参考資料２

大学附属病院等のガバナンスに関する検討会
とりまとめ
～患者の安全を第一に～

平成28年12月

基本的な考え方

○　特定機能病院は高度かつ先端的な医療を提供する使命を有しており、患者がそうした医療を安全に受けられるように、より一層高度な医療安全管理体制の確保がなされる必要がある。

○　特定機能病院の大宗を占める大学附属病院は、大学という高等教育・研究機関の一部門として、医学教育を施し、医学研究を行う場であると同時に、高度かつ先端的な医療を患者に提供する医療機関であるという特殊な性格を有している。このため、他の医療機関と比べると、組織として同時に医学教育、医学研究、高度医療の提供という３つのミッションを持ち、また、複雑なガバナンス構造を有することになっている。

○　本検討会としては、そうした中であっても、患者の生命・健康を預かる医療提供施設として、患者の安全を第一とする高度な医療安全管理体制を確保することがなによりも優先されるべきことを、全ての議論の出発点、大前提として確認する。[1]

○　こうした観点からは、特定機能病院が高度かつ先端的な医療を提供する使命を果たす前提として高度な医療安全管理体制を確保する必要があることにつき、法的にもその理念を明確にすることが考えられる。

○　管理者（病院長）は、医療安全の確保に関する法的責務を負っており、管理者には医療安全管理について十分な知見を有し、継続したリーダーシップを発揮できる者が選任される必要がある。そうして選任された管理者が、権限と責任を持って病院の管理運営に取組めると同時に、相互牽制が機能するような、適切な意思決定のあり方を含むガバナンス体制を構築する必要がある。

○　医療安全の確保に責任を負う管理者（病院長）が、病院運営に指導力を発揮し、医療安全等を確保できるようにするため、医療法上、病院の管理運営に係る職務権限を有することを明確化する一方、開設者も、管理者の適切な選任を含め、管理者が医療安全管理等を適切に行うことを担保するための体

[1] この点に関連し、病院の内部規程内の病院の目的規定において「医学の教育及び研究の目的をもって患者の診療を行う」といった記載としている例があるが、患者を第一と考える観点からは適切ではないのではないか、との指摘があったところである。

制確保に責任を負うものとすべきである。

○　大学附属病院をはじめとした特定機能病院については、上記の考え方に則り、その意思決定のあり方を含めたガバナンス体制、管理者の選任等について、以下のとおり大きく改革を行うことが必要であると考える。
○　本とりまとめを踏まえて、厚生労働省においては、直ちに、特定機能病院の承認要件の見直し等について、法改正を含めた必要な検討を進めるべきである。法改正事項以外は、省令等の特定機能病院の承認要件等に組み入れることで、大学・病院の内部規程等の改正を求めることになると思われるが、特定機能病院の関係者においては、法改正前であっても、本とりまとめの各項目について法人・病院の体制、内部規程等を総点検し、自主的に対応を進めていただきたい。その際には、国民の信頼に足る診療体制の再構築に向け、あらゆる面で過去のしがらみと決別し、改革を断行する意気込みをもって行っていただくことを期待する。

<u>１．病院としての適切な意思決定を行うための体制</u>
（１）開設者と管理者（病院長）の関係等
ア　管理者の職務権限の明確化
○　特定機能病院の管理者は医療法上様々な責務を担っているが、病院における管理者（病院長）の権限が弱いと、医療安全等の確保に十分対応できないことが懸念される。
○　ついては、医療提供の責任者である管理者（病院長）が病院運営に必要な指導力を発揮し、医療安全等を確保できるよう、医療法上の位置づけも含め、管理者（病院長）が病院内外に対し、病院の管理運営に係る職務権限を有することを明確化するべきである。併せて、医学部との権限・運営上の関係等を含め、病院の管理運営のために必要な一定の人事・予算執行権限を有することを明確化するべきである。

イ　管理者の理事会等への参画
○　また、開設者に対し、病院側の意見を反映させられないと、医療安全の確保等に支障を生じることがありうる。法人運営における病院の重要性、医療安全を前提に高度な医療を提供する必要性に鑑み、病院運営に関する重要事項が審議・決定される際には、法人の理事会・執行役員会等の会議に管理者（病院長）を参画させ、病院側の意向が勘案されるようにすべきである。

（２）病院内のガバナンス等
ア　管理者（病院長）をサポートする体制の充実

○　一診療科の出身である管理者（病院長）が、他の診療科長に対してリーダーシップを発揮しようとしても、管理者（病院長）１人だけで病院の管理運営状況を把握するには限界がある。そのため、副院長に加え、院長補佐、企画スタッフ等、管理者（病院長）をサポートする体制（管理者（病院長）が任命するポスト）を充実・強化していくことが重要である。その際、必要に応じて外部有識者を参画させることも有益であると考えられる。サポート体制については、病院の内部規程上、副院長等の役割を明確化することが求められる。

○　また、病院のマネジメントを担う人員については、病院の管理運営に精通するよう、適切な人事・研修による育成を図っていくことが重要である。

イ　病院運営に関する会議（合議機関）の設置

○　病院内において各診療科の権限が大きいために縦割りの弊害が生じること、病院の管理運営に係る権限を有する管理者（病院長）の独断専行の双方を牽制する必要があるとの指摘がある。

○　また、大学附属病院等は、その組織・事業規模の大きさ、高度な医療安全管理体制を確保し、高度かつ先端的な医療を患者に提供する特定機能病院の役割に鑑みれば、法人内にあっても、病院の重要事項の意思決定を行う等、適正な執行を確保するための仕組みを病院内に独自に設けてしかるべきであるとも考えられる。

○　このため、医師、看護師といった多職種の主要な病院幹部が病院の管理運営に係る重要事項を審議する合議体として「病院運営に関する会議」を位置づけ、その場での審議内容については、その性質にもよるが、原則、職員に周知することにより、適正な病院運営を確保するべきである。

　なお、この会議には、必要に応じて外部有識者を参画させることも有益である。

２　病院運営に対するチェック・牽制等

○　適正な病院運営を確保する観点からは、病院運営に対するチェック・牽制等が十分に行われることが重要であり、具体的には以下のような取組が考えられる。

（１）外部有識者を含む理事会・監事等によるモニタリング

○　医療安全については、外部有識者が過半を占める監査委員会の設置を始め、種々の内部統制を強化する措置が講じられたところであるが、病院運営全般については、外部有識者を含む法人の理事会、監事等が、管理者（病院長）からの報告聴取の機会等を通じ、病院運営に対するチェック機能を果たしていくことが重要である。

○　なお、法人のガバナンス構造によっては、病院組織に対して外部から十分なモニタリングを行うため、法人全体の理事会等とは別に、外部有識者を主体とする病院運営のモニタリング機関を設け、そこが病院運営に対するチェック機能を果たしていくべきものと考えられる。
○　病院運営に対するモニタリングの状況については、厚生労働大臣への報告の対象とし、情報開示を推進していくべきである。

（２）コンプライアンスに係る体制の整備
○　管理者を含めた病院職員が全ての法令等を遵守し、社会規範を尊重するとともに、診療等が常に高い倫理性を持って行われるよう、病院外の法人全体における対応も含めた、内部規程や組織体制、通報窓口といったコンプライアンスに係る体制の整備が不可欠である。
○　コンプライアンスに係る取組については、形骸化しないよう、遵守状況を踏まえて取組の有効性を検証し、適時に見直す必要があることに留意が必要である。

（３）内部規程の公表や業務報告書を通じた情報開示の推進
○　病院の運営状況について情報開示を進めることは、地域を含めた病院のステークホルダーに対して必要な情報を提供するという観点にとどまらず、自らを律し、適正なガバナンスとコンプライアンスを確保する観点からも重要であり、病院運営や管理者（病院長）の選考プロセス等の透明化を図る観点から、各項目に係る法人や病院の内部規程を公表するとともに、厚生労働大臣に提出している業務報告書を通じた情報開示を推進していくべきである。

３　管理者（病院長）の資質や選任方法等
○　医療提供の責任者である管理者（病院長）が医療安全等を確保し、病院運営に指導力を発揮する前提として、管理者（病院長）にはその職責を果たす上で最もふさわしい者が選任されることが必要である。
○　これまでの管理者（病院長）の選考では「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第３条に由来する慣行等から、医学部教授会等での選挙の結果がそのまま選考結果となる場合が多く、選考プロセスの透明性が必ずしも確保されてこなかった、学閥その他の内部事情に左右され、医療安全管理経験を始め管理者に必要な資質・能力の優劣を反映する結果にならないおそれがある、選任された管理者（病院長）が院内の各部門に配慮し、医療安全管理のために必要な改革に踏み込めないおそれがあるといった指摘がある。
○　他方で、選挙を実施せずに管理者（病院長）を指名する場合であっても、

指名に至る選考プロセス次第では、管理者（病院長）に最もふさわしい者が適切に任命されているとは限らないとの指摘もあったところである。

○　具体的に学長等がいかなる選考手続を定め、どのように選考するかは、各大学のガバナンス構造等を踏まえつつ、学長等が定めるべき事柄であるが[2]、特定機能病院における医療安全確保の最終責任者たる管理者（病院長）については、選挙等による選任では医療安全管理経験を始め管理者に必要な資質・能力の優劣を反映する結果にならないおそれ等があるため、そうしたやり方によって選任するのではなく、以下のとおり、透明性が確保され、出身等を問わず、最もふさわしい管理者が選考されるプロセスによるべきである。

（ア）　各特定機能病院において、管理者（病院長）に求める以下の資質・能力に関する基準を要件として予め定めて公表する。

　①　医療安全確保のために必要な資質・能力。具体的には医療安全管理業務の経験、患者安全を第一に考える姿勢及び指導力等

　②　組織管理能力など、病院の管理運営上必要な資質・能力。具体的には、当該病院内外での組織管理経験、とりわけ当該病院以外の病院における管理者経験など、高度な医療を司る特定機能病院の管理運営上必要な資質・能力

（イ）　広く候補者を募った上で、候補者が（ア）の基準に照らして適任かを、選考委員会といった外部有識者も含めた合議体で厳正に審査する。選考委員会を設ける際には理事会等で委員を選定し、委員名簿や選定理由を公表する。

（ウ）　（イ）を踏まえ、任命権者が自らの責任において選考を行い、その結果については、選考の過程、基準に照らした選考の理由とともに遅滞なく公表する。

上記３要件を満たす選考手続を採ることにより、明確な基準に照らし、病院関係者や外部有識者による評価を踏まえつつ、任命権者は選任することになる。また、選考プロセスの透明性を確保することで、適正な選考であったかは事後的にも検証可能となることが期待される。これにより、病院運営に指導力を発揮し、医療安全等を確保できる、医療提供の責任者として最もふさわしい者が各特定機能病院の管理者（病院長）に選任されることを強く期待したい。

---

[2] これまで、文部科学省において、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進めてきており、「大学のガバナンス改革の推進について」（中央教育審議会大学分科会審議まとめ、平成 26 年２月）を受けて、国立大学法人法施行規則を改正し、教育研究上の重要な組織の長の任命を行うにあたっては、学長の定めるところにより行うことを規定した（平成 27 年 4 月施行）。

（　以上　）