

平成 30 年度厚生労働科学研究費補助金（厚生労働科学特別研究事業）  
総括研究報告書

地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための  
組織マネジメント研修プログラムの開発

研究代表者 福田 敬（国立保健医療科学院）

研究要旨

本研究は、病院管理者のための人材育成プログラムを開発・評価することを目的として実施した。かつて国立医療・病院管理研究所および国立保健医療科学院において実施されていた「病院管理研修」で蓄積されたノウハウを下地とし、病院をとりまく今日的課題への対応をも盛り込んだ新しい研修プログラムの開発とその評価を行った。研究事項としては、（１）「地域医療構想策定研修（都道府県職員対象）」における教材・プログラムのレビュー、（２）大学教育における病院人材育成プログラムの動向把握、（３）医療安全にかかる人材育成プログラムの動向把握、（４）医療機関の再編統合事例に関する現地調査、（５）病院の再編統合をテーマとした試行版研修プログラムの開発・評価、を実施した。

地域医療構想の達成に向けて、病院管理者が学習すべきテーマは、自院が存続すれば良しとするような経営哲学ではなく、地域全体を持続可能とする考え方が求められている。この考え方は、かつての病院管理研修での優先課題とは異なるものであり、今日的な課題であると思われる。

医療政策にはさまざまな課題があるが、実際に医療サービスを提供する病院等の医療機関が、当該医療政策の意義・ねらいについて正しく理解し、実践する必要がある。とくにトップである病院長が、政策の推進に向けて具体的な検討・意思決定を行うことが、地域医療構想の達成には欠かせないものと思われる。

研究分担者

玉置 洋  
（国立保健医療科学院 上席主任研究官）  
種田憲一郎  
（国立保健医療科学院 上席主任研究官）  
小林 健一  
（国立保健医療科学院 上席主任研究官）  
橋本 昶生  
（日本医療機能評価機構・執行理事）  
寛 淳夫  
（工学院大学・教授）

研究協力者

佐藤 大介  
（国立保健医療科学院 主任研究官）  
柿沼 倫弘  
（国立保健医療科学院 主任研究官）

A. 研究目的

近年、わが国の医療政策の重要課題として、医療介護総合確保推進法に基づいて平成 27

年より都道府県が地域医療構想の策定を進め、地域における病床の機能分化・連携を推進している。

一方で、サービス提供者である病院においては、人口高齢化に伴う医療ニーズの変化、医療技術の進歩等による業務内容の変化に直面しており、病院職員の負担が課題となっている。これについては、業務の効率化・合理化等による負担軽減、勤務環境の改善など、医師をはじめとする病院職員の働き方改革が、国の施策として進められているところである。

このような医療機能分化や働き方改革等の施策に対応し、かつ安定した病院経営を行っていくためには、各病院の幹部職員の役割が大変重要である。しかしながら、経営管理・組織運営・施設管理など病院の事業継続につながる人材育成については、病院の自助努力に任されているのが実態である。そこで本研究では、病院の幹部職員を対象とした体系的な研修プログラムを開発・提示することを目的として研究を行った。

## B. 研究方法

本研究では、かつて国立医療・病院管理研究所および国立保健医療科学院において実施されていた「病院管理研修」で蓄積されたノウハウを下地とし、病院をとりまく今日的課題への対応をも盛り込んだ新しい研修プログラムの開発とその評価を行った。

具体的には下記(1)～(5)を実施した。

### (1) 「地域医療構想策定研修（都道府県職員対象）」における教材・プログラムのレビュー（分担研究1）

国立保健医療科学院において2014～2015年度に実施した地域医療構想策定研修（都道府県職員対象）をレビューすることにより、自治体がそれぞれの地域医療構想をどのよう

な手法・データを用いて検討・策定してきたのかを確認し、本研究で開発する研修プログラムの検討材料とした。

### (2) 大学教育における病院人材育成プログラムの動向把握（分担研究2）

病院職員を対象とした研修は、病院団体の主催によるものが多いが、近年、大学においても病院人材育成をめざしたプログラムが現れてきた。とくに平成29年度には、門部科学省が「課題解決型高度医療人材養成プログラム」として、病院経営支援に資するプログラムを運営する大学を募集し、10大学が選定されている。分担研究2ではこれらの人材育成プログラムをレビューした。

### (3) 医療安全にかかる人材育成プログラムの動向把握（分担研究3）

医療安全を担保・推進する視点から、研修プログラム開発に資する人材育成のプログラムの動向を検討した。研究方法として、1) 特定機能病院の管理者等への医療安全に関するコンピテンシーのレビュー；2) 医療安全の課題も考慮した病院幹部等へのニーズ調査；3) 米国病院協会における取組みのレビューを実施した。

### (4) 医療機関の再編統合事例に関する現地調査（分担研究4）

地域医療構想の議論の中で、地域もしくは医療機関の状況によっては、近隣の別医療機関と再編統合する事例もみられる。そこで再編・統合を達成した公立公的医療機関および関連自治体を対象に、再編・統合に至った背景・経緯および再編・統合の基本計画・組織体制ならびに再編統合後の医療機能・病院経営の状況等に関するヒアリング調査を実施した。

### (5) 病院の再編統合をテーマとした試行版研修プログラムの開発・評価（分担研究5）

上記（１）～（４）の研究成果等を踏まえて、地域医療構想の達成に向けた研修プログラムとして「病院の再編統合」をテーマとした試行研修を行った。試行研修ではケースメソッド方式を採用した。試行研修受講者を対象として、テーマの妥当性および研修方法の適切性について意見を聴取し、研修プログラムの評価を行った。

#### （倫理面への配慮）

本研究では個人情報や人、動物を被験者等として取扱う研究ではないため、倫理上の問題は生じないが、試行研修の参加者に対しては、趣旨説明と同意確認を行うための文書を提示した。

### C. 研究結果

#### C-1. 「地域医療構想策定研修（都道府県職員対象）」における教材・プログラムのレビュー

2014年度に国立保健医療科学院で実施された、都道府県職員を対象とした「地域医療構想策定研修（都道府県職員対象）」に用いた人材育成プログラム、教材の開発、研修のデザインの概要をまとめた。

#### C-2. 大学教育における病院人材育成プログラムの動向把握

平成29年度文部科学省の課題解決型高度医療人材養成プログラムとして、病院経営支援に関する領域をテーマに選定された10大学のプログラムを概観したところ、主に次の3点を把握することができた。①主な対象者が医療従事者であること。②少人数制を採用していること。③カリキュラムが座学と実学で構成されていること。病院団体のカリキュ

ラムも含めて、基本的に自院のマネジメント能力向上が主目的になっていると考えられた。

自院の経営の持続可能性のみではなく、地域全体の最適化を地域の複数の医療機関とともに目指すことのできる視座をもった人材の育成が求められていると思われる。

#### C-3. 医療安全にかかる人材育成プログラムの動向把握

1) 特定機能病院の管理者等への医療安全に関わるコンピテンシーのレビューからは、次の3項目が管理者に求められるコア・コンピテンシーとして挙げられていた：1. 医療安全を推進する体制を整備し、機能させる；2. 重大事象が発生した際に、管理者として判断し、その責任を果たす；3. 組織の医療安全文化を醸成するために、職員の模範となる行動を示す。

2) 医療安全の課題も考慮した病院幹部等へのニーズ調査からは、学ぶべき研修内容として：地域医療構想の成立の流れ・考え方；地域包括ケアシステムについて；チーム連携とマネジメント；患者中心・人々中心の医療とは；戦略マネジメント・変革のプロセス；実例を通し学ぶ（連携パスなど）；医療資源や受療データの利活用；病院外における関連施設の役割（医師会、地域の開業医、保健所他）、などが示された。

3) 米国病院協会における取組みからは、エビデンスに基づいたチーム・トレーニング TeamSTEPPS®；医師への支援（バーンアウトへの対応など）、などがあるとわかった。

#### C-4. 医療機関の再編統合事例に関する現地調査

総務省「地方公益企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集 病院事業」を基に、

調査対象事例をリストアップし、病床機能報告データから病棟機能とその稼働状況から候補医療機関を絞り込み、厚生労働省医政局地域医療計画課と協議の上選定した。ヒアリング項目は半構造化した10問程度の設問に対して対象医療機関の回答を得、その後自由討論方式で行った。

調査の結果、再編・統合に向けて組織の方向性を考え、活動方針を決定する病院管理者に特に求められる重要な役割は、①地域との良好な関係の構築、②再編統合に向けた病院間のマネジメント、③職員のモチベーションの維持・向上、④職員の意識改革、⑤労務管理に関するマネジメント、⑥事務部門の人材の充実に整理されることが明らかとなった。

#### C-5. 病院の再編統合をテーマとした試行版研修プログラムの開発・評価

地域医療構想は今日わが国の医療行政において非常に重要な施策であるが、今後わが国のさまざまな地域で発生すると考えられる状況として、医療機関の再編統合が挙げられる。とくに人口減少が予測される地域においては、医療従事者の確保や、医療機関の施設（再）整備にかかる財源確保は、喫緊の課題であるといえる。そこで本研究では「病院の再編統合」について、実際に再編統合を行った日本海総合病院・酒田市立病院（山形県酒田市）の事例を題材として、再編統合にいたる経緯の吟味、外部環境と内部環境の分析、意思決定のあり方、等について試行研修参加者に小グループ討議をしてもらった後、ケースメソッド方式により全体討議を行った。

試行研修の後半では、「病院の再編統合」というテーマについて、および「ケースメソッド」という学習方法について、試行研修参加

者を対象とした自記式アンケート調査を行った。

アンケートから、病院の再編統合や医師の働き方改革といった、医療政策で喫緊の課題となっているテーマについて、病院職員とくに最高責任者である病院長が学ぶべきとの意見を見出すことができた。またそれらのテーマについて効果的な学習方法として、従来型の講義だけでなくケースメソッドを活用すること、さらにデータを読み取り経営学的な視点を持つことの重要性等が指摘された。

#### D. 考察

地域医療構想にはさまざまな施策が含まれるが、人口減少時代を迎えたわが国において地域医療を安定的に機能させるためには、医療機関の連携がより一層重要となっており、また地域によっては医療機関の再編統合を行うことで医療サービスの安定的運営につながることが示唆された。地域医療構想の達成に向けて、病院管理者が学習すべきテーマは、自院が存続すれば良しとするような経営哲学ではなく、地域全体を持続可能とする考え方が求められている。この考え方は、かつての病院管理研修での優先課題とは異なるものであり、今日的な課題であると思われる。

また本研究課題では、医療機関の再編統合をテーマとしたケースメソッドを実施した。試行研修に参加した学識経験者や病院管理者の意見として、これからの病院管理者には、地域の医療需要の的確なデータと将来予測、経営学的な知識、医師の働き方に関する労務管理の知識など、医師の専門性とは異なる事項が求められることが示唆された。さらに、これらの事項を効率的に思考・学習するための方法として、ケースメソッドは有効なものであり、唯一の正解ではなく多様な意見につ

いて議論することの重要性が指摘された。

#### **E. 結論**

医療政策にはさまざまな課題があるが、実際に医療サービスを提供する病院等の医療機関が、当該医療政策の意義・ねらいについて正しく理解し、実践する必要がある。とくにトップである病院長が、政策の推進に向けて具体的な検討・意思決定を行うことが、地域医療構想の達成には欠かせないものと思われる。

本研究の結果、病院管理者に特に求められる重要な役割は、①地域との良好な関係の構築、②再編統合に向けた病院間のマネジメント、③職員のモチベーションの維持・向上、④職員の意識改革、⑤労務管理に関するマネジメント、⑥事務部門の人材の充実に整理されることが明らかとなった。したがって、上

記の病院管理者に求められる役割を担えるよう導くプログラムを設計することが、地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための組織マネジメント研修プログラムに必要だと考える。

#### **F. 健康危険情報**

該当なし。

#### **G. 研究発表**

1. 論文発表 該当なし。
2. 学会発表 該当なし。

#### **H. 知的財産権の出願・登録状況**

1. 特許取得 該当なし。
2. 実用新案登録 該当なし。

