

報 告

アメリカ留学報告記 第5報

ニューヨーク大学大学院—圧倒される日々

聖隷浜松病院 てんかん科

山本貴道

■Spring Semester—春なのに…

こんなはずではなかったと、人は人生の中でおそらく何度となく思うに違いない。この1年は正に私にとってはそのような毎日の連続だった。2003年1月から1年間、アメリカの医療管理・医療政策をニューヨーク大学ワグナー公共政策大学院 (New York University Wagner Graduate School of Public Service) の学生として学んだ。一般にアメリカの大学・大学院は入るのは容易だが卒業するのは大変だと云われる。それは理解していても実際その中に身を置くと、厳しさは想像をはるかに超えていた。アメリカ医師資格であるECFMG Certificateを取得した後にアメリカに渡り、基礎研究から始めて脳神経外科臨床に移り、既に4年以上を経っていたので何とかやれる自信がついていた。それでも尚この大学院生活は自分の能力を超えていると何度も感じた。

1月から5月までのSpring SemesterではManaging Public Service Organizations・Financial Management for Public, Health, and Not-for-profit Organizations・Community Health and Medical Careの3科目を選択した。この3科目で12単位 (credits) だが修士の学位を取るには合計36単位が必要になる。それ

表1 GPAの詳細

Grades	Criteria	Points
A	Excellent	4.0
A-	Very Good	3.7
B+	Good	3.3
B	Adequate	3.0
B-	Borderline	2.7
C+	Deficient	2.3
C	Deficient	2.0
C-	Deficient	1.7
F	Fail	0.0

もただ履修すれば良いのではなく、平均でB以上の成績をあげなければならなかった。アメリカの大学・大学院では学位取得の際にGPA (Grade Point Average) という平均点で評価される。BというのはGPAでは3.0 pointsでNYUでは表1の様に決まっている。

このような成績がそれぞれの科目終了時に与えられるわけだが、全て履修しても平均で3.0よりも低ければ学位は授与されない。また2学期続けて平均点が3.0を下回った場合は退学となる。

表2は医療管理・医療政策関連での講義のリス

表2 医療管理・医療政策関連の講義一覧

<i>School-Wide Core Courses</i>
Managing Public Service Organizations
Financial Management for Public, Nonprofit, and Health Organizations
Statistical Methods for Public, Nonprofit, and Health Management
Microeconomics for Public Management, Planning, and Policy Analysis
Introduction to Public Policy
<i>Health Management Courses</i>
Community Health and Medical Care
Health Services Management
Entrepreneurship in Health Care
Continuous Quality Improvement
Application of Geographical Information Systems in Health Care
Human Resources Management in Health Care Organizations
Budgeting for Health Professionals
Decision-Making in Environmental Health
<i>Health Finance Courses</i>
Health Economics and Payment Systems
Financial Management for Health Service Organizations
Cost Management and Analysis: Health Care
Advanced Health Care Payment Systems
Risk and Insurance
Comparative Health Systems
Institute in Budgeting for Health Professionals
<i>Health Policy Analysis Courses</i>
Current Issues in Health Policy
Mental Health Policy and Service Delivery

トである。この中からそれぞれの希望に合わせて選択していく。それぞれが4単位となっている。

Course syllabus (授業概要) にはそれぞれの授業で何を学ぶのか、テキストのどの範囲まで予習してくれば良いのか明示されている。次の授業はどうだろうかと syllabus を開くと、テキストの何十ページかに加えて分厚い書籍1冊が授業の範囲と書いてある。最初は教官がページを書き忘れたのだろうと思ったが、いくら調べてもその単行本1冊600ページも宿題 (assignment) の一部であった。次の授業の日まで日夜読み続けても終わらない量である。それに他の科目でも山のような宿題が出ている。

生活は一変した。それまではNYU Comprehensive Epilepsy Center (ニューヨーク大学てんかんセンター) で朝6時から夜の10時頃まで毎日手術に明け暮れ、体力が全てのような生活を送っていた。それが身体は動かさない代りに、テキストを読み、図書館に通っては資料を集め論文を書き、そして授業に出る生活に変わった。そんな生活が朝から晩まで続く。生来外科系の気質と自分で思っている私には耐え難い生活であった。いつでも焦っていた。想像するに、当時の私は常に顔色が悪かったに違いない。

■悲劇

授業が始まって間もない頃、立て続けに学生3人が自殺した。最初の2人は図書館の吹き抜けから飛び降りた。NYUの図書館は10数階建てのビルだが、なんと最上階までの吹き抜けになっている。吹き抜けの四方を取り囲むように書庫と学習・閲覧用の机が整然と並んでいる。最上階から1階のフロアを覗くと、高所恐怖症の私はめまいがして足がすくむ。吹き抜けに沿って階下に下りる階段がいくつかあったが、そこを通る時は恐怖さえ感じた。理由は分らなかったが、2人が相次いで飛び降りた。最後の1人は自分のアパートからだった。その事件直後、NYUでは図書館の吹き抜けには透明の分厚いボードでできた高いフェンスを張りめぐらし、吹き抜けから下を覗けないようにした。更に吹き抜けを取り囲むようにある渡り廊下にも警備員がいて、そこを歩こうとすると注意された。その事件以来、教官から学生には何か困っていたらカウンセリングに来るようにと頻繁に言われるようになった。しかしこのようなことがあっても皆淡々としているのには驚かされた。アメリカのエリート社会の怖さを目の当たりにした瞬間だった。このような信じがたい事件があると、昔マンハッタンに移民の流入が激しくなり始めた19



授業が行われたNYUの建物。このような建物がBroadwayからちょっと入った所に林立している。大学のゲートがあって、そこから先が大学の敷地などという境界が存在しない。Washington Squareという公園の周辺全体が大学のようになっている。



まだ肌寒くWashington Squareでくつろぐ人は誰もいない。春から夏には学生が思い思いの余暇を楽しむ。自殺があった図書館はこの公園の目の前にある。なんとこの下には2万体の…

世紀初頭、このNYUのあるWashington Squareは四人の処刑場であったという伝説や、その頃は大きな共同墓地でいまだに2万体の遺体があるという話はまんざら嘘でもなさそうだと言われ、現実味をもって感じられてくるのである。

■畑違い

Managing Public Service Organizationsの授業ではあるイタリア系移民の証券マンと同じグループになった。彼はWall Streetでサメのような投資家達と日々渡り合っているバリバリの証券マンだった。Goldman Sachsという名門中の名門で働くとりわけプライドの高い人間だったが、金まみれと言っては失礼だが、そんな彼がどういう理由でNYU Wagnerを選んだのか非常に興味をそそった。NYU WagnerはPublic Serviceという名前が示すように、国連・役所を始めとする公的機関、病院・NPOなどの非営利組織で将来働こうと考えている人が多い。女性の方がむしろ多く、根っから金儲けを望む人やニューヨークで一攫千金を狙うような輩は最初から入っては来ない。NYUにはStern School of Businessという極めて優秀なビジネススクールがあるが、どうしてそこに行かなかったのだろうか。「金以外のものも見てみたくなかったね。」と彼は語っていた。しかし彼の話からは将来的なビジョンを見つけることはできなかった。

その授業では、私もそう感じたが、内容よりもむしろ論文を書く時の英語での文章表現について細かく指摘された。彼は「これは英語の授業か。」と何度となく不満を漏らし、次第に忙しいと理由をつけて授業にあまり出て来なくなった。ある日突然、「次の学期は休むから。仕事に専念するよ。」といって別れたとき、彼の姿はキャンパスから見られなくなった。証券マンの期待するものは非営利組織には無かったのだろうか。

■管理の基本を学ぶ

“Managing Public Service Organizations”とは直訳すれば、「公益事業組織管理学」という感じになるだろうか。この科目はNYU Wagnerに入った場合、全ての学生が取る必須科目になっている。医療管理に入る前の所謂総論的な講義である。授業概要には次のような6項目が挙げられている。

- 1) 管理職の本質と成功のためのスキル
- 2) 組織管理に影響を与える外的及び内的要因
- 3) 公共サービス提供における実務上の問題点
- 4) 公共サービス組織における労働環境
- 5) 管理職及び組織の価値と倫理
- 6) 改革と変化

などなど、最近流行の管理職のためのセミナーに

出てきそうな内容である。従って医療関連の話題のみという訳にはいかない。教授連中は頻繁に Washington DC に出かけて行く。つまり White House やその周辺にある連邦政府機関に深く関係している人物が多い。

人気番組“ER”で主人公達がシカゴのダウンタウンを通る高架化した電車に乗る場面が頻繁に出てくるが、授業はその鉄道会社の話から始まった。路線には100年前から存在するものもあり老朽化が進み、会社全体としては大赤字を抱えている。その管理・経営をどう立て直すかという講義である。またある時は世界的に展開している巨大なNGO (民間公益団体) の話。おそらく登場人物はフィクションであろうが実話を元に作られているケーススタディである。その本部はサンフランシスコにあり、辣腕で知られる女性がアフリカのドンゴラにある支部にトップとして赴任していく。その女性が硬直化した組織を如何にして変革し、外部との折衝を行っていくかを詳細に追う。その過程での問題点を討論する形で授業は進んでいく。受けた講義の多くでこのようなケーススタディを用いていた。

以下、参考文献として挙げられたため目を通した論文・書籍の一部である。どんな授業が多かったか想像がつくと思う。

- ・ Mintzberg H: *Managing government, governing management*. Harvard Business Review: May-June 1996
- ・ Hill LA: *Managing your career*. Harvard Business School. No. 494-082, 1998
- ・ Lombardi DN: *Handbook for the new health care manager - Practical strategies for the real world* (2nd Ed). Jossey-Bass Inc., San Francisco, 2001
- ・ Quinn RE et al.: *Becoming a master manager-A competency framework* (2nd Ed). John-Wiley & Sons, Inc., New York, 2002
- ・ Goleman D: *Working with emotional intelligence*. Batam Books, New York, 2000
- ・ McCloskey LA, et al.: *TQM: A Basic Text - A primer guide to total quality management*.

GOAL/QPC, 1993

とにかく私にとっては雲を掴むような話が多かった。実際の医療現場で患者を治療する場合、その病態を推測して治療していくが、その主たる病態或いは診断において通常真実の一つと考えるだろう。しかしこの講義をはじめ管理学の系統の講義は、「正解は一つではない」ことの方が多かった。逆に言うと、「答が無い」とも言えるのである。頭を柔軟にして対応していく必要があった。

感情を如何にして自分でコントロールするか、誰にとっても大きな課題と言えよう。“Emotional Competence Inventory” という全部で63問の簡単なself-assessmentを配布された。これも授業の一環でありしっかり代金がかかっている。例えば「私はゴールに至るまでの障害を常に予測している」という設問に対し、「全くしていない・稀にしている・時々している・よくしている・常にしている」の中から一つを選択していく。63問の回答が終わったら、次にこれらをself-awareness・self-management・social awareness・relationship managementの4分野に分け点数化する。最後に自分でその結果を評価してまとめた後に、別のカウンセラーの教授にアポイントメントを取って面談してもらう。私は日本への帰国後は「てんかんセンター」を作る構想を持っていることを話したが、それならばそれを成功に導くのにどういう戦略が必要なのか、事細かにディスカッションを行った。この教授は医療が専門ではなく、managementの専門家である。このように至れり尽くせりの場が学生には提供されているようであるが、この15回にわたる講義の授業料は5月までの4ヵ月間で\$2,500であった。

■財務管理を学ぶ

“Financial Management for Public, Health, and Not-for-profit Organizations” も初めての経験であり、避けては通れない講義の一つであった。非営利組織になぜ財務管理が必要なのか。公共サービスを行うのに金を儲ける、つまり黒字の必要はないのではないか、などという疑問を持つ人がいれば、それはアメリカにおいては考えが甘いとい

蹴されるだろう。より満足度の高いサービスを提供するには、常に人件費や設備投資が必要であり、公共機関といえども赤字は許されないのである。それが担当教授の口癖だった。

アメリカに行く前に会計や財務に関して学んだことは無かった。住んでいたニュージャージーには幸い紀伊国屋書店の支店があったので、そこで日本語で書かれた会計関連の書籍を買い込んで勉強した。授業で使われるテキストは決まっていた、正に講義の題名と同じタイトルなのだが、執筆者は実際に講義を行っているNYUの教授達であった。授業はそのテキストを数章ずつ区切って行われていくが、毎回宿題があった。宿題は財務表から問題を解くような計算問題のこともあれば、2-3ページの論文（日本的に言えばレポートか）を書くこともあった。授業は週1回で3時間程度だが、テキストの30-40ページを一気に進む。予習して行かなければほとんど理解ができなかった。内容としては以下のようなものが各授業の主たる内容となっている。

- ・ *Fundamental budgeting concepts*
- ・ *Additional budgeting concepts*
- ・ *Understanding costs*
- ・ *Capital budgeting and long-term financing*
- ・ *Managing short-term resources and obligations*
- ・ *Accountability and control*
- ・ *Taking stock of where you are: the balance sheet*
- ・ *Reporting the results of operations: the activity and cash flow statements*
- ・ *Financial statement analysis*
- ・ *Financial condition analysis*

授業の前半は比較的理解しやすかったが、担当教授が予告した通り1回目の試験が終わってから急に難しくなった。試験前になると何回かにわたってTA（ティーチングアシスタント）と呼ばれる多くの場合博士課程の学生が、補講を行って疑問点を解決できるようにしてくれた。その受講生がこれまた大変な数なのである。皆必死で勉強していた。参考に例題を和訳して示す。

例題：ニューヨーク市はブロードウエーの舗装の

ため、XかYのどちらかの建設業者と契約を結ぼうと考えている。建設業者Xはその事業を\$32,000で施工可能とし、その後の5年にわたり毎年のメンテナンス費用を\$2,500と提示してきた。一方で建設業者Yは事業費用を\$25,000、その後7年にわたり毎年のメンテナンス費用は\$3,000とした。利率を6%とした場合、ニューヨーク市はどちらの建設業者と契約を結んだ方が得なのか。

この問題を解くにはnet present cost・present value・future valueといった概念が必要で、それぞれXとYでのannualized cost、つまり年単位でどちらの方が費用がかかるのか計算し、答えはその値が低価格の「建設業者Yに舗装工事の発注をすべき」となる。

あるアメリカ人の学生は試験を甘く見ていたのか、或いは準備できる時間が足りなかったのか、かなり低い点を取ったようであった。試験は講義の期間中に2回あり、成績決定の上でそれぞれが40%のウエイトを占めていた。従ってMidterm Examinationであまりに低い点を取ると、Final Examinationで如何に良い点を取っても単位を取れない可能性が出てくる。その学生はテストの成績が戻ってきたその日の授業の後で、教授に泣きながら理由を説明していた。彼もおそらく社会人大学院生で、立派な大人である。母国語を使っているアメリカ人でさえこれ程苦勞するのかと、その場面を見て恐ろしくなったのを覚えている。本当に自分も卒業して学位を得られるのだろうかとか常に不安がつきまとった。1科目でも落とすとその理由が病気である以外学位は授与されない。その学生はその後も授業には出てきていたが、最終的に単位を取れたのか定かでない。

1月から始まり、胃に穴が開くかと思われた春学期は瞬く間に終わった。最も心配だったのはFinancial Managementの講義であったが、「A-」の成績で突破した。ニューヨークで若葉の芽吹く5月の末、なんとかこれで1年間を無事過せそうな気がしてきた。セントラルパークには美しい花々が咲き乱れ、私にとってはやっと遅く暖かい春を感じたひと時だった。(つづく)