題、経営の問題を考えた時に、医薬材料費比率は下げれば良いというものではない。しかし、いいものを安く買って効率化するという目標を立てているのだから、私の立場からすれば、下げてもらった上でいい医療ができればいいと思う。人件費比率も医薬材料費比率も、考え方を示していただいた上で計画を立てている。この点は努力したと思う。施設整備などのお金が必要なので、今後6年間で努力いただきたいと思う。

今回は2期目ということで、大変な努力をされたところが見受けられた。

ガバナンス体制について、これはこれ、というわけにはいかないと思う。目標や計画との関係が、今ひとつ見えにくいので、計画を推進されていく課程で、報告をしていただければ、我々もわかりやすいと思う。

【山上委員】 前文の部分で、国際化と地域貢献について強調されているのは市立大学として当然のことであり、地域貢献もランキング上位を取るなど努力されていると思う。とは言え、大学の本来の使命は教育・研究・医療である。YCU ミッションに書かれていることが本来の使命だと思う。文の中でわざわざ書かなくても言わずもがなと言うことかもしれないが、本来の使命が抜けてはいけないのではないかと少し気になった。

【法人】 少し国際化と地域貢献を強調しすぎたきらいはあるが、前文の最後の文章で教育研究・医療についてふれている。

【山上委員】 確かにそうなのだが、本来の使命というのは教育ではないか。

【副市長】 横浜市として中期目標を掲げ、法人としてそれを率直に取り入れていただいたと理解している。自治体横浜が持つ大学の意味としては、地域貢献・国際化であるが、教育や医療を基盤としていることは、市としても理解している。

【山上委員】 先ほど桐野委員も言われていたが、経営と医療の両立は難しい課題である。適正な比率とは何か判断は難しいと思うが、1つの例示として他の公立病院の標準などがあると思う。しかし、例えば待ち時間の短縮は、一方で面談時間が短くなるという弊害がある。いたずらに短くすればいいわけではなく、悩ましい。中期計画に指標を掲げるのは難しいと思うが、失くすわけにはいかない。桐野委員は医療の立場から経営に傾倒することにブレーキをかけてくださる立場だが、病院経営の効率と医療の質両面必要だと思うので、より良い比率を検討してほしいと思う。

15Pの収支計画についてだが、ここに純利益が計上されていないが、利益はどう考えているのか。

【法人】 公立大学法人として、収支のバランスなどを整理し、収益は出ないことになっている。

【山上委員】 今後6年間の中期計画の中で発生する利益を、投資や体制整備などのほか運営交付金の圧縮に振り向け、調整し、純利益は出ないような計画としているとのことだが、公立大学法人は営利を目的としていないので、民間とは違うと思う。

ただ、こうした収支計画の中で無駄を省き、効率を上げる経営をコントロールするのは難しいように思う。

【岸委員】 私が言うのもおかしいのだが、予算統制を行い、使うものは使ってなるべく収支が0に近づける仕組みになっているので、これはこれでいいと思う。

【法人】 第1期の純利益は、収支計画の注記にある通り、法人化にあたり市から譲り受けた資産に関連して生じた利益であり、第1期だけの特有のものであった。

【岸委員】1期はそのような独特の設定がされていた。2期目には発生しないものなので、記載がない。

【蟻川委員】人件費の管理について、人件費比率について「単純に削減を進めるのではなく、大学の運営・教育・医療の質の維持を優先し、大学の経営戦略に沿った適正な人件費管理を実施する」と書いてあるが、この市立大学の教職員の給料は、地方公務員の給料に準じているのか。日本女子大学では国家公務員や民間企業などと比較して組合に説明しているのだが、ほぼ満足のいく給料が支払われているのか。

【法人】給料については、職員と教員に分かれる。職員は横浜市の職員に準じている。教員は年俸制などを採用している部分もあるが、横浜市の人事委員会が決めている民間との給与格差などの補正を参考にしながら行っている。第1期は人件費をどのようにコントロールしていくかが課題だったが、人件費比率の設定の一番の問題点は、人件費の分母が経常費用のため、経費節減を行い、コスト削減をすると分母が減り、それだけで人件費比率が高くなってしまった。努力をすると逆に比率が上がったように見えてしまう。今回は、分母を経常収益に改めた。経常収益にすれば、人件費比率が上がることはなくなったので、一定の管理ができると思う。病院については、従来から医療収益を分母にしているのだから、コントロールできていると思う。毎年度医療収益は上がっており、それに合わせて体制も強化しているが、医療収益の中で吸収できている。今回は大学も同様にしたので、適正なボリュームで管理できる。

【川村委員長】指標の数値というのは色々考えさせられる。一つ気になるのは、入学定員の指標について、「学部入学者の市内出身者比率 33%」とある。これは合否の選考基準と関わることであり、入学定員枠や推薦枠を政策的に動かさずすぐできてしまうが、それがいいことか。これだけは、やろうと思えばすぐできる。入学者について、一定のバックグラウンドを持った者に特別な措置をすることはアメリカでは日常的に行われている。社会的に恵まれていない人に枠を設けるなど、国際的に行われていることだが、日本では逆差別ではないかという意見もある。政策的な意味で書いているのではないと思うが、結果としてそうなるかと考えていると理解してよろしいのか。

【法人】基本として考えたことは政策的な配慮である。28%から33%に上げた理由としては、公立大学であり、市民の税金で成り立つ大学として、できるだけ市民が入学した方がいいと思う。しかし、一定のレベルを維持した学生を公平に集めたいと考えた時に、推薦入学枠を少し上げる方法があると思う。33%にするために乱暴に市内入学者を増やすことはしない。

【川村委員長】全国の学生に対する心理的な影響も大きいだろう。公立大学は、入学金額に差をつけたりはするが、選考基準そのものについては公平を貫いてきたと思う。良い学生を取るためには、選考基準に差をつけるわけではないと対外的に言った方がいい。この話題が一人歩きする心配がある。

【川村委員長】法定手続きとしてこの中期計画の意見をまとめる。内容的にはこのような形で中期計画をまとめるということでもいいか。

(了承) (意見書案を配布)

【川村委員長】では、今配布した意見書案のとおり、別紙のとおり認可するのが適当であるということではよろしいか。

(了承)

議題5:その他
特になし

<p>資 料 ・ 特記事項</p>	<p>〔配布資料〕</p> <p>資料 1. 横浜市公立大学法人評価委員会条例 資料 2. 第 34 回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案） 資料 3. 平成 21 年度公立大学法人横浜市立大学の業務の実績に関する評価結果の指摘事項に対する法人の取組状況（経過報告） 資料 4. 第 1 期中期計画と第 2 期中期計画の関係整理 資料 5. 公立大学法人横浜市立大学 第 2 期中期計画（案） 資料 6. 第 2 期中期計画指標 資料 7. 横浜市立大学における国際化の推進 資料 8. 学術院におけるガバナンス体制 資料 9. 公立大学法人横浜市立大学 第 2 期運営交付金イメージ図</p> <p>〔参 考〕</p> <p>○ 公立大学法人横浜市立大学関係資料</p>
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------