

令和4年度 第2回 公立大学法人大阪経営審議会 議事録

日 時 令和4年5月12日(木) 午後3時00分～午後4時00分

場 所 あべのメディックス 3階大会議室(大阪市阿倍野区旭町1-2-7)

※Web会議システムを併用して実施

出席者 (外部委員)

生野委員・上山委員・大西委員・尾崎委員・土屋委員・鳥井委員・福島委員

(内部委員)

西澤理事長・辰巳砂副理事長・酒井理事・東山理事・田中理事・櫻木理事・

高橋理事・辻理事

I 議 事

【前回会議録の確認】

令和3年度第3回公立大学法人大阪経営審議会

令和3年度第4回公立大学法人大阪経営審議会(書面会議)

令和4年度第1回公立大学法人大阪経営審議会(書面会議)

【審議事項】

1 ガバナンス改革部会からの提言について

ガバナンス改革部会長から説明があり、原案のとおり承認された。

II 主な意見内容

(尾崎委員)

それでは経営審議会ガバナンス改革部会、部会長を務めさせていただいております尾崎のほうからご説明させていただきます。私どもは部会設置以来、「病院長選考・任命手続き等」について、ガバナンス改革の観点から精力的に議論を重ね、この度、一定の結論を出すに至りましたので、本日、ご報告ならびにご提案させていただきます。

まずは初めに今回の混乱の原因ですが、そもそも病院長選考に関する規程は新大学設置までの間に、ガバナンス改革の観点から役員会で見直しをしておくべきであったにも関わらず、役員会がこれを怠り、選考に関してこれまでの市大時代の規程を準用して選考会議を設置し、選考作業を進めることとしました。ここに今回の混乱の原因があるということを指摘しておきたいと思います。

それではお手元の資料、『ガバナンス改革部会』の考え方をご覧ください。

まず、「選考プロセス等」についてですが、すなわち今回の選考会議ですが、病院長選考

会議は旧市大時代の規程の準用により設置されたため、これまでの選考会議とほぼ同様の手続きが取られ、候補者の推薦をしているわけです。しかし、新大学の病院長選考にあたり、旧市大時代の選考に関する規程の準用そのものが、ガバナンス改革の観点からは新大学に相応しいものではありませんでした。ただ、今回の選考会議は旧市大時代の規程の準用により設置され、これにより手続きを行うこととされたため、この選考会議のプロセスについては問題とすべき不備はありません。

次に、理事長が選考会議で選考した候補者を任命しなかったことについては、理事長に認められた任命権の行使と受け止めています。この任命権の行使に関しては、任命しないことについての説明責任があるところ、理事長はこの候補者について「①年齢、②学長が病院長になるのは大学のガバナンス上良くない」として、病院長に任命しないことを明らかにしています。

ところで、その理事長の説明については次のように考えています。

この候補者の専門家としての資質、能力という点、また病院長として新大学・病院に貢献したいという思いは感じられる、とはいうものの、これらは別として、統合前の71歳の大阪市立大学学長が、統合後の大阪公立大学医学部附属病院長に就任するという事は、「天下りの」だとか「ポスト持ち回りの」だとかという色彩が否めませんし、また年齢といった点からも、府・市民から新大学に対する不信感に繋がりがねません。更に、新大学のガバナンス改革の方針や、新大学が大阪府・大阪市を設立団体とする法人の設置にかかる公的機関であることから、不適切であり、絶対に避けるべきであると考えます。

ところで、最初にも申し上げましたが、今回の件に関して、理事長はじめ理事は新大学発足という、このきわめて重要な時期の病院長選考作業に先立って、新大学のガバナンス改革の方針等を踏まえ、各種規程を見直し、必要な改定をし、関係者にガバナンス改革の考え方を説明し、確認すべきところ、これを怠ったことは重大なことであります。また、この方針等との齟齬等を懸念したためとはいえ、理事長が選考プロセスに介入し、選考会議で議論に関与しようとしたことは不適切であったと、このような指摘もさせていただいております。

そして理事、なかんずくトップである理事長は、自らの不適切な行動、不作為を含みますが、その不適切な行動および今回の事態を発生させたこと、ならびに、新大学発足時に大きな混乱をもたらしたことを重く受けとめ、その責任を明らかにしなければならないとしています。

最後に、今後の改革の方向については、次のような方向を示しています。まず、今回の混乱は、単に病院長選考に関することだけではなく、法人・大学・高専・病院の運営や、その長の権限行使について、公明公正さが担保され、かつ様々な意見がより一層反映されるガバナンス構造に変える方策の検討が急務であることを明らかにしたものであることを指摘し、「(注)」で、法人自体のガバナンス、理事長の権限についても見直しが必要であるなどとしています。そして病院長選考について、新大学に相応しい内容とするため、新たに選考に関する規程を設ける必要がある、としています。具体的には、別紙の「大阪公立大学医学部附

属病院長選考規程の制定について（案）」に記載した考え方や論点の検討を踏まえた上で決定すべきとしています。

ちなみにこの案では、新しい規程における選考会議は、医学部・病院の推薦する内部委員3名、うち1名は非医師、外部委員については医学部・病院そして理事長から推薦された府市関係理事、経営審議会外部委員、本学医学部附属病院を除く特定機能病院の病院長もしくは病院長経験者、医師会など地域医療関係者からそれぞれ1名を役員会において決定し、これら7名で構成される外部に開かれた選考会議とし、その議長は外部委員から互選されることなどを提案しています。

そして、候補者の資格に関する基本は、まず原則として就任時70歳未満、法人の理事長、大阪公立大学の学長、市大・府大の理事長・学長でなかった者とし、選考会議は原則として複数の候補者を学長に推薦するものとしています。そして、この推薦を受けた学長は、選考会議の選考結果に関し意見を付して理事長に申し出、理事長は役員会で意見を聞いて任命するというものです。また理事長が、この申し出があった者を任命しないときは、役員会にその理由も含めて報告し、役員会の意見を聞くものとしています。

最後に、この「『ガバナンス改革部会』の考え方」は、新たな規程に基づき任命された病院長は、病院経営の重要性に鑑み、従来通り、理事として法人運営に参画することが期待されると結んでいます。少し長くなりましたが、以上が本日提出しましたご報告、提案の大まかな内容ですが、よろしくお願いいたします。

（西澤理事長）

ありがとうございます。皆様方からご意見頂こうと思っておりますが、まず私のほうから部会からの提言に関しまして発言させていただきたいと思っております。

経営審議会がガバナンス改革部会におかれましては、この4月4日のスタート以来、ほぼひと月という短い短期間に精力的にご審議を賜りました。委員の先生方のご尽力に対しまして、心より感謝申し上げます。只今、尾崎部会長から部会のご提言をいただきまして、今回の私の判断や行動の重みについて、改めて認識させて頂いたところでございます。

まずは、新たな大学をスタートさせるというこの極めて重要な時期にありながら、こうした事態に至りましたことは、誠に申し訳なく、この場をお借りして心からお詫び申し上げます。加えまして、任命権者である私自身が、選考過程における中立性を損ねる事態を招きましたことについても、反省をし、お詫びを申し上げます。さらに、法人役員会といたしましても、新大学のスタートにあたり、法人によるガバナンス改革が強く求められているにもかかわらず、選考関連規程の改定を怠り、今回の結果を招いたことは、法人組織のトップである私自身の責任であり、その重みを痛感している次第でございます。

選考会議からの推薦者を任命しなかったという今回の私の決断は、まさに苦渋の決断でございました。ひとえに新大学のガバナンスのあり方に禍根を残してはならないという思いでの決断でもございました。部会の皆さまにおかれましては、厳しいご指摘とあわせて、

新大学のガバナンス改革の方向性をお示し頂いたということと認識しております。

ちょうど私が学長になった2年目なんですけれども、今から11年前ですけれども、大学統合が始まり、そして大学ガバナンスの改革がちょうどスタートした当時でございますけれども、その当時のことを振り返りつつ、今回のご提言の指摘を真摯に受け止め、そして新大学のガバナンス改革の原点に立ち返り、お示しいただきました改革の方向性に沿いまして、着実に取り組んでまいりたいというふうに思っております。とりわけ、附属病院長選考につきましては、早急に規程を制定し新たな選考をスタートさせるべく、病院側との調整を急ぎ、事態の收拾に最大限努力したいと思っております。引き続き、ご理解、ご協力のほどお願い申し上げます。

私の発言は以上でございます。引き続きまして、内部委員あるいは外部委員の皆様で意見交換をしていただきたいと思いますのでご意見を頂ければと思います。宜しく願い申し上げます。

(上山委員)

上山です。部会ではかなり議論したし、ペーパーも出てる。役員のみなさんそれぞれお一人ずつですね、どういうふうにお考えか話して頂くべきだと思います。役員会の不作為ということを書き書いていますけれども、古い規程をそのまま通したというのは理事長の責任って形式的にはそうだと思いますが、役員会が機能しているのかという疑問もある。なので、ここはお一人ずつ、きちんとどう考えるのかぜひ発言頂くべきだと思います。

(辰巳砂副理事長)

現在、大阪公立大学学長の辰巳砂でございます。まず私から所感を述べたいと思います。副理事長として、この事態を招きましたことに対しまして、非常に重く受け止めております。今、役員会が機能しているかという話でございましたけれども、役員の一員としても責任を痛感しております。これはご指摘の通り、事前にきちんと処理しておくべきことだったと私としても反省しております。そのうえでガバナンス改革部会の皆様には、さきほど理事長からも御礼がありましたが、私もまったく同じことで本当に感謝の言葉しかございません。主に二つ書類として提言いただいていますけれども、ガバナンス改革部会の考え方に対してはまったく異論がある部分はありません。おっしゃるとおりだと受け止めております。

さらに、選考規程の制定についてということで、本来、役員会、法人で対応すべき案まで作っていただき、本当にお忙しい中ご尽力いただいたことに関しては御礼申し上げます。

今後は、法人・大学内でこれをブラッシュアップして、役員会で決定して、それを具体的に進めていくことが肝要ではないかと考えておりますし、中にご指摘ございましたようにこれは病院だけの問題ではないと理解しておりますので、こういったことに遅ればせながら取り組んでいきたいと思っております。

大阪公立大学では理事長・学長が分かれていて、これまでの2大学1法人では法人と現場の大学の間をなかなか埋めにくい部分もありました。しかし、1大学1法人となりましたので、今後は、理事長と学長間また学長と部局間の連携を取り、それらが完全に一体になる

形で、法人と大学・現場の調和を図っていききたい、コミュニケーションを密にして、取り組んでいきたいと私自身は考えております。私からは以上です。

(東山理事)

理事の東山でございます。本日は誠にありがとうございます。本日も提言をいただきまして、私も、この短時間の中、委員の皆様が精力的にまとめていただいて、感謝の念に堪えないところでございます。

私は市役所、大阪市からこちらに参りました。前職におきまして、市民目線ということと、それからガバナンスといいますかコンプライアンスといいますか、そういうところをきっちり意識しながら仕事をさせていただいているつもりでございました。そういう意味からしますと、今回提言にもございますように、市民・府民に、やはり不適切ではないかというような思いを抱かれるような形を招く、こういった規程を見過ごしたと、これについては理事として責任を感じているところでございます。

今後は提言に基づきまして、一層の、法人あるいは附属病院のガバナンス改革ということについて取り組んで参りたいというふうに考えております。今後ともよろしくお願い申し上げます。以上となります。

(酒井理事)

理事の酒井です。私からは一点、痛恨とも言うべき 2021 年 10 月 27 日の役員会です。この時に外部委員の選任について議題に上がり、その席上に、確か規程の書類が置いてあったと、説明は無かったんですけども、そうした状況においてガバナンスということを日常的に意識をしていればそのことに気づいた、あるいは令和元年度に行われております病院長選考規程の、実は複数推薦がテーマになって、そこで一定の議論がありました。それは医学部・附属病院の、今から思えば構造上の問題がそこに見えていたはずでありますのに、府の出身の理事として、前任からはそのことは残念ながら引継ぎも無く、そういった意味において設立団体としても言葉だけのガバナンスということではなく、本質的な構造上のものもしっかりと見据えながら引継いでいく、それが非常に重要だと極めて痛感させていただきました。

本当におまとめいただきありがとうございます。以上です。

(田中理事)

理事の田中でございます。この度はガバナンス改革部会の皆様におかれましては、短期間の中で提言をとりまとめいただきましてありがとうございます。いただいたご提言を重く受け止めまして、今後、病院長選考に限らず、大阪公立大学が学生や府民・市民から信頼をいただけるような、そういった組織となるための体制作りに取り組んで参りたいと思います。先ほど酒井理事からも話がありましたけれども、10 月の役員会においてなぜ気付くことができなかつたのか、そのあたりの経緯も反省しながら、今後同じようなことが起きないように考えて取り組んで参りたいと思います。ありがとうございます。

(辻理事)

辻です。短期間におまとめいただきありがとうございます。私自身が一番こういうことがあると気づく立場だったと反省しております。ただ、こういう選考にあたって、複数の方が立っていろいろ議論しあうということとはごく当然あることで、このような形でトラブルになるということが規程から起こることは全然考えてもおりませんでした。結構根の深い問題というのがまだ法人の中にあるのかなというふうに考えている次第です。もちろん規程ということもあるんですけども、いま法人が抱えている問題として、病院だけではなくて、法人と大学、大学と病院の中にもまだ壁があるんじゃないかなという思いをしております。

当初 3 月で退く予定であったところを非常勤の形で残ることになりましたので、出来る限りのことはしていこうと改めて思っているところでございます。私からは以上です。

(櫻木理事)

この 4 月から理事に就任いたしました櫻木でございます。この度は改革部会の先生方、このような短期間の間におまとめいただいて感謝申し上げます。内容につきましては私自身、まったく異存ございません。昨年度までは理事という立場ではございませんでしたので、大学の中で間接的にそういう話を部分的に見聞きする立場でございましたので、私自身なにか出来たかというとなかなか難しい部分もあったかと思っておりますけれども、今後理事として、おまとめいただきましたこの内容をしっかりとガバナンス改革に向けて、理事として尽力してまいりたいと思っております。よろしくお願いたします。

(高橋理事)

この 4 月から理事を拝命しております高橋です。今、櫻木先生と同様、副学長も兼任しております。この 3 月までは大学でしたけれども 4 月からは理事となりまして、今このような、病院長が不在というような異常事態を招いたこと自体の責任についても痛感しております。

もちろん今回のガバナンス改革部会の提言につきましては重く受け止めて、このあと法人としてきちんとガバナンスが出来るように繋げていきたいと思っておりますし、また先ほど学長、副理事長から話がありましたように、大学と法人の間で一部やはり乖離という部分が無かったとは言えないので、そこをしっかりと繋げて、大学、高専も含めてですけれども、現場とのガバナンスを一緒に進めていきたいと思っております。改革部会からの提言、本当に短時間の間にまとめていただきありがとうございます。この後、しっかりとやっていきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

(西澤理事長)

内部委員全員の意見でございます。外部委員の先生からなにかございますでしょうか。

(上山委員)

今回一通り作業をやって、何が起きているかはだいぶ分かりました。けれども、「提言いただきましてありがとうございます。」って皆さん仰ってるけど、それは立場のご発言であって、実際にこれから新しい規程作って、選考委員会作って、委員になる人に承諾いただ

いて、かつ立候補者が現れて、選ばれて機能するところまでもっていかないといけない。その現実的な実務プロセスは非常に難しいと思う。提言が出た、良かった、ありがとうございましたという今のこのムードは、なんかものすごく甘いなと思う。ちゃんとした方が出てきて、病院長として気持ちよく仕事やって、組織立て直せるのか。皆さん役員だったらそこを考えていただきたい。

横から見て、ヒアリングベースで聞いた話でしかないけど、私は大きな問題が 5 つあると思っています。実質的にちゃんとした病院長を選んで機能させるまでの本質的な課題です。一つは医学部の体質的な古さ。つまり、なんで若い人が手を上げられないのか。上げてはいけない雰囲気はきつとあると思うんですけども、途中で立候補辞退したり、新陳代謝を避ける雰囲気。医学部自体のマネジメントがうまくいっているのか。2 番目には、荒川さんを推したかった原因があと二つある。まず法人に対する不信感。お金を取られてしまうかもしれないとか信用できないとか。何らかの形で払拭していかなくてはいけない。そして西澤理事長個人に対するいろんな感情です。まあ人間同士ですからいろんなことがあるのかなと思います。理事長が、医学部関係者 4 人プラス製薬会社の人も含めて役員会の中に 5 人も医学部関係の人を入れておられる姿がです。やっぱり法人の中のバランスをちゃんと取った経営と言えるのか。あと法人の中が医学部のことは理事長アンドその周辺の人に任せとけばいいとなってたんじゃないかと。これは役員の皆さんの責任だと思う。役員会がちゃんと理事長をチェックしていたのか。チェックできてないから法人に対する不信感が出てきたり、病院長は理事にさせていただかないと心配だという意見が出てきたりする。

新しい規程作りますからっていうそんな単純な話で全然これは解決しない。そこらあたりの認識は皆さんどうなんでしょうか。私も限られた情報の中で話してますけども、理事会が機能してないと思ったのはそういうことなんですよ、いかがでしょう。

(西澤理事長)

ありがとうございます。なかなかダイレクトな発言をいただきまして、ありがとうございます。まさに当たっているのではないかと思います。先ほどからも役員の中からも話が出ていますが、法人と大学との隔壁というのを感じるというののがかなりあるというののが今までの大きな関係かなと思っております。医学部自身も、いま先生がおっしゃいましたように、体質がかなり他の学部よりも古い部分があるというのも確かにありまして、ただそれをどういうふうにしていくのがいいのか、かなり大きく考え直さないと難しい部分があると私自身もちょっと答えは持っていないんですけども、これから考えていかざるを得ないようには思っています。確かにおっしゃっていることは当たっているというふうには思いません。ありがとうございます。

(土屋委員)

二つございまして、一つは、今日のこの場というのは、ガバナンス改革部会で考え方を整理したものを、経営審議会にお示しして、これを経営審議会のものとして経営審議会から執行部に示して行く、そういうことですね。執行部とガバナンス改革部会の意見交換も必要で

すけれど、整理としては経営審議会がガバナンス改革部会の考え方をオーソライズし、経営審議会として執行部に示していく、そういうことですね。

それから二つ目は、「ガバナンス改革部会の考え方」にも記されていますが、振り返って見て反省する点は多々あると思うのですが、全てが否定されるということではなくて、良いものはたくさんあるわけですから、反省するべきは反省して、直して、これから難しい対処が必要になると思いますけれど、前向きに前向きに、良い大学を作っていくという、そういう方向に向かって執行部がご尽力いただく事を期待しております。経営審議会がそれができるだけバックアップしていくこと。それが今後の課題とっておりますのでよろしくお願い致します。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(大西委員)

私は当初、このガバナンス改革部会というものを外部委員だけで作って何か提言をするということにはあまり気乗りがしない立場でした。というのは、経営審議会の委員には執行部が内部委員として入っていらっしゃるから、一緒に、大学運営の全体的な方向性とか、目指すものを、私たち外部の者が審議をするというよりはいろいろ助言したり、時には意見交換をして進めていく場であって、特定の課題について調査・審議をして個別に答えを出していくのはちょっと違うのではないかなと思っていました。しかし、今回のことは、結果として非常にマスコミでも取り上げられましたし、重要なことですし、全員が賛成していたかどうかは別ですけれども、こういった形で関わらざるを得ないということになりました。それで引き受けた以上は、私も議論に参加させていただいて、意見を述べ、審議させていただきました。内容的に方向性について異論がある訳ではありません。ただ、例えばこの3ページの「(注2)」の真ん中くらいにも書いてありますように、なぜこのような形で候補者が出て、そして選考されて、実際に就任が求められたのかということについては深いところまではわからない訳ですね。でもそういう現実があったということからすると、これは一つの考え方ですけれども、人と人との、組織の中での理解しあい方でありますとか運営の仕方でありますとか、に課題があったのではないかと。とりわけ私が思いましたのは、市大と府大が一緒になったはずなのに、市大の側だけが何かそういう意識を持っているのではないかと、府大との対抗意識があるのではないかと、外からはそういうふうに見えるのです。決してそうではないのであろうと思うのですが、ただわかりません。わかるのは中にいらっしゃる人たちだけだろと思う。ですから、そういう人々の意識、構成員の中の意識のところまで下りて、ぜひもう一度新しいものを作り上げていくという意識を持って取り組んでいただきたいと、お願いしたいと思っております。抽象的ですが私の思いです。

(福島委員)

私の方から2点だけ。一つは今のガバナンス改革部会の考え方について、理事長、副理事長、理事の方から、いろいろコメントがたくさんありましたけれども、私が思うのは、これ

らを実現するのは理事長以下皆さん方だということです。なんとなく、申し訳ないが聞いていると「ああ良い提案を出してもらったね」という感じがしない訳でもない。これを実行するのは皆さん方だと思いますよ。我々は経営審議会としてそれをいろいろサポートするという事なんです。そこをぜひ、私は再確認をさせていただきたいと思ひますし、たぶんそう思っただけだと確信していますけれども、なんとなく「うーん」というような感じがしない訳でもないで、くどいようですけど、これを理事長、副理事長の下で今回のこのガバナンス改革をしていくということです。

それから二つ目は、これは経営審議会のメンバーの皆さんも同じだと思いますが、私は大阪公立大学がスタートしたときに、我々のメンバーは大阪公立大学、それから医学部、こういったものをもっと発展させるんだと、輝かせるということはずっと議論してきている訳ですので、決して医学部を叩いている気は私はさらさらありませんしね、しかし役員体制が5割も医学部関連の人というのは私も聞いてびっくりしましたけれども、それはさておいて、我々は学外から皆さん方と一緒に、このすばらしい、大学ができるスタート時における大阪公立大学を作る、それから新しい医学部を作ると、そのために今回このガバナンス改革をしようとしていることなので、皆さんわかっていらっしゃると思いますけれども、いま一度、私のスタンスはそういうスタンスですよ。本来でしたらいまさらこんなようなことをしないで、いま一番大事な時期で、新しい大学ができて、いろいろな新しいことにチャレンジする、こういったものがどんどん出てこないといけない時期なんですね。それがこういう、申し訳ないが後ろ向きなことにすごく時間を割いている。決して社会からの評価も高まっていますよ。そういうことをぜひ皆さん方には認識していただいて、元に戻りますけれどもこの改革に取り組んでいただきたいというふうに思ひます。以上です。

(鳥井委員)

まず、答申の内容、私の理解ですけれども、第1点目は第1回のガバナンス改革をするということ。第2点は外部の目とか第三者の目を入れるということ。第3点は若い人たちを引き上げていくということ。三つあったと思ひます。この三つの提案はここで終わりという訳ではなくて、半永久的に続く、ローリングしていく、これからどんどん改革を続けていくということで、これで終わりということではないということが最も大切です。

それから、ここに触れられていなかったのですが、第三者委員会というのが出てきたんですね。又、病院運営会議において66名の意見具申がありました。問題はこれがいかなる段階のものかというのがちょっと見えにくかったので、たぶん外部委員会も受け取りようがなかったところがあったのだらうという、これは私の想像ですけれども。しかし、これは一つ事実として制度上の不備はともかく多くの人々が支持していることを真摯に受け取るべき点があるのではないかと。ということ。

とにかく答申がこうして出ていますが、ガバナンス改革と外部の目ということと若い人の起用、皆さんがおっしゃったことと同じようなことになるのですけれども、これからは報告と工程、マイルストーンをきちんと協議してお示しをいただきたい。私、国立大学法人大

阪大学の経営委員と総長選考会議委員を4月まで6年間務めたのですが、同じようなことが起こったのです。知っておられる方もいらっしゃるかもしれませんが、私の感想としては、最終的に一言で言うてしまうと、コミュニケーション不足です。私はそういうふうに感じました。なので、答申に基づいていろいろな議論をなさったうえで、どうしていくのか、どうなのだというのを、工程、マイルストーンをお示しいただくということ、相互コミュニケーションの重要性ということが次の段階では極めて重要です。皆さんがおっしゃっていることとあまり変わりませんが、関係者全員の取り残すことのないコミュニケーションの必要性を強調したい。答申でハイ終わりということにはならない。私の印象はそういうことでございます。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(生野委員)

一刻も早くこの提言に取り組んでほしい。これは医学部全体は当然ですけど、総合病院の中の医学部の病院長ということで、もう一度皆で話し合っほしいなということです。以上です。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(尾崎委員)

皆さんがおっしゃったことと重なるんですけど、病院という現場、法人本部という、そこがうまくリンクしていない、本社と現場がうまくいっていないとか、どこの世界でもあるんですけど、そこで信頼回復のために具体的にどうするのかということを役員会の皆さんで決めていただいて、鳥井委員がおっしゃったようにマイルストーンを、要するにどういう行動をしていくのか、そして新病院長をどう選任していくのか、そういう具体的な体制づくりを今日からと言っても良いと思うのですが、取り組んでいってほしい、こう思います。よろしくお願いします。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(上山委員)

さっき申し上げたとおり規程作り直して選考会議作ってという手続きの話は今回提案はしている。けれども実際のところ荒川さんが出てきて他の若い人たちが辞退するという現実がある。このままだと同じことを繰り返す可能性がある。新しい規程作っても選考会議委員に自分はならないとか、あるいは誰も手が上がらない。そういう現実的なことを想定して今後のアクションを取っていく。そういう意味では理事長はもう当事者そのものであって、我々がヒアリングした結果からすると、理事長ががんばって本件の収拾をするというのは私はかなり難しいと思います。なので、形式的には理事長がなんとかしますということではあるけれども、実際同じことを繰り返したり空転してしまうと全体にとってはすご

いリスクなので、そこをどうするか。辻先生の力を借りつつ、ちょっと別の形で医学部とのコミュニケーションラインを開いていかないと、理事長が医学部の皆さんとコミュニケーションしても、候補者が手を上げますかという、私は上がらないと思う。その現状認識は他の理事の皆さんもかなりシビアに見る必要がある。そこはどうか。理事長以下みんなががんばりますわというシャンシャン会議で今日終われますか。それで問題解けますか。無理でしょう。どうしますか。

(土屋委員)

先程申し上げました、これから非常に大事な局面を迎えると思います。ガバナンス改革部会の考え方は経営審議会のものとして、執行部示され、執行部がこれを受けて、規程の策定等を行うこととなりますが、実態としてはかなり深い問題等が内在していると思いますのでそのところをクリアにし対処していかなければ解決にならないわけです。それについて経営審議会なりガバナンス改革部会も何らかの形のフォローアップをしていく、そういう仕組みも必要なというふうに思っております。

(鳥井委員)

皆さんおっしゃるとおりでして、私は大阪大学の経験をしましたけれども、山のような手紙を皆さんからいただいたし、歴代総長から私にも何度も何度もきて。結局、理事長の前で申し上げるのは本当に僭越なのですけれど、その声の中には報復が怖いとかいうシリアスなものもありました。私は大学の人事というのはわかりませんが、そういう声もあるのです。ですから、本当に自由に議論しようと思うと、理事長が率先してコミュニケーションをとるように動いていただくとか、あるいは第三者に託して行っていただくとか、コミュニケーションのとり方が重要だと思います。これで色々なしこりを大学や病院の中に残すとまずいと思います。しこりを残さないように新大学スタートの中で行っていくということが大切、綺麗事かもしれないですけども、新大学にその積み重ねが大事、私はそんなふうに感じます。

(酒井理事)

次の手順をどうするかというのはご指摘のように非常に高い山があるわけですが、5月17日に役員会を提言を踏まえて行うことになっております。そのときに、一つは病院長の選考をどうスタートさせるかということも、手がかりをどう作っていくかということになると思います。そうするときに、規程の考え方の原案を先生方にお示しいただいておりますが、それをベースにしながら、病院長選考会議規程そのものを病院側と一緒に作っていくというようなことと呼びかけをしていく、そういうことを役員会として一つ決める必要があると思っております。

上山委員からもあったように、辻理事、いまご発言のあった土屋委員というのが、現実的に他の役員とは違って病院とのパイプというものもお持ちですので、そういった方々をベースにしながら、病院側に働きかけて、病院側からできれば河田医学研究科長と中村病院長職務代理者をお願いをして、直接出てきていただければ良いですけど、だめだったらどな

たかご指名いただくようお願いをして、チーム体制を病院側と作ってその作業を進めていくということはどうかなと思っています。

もう一つは、職務代理者がいま医療安全面で大変ケアをされていて、経営面が少し、というふうな話がありましたので、病院側をどういうふうにサポートしていけば良いのかということも役員側からも呼びかけをして、病院側からこういうことをしてほしい、例えば柴田先生を総括副院長として、コロナもありますし、仕組みを作るとか、そういうことも一緒に法人側が病院と一緒に考えていって助けていくんですよという、そういう姿勢をしっかりと病院側に伝えるような役員会を17日にするというふうにしてはどうかと理事長と相談しているところであります。以上です。

(上山委員)

今のアプローチはそれは全部やったらいいと思うけど、私は全然足りないと思います。法人に対する不信感という部分を見ると、役員会をどういうふうに改革するのかとか、あるいは定款を変える。理事長が理事を勝手に選べる規定はもう変えるときっちり約束するか、法人自体がガバナンス改革を碌にやっていないのにこの選考委員会のところだけガバナンス改革とか、そんなのは受け入れられないでしょうね。なので、私たちは今日提言を出して終わりという訳ではなくて、法人の方のガバナンス改革の方の提言も出して、それを医学部の人たちにも見せていかないと。自分たちの方だけが改革しろと言われて何なんだよということになっちゃうと思うので、私は引き続き法人の方のガバナンス改革の作業をするべきだと思います。これは部会の仕事として、ですけどね。

(西澤理事長)

私はそれは行っていただくべきだというふうに思います。やはり両面性で改革はしていかなければならないのかな、というふうに思います。

(土屋委員)

病院だけではなくて法人のガバナンス改革もガバナンス改革部会で考え方を纏めて行くことが必要と思います。また、ガバナンス改革部会として今回こういう形で示した訳ですから、示しただけで終わるものではなく執行部が進めて行くに当たって、できるだけバックアップして行く必要があります。病院を平常化するために大事なことは適任者に立候補していただいて、病院長に就任していただくということです。示した以上その実行について協力していくことが必要と思います。

(西澤理事長)

ありがとうございます。ぜひ協力いただければありがたいというふうに思っております。

(福島委員)

いま上山委員と土屋委員が言われたことに賛成で、一つはこういう改革は、上からやるという事ですので、法人全体のガバナンス改革というのはぜひすべきだというのが一つ。それから、しかし病院の場合なかなか対話も含めて、かつたき台を作っておりますけれどもどこかの時点で皆が理解して合意して、次の病院長を早く選ぶということが実務的にすぐ

く大事なのですね。そのあたりのところについてはもう少し知恵を出して、新しいスキームが必要だったらそれを作って、それを進めていく。それを同時に、コンカレントにしないと時間だけが過ぎていくのかなというふうに思います。私からは以上です。

(西澤理事長)

本当におっしゃるとおりです。法人の改革ということと、病院長の選考というのは即時進めていく必要があると思っております。おっしゃるとおりです。

(尾崎委員)

ガバナンス改革部会で行っていくというのはもちろん良いのだと思います。ただ、執行部とは違うので、ガバナンス改革部会は、そこは役割を分担して行っていけないといけないのかなと思います。

(西澤理事長)

もちろんです。

(尾崎委員)

そこがごっちゃになると我々もややこしいことになるので、そこは気をつけて行っていかなければならないと思います。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(土屋委員)

現実の問題として、解決に向けて執行部と協力して対処することが必要だと思います。形式としては経営審議会のガバナンス改革部会と執行部とは違います。そこはきちんとわきまえたうえで、現実の問題に執行部が対処する際に、いろいろな形で協力していく必要があると思います。できるだけ役割分担しながら、まず目の前にある現実の問題に対してどうやって対処するか、前向きに進めるために皆が協力していくということが必要だというふうに思います。

(尾崎委員)

それはそうだと思うんですけども、ただ、言葉の問題かもわかりませんが、ちょっと立場が違うので、そこだけわきまえておかないといけないかなと思います。やはり、責任の主体は役員会ですから。役員の皆さんにさせていただく。我々がそれに役割分担をわきまえて協力するのはもちろんですけども。

(西澤理事長)

先ほど酒井理事がおっしゃったように、来週役員会を行いますけれども、これを踏まえてどういうふうにしていくかという具体的な方向性を示していきたいと思っております。