

プ ラ ザ

第 21 回医科学フォーラム
The 21th Medical Science Forum (MSF)
東京医大の将来を考えよう
「西新宿キャンパスの将来設計の考え方」

大久保 ゆかり¹⁾ 小 西 眞 人²⁾
Yukari OKUBO¹⁾, Masato KONISHI²⁾

オーガナイザー

¹⁾東京医科大学皮膚科学講座

²⁾東京医科大学細胞生理学講座

第 21 回医科学フォーラムは、平成 19 年 11 月 26 日月曜日に、東京医科大学病院 6 階臨床講堂において開催された。テーマは「東京医大の将来を考えよう」であった。医局センターの耐震問題が浮上したことから西新宿キャンパスの整備が急がれる今こそ、教職員みなで西新宿キャンパスの将来を考えようということで、本講演は企画された。先の西新宿新棟整備実行委員会の基本コンセプトにも、東大久保キャンパスの基礎医学部門を西新宿キャンパスの教育研究施設に可能な限り移転することが、盛り込まれた。これは長年の懸案であった、基礎臨床融合型研究（トランスレーショナル・リサーチ）の推進ということであり、まさに医科学フォーラムの目指していることである。さらに、自分達のコンセプトを具現化し実現するためには、医療コンサルタントを交えて設計者や建設会社と協議することが重要であると考えた。そこで医業経営コンサルタントで、楨コンサルタントオフィスの代表取締役、楨 孝悦先生をお招きして、「西新宿キャンパスの将来設計の考え方」というタイトルで御講演いただいた。以下にその要約を述べる。

まず、西新宿キャンパスの整備に当たって、東京医科大学の教育理念・病院の理念と基本方針といった組織として普遍的な価値観を教職員で共有することが重要である。つまり、東京医科大学の校是である「正

義・友愛・奉仕」を実践する。正義とは安心して開かれた医療の提供、友愛とは地域医療機関と連携して良質で高度な先進医療の提供、奉仕とは優れた医療人の育成である。新棟は新しい教育・研究・臨床施設として社会貢献をすると共に、西新宿という立地を最大限に生かしたい。しかし、「あれもこれも」は無理であり、メリハリのある投資が必要である。制約条件として①事業予算（初期投資とこの先 30 年間のコスト）②敷地面積（次の新棟の余地を考えた計画）③床面積（現病院のリニューアルと新築の組み合わせで最適化）が挙げられる。病院用建物の耐用年数は、法定では 39 年である。しかし減価償却はもっと長期の設定であるため、ぎりぎりまで工夫して使用する。

それでは、誰のことを考えて新棟のコンセプトを構築するか。大学にとっての顧客である学生、病院にとっての顧客である患者・家族、医学部にとっての顧客である大学教職員の三者の満足度を向上させることを考える。平成 20 年度の診療報酬改訂にもあるように、医師が本来の業務に専念できるよう医師の仕事の分担作業を進め、他の職種で何ができるかを検討することも必要であろう。

次に、社会（病院事業環境）の変化の中で大学病院はどうなっていくのであろうか。10 年、20 年後にどう変化するかは誰にも予測できない。大学としても病院

としても厳しい競争的環境にある。医療制度、受診者の意識、医学教育、学生の意識などは変化していく。このような環境や変化に耐えうるには、変化しない部分に着目したシステムを作り、持続させることであろう。どの地域からどのような患者が来院しているかなどのマーケティング調査も重要であろう。

では、夢（ビジョン）を実現させるためには、東京医科大学らしさを実現するためには、何を重視するか。我大学は学生が創立したという他にはない歴史をもっており、その建学の精神に常に立ち返り、医学生を中心としたコンセプトを考えるのがよいのではないか。特に教・職員を満足させることが最も重要であ

る。それは教・職員が満足すれば、教えられる学生も、そして診察を受ける患者・家族も満足するからである。未来に向かって、どうありたいのか（主体的意思の追求）、どうあるべきか（外部環境への適応）、どうあるか（内部資源の活用・制約）を踏まえて、「あるべき姿」を具体化すべく意思決定し、関係者が共有化したものが「中長期ビジョン」となる。

新棟建築は、大学と病院の使命を具現化する絶好の機会である。しかし、「経営改革の視点」なくしては、成果は期待できない。限られた資金で価値ある病院建築を行うためには、① キャッシュフロー（現金収支）を最重要指標と捉え、病院建築に可能な投資金額を考



横 孝悦先生のご講演中のお写真

え、② その範囲で病院に求められる機能をできる限り絞り込む。③ キャッシュフロー向上を着眼点とした事業計画を立案し、④ それを推進する上での必要最小限の機能を考えて設計する。⑤ 建設会社に工事コストを削減してもらうための方策を提案してもらう。一方で財務面だけ見てしまうと「自分は(自分の部署は)がんばっている」という部分的な見方になってしまう。大学全体として最適なことは何なのか、全体が良くなるには「法人」という組織の視点が重要である。

講演の最後に槇先生は、変化の激しい時代だからこそ愚直に、「やりたいこと」を「やれるところ」から行う、Simple honest を強調された。

その後、質疑応答が活発に行われ、懇親会でも長時間にわたり先生との意見交換が続いた。今回のご講演では西新宿キャンパス整備に関して基本的な考え方をご提示いただき、今後計画を立てるにあたり大変有意義なものとなった。また、この変化の激しい時代に変わることのない組織の価値観を共有することの重要性を強調なさっており、意外にもそれが身近な建学の精神であることに少なからず驚きと感動を覚えた。これは単なる精神論ではなく、この大学の本質を忘れてはいけないことを再認識させられた。

お忙しい中ご講演いただいた槇先生ならびに約50名の参加者各位に深謝いたします。

(文責 大久保ゆかり)