特集 名門病院の危機

慶應大学病院の失墜
～順天堂に並ばれた私学の雄

徹底取材

老朽化、患者の減少。日本を代表する名門病院に何が起きているのか

森省歩（もりせいほ）ジャーナリスト

石原裕次郎は屋上から手を振った

北島政樹 元医学部長

末松誠 前医学部長

老朽化が目立つ病院

「僕が日本外科学会の会長をしていた二〇〇〇年五月のことですが、ダヴィンチ（内視鏡下手術用医療ロボット）を使って食道がんの患者さんを手術して、その中継映像を慶應病院から国内外の医療拠点につないだことがあるんです。あの時は新聞にも大きく取り上げられましてね」

東京・三田にある国際医療福祉大学三田病院の学長室。慶應大学病院病院長、慶應大学医学部長などの要職を歴任し、その後、国際医療福祉大学の学長に迎えられた北島政樹は、華やかな慶應時代を懐かしむようにこう切り出した。

慶應病院にアジアで初めてダヴィンチが導入されたのが同年三月。販売元の丸紅を口説き、これを主導したのも、当時、病院長を務めていた北島だが、副院長時代には慶應初となる肝臓移植も手がけている。

「僕はね、医学部長の時から『これからはがんじがらめの国立大学ではなく、のびのびとできる私立大学の時代だ』と主張してきたんです。私学ということで言えば、やっぱり慶應の医学部ですよ」

万国外科学会の元会長で、世界的に有名な医学雑誌「New England Journal of Medicine」の編集委員も務める北島は自信に満ちていた。

だが、現在の慶應からは、北島の語る往時の輝きは感じられない。東京・信濃町にある慶應病院のたたずまいも、そんな違和感を惹起させる象徴的な存在である。

実際、外苑東通り沿いの古びた正門を入ってすぐに目に飛び込んでくるのは、窓枠にX字型の耐震補強材が嵌め込まれた一号棟の老朽化した姿だ。かつて石原裕次郎がVIP御用達として知られた四階の特別室に入院し、詰めかけたファンや報道陣に屋上から手を振って難手術の成功を伝えた、あの建物である。

他大学から来た研修医の一人もこう話す。

「一号棟と棟続きになっているエントランスホールも、天井は低く照明も薄暗くて、一時代前の場末の総合病院の待合室のよう。放射線外来のある地下一階の廊下に至っては、スプリンクラーの配水管が剝き出しのまま天井を這う始末で、建て増しに建て増しを重ねた病院全体が、巨大な迷路のような様相を呈している。正直、がっかりしましたね」

そして、この研修医によれば、紹介状を携え初めてここを訪れた患者の中には、描いていたイメージと現実との落差から、こんな驚きを口にする者も少なくないというのだ。

「これがあの慶應病院なのか……」

かねて、慶應病院（慶應医学部）は、東大病院（東大医学部）と、唯一、覇を競い合うことのできる「私学の雄」と言われてきた。ところが、近年、その「ブランド」に、いささか陰りの色が見え始めている。

たとえば、厚生労働省が全国の特定機能病院などを対象にまとめている手術件数（診断群分類包括評価にもとづく調査）を見ても、数ある疾患別のランキングから浮かび上がってくるのは、慶應病院が全国の大学病院、大病院の中でワン・オブ・ゼムの存在になりつつあるという事実なのである。

三千人を割り込む患者数

「えっ、そんなに少ないの。四千人くらいはいると思ったんだが」

再び三田病院の学長室。威勢のいい話を続けていた北島は、私が伝えたデータを耳にするや、一転、こう言ってしばし絶句した。

北島に伝えたのは、慶應病院における「一日あたりの外来患者数」だった。王貞治の主治医としても知られる北島は、二〇〇一年七月からの三期六年間、慶應の医学部長を務めたが、その当時、およそ五千五百人を数えていた外来患者数は、その後、四千人台へと右肩下がりを続け、今では三千人を割り込むまでに至っている。

事実、二〇一三年度における一日あたりの平均外来患者数は二千九百

六十四人、年間で七十九万七千二百六十三人。ちなみに、近年、急速にその存在感を増してきている順天堂医院（本院）のそれは、一日平均で三千九百十人、年間で百九万八千六百四十九人。しかも順天堂の場合、本院のほか首都圏を中心に五つの分院を擁しており、それらを合わせた年間の外来患者数は、実に二百七十万人にも達しているのである。

「外来患者数は多ければいいというものではない。外来を減らすのは国の方針で、今は特定機能病院として病床の回転率を上げ、入院で稼いでいく時代だよ」

慶應病院のある現役医師は小誌の取材にこう反論したが、実は、二〇一三年度における慶應病院（病床数一千四十四）の入院患者数は二十八万九千九十人（一日平均七百九十二人）、対する順天堂医院（病床数一千二十）のそれは三十四万四千二百九人（一日平均九百四十三人）と、病床数で勝る慶應が入院患者数で順天堂に水をあけられている。

外来患者数が四五％も減ってしまった一件と合わせ、北島も次のように漏らして危機感を滲ませた。

「医学部自体がカネを稼ぐわけではないから、病院がしっかりと黒字を出していかなければいけない。そして、そのカネを研究や教育、設備投資に回していかないと先細りになってしまう。やはり数は力。これだけ患者数が減ってしまうと、さすがに財務状況に響いてくるよね」

受験生離れも顕在化

十年以上にわたって続く患者離れとともに、慶應の人気低下を象徴しているのが受験生離れだ。

慶應医学部の外科教授で、自民党参議院議員でもある古川俊治は、はるか二十五年前に始まる〝地殻変動〟を口にする。

「一九九〇年のバブルの崩壊以降、学費負担の問題などから、それまでは国公立医学部との同時合格なら、慶應医学部に来ていたはずの学生が京大、阪大、東京医科歯科大、千葉大、さらには学部違いの東大理Ⅰにまで流れている。それ以前は東大理Ⅲ以外、ほとんど慶應に来ていたんだが……」

その地殻変動を別の面で裏づける衝撃的な数字も存在する。

予備校最大手の河合塾がまとめたデータによれば、二〇〇〇年に一五・八倍だった慶應医学部の実質倍率は、二〇一四年に一〇・三倍へと急降下。対して、日本医科大は一四・三倍から一七・〇倍、順天堂大は六・九倍から一六・七倍、杏林大は一二・〇倍から二一・五倍、帝京大は一五・七倍から三三・九倍、日大は一二・八倍から一六・八倍へと急上昇を見せているのである。

実質倍率の上昇は偏差値も押し上げている。事実、日本医科大は六五・〇（一九八〇年）から六七・五（二〇一四年）、杏林大は四七・五から六五・〇、帝京大は四七・五から六五・〇、日大は五七・五から六五・〇へと軒並み上昇。順天堂大に至っては五五・〇から七〇・〇へと劇的な上昇を示しており、この七〇・〇という数字は同年の東京医科歯科大の偏差値に匹敵している。

ちなみに、慶應も七〇・〇から七二・五へと上昇しているが、これは受験者数が減り続ける一方で、慶應が何とか最難関校の地位を維持しているためだ。しかし、今後もそうであるかは微妙である。

慶應大学病院 一日平均外来患者数（人）

2005年度	3,982
2006年度	3,951
2007年度	3,248
2008年度	3,140
2009年度	3,793
2010年度	3,718
2011年度	2,892
2012年度	2,923
2013年度	2,964
2014年度	2,987

※慶應大学調べ

順天堂大学附属病院　一日平均外来患者数（人）

	順天堂医院	静岡病院	浦安病院	順天堂越谷病院	順天堂東京江東高齢者医療センター	練馬病院
2001年度	3,828	1,261	1,739	253	—	—
2002年度	3,660	1,283	1,708	259	100	—
2003年度	3,722	1,307	1,691	287	274	—
2004年度	3,763	1,361	1,740	315	419	—
2005年度	3,787	1,415	1,779	352	570	775
2006年度	3,911	1,448	1,801	383	663	1,078
2007年度	3,940	1,450	1,821	413	732	1,190
2008年度	3,881	1,494	1,898	419	784	1,184
2009年度	3,876	1,525	1,957	424	824	1,208
2010年度	3,884	1,537	1,922	424	843	1,247
2011年度	3,918	1,494	1,968	428	838	1,275
2012年度	3,894	1,482	2,049	434	854	1,272
2013年度	3,910	1,482	2,049	440	916	1,235

※学校法人　順天堂調べ

河合塾教育情報部の近藤治部長も次のように指摘する。

「順天、日医、東京医大など、『新御三家』を含めた新興勢力の台頭によって、かつては偏差値にして一二・五の開きがあった慶應医学部と最下位校との差も、現在では七・五にまで縮まってきています」

やはりここでも慶應の存在感は霞み始めているのである。

もちろん、慶應に人材がいないわけではない。北島もこう話す。

「慶應には、生理学教室の岡野栄之君、循環器内科の福田恵一君、整形外科の中村雅也君など、優秀な研究者や医師はたくさんいる。京大の山中伸弥先生がノーベル生理学・医学賞を獲るまでは、東では慶應の岡野君がiPS細胞研究のトップを走っていたんだよ」

しかし、次々とスター医師を招聘し、世の注目を集める順天堂などに比べると、慶應はアピール不足の感が否めない。慶應医学部関係者もこう分析している。

「一つには『黙っていても患者はやってくる』などと、ナンバー1の地位にあぐらをかいてきたこと。もう一つは外部から有能な人材を登用することなく、枢要なポストを身内だけで固めようとする純血主義が良くなかったのだろう」

後者の純血主義は数字にもハッキリと表れている。

事実、『医育機関名簿　二〇一四―一五年版』（羊土社）を見ると、慶應の場合、およそ四十人いる臨床系の正教授のうち、母校出身者が約八割を占めている。人事交流が盛んで〝外様〟が多くなるはずの基礎系で見ても、およそ二十人いる正教授のうち、母校出身者が約六割を占めているのだ。

順天堂の追撃

そんな中、慶應ＯＢを含む多くの大学病院・医学部関係者が、慶應追撃の「トップランナー」と口をそろえるのが、今上陛下の心臓手術でその名を轟かせた順天堂医院（順天堂医学部）と、経営改革に成功したと言われる小川秀興理事長の存在である。陛下の手術でメスを握った心臓血管外科教授の天野篤は「神の手を持つ男」、大胆な組織改革のタクトを振ってきた小川は「順天堂中興の祖」と呼ばれているが、慶應と順天堂がいかに好対照をなしているかは、病院やキャンパスの建て替え競争にも如実に表れている。

東京・本郷の高台に建つ順天堂医院。その一角にひときわ高く聳え立つセンチュリータワーは二〇〇九年に一般企業から買収したものだ。その上層階にある理事長室で、小川秀興はこう言って胸を張った。

「今ある本院の玄関回りは『最もモダンな病院エントランス』を目指して造られたものなんですよ」

この本院が完成したのは今を去ること二十二年前の一九九三年。その後、一九九八年に二期工事が終了し、昨年には新病棟が完成したほか、さらに新研究棟の建設計画が進んでいる。実はこの界隈では大学病院の建て替えラッシュが続いており、東京医科歯科大が二〇〇九年に巨大な高層研究棟・Ｍ＆Ｄタワーを完成させたほか、東大病院でも二〇〇〇年に完成した新入院棟Ａに続き新入院棟Ｂの建設が進められている。日本医大病院でも、病院を稼働させながら解体、建設を行うというユニークな方式で、二〇一九年の完成へ向け新病院の建設と一部運用が開始されている。

一方、後塵を拝してきた慶應でも今、医学部創立百年記念事業の目玉として、遅まきながら新病院棟（地上十一階、地下二階）の建設が計画されている。慶應大学信濃町キャンパス総務課によれば、

「完成予定は四年後の二〇一九年十月で、すでに一部建物の解体工事などが開始されています。また、百年記念事業の一環として、関連する診療科が一体となって診療を行う、周産期・小児医療センターや百寿総合研究センターなどが昨年度に設置されています」

という。しかし、肝心要の新病院棟建設の費用に当て込んでいる寄付金の集まりは芳しくないようだ。前出の北島もこう指摘している。

「僕もそうだったけど、二〇〇五年から二〇一〇年にかけての五年間、慶應義塾創立百五十年記念事業のために寄付をした人がたくさんいるわけ。それで『もう一回、寄付しろ』と言われてもねえ。寄付金はなかなか集まらないと思いますよ」

新病院棟建設に必要な三百億円のうち、二百億円は北島の言う五年前までの寄付金の一部と塾からの資金などで賄われる。問題は医学部ＯＢを含む塾員や企業などから新たに募る百億円。今後も寄付金が思うように集まらなければ、二〇一九年十月の竣工は大きくずれ込み、慶應はさらなる遅れを取ることになるのだ。

「順天堂の小川理事長のヤリ手ぶりを見て、北島君らも『このままでは慶應は順天堂に負けてしまう』と話していた。その懸念が今、現実のものになろうとしている……」

北島と親しい慶應ＯＢは現在の率直な心情をこう吐露している。

しかし、それでもなお、慶應病院には、多くの関係者が「これだけは他の私学の追随を許さない」と自負して譲らない一線がある。慶應のレゾンデートルとも言うべき「研究力」だ。

北島も、医学部にとっての研究の重要性を次のように説明する。

「手術というのはスキルにすぎないんですよ。僕が留学先のハーバード・メディカル・スクールの教授から教わったのは、『スキルはサイエンスに支えられていなければダメ』ということ。サイエンスとは研究。具体名を出すのはちょっと気が引けるけど、たとえば順天堂のように天野先生を呼んでくればそれでいいのか、ということですよ」

天野は日大医学部の出身で、その後、全国各地の名立たる病院を渡り歩いた。その腕を見込んで順天堂にヘッドハンティングしたのは小川である。天野以外にも、小川は肝臓ラジオ波焼灼術の名手と言われる椎名

秀一朗（東大病院）や肝臓外科手術で名高い川崎誠治（信州大病院）らのスター医師を次々と迎え入れてきた。小川は言う。

「天野先生は研究論文で注目されているわけではなかったし、博士号の取得も遅かった。それで最初は学内の選考の対象から外されてしまったが、手術の腕が抜群だったので私が強力にプッシュした。医師の引き抜き要請は『割愛願い』と言って、本人以外は拒否できない決まりになっている。川崎先生の時も、私自身が信州大学の医学部長を訪ねて、直々に割愛をお願いしたんです」

外部の人材を次々とスカウトしてきた順天堂の場合、前述した正教授に占める母校出身者の割合は臨床系で約五割、基礎系でも約二割にすぎない。スキルの順天堂とサイエンスの慶應……。

北島はこう続ける。

「慶應はNEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）の予定している三大プロジェクトの二つに参画している。そこに順天堂は入っていない。どうです、慶應も捨てたもんじゃないでしょう」

慶應病院のある現役医師は「順天堂の研究力など話にもならない」とまで私に豪語したが、慶應の研究力は順天堂に比べてそれほどまでに突出したものなのだろうか。

慶應の研究力

学術情報をはじめとする膨大なデータベースを保有し、「世界の大学ランキング」などを公表しているトムソン・ロイターに、必要なデータの絞り込みとその解析を求めると、意外な真相が見えてきた。

その結果が次頁別表に掲げた東大医学部、慶應医学部、順天堂医学部、そして日本のすべての大学医学部の研究力（臨床研究力と基礎研究力）の卓越性を示した各種の指標である。数字は二〇〇九年から二〇一三年までの五年間にわたるデータを集計したもので、臨床研究は大学病院の臨床現場と密接な関係を有する有用性の高い研究、基礎研究はもっぱら医学部の研究室で行われるベーシックな研究、を意味している。

このうち、「論文数」とはトムソン・ロイターが選んだ学術関連の英文雑誌（「Nature」「Science」「Cell」など数千点）に掲載された医学関連の論文数のこと。そして、「インパクト論文数」とは引用頻度がきわめて高く、かつ、影響力も高いとされる論文の数を指している。また、「国際共著論文数」とは共著者に海外の

研究機関の著者が含まれている論文数のことで、この二つが研究力の卓越性を示す有力な指標となる。

研究力の卓越性（2009—2013）

※トムソン・ロイター調べ

臨床研究

大学名	論文数	インパクト論文数	インパクト論文率	国際共著論文数	国際共著率
慶應義塾大学	2,843	30	1.06%	538	18.92%
東京大学	5,225	74	1.42%	979	18.74%
順天堂大学	1,884	18	0.96%	338	17.94%
日本全体	81,618	561	0.69%	14,457	17.71%

基礎研究

大学名	論文数	インパクト論文数	インパクト論文率	国際共著論文数	国際共著率
慶應義塾大学	1,806	27	1.5%	497	27.52%
東京大学	6,682	90	1.35%	1,943	29.08%
順天堂大学	1,016	16	1.57%	322	31.69%
日本全体	62,053	476	0.77%	18,561	29.91%

※インパクト論文とは被引用回数が上位1%に入る重要論文のこと

その上で別表を見ると、論文数全体に占めるインパクト論文数の割合を示す「インパクト論文率」は、東大と慶應と順天堂はいずれも日本の大学医学部全体の平均を上回っていることが分かる。さらに言えば、臨床研究力の卓越性では慶応と順天堂はほぼ同レベルにあること、そして基礎研究力の卓越性に至っては、順天堂は慶應どころか東大をも上回っていることが見て取れるのである。

同様に、論文数全体に占める国際共著論文数の割合を示す「国際共著率」を見ても、東大と慶応と順天堂は同レベルにあることが分かる。

もちろん、慶應の学内に危機感がないわけではない。バブルの崩壊以降、優秀な医師の卵が京大や阪大などに流れていることは前述したが、この事実を指摘した古川は、「そんな状況が二十年以上も続いた結果、慶應医学部の研究力が弱まってきている」とも明かしている。そして、北島もまた、「僕もそういう話は耳にしている。まさに人は城。慶應の将来が心配だ」と、危機感を露わにしているのだ。

リーマンショックの影響

それにしても、冒頭から指摘してきた一連の事態を招いた原因はいったいどこにあるのか。この点について、OBと現役とを問わず、多くの慶應関係者が異口同音に指摘するのが「経営の不在」、すなわち患者や受験生などをいかに集めるかという戦略の不在である。

受験生離れを招いた「学費」についても、慶應はあまりにも無策だった。慶應は私学の中で最も学費が安

いことを武器に、東大とも肩を並べる優秀な学生を確保してきた。北島も「昔は東大に受かっても慶應に来る学生がいた。学費が安いと優秀な学生が集まるのは事実。学費と偏差値は逆相関の関係にある」と指摘する。だが、実際には、経営の苦しさから値下げを許される状況ではなかった。前出の古川はこう嘆く。

「追い討ちをかけたのは二〇〇八年のリーマンショック。この時、財務の運用でロスが出て、入学金や受験料を下げにくい状況になってしまった」

事実、二〇〇八年度の慶応義塾全体の支出超過額は二百六十九億円にも達している。

一方、順天堂はリーマンショックのあったこの年から、初年度の学費を六百二十万円から三百六十万円へと大幅に引き下げた。続く二〇一二年にも二百九十万円へのさらなる引き下げを行い、その後、順天堂は慶應を抜いて私学では最も学費の安い医学部に躍り出たのである。

「私は福澤諭吉先生も慶應義塾も尊敬しているので、本学医学部の学費については、慶應より少し高いところで『寸止め』にしてきた。そうしたら、慶應の学費のほうがジリジリと上がってきて、ウチが学費の安さでトップになってしまった……」

小川は実情をこう明かすが、北島は「小川さんは『慶應に追い付き追い越せ』と、教授会でハッパをかけていたと聞いている」と話す。

そんな中、慶應は今年から一般入学試験の成績上位者十名に年間二百万円（四年間で最高八百万円）の奨学金を給付する新制度（返還の義務なし）をスタートさせたが、遅きに失した感はやはり否めない。

経営戦略の不在が続いてきた理由について、北島と親しい前出の慶應OBはこう漏らしている。

「慶應に小川さんのような司令塔がいなかったことが大きい……」

小川は二〇〇〇年に学長、二〇〇四年に理事長に就任した後、東京江東高齢者医療センターや練馬病院の開院、浦安病院、伊豆長岡病院（現・静岡病院）の増築増床を手がけ、借金まみれだった財務の改革に取り組んだ。その結果、一時、六八％にまで達していた総負債比率は一八％へと劇的に低下したのである。

同様に、小川自身は「あくまでも民主的にやった」と言うが、理事長に就任してから、附属病院の各院長が握っていた権限を理事長に一極集中させ、一連の大胆な組織改革を断行してきたと言われている。

一方、北島も医学部長時代に病院経営を黒字に転換させてはいる。慶應信濃町キャンパス総務課も、

「かつては収支差額が単年度でマイナス数十億円に達したこともありますが、最近はわずかながらもプラスに転じ堅調に推移しています」

と説明するが、北島自身が「慶應には三田の塾長と信濃町の医学部長という、総合大学ゆえの二重支配構造の弊害があった」と述懐するように、改革は限界にも阻まれて思うようには進まなかった。

「セブンスター計画」の失敗

ある慶應OBはこう打ち明ける。

「実は、慶應も本気で分院の建設を考えたことがある。全国に七つの分院を建設するということで、『セブンスター計画』と呼ばれていた。その第一号が三重県に開設した伊勢慶應病院だったが、『伊勢に行くのは面倒』『資金的余裕がない』などの声とともに、伊勢病院は閉院、計画も潰え去ってしまった……」

今年三月、埼玉県の医療審議会は県の病院整備計画に名乗りを上げていた順天堂の新病院建設計画（八百床の附属病院と総定員二百四十人の大学院の建設）を正式に承認した。陛下の執刀医として名を上げた天野も、昨年四月に順天堂医院の副院長に就任、テレビCMにも出演して再注目を集めている。そんな順天堂の姿勢は「順天堂商店」と揶揄されることもある。

筆者が「順天堂を躍進させた最大のファクターは何か」と尋ねた時、小川は言下に「答えは簡単。学閥を排したこと」と応じてみせた。

一方、北島の後を継ぎ、四期八年にわたって医学部長を務めた末松誠は、製薬メーカーなどが研究費を負担する特任教授、いわゆる冠教授（有期）を量産するなどして、学内の一部からは「改革派」との評価も上がったが、結局、本質的な問題を一掃することはできなかった。

その末松は、今年四月、安倍晋三首相の肝煎りで発足した日本医療研究開発機構の初代理事長に栄転。新医学部長には、末松の同期で基礎研究のエースと言われる岡野栄之が就任した。

北島は取材の最後にこんな感懐を口にしている。

「岡野君は研究者としてあそこまで成果を挙げた人だから、医学部長としての手腕にも期待しているんだが……」

慶應の前途は多難である。

（文中敬称略）