

2024年8月2日

学校法人東京女子医科大学
理事会 御中

調査報告書

【要約版】

東京女子医科大学第三者委員会

委員長 弁護士 山上 秀 明

副委員長 弁護士 竹 内 朗

委員 弁護士 三 木 義 一

委員 弁護士 清 水 真 一 郎

【目次】

第1章	当委員会及び本調査の概要	1
第2章	本法人の概要	1
第3章	2014年プロポフォル事件以降の本法人の経営状況	1
第4章	岩本絹子理事長及び経営統括部による資金の不正支出・利益相反行為の疑義	1
第5章	至誠会ポイント制度と「至誠と愛」推薦入試について	4
第6章	PICU（小児集中治療室）及び集中治療科に関する問題	8
第7章	本法人の危機管理・ステークホルダー対応の状況	11
第8章	各問題行為に関連する内部統制・ガバナンスの問題	14
第9章	アンケート調査の分析結果	15
第10章	原因分析	16
第11章	再発防止に向けた提言	21
結語		24

本報告書における略語の定義は以下のとおりである。

用語	略語
学校法人東京女子医科大学	本法人
(本法人が設置の) 東京女子医科大学	本大学
東京女子医科大学付属病院 (本院、八千代、足立等を含む)	本病院
東京女子医科大学病院 (河田町に所在)	本院
一般社団法人至誠会 (その前身である社会福祉法人至誠会)	至誠会
東京女子医科大学第三者委員会	当委員会
当委員会による調査	本調査
文部科学省	文科省
厚生労働省	厚労省

第1章 当委員会及び本調査の概要

第2章 本法人の概要

第3章 2014年プロポフォール事件以降の本法人の経営状況

【略】

第4章 岩本絹子理事長及び経営統括部による資金の不正支出・利益相反行為の疑義

第1 全体像

本章は、各種メディアで報道された問題等につき、当委員会が調査した結果を報告するものである。

これらの問題は、岩本絹子理事長（以下「岩本氏」という。）が2015年に本法人副理事長に就任した時期に設置された本法人経営統括部（岩本氏は同時に経営統括理事にも就任）を舞台とし、特に岩本氏に近い間柄であった人物らが主体的に実行したもので、本法人等から至誠会又は外部業者に資金が不正に支出され、その資金の一部が岩本氏に近い関係者らに還流し、不正に利益を得ていたという利益相反行為が疑われるものであった。

仮に資金還流が認められれば、本法人の利益を犠牲にして自身又は関係者の利益を図ろうとする「利益相反行為」と評価でき、利益相反行為に対する本法人等による内部統制・ガバナンスを無効化させた不正行為と評価しなければならないとの問題意識を持って調査を行ったものである。

第2 経営統括部の構成等

【略】

第3 岩本副理事長による不正支出疑義問題

この問題は、この岩本氏が本法人副理事長に就任し、至誠会代表理事を併任するようになった時期に行われた、本法人及び至誠会からの資金合計1600万円の不正支出が疑われる問題である。

1 岩本氏の知人が代表取締役である会社を利用したもの

岩本氏の知人が代表取締役である会社は休眠会社であったところ、2014年までには、岩本氏の知人は、岩本氏から同社を貸してほしい旨依頼され、同社の代表印や銀行預金通帳等を貸し渡し、同社を岩本氏側で使用することに同意した。

その後、岩本氏が本法人の副理事長に就任して間もない2015年2月、本法人と同社との間で、業務改善を目的とするとしてコンサルティング業務委託契約が締結された。

その後、同社によるコンサルティング業務に対する報酬として本法人から同社に対して、2015年4月及び5月、それぞれ税抜300万円の支払が行われた。

本法人と同社との契約の実態については、岩本氏が当委員会のヒアリングに対して同社を前記知人から借りた旨述べたものの、それ以上の明確な回答を得られていない上、当初1年2か月間の継続的取引であったにも関わらずわずか2か月間で解約となった経緯、理由も不明であるなど、契約の実態は不明であって、本法人から同社に支払われた資金が、岩

本氏側に還流した可能性が高いものと認めた。

2 前記岩本氏の知人が勤務していた事務所を利用したもの

至誠会は、至誠会関連施設の工事に関して、前記岩本氏の知人が勤務していた事務所に対し、同施設の管理業務を委託したが、その後、実際の管理業務を別会社を実施させることとし、至誠会から前記知人が勤務する事務所へ報酬として支払われる報酬約 1500 万円のうち約 500 万円を当該別会社へ支払い、残額全額（約 1000 万円）を後記第 5 の「3 社」のうち 1 社へ送金すること等を指示した。岩本氏の知人は、その指示に従って、約 1000 万円を後記第 5 の「3 社」のうち 1 社へ送金した。

この事実は、岩本氏が代表理事を務めていた至誠会を舞台とするものであるが、これらの事実が真実であれば、岩本氏関係者による不正行為と認定できる。

第 4 出向者人件費等問題

この問題は、至誠会から本法人経営統括部に出向していたとされる者に対する人件費約 3 億 8000 万円の妥当性の問題である。

至誠会の代表理事であり、2014 年に本法人の副理事長に就任した岩本氏は、2015 年 2 月以降、経営統括部の業務支援のため、①至誠会から出向契約形態、②知人が経営する会社への業務委託形態、③至誠会への業務委託形態、④個人への業務委託、⑤個人の直接雇用等の形態を経ながら、同業務に従事する人材の確保を行った。

本要約版では、これら①から⑤のうち、②の岩本氏の知人が経営する会社への業務委託形態が採られていた時期における人件費について、過大あるいは二重支払の疑義が濃厚であるので、この問題について述べることにする。

同社への業務委託は、本法人から同社に対して本法人の業務を委託し、その遂行にあたって、従来至誠会から本法人に出向していた者のうち 2 名を同会社が雇用した形にして、前記 2 名を本法人の業務にあたらせるというものであった。

この業務委託にあたっては、業務委託の必要性、業務委託費の妥当性等について、曖昧なままで承認手続が行われていたという決裁上の不備が認められた。

それに加えて、前記 2 名の人件費には、大きな疑義があるものと認定した。

すなわち、前記 2 名が至誠会からの出向期間において至誠会から受給していた給与は、本法人及び至誠会の双方に対する労務の提供に対する対価と評価されるものである。一方、本法人が同会社と業務委託契約を締結する形態が採られてからは、前記 2 名の本法人に対する労務の提供に対する対価は、専ら本法人から同会社を介して支給されるものであって、前記 2 名に対して至誠会から支給される給与は、従来の至誠会からの出向形態当時の給与から本法人に対する労務の提供に対する対価分の金額が控除されるのが当然であった。

しかしながら、前記 2 名は、本法人が前記会社と業務委託契約を締結する形態が採られて以降も至誠会からの出向形態が採られていた当時と遜色なく、むしろそれを上回る給与及び賞与を至誠会から受領していたのであって、これは、前記 2 名が、給与の二重払いを受けていたとも評価することができる。

第5 工事費等還流疑義問題

この問題は、本法人から2015年から2023年にかけて総額約33億円の工事等を受注した「4社」が、岩本氏が経営する医院の関係者であった人物が関与する「3社」に総額約1億4000万円を支払い、その「3社」から同医院の従業員ら名義口座に約8000万円送金されていたなどと報じられ、資金還流の疑義が持たれたものであった。

なお、報道では「元請5社」とされたが、そのうち1社については後記第7において述べ、ここでは「4社」として論じることとする。

当委員会は、関係資料を精査して報道された元請会社を特定し、「4社」及び「3社」の関係者並びに本法人関係者らのヒアリングを行った。

その結果、いずれの関係者からも警察捜査が行われていること等を理由に客観資料の提供を受けることはできなかったが、前記「4社」のうちの一部からは、当委員会のヒアリングにおいて、経営統括部幹部からの要求を受けて「3社」に金銭を支払った旨の供述が得られており、「3社」への支払が行われた可能性は高いものと認められた。なお、その総額は、客観資料がなく供述ベースではあるものの、合計1億数千万円というものであった。

しかし、「3社」から先の資金の流れは、客観資料が入手できず解明できていない。

第6 建築士報酬問題

この問題は、本法人が、一級建築士を、まず非常勤嘱託職員として雇用し、その後、同建築士に対して、雇用に係る給与とは別に合計3億円余の建築アドバイザー業務報酬を支払っていたものが、過大（二重）報酬ではないかとの疑義が持たれたものであった。

そこで、当委員会は、本法人及び同建築士から資料の提供を受けて同建築士が行った業務の内容を調査した上、同建築士に対する建築アドバイザー料の決定経緯等についての調査を行った。

その結果、建築アドバイザー料を決定する決裁過程において、形式的に決裁規程に従って理事会等の承認は経ていたものの、その実質を見ると、金額の根拠や業務内容等の重要事項についての具体的な説明や議論がなされないまま報酬支払が決定されていたものであり、ガバナンスが効いていないという問題を認定した。

なお、本法人から同建築士に支払われた報酬等の金額が不当に高額であるとまでは認められなかった。

第7 不動産売買仲介手数料額の妥当性及びその還流疑義問題

この問題は、本法人が、土地の売却にあたり、不動産仲介業者に約1600万円の仲介手数料を支払ったことについて、当該仲介業者の業務内容等に照らして過大ではないか、また、仲介手数料の一部が本法人関係者へ還流されているのではないかとの疑義が持たれたものであった。

そこで、当委員会は、当該仲介業者の業務内容を裏付ける資料を収集した上、当該仲介業者及び本法人関係者のヒアリングを行うなどの調査を行った。

その結果、当該仲介業者は一定の業務実態があることは認められ、また、手数料は、国

土交通省が定める報酬告示の額を超えるものではなかったものの、当該仲介業者が行った業務内容は中核的とはいえ、本件仲介手数料報酬としてふさわしかったかについて疑義がある旨を指摘した。

なお、当該仲介業者は、前記3記載の「5社」のうち1社であるところ、当該仲介業者から本法人関係者への資金還流の有無につき、当該仲介業者関係者はこれを否定しているが、前記「3社」の代表取締役の立場にあった者が、当委員会のヒアリングに対して、曖昧ながらも前記「3社」のうち1社の口座に当該仲介業者から振込入金があったと旨述べており、当該仲介業者からの資金還流の可能性はあるものと認定した。

第8 診療報酬不正請求問題

第9 岩本氏らの至誠会からの特別な報酬問題

第10 総括

【略】

第5章 至誠会ポイント制度と「至誠と愛」推薦入試について

本法人では本大学卒業生が本法人に採用・昇進・昇格する際、至誠会から活動状況報告書の提出を求めていた。当該活動状況報告書においては、寄付を含む至誠会での活動実績をポイント化して評価を行っていた（以下、当該ポイントを「至誠会ポイント」といい、当該ポイントが要求される採用・昇進・昇格の制度を「至誠会ポイント制度」という）。

また、本法人では、「至誠と愛」推薦入試を2019年から実施しており（その前身である「至誠会枠」を含めると2018年から実施）、当該入試においては至誠会からの推薦を要件としていた。至誠会における推薦者選考の過程において、受験生の親族による至誠会及び本法人への寄付額を記載させた書面の提出を求める等していた。

そこで、至誠会ポイント制度及び「至誠と愛」推薦入試において、至誠会及び本法人への「寄付」がどのように考慮されていたのか等の実態を調査するとともに、その適切性について当委員会として評価を行うこととした。

第1 昇進・昇格における至誠会ポイント制度と寄付の問題

1 至誠会ポイントの導入の経緯及び内容

2 至誠会ポイントの実態

3 本法人の認識、文部科学大臣の発言及び当委員会としての見解

(1) 本法人の認識

(2) 文部科学大臣の発言内容

【略】

(3) 当委員会の見解

本大学における採用・昇進・昇格にあたり、どのような事情を考慮するかについては、寄付を考慮することを明確に禁止する法令又は監督官庁の通知・通達は見当たらなかった。

一方で、1947年7月8日（最新2020年1月28日改訂）に公益財団法人大学基準協会が策定した『「大学基準」及びその解説』¹⁾では、「大学は、教員の募集、採用、昇任等を明文化された基準及び手続に従い公正かつ適切な方法で行うとともに、その地位の保障にも十分に配慮する必要がある。」との記述があり、公共性を有する大学においては、教員の募集、採用、昇任等を明文化させた基準及び手続に従い公正かつ適切な方法で行うことが求められている。また、盛山文部科学大臣の発言のとおり、大学における教員の評価は、「公正かつ厳格に行われるべきであり、関係者をはじめ、社会の理解が得られるものであることが必要である」と当委員会も考える。

検討にあたっては、自身の利害に直結する「関係者」であると評価される採用・昇進・昇格を望む教員（活動状況報告書の申請者）の立場から「公正かつ厳格・適切」な方法であったか否かの検証を行う必要がある。

こうした観点から検討すると、

- ① 至誠会からの活動状況報告書が、突如として、採用・昇進・昇格の際の必要書類とされ、直後の2018年6月20日付け本法人の医学部学務課が発行した『「一般社団法人至誠会活動状況報告書」の発行手続きについて』と題する書面において「（2）過去5年間の出席状況、寄付などの状況を鑑み、活動が認められない場合は評価に影響いたします。」との記載がなされ「寄付」が評価の対象であることが明記されていたこと
- ② 2018年7月30日に各所属長に宛てて送信された「[医学部長発信] 本学医学部卒業生の在籍調査について（お願い）」と題するメールでも「すでに教授会でお知らせ申し上げております通り、今後本学卒業生の昇進昇格の際には、「至誠会活動状況報告書（*）」の提出が必要になりました。至誠会での活動がない卒業生につきましては、今後学内での昇進昇格が困難となります。」とされていたこと
- ③ 必要書類とされた活動状況報告書において「寄付の実績」の項目が設けられていたこと
- ④ 実際に本法人の理事及び教授から、「寄付の要求」行為があり、要求された者の中にはやむなく寄付を行った者がいること
- ⑤ 活動状況報告書を使用した延べ70名のうち63名（90%）の申請者が実際に10万円以上の寄付を行っていたこと

からすれば、採用・昇進・昇格を望む教員が、寄付を行わなければ採用・昇進・昇格に事実上不利益となると考えていたと認められる。そうすると、当委員会は、当該至誠会ポイント制度が事実上寄付を強いる制度になっていたと認めざるを得ず、この制度が「公正かつ厳格・適切」なものであったとは到底評価することができない。

また、「公正かつ厳格・適切」であるべき大学の採用・昇進・昇格の際に、金銭的寄付を点数化して評価要素とし、実際に総ポイントに占める寄付の割合が26.3%と4分の1を超

¹⁾公益財団法人大学基準協会の作成。なお、当該協会はわが国初の機関別認証評価機関であり、本法人も2007年、2014年、2021年に大学評価（認証評価）を受けている（<https://www.juaa.or.jp/search/detail.php?id=242&page=1#result1>）。

えるポイントが寄付という金銭で評価されていたことからすれば、金銭（寄付）と人事評価を関連させていたことは明らかである。このことは、「金で昇進・昇格した」等の誹りを受け、昇進・昇格した人々のプライド等を傷つけるものであり、たとえ本法人において寄付以外の事情を考慮に入れて昇進・昇格等を決定していたとしても「社会の理解」が得られるとは考え難い。

4 「至誠会ポイント」制度廃止の理由、経緯

5 現状

第2 「至誠会枠」及び「至誠と愛」推薦入試と寄付の問題

1 「至誠会枠」の導入の経緯、内容

2 平成31年度「至誠会枠」入試（2018年に実施された試験）の実施状況

3 「至誠と愛」推薦入試への変更の経緯

4 「至誠と愛」推薦入試のまとめ

5 令和2年度「至誠と愛」推薦入試（2019年に実施された試験）の実施状況

6 令和3年度「至誠と愛」推薦入試（2020年に実施された試験）の実施状況

7 令和4年度「至誠と愛」推薦入試（2021年に実施された試験）の実施状況

8 令和5年度「至誠と愛」推薦入試（2022年に実施された試験）の実施状況

9 令和6年度「至誠と愛」推薦入試（2023年に実施された試験）の実施状況

11 「至誠と愛」推薦入試廃止に至る経緯

【略】

12 「至誠と愛」推薦入試に関する委員会の評価

(1) 文科省の通知（入学に関する寄附金、学校債の收受等の禁止）

2002年10月1日付け「私立大学における入学者選抜の公正確保等について（通知）」によれば、「私立大学に負託された社会的責任の重大さに改めて思いを致し、今後、入学者選抜に関し一切の疑惑を招くことがないように、下記の点に留意し、更に入学者選抜方法の改善及び経理の適切な処理に努めるとともに、入学者選抜の管理運営体制全般について十分に点検を行い、必要な点について早急に改善されるように強く要請します。」とされ、「入学に関する寄附金、学校債の收受等の禁止」として「学校法人及びその関係者は、当該学校法人が設置する私立大学への入学に関し、直接又は間接を問わず、寄附金又は学校債を收受し、又はこれらの募集若しくは約束を行わないこと。なお、入学に関する寄附金又は学校債の收受等により入学者選抜の公正が害されたと認められるときは、私立大学等経常費補助金を交付しない措置を講ずるものであること。」と定められている。

すなわち、文科省は、「私立大学への入学に関し、直接又は間接を問わず、寄附金又は学校債を收受し、又はこれらの募集若しくは約束を行うことを禁止」とするとともに、私立大学に負託された社会的責任の重大さに鑑み、今後、入学者選抜に関し一切の疑惑を招く

ことがないよう大学に求めている²⁾。

(2) 当委員会の評価

当委員会が認定した以下の事実を総合的に考慮すれば、「至誠と愛」推薦入試において、本法人は、至誠会を通じて間接的に寄付金を収受しており、前記通知に反する可能性がある。なお、当委員会としては、仮に通知に反しないとしても、推薦者選抜時において寄付が考慮されることは、受験生の親族に対し、心理的・経済的負担を負わせるものであって、妥当なものとは言い難い。

- ① 「至誠と愛」推薦入試と名付けられる前の至誠会枠の入試において、本法人の理事であり、かつ、至誠会の理事も兼ねていた者が女醫界（No.819）の記事において「一般社団法人至誠会の会費の支払い、至誠会の年に2回の会合に参加、さらに至誠会に寄付してくださる、などの条件を満たした正会員の方の3親等以内のご息女が優遇されます。」と明言しており、本大学の卒業生である至誠会会員は「寄付を行えば入試において優遇される」と理解したと言える。
- ② 2018年（平成31年度入試）から2021年（令和4年度入試）までは、至誠会での推薦試験を受験する際に提出を求められた「審査依頼書」には、至誠会及び大学への寄付等の実績を記載する欄が設けられており、受験生及びその親族が寄付を行わないと選考において不利になるという心理的負担を負うこととなるということは容易に理解できる。
- ③ 平成31年度の入試では、1回目の面接後2回目の面接前に至誠会に対して10万円、本法人に対して300万円の寄付を行った受験生の親族がいた。また、令和2年度入試から令和5年度の入試では、近接寄付について分析した内容を踏まえると、受験生の親族が入試との関連をもって寄付を行っていることが強く推認される。
- ④ 平成31年度入試（2018年実施）においては、至誠会が受験生の推薦を行う際、至誠会のみならず本法人への寄付も併せて考慮されていたと認められた。
- ⑤ 本法人の理事・評議員が、至誠会の理事を兼務しており、かつ、当該至誠会の理事が至誠会での入試において統括として関与したり、面接を担当したり、推薦者の決定に関与したりしていた。
- ⑥ 本法人は、実際に至誠会の推薦試験の受験生の親族から、本法人への近接寄付額として1580万円の寄付を受領していた。
- ⑦ 至誠会は、推薦者の選抜にあたって本法人への寄付額も考慮に入れており、他方、本法人は、至誠会における判断材料に供されることを知りながら自らが受けた寄付の状況等の情報を提供していた。

12 文科省への報告内容等

【略】

²⁾ 盛山文部科学大臣は、2024年6月25日の記者会見において、公平・公正に行われるべき大学入試の信頼性に疑念を持たれる事案が生じているということであれば大変遺憾である旨述べている。

第6章 PICU（小児集中治療室）及び集中治療科に関する問題

第1 PICU 及び集中治療科の設置に向けた動き

第2 2020年1月の会議とその後の岩本氏の翻意

第3 特任教授の着任からPICUの閉鎖まで

1 特任教授の着任から5月稟議までの経緯

2 石黒氏らの説明とPICUの運用の開始

【略】

3 石黒理事らとT氏の会談

岩本氏は2021年10月に人事部に指示してT氏他に対するインセンティブの支払を停止させた。T氏は2021年10月後半、11月の給与明細を見て、特任教授の基本給与と特殊手当だけが支給されており、インセンティブが支給されていないことに気づき、人事部に問い合わせたが、小児特別集中治療室管理料加算が得られる見込みがなくなったのでインセンティブは打ち切りとなったと言われた。

2021年12月8日、労務担当理事兼医学部長であった石黒氏は法務部員らとT氏と会談し、10月から打ち切った理由を小児集中治療管理室管理料加算が取れていないこと、また今月（12月）まででも取れておらず本年度中に取れないことが明らかであるからだと説明した。この説明に対して、T氏は、小児特定集中治療室管理料が加算されるためには、他病院から搬送される一定の条件を満たす小児重症患者を1年以内に20名受け入れる必要があり、他のPICU設置病院では何年間も取れていないところもあること、本法人では少なくとも本年度中（2022年3月まで）の達成は困難であることを説明し、本年度中の達成が困難であることを本法人は認識していたのではないかと訴えた。

また、T氏は、条件を満たす入院患者数は7月の運用開始以来11例まできており、あと5～6か月で達成できるであろうということを説明し、もし本法人が頑張れというなら引き続き頑張るが、インセンティブが支給されないことには納得できないこと、もし自身が去らざるを得ない時には、自身が集めた他の小児集中医療医も残らない可能性が高いと指摘した。

石黒氏は、T氏から小児集中治療室管理料加算を今年度中に取るのは無理ということは全く聞いていなかったなどと反論し、加算が付かなければそれまで支給したインセンティブを返してもらわなければならないと伝える一方で、他の医師たちも退職してPICUが閉鎖になってしまうかもしれないと思い困惑した。話合いは平行線であったが、石黒氏は改めて対応を検討するとT氏に伝え、この日の会談は終了した。

会談後、人事部では、決裂した場合のリスクが大きいことからT氏との関係を修復することが本法人にとってメリットが大きいこと、他方で他の医師との待遇面でのバランスを考慮しなければならないことの2点を共通の認識としていた。

2021年12月9日、人事部は岩本氏に会談の経過の報告を行ったが、岩本氏は、採用前から現在に至るまで本院の責任によることが大きいといい、人事部が何かをする以前にまずは病院長であるA氏が動くべきであると指示した。

岩本氏は、2021年10月に人事部に指示してT氏他に対するインセンティブの支払を停止させたが、5月稟議書には「インセンティブについては12月までの実績報告を受け、いったん締めて再検証のうえ、さらに3月までの実績により精算する。」という条件が付けられていたのであるから、小児特定集中治療室管理料加算が実現しているか否かを問わず、2021年12月までの実績報告を再検証し2022年3月までの実績まで見てから打ち切るかどうかを検討すべきであった。したがって、5月稟議書の内容を覆してインセンティブを打ち切るには新たな稟申を行うべきであって、稟申も行わずに2021年10月に打ち切ったことは、5月稟議書に違反する行為であった。

また、10月になった段階で年内に加算開始はできないと判断したと岩本氏は理事会で説明しているが、何を根拠にそう判断したのかが不明である。レセプト請求が2か月遅れで支払われることを考慮すると、PICUが稼働を始めた7月から2か月の実績（仮に9月までいれても3か月の実績）で判断したとしか考えるほかないが、この時点で加算が取れないと断定することはPICUが運用を始めたばかりなのにあまりに性急である。この点、加算が不可能であればインセンティブを返還してもらわなければならないと岩本氏は理事会で説明しているが、返還しなければならないという建付けになっているとは3月方針稟議にも5月稟議書にも書いておらず、また2021年6月にT氏はそのような説明を石黒氏から受けていないし、また石黒氏が読み上げた6月説明書にも記載はない。

さらにT氏が2021年12月の時点で加算の要件を満たす入院患者数は7月の運用開始以来11例まできており、あと5～6か月で20例を達成できるであろうという見込みを述べていたことからみて、加算が可能かどうかを判断する期限を2022年6月まで延長して様子を見るという選択肢をとることが、PICU開設という大学再生計画の重要課題に取り組む姿勢としては合理的な経営判断であった。しかし、岩本氏はPICUの医師の辞職に伴う当面の危機を回避するためのなんらかの方法を検討することをせず、問題の解決をA氏に押し付けてしまった。このような、岩本氏の不合理な経営判断が、ようやく開設に漕ぎ着けたばかりのPICUの医師の大量退職と運用停止という重大な結果を招いてしまったものであると当委員会は評価せざるを得ない。

4 12月13日のa弁護士への相談

5 PICUの運用停止から閉鎖まで

第4 2022年2月2日の集中治療科の集会

第5 東洋経済オンラインの報道とPICU運用停止に対する本法人の対応

第6 集中治療科の医師の大量退職までの経緯

第7 文科省・福祉医療機構への報告

【略】

第8 総括

1 PICUの閉鎖と集中治療科の危機的状況について

本法人のPICUと集中治療科は、日本の大学病院で初めてとなるあらゆる小児重症患者を受け入れ患者の年齢層に関わらず集中治療を行う総合的な集中治療施設を目指していたも

のである。この施設は、大学再生計画で描いた本法人の医療安全が確立したことを内外に示し、また、心臓外科、脳神経外科等の診療科目における難易度の高い重症患者への手術が年齢層を問わず安全に行えることを可能にして多くの命を救うという非常に高い公益を実現するものであり、かつ収益的にも本法人に寄与する貴重な資産となる可能性があった。本法人は、そのような施設を開設し目標を達成しかけていたが、いまやその有望な資産はほぼ完全に失われてしまったに等しい状況にある。

その原因は、岩本氏の重大な経営判断の誤りにある。すなわち、稟議に違反しかつ将来的にも加算取得の見込みなしと軽々にあるいは強引に判断して、T氏に対するインセンティブ支給を打ち切ることにより、小児集中治療医の大量離脱とPICUの運用停止という大きなリスクを招き、これに対して何ら有効な手段を採らなかったという二重の判断の誤りである。

半年先には小児特定集中治療室管理料の加算取得の可能性を考え、単に見込みの時期でしかない2021年12月を後ろにずらすことにより加算の実現に持ち込めた可能性があった。かかる状況を見守り、本法人にとって新しい臨床・研究分野を育てていくという姿勢が、岩本氏には欠如している。このような姿勢が、教学と診療に従事する教職員の不信感を招くのは当然である。

これに加えて、

ことにより、集中治療科の中心にいたQ氏の辞任とそのチームであった集中治療医の同時大量辞任というさらなる危機を招いてしまった。結果は、大学再生計画でうたった医療安全の確立の柱の一つであるICUの責任体制をクローズド方式からオープン方式に変更をせざるを得なくなり、大学再生計画が目指していた方向とは違う集中治療体制となってしまったのである。そして東病棟4階のPICUは閉鎖され、ハイケアユニット入院管理料加算のための届出でHCUとなったが、そのHCU自体も看護師が確保できない休床となって完全に遊休資産となってしまった。

このような事態を招いた岩本氏や経営陣の責任は極めて重大である。

更に付言すると、岩本氏は自身に近い者らに対しては多額の報酬を支給し、自身に対しては理事長就任前から毎年報酬額を増額させたものであるが、PICUのように本法人にとって将来につながる重要な投資には資金を惜しみこれを行わなかった。これはPICUの問題に限らず、岩本氏の経営に垣間見える特徴であり、経営者として問題があるといわざるをえない。

また、岩本氏に対して何らの牽制を行わず、監督を怠ってきた理事会の責任も重いものがある。沈黙し岩本氏に異を唱えない理事（とりわけ病院長理事を始めとする臨床経験のある理事）は、報復を恐れているという事情を考慮しても、その職責を果たしていないというのが当委員会の評価である。

2 文科省・福祉医療機構の報告について

文科省と福祉医療機構への報告には多数の問題があり、不適切な報告であるが、ここではそれに加えて報告にみられる本法人の問題について述べる。

報告に関する資料を検討すると、本法人には独立した視点をもって誠実に事実を調査し、問題点があればその原因を分析し改善をしていこうという姿勢が欠けていると言わざるを得ない。PICUの閉鎖に至る過程には、多くの理事会運営会議の稟議や理事会の審議があり、岩本氏が突如としてPICUは儲からないと言い出したことは出席した理事が認識できたはずである。したがって岩本氏から離れ独立した立場での事実調査が必要なのに、これを理事会が行うことはなかった。文科省等に対する文書や口頭の説明では、さまざまな理屈をこね、真実を曇らせ、官公庁を誤導しようとする姿勢が濃い。これらの文書・口頭の報告は特定の人物が主導しているが、それを簡単に許してしまっているのが理事会である。これらの姿勢は、本法人の統制環境に大きな問題点を抱えていることを示しているものと、当委員会では評価する。

第7章 本法人の危機管理・ステークホルダー対応の状況

本法人の経営は、2020年夏の東洋経済報道に始まる時期（第1フェーズ）、2022年春の文春報道に始まる時期（第2フェーズ）、2022年秋の本院有志代表からの質問書に始まる時期（第3フェーズ）と、ここ数年で大きな外部環境の変化に対応する形で、危機管理・ステークホルダー対応を行ってきた。

第1フェーズの東洋経済報道は、本法人の経営と病院との路線対立を報じるという色合いが強かったが、第2フェーズの文春報道は、岩本氏が管掌する経営統括部の業務執行に対して種々の不正の疑義が具体的に投げかけられ、局面が変わった。さらに、それまでは外部マスメディアからの攻撃にすぎなかったものが、第3フェーズに入ると、教職員（本院有志代表）や同窓会（女子医大を復活させるOGの会（以下「OGの会」という。）、至誠会）という“足元のステークホルダー”からも公然と反旗を翻され、その鎮圧に躍起になるという混沌とした様相を呈するに至り、2024年3月の警視庁による強制捜査で混沌が極まる、という経緯を辿ってきた。

当委員会は、それぞれのフェーズにおいて本法人が行ってきた危機管理・ステークホルダー対応が適切なものであったか、あるいは不適切な対応を行い、却って本法人を取り巻く各種ステークホルダーの信頼を損ねることになったのではないかという点について、調査を実施した。

第1 東洋経済報道と本法人の対応（第1フェーズ）

1 概論

2020年夏の東洋経済報道に始まる時期（第1フェーズ）では、東洋経済報道が本法人の経営と病院との路線対立を報じるという色合いが強く、岩本氏ら経営陣は、自らの見解の正当性を内外に訴える活動に終始した。

当委員会は、小児集中治療医及び医療従事者の大量退職によりPICUの運営が停止され事実上の閉鎖に追い込まれたことは、岩本氏ら経営陣の重大な経営判断の誤りが招いたものと評価している。この点において東洋経済報道は真実性が一定程度認められる。

また、記者への情報漏洩の犯人捜しに終始し、そのために行った内部調査は学内の不信

感を高め教職員の心理的安全性を害するものであった。経営陣は、b 弁護士らによる中間検証報告書が指摘した内部統制・ガバナンスの問題点について改善をすることもなく、文科省、厚労省、福祉医療機構への報告の内容は不適切なものとなっている。したがって、岩本氏や経営陣の危機管理・ステークホルダー対応は不合理・不適切なものとして評価せざるを得ない。

2 東洋経済新報社及び a 記者への対応

3 情報漏洩に関する内部調査及び b 弁護士らによる中間検証報告書

【略】

第2 文春報道と本法人の対応（第2フェーズ）

1 概論

2022年春の文春報道に始まる時期（第2フェーズ）では、文春報道が、岩本氏が管掌する経営統括部の業務執行に対して種々の不正の疑義を具体的に投げかけたことから、本法人にとっては、岩本氏の業務執行に対する理事会と監事による監督が強く求められる状況となり、危機管理の局面が大きく変わったものと言える。

しかし、理事会や監事による監督が適切に行われることはなく、本法人がステークホルダーに対して行った説明や報告は、外部の客観的な調査を踏まえたものではなく、不正の疑義の当事者である岩本氏や経営統括部の言い分に基づくものでしかなかったため、説明を受けたステークホルダーが納得することはなかった。当委員会が実施した教職員向けのアンケートでも、約85%の教職員は、各報道について理事会が教職員に対して十分な説明責任を果たしていないと回答している。加えて、これらの説明や報告の内容には一部虚偽があった。こうした不適切な危機管理が、本法人のレピュテーションの毀損を加速させた。

本来であれば、このような事態を招いた事実関係と根本的な原因は何であるのかを客観的に調査・解明することを危機管理とステークホルダー対応の出発点とすべきであったが、そのような基本に立ち戻った対応は行われなかった。一部の外部弁護士の指摘などは、理事会において共有され、検討されることはなかった。

理事会においては、マスメディア対応や法的措置については外部弁護士に委任しており、適宜進めているという、対応の事後報告が大半であり、外部弁護士の対応や本法人のレピュテーションリスクへの対応について積極的に監督がなされていたとはいえない。

したがって、岩本氏や経営陣の危機管理・ステークホルダー対応は不合理・不適切なものだったと評価せざるを得ない。

2 報道機関への対応

3 事実関係の検証状況について

4 各所への説明状況

【略】

第3 教職員及び至誠会との対立（第3フェーズ）

1 概論

2022年秋の本院有志代表からの質問書に始まる時期（第3フェーズ）では、それまでは外部マスメディアからの攻撃にすぎなかったものが、教職員（本院有志代表）や同窓会（OGの会、至誠会）という“足元のステークホルダー”からも公然と反旗を翻され、その鎮圧に躍起になるという混沌とした様相を呈するに至り、2024年3月の警視庁による強制捜査で混沌が極まった。

本法人は、第1及び第2フェーズにおける岩本氏ら経営陣の不適切な対応により、ステークホルダーの納得を得ることができず、レピュテーションが毀損され続けてきた。その結果、医療現場からの人材流出が止まらず、医療現場の品質や安全にも深刻な悪影響が及ぼされる状況となった。医療現場を預かる本院有志代表が最初に質問書を提出し、これに触発されたOGの会が、学外から来た教職員でさえ声を上げたのだから卒業生が声を上げないわけにはいかないと、賛同のお願いを発出した。

しかし、岩本氏ら経営陣が、ステークホルダーと建設的に対話することや、客観的な調査に基づきステークホルダーに対して説明責任を果たして納得を得る、という本来あるべき危機管理を行うことはなかった。

これとは真逆に、反旗を翻した“不満分子”の鎮圧に躍起になり、民事訴訟提起、刑事告訴、名誉教授称号の取消し、評議員の解任など、なりふり構わない好戦的な対応を繰り返した。そして、周囲に多数いる弁護士に対するオピニオンショッピングが行われ、冷静にこれを諷めようとする弁護士は遠ざけられ、好戦論に呼応する弁護士だけが好んで起用された。岩本氏が至誠会の会長を解任され、その報復措置として本法人が至誠会との関係解消を打ち出すなど、本法人にとって重要なステークホルダーである同窓会組織とは、まさに泥仕合の様相を呈している。

このように一部教職員や同窓会組織という重要なステークホルダーとの対立構造は更に激化し、その状況が内外に伝わった結果、本法人のレピュテーションは更に毀損された。

こうした状況は、2024年3月の警視庁による強制捜査に至るまで継続し、その間に理事会や監事が岩本氏ら経営陣に対して適切な監督を行うことはなかった。強制捜査と文科省の要請という強い“外圧”を受けて、ようやく理事会は第三者委員会の設置というあるべき危機管理に踏み出すことになった。しかし、この状況に至ってすら、岩本氏は自らの経営責任を認めようとせず、今でも理事長としての業務執行を平然と続けている。

したがって、岩本氏や経営陣の危機管理・ステークホルダー対応は不合理・不適切なものと評価せざるを得ない。

2 報道機関への対応

4 至誠会等及び本法人の一連の動き

5 強制捜査と本法人の対応

第4 報復と疑われ不適切と判断された人事措置

【略】

第8章 各問題行為に関連する内部統制・ガバナンスの問題

第1 問題行為に対する牽制プロセスの問題

1 概論

第4章ないし第7章において、決裁手続規程違反の有無は、以下①ないし④で示すとおりである。

①第4章における決裁プロセス

第4章では、本法人からの資金の支出にあたり、本来採るべき決裁・稟議申請手続を経ることなく理事会運営会議で承認されてしまい、その情報が理事会に上がらない等の決裁プロセスにおける問題が見られた。

また、至誠会との出向契約に関して、本来稟議書が必要であるところを伺い書で対応していた点、至誠会との出向契約や会社セに対して仲介手数料を支払うことについて本来必要な理事会運営会議の承認や稟議書が存在しない点、会社エとの業務委託契約締結の際に本来必要な理事会運営会議の承認が採られていない点等の手続違反が存在した。

②第5章における決裁プロセス

第5章では、至誠会ポイントや「至誠と愛」推薦入試の導入にあたっては理事会で承認されており、手続違反は存在しなかった。

③第6章における決裁プロセス

第6章では、T氏に対するインセンティブ報酬の支払について稟議書申請により開始したことから、支払を止める際にも稟議書申請が必要であるにもかかわらず、支払停止を稟議書によらずに岩本氏の指示により停止しているという手続違反が存在した。

④第7章における決裁プロセス

第7章では、報道対応に関して決裁規程上の明確な基準は存在しないため、手続違反は存在しなかった。

一方で、各章で判明した問題行為についても、決裁規程に照らして形式的な手続違反はなくても、岩本氏・経営統括部への権限集中や、理事会運営会議と理事会によるモニタリング機能が欠如していた等の内部統制・ガバナンス上の問題は存在した。

このような牽制プロセス全体における問題がなければ、各章で指摘した問題行為は発生しなかったか、あるいは発生したとしてもその問題に対して適切に対処することができた可能性がある。

2 決裁プロセスの概要図

3 必要な稟議申請・決裁手続が行われなかったこと

4 岩本氏・経営統括部への過度な権限集中

5 理事会運営会議によるモニタリング機能の欠如

6 理事会によるモニタリング機能の欠如

7 小括

第2 利益相反行為に対する規制の問題

第3 報酬ガバナンスの問題

- 1 概論
- 2 各報酬・給与の推移の比較
- 3 岩本氏の報酬増額の根拠
- 4 理事報酬推移の背景
- 5 至誠会特別報酬について

【略】

6 小括

当法人全体としては、人件費等を積極的に削っていったにもかかわらず、岩本氏は自身の報酬を継続的に増額していったものであり、自分自身の報酬には甘い体質、金銭に対する執着心が見受けられる。これは、自身の意のままに至誠会特別報酬の支給を受けている点からも、見て取れる。

このような状況下において、理事会としては岩本氏の報酬増額に対して厳しくモニタリングしなければならなかったにもかかわらず、理事会のモニタリング機能が欠如していたことから、岩本氏の報酬増額を許してきた。理事会で実際に報酬増額の議案が上程された2020年1月においては、岩本氏のみならず常勤理事も報酬を増額させる議案となっていたため、岩本氏の報酬増額に対し反対しにくい状況になっていたことが推察される。

以上のとおり、岩本氏の報酬増額に対する理事会の牽制は機能しておらず、岩本氏のお手盛り体質を許容し続けている状況にあった。

第4 内部通報制度の機能不全と外部通報窓口の未整備

【略】

第9章 アンケート調査の分析結果

【略】

第10章 原因分析

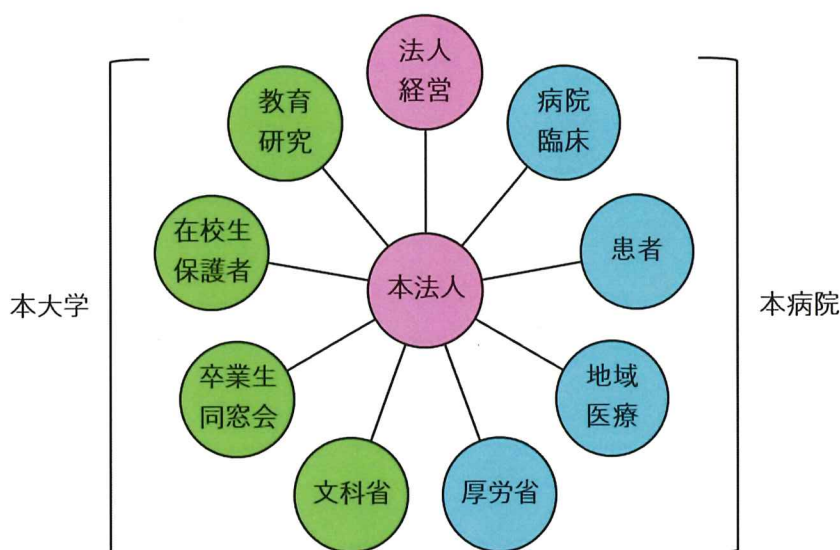
第1 寄附行為が求める理事会の機能

本法人の寄附行為（2022年3月4日変更版）は、理事の選任について、学長、医学部長、看護学部長、病院長、学識経験者、至誠会正会員、教授、功労者らからそれぞれ定められた人数を理事に選任すると定めている。

つまり、本法人の寄附行為は、こうした多様な経験や実績を持つ人材を混成して理事会を構成し、多様なステークホルダーからの意見を聴取し、対等な立場での建設的な対話の中から、建学の精神の下に部分最適を超えた全体最適のコンセンサスを形成するという機能を理事会に求めているものと理解される^[3]。

ここから更に敷衍して、本法人を構成するないしは取り巻くステークホルダーは、下図のように2系統に整理される。1つは、教育・研究を軸として本大学を中心とするステークホルダーであり、在校生・保護者、卒業生・同窓会（至誠会）、そして監督官庁たる文科省という系統である。もう1つは、病院・臨床を軸として本病院を中心とするステークホルダーであり、患者、地域医療、そして監督官庁たる厚労省という系統である。

本法人の経営は、教育・研究と病院・臨床とが車の両輪として、相互に連携・協働しながら推進されていく必要がある。



第2 トロイカ体制から「岩本一強」体制へ

³ 日本私立大学連盟が2024年3月19日に公表した私立大学ガバナンス・コード【第2.0版】（以下「私立大学ガバナンス・コード」という。）の遵守原則1-2は、「会員法人は、自主性・独立性を確保すると同時に、自律的に学校法人を運営するために、多様なステークホルダーからの意見を聴取し、反映できる体制を確立し、円滑な業務執行を行うようにする。」と定め、重点事項1-2-2は、「会員法人は、自主性・独立性を確保するために、建設的な協働と相互けん制が有効に機能する体制を確立する。」と定める。

1 吉岡理事長時代のトロイカ体制

2014年のプロポフォル事件を受けて大学再生計画を実践していく時期には、吉岡俊正理事長兼学長の下に、教育・研究を担う吉岡学長、病院・臨床を担うA病院長理事、法人経営を担う岩本副理事長の3人が配置され、トロイカ体制で相互に連携・協働しながら大学再生計画の実践に邁進した。

具体的には、大学再生計画が示した5つの課題のうち、「医療安全の見直し」はA病院長理事が、「財務改善」「施設整備計画推進」は岩本副理事長が、「ガバナンス改善」「組織風土改善」は吉岡理事長が、それぞれ中心となって取組みを進めた。

その結果、2019年の大学再生計画外部評価委員会総括では、その成果が高く評価され、「吉岡理事長、岩本副理事長、A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」との言葉が添えられた。

2 岩本理事長時代の「岩本一強」体制

しかし、2019年に吉岡理事長兼学長が退任し、その後任に岩本理事長と丸学長が就任すると、状況は一変した。岩本氏は、それまでのトロイカ体制を廃して全権を一手に掌握し、「岩本一強」体制を構築していった。

その中で、教育・研究を担う丸学長理事は、教育・研究の立場から岩本氏に異論を唱えることはなくなり、岩本氏からの（時には不適切な）指示を忠実に遂行するようになった。

これに対し、病院・臨床を担うA病院長理事は、しばらくは岩本氏と良好な関係を続けていたが、2020年から2022年にかけてのPICU問題の中で、大学再生計画に掲げられプロポフォル事件以来の念願だったPICUの開設と存続を願う医療現場に根ざした意見を岩本氏にぶつけた結果、PICUの存続に後ろ向きだった岩本氏の反感を買い、その後は報復的な██████を受けて2022年に本病院を追われた。

かくして「岩本一強」体制は確立され、岩本氏の法人経営に対し、学長理事が教育・研究の現場に根ざした立場から、あるいは病院長理事が病院・臨床の現場に根ざした立場から、それぞれ意見を具申して法人経営に影響力を与える機能が弱められた。

第3 岩本理事長の経営手法にみられる問題点

1 教育・研究と病院・臨床に対する理解・関心の薄さ

岩本氏は、本大学を卒業し、●産婦人科を開設して長年にわたり経営してきた開業医であった。

しかし、医科大学という高等教育機関において教育・研究に携わった経験も実績も乏しく、本大学における教育・研究に対する理解も関心も薄かった。

また、大学病院という高度医療機関において臨床に携わった経験も実績も乏しく、本病院がPICUなど高度医療施設を備えて患者や地域医療に貢献しようとすることに対する理解も関心も薄かった。

とりわけ、PICUの開設では、高度医療の担い手となる教職員に対して千万円単位の人件費を支払うことを渋っておきながら、他方で、合理的な計算根拠を精査することなく、自身が重用した経営統括部幹部らに対する過大とも思われる報酬や、施設整備を担った学外

の建築士に対する億円単位の報酬を支払っている。このコントラストは、大学病院が担うべき高度医療に対する岩本氏の理解・関心の薄さを物語っている。

2 金銭や儲けに対する強い執着心

その反面、岩本氏は、金銭や儲けに対しては強い執着心を持っていた。

岩本氏が副理事長に就任したのは2014年12月、経営統括部を新設したのは2015年2月であったが、第4章に述べた資金の不正支出・利益相反行為の一連の疑義について、その皮切りとなる岩本氏の知人の会社と本法人がコンサルティング契約を締結したのは同年2月、月額報酬300万円を本法人から支出させたのは同年4月と5月であった。つまり、岩本氏は、副理事長となって経営統括理事となったその瞬間から、資金の不正支出・利益相反行為の疑義を生ぜしめる行為に手を染めていたことになる。岩本氏は、これを皮切りに、資金の不正支出・利益相反行為の疑義を生ぜしめる一連の行為を繰り返した。そこには、金銭に対する強い執着心と、本法人に対する忠実性の欠如を見て取ることができる。

第5章では、いずれも2018年に始まった至誠会ポイント制度及び「至誠と愛」推薦入試について述べたが、これも昇進・昇格を果たしたい、推薦入試に受かりたいという相手の弱い立場に就け込んで寄付を求めるといった制度設計が非難に値するのであり、こうした発想を持ち込んだ岩本氏の金銭に対する強い執着心を見て取ることができる。

第6章に述べたPICUの閉鎖についても、岩本氏にとっては、目先において儲かるか否かが最優先事項であり、ステークホルダーに約束したPICU設置を確実に実現することや、医療安全確立による本病院の評価向上、中長期的な業績向上、医療現場の士気向上を図ることなどは劣位に置かれた。

第8章の報酬ガバナンスとして述べた、教職員の人件費を低く据え置いたまま自身の報酬を増額させるということも、通常の間接的な感覚を持った経営者であれば決してできない行動と思われる。こうしたことができってしまうところに、岩本氏の金銭に対する強い執着心と、それを正当化できるほどの自己評価の高さを見て取ることができる。

3 異論を敵視し排除する姿勢と行動

前記のとおり、本法人の寄附行為は、多様な経験や実績を持つ人材を混成して理事会を構成し、多様なステークホルダーからの意見を聴取し、対等な立場での建設的な対話の中から、建学の精神の下に部分最適を超えた全体最適のコンセンサスを形成するという機能を理事会に求めているものと理解される。

しかし、岩本氏の経営手法は、これとは正反対であった。足元の経営統括部に権限を一極集中させ、全てのことを自身の経験と実績に引き寄せて判断しようとする“マイクロマネジメント”に陥っていた。

そして、自身の考えとは異なる意見を述べる者に対しては、自身の権力基盤を脅かす存在として敵視し、組織から排除することを繰り返して行った。それまでどんなに気心が知れている間柄であっても、一度異論を述べた者を突如として敵視し、報復と疑われる不適切な人事措置を講じてまで、組織から排除した。

岩本氏のこうした姿勢と行動を目の当たりにした理事・監事らは、本来なら岩本氏の業

務執行を監督・監査する職責を負っていることは自覚しつつも、岩本氏に異論を唱えれば自身が敵視され排除されるという現実と直面し、声を上げることを差し控えてきた。かくして理事会の構成員は「岩本一強」体制に取り込まれ、理事会と監事のガバナンス機能は封殺された。

さらに、教育・研究や病院・臨床の現場を担う多くの教職員から見ても、理事会の構成員が「岩本一強」体制に取り込まれたことは、一目瞭然であった。それゆえ、現場の意見を理事が理事会に具申して経営に反映してもらうことなど期待できないという“諦め”が職場に蔓延し、教職員の満足度（ES）は極度に低下し、その状況を我慢して勤続するか、あるいは嫌気がさして退職するかという二択が残された。

それでも、職場にうっ積した閉塞感や、現状を改善しなければ医療現場がもたないという焦燥感は、やがて学外に向かい、東洋経済報道や文春報道となって岩本体制を学外から攻撃した。岩本氏は、記者に情報を流した者を捜し出して ████████ にしたものの、次には教職員（本院有志代表）や同窓会（OGの会、至誠会）という“足元”からも公然と反旗を翻され、その鎮圧に躍起になるという状況が生まれたことは、第7章に述べたとおりである。

こうした対立状況が学外に伝えられた結果、本法人のレピュテーションは著しく毀損され、教職員の満足度（ES）の更なる低下と大量退職を招き、また教職員の募集採用活動にも当然ながら悪影響を及ぼしている。

以上のとおり、本法人が現在の窮状に陥っていることの大きな要因が、岩本氏の異論を敵視し排除する姿勢と行動にあることは明らかである。

4 人的資本を破壊し組織の持続可能性を危機に晒す財務施策

2014年の大学再生計画の実践において、岩本氏は「財務改善」に取り組み、2019年の大学再生計画外部評価委員会総括書では、「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。（中略）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、2017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、2014年度からの赤字を3年で解消し、2017年度は黒字に転換させるなど、明確な実績を上げた。」（注：年号は西暦に変更）と高い評価を受けた。

しかし、それから更に5年経った現在の本法人の経営状況は、第3章第5に述べたとおりである。2020年度以降、収支はコロナ関連補助金を除けば一貫して赤字であり、赤字幅が年々拡大している。病床利用率・入院患者数・外来患者数と医療収入は下落の一途を辿っている。もはや岩本氏を財務改善の功労者と持ち上げることはできない。

当委員会のアンケートでは、岩本氏に対して「人を大事にしない」「職員への敬意がない」と非難する声が多かった。「立場の弱い者から金を巻き上げる」と表現した者もいた。

岩本氏が進めた財務施策とは、要は現場の人員や人件費を削減するものであり、見方によっては、立場の弱い現場の教職員を犠牲にするものであった。そして、大量退職により残された現場の教職員には大きな業務負荷がかかるが、かといって給与が上がるわけでもなく、代替人員が補充されるわけでもない。現場から見れば、我慢を強いられても報われることのない施策であった。

近年、民間企業では「人的資本経営」が提唱され、人材は人財である、コストでなく資本である、という議論が活発に行われている。しかし、岩本氏の財務施策は、短期的な財務改善と引き換えに、人的資本を破壊するもの、中長期的な組織の持続可能性を危機に晒すものであったと断ぜざるを得ない。

第4 各理事・監事が負うべき経営責任の程度

ここまで述べた原因分析を踏まえ、各理事・監事が負う経営責任の程度について述べる。

岩本氏については、その理事長としての経営手法にみられる問題点が、本法人を現在の窮状に追い込んだものであり、その経営責任は極めて重い。更に言えば、そもそも医科大学と大学病院を擁する本法人の理事長としての適格性が備わっていたのかという点について、疑問と言わざるを得ない^[4]。

岩本氏以外の理事・監事については、「岩本一強」体制に取り込まれた結果、寄附行為において理事会が「理事の職務の執行を監督する」、監事が「法人の業務を監査する」という職責を負っているにもかかわらず^[5]、岩本氏の業務執行に対するガバナンス機能を発揮できなかった点で、一定の経営責任が認められる。

とりわけ、学長理事や病院長理事の立場にあった者については、教育・研究あるいは病院・臨床の現場に根ざした立場から、それぞれ意見を具申して法人経営に影響力を与えることが期待されていたと言え、他の理事に比して一段重い経営責任が認められる。

また、理事会運営会議の構成員であった理事については、岩本氏の業務執行についてより多くの情報に継続的に接していたのであるから、これについて当然に疑問や懸念を抱き、理事会や監事と連動してガバナンス機能の発動につなげる行動が期待されていたと言えるため、他の理事に比して一段重い経営責任が認められる。

もっとも、岩本氏以外の理事・監事については、岩本氏に正面から異論を唱えれば自身は敵視され排除される、それにより本法人のガバナンス機能はさらに悪化してしまう、という現実の懸念を抱き、何とか組織の中に留まりつつ時折に問題提起しようと試みていた者も存在した上に、理事会や監事に対する支援体制が不十分な面も認められ、それらの点は酌量できる面もないではない。

⁴ 当委員会が2024年7月下旬に実施したヒアリングで、当委員会が持っている問題意識を伝えて岩本氏に見解を尋ねたが、岩本氏は「女子医大に対して恥ずることは何もしていない」と述べるなど、他責的な発言に終始し、自身の経営について真摯に省みようとする姿勢は皆無であった。

⁵ 私立大学ガバナンス・コードの重点事項3-1-1は、「会員法人は、会員法人におけるガバナンスを担保する理事会による理事の職務の執行監督機能の向上、監査機能の向上及び監事機能の実質化のため、監事選任の過程を明確化し、監事の支援体制を整備したうえで、必要に応じて改善を行い、監視・監督機能の強化を図る。」と定める。

第11章 再発防止に向けた提言

当委員会は、前章に述べた組織的な原因分析を踏まえて、当法人の理事会に対し、以下のとおり再発防止に向けた提言を述べる。

第1 寄附行為が求める理事会機能の再生

当法人の寄附行為は、多様な経験や実績を持つ人材を混成して理事会を構成し、多様なステークホルダーからの意見を聴取し、対等な立場での建設的な対話の中から、建学の精神の下に部分最適を超えた全体最適のコンセンサスを形成するという機能を理事会に求めているものと理解される。

「岩本一強」体制により破壊された本来の理事会機能を再生させることが急務である。本法人が現在の窮状を脱して平常な経営に回帰するまでの間、これから理事会は本法人の経営を積極的に主導し、多くのことを審議し、決定し、実行していかなければならない。そのためには、理事会が本来の機能を再生することが大前提である。

そして、理事会が本来の機能を再生するためには、理事・監事・評議員が「役員トレーニング」⁶を受け、医科大学と大学病院を擁する学校法人の理事会・理事・監事・評議員会に求められる職責、そして2014年のプロポフォル事件を受けて本法人が目指してきた方向性について、しっかり学習して体得する機会を早急に設ける必要がある。

第2 当委員会の調査に協力した者に対する不利益取扱いの禁止

当委員会が調査を進める中で、多くの関係者が、当法人の現状を憂い再生に向けて尽力したいという意向を持っている反面、当委員会の調査に協力したことを後で岩本氏らに知られて何らかの不利益取扱いを受けるのが怖いという強い懸念を抱いていることが明らかになった。

当委員会は、本年6月10日、岩本氏・肥塚氏・丸氏に対し、理事会で次の2点を決議するよう申し入れ、理事会は6月26日にこれを決議し、教職員に周知した。

- ・ 理事会は、東京女子医科大学の全ての教職員に対し、第三者委員会の調査に全面的に協力することを要請し、その旨を全ての教職員に周知する旨の決議
- ・ 理事会は、第三者委員会の調査終了後に、第三者委員会の調査に協力した全ての教職員及び関係者に対し、第三者委員会の調査に協力したことを理由として懲戒処分その他一切の不利益取扱いを行うことを禁止し、その旨を全ての教職員に周知する旨の決議

多くの関係者は、当法人の再生に向けて尽力したいという意向を持っており、そのための具体的な意見やアイデアも持ち合わせている。こうした前向きで建設的な意見やアイデア

⁶東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】は、「新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。」と定める。

アを理事会が集約し、今後の再生に向けた諸施策に結実させていくためには、自由闊達な議論を歓迎する姿勢が必要であり、そのために教職員の心理的安全性を確保する施策（例えば、人事権や懲戒権の適正な行使、内部通報制度の拡充など）が必要となる。

第3 異論を唱えるステークホルダーとの建設的な対話

理事会は、これまで岩本氏と理事会に異論を唱えてきたステークホルダー、つまり教職員（本院有志代表）や同窓会（OGの会、至誠会）との間で、これまでの対立関係を解消し、建学の精神の下に部分最適を超えた全体最適のコンセンサスを形成するべく、対等な立場での建設的な対話を始めるべきである⁷。

こうしたステークホルダーが過去に唱えた異論の中には、岩本氏の経営手法の問題や、これを放置してきた理事会の問題について、正しく指摘する内容が含まれている。理事会は、これまでガバナンス機能を発揮できなかったことを深く省みて、ステークホルダーの異論に真摯に耳を傾け、胸襟を開いて対話する姿勢と行動が求められる。

第4 理事・監事らの経営責任の明確化と今後に向けた選任手続

岩本氏を始めとする現任の理事・監事らの経営責任については、当委員会の本調査報告書の内容も踏まえ、理事会で十分に議論して明確な結論を出し、その結論に基づいて今後の理事・監事の選任に向けた手続を進めることが必要である。

理事・監事の選任は、理事会と評議員会の権限と責任において行われるべきものであり、この権限を適正に行使して今後に向けた経営体制を構築することが、当法人の再生に向けた大事な第一歩となる。

そして、理事会と評議員会は、理事・監事を選任して終わりではなく、選任した理事・監事が寄附行為で求められる監督・監査の職責を果たしているかについて、継続的にモニタリングする必要がある。

第5 第8章に述べた内部統制・ガバナンスの問題の改善

第8章では、各問題行為に関連する内部統制・ガバナンスの問題を述べた。これらを改善する具体的な諸施策を講じる必要がある。

経営統括理事・経営統括部への過度な権限集中という問題については、経営統括理事と理事長との兼務を禁止することが考えられる。また、経営統括部に集中した権限を他組織に分散し、他組織からの牽制プロセスを効かせることが考えられる。

専門家の活用方法の問題については、弁護士のオピニオンショッピングを禁止するため、弁護士から得た意見はすべて並列的に議案資料に記載し、判断材料に供するルールにすることが考えられる。

理事長の業務執行に対する牽制機能を発揮してこなかった理事会運営会議については、その存続について検討し、理事会運営の効率化を目指しながらも、理事会に上げるべき議

⁷私立大学ガバナンス・コードの遵守原則 3-3 は、「会員法人は、自らが行う教育研究活動に係る情報や、それを支える経営に係る情報について広く社会に存在する幅広いステークホルダーから理解を得るため、様々な機会を通じて、積極的に情報を公開する。」と定める。

案を一部理事だけで恣意的に落とすことができない仕組みにすることが考えられる。また、理事会運営会議を存続させる場合には、監事の出席を必須として、理事会に上げるべき議案が恣意的に落とされていないかを監事がリアルタイムで監査することが考えられる。

理事会と監事のモニタリング機能が不全であった問題については、第 1 に述べた「役員トレーニング」を契機として、理事・監事・評議員が自身の職責を胸に刻み込み、職務に精励してもらわなければならない。また、独立性・中立性の確保された外部人材を登用することにより、外部の健全な常識や感覚に基づいたモニタリングを導入することが考えられる⁸⁾。

記録化の不備については、記録を作成し保存する趣旨を理解させた上、必要な記録が備えられているかを監事が重点的に監査し、不備を指摘して改善に至るまで見届ける必要がある。

利益相反行為に対する規制の問題については、岩本氏が理事長としてこれだけ多くの利益相反の疑義がある行動をとってきたこと、本法人の内部統制・ガバナンスがこれを許してしまったことを深刻に受けとめ、理事が本法人の利益を犠牲にして自身の利益を図る「利益相反行為」を明確に禁止し、外部との取引では利益相反行為がないことを審査する牽制プロセスを導入することが考えられる。

報酬ガバナンスの問題についても、岩本氏が理事長としてこれだけ自身の報酬を増額することを、本法人の理事会が許してしまったことを深刻に受けとめ、理事会が報酬についてしっかりモニタリングする牽制プロセスを導入することが考えられる。

内部通報制度の機能不全については、早急に外部通報窓口を設置し、理事長や理事らの問題行為についての情報が速やかに外部通報窓口へ伝えられ、監事が主導してその対応に当たる仕組みを導入すべきである⁹⁾。

⁸⁾ 私立大学ガバナンス・コードの重点事項 4-1 は、「会員法人は、大学運営に係る諸制度によるガバナンス機能の向上のため、外部人材も有効に活用し、理事会及び監事、評議員会等の機能の実質化を図る。」と定める。

⁹⁾ 私立大学ガバナンス・コードの重点事項 3-2-4 は、「会員法人は、ガバナンス体制が機能不全に陥っていないかを把握するために、有効な内部通報制度を確立し、必要に応じて改善を行い、運用体制の開示を含め、内部通報の実質化を図る。」と定める。

結語

本調査に着手した早々から調査終了間際までの間、「第三者委員会は理事会によって任命されているから協力しない方がよいと言われた。」、「第三者委員会は理事会によって任命されているから信用できない。」、「第三者委員会の調査に協力したことが調査終了後に理事長や理事会に知られ、そのことで不利益な取扱いを受けることが懸念されるから、調査に協力することが躊躇される。」などの声を、幾度となく、また多くの関係者から聞いた。当委員会では、そのような関係者に対して丁寧な説明を行い、その理解を得た上で調査を進めるよう努めたが、協力を受けるに至らなかった関係者も複数いた。

また、経営統括部のブラックボックス化の影響によるものと思われるが、本法人の各種業務の執行にあたっての意思決定過程を示す資料が極めて不十分かつ曖昧なものであって、事実関係の解明に大きな支障となった。

さらに、これは致し方ないことかもしれないが、警察による捜査が行われていることを理由に本調査への協力を拒否されることも多々あった。

一方、本調査を進める中で、本法人の経営状況が悪化していることが分かり、なるべく早期に調査を終結させるよう努めた。

このような状況下で、当委員会では、可及的速やかに可能な限りの事実解明を果たすべく、相応の人員を投入し、入手可能な資料を幅広く入手・精査し、協力が得られる関係者のヒアリングを徹底し、デジタル・フォレンジックも駆使するなどして調査を進めてきた次第であり、そのために多額の費用を要したことも確かであった。

本結語にあたって、本調査における苦労話を記載し、特に冒頭で、当委員会への不信任、ひいては本法人理事会への不信任に関する生の声を記載したのは、本法人の理事会が本法人関係者の信頼をすでに失っており、しかも、その信頼喪失の程度が極めて根深くかつ深刻なものであることを何よりも物語るものであると考えたからである。しかしながら、本調査を通じて、岩本氏を始め本法人の経営陣がこの深刻さを十分に受け止めていないという印象を強く受けた。本法人の経営陣において、こうした現状を真に謙虚に受け止めて、抜本的な改善・改革をしなければならないことを十分に認識される必要があると考える。

原因分析及び再発防止に向けた提言部分に「建設的対話によるコンセンサス形成という理事会機能の再生」ということを記載させていただいた。大学病院を抱える医科大学には様々なステークホルダーが存在する。その中には法人経営陣や教学関係者、医師等の法人内部の関係者もいれば、現に入通院している患者や先進・高度医療に期待する潜在的な患者もいる。

様々な立場の様々な考え方を自由闊達に意見交換できる建設的対話によるコンセンサスの形成という理事会機能再生への道のりは、本法人にとって相当な困難を伴うものと思料するが、かかる困難を乗り越えて法人全体の経営体質が刷新され、本法人が様々なステークホルダーからの期待に応えることのできる医科大学として再生されることを心から願う次第である。

以上