

国立大学附属病院のガバナンスの 強化に向けて（提言）

平成28年6月17日

国立大学附属病院長会議

国立大学附属病院のガバナンスの強化に向けて（提言）

1. はじめに

国立大学附属病院は、大学に置かれる他の教育研究組織と同様に、学術の中心として教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するという大学の使命の一端を担っている。そして、構成員自治に基づく自律的運営を基礎として、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を実行してきたところである。

一方、国立大学附属病院は、教育研究に加え診療機能を有し、

- ・病院運営に必要な経営力が求められる
- ・教育・研究・診療を通じ国民の生命・健康を預かる組織として、診療提供体制の管理、医療の質と安全性を確保する必要がある

などの点から、学内の他の教育研究組織に比して特殊性を有する組織であり、このような組織の特性に応じた適切なガバナンスが強く求められている。

この度の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を受け、厚生労働省は「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」を設置した。平成27年6月から9月にかけて、特定機能病院84病院に対し集中立入検査を実施し、平成27年11月、その結果を「特定機能病院に対する集中検査の結果及び当該結果を踏まえた対応について」として取りまとめた。この中で、病院運営全体の意思決定の在り方を含む大学附属病院のガバナンス体制の再編、整理、強化の必要性を示した。また、平成28年2月には「大学附属病院等のガバナンスに関する検討会」を設置し、病院としての適切な意思決定を行うための体制及び管理者の資質や選任方法等について検討を行っている。

このような状況の下、国立大学附属病院においても、医療安全体制の再構築、経営体制の強化、将来の医療を担う人材育成等の課題に対応するため、ガバナンスを一層強化することが求められているとの認識に立ち、国立大学附属病院長会議は、病院長の権限と責任を明確にするとともに、病院長の選考の在り方について改善する必要があると考え、国立大学協会とも連携し「国立大学附属病院のガバナンスの強化に向けて」を取りまとめた。

2. 病院長に求める資質・能力

現在、社会環境が急激に変化する中で国立大学附属病院は、人口減少社会の到来、情報通信技術の普及、急速なグローバル化の進展など、様々な課題に直面している。

本来、国立大学附属病院が担うべき教育・研究・診療面においても、

- ・初期研修医の確保及び新専門医制度への対応を踏まえた地域の医師配置の在り方
- ・臨床研究体制の持続可能性の担保と国立大学附属病院全体の底上げ（特に臨床研究中核病院と連携する病院の底上げ）
- ・「特定機能病院に対する集中検査」結果を踏まえた医療安全管理責任者の配置、医療安全管理部門の体制強化、医療事故を防ぐ体制の確保への対応

等の課題が存在する。

また、新興感染症や東日本大震災の経験による危機管理意識の高まり、団塊の世代全てが後期高齢者となる2025年を迎える中での地域包括ケアの体制整備、病院の国際化や国際展開への対応などの課題にも直面している。

さらに、社会保障費の抑制を目的とした診療報酬マイナス改定や消費税の補填不足など、医療を取り巻く経済環境は急速に悪化している。このほかにも人事院勧告による人件費上昇など、様々な外的変化に対応できる経営体制の整備も急務である。

こうした諸課題に対し、病院長は常に積極果敢に取り組まなければならないが、これまで求められる資質・能力については明確に議論されてこなかった。国立大学附属病院が生き残っていくためには、病院職員の意見反映に留意しつつ、病院長が経営の責任者として強いリーダーシップと経営手腕を発揮し、予算、人事、組織面において権限と責任を持ち、将来を見据えた戦略を持って行動する必要がある。このためにも医学歯学教育・医学歯学研究・高度医療を担う国立大学附属病院長として求められる必要な資質・能力を明文化することが必要である。

3. 病院長の権限と責任の明確化

(病院長を補佐する体制の構築)

前項でも述べたように、病院長が経営の責任者として強いリーダーシップと経営手腕を発揮するためには、病院長の権限と責任を明確化する必要がある。

病院長の権限と責任については、各病院の規程において「病院長は病院の管理・運営に関する業務を総括する」旨規定されており、病院長を頂点に関係部署間で緊密な連携がとれる組織体制を構築している。

もともと、病院長自らが直面する全ての課題に対応することは現実的ではなく、各大学の実情に応じ、病院長を補佐するための体制を整備することが極めて重要である。現状、国立大学附属病院では、全ての病院において病院長を補佐する役職（副病院長、病院長補佐等）を設置しており、一定の権限と責任を与え、機動的な意思決定が行える体制を構築している。

その一方、副病院長や病院長補佐の職務分担が事柄ごとに縦割り・細分化されてしまい、病院長以外に病院内の状況を把握できない恐れも指摘されている。このため、副病院長や病院長補佐の適切な役割分担を定めるとともに、各病院の実情に応じ、横断的な調整権を持つ職（例えば総括副病院長）の設置も検討すべきである。

(人事上の権限)

診療科長及び中央診療施設の長（以下「診療科長等」という。）に対する病院長の人事上の権限については、

- ・病院長が任命するものの、規程上、当該診療科に対応する医学部等の講座の教授を充てることと規定されている
- ・病院長が一定の要件の下、診療科長等を解任できることが規定されていない

など、必ずしも病院長の権限が明確化されているとは言い難い。このため、病院長が実質的に診療科長等の人事権を持ち、任免にかかる権限を行使できるよう、規程改正も含めた対応が必要である。

(法人内における病院長の位置付け)

病院長が法人の意思決定に関与する役職を兼務しているのは11病院¹ある。法人全体の中で附属病院の占める役割がますます高まる中、附属病院の意向が十分に法人運営に反映できるような体制を構築できるよう、法人本部に働きかけを行うことも重要である。

4. 病院長の選考・任期

(病院長の選考)

平成26年2月、中央教育審議会大学分科会は「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)を取りまとめ、ガバナンス改革の理念、学長のリーダーシップの確立、学部長の選考等について提言した。特に学部長の選考については「学長のビジョンや大学の経営方針を共有して適切な役割を果たすことのできる学部長を任命することが必要であり、例えば、複数の候補者の中から学部長を指名するなど最終的には学長の判断により学部長を任命すべきである」としている。

これを踏まえ、文部科学省は、大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正し、平成27年4月から施行した。この中で副学長・教授会等の職や組織の規定を見直す等の措置を講じている。

また、国立大学法人法施行規則を改正し、病院長を含む教育研究上の重要な組織の長の任命について、学長が定める手続きにより行うことを新たに規定した。これにより、国立大学では、学長が病院長を選考し任命することとなった。

これまでの病院長選考は「当該学部の教授会の議に基づき、学長が行う」としている教育公務員特例法に由来する慣行から、医学部教授会での意向投票の結果がそのまま尊重される場合が多く、必ずしも選考過程の透明性が確保できていたとは言えなかった。一方、選挙や意向投票を実施せずに病院長を選考するのは9病院²ある。この場合であっても、学長は、選考過程・理由を明らかにすることが重要である。

病院長選考にあたっては、病院長選考会議を設置し関係教職員や学外有識者の意見を聴取の上、複数の候補者の中から学長が選考することが重要である。

(病院長の任期)

学長の任期については、「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)において、「基本的に各大学が判断すべき事柄ではあるが、過度に短い場合には大胆な改革を行う

¹ 文部科学省調査(平成28年3月)に基づく。理事職を兼任している病院数であり、副学長等の職を兼ねている者については含まない。

² 文部科学省調査(平成28年3月)に基づく。

ことは困難であり、各大学の中長期的なビジョンを踏まえながら、安定的なリーダーシップを発揮できるよう、それぞれに適した年数の任期を設定すべき」と提言している。

特に、国際的な競争力が高い欧米の研究・ユニバーシティにおいては、任期が長期化する傾向にあり、10年以上務める学長が増えている。

病院長の任期についても、社会環境が急激に変化する中で、直面する様々な課題にリーダーシップを発揮して対応するためにも、現行の規定にとらわれることなく、適切な任期の設定を検討すべきである。

5. 提言

以上、病院長に求める資質・能力、病院長の権限と責任の明確化、病院長の選考・任期の観点について整理したが、これらの内容により実効性を持たせるため、以下の点について、病院長の任命について学長が定める手続き（内部規則）等において取り入れるよう提言する。

なお、病院長を含む部局長の選考に当たり、学長自らが関係教職員の意見を聞き、総合的に選考している大学も存在していることから、以下の内容については、各大学の自主的な判断に基づく柔軟な取扱いを可能とすべきである。

（学長が定める手続き等に盛り込む内容案）

- 1) 医学歯学教育・医学歯学研究・高度医療を担う大学附属病院の病院長として求められる必要な資質・能力を明文化すること
- 2) 予算や人事に関する権限など病院長の職務・権限を明確にするとともに、職務が適切に遂行できるような任期を設定すること
- 3) 病院長の選考過程において、病院長選考会議を設置し、関係教職員や学外有識者の意見を聴取の上、複数の候補者の中から学長が選考すること