

201031054A

厚生労働省科学研究費補助金
地域医療基盤開発推進研究事業

ケースメソッドを利用した、医療機関経営に関わる専門人材
の養成・能力開発プログラムの開発と実証に関する研究
(H22－医療－一般－038)

平成 22 年度 総括研究報告書

研究代表者 徳田 禎久

平成 23 (2011) 年 3 月

目 次

I. 総括研究報告

| | |
|--|---|
| ケースメソッドを利用した、医療機関経営に関わる専門人材の養成・ 能力開発プログラムの開発と実証に関する研究 ----- | 1 |
|--|---|

| | |
|--------------------------|----|
| II. 研究成果の刊行に関する一覧表 ----- | 11 |
|--------------------------|----|

| | |
|------------------------|----|
| III. 研究成果の刊行物・別冊 ----- | 11 |
|------------------------|----|

資料1. トップマネジメント研修における研修評価について

資料2. ケース教材

- ・「クライシスマネジメント・医療安全の組織文化」
- ・「慢性期医療における病院経営」
- ・「DPC 支払方式の導入事例」
- ・「経営戦略と広報活動」
- ・「クライシスマネジメントーノロウイルスアウトブレイク」
- ・「病院の移転・新築事例」

ケースメソッドを利用した、医療機関経営に関わる専門人材の養成・能力開発プログラムの開発と実証に関する研究

主任研究者 徳田 禎久 （社）全日本病院協会常任理事

研究要旨

現在まで、医療界において確立されたトップマネジメント（医療機関経営人材）養成プログラムはない。トップマネジメントにおいては、流動的かつ不十分な情報の中で、常に最適解の選択が要求される。医療では、大部分が国家資格である多職種からなる組織運営を、多岐かつ詳細な規制の中で行うという特殊性を有する。更に、患者の医療ニーズの高度化、多様化が顕著な中で、医療財政の制限のもとで組織運営の困難さが増している。このような状況での教育プログラムは、ケースに基づいた少人数グループによる、ディスカッションを中心としたケースメソッドが望ましい。

本年度の研究では、すでに全日病（全日本病院協会）で実施しているトップマネジメントを対象にしたケースメソッドによる教育コースを基に、既存ケースの改定および新規作成を行い、修了者のアンケート調査などにより現在の問題意識と教育ニーズを明らかにし、これを基にアドバンストコースの策定と試行を行った。修了者のアンケートなどによる評価では、いずれにおいても小人数グループによるディスカッションが高い教育効果、満足度をもたらすことが示唆された。また、医師が病院経営に携わることの多い日本では、特に、財務管理、人事管理について教育のニーズが高いことが明らかとなった。

分担研究者

西澤 寛俊（社）全日本病院協会 会長
飯田 修平（社）全日本病院協会 常任理事
池上 直己 慶應義塾大学医学部 教授
伊藤 一 小樽商科大学商学部 教授
長谷川友紀 東邦大学医学部 教授

A. 研究目的

日本では医療経営人材の養成コースとして確立したものはない。流動的な状況下で最適解を常に求められるトップマネジメント層の教育ではケースメソッドが優れており、ビジネススクール等では一般的に用いられている。全日本病院協会では、2006年よりケースメソッド方式を用いた医療機関トップマネジメント養成コースを試行しており、これまでに累計150人が受講して

いる。

本研究では、病院団体と、病院経営者、経営学、医療管理学等学際的な研究者から構成される研究班により、①既存のケースの改定、新規ケースの作成により、ケース教材の充実を図り、②これを用いた教育コースのプログラム策定し、実施により実証し、③これまでの受講者を対象にしたニーズ調査に基づくアドバンストコースの開発・実証、④ケース作成からケースを用いた教育についてのマニュアルを作成・公開することにより、他の医療職種教育への寄与を図ることを目的とする。

B. 研究方法

(1) ケース教材の開発

全日病では、2006年よりケースメソッドを用いた、小グループによる議論を中心とした教育を導入している。既存のケースのうち4ケースについて改定を行った。改定を行ったケースは、「クライシスマネジメント・医療安全の組織文化」「慢性期医療における病院経営」「DPC 支払方式の導入事例」「経営戦略と広報活動」である。改定に当たっては、これまでのディスカッションの内容を反映したものとするほか、医療環境の変化、モデル病院の経営データの更新などを考慮した。新規ケースの開発は、既存ケースではカバーされていない、「TQMの展開・定着化」「クライシスマネジメントーノロウイルスアウトブレイク」「病院の移転・新築事例」の3ケースについて実施した。うち、2ケースは終了、1ケースは作成継続中である。

なお、倫理的配慮として、ケース作成に当たり、病院経営者など個人が特定される可能性、経営データが公表されることにより経営実態が明らかになる可能性があるが、これについては、あらかじめケース原稿をモデルとなった病院に送付し、内容について確認を求めた。各ケースの詳細については、資料2を参照。

(2) ケースメソッドを用いた教育プログラムの検証

改訂した既存ケース（改定していない既存ケースを含む）を用いて、トップマネジメント（病院の現経営層、将来経営層になる予定の者）32人を対象に、1泊2日で4回（合計8日間）の教育プログラムを実施した。プログラム概要を表1に示す。各セッションは、評価担当者による専門家評価および受講者によるアンケート評価を実施した。

表1 プログラム概要

| 単位 | テーマ | 実施日 | 概要 | 演習 |
|----|---|-----------|--|----|
| 1 | オリエンテーション 医療概論 経営学概論 広報・ブランド管理 医療の質評価 DPCの活用 | 7月 23日 | <p><医療概論> 医療経営をするために必要な基本的考え方と知識を提示する。 医療とは何か、医療の特性、医療制度（医療提供体制と医療保険制度）、医療機関の特徴、組織とは何か、とくに病院とは何か、病院の組織図、病院の業務、医療の標準化、情報化。</p> | |
| | | | <p><オリエンテーション、経営学概論> ・オリエンテーション ケーススタディー方法論とケース研修の目的を説明する。 ・経営学概論 医療事業において必要とされる経営学の基礎的用語・概念を中心に解説する。SWOT分析による競合相手の位置付けや、マーケティングの代表的手法を紹介する。</p> | |
| | | 7月 24日 | <p><医療機関の広報戦略> 医療機関に適応しうる広報戦略について講義。対象は対顧客用のブランド構築について事例を交えて説明。</p> | |
| | | | <p><医療の質評価、DPCの活用> 急性期病院の包括評価であるDPCでは、標準コードを使用し、電子的に、医療内容を含む情報が利用可能となる。これを用いた医療の質評価の方法について学ぶ。</p> | |
| 2 | DPC財務への適応 | 9月 10日 | <p><DPC財務への適応> DPCの導入により、医療機関の機能分化、外来を含むパスの改訂、検査の絞込み、ジェネリック薬の導入など医療マネジメント方法は大きく変わった。これについて概観し、課題を明らかにする。</p> | |

| | | | | |
|---|--|-----------|--|---|
| | 財務管理 管理会計 (基礎) 管理会計 (応用) 人事管理 | | <p><財務管理、管理会計(基礎)> 財務管理に関する基本的な考え方を解説した後、病院における管理会計の基本となる病院会計準則について説明するとともに基本的な病院経営指標の具体的な算式や理解の仕方を明確にする。また、開示されている様々な病院開設主体及び病院の財務情報を確認することによりトップマネジメントとして認識すべき財務の視点を習得する。</p> | <p><経営指標事例の分析・評価> 病院及びその開設主体において必要とされる経営指標の内、機能性、収益性、生産性、財政状態について理解を深めるため実在する具体例や厚労省の病院経営指標を使用し、実務的な活用を可能にするとともに現時点の病院経営評価に役立てられるように解説する。</p> |
| | | 9月 11日 | <p><管理会計> 管理会計の基本的な考え方を解説した後、病院において診療科別管理会計を導入する際の課題について検討する。</p> <p><人事管理> 人事管理の普遍的課題について解説した後、職員のほとんどが有資格者である病院の特殊性を説明する。 そのうえで、人事管理システムを導入した病院のケースについて演習、講評を行う。</p> | <p><人事管理> ・自院における人事管理を踏まえて、ケースにおける人事管理を検討する。</p> <p><管理会計> ・管理会計の結果がどのように実際の管理に反映できるかを検討する。</p> |
| 3 | 慢性期包 括評価 医療連携 安全管理 リスク管 理 | 10月 8日 | <p><慢性期包括評価> 包括評価の導入の背景、分類基準の開発、療養病床としての対応について系統的に解説する。</p> <p><医療連携> 病院における連携について、講師が行ってきた実態調査の結果を踏まえて現状とその課題を解説後、連携が絶対条件となる地域医療支援病院をケースとして取り上げ、演習、講評を行う。</p> | <p><慢性期包括評価> ・包括評価導入に伴う区分構成の変化、モニター、人員配置、収支の変化 ・病床転換や連携の新しいあり方</p> <p><医療連携> ・自院における連携を踏まえて、ケースにおける連携あり方を検討 ・連携を進めるうえでのトップの役割</p> |
| | | 10月 9日 | <p><安全管理、リスク管理> 医療安全は医療の質の最重要の構成要素である。医療安全の考え方を明らかにし、具体的な事例を基にした対応策の検討、院内での体制つくりの方法について検討する。</p> | |

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------|--|---|
| 4 | BSC 医療における 総合的質 経営(TQM) | 11月 | <BSCの解説> BSCの概要を説明し、中規模病院でのBSC 成功要因を考察する。 ・BSCの成功事例の検討 | BSCの実施方法の習得 ・BSCの設計 ・運用と進捗状況の把握 ・職員満足度調査の効果 ・顧客満足度調査の設計と実施 |
| | | 11月 12日 | <医療における総合的質経営(基礎)> 医療への総合的質経営(TQM)の導入を検討 するための、基本的考え方と知識を提示す る。理念・方針、質管理原論・質管理手法、 なぜ質向上か、量から質へ、医療の質向上、 質向上活動、質管理(Quality Management) の基本的考え方、情報共有と標準化、継続 的改善、PDCAサイクル、方針展開等 | ・理念・方針の徹底 ・なぜ質か ・改善の必要性 ・トップの役割 ・改善活動の組織化 ・推進方法検討 ・組織の活性化 ・(品)質管理 ・総合的質経営 |
| | | 11月 13日 | <医療における総合的質経営(応用)> 医療への総合的質経営(TQM)の導入事例(ケ ース・スタディ)GWと発表/質疑 | |

(3) アドバンストコースの開発と検証

全日本病院協会病院経営トップマネジメント研修の既受講者にアンケートおよびヒアリング調査によりニーズを明らかにし、これまでの教育成果を検証するとともにアドバンストコースの開発を行った。調査の結果では、特に財務管理、人事管理についてニーズが高いことが明らかにされた。

1泊2日のアドバンストコースを実施し(18人参加)、導入可能性、効果などの検証を行った。

C. 研究結果

(1) ケースの改定と新規作成

改定及び新規作成したケースを資料2として示す。

(2) トップマネジメントコースの評価

【研修の評価】

本研修での評価については、平成 18 年からスタートし、平成 22 年で 5 年目を迎え、その間のデータによる評価推移を比較のために同時に表したグラフを以下に提示した。各テーマの講義およびグループワーク終了後、受講生に対してアンケート調査を実施した。平成 22 年度は各回 30 数名の受講生が参加し、研修全体では 365 票の回答を得た。

表1 アンケート調査票数（平成 18 年度—22 年度）

| 年度 | 平成 18 年度 | 平成 19 年度 | 平成 20 年度 | 平成 21 年度 | 平成 22 年度 | 平成 22 年度 アドバンス |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 調査票数 | 444 | 396 | 455 | 245 | 364 | 35 |

図 1、図 2 では研修の評価をしめす満足度評価と他者推奨度評価の経年推移を表している。満足度（質問項目 10）について平成 18 年度から上昇し平成 21 年度から平成 22 年度は安定して高い値を示した。アドバンス研修を含めた評価（H22+FU）でも評価は高い値で安定している。また他者推奨度（質問項目 9）はおおむね上昇傾向を示しており、平成 22 年度単独（H22）では前年度より若干の低下傾向となっているものの、アドバンス研修を含めた評価では高い値となった。ケースメソッドを中心とする本研修の評価が年ごとに高まっていることがわかる。次年度も同様の調査を実施し経年的傾向を確認する予定である。関連する数値データは資料 1 として掲載し参照のこと。

図 1. 満足度評価値推移

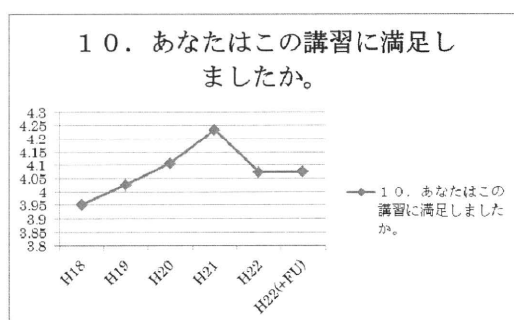


図 2. 他者推奨度評価値推移

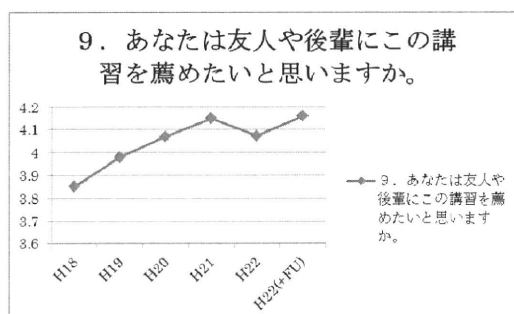
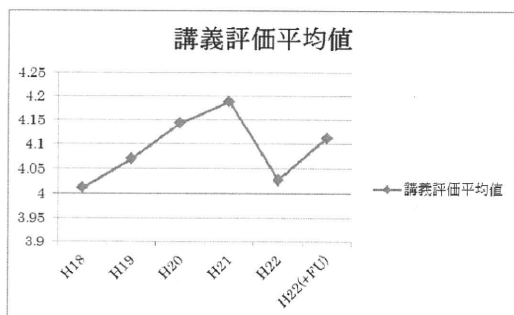


図3. の講師の講義手法に関して各種の質問した結果の評価が最後のグラフである。過去5年間の推移を考察するとどの項目ほぼ同様の傾向を呈している。平成21年までは年々評価値の上昇を示しているが、平成22年度に減少している。これは平成22年度にセクションごとにアンケート調査を実施しより細かく調査を実施した結果であろう。しかしながら評価平均値4を下回らない高い評価を得ている。

図3. 講義手法評価値の推移



【ケースメソッド教育法の開発】

本研修で採用している、ケースメソッドによる教育法の中核をしめるのは、グループワークによる受講生のファシリテーション活動である。当該ファシリテーター技能の習得は、受講生が自らの医療機関において組織活動を円滑に進めるために必要な、コンセンサス形成の視点やイニシアティブの取得、ひいてはリーダーシップの獲得のための基礎的要因を構成するもので、円滑な組織運営を実践できる能力の取得を期待する教育方法である。

D 結論、E 考察の部分でも述べるがケースメソッド教育法の教育効果として挙げられる④の“人的相互関係の重要性を意識と、グループ運営の手法の習得”、の効果を期待する手法である。具体的教育手法としては受講生にファシリテーターの役割を振り当て、グループワークを円滑に実践する教育方法を採用である。平成22年度研修の9回にわたるグループワークの際、常にファシリテーターとしての活動である“議論の場を設定するスキル”、“対人関係スキル”、“議論の構造化をはかるスキル”、“議論の合意形成プロセス”などを意識させ、実践・評価を繰り返すことで、当該役割を習得させる教育方法を採用した。

第一単位において、ファシリテーターの役割、グループワークでの活発な討議を進めるための視点を講義し、毎回テーマごとに、グループ内の受講生1名に対しファシリテーターを割り当て、その受講生のファシリテーターとしての活動について、他の受講生による評価を実施し、アンケート調査によりデータを収集した。

結果、各回におけるファシリテーターの評価は高く、ファシリテーターとしての役割を各受講生が十分に理解し、実践できたと評価できる。さらに、各回テーマで全体の満足度評価値とファシリテーターへの評価については正の関連性がみられる。各回のケーススタディの中心であるグループワークでのファシリテーターの評価が研修全体の評価の高低に関連していることが判明した。

グループディスカッションの進行法に関するノウハウのマニュアル化として期待できるファ

シリテーション活動について考察する。ケースメソッドによる教育コースの目的はファシリテーターとしての活動である①“議論の場を設定するスキル”、②“対人関係スキル”、③“議論の構造化をはかるスキル”、④“議論の合意形成プロセス”などのスキルを体験し実践することにより、組織をスムーズに、そして円滑に運営する能力を鍛えることにある。

ファシリテーターの役割は、まず①議論の場を設定することにある。その際、大切な視点は議論のプロセスを設定することにある。数多くあるプロセスのパターンの中で本研修にて推奨されているプロセスは“発散―収束”型プロセスである。自由な意見をなるべく数多く引出し、それを集約して収束させ、まとめていく方法である。まとめる際、必要とされるのが②対人関係スキルとしての“コミュニケーション能力”である。主にファシリテーターが質問していくわけだが、本研修会では代表的手法として、オープンな質問をファシリテーターがメンバーに投げかけ、メンバーの自由な発想をひきだし、クローズドな質問で意見を集約させる方法を推奨した。その際、メンバーの受答えの際の、“口調”や“表情”、“態度”などに注意を払い発言者の真意を推し量ることをファシリテーターに求めた。また場の雰囲気（空気）を読み意見を集約する気遣い必要である点も伝えた。次に③議論の構造化をはかるために、議論や意見、アイデアのグラフ化を推奨した。具体的に KJ 法によるグラフィックの事例などを説明し、活用を促した。これにより議論のフレームを共有化し、対象への認識を共通化させた。最終的には④合意形成のプロセスになるが具体的手法である、メリット・デメリット法やペイオフマトリクス、意思決定マトリクスなどを活用して合意を形成させた。

以上①から④の流れで、議論や組織を円滑に運営する能力を受講生に習得させることが本ケースメソッドによる教育コースの目的である。ケースメソッドとは一種のシミュレーションであり、時にはケースの主人公になり如何に組織を運営するか、メンバーから意見を引き出すかなどを体験させる教育方法である。

今年度は①、②、③の実践に焦点をあてその成果を測定した。①議論の場の設定と②対人関係スキルに関してはアンケート調査の質問項目の、“意見を十分引き出す（質問項目 1 3）”、“話し合いの場を設定する（質問項目 1 4）”、“意見を集約する（質問項目 1 5）”にて確認した。アンケート調査結果でもあらわれているが、質問項目 1 3、質問項目 1 4、質問項目 1 5 の全体的評価値は高かった。

③の議論の構造化はグループワークの際、KJ 法のグラフィック手法を推奨し、討議の際のフレームの共有化を促進させた。ケースメソッドのグループワークの中で助手を配置し、グラフィック手法による議論の構造化を促した。助手および研修コーディネータらの指摘によると回数を増すごとにその習熟度は高まってきている点が指摘された。

今後もケースメソッドの方策として①から③をしっかりと実践し、最後の④について詳しく説明し、ケースメソッドの一貫として実践することを次年度、積極的に進めることを検討している。教育法開発においては以上の①―④までの流れをマニュアルとして策定し最終年度の成果と提示する大よその方向性が、本年度のアンケート調査結果や講師、助手、研修企画委員会における意見交換から固まりつつある。

(2) アドバンストコースの評価

【研修の成果】

当該コースにおいては、18名の受講生が参加し、財務管理と人事管理のテーマについて研修を実施した。財務管理については講義のみを、人事管理においては講義とケーススタディを実施した。その結果は両テーマともに評価は満足度評価値で見ると、通常の研修より高い数値である4.7（人事管理）から4.8（財務管理）を示しており、高評価となった。また他者推奨度評価値においても、4.6（人事管理）.4.7（財務管理）と高評価を示した。

アドバンスコースの参加受講生は当該トップマネジメント研修の第1回から5回のうちすでに受講した医療経営者であり、医療経営の技術・知識の習得について意欲的な受講生であった。研修の後の質疑応答でも、熟達度の高い質問が提起されており、研修自体の質の高さ、さらに、財務管理と人事管理の重要性を示している。関連する数値データは巻末に添付している。

D. 考察 と E. 結論

本年度の研究では、すでに全日病で実施しているトップマネジメントを対象にしたケースメソッドによる教育コースを基に、既存ケースの改定および新規作成を行い、修了者のアンケート調査などにより現在の問題意識と教育ニーズを明らかにし、これを基にアドバンストコースの策定と試行を行った。

心理学者のロジャースの主張でもある、“人は実行して初めて学ぶ”と主張しているが、本研究において活用するケースメソッド教育法の利点はこの言葉に集約できる。現在では、ケースメソッドによる教育法は、経営大学院による経営分野だけでなく、医療系教育にも活用されている。たとえばハーバード大学公衆衛生大学院が職業教育学部の指導の下、革新的教授力向上プログラムを開発し高い成果を上げている。このように医療分野と他の経営分野の連携による教育プログラムの開発は高い評価を挙げることが期待できる。

ハーバードビジネススクールではケースメソッド教授法の教育効果として大よそ以下の5つの視点が提起している。

- ① 興味深いテーマを提示し、自発的な学習意欲を喚起す
- ② 現実問題の解決という“経験”の中で学び、個々人固有の思考体系を獲得させる。
- ③ 現実からかけ離れた概念や理論をケースのなかで状況の評価や概念の応用をすることで身近なものとして学習し技能が育成される。
- ④ グループワークなどによる相互関係の重要性を意識させる。グループ運営の手法を体験的に学ぶ。
- ⑤ 新しい概念を展開する独自の方法を個々個人が習得できる。

全日病の研修対象となっている医療機関の経営は、教育に費やす時間が少ない医師等であり、また経営に関する基礎知識を習得した経験のない受講生にとって①、②、③での効果は高かった。アンケートの結果においても経営学概論、医療の質経営のセクションでの評価は高いものであった。また医療の個別分野（安全リスク、医療連携、慢性期包括、DPC等）への評価は喫緊の課

題をテーマとして取り上げており、②の面での高い教育効果を上げている。さらに、医師が病院経営に携わることの多い日本では、特に、財務管理、人事管理について教育のニーズが高いことが明らかとなった。アドバンスコースにおいて取り扱ったこれら2つのテーマにおいて参加した経営意識の高い受講生から高度な質問や実務上の疑問の質が提起されることからテーマ性の高い課題であることが考察された。

また④の効果に関しては、修了者のアンケートなどによる評価では、いずれにおいても小人数グループによるディスカッションが高い教育効果、満足度をもたらすことが示唆された。また、今まで研修を受講した修了者に行った研修方法全体についてのアンケート調査でも、グループワークによる人的つながりが有益であった旨の回答を寄せる修了者が多くいた。さらに、その成果は、研修時に形成された人的ネットワークが、研修終了後も維持され、全日本病院協会が毎年開催する全国研究大会の場において交流がなされている点も注目すべきである。

最後に、ケース開発主体が病院団体である点について考察する。トップマネジメントを対象にした実践的な教育コースを主催する利点は、①ケース作成に会員病院の事例を利用することが出来る、②主たる受講者を会員病院から募集することが可能である、ことである。さらに、③ケースメソッド方式のノウハウが公開されることにより、広く他の医療職種の教育にも成果が活かされる、ことが期待される。

行政刷新会議でも指摘されたように、医療機関のトップマネジメント教育手法の開発は、病院の今後の経営に密接に関わるとともに、民間が主として開発・普及を担うべき領域である。全日病の有する知見に基づく本研究は、医療機関経営の困難さを増している状況下では、社会的重要性、緊急性が高いと考えられる。

本研究では、引き続き医療管理学、経営学など学際的な研究者と病院団体の協同の下で、①新規・改定ケースを用いた教育コースの実施・評価を引き続き行う、②アドバンスコースの教材開発・実施・評価を行う、③ケース開発の方法、ケースを用いたプログラム策定法、実際のグループディスカッションの進行法などのノウハウをマニュアルの形で明らかにする、等の研究活動を行う予定である。

II. 研究成果の刊行に関する一覧表

| 著者氏名 | 論文タイトル名 | 書籍全体の編集者名 | 出版社名 | 出版地 | 出版年 | ページ |
|-----------|------------------------------|----------------------------------|---------|-----|------|------------|
| 伊藤一、 他 | サービスオペレーションの評価構造における環境要因の重要性 | オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会論文誌、2巻1号 | JOMS 学会 | 東京 | 2011 | 58 - 69 |

III. 研究成果の刊行物・別冊

学会報告

- 1 伊藤一、他（2010）“品質向上のオペレーションと戦略についての関連性” オペレーション・マネジメント&ストラテジー学会研究大会・神戸大学
- 2 伊藤一他（2010）“専門サービス提供組織の知覚品質、顧客満足、行動意図への影響要因” 消費者行動研究コンファレンス・東京

資料1：トップマネジメント研修における研修評価について

分担研究者 伊藤 一

- 構成
1. 調査概要
 2. 講義評価
 3. 研修成果
 4. グループワーク評価

資料1 アンケート調査票（平成18年度—19年度）

資料2 アンケート調査票（平成20年度—22年度）

本添付資料は平成18年より平成22年まで実施されたトップマネジメント研修の評価アンケート調査のデータを集計した数値を提示した資料である。

1. 調査概要

毎回研修終了後にアンケート調査を実施した。アンケート票の構成は講義、教材、講師への評価（項目1—8）と研修全体への満足度調査（項目9、10）、さらに平成20年度からはグループワークの活動への評価を追加した。また被験者属性（管理職経験年数、管理職名等）についても尋ねている。（資料1、資料2のアンケート調査票参照）

調査のサンプル数は以下の表のとおり。

表1 アンケート調査票数（平成18年度—22年度）

| 年度 | 平成18年度 | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成22年度 アドバンス |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| 調査票数 | 444 | 396 | 455 | 245 | 364 | 35 |

2. 講義・研修評価

講義内容、教材準備等の評価について評価点数を経年的にまとめたのが以下の表である。

表2 講義・研修評価値

| 評価項目 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H22(アドバンス) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 1. 講習は十分に準備されたものでしたか。 | 4.065 | 4.151 | 4.173 | 4.277 | 4.218 | 4.292 |
| 2. 講習はレジメの概要に沿っていましたか。 | 4.117 | 4.159 | 4.204 | 4.218 | 4.155 | 4.219 |
| 3. 講師の話し方は明瞭で聞きやすかったですか。 | 4.005 | 4.073 | 4.201 | 4.232 | 4.167 | 4.248 |
| 4. 白板やパワーポイントの字や図は見やすかったですか。 | 4.079 | 4.071 | 4.166 | 4.134 | 4.080 | 4.151 |
| 5. 講師は教材(テキスト、プリント、ケースなど)を効果的に使用しましたか。 | 3.965 | 4.059 | 4.101 | 4.197 | 4.066 | 4.135 |
| 6. 講師は講習内容を理解しやすいように配慮していましたか。 | 3.968 | 4.069 | 4.158 | 4.170 | 4.088 | 4.165 |
| 7. ディスカッションは適切に運営されていましたか。 | 3.923 | 3.993 | 4.049 | 4.059 | 3.652 | 3.776 |
| 8. 課題の設定と公衆の関連は適切でしたか。 | 3.969 | 3.983 | 4.090 | 4.218 | 4.158 | 4.217 |
| 9. あなたは友人や後輩にこの講習を薦めたいと思いますか。(推奨度) | 3.851 | 3.980 | 4.069 | 4.150 | 4.072 | 4.158 |
| 10. あなたはこの講習に満足しましたか。(満足度) | 3.952 | 4.025 | 4.106 | 4.234 | 4.074 | 4.075 |
| 1-8平均点 | 4.011 | 4.070 | 4.143 | 4.188 | 4.073 | 4.151 |
| 満足度+推奨度の平均値 | 3.901 | 4.002 | 4.088 | 4.192 | 4.073 | 4.056 |

平成 22 年においてはアドバンス研修を追加して行っているのでアドバンス研修の結果を追加したデータを最後に提示した。 アドバンス研修のみの評価は以下の表 3 にしめす。

表ではアドバンス研修における講義・研修評価の表示と本来の研修第一単位から第四単位（I－IV）を比較のために併記している。当該コースにおいては、17－18 名の受講生が参加し、財務管理と人事管理のテーマについて研修を実施した。財務管理については講義のみを、人事管理においては講義とケーススタディーを実施した。その結果は両テーマともに評価は満足度評価で見ると、通常の研修より高い数値である 4.7（人事管理）から 4.8（財務管理）を示しており、高評価となった。また推奨度の評価においても、4.6（人事管理）.4.7（財務管理）と高評価を示した。

参加者は当該トップマネジメント研修の第 1 回から 5 回のうちすでに受講した医療経営者であり、医療経営の技術・知識の習得について意欲的な受講生である。講義の後の質疑応答でも熟達度の高い質問が提起されており、研修自体の質の高さを示している。関連する数値データは巻末に添付している。

表3 平成 22 年度 アドバンス研修評価

| セクションテーマ | アドバンス財務 | アドバンス人事 | I－IV |
|--|---------|---------|-------|
| 受講生数 | 17 | 18 | 362 |
| 1. 講習は十分に準備されたものでしたか。 | 4.667 | 4.800 | 4.218 |
| 2. 講習はレジメの概要に沿っていましたか。 | 4.611 | 4.600 | 4.155 |
| 3. 講師の話し方は明瞭で聞きやすかったですか。 | 4.667 | 4.800 | 4.167 |
| 4. 白板やパワーポイントの字や図は見やすかったですか。 | 4.556 | 4.600 | 4.080 |
| 5. 講師は教材(テキスト、プリント、ケースなど)を効果的に使用しましたか。 | 4.500 | 4.600 | 4.066 |
| 6. 講師は講習内容を理解しやすいように配慮していましたか。 | 4.556 | 4.700 | 4.088 |
| 7. ディスカッションは適切に運営されていましたか。 | 4.444 | 4.600 | 3.652 |
| 8. 課題の設定と講習の関連は適切でしたか。 | 4.444 | 4.700 | 4.158 |
| 9. あなたは友人や後輩にこの講習を薦めたいと思いますか。 | 4.556 | 4.800 | 4.072 |
| 10. あなたはこの講習に満足しましたか。 | 4.667 | 3.500 | 4.074 |
| 1－8平均点 | 4.556 | 4.675 | 4.073 |
| 9. 10平均点 | 4.611 | 3.300 | 4.073 |

講義・研修の評価として項目別にグラフにて表したのが以下のグラフ群である。

図1 講習の準備

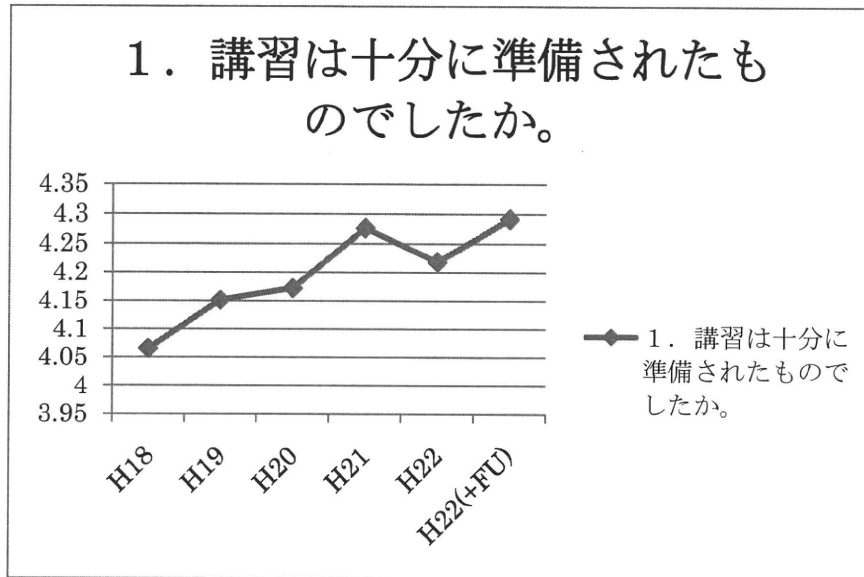


図2. 講習と教材の関連

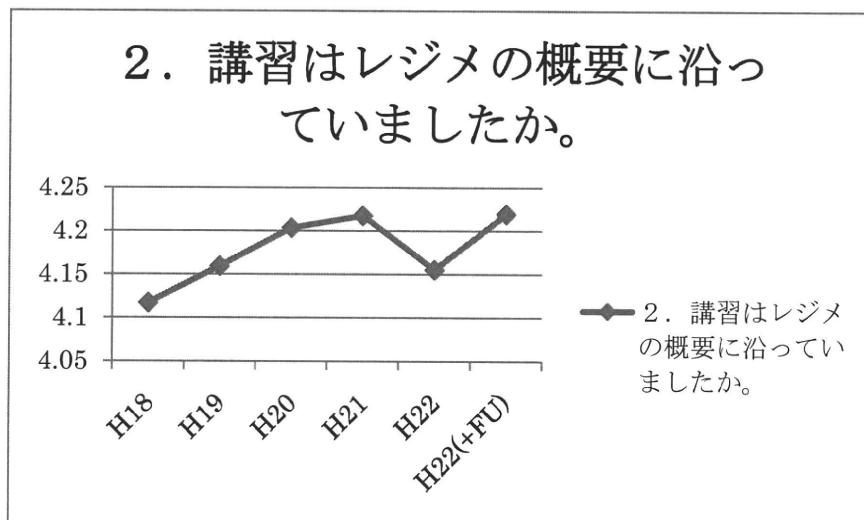


図3. 講師の話し方

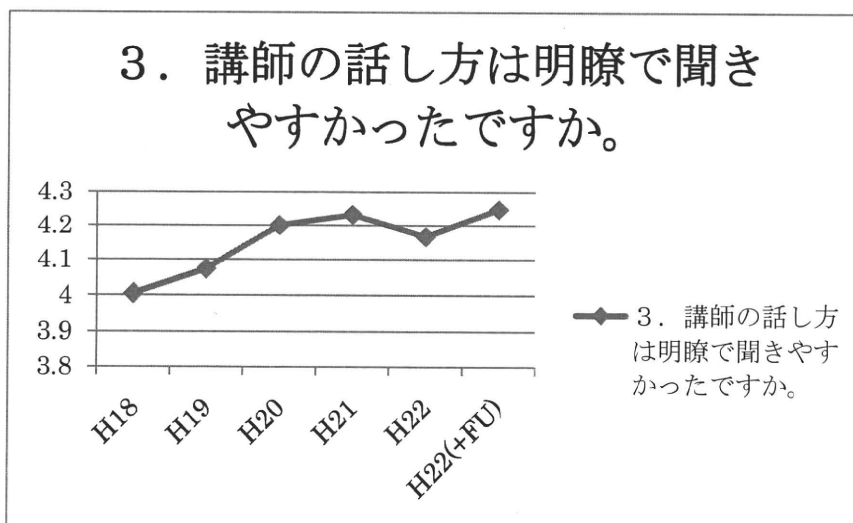


図4. 講師の教材の活用

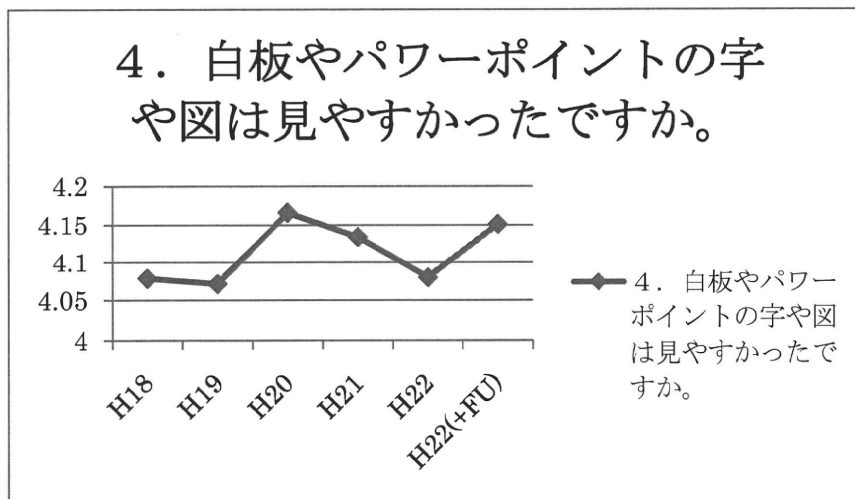


図5. 講師の教材の活用方法

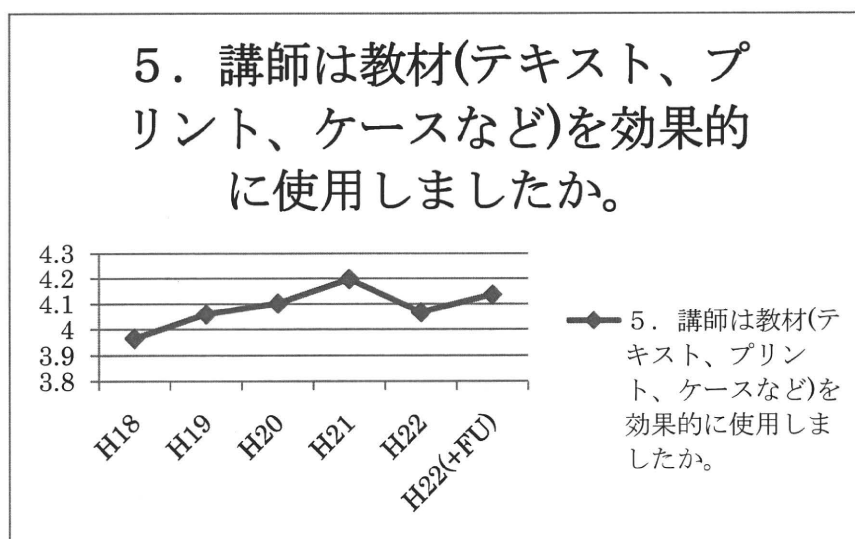


図6. 講師のわかりやすい講義内容

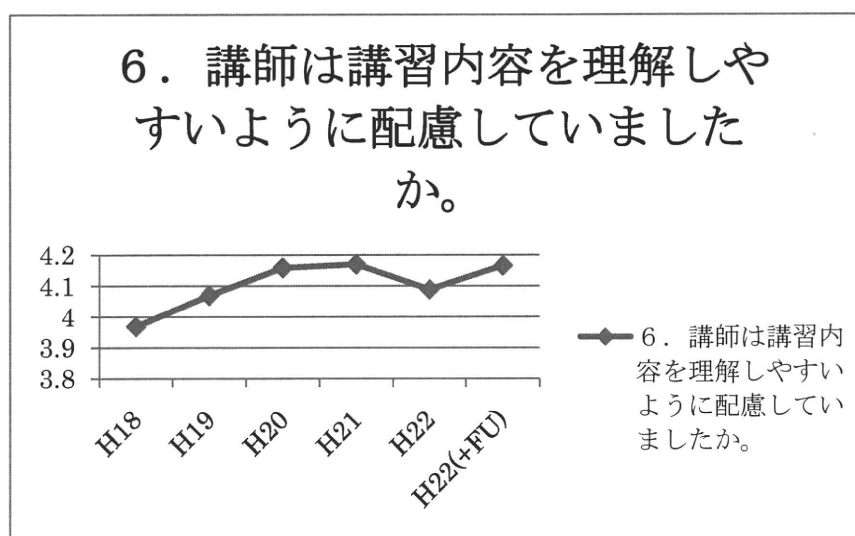


図7. ディスカッションの運営

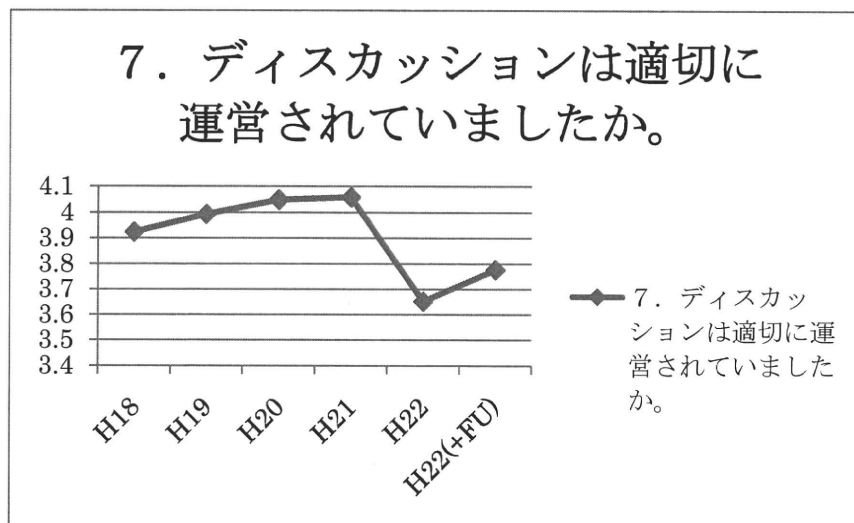


図8. 課題の設定と講習の関係

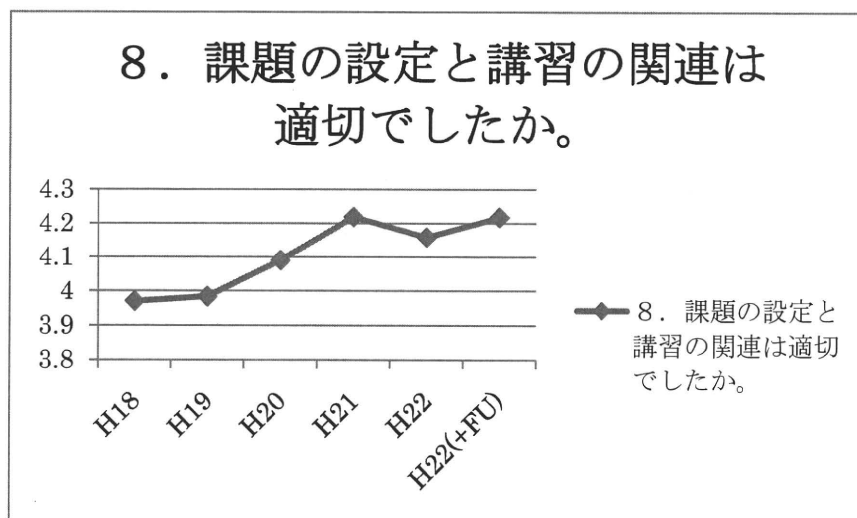
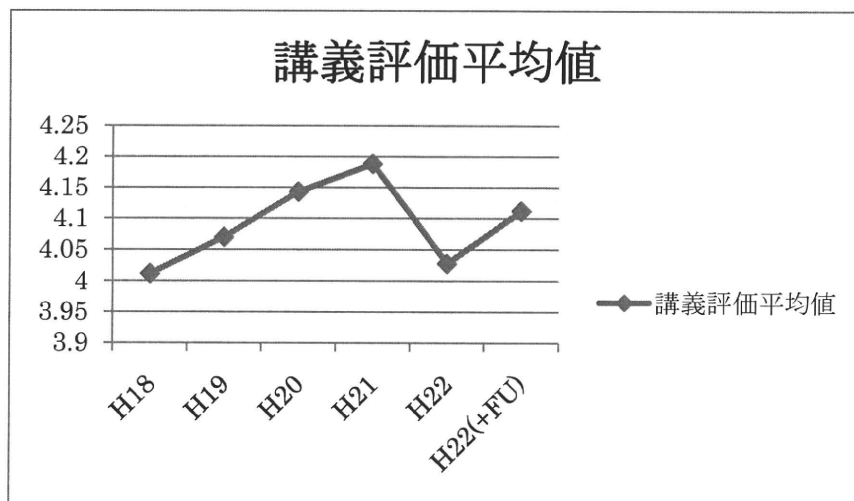


図9. 講義関連評価項目（1－8）の評価平均値



以上の講義関連の図1-9までのグラフを総括する。過去5年間の推移を考察するとどの項目ほぼ同様の傾向を呈している。平成21年までは年々評価値の上昇を示しているが、平成22年度に減少している。これは平成22年度にセクションごとにアンケート調査を実施しその内容を確認したからであろう。減少傾向にあるものの評価値は依然高い値4を超えている。

3. 研修成果

次に研修全体の成果として満足度評価（項目10）と他者推奨度評価（項目9）について考察する。

図10. 満足度評価

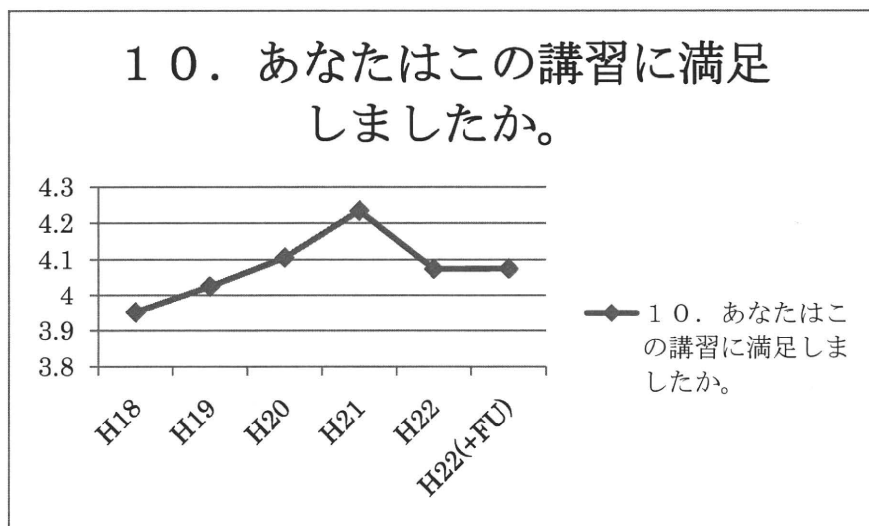
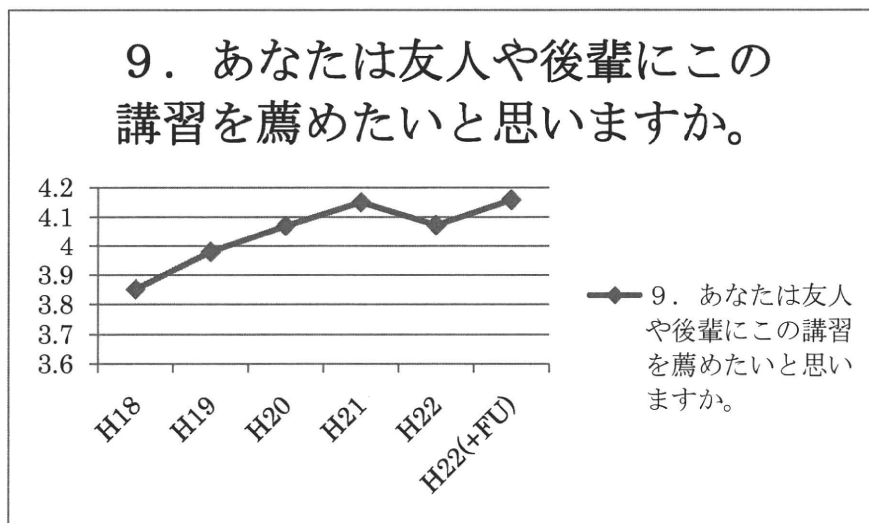


図11. 他者推奨度評価



以下グラフでは研修成果指標（推奨度評価・満足度評価）の経年推移を表している。推奨度（質問項目9）は上昇傾向を示しており、平成22年度単独（H22）では前年度より若干の低下傾向となっているものの、アドバンス研修を含めた評価ではほぼ同レベルの高い値となった。また満足

度（質問項目10）について平成18年度から一貫して上昇し、平成21年度から平成22年度は安定して高い値を示した。アドバンス研修を含めた評価（H22+FU）でも評価は高い値で安定している。

4. グループワーク評価

グループワークの際に、受講生にファシリテーターの役割を振り当て、グループワークを円滑に実践する教育方法を採用した。平成22年度研修でも9回にわたるグループワークの際、常にファシリテーターとしての活動である“議論の場を設定するスキル”、“対人関係スキル”、“議論の構造化をはかるスキル”、“議論の合意形成プロセス”などを意識させ、実践・評価を繰り返すことで、当該役割を習得させる教育方法を採用した。当該ファシリテーター技能の習得は、受講生が自らの医療機関において組織活動を円滑に進めるために必要な、コンセンサス形成の視点やイニシアティブの取得、ひいてはリーダーシップの獲得のための基礎的要因を構成するもので、円滑な組織運営を実践できる能力の取得を期待する教育方法である。

第一単位において、ファシリテーターの役割、グループワークでの活発な討議を進めるための視点を講義し、毎回テーマごとに、グループ内の受講生1名に対しファシリテーターを割り当て、その受講生のファシリテーターとしての活動について、他の受講生による評価を実施し、アンケート調査によりデータを収集した。

結果、各回におけるファシリテーターの評価は高く、ファシリテーターとしての役割を各受講生が十分に理解し、実践できたと評価できる。

さらに、各回テーマで全体の満足度評価値とファシリテーターへの評価については正の相関性がみられる。各回のグループワークでのファシリテーターの評価が研修全体の評価の高低に関連していることが判明した。

平成22年度の研修のアンケート票で欠損値のない263サンプルを利用して、満足度評価（項目10）と他者推奨度評価（項目9）を従属変数とし、独立変数を議論の場の設定（項目14）、意見の引出（項目13）、意見集約（項目15）として各々ステップワイス法による回帰分析を実施したところ。有意に残ったデータは以下の2つの結果であった。

満足度（項目10）に影響を与える変数として議論の場の設定（項目14）が影響していることがかろうじて判明した。

表4 従属変数 満足度（10）とした回帰係数

| モデル | 標準化されていない係数 | | 標準化係数 | t 値 | 有意確率 |
|----------|-------------|------|-------|-------|------|
| | B | 標準誤差 | ベータ | | |
| 1 (定数) | 2.728 | .305 | | 8.954 | .000 |
| F議論場設定14 | .330 | .076 | .261 | 4.359 | .000 |

モデル集計

| モデル | R | R ² 乗 | 調整済み R ² 乗 | 推定値の標準誤差 |
|-----|-------------------|------------------|-----------------------|----------|
| 1 | .261 ^a | .068 | .065 | .89740 |

a. 予測値：（定数）、F議論場設定14。