



学校法人東京女子医科大学 大学再生計画進捗報告

(2015年12月22日版)

東京女子医科大学は、昨年（2014年）に学内で発生した混乱への反省に基づき、大学の管理運営機能改善のため「学校法人東京女子医科大学 内部統制に係る第三者評価委員会」を設置し、同委員会から提言をいただきました。本書面は、同提言に基づくアクションプランである「大学再生計画報告書」（同年12月12日付公開）の進捗状況です。

大学再生計画は「1. 医療安全の見直し」、「2. ガバナンス改善」、「3. 財務改善」、「4. 施設整備計画推進」、「5. 組織風土刷新」の五つの大項目を挙げ、さらに各大項目をより具体的な個別の実施項目（アクションプラン）に分割しています。

なお、下記内容は大学再生計画における個別の実施項目の状況を踏まえて網羅的に表現したものです。継続・更新の上、随時社会に公開していきます。今回は7月6日付に引き続き本年度第2回の公開となります。10月15日に文部科学省への定例報告を基本に、その後の進捗内容も追記しました。

1. 医療安全の見直し

「医療安全の改善に向けた東京女子医科大学病院の取り組み」を策定し、2014年12月26日、厚生労働省に提出した。取り組みはその後15項目から16項目に拡大され、進捗については2015年2月6日および4月10日に報告書に作成され、文部科学省および厚生労働省に提出した。

前病院長の辞任を引き継いで4月に理事長指名により就任した病院長代行は学内の選考過程を経て5月28日に病院長に就任し、同病院長の下で医療安全に関する取り組みの拡充、医療安全の抜本的改革のロードマップが示された。病院管理者の医療安全への取り組みをより強固なものとするため、医療安全については従前の医療安全対策部門担当副院長のみが担当するだけでなく、他部門を担当する6名（その後7名、計8名に増員）の副院長も医療安全対策を兼務することとなった。また、医療安全専任の医師を配置する医療安全科を新設し、責任者となる教授を選考中である一方、医療安全対策室の副室長を5名から6名に増員し、実務の体制を厚くしたことに加え、各診療科からのローテーション医師、看護師、事務員を配置し、医療安全対策が円滑に遂行できるようにした。医療安全強化の病院長方針は、5月26日の医療安全講習会、28日の全学説明会、29日の臨時病院部長会での周知とともに、学内HPにも提示した。

法人の医療安全および危機管理統制も大幅に強化した。4月1日に医療安全・危機管理部を新設して専任の教職員を配置し、6月1日付で部長が就任した。5月度定例理事会では同部の助言者として外部の医療安全管理学の専門家である河野龍太郎自治医科大学教授を理事長補佐とすることが決定し、同部の医療安全ならびに危機管理の教育、研究、評価、実務について6月中に計画を完成した。平行して法人の医療安全管理体制をさらに強化するため

に、医療安全担当理事を設置することが決定している。

職責理事となる本院病院長が就任したことは、病院と法人の医療安全管理体制の強化につながる。現在、集中治療室専任医師ならびに臨床工学技士の増員、施設将来計画における集中治療室の集約が計画されているが、病院と法人経営が一体となった計画立案、決定ができるようになった。

学部における医療安全教育・チーム医療教育の充実、大学（医療施設）一体となった医療安全の研修が計画されつつある。医療安全対策（管理）を専門とする診療科である医療安全科の新設に加え、医療安全文化の醸成を図り、日本における最高水準の組織体制の構築を目指すこと、また、集中治療科を新設して、安全で質の高い医療を提供できるよう中央病棟 ICU の診療体制を管理・運営し、将来的には救命救急 ICU を除く 7 箇所の集中治療室を全体管理することが 6 月度の理事会で承認された。両診療科ともに診療部長（教授）を選任中である。

「小児科リンクドクター制度の新設」は、小児科医のコンサルテーションとして開始したが、小児に関わる専門的能力を持つ医療チームによる支援体制として PCST（Pediatric Care Support Team）に包含させ、発展的に解消した。PCST はこれまでに 15 回の活動実績があり、月例の PCST 会議を開催して活動のレビューを行い現在に至っている。また、成人版の取り組みとして ICST（Intensive Care Support Team）も編成準備中である。加えて、特に重症症例の手術実施に際しては各診療科で作成する手術計画書の提出を義務付け、必要に応じて「ハイリスク症例検討会議（月・金開催）」に諮り、関連診療科（部門）および医療安全管理者も交えた全体的な検討を行い、術後管理も含めた安全な医療を推進できる体制を構築した。

医療安全を日々考え、事故防止、安全強化を促進するために、医療安全日報制度を導入した。インシデント・アクシデントの有無を問わず（無い場合は無い旨の報告必須）報告される日報を当日中に集計し、病院管理者へ報告を行う体制を 5 月より敷いた。これに伴い、本院の医療安全対策室事務スタッフを 2 名増員した。

法人の医療安全管理部門である「医療安全・危機管理部」は 4 月に 2 名体制で発足し、当面の最重要課題であった「医療事故調査制度」開始に向けた準備を進めた。10 月 1 日より管理職を 2 名（うち 1 名は弁護士）増員し、さらに体制を強化した。同部は、各医療施設の医療安全関連会議へ参加（医療安全管理委員会、リスクマネージャー委員会、スタッフ会議、事例検証会等）する行動計画を立て、本院については医療安全管理委員会、リスクマネージャー委員会、スタッフ会議、事例検証会、安全な医療推進検討会議等に定期的に出席することにより、現状と課題を把握しつつある。一方、本院以外の附属施設については、本院のような細やかな関わりを持っていない点は課題であるものの、コミュニケーションを積み上げるよう取り組み中である。また、同部は学習要項から医学部・看護学部における医療安全関連のカリキュラムを抽出し、全体像を可視化した。これを受けて医療安全・チーム医療に係る学生教育の充実は、次年度の実施に向けて医学部および看護学部教務委員会と両学部協働教育を審議する大学協議会で検討された。

同部に関連する取り組みとして、本院の医療安全対策室主催により病院の安全文化の醸成と組織および各職員自身の意識改革による業務の活性化を目的とした医療安全講演会を 11 月に開催した。

医師間の医療情報共有のための共有型新医局棟の建設は、基本設計が終了した。敷地である旧医局棟の整地も概ね予定どおり進捗し、新棟の建築を開始した。

最後に、平成 26 年 2 月に発生した小児の医療事故に関する管理責任について明らかにし、ホームページ、学内イントラに公開した。同事故のご遺族には、大学として謝罪と説明を行うために誠意をもって対応していく。

2. ガバナンス改善

学長不在は、6 月に正式に学長が就任し、解消した。見直しを経た「学長選任内規」により選出された新学長は直ちにリーダーシップを発揮し、正常な大学運営を取り戻している。その一端として人事面は、学長が指名する大学の各役職および教授選考委員の選出を新学長が直ちに実行したことで正常に進捗している。また、大学の一般行事も、理事長が学長代行を兼務していた期間ではあったが、大学および大学院の重要事項である入学試験、学生にとっての大きな行事である卒業式および入学式が滞りなく行われた。

教授会も正常に運営されている。既に廃止した主任教授会を含めて、昨年度は前学長および前医学部長により教授会の審議事項を逸脱した不正な運営によって過度に長時間に及んでいた教授会の所要時間は、改正学校教育法も踏まえて教授会の役割を整理し直し、教授会規程の改定に反映させたこと、および学長に先立ち 3 月に就任した新医学部長の議事進行と合わせて、効率化がなされている。

さらに、病院運営の要である病院長が 5 月に新たに就任してリーダーシップを発揮し、医療安全の見直しを進めている。法人においては 5 月に広報担当の理事を任命したほか、教育部門と研究部門の担当理事の兼務を解消し、両部門を各一名の理事が担う体制として理事の役割分担、権限と責任を明確化した。

平成 27 年 7 月 16 日（木）に第 2 回大学再生計画外部評価委員会を開催し、外部委員 4 名による評価を受けた。概ね、取り組みが進捗しているとの評価を得たが、医療安全の見直しについて、「良い医療を実践していることを説明しつつ、遺族の感情も受け止めながら収束させていかざるを得ない。遺族の感情・立場に配慮しつつ誠意をもって進めて欲しい」との意見をいただいた。また、組織風土刷新について、「理事長・学長として建学の精神を現代に活かせるよう、如何に教育を行っていきたいか、どのような大学にしていきたいか、その方向性」の問いがあり、教職員と学生にはあらためて建学の精神を理解してもらわなければならないこと、学生教育は従来からプロフェッショナルとしての態度・マナー教育を実施し、その中で建学の精神を醸成してきたこと、これを更に充実させながら医療安全、チーム医療の教育を強化していくことを説明した。組織風土刷新については、「110 年以上経過してきた組織を変えていくことの成果を上げることはなかなか困難であろう。建学の精神、理念、目的、目標と種々の表現が使用されているが、それぞれ使用している者の意識が異なると、例えば「至誠と愛」と言ってもイメージがバラバラで何をしてもよいか分からない、というようなことがある。これを訴え続けることで、どこかで必ず効いてくる。「至誠」とは何か、「愛」とは何かを現場に分かるように噛んで含むように、それぞれの立場の者が言い続けなければ、変わる風土が醸成されない」との意見もいただいた。

理事会：理事長等を専門的立場から補佐する体制の一環として、「特別補佐規程」を制定後すぐに 1 名について 4

月度理事会で決定したほか、医療安全・危機管理、および法律分野の専門家が5月度理事会で決定し、いずれも理事長補佐として就任した。7月30日(木)には第1回アドバイザリーボードを開催。4名の理事長特別補佐が出席し、それぞれ専門分野からの助言を得て、一部検討を着手している。アドバイザリーボードの助言は既に理事会における検討施策の参考とされ、医療施設の統廃合の方針が決定されている。法務部の設置については10月度理事会で検討し、年内に設置すべく進捗中である。

事務局：経営統括理事の下に経営統括部を設置し、特に予算執行の稟議について担当各部署と協議の上徹底した支出減に取り組み、電子カルテ導入費用、建物改修工事、病院機器購入等について経費削減となった。人事施策見直しの一環として、事業計画に沿った各種研修を実施中。人事評価制度の見直しと併せて昇進・昇格時の必修経験年数の見直しを実施した。また、キャリアシート・キャリアパスの運用も開始した。

教学：医学部教授会と主任教授会とに階層化された教学組織を医学部教授会に一本化する規程の改定を4月度に行い、5月度より運用を開始した。また、主任教授の呼称・職位を廃し、教授に統一した。これらを含めて改正学校教育法に従って、教授会は教育・研究について学長に意見を述べる組織としての規程を明確にした。6月25日の新学長就任に伴い、学長指名による人事、特に、講座主任および教授選考委員会が立ち上がり進捗している。この中には、長らく空席となっていた救急医学および医学教育学両講座も含まれている。また、懸案であった教育・研究の評価を検討するための学長諮問会議を立ち上げた。8月末から2回開催し、10月現在、評価基準案を作成中。同案ができ次第、12月中に第3回の会議を開催予定である。

病院：2015年3月に前病院長が辞任したことを受け、規程に基づいて4月に病院長代行が就任した。この間、副院長を1名増員して7名とする体制強化を図ることにつき、病院長代行体制開始直後の4月度理事会で承認するなど、病院・法人一体となって機動的に対応している(副院長はその後さらに1名を増員して体制を強化し、現在は8名体制)。その後直ちに後任の病院長選考が行われ、5月度理事会で新病院長を選任した(5月28日付就任)。

新病院長のもと、医療安全の見直しを中心とした各取り組みを実行中。特に、日報制度により、医師からのインシデント・アクシデント報告が増加し、医療安全対策を適切に立てられるようになった。また、ハイリスク手術の患者・家族を含む事前相談・検討制度が定着した。

本院内に複数ある集中治療室の一体化については、組織として月例の施設将来計画諮問委員会で施策・情報の共有化が進んでいる。物理的に一ヶ所に集約することについては、具体的施策を年内に策定する予定。安全な医療推進検討会議等、ハイリスク症例について患者・家族と情報共有し、合意形成する制度が実施されるようになった。

3. 財務改善

2015年5月度理事会において、理事長直轄の経営ワーキンググループが従来から推進してきた「医薬・医材購入適正化」、「人材適正配置」、「検査共同化」等の経営改善施策について、2014年度の総括を行った。対象項目における同年度の経費削減額は目標を上回る削減実績を計上した。医療施設の統廃合について、日暮里クリニッ

ク5階の閉鎖に着手し、2015年10月31日に閉鎖した。また、10月度理事会では、課題のある附属医療施設の在り方について早期に対応することが確認され、具体的な推進のためのプロジェクトチームを発足させた（12月度理事会で正式に閉鎖を決定した）。

教職員のコスト意識啓発については、各種会議体や通達等で繰り返し徹底している他、個別稟議でのコスト削減対応等を肌で感じさせること等で、職員のコスト意識醸成が図られてきている。これと平行して、投資妥当性の精査、投資効果の検証を強化するため、設備投資案件の起案部署に対して、詳細な試算表と検証資料の作成・提出を義務化し、投資効果の事後検証に関しては、経営統括部で厳正に管理する体制とした。

2015年度は本院における収入増を含む施策による財務改善に傾注することと併せ、課題であった医療施設の統廃合推進についても踏み込み、実態把握と将来予測を行いながら進めていく。

これら諸施策と実行について、外部の専門家の意見を反映させるべく、4名の理事長特別補佐が参集の上、7月30日（木）に第1回アドバイザリーボードを開催、医療施設の統廃合、法人コンプライアンス、法務組織等について提言を受けて改善に着手した。医療施設の統廃合についてはアドバイザリーボードの助言を受け、前述のように10月度理事会で具体的な検討がなされている。

4. 施設整備計画推進

2014年度中に医学部校舎（中央・北校舎）および看護学部校舎の耐震補強工事が完了しており、更に医学部学生が主に少人数教育で使用する教室、あるいは学生健康管理センターは2014年4月に竣工した耐震化された新しい建屋に所在している。また、本院、東医療センターの耐震補強工事が2015年11月で終了し、耐震補強工事の第1期は終了した。再度診断を行い、更に強化する計画を進めている。

老朽化した1,2号館を廃して新校舎を建築するための準備として、まず、別館（教授棟）を解体し、跡地に2016年9月の竣工予定で「教育・研究棟」（医局機能を含む）を建築する。教育研究棟（校舎）は1,2号館跡地に建築するための準備を進めている。

東医療センターの将来計画として、足立区への移転に関する覚書を4月28日に締結した。また、八千代医療センターにおいては5月15日、増床棟工事の起工式を行った。今後は施設将来計画諮問委員会が傘下の各検討部会と併せて、進捗状況のモニタリングを確実に実施していく。

「教育・研究棟」（医局機能を含む）建築について、敷地となる旧別館は取り壊し完了。新棟竣工予定の2016年9月に向けて10月より着工済み。

5. 組織風土刷新

女性医療者を育成する教育機関として卒業生（医師・看護師）のリーダーシップ促進に加えて、看護師以外の医療技術職および事務職についてもアドミニストレーター教育を実施することとした。従来からの、学長を責任

者とする男女共同参画推進局で実践中の内容を含めて、女性教職員が活躍できるよう組織的に取り組んでいく。また、特に医学部卒業生をサポートする数値目標として、①本学の女性教授の比率に関する数値目標、②教授（講座主任を含む）選考委員に必ず1名以上の女性を含めること、を設定した。平成27年4月、放射線腫瘍学講座に新たな女性の講座主任が就任した。

教育職以外の職員について、採用時および昇進・昇格時の判断基準を見直し、職種間で異なっていた必用経験年数を大学卒業基準において統一した。また、事務職の係長昇進あるいは全職種の管理職昇格において、必要経験年数を経過した者と同等の経験・能力を有すると認められる者も対象とした。2015年4月以降の昇進・昇格対象者から適用している。

イントラネットに「理事長室」のサイトを開設した。理事長からの情報の掲示を積極的に行う。また、同サイト内に電子意見箱を設置した。教職員からの意見聴取、政策検討の場として、理事長諮問会議が機能しており、教授会規程の改正に至った。今後も課題解決のための諮問会議を必要に応じて設置する。

責任の明確化も重要課題であり、事業計画・諮問委員会等における担当理事の責任を明確する。担当者レベルの業務状況を適正に処遇に反映させる仕組みについては2015年度から新たな人事評価制度を導入済みである。この中には、変革意欲のある教職員が適正に評価される仕組みも含んでいる。

コンプライアンスについては教育、モニタリング体制を強化していく。今後、倫理綱領の再整備を行っていく。また、医療機関を有する組織であることを踏まえての倫理教育（患者情報保護の啓発）、これらに伴う懲戒基準の見直しにも着手した。教授（講座主任）選考委員会は選考済みの委員会も含めると今年度は10にのぼるが、その全ての委員会で女性委員を選出しており、当初目標を実行中である。ただし、導入初年度でもあり、今後の継続と浸透度を注視していく。

教授選考委員にとどまらず、学内各種職務に女性の教授職の就任を想定するには一定数の女性教授が在籍する状況が不可欠である。この課題解消に至る道筋として、卒業生をはじめとする女性教員のキャリア形成が重要との認識に立ち、再生計画報告書にも記載のとおり、エンパワーメントと制度補完の両面で大学再生計画において課題設定をしている。エンパワーメントについては、特別教授育成コース（彌生塾）を設置する規程を制定し、卒業生を塾長に任命した。一方、制度補完については、女性に限定する施策ではないものの、「教育・研究評価に関わる学長諮問会議」を開催し、「教員評価制度」に着手し、「女子医科大学」であることの存立意義についても同会議内で検討していく。また、女性教職員の就労環境等の向上施策として、看護・介護休暇の取得可能日数の拡大および介護休暇を一部有休化する規程の改定を行い、直接支援と間接支援の両面に着手した。

卒業生の理事を男女共同参画担当および教育担当理事に任命した。教育担当理事はこれまでも卒業生の理事から任命した実績があるが、卒前教育と卒後教育を網羅する立場に卒業生を置くことを引き続き意識している。このほか、「学校法人東京女子医科大学理事等における倫理規程」を制定するとともに、倫理綱領の見直し作業に着手した。

なお、大学再生計画の外部評価委員会は第3回（今年度第2回）を12月3日（木）に開催した。

以上