

平成 26 年 9 月 11 日

学校法人東京女子医科大学  
内部統制に係る第三者評価委員会  
報告書

## 学校法人東京女子医科大学内部統制に係る第三者評価委員会委員

	氏名	所属
委員長	高久 史麿	日本医学会 会長
委員	古川 洽次	三菱商事株式会社 顧問
委員	坂東 真理子	学校法人昭和女子大学 理事長・学長
委員	跡見 裕	学校法人杏林学園 杏林大学 学長
委員	柏木 俊彦	柏木・田澤法律事務所 弁護士

## I. はじめに

本報告書は、「学校法人東京女子医科大学（以下「本法人」という。）における内部統制に係る第三者評価委員会」（以下「本委員会」という。）による提言を取り纏めたものである。

本委員会の目的は、本法人の管理運営機構並びに本法人が設置する東京女子医科大学（以下「本大学」という。）の運営機構及び本大学付属の病院運営機構、そしてそれらの連携に関する混乱収束のため、それぞれの運営機構の改善に向けた評価と提言を行うことにある。

本委員会が諮問された事項は、本法人の理事会・評議員会等、本大学の学部教授会・医学部主任教授会等本法人のガバナンスについての評価及び提言である。

## II. 提言

### 1. 本法人のガバナンスのあり方

#### (1) 理事会・評議員会・監事のあり方

##### ① 理事会の構成員の追加

本法人では、帰属収入の約 8 割を医療収入が占めており、その経営基盤の中核は病院運営にあると言える。しかるに、理事 12 名のうち 10 名が医師であり、取引銀行出身の経営管理部門担当理事は財務に明るいとはいえ、病院経営の専門家ではない。本法人の経営基盤強化のためには、病院経営に知見のある有識者を理事に招聘し、本法人経営に参画させる必要がある。

更に、事務職系理事が 1 名と少なく、事務局の意向が反映されにくい状況にあるとも考えられることから、事務職系理事を加えることも検討に値する（事務局機能の強化については後述）。

##### ② 本大学の学部長を本法人の職責理事とするための学部長任免

現在、本大学の学部長が理事となっていないため、理事会での討議事項に関する情報伝達に時間を要するとの意見があった。学部長は業務執行組織の組織長であり、理事会の経営方針が迅速に伝わることは必要である。一方、理事会としても的確な経営判断のためには現場からの情報を吸い上げることが必要であり、理事会・現場の双方向の情報共有を促進させ経営にも参画するために、医学部長および看護学部長は教育現場からの意見を考慮した上で、理事会が職責理事として任免すべきである。具体的には医学部長および看護学部長の選任について各学部教授会で複数の候補（3 名）を理事会に推薦し、理事会が一人を選ぶ方法が考えられる。なお看護学部は教授総数が少ないので候補者数を減らすことは検討されても良い。

##### ③ 評議員会のメンバー追加

評議員会には、民間企業の株主総会と同様に、幅広く本大学のステークホルダーが関与することが望ましい。その観点から、学外の評議員として父母会会長等を加えることも検討に値する。

#### ④ ガバナンス・コンプライアンス専門の弁護士の監事への招聘

他の学校法人では理事会の運営や議事の適正性を担保する目的で弁護士を監事に入れることが多い。しかるに本学では、弁護士との顧問契約は結んでいるものの、理事会に陪席している訳ではなく、特に学内の混乱が収束されていない状況下で議事の適正性を担保するためには、ガバナンス・コンプライアンスに詳しい弁護士の監事招聘が望ましい。

#### (2) 本法人の情報発信力の強化

平成26年6月から7月にかけて計3回開かれた本大学前学長や前医学部長等による独自の記者会見およびその前後の本法人の対応が十分でなかったこと等から、本大学において今回の混乱が生じている。その背景の1つには、病院や校舎の耐震問題や平成26年2月に発生した医療事故等に関して、情報の共有が不十分であり、「都合の悪い情報が隠蔽されているのではないか」という理事会に対する一部の教員の根強い不信感があったものと推察される。

理事会あるいは理事長からの適時適切な情報発信は極めて重要であるが、法人の情報開示体制が十分でなかったことが、このような混乱をもたらした要因の1つと認められる。よって、今後は理事会・理事長からの情報発信力を一段と強化し、教職員の信頼を早急に回復させなければならない。具体的には、既に行われているように、本大学のホームページ等において本学を取り巻く諸問題に対する本法人としての対応方針を明確に開示することに加え、必要に応じて随時学内説明会を開催することにより、教職員に説明を尽くす努力を怠らないようにすべきである。また、今回のガバナンス改革に際しても、そのプロセスについて適宜情報発信をすることにより改革の姿勢を教職員と共有することが求められる。

#### (3) 広報体制の確立

記者会見は、広報担当に窓口を一本化し、法人の了解の下、広報担当が同席して行われるべきものであり、理事会（あるいは理事長）に無断で行われた前学長・前学部長等による独自の記者会見はコンプライアンス上問題がある（これらの記者会見は、コンプライアンスの観点からだけでなく、医療機関としての信頼回復に水を差す結果となった点でも、不適切な対応であったと考えられる）。こうした行動は厳に慎むよう全教職員に周知徹底することが望ましい。記者会見には必ず広報室を同伴させることを義務付ける等のルール策定も一案である。

#### (4) 役員や重要な役職者の解任規定の再整備

現在の規程体系では、理事や評議員等の役員について非行等による解任規定があり、本大学の附属病院（以下「本院」という。）や東医療センター、八千代医療センターの病院長にもそれぞれ解任規定がある一方で、学長および学部長に対する解任手順が明確でない。

本法人のガバナンス強化の一環として、先例である平成 26 年 7 月 6 日の学長解任、8 月 24 日の医学部長解任の諸手続をも参考にしつつ、解任規定の再整備を進める必要がある。なお、解任事由としては、「その職責を全うするに相応しくないこと」を加えることが望ましい。

#### (5) 事務局機能の強化

理事会のガバナンスを立て直すには、総合企画室や広報室をはじめとする事務局の理事会に対するサポート機能を一段と強化していくことが課題である。事務職員は大学運営のプロフェッショナルとして本法人の経営に深くコミットすべきであり、本法人としては能力の高い事務職員を早期に育成し、こうした事務職員が本法人の経営運営に積極的に関与するような体制を構築する必要がある。

## 2. 本大学のガバナンスのあり方

### (1) 主任教授会の役割の見直し

本大学医学部においては、古い医局・講座制が保持され、その頂点に立つ主任教授に権限が集中している。学長、医学部長、主任教授で構成される主任教授会は、規程上「教授会からの授権」（「医学部教授会規程」第 10 条）に基づいて設置された会議体でありながら、実際には主任教授や教授、本院の院長・副院長の選出および講座の新設・改廃に対して多大な影響力を行使し、例えば一定以上の組織票がまとまると主任教授が選考されない場合があるなど、公正に運用されない可能性があることから、その役割を見直すべきである。

具体的には、本院の院長選考における主任教授会の権限を外すことが望ましい。現在の規定では、選考の際、院長・副院長・各科の診療部長、手術部長、看護部長、事務長から成る病院部長会と主任教授会の双方から信任を得る必要がある。組織図上、医学部と本院は対等な位置にあることを勘案すれば、病院部長会の信任のみで十分であると考えられる。

### (2) 主任教授の選出方法・選出基準の見直し

#### ①主任教授選における白票制度の廃止

「講座における主任教授選出に関する申し合わせ」において、「白票は無効投票とし、有効投票数が主任教授数の 4 分の 3 以上で選挙が成立する」旨の定めがあることから、本学においては一定水準（平成 26 年 7 月末現在では 10 票）以上の白票が出た場合には選挙が成立しない。このため、過去 10 年間の主任教授の選考において 4 回、選挙不成立で主任教授が選出されなかった結果、7 月末現在では、医学教育学、放射線腫瘍学、救急医学の 3 講座で主任教授が空席になっている。こうした状況は好ましいことではないため、一定数以上の白票により主任教授が選ばれない仕組みを早急に是正する必要がある。具体的には、上記の選挙成立要件を撤廃することを検討されたい。

## ②本大学出身の主任教授を増やす方策の検討

本大学を卒業した主任教授の数は年々減少傾向にあり、平成 8 年には 6 名だったのに対し、平成 26 年 7 月末現在では 2 名となっている。本大学出身の主任教授は学生および卒業生のロールモデルの 1 つであり、その減少は本大学の学生、卒業生のモチベーション低下につながる恐れがある。このため、本大学出身の主任教授を一定水準まで増やすべく、本大学の女性主任教授の数または主任教授全体に占める女性主任教授の割合等について数値目標を設定し、その実現に向けた「ポジティブアクション」の計画を策定することが望ましい。

また、本大学卒業生が主任教授に選ばれにくい背景の 1 つに、選考基準に関して、研究業績偏重があると考えられるが、どのように研究業績をあげてきたかについても評価を行うことが求められる。教育能力や指導力など主任教授に求められるリーダーシップ、大学や社会への貢献の意欲と実績なども配慮すべきである。

## (3) 学長選出における選考の見直し

学長の選考に当たり、医学部からは 3 名の主任教授が選考委員に選ばれる定めになっており、主として主任教授の意向で候補者が選考されやすい。公平を期すため、医学部においては、主任教授だけでなく、教授全体の中から選考委員を選出することが望ましい。

学長は理事となることから任免は理事会で決定すべきである。選任にあっては複数の候補者を教員も含めた組織の中で検討したうえで、理事会が決定することが望ましい。

## III. おわりに

本法人は、現在、重大な危機にある。本院における医療事故や前学長・前医学部長等による独自の記者会見等が立て続けに起きた結果、本大学及び本院を含めた本法人全体に対する社会からの信頼が失われていると言っても過言ではない。医療機関としての信頼回復のためにも教職員が総力を挙げて再発防止に取り組む体制を構築することが喫緊の課題である。更に、校舎・病院の耐震、建て替えや財務体質の改善等の問題も含め、本法人の経営の根幹に係わる課題が山積している。

現在、直面している難局の打開は、本大学だけの問題でなく、日本の医学教育の問題全体に関わる社会的使命として自覚し、当事者意識を持ち、教職員全員が一丸となって取り組む必要がある。

本委員会としては、本法人が設置した本大学の建学の精神は、日本の医療に多大な貢献を果たしており、かつ今後も貢献し続けるものであると確信しており、特色ある私立大学として発展することを期待する。そのためには本大学の理念を継承する後継者を育成する必要がある、本提言をもとに現在の本法人のガバナンスのあり方につき積極的に機構改革を進めることを強く求める。

以上

#### 補遺

本委員会では、理事会、評議員会の構成についても討議されたが、一般的な私立大学の理事会、評議員会としての構成から、建学の精神の体现を目指す本大学が、大きく逸脱しているとの結論には至らなかった。すなわち、寄附行為により卒業生組織から選出される理事は卒総数 15 名中、最大 4 名、同じく評議員は卒総数 34 名中、最大 14 名である。それぞれ、卒総数の過半数に満たず、卒業生枠が特に高いとは言えない（但し、一部の委員からは、卒業生枠の評議員の数が多しとの意見もあった）。また、理事や評議員には創立者の縁者が含まれるが、いずれも遠縁であり、私立学校法上の特定の親族に当たらない。