

大学附属病院等のガバナンスに関する検討項目と主なご意見

- 1 病院としての適切な意思決定を行うための体制 2
 - (1) 開設者等と管理者（病院長）の関係
 - ① 開設者と管理者の権限について
 - ② 開設者（理事会）と管理者の関係について
 - (2) 病院内における病院長のガバナンス等 4
 - ① 病院運営について
 - ② 管理者の補佐体制について
 - ③ 病院の運営状況の第三者によるチェック
- 2 管理者（病院長）の資質や選任方法等 6
 - ① 管理者の資質・能力基準について
 - ② 管理者の選任方法について
 - ③ 管理者（病院長）の選考プロセスについて
- 3 その他 8
 - ① コンプライアンスについて
 - ② 情報開示について

1 病院としての適切な意思決定を行うための体制

(1) 開設者等と管理者（病院長）の関係

① 開設者と管理者の権限について

（検討会における主なご意見）

- 今回問題となった両病院ともに病院長の権限が強くなく、医療安全管理の対応がきちんとできていない。
- 医学部長より病院長の権限が小さくては、何かあっても速やかに決定できない。病院長の権限を明確に規定することが必要。慶應大学においては、病院長の権限が弱いとされたことから、診療科長の権限停止を病院長が行うことができるという規定を入れた。
- 理事会や経営会議で何を決裁するのか、付議を決議するのか、報告として聞くのか、一覧表にまとめている。幹部人事は経営会議にかけるが、それ以下は病院内で決めている。

②開設者（理事会）と管理者の関係について

（検討会における主なご意見）

- 大学病院は、学長、医学部長、病院長がいるという構造であることから、病院長が上部組織である理事会のメンバーとなることは必要である。
- 病院長が理事になっていない大学もある。法律で理事数が決められているのであれば、それ以外の形式での参画も必要なのではないか。理事会への出席は認められているが、発言権がない例もある。
- 自分の場合、病院長でかつ大学の副学長であり、経営戦略会議に参加している。経営戦略会議は週2回開催されており、役員会の議題整理を行っている。大学の理事になると、病院以外の学部についても責任を持つことになってしまう。

(2) 病院内における病院長のガバナンス等

① 病院運営について

(検討会における主なご意見)

- 病院の管理運営に関する事項を審議する執行部会を設け、週1回開催している。
- 病院管理運営会議というと、全部門長などが参加する大人数のような印象を受けるが、必要なのは、少人数のコアメンバーによる重点事項に限っての審議ではないか。

② 管理者のサポート体制について

(検討会における主なご意見)

- 病院長が何かをしようと思ったときにサポートする職員が必要であり、副院長は各診療科の科長であると忙しいので、それ以外のスタッフが必要。
- 病院長はオールマイティではないので、理事として経営本部長を設け、病院長をサポートしつつ、知恵を出してもらっている。
- 病院長直属の組織を設け、外部の専門的観点から企画立案を行い、健全な病院経営を実施している。

③ 病院の運営状況の第三者によるチェック

(検討会における主なご意見)

- 監事や監査室という、法人の内部組織ではあるが病院外の組織が、病院の運営管理をチェックしている。監事の4人は、全員が外部有識者である。外部有識者としては、病院のことをわかっている人でないと意味がない。
- 当法人においては、理事の一部、監事は2人とも、外部有識者である。病院の運営管理状況の評価やチェックが大事である。
- チェック機能は必要だが、今回の医療安全に係る見直しでも監査委員会を設けなければならないこととされており、同じような機能を持つ委員会が複数あると相互に矛盾を生じる可能性もあるので、その点懸念している。

2 管理者（病院長）の資質や選任方法等

① 管理者の資質・能力基準について

（検討会における主なご意見）

- 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ことがいいのではないか。
- 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。

② 管理者の選任方法について

(検討会における主なご意見)

- 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リ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。

③ 管理者（病院長）の選考プロセスについて

（検討会における主なご意見）

- 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。

3 その他

① コンプライアンスについて

（検討会における主なご意見）

- 院長に権限を持たせるとともに、監事やコンプライアンス委員会の体制をとっている。法令遵守という以上に広い意味のコンプライアンスが重要。
- コンプライアンスは過度な手続論にならないよう、不断に修正を加えることが必要

② 情報開示について

（検討会における主なご意見）

- 病院の運営状況について開示することが重要。

（ 以上 ）