

# 管理者(病院長)の資質と選任方法について

## 第1回 大学附属病院等のガバナンスに関する検討会 厚生労働大臣挨拶

第1回「大学附属病院等のガバナンスに関する検討会」の開催にあたり、一言、ご挨拶を申し上げます。

既にご案内のように、大学附属病院等において、医療安全に関する重大な事案が相次いで発生したことから、私の下に「大学附属病院等の医療安全確保に関するタスクフォース」を昨年4月に設置し、全特定機能病院への集中検査の結果を踏まえて11月には特定機能病院が実施すべき改善策を取りまとめました。

現在、本報告を踏まえ、特定機能病院の承認要件の見直しについて、省内の検討会での議論を経て、具体化の作業を進めています。

しかし同時に、各特定機能病院において、医療安全を確保し、国民の信頼に足る診療体制を構築するためには、あらゆる面で過去のしがらみと決別する改革を断行する必要があると思います。最も大事なのは、最終責任者である管理者の選び方であり、とり分け、大学附属病院等においては、現在多くにおいて行われている選挙（「意向投票」と呼ばれる）によって選任されるのではなく、如何なる方法によって適切な人材が管理者として選任され、権限と責任を持って病院の管理運営に取り組めるようになるかだと思います。また、如何なる病院としての意思決定の在り方が医療安全確保にとって最も相応しいか、などを含むガバナンス改革に関し検討することが医療安全確保には必要不可欠であると考えています。

本検討会においては、管理者の資質や選任方法、病院として適切な意思決定を行うための体制の在り方など、大学附属病院等のガバナンス改革についてゼロベースから具体的に議論いただければと考えております。

現在の仕組みでは、医療安全管理の最終責任者は管理者となっています。本検討会における管理者や病院の意思決定体制に関する議論の結果を踏まえ、特定機能病院の承認要件について更に見直しを進めてまいります。

どうぞよろしくお願いいたします。

# 第1回 大学附属病院等のガバナンスに関する検討会 文部科学省提出資料

## 大学附属病院の病院長選考等について

### 病院長の選考方法について

- 大学附属病院においては、学長等が病院長を選考し任命している。
- 国立大学、公立大学の法人化や今般の大学のガバナンス改革に係る法改正等を契機として、いわゆる意向投票等を実施せずに病院長を選考する大学が増加している。
  - ・いわゆる意向投票等を実施せずに、学長等が病院長を選考し任命している大学  
28大学(国立11、公立5、私立12)
  - ・いわゆる意向投票等により候補者を推薦し、学長等が病院長を選考し任命している大学  
51大学(国立31、公立3、私立17)

文部科学省高等教育局医学教育課調べ(平成27年10月現在)

# 管理者(病院長)の資質と選任方法についての主なご意見

## ① 管理者の資質・能力基準について

- 病院長は、医療安全が上位目的ではあるが、経営の責任もある。資質能力は、病院ごとに競争状況等の法人の置かれている状況が異なる。
- 病院長は、経営にも一定の責任はあるが、安全管理や医療の質の向上に責任を持つべきではないか。また、理想的な基準を決めてしまうと誰もなれなくなる。
- 資質能力をあらかじめ明らかにしておき、経験させることも必要。相対的に最も合致する者を任命するという点でいいのではないか。
- 大学病院は、教育や臨床研究も行うので、経営は苦しい状況にあることから、病院長には、経営の資質も必要である。
- 病院長は、对患者さん、対教職員、経営、教育研究、医療医学と様々な視点が必要であるが、総合的に言うと、尊敬される見識がないといけない。

# 管理者(病院長)の資質と選任方法についての主なご意見

## ② 管理者の選任方法について

- 選出方法は、指名でも選挙でもどちらでもよい。各大学や病院で、歴史や事情があり、どちらかが唯一の方法ではないと思う。選挙というプロセスを経ていると、ある意味それは従わざるを得ない。
- 理事長が決めるにしても、決定に従わざるを得ない選考委員会のようなパターンと、案を諮問するアドバイザーボードのようなパターンがありえる。
- 今回問題となった病院の一つにおいては、選任を行う理事会理事長の問題により、病院長が適切に選任されずに不在という状況があった。選任方法をしっかりとしないといけない。
- 病院長の選考には、間接的であっても現場の意向が反映され、透明性のある選考方法がよい。
- 自分の法人では、理事長が、院長経験者や副院長クラスの意見を聞いて、ふさわしい方を決め、理事会や評議員会にかけている。選考委員会を作ってやった方がいいのかもしれない。
- 指名でも選挙でも選出はどちらでもいいと思う。指名方法は理事長の意向に従いやすいし、選挙方法は時に学閥とか大学内の力関係に利用されるところがあって、どちらも利点と欠点がある。大学はそれぞれ独自の建学の精神があり、また固有の文化があるので、各病院に合った選考方法を選ぶことがいい。
- 病院長選考のための会議体、選考会議のようなものを設置し、透明性を確保して選考する必要があるのではないか。

# 管理者(病院長)の資質と選任方法についての主なご意見

## ③ 管理者(病院長)の選考プロセスについて

- 病院長の選考プロセスの透明化が重要。
- 検証ができるということでも透明化が最も大事。
- 大学の内部規則に、選考プロセス等を盛り込むことが必要。

# 管理者(病院長)の資質と選任方法について

以下のとおり管理者選考プロセスの「透明化」を進めることとしてはどうか。

1. 管理者に求める資質・能力の基準（医療安全管理経験 + a）を予め設定・公表
2. 選考会議や理事会等の合議体の議を経た選考
3. 選考結果、選考理由、選考プロセスを全て遅滞なく公表



上記選考プロセスを前提とした上で、なお意向投票を行うことの必要性・適切性についてどう考えるか。

## 管理者(病院長)の資質と選任方法について(未定稿)

意向投票または指名のみで選考する場合に想定されるメリット・デメリットは以下のとおりと考えられる。

	意向投票	指名
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・医学部教授会等職員の支持を得て病院の管理運営が円滑にできる場合がある。</li><li>・長期的人間関係に基づく資質能力のスクリーニングがされる場合がある。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員の利害・力関係等に左右されず、院内外を問わず幅広く優れた者を選任できる。</li><li>・開設者の信任のもと、病院改革や医療安全の徹底に指導力を発揮できる可能性。</li></ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員の利害・力関係等に左右され、必ずしも適任者が選ばれるとは限らない。</li><li>・選ばれた管理者が職員の利害等に配慮せざるをえず、院内で十分に指導力を発揮できないケースも考えられる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・十分に資質等の吟味がされずに指名された場合、職員の支持を得られず、病院の管理運営が円滑にできない可能性がある。</li><li>・人材の流動性が低い我が国では、候補者探しが容易ではない。</li></ul>

(注)上記の「デメリット」は、資質・能力基準の設定、合議体による審査、選考結果の公表等、管理者選考プロセスの「透明化」と組み合わせることで、解消・緩和できる場合があると考えられる。