

学校法人東京女子医科大学
大学再生計画外部評価委員会総括書

委員会委員（敬称略、所属・職名は当時）

	氏名	所属
委員長	日高 義博	学校法人専修大学 理事長
委員	小川 秀興	学校法人順天堂 理事長
委員	小野 祥子	東京女子大学 学長
委員	古川 洽次	三菱商事株式会社 顧問

外部評価委員会開催日

第1回：平成27年3月24日

第2回：平成27年7月16日

第3回：平成27年12月3日

第4回：平成28年5月24日

第5回：平成28年12月1日

第6回：平成29年6月1日

第7回：平成30年3月15日

第8回：平成30年11月29日

学校法人東京女子医科大学 大学再生計画外部評価委員会総括書

大学再生計画外部評価委員会（以下、委員会）は、学校法人東京女子医科大学（以下、同法人）が平成 26 年 12 月に公開した「学校法人東京女子医科大学 大学再生計画報告書」（以下、再生計画）」の進捗を評価してきた。この度、再生計画の総括報告（以下、総括）が作成されるに至った。これにより、ここに再生計画が完了したことを認める。

同法人は、再生計画の推進にあたり、委員会へ進捗報告を行ってきた。委員会は、平成 27 年 3 月からの約 3 年半の間に 8 回開催し、再生計画進捗の監査と共に、報告に対する提言・助言を行った。再生計画は、5 つの大項目、92 の詳細項目により構成されている。以下、5 つの大項目毎に総括意見を述べる。

医療安全の見直しについて

再生計画策定の発端となった平成 26 年 2 月の医療事故（以下、「2014 の医療事故」という）を契機に、大規模医療機関を有する組織として備えているべき要素が根本的に欠如していたとの認識に立ち、文字通り再生させるとの強い意志をもって、抜本的な医療安全の見直しが行われた。新病棟建設に先立ち、2014 の医療事故の現場となった ICU の集約が前倒しで進められた。集中治療を専門とする責任者の就任に伴い、運営改善及びスタッフ整備が進められ、同時にスタッフ教育も進められた。ICU においては、ICU 専任医師が責任を持つ体制が構築され、ICU 専任医師が患者ご家族への説明も含めて行うことが明確となり、2014 の医療事故からの教訓が活かされた。医療安全を推進する医療安全推進部は、大幅に拡充され、責任者である医師をはじめとして複数の医療技術職及び事務職により構成されることになった。スタッフの一部は、ローテートしながら元の所属にその経験値を還元させる、というサイクルも考慮されている。当該の部は、院内ラウンドを実施し、現場と共に課題の解消を進めている。このことは、他の取組みと併せて、チーム医療の推進として評価できる取組みである。医療安全に関する報告制度も日報化され、死亡事例については、24 時間以内に病院管理者が把握することとなった。

医療現場における改善に加え、教員の昇進・昇格及び採用の要件として、医療安全関連の経験が必須となった。スタッフの入れ替わりは避けられないことから、新たに組織に加わる者は当然として、既存のスタッフについても、昇格というタイミングで再度自覚させることは、継続の観点からも妥当である。平成 13 年に旧日本心臓血圧研究所で発生した医療事故（以下、「2001 の医療事故」）については、了知しないスタッフも多くなってきている現状からして、2014 の医療事故の記憶を風化させないように、医療安全啓発センターを設置することが決定している。医療現場の安全確保、医療安全教育の継続的実施、そして風化防止措置という横断的取組みが病院長のリーダーシップにより進捗していることを評価する。

ガバナンス改善について

特筆すべきは主任教授会の廃止である。医学部教授会の上部組織として従来、教授選考

をはじめ、大きな影響力を行使していた主任教授会が存在していたが、廃止されたことにより、審議機関は医学部教授会へ一本化され、二重構造が解消された。講座主任を含む教授人事は法人の最重要案件の一つであり、これを理事会が最終決定することを明確化し、教授会の本来的な役割を整理し直したことは、改正学校教育法の主旨にも沿っており、時宜を得た改善である。さらに、学長選任内規、病院長選任内規等の改定も進められ、不適切な人事に対応する解任条項を明記し、一部の学内要職選考に際して外部有識者を選考委員に追加するなど、先進的な取組みもなされている。なお、学内要職に加え、講座主任、診療部長に任期制が導入されたことも注目される。これらの明文化された組織運営の改善点に加え、理事長、副理事長、学長、副学長、学部長、医療施設長、その他施設長においては、情報共有が常時インフォーマルに行われており、制度補完についての目配りがなされている。

財務改善について

岩本絹子副理事長が経営統括理事を兼ね、直轄組織である経営統括部を通じて様々な支出抑制策、収益確保策を強力に推進した。並行して運転資金の確保も進め、抑制策との兼ね合いに苦慮しつつも耐震補強工事、新規設備投資などを実施し、医学部同窓会長の立場もあり、経営全般に携わって大きな求心力となった。

総括に記載されているとおり、2001の医療事故ならびに平成15年から7年連続の赤字状況に遡って法人の経営体質について言及がなされている。重要な経営課題を先送りし、危機感が欠如していたことまで率直に表現していることは、新体制となった理事会が本質的な問題点を直視していることの表れである。その上で、人件費の適正化、不採算施設の集約・統合等の重要な経営課題に対して、有効な諸施策を切れ目なく、スピード感を持って実行した結果、退職による自然減を主とした減員でありながら、これまで47%程度であった人件費率を、平成29年度には42%台まで低下させている。さらに、諸施策の実行に伴って、平成26年度からの赤字を3年で解消し、平成29年度は黒字に転換させるなど、明確な実績を上げた。

施設整備計画推進について

財務改善と同様に、岩本絹子副理事長が施設将来計画諮問委員会の総責任者に就任して以降、全プロジェクトが一元的に管理され、財務等の諸課題も含め、同法人が推進する建築事案の全容を把握しつつ、スピード感を持って建替えプロジェクトが進捗されている。耐震補強工事、進捗している新校舎の建設、検討段階にある本院の新病棟などに加え、特に荒川区から足立区への移転を伴う東医療センター事業は、行政との折衝、業者選定、跡地処理等を要する一大事業である。これらの事業は、財務改善の項で触れたとおり、厳しい財務状況下でありながらも、未来に向けた投資の実行が進捗していることの端的な証左である。長らく老朽化した施設から新病院への移転は、教職員のモチベーション向上にも繋がるものであり、財政上の課題を念頭に置きつつ、着実な実行を求めたい。

組織風土刷新について

彌生塾をはじめとする取組みは、建学の精神に立ち返るものである。また、女性教授の数値目標を設定することは、卒業生を基軸とした学内の雰囲気作りに繋がるものである。平成 27 年度以降、14 名の女性教授が就任している。女性教授の割合は漸増しており、医学部においては平成 26 年の 14.3%から平成 30 年 10 月の 17.1%へと増加し、大学全体としては、平成 30 年 10 月現在、24.4%まで向上した。再生計画ならびに「文部科学省科学技術人材育成補助事業ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（特色型）」においては、教授の女性比率を 2020 年に 30%とする目標を設定しているが、その達成が見込まれている。

さらに、その延長線として今後のビジョンを明確化し、建学の精神の 21 世紀における活かし方を打ち出していくことを求めている。女子医大の使命、存立の意義について、学外に発信していくことが望ましい。特に、入学志願者や在学生に向けて、「女子医大に行けば女性医師としてリーダーになっていける」という見通し、キャリアパスを有する大学であるということを知らしめることで、より良い、意欲的な学生が集う場となりうるものであり、ひいては女性医師としてのリーダー育成に繋がるのである。

同法人の理念である「至誠と愛」については、教職員の採用、昇格時にその理念についての認識確認を行い、実践することを求めている。これまで医学部教育におけるプロフェッショナルリズム教育が行われてきたが、平成 30 年度からは、本学の理念を冠した『「至誠と愛」の実践学修』と改称するなど、医療者として同法人の理念を継承する教育に進化させている。その他、教職員の倫理綱領の改定、教授就任時における学長による辞令ならびに倫理綱領の手交など、地道な積み重ねが行われている。さらには、就業規則に違反した場合の懲戒基準の改定が行われ、コンプライアンスを強化すると共に懲戒についても厳格化された。ガバナンスを徹底しつつ、組織風土の改善に取り組んでいる。

なお、学内各所に「至誠と愛」の掲示がなされ、教職員に対する周知徹底及び実践が図られていることは、組織風土の改善の表れである。

医療事故や組織の混乱に伴う影響は甚大であった。大幅な赤字を 3 年間で黒字転換できたことは、新体制となった理事会主導による迅速な判断と実行に加え、教職員がそれを支えてきたことの表れに他ならない。しかしながら、その背景には、総括にも記載されるとおり、永年にわたり山積した課題が多々あり、それをこの機に須く解消していくことには危機意識の共有と多大な労力が必要であった。まさにピンチはチャンスに転じるが如く、危機を乗り越えるという同法人の強い意志と改善計画の確実な実行が現在の結果をもたらしたと言える。吉岡理事長、岩本副理事長、田邊病院長をはじめとする役員、評議員、教職員の労を多としたい。

今後の課題は、改善がなされた組織風土（特に医療安全を第一とすること）を定着させ、安定的な収支構造を構築していくことである。医療事故発生の際となった東京女子医科大学病院については、特定機能病院復活に向けた準備を進めるべきであろう。既に特定機能

病院に求められる要件は満たしており、医療安全啓発センターを設置するなど、過去の不幸な事案に対する先進的な風化防止措置も講じている。

ここまで同法人の成果を中心に触れてきたが、再生計画に関連する事案の発端となった医療事故のご遺族との和解を終えられていないことを忘れてはならない。ご遺族からの法的訴えに対しては真摯にこれと向き合い、他方、毎年のご命日に理事長、病院長がお悔やみの手紙を発信するなどの対応を続けている。医療事故を発生させた組織として当然に為すべき行動ではあるが、現時点での状況をここに記載するものである。

今般の再生計画の完了ならびに総括の策定により、組織運営上も収支上もマイナスに陥った同法人が、漸く元の位置に戻りつつあることについて社会に示しうる時期を迎えたと言える。今日に至る過程において、同法人は、その組織内容及び運営のあり方を大きく変容させており、過去の組織と同様ではない。変わったことについては客観的に自信をもって認識すべきであるが、とりわけ医療事故の再発防止には不断の努力が求められる。引き続き、ご遺族に対して真摯に向き合うべきことは言うまでもない。

そのような不断の努力を積み上げることにより、成果を上げたとしても、組織が継続する過程においては、今後も様々の新たな課題に直面するであろう。組織は社会環境とともに変化していかなければならず、変化に応じてルールの変更や廃止、新ルールの策定は当然なされるべきことである。そのためにも、再生計画の策定と改善の進捗報告を行う必要に迫られた原因を契機として、今後の組織運営に当たるべきことを付言し、総括に対する本委員会からの最終提言とする。

平成 31 年 3 月 28 日

委員長 日高 義博

委員 小川 秀興

委員 小野 祥子

委員 古川 治次