

『慶應義塾 大学病院改革プラン 2024～2029 年度版』（サマリー版）

2024年6月作成 2026年2月改正

プラン作成にあたって

慶應義塾大学病院は、特定機能病院として高度で安全な医療を提供するとともに、豊かな人間性と深い知性を有する医・看・薬の医療人の育成を行っています。また、私学では最初となる臨床研究中核病院に認定され、基礎医学と臨床医学部門が密に連携しながら日本発の革新的医薬品・医療機器の開発に向けて質の高い臨床研究を推進しています。さらに、がんゲノム医療中核拠点病院、地域がん診療連携拠点病院として遺伝子パネル検査に基づくがんゲノム医療などのがん診療を提供しています。2018年には内閣府戦略的イノベーション創造プログラムのAIホスピタルモデル病院に採用されました。様々な企業と連携し、AI、ロボット、センサー技術を用いて患者さんに先進的な医療サービスを提供するとともに、業務効率化による医療従事者の負担軽減に取り組んでいます。

当院は2020年に開院100年を迎えました。初代医学部長・病院長北里柴三郎が医学部創立時に説いた「基礎・臨床一体型の医学・医療の実現」を医学部と病院が一体となって実践して参りました。2024年4月、いよいよ開始された医師の時間外・休日労働時間上限規制に対応しながらも、当院の使命であります診療・教育・研究の各機能をさらに向上し続けるために、ここにお示しするプランを病院長が先導し、教職員が一丸となって全力で取り組むことで、慶應義塾大学病院は、これから先も、医学・医療の発展に貢献して参ります。

2024年6月

塾長 伊藤 公平

I 運営改革

1. 自院の役割・機能の再確認（当院の基本方針）

慶應義塾大学病院は、病院理念を実現するために、「病院理念の実施方針」および「臨床研究実施方針」を策定し、教職員が一体となって取り組みを続けてきた。今後もさらなる診療・教育・研究の進化を目指し、大学病院としての社会的使命を果たしていく方針である。

【慶應義塾大学病院の理念】

患者さんに優しく患者さんに信頼される患者中心の医療を行います

先進的医療を開発し質の高い安全な医療を提供します

豊かな人間性と深い知性を有する医療人を育成します

人権を尊重した医学と医療を通して人類の福祉に貢献します

1) 医学部の教育・研究に必要な附属施設としての役割・機能

医学部ではカリキュラム委員会の下カリキュラム改革WGを設置し、2026年度から新カリキュラムを実施する。この新カリキュラムの元、診療参加型臨床実習をさらに充実させる。病院の役割・機能と医学教育の「使命」「教育目標」「3つのポリシー」「卒業時コンピテンス」との整合性について、随時検討を行う。

2) 専門性の高い高度な医療人を養成する研修機関としての役割・機能

多様な臨床研修、専門研修卒後プログラムを有し、それに対応する病院機能を持っている。今後も、高度な医療や質の高い臨床研究が実施できる病院としての機能を高め、医師のキャリアのあらゆるステージの教育機関としての役割を果たして行く。

3) 医学研究の中核としての役割・機能

臨床研究中核病院および橋渡し研究支援機関として、研究支援体制を整え幅広い研究支援を行い、安全かつ効率的な質の高い臨床研究・治験の実現し、社会ニーズに応じた革新的な医療の提供を目指す。加え

て、2024年よりAMED 大学発医療系スタートアップ支援プログラムの支援拠点として、医療系スタートアップの発掘・支援・育成を推進していく。

4) 医療計画および地域医療構想等と統合した医療機関としての役割・機能

自治体会議への参加やフォーラム等による地域医療機関との意見交換と情報収集を行い、都の保健医療計画との整合性を明らかにしながら、実情分析を踏まえた当院の地域における望ましい医療体制を追求し続ける。当院が高度急性期機能を中心的に担うための方策としては、患者の病状と地域医療機関の医療機能のニーズに見合った連携アライアンス構想の実現を推進する。

2. 病院長のマネジメント機能の強化

1) マネジメント体制の構築

「慶應義塾大学病院規程」において病院長の権限は明示されており、病院長は各種会議体での議論と決議を適正に実施し、それらの情報を迅速かつ積極的に発信している。現場での実施状況の確認、さらには意見の吸い上げを診療科ヒアリングや院内ラウンド、若手教職員との意見交換会などを通じて実施し、病院経営に携わる人材の育成にも積極的に取り組んでいる。このマネジメント体制は第三者評価においても高く評価されており、今後も病院長による良好なガバナンス体制の強化を目指した取り組みを続ける方針である。

2) 診療科等における人員配置の適正化等を通じた業務の平準化

診療科ごとの診療・教育・研究等に関する実績を可視化して人員配置の適正化を図る「見える化プロジェクト」の医学部と一体となった実施、部門横断的な診療クラスター構築の推進、全体最適・標準化を目指したタスクシフトの取り組みなどを通じて、各診療科の業務の適正化・平準化を今後も推進する。

3) 病床の在り方をはじめとした事業規模の適正化

当院が専門性高く提供できる医療と地域から求められている医療を踏まえた病床運用について、地域・社会的ニーズと病院運営の観点で検討し、適正な事業展開を目指している。高度急性期機能を中心的に担うための病床運用強化策として、集中治療センターの病床運用変更、近隣及び関連病院とのアライアンス構想の締結による転院搬送連携を実施する。

4) マネジメント機能の強化に資する運営に係る ICT や DX 等の活用

情報発信ツール、セコムスマッシュ、Tableau (タブロー) 等の分析ツールの活用などにより、様々なデータを可視化し、病院長の経営判断と情報伝達を支援できる仕組みを構築する。

3. 大学等本部、医学部等関係部署との連携体制の強化

「慶應義塾大学病院業務監督ボード」を設置し、法人本部との緊密な連携体制を構築している。また、「慶應義塾規約」において病院長は理事として規定され、「一切の塾務執行についての権限を有する」とされる理事会の構成員となっている。

信濃町執行部連絡会議や医学部教授会、医学部教室・部門あり方委員会など、法人本部、医学部等各関連部署と効果的に連携し、看護医療学部と看護部、および薬学部と薬剤部の人事交流を通じた連携体制を確立している。また、医学部・看護医療学部・薬学部の医療系三学部合同教育を実施し、大学病院が臨床実習の場として展開されている。

4. 人材の確保と処遇改善

2024年度の診療報酬改定を踏まえて、若手医師を中心に医師等の処遇改善を実施予定である。2018年よりモニタリングしている医師の勤務管理は、2024年秋に新システムを稼働予定で、実装により簡便で明瞭な勤怠管理を目指す。診療科ヒアリングや医師個人へのアンケート、若手教職員との意見交換会などは2024年度

以降も継続し、単年ごとに課題の抽出と対策を講じるとともに、医師の職務満足について経年推移を評価し、必要な対応を行う。

官公庁等への人事交流を通じて、医師個人の多様なキャリアパスの一つとしてのキャリア支援を行うとともに、最新の医療政策に則った適切な病院運営の実現を目指す。また、本学協生環境推進室を中心に育児や介護の各種支援プログラムを実施、今後も推進する方針である。特に、女性研究者・医師が持続的にキャリア形成し、上位職へ進むパイプライン強化を目的とした女性リーダー育成プログラムを2025年度より開始する。さらに、メディカルスタッフを中心とした自己研鑽、資格取得の費用支援などキャリア支援の充実を図る。

II 教育・研究改革

1. 臨床実習に係る臨床実習協力機関との役割分担と連携の強化

臨床実習指導専任者の配置、異なる実習環境を提供するために関連病院での実習期間の延長、シミュレーターの活用、国外臨床実習の拡充などを計画している。

2. 臨床研修や専門研修等に係る研修プログラムの充実

- 2023年開設の第2クリニカルシミュレーションラボを拠点に、シミュレーション教育を充実させる。設置した内視鏡や心エコーなど高度なシミュレーターを活用し、高度医療に資する人材育成を推進する。
- 関連病院と連携し、臨床研修期間中の地域医療研修、専門研修期間中の異なる医療施設での研修、関連病院を主体としたプログラムの設置を推進し、地域医療の貢献とともに、将来、大学病院での教員や研究者となる医師の確保を進める。
- 研究活動、教育活動の時間確保の方法としてタスクシフト、医療DXを推進する。
- 1996年から実施している指導医養成講習会のノウハウを研修プログラムの充実に生かして行く。
- 2022年度開始の専攻医を想定した手術室、ICU、救急外来等での高度急性期医療短期研修制度を継続する。
- 医学部を中心に、リトリートなど若手医師・研究者のモチベーションを高める取り組みを検討している。

3. 企業等や他分野との共同研究等の推進

- 全塾機能として研究連携推進本部およびイノベーション推進本部、医学部には医科学研究連携推進センター（PIRMS）、大学病院には臨床研究推進センターが設置され、事務的支援部門として学術研究支援部門があり、臨床研究、橋渡し研究・治験を推進している。具体的施策として、AIホスピタル事業、ゲノム医療、共創の場形成支援プログラム（COI-NEXT）、慶應バイオバンク、健康・医療・社会イノベーションセンターなどの未来医療構想の実現を目指し、総合医科学研究棟や2023年11月に信濃町から麻布台に拡張移転した予防医療センター、2号館9階に2024年度開設の慶應義塾大学信濃町リサーチ&インキュベーションセンター（CRIK信濃町）など、人的支援・場所的支援を行い、企業やスタートアップ等と連携し、共同研究を推進する。
- 研究活動から得られる知的財産の社会実装も積極的に推進することで、研究活動を持続させるエコシステムを確立させる。特に、AMEDの支援拠点採択（2024年10月）を受け、医療系スタートアップ支援を加速する。
- 2022年11月開始の文部科学省WPIプログラム「慶應義塾大学 ヒト生物学・微生物叢・量子計算研究センター」と連携し、ヒト生物学・微生物叢・量子計算の研究融合から健康長寿を導く研究等を推進する。
- 2025年度「教室・部門バイオバンク・コホート」を整備することで、共同研究の形成を推進する。

4. 教育・研究を推進するための体制整備

1) 人的支援

- 高度医療人材養成拠点形成事業（高度な臨床・研究能力を有する医師養成促進支援）としての取り組み
2024年9月にPIの基礎研究者あるいは医師からなる事業推進委員会を立ち上げ、2024年11月にPA 14名、SA 7名、研究技術支援員 1名を選定、2025年4月より事務支援補助員を雇用して、事業を推進している。臨床医学教室の大学院生が多様な基礎医学研究技術を国際的に高いレベルで修得することを目指している。TA,RA,SAなどの柔軟なプログラムの整備や、臨床研究推進センターによる知財確保/管理やプロトコル立案に関する支援を進めている。さらに、総合医科学研究棟内にオープンラボを準備し、支援スタッフが研究支援を行っている。
- 生物統計学教室の立上げ・教育体制の充実
2024年より生物統計学教室を立上げ、教員の拡充と育成に取り組んでいる。AMED生物統計学育成事業の修了生を臨床研究推進センターで雇用し、病院内でOJTを実施、健康マネジメント研究科で生物統計の専門教育を行う仕組みを構築。塾内の医師主導治験や特定臨床研究等について、研究デザイン立案から統計解析、総括報告書作成までを生物統計部門で内製化し支援している。
- CRCによる支援体制の充実
臨床研究推進センターではCRCの教育・育成、看護部と薬剤部からCRC研修者の受け入れ、日本臨床薬理学会認定CRCの育成を行っている。各診療科雇用のCRCとの連携等により、治験・臨床研究共にCRCによる支援体制づくりを開始した。
- 坂口光洋記念慶應義塾医学振興基金の運用変更
2025年度より、PI（研究室主催者）直前のステージにある有力な若手研究者（独立准教授）5名が着任し、教育・研究活動を開始した。

2) 物的支援

令和5年度高度医療人材養成事業（医師養成課程充実のための教育環境整備）は、次のとおりである。

- 血管造影装置：不整脈治療の心血管の造影・透視装置を更新、臨床業務と医学生の実習を効率よく実施することができている。
- 超音波診断装置：本装置を用いることでエコー機器を用いた診療テクニック習得の learning curve の短縮が可能となり、次代の高度医療を担う医師の育成に役立てている。

今後も、教育・研究環境の充実に必要となる最先端の医療機器の導入を随時検討する。

3) 制度の整備と活用

未来先導基金の活用（2022年1件、2024年に2件の採択実績）や、競争的研究費を原資とするPI人件費制度の積極的な導入・活用が挙げられる。また、メディカルデータサイエンスセンター（仮称）を設置し、データマネジメントの支援を行う予定。

4) その他、教育・研究エフォートを引き上げるための重点施策の検討

AI活用、DX、タスクシフト、臨床医師が担う教育や研究を支援する人材やサービスの充実、などの取り組みを通じて業務効率化を図り、教育・研究エフォートの増加を目指す。

III 診療改革

1. 都道府県等および地域医療機関等との連携の強化

東京都保健医療計画の実現に向け、自院各部門・分野において、積極的に東京都や地域医師会、関連病院との交流・連携の場を持ち、地域と自院の実情を把握した上で、連携強化に向けた活動を推進して行く。

2. 自院における医師の労働時間短縮の推進

「令和6年（2024年）度 慶應義塾大学病院 医師労働時間短縮計画」に基づき、単年ごとに評価修正を行い、PDCA サイクルを回しながら、提供する医療の質の維持・向上とともに医師の労働時間短縮に取り組む。

1) 多職種連携によるタスクシフト/シェア

2018年よりタスクシェア/タスクシフティング検討WGを機能させ、医師負担軽減はもとより全体最適化による医療の質向上と患者の利益に資する取り組みであることを目指し、多職種で推進している。2024年以降の主な取り組みは、メディカルアシスタントの増員と業務範囲の拡大、看護師による医療処置等の範囲の拡大、特定看護師の拡大と診療看護師導入、薬剤師による処方最適化支援の強化、検査手順の簡素化、臨床工学技士による呼吸関連業務のタスクシフト、救急救命士の導入、などを予定。

2) ICTや医療DXの活用による業務の効率化等

2018年よりAIホスピタルモデル病院に採用され、コマンドセンター、搬送ロボット、お薬ピックアップロボットなどを導入。今後も、RPAや生成AIの活用、ドクターズシフトの実装を行い、医療従事者の負担軽減、患者サービスの向上を目指す。また、NDR導入など、情報セキュリティ対策強化も計画的に実施する。

3) その他医師の働き方改革に資する取り組み

オンコール体制の導入など夜間診療体制のチーム化推進、インフォームド・コンセントの平日時間内実施の推進、女性専用休憩室の設置、各科に男女共同参画の担当窓口の設置などの取り組みを実施。また、2026年度より病院が定めた祝日診療日に院内託児所の設置を検討している。今後も患者家族への周知を強化しながら推進する。

3. 医師少数区域を含む地域医療機関に対する医師派遣（常勤医師、副業・兼業）

- 医師派遣は、自治体の意向や発信に注視しながら、各診療科で検討した内容を病院長が確認する形で進める。2025年1月現在、主に常勤医師として13都道府県の123の関連病院に2,087名が出向し、外勤（副業・兼業）としても延べ約600施設へ派遣している。特に、現在も連携が厚い神奈川県、東京都（多摩地区）、埼玉県と地域枠のある栃木県などからターゲットを定め、都道府県等と協議の場をもって地域医療構想を踏まえた組織的連携モデルを構築する。
- 診療科偏在の課題に対して、専門研修プログラムの充実による専攻医のリクルート強化とともに、地域医療機関との人事交流により地域に貢献する。
- 卒業後一定期間の勤務を条件とした学部入試での地域枠について、2026年度から栃木県地域枠を設置、教育段階から将来の地域医療に貢献できる人材の育成・確保を進める。

4. その他

医療連携フォーラムや診療科主催の各種セミナーや研修会など、多くの情報発信を続け、医療・介護・福祉従事者に生涯学習の機会を提供する。

IV 財務・経営改革

1. 収入増に係る取り組みの推進

1) 保険診療収入増に係る取り組み等の更なる推進

診療科ヒアリングの実施や、月次の患者数・単価・稼働率などの実績のデータの院内共有により、効率的な外来運用と適正な入院期間に基づく病床運用の高稼働を実現し、保険診療収入の増加に努めている。

重要業績評価指標（KPI）を数値化し、共有することで、病院全体での収益改善に向けた意識の醸成と、各

種会議体での状況の把握と目標達成するための施策を検討・実行している。今後、①救命救急センター化の実現 ②DPC 制度における医療機関別機能評価係数の向上 ③民間企業との共同事業における新たな医療の展開、④周術期センターの設置、などにも取り組んでいく予定。

2) 保険診療外収入の獲得

- 自由診療である人間ドックを中心に扱う予防医療センターは、2023 年麻布台ヒルズへ拡張移転を行い、培ってきたノウハウ、先端的な機器・テクノロジーによる検査、エビデンスに基づく精度の高い診断を通して、さらなる予防医療の発展を目指している。
- 臨床研究・自由診療エリア（3号館3階：旧予防医療センター）を2024年に開設、保険外診療を中心とした医療提供を展開している。
- 患者等のニーズへの対応として、外国人患者の円滑な診療を実施していくため国際診療部の開設や、外来医療にかかる特別の療養環境の提供の実施見直しなどを予定している。

3) 寄附金・外部資金収入の拡充

寄付者・篤志家との関係性向上と募金活動の継続による寄付金収入の拡充を図る。

< 医療環境整備・医療人材育成への取り組み >

慶應義塾医療環境整備資金 <https://www.med.keio.ac.jp/giving/campus.html>

2. 施設・設備および機器等の整備計画の適正化と費用の抑制

- 施設・設備については、修理サービス設備員による月次点検、保守専門会社による保守点検結果、日常のリクエスト対応などの分析と設備の耐用年数を考慮し、中長期修繕計画を実行する。
- 医療機器は、減価償却期間を原則10年間と定め、保有全機器に対して耐用年数および購入後経過年数を把握できる体制である。納品管理を行う管財課と協力し、医療機器管理室にて機器を確認・決裁できる仕組みを構築し、効率的・継続的な管理体制で、全ての機器は購入、保守、更新が予算化されて計画的に実行される。また、超音波診断装置など、複数診療科での機器共有化による効率的運用にも取り組んでいる。
- 2023年施設設備統括管理業務委託契約（東京海上日動ファシリティーズ㈱）により、信濃町キャンパス建物運営管理を適正化した。

3. 医薬品費、診療材料費等に係る支出の削減

- 医薬品は、薬事委員会にて採用品を審議し、一増一減を踏まえて入れ替えている。在庫品目、数量は、毎月不動態在庫などを薬剤部、管財課で共有し、随時見直している。価格交渉は適宜病院として実施し、「医療用医薬品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガイドライン」を遵守して適切に行っている。
- 診療材料は、医療材料検討委員会にて、一増一減を原則に厳正に審議している。採用後一年間の使用数とコストを出しフィードバックを実施している。院内の全シングルユース品は、単回使用を徹底している。様々な方法で価格交渉や商品の入れ替えなどによりコスト削減の取り組みを実施している。

4. その他財務・経営改革に資する取り組み等

- エキスパート人材の活用
民間企業との新たな協業事業の展開を視野に、エキスパート人材を医療担当常任理事付の上級経営企画スタッフとして外部から採用し、常任理事直轄で実行する医療プロジェクトを推進している。
- 病院長からの病院教職員への重要周知事項の周知
病院長から病院の全教職員に対して、直近の稼働率や収支速報などの実績を重要周知事項として毎月発信、部門長が周知完了状況を取りまとめて、病院長に報告を行っている。教職員の経営に対する意識を醸成し、経営改革の実現に向けて病院一丸となった協力体制を構築する取り組みである。

○ 病院経営人材の育成

慶應義塾大学は2017年度文部科学省大学教育再生戦略推進費「課題解決型高度医療人材養成プログラム」（事業名：ケースとデータに基づく病院経営人材育成）に採択され、健康マネジメント研究科・経営管理研究科・医学研究科・大学病院が協働して、病院の創発性に富みかつ課題発見と解決力・実行力のある経営リーダー育成を目的とする病院経営人材育成プログラムを継続している。