

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）
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
分担研究報告書

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

研究分担者 小林 健一（国立保健医療科学院）
研究協力者 柿沼 倫弘（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。試行研修では、「病院の再編統合」をテーマとし、ケースメソッド方式により研修を展開することで、テーマの妥当性および研修方法の適切性について検討を加えた。

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。

A. 研究目的

わが国における病院管理者のための人材育成プログラムは、1949年に設置された厚生省病院管理研修所（のちに国立医療・病院管理研究所、国立保健医療科学院へと改組）で始められた。この研修は、病院長・看護部長・

事務長・薬剤部長などを対象とし、1998年までの50年間に合計32,302名の病院職員が研修を受講した¹。国立医療・病院管理研究所で実施されていた研修プログラムは、基礎科目として社会保障論や老人保健福祉等の講義があり、専門科目として医療管理、経営管理、

施設計画の3領域の科目が設定され、病院の組織マネジメントに必要な知識が体系的に学べるようデザインされていた。このプログラムは後に、大学や団体が実施する病院管理者向け研修会・セミナー等のモデルプログラムとして、広く参照されることとなった。

一方で近年、ケースメソッドと呼ばれる学習方法が注目を集めている。ケースメソッドは米国のハーバード・ビジネススクールで始められた学習方法であり、実際に起きた事例を教材（ケースシナリオ）として活用し、受講者のあいだで討議を繰り返して問題解決方法を見出してゆくものであり、唯一の正解を見いだすことは求めている点に特徴がある。

本研究では、病院管理者向け組織マネジメント研修プログラムの開発・検証として、「医療機関の再編統合」をテーマとして設定し、学習方法としてはケースメソッドを採用して試行研修を行うことにより、研修テーマの妥当性、およびケースメソッドの手法の妥当性について評価・検証を行った。

B. 研究方法

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。

具体的には、別紙5-1の参加者を対象として、別紙5-2に示す4時間のプログラムで試行研修を実施した。

参加者の選定基準は、①学会・大学・公的団体等において病院職員の人材育成に従事している学識経験者、②病院長・看護部長・事務長として病院管理に従事している者のうち、国立保健医療科学院等が実施する研修を受講した経験を有する者、である。

試行研修のプログラムは、研究班と学識経験者により検討し、実際に再編統合を行うことで地域医療の確保と活性化に成功したと考えられる日本海総合病院および酒田市立病院の再編統合事例²³を選定した。

ケースメソッドは本来、参加者に対してケースシナリオを事前学習用に提供し、グループ討議からスタートすることが基本スタイルである。しかし今回の試行研修では事前にケースシナリオを作成・頒布せず、再編統合の際に病院長としてさまざまな折衝・調整を担当した当事者である栗谷義樹氏（日本海総合病院理事長）による解説講演を行った後に、グループ討議してもらった変則的なスタイルを採用した。

解説講演に続いてケースメソッドによる討議を展開した後に、試行研修参加者に別紙5-3のアンケート票に記入してもらい、「病院の再編統合という研修テーマについて」および「ケースメソッドという学習方法について」の自由記載を依頼した。そのほか、研修の受講者として適切と思われる職種、ケースメソッド以外の学習方法についての是非、病院再編統合に関して必要と思われる知識とその理由、医師の働き方改革に関して必要と思われる知識とその理由、病院の再編統合および医師の働き方改革「以外」で病院幹部職員が学ぶべ

きテーマ（知識・技術）等について、意見を求めた。

（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

試行研修参加者 27 名のうち 19 名よりアンケート票を回収した。以下、設問ごとに回答結果・主な意見について抜粋して示す。（下線は筆者）

（質問 1-1）病院の再編統合というテーマについて

- ・重要なテーマではあるが、地域により意識に差があるテーマとなってしまう可能性があるのでは。
- ・このテーマを含め、複数のテーマが必要。テーマのレベルが大きいので、もう少し直接的に病院の組織マネジメントに関わるテーマがよいのでは。
- ・病院再編統合は、地域医療構想達成の一つの手段であり、他にも手段はあると思うので、医療機能の役割分担等、他のテーマと手段も取り上げたほうが良いと思う。
- ・再編統合をテーマにする場合でも複数の状況を設定し、関わる病院開設法人属性（公立のみに限らない）に少し幅を持たせて、参加者が他人事にならないようにする工夫が必要。
- ・「地域における医療機能の分化・連携」という目的であれば、それぞれの参加施設、参加者によって具体的にテーマを絞ったほう

が良いと思う。

- ・公立病院の話ではありましたが、当院の事情と似ており、非常に勉強になりました。
- ・タイムリーな大事なテーマです。
- ・現場では、再編というドラスティックな事例だけでなく、むしろ機能転換やダウンサイジングをどうすると良いか悩んでいるのではないかと思います。病院再編といっても、研修参加者が再編のイニシアチブをとれるというわけではありません。

（質問 1-2）ケースメソッドの手法について

- ・現実的な議論ができるので望ましい。
- ・講師のスキルによるところが大きいのでは。
- ・受講側は気軽だが、講師のスキルや進め方で理解度が大きく左右されるのではないかと。
- ・複数のケースが必要と思われる。
- ・参加者が自由に意見を言える。正解がないところが良い
- ・グループ編成について。地域、組織、職種等、多様性が求められる。
- ・ケースに触れる前の座学で何を学ぶか。対象の明確化。
- ・正解がなく、またグループで取りまとめる必要がなかったので、気軽に意見を述べる事ができた。
- ・日常の業務（管理も含む）リフレクションにもなった。
- ・できれば座学の後にケースメソッドを行うといいと思う。事前学習は、たぶんほとんどの参加者が深く読み込んでこないのでは。

（質問 2）地域医療構想における医療機関の再編統合や医療機関の働き方改革をテーマとした研修では、どのような職種が受講対象者として適切だと思うか（複数選択可）

下表のように、病院長・事務部長・看護

部長の順であった。

	回答数 (人)	割合 (%)
病院長	15	78.9
事務部長	12	63.2
看護部長	7	36.8
その他	7	36.8

(質問3) 地域医療構想における医療機関の再編統合や医療機関の働き方改革をテーマとした研修では、どのような学習方法が効果的だと思うか(複数選択可)

下表のように、今回の試行研修で実施したケースメソッドが、学習方法として効果的との回答が非常に多くあった。

	回答数 (人)	割合 (%)
ケースメソッド	16	88.9
講義形式(当事者からの取り組み事例紹介)	9	50.0
講義形式(理論)	6	33.3
病院見学	3	16.7
PCを用いたデータ分析	2	11.1

各学習方法が効果的と思われる理由として挙げられたものは、下記のものであった。(下線は筆者)

- ・ケースメソッド: 事例を基に具体的な討議ができることが重要
- ・ケースメソッド: ケースを通して、分析のあり方、また現象の理解の多様なあり方等、学ぶことが可能と思います。グループワーク、ワールドカフェ方式等を用いることが良いと思います
- ・ケースメソッド: 実践的なプロセスとか意思決定、リーダーの役割などの研修が可能となる。
- ・ケースメソッド: 受講者ではなく、参画者となれるため、自覚を促すことは重要と考えます。
- ・ケースメソッド: 座学のみだと、どう使う

知識なのかが定着しない

- ・病院見学: 事例を検討、グループワーク等したあとに実際の地域、施設を見学することは効果的。
- ・病院見学: 実際に病院の見学をすれば、気が付かないことや特異な事項を経験できることが期待できる。
- ・講義形式(理論): 何を行うにもまずは基礎となる知識が必要
- ・講義形式(理論): 働き方に関しては、基礎的な知識に関する講義が必要だと思う。
- ・講義形式(理論): 分析に関する基礎知識
- ・講義形式(理論): 将来需要などのデータの読み取り方。そのうえで自院の強み(機能)をどういかにするか。
- ・講義形式(当事者からの取り組み事例紹介): 実際の例がやはり参考になる。ただし、発表者のスキルによって理解度が左右されられると思われる。
- ・講義形式(当事者からの取り組み事例紹介): 本日のような事例の紹介(講義)→ケースメソッドで考えて深める。
- ・講義形式(当事者からの取り組み事例紹介): 受講者が他地域の話をお聴くことで、地域の状況を客観視、別な視点で見直すことができる。
- ・パソコンを用いたデータ分析: 基本的なデータのもとでディスカッションする必要がある。
- ・パソコンを用いたデータ分析: ケースメソッドをするファクト(データ)による客観的な視点が理解できると考える。

(質問4) 病院再編統合に関して、病院幹部職員にとって必要な知識とは

- ・地域医療構想への理解
- ・地域の医療需要の的確なデータと将来予測

- ・行政文書等の解説、組織論、財務、変革論
- ・組織マネジメント、地域の状況分析
- ・経営学的な知識（医師には欠けている）、戦略のもとになるような知識
- ・地域他機関の財務状況等
- ・基本的な知識は不足していると考え。例えば、会計では簿記は理解しても会計学を理解している者は少ないのではないか。
- ・とても幅広いので、何か切り口を決めたほうが良さそうです。事業計画の立て方、ファイナンス、組織論、人事・労務の法規
- ・対象が病院長（理事長）か事務部長かで内容は変わりそうです。

（質問5）医師の働き方改に関して、病院幹部職員にとって必要な知識とは

- ・労務管理、労働管理、36協定、労働基準法
- ・法律・規定はもちろんですが、成功例等の知識も大変重要と思います。
- ・労働基準法。自組織の就業規則を知らないと、適切な労務管理ができないし、労働組合と協議できない。

（質問6）病院再編統合や働き方改革以外で、病院幹部職員が学ぶべきテーマ（知識・技術）はどのようなものか

- ・地域医療の組み立て方と病院が立場をわきまえて行すべき役割の具体例。
- ・リーダーシップ
- ・データを読み取る力（深く読み込む力）。データを額面通りに読んでも本来の意味が理解できなければ病院経営にも支障をきたすと考えます。

（質問7）病院幹部職員向けの研修実施にあたり、適切な期間（日数）（1日の研修時間は90分×4コマと想定）

- ・3日間程度（2～3日間、3～4日間を含む）が多い

D. 考察

「病院の再編統合という研修テーマ」については、その重要性は広く共有されているようであった。ただし、研修受講者の「地域」もしくは「設立主体」により、意識に差がある可能性が指摘された。また再編統合は極端なケースであり、機能転換やダウンサイジングも含めて、さまざまなパターンをテーマとして設定することの必要性が指摘された。

再編統合にあたり必要な知識としては、地域の医療需要の的確なデータと将来予測、経営学的な知識など、医師の専門性とは異なる事項が多く指摘された。また併せて質問した、医師の働き方に関して必要な知識としては、労務管理の関連法規がまずは基礎知識として必要なことが指摘された一方で、改革の成功例について知ることが有効との意見がみられた。

「ケースメソッドという学習方法」については、一方的な講義よりも具体的・主体的に考えることができよとの意見が多数あった。唯一の正解を求めるのではなく、多様な意見について、議論を通じて学ぶことが有効との意見がみられた。ただし、議論をリードする講師の技能により教育効果が左右されるとの意見も複数挙げられており、ケースメソッド方式の研修実施には、知識伝授の研修とは異なる講師のスキルが求められることが指摘された。

「地域医療構想における病院の再編統合・働き方改革をテーマとした研修」について、参加すべき職種として挙げられたのは、病院

長が最も多かった。トップの意識改革が必要との意見が多くあり、病院の最高責任者が医療政策について理解・推進することの重要性が示唆された。

また上記研修について効果的な学習方法としては、ケースメソッド方式が効果的との回答が最も多かった(88.9%)。ケースメソッド以外では、再編統合・働き方改革等の当事者による事例紹介の講義(50.0%)、理論についての講義(33.3%)、病院見学(16.7%)、PCを用いたデータ分析(11.1%)という回答状況であった。とくに目立った意見として、将来需要などのデータの読み取り方、データの分析手法が重要との意見が複数見られた。ケースメソッドによる討議は重要であるものの、議論の材料となるファクト(データ)を客観的に理解・分析することの重要性が指摘できる。

以上、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。

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。

本研究では、医療機関の再編統合をテーマとして、ケースメソッド方式による試行研修を実施したが、従来からの知識伝授型ではなく討議を中心とした学習方法は、喫緊の医療政策について具体的・主体的に思考することができ、効果的であることが確認された。

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。

¹ 厚生省 国立医療病院管理研究所. 創立五十周年記念誌. 1999.7

² 栗谷義樹. 山形県酒田市病院機構の取組み 自治体病院再編統合後の現況と課題. 社会保険旬報 No.2654. 2016.10

³ 栗谷義樹. 地域医療連携推進法人 制度の概要と山形県酒田市における設立準備に至る経緯. 病院 76 巻 7 号. 医学書院. 2017.7

平成30年度 厚生労働行政推進調査事業費補助金（厚生労働科学特別研究事業）

「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」

試行研修 参加者名簿

	班	議論 参加	氏名	所属機関名	職名
1		×	栗谷 義樹	山形県・酒田市病院機構	理事長
2		×	渋谷 明隆	北里大学	教授
3	A	○	相澤 孝夫	相澤病院	理事長
4	B	○	笥 淳夫	工学院大学	教授
5	C	○	上泉 和子	青森県立保健大学	学長
6	D	○	富田 博樹	日本赤十字社本社	事業本部長
7	A	○	石原 匡司	足利赤十字病院	事務部長
8	B	○	高橋 カチ子	秋田労災病院	看護部長
9	C	○	佐藤 明	岩手県立東和病院	事務局長
10	D	○	庄司 邦枝	横浜市立市民病院	看護部長
11	A	○	秋元 文夫	慈恵大学	参与
12	B	○	峰 隆志	東京慈恵会医科大学病院	事務部長
13	C	○	田淵 典之	日本赤十字社	技監
14	D	○	中西 佳美	天本病院	看護介護部長
15	A	○	松岡 博	日本赤十字社	事業本部
16	B	○	前田 由美子	日本医師会	研究部専門部長
17			土屋 直人	日本医師会	地域医療課
18			福田 隆	日本病院会	事務局長
19			竹内 幸大	日本病院会	企画課
20	C	○	松本 晴樹	医政局地域医療計画課	課長補佐
21	D	○	横山 周平	医政局地域医療計画課	課長補佐
22	A	○	西井 章浩	医政局医療経営支援課	室長補佐
23	B	○	福田 敬	国立保健医療科学院	センター長
24	C	○	玉置 洋	国立保健医療科学院	上席主任研究官
25			小林 健一	国立保健医療科学院	上席主任研究官
26	D	○	佐藤 大介	国立保健医療科学院	主任研究官
27			柿沼 倫弘	国立保健医療科学院	主任研究官

2018年度厚生労働科学特別研究
「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」

病院管理者のための組織マネジメント研修（試行版）

日時：2019年2月14日（木）13時～17時

場所：TKP 東京駅日本橋カンファレンスセンター

東京都中央区八重洲 1-2-16（電話 03-3510-9123）

プログラム

13：00～13：10	趣旨説明
13：10～13：20	ケースメソッドの説明
13：20～14：20	病院の再編統合について（講義）
14：20～14：50	グループディスカッション
14：50～15：00	休憩
15：00～16：20	全体ディスカッション＋まとめ
16：20～16：50	試行研修に対する評価（フィードバック）
16：50～16：55	関係団体コメント
16：55～17：00	まとめ

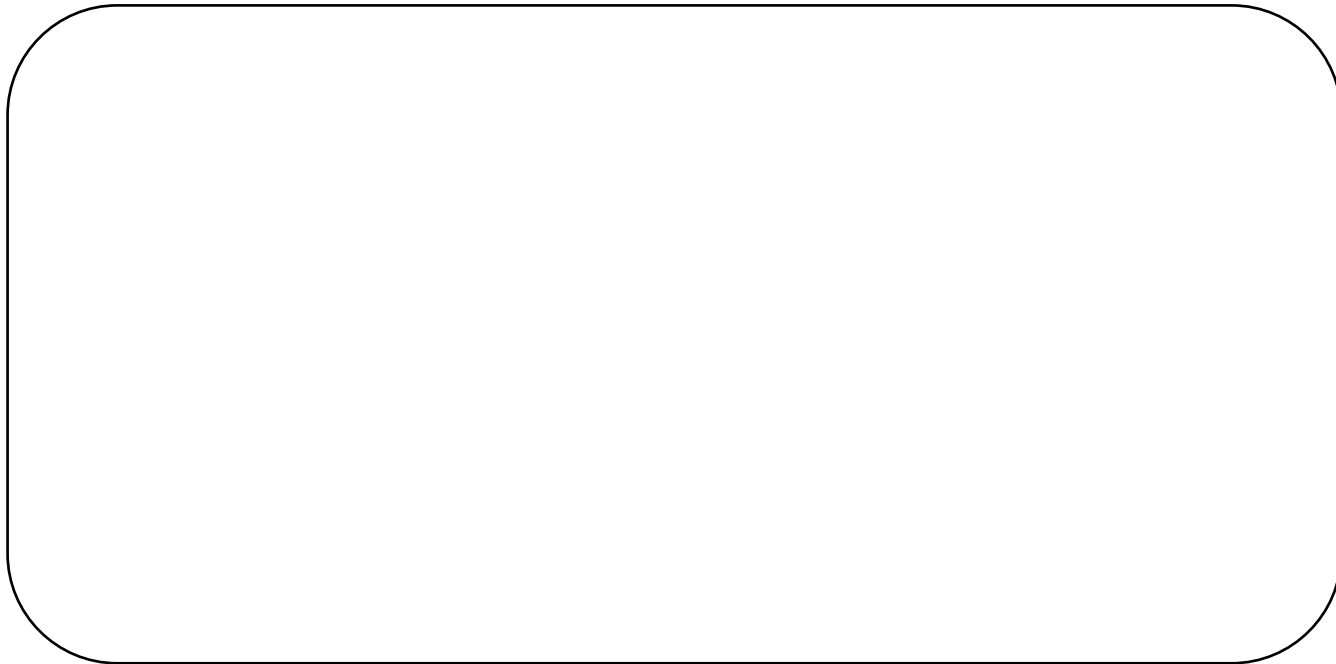
「地域医療構想の達成に向けた病院管理者のための組織マネジメント研修プログラムの開発」
試行研修受講者のみなさまへ アンケートご協力へのお願い

ご所属・お名前： _____

I. 本日の試行研修に関してお伺いします。

質問 1. 本日は、どういった内容を学ぶことができましたか。感想やご要望等を含め、
ご自由にご記入をお願いいたします。

①病院再編統合というテーマについて



②ケースメソッドという方法について



質問4. 病院再編統合に関して、病院幹部職員にとって必要な知識は、どのようなものだと思いますか。
理由も含めご記入をお願いいたします。Ex. 新公立病院改革ガイドラインの解説、組織マネジメント、会計学…

質問5. 医師の働き方改革に関して、病院幹部職員にとって必要な知識は、どのようなものだと思いますか。
理由も含めご記入をお願いいたします。Ex.36 協定、労務管理、タスクシフティング・・・

質問6. 病院再編統合や働き方改革以外で、病院幹部職員が学ぶべきテーマ（知識・技術）は、どのようなものだと思いますか。理由も含めご記入をお願いいたします。

質問7. 病院幹部職員向けの研修実施にあたり、適切だとお考えになる期間（日数）をご記入ください。
1日の研修時間は、90分×4コマと想定。

1回あたり _____ 日間程度

質問8. その他ご意見等ございましたらご記入ください。

ご協力ありがとうございました。