

厚生労働科学研究費補助金
(地域医療基盤開発推進研究事業)

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
普及啓発のための研究

令和3年度～令和4年度
総合研究報告書

研究代表者 赤羽 学

(国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部)

令和5(2023)年3月

目 次

I. 統合研究報告書

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普及啓発のための研究	1-1
(赤羽学 研究代表者)	

[II～III. 各年度の総括・分担研究報告書]

II. 令和3年度 総括・分担研究報告書

[総括研究]

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普及啓発のための研究

(赤羽学 研究代表者)

A. 研究目的	1-2
B. 研究方法	1-2
1. 全体概要	1-2
2. 分担研究について	1-2
C. 研究成果	1-3
1. 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析.....	1-3
2. 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究.....	1-4
D. 考察	1-4
E. 結論	1-4
F. 健康危険情報	1-5
G. 研究発表	1-5
1. 論文発表	1-5
2. 学会発表	1-5
H. 知的財産権の出願・登録状況	1-5
1. 特許取得	1-5
2. 実用新案登録	1-5
3. その他	1-5

[分担研究]

1. 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析 (柿沼倫弘、小林健一、種田憲一郎、福田敬、赤羽学、中西康裕)

A. 研究目的	2-1
B. 研究方法	2-2
B. 1. 分析対象	2-2
B. 2. 分析方法	2-2
B. 3. 倫理的配慮	2-2
C. 研究結果	2-3
C. 1. 分析対象の選定と属性	2-3
C. 2. インタビュー調査の概要	2-3
C. 3. 共起ネットワーク図	2-3
D. 考察	2-3
E. 結論	2-4
F. 健康危険情報	2-4
G. 研究発表	2-4
1. 論文発表	2-4
2. 学会発表	2-4
H. 知的財産権の出願・登録状況	2-4
1. 特許取得	2-4
2. 実用新案登録	2-4
3. その他	2-4
図 1 A 病院の事例に関する共起ネットワーク図	2-5

2. 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究

(佐藤大介、渋谷明隆、柿沼倫弘、赤羽学、中西康裕)

A. 研究目的	3-1
B. 研究方法	3-2
C. 研究結果	3-2
C. 1. インタビュー調査結果について	3-2
C. 2. 学習目的について	3-3
C. 3. 教材開発に向けたケーススタディの検討	3-3
C. 3. 1. 第一章 統合・再編の背景	3-3
C. 3. 2. 第二章 再編に向けた取り組み	3-5
D. 考察	3-7
E. 結論	3-8
F. 健康危険情報	3-8
G. 研究発表	3-8

1. 論文発表	3-8
2. 学会発表	3-8
H. 知的財産権の出願・登録状況	3-8
1. 特許取得	3-8
2. 実用新案登録	3-8
3. その他	3-8

Ⅱ. 令和4年度 総括・分担研究報告書

[総括研究]

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普及啓発のための研究

(赤羽学 研究代表者)

A. 研究目的	1-1
B. 研究方法	1-2
1. 全体概要	1-2
2. 分担研究について	1-2
C. 研究結果	1-3
1. 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究.....	1-3
2. 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価.....	1-3
3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望.....	1-3
D. 考察	1-4
E. 結論	1-5
F. 健康危険情報	1-5
G. 研究発表	1-5
1. 論文発表	1-5
2. 学会発表	1-5
H. 知的財産権の出願・登録状況	1-6
1. 特許取得	1-6
2. 実用新案登録	1-6
3. その他	1-6

[分担研究]

1. 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究

(佐藤大介、渋谷明隆、小林健一、種田憲一郎、柿沼倫弘、中西康裕、赤羽学)

A. 研究目的	2-1
B. 研究方法	2-2
C. 研究結果	2-2
I 南奈良総合医療センターのケース	2-2
II 山下県総合医療センターのケース	2-4
D. 考察	2-5
E. 結論	2-5
F. 健康危険情報	2-6
G. 研究発表	2-6
1. 論文発表	2-6
2. 学会発表	2-6
H. 知的財産権の出願・登録状況	2-6
1. 特許取得	2-6
2. 実用新案登録	2-6
3. その他	2-6
参考資料 1 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 授業計画書「奈良県南和医療圏の再編統合」	2-7
参考資料 2 南和広域医療企業団 南奈良総合医療センター	2-12
参考資料 3 山下県総合医療センター	2-20
参考資料 4 授業計画書「山下県総合医療センター」	2-25

2. 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価

(小林健一、福田敬、種田憲一郎、柿沼倫弘、中西康裕、赤羽学)

A. 研究目的	3-1
B. 研究方法	3-2
C. 研究結果	3-2
D. 考察	3-4
E. 結論	3-4
F. 健康危険情報	3-4
G. 研究発表	3-4
1. 論文発表	3-4
2. 学会発表	3-4
H. 知的財産権の出願・登録状況	3-5

1. 特許取得	3-5
2. 実用新案登録	3-5
3. その他	3-5
3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望	
(種田憲一郎、小林健一、柿沼倫弘、中西康裕、赤羽学)	
A. 研究目的	4-1
B. 研究方法	4-2
C. 研究結果	4-2
C-1 背景：「高齢者の急増」から「現役世代の急減」へ	4-2
C-2 地域医療構想とは	4-3
C-3 病床機能報告とは	4-3
C-4 地域医療構想調整会議とは	4-4
C-5 地域医療構想の実現に向けた取組み（全体像）	4-6
D. 考察	4-7
E. 結論	4-8
F. 健康危険情報	4-8
G. 研究発表	4-8
1. 論文発表	4-8
2. 学会発表	4-9
H. 知的財産権の出願・登録状況	4-9
1. 特許取得	4-9
2. 実用新案登録	4-9
3. その他	4-9
IV. 研究成果の刊行に関する一覧表	5-1

厚生労働科学研究費補助金(地域医療基盤開発推進研究事業)
総合研究報告書(令和3～4年度)

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
普及啓発のための研究

研究代表者 赤羽 学(国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部 部長)

研究要旨

地域での効率的な医療提供体制の確立に向けて、各都道府県で地域医療構想が策定されている。その実現に向けた取り組みを推進していくためには地域医療構想調整会議における協議を通じて、行政や医療機関だけでなく医療・介護の関係団体、保険者等が連携を図りながら推進していくことが重要であり、地域の医療資源を効率的に配分するために関係団体等が連携を図ることが求められている。わが国の人口減少と高齢化の進行は、特に地方における急性医療の縮小と関連している。地域の状況は多様であり、そのような環境のなかで医療機関の再編統合は地域の医療提供体制の将来を考えるうえでの選択肢の一つとなっている。

そこで、地域医療連携推進法人の設立に向けて取り組んでいる病院を対象に医療機関の幹部職員へのインタビュー調査を実施し再編統合に関する良好事例や示唆を得るとともに、国立保健医療科学院での人材育成研修の一つであるケースメソッドの教材として活用するケースを作成することを目的として、医療政策、人材育成やケースメソッド学習の専門家からなる研究班を構成し2年間の研究を行った。

本研究結果から、地域医療構想の推進に向けて多くの課題があり、それらは地域特性や当該医療機関等の属性等により多様であることが改めて明らかになった。テキスト分析研究では、地域医療連携推進法人の設立を計画している民間病院と公立病院の再編統合事例に関する重要なテーマや関係者、人口減少地域における再編統合の重要なテーマについて可視化することができた。さらに、再編統合後の奈良県内の病院を対象としたインタビューに基づき、ケースメソッドの教材として活用するケースを作成し、地域医療構想の達成のための研修プログラムも開発した。学習教材および学習計画書を作成するとともに、重要な医療施策として進められている地域医療構想の達成のために必要な病院管理者向け研修を実施し、その評価を行った。

本研究を通じて、持続可能な医療提供体制を構築するための具体的な取り組みの実践のためには、以下の2つの人材育成が不可欠であると考えられた、1) 県・地域全体の地域医療構想を推進できる人材、2) 地域医療構想に資する個々の地域・医療機関において、具体的な取り組みを実践できる人材、である。同様の立場の参加者とともに意見を交換しあいながら体系的に学び、具体的な取り組みにつながる参加型の研修の機会が必要と考えられ、本研究で開発した教材が活用できると考える。

本研究における研究分担者は次の通りである。

- ・ 渋谷明隆（北里大学医学部客員教授）
- ・ 福田 敬（国立保健医療科学院センター長）
- ・ 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）
- ・ 佐藤大介（千葉大学特任准教授）
- ・ 柿沼倫弘（国立保健医療科学院主任研究官）
- ・ 中西康裕（国立保健医療科学院研究員）

A. 研究目的

地域での効率的な医療提供体制の確立に向けて、各都道府県で地域医療構想が策定されている。その実現に向けた取り組みを推進していくためには地域医療構想調整会議における協議を通じて、行政や医療機関だけでなく医療・介護の関係団体、保険者等が連携を図りながら推進していくことが重要である。国立保健医療科学院では令和元年度より「地域医療構想の実現・働き方改革の推進に向けた病院管理者研修」を実施し、人材育成面から地域医療構想の実現に向けた貢献をしてきた。

そこで本研究では、再編統合に関する良好事例から示唆を得ることや地域医療構想の達成のための研修プログラムにおいて使用する人材育成研修（ケースメソッド法）に活用するケーススタディ教材の開発を行う。学習教材および学習計画書を作成し、地域医療構想の達成のために必要な病院管理者向け研修を実施し、その評価を行う。さらに、地域医療構想に関する政策と開発した研修プログラムの運用の実際についてレビューし、今後の展望についても検討する。

B. 研究方法

B. 1. 全体概要

各年度で次に示す研究課題を設定し実施した。詳細については各年度の報告書を参照されたい。

〈令和3年度〉

- ・ 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析
- ・ 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究

〈令和4年度〉

- ・ 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究
- ・ 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価
- ・ 地域医療構想のこれまでと今後の展望

B. 2. 令和3年度研究の概要

B. 1. に示した2課題について、実地調査、班会議における討議を通じて研究を実施した。

B. 2. 1. 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析

本分担研究では、医療機関等の再編統合に関するインタビュー調査を実施し、その内容について計量テキスト分析を行った。インタビューは新型コロナウイルス感染症への対策として半構造的面接でオンライン形式により実施しテキストデータを作成した。インタビューの項目は地域医療構想の実現に向けての状況、医療機関の機能分化の状況、地域の医師会や病院協会等との協力体制構築の状況、医師の派遣元となる大学との連携状況、看護師等の医療従事者の確保状況、労働組合との関係性、双方の医療機関の財政状況等である。KH Coder を用いて分析し、共起ネットワーク分析の対象となる語は最小出現数を5とし、1回の発言を集計の最小単位とした。共起ネットワーク図に反映させる語は、Jaccard 係数を用いた。

B. 2. 2. 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究

本分担研究では、地域医療構想の達成のための

研修プログラム（国立保健医療科学院研修）において使用する教材（ケースメソッド法で用いるケーススタディ教材）の開発を目的として、再編統合等を達成した公立公的医療機関を対象に、再編統合に至った背景・経緯および再編・統合の基本計画・組織体制の状況等に関するインタビュー調査を行った。調査対象は、厚生労働省医政局地域医療計画課と協議の上選定し、奈良県の南奈良総合医療センターとした。インタビュー調査は研究代表者と分担研究者が、南奈良総合医療センターの病院長および再編統合に直接関与した担当者との対面で実施した。インタビュー調査項目は半構造化した質疑応答方式および自由討論方式で行い、調査結果はテキストデータに変換したのちケースメソッド方式のケーススタディを作成するための基礎的整理を行った。

B. 3. 令和 4 年度研究の概要

B. 1. に示した 3 課題について、実地調査、班会議における討議を通じて研究を実施した。

B. 3. 1. 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究

本分担研究では、地域医療構想の達成のための研修プログラムにおいて使用する教材の開発を目的として、再編統合等を達成した医療機関を題材とした研修教材を開発した。対象とする医療機関は、奈良県南和地域に位置する南奈良総合医療センターとし、令和 3 年度研究成果を基に令和 4 年度研究として教材および学習計画書を開発するとともに、入門用の教材および学習計画書を作成した。

B. 3. 2. 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価

本分担研究では、重要な医療施策として進められている地域医療構想の達成に資するため

に、病院管理者を対象とした人材育成プログラムを開発・実施・評価することを目的として、①病院の再編統合、②医師の働き方改革の 2 つを重点テーマとした研修プログラムを開発し、国立保健医療科学院において実際に研修を実施することにより、地域医療構想の達成のために必要な病院管理者向け研修の企画と評価を行った。

B. 3. 3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望

本分担研究では、インターネット上に公開されている厚生労働省の資料や国立保健医療科学院において実施された地域医療構想に関わる研修の資料等を中心にレビューを行った。

B. 4. 倫理的配慮

本研究は個人を対象とせず、研修に参加した個人が特定されないよう得られた情報は匿名化されている。医療機関や自治体を対象としたヒアリング調査においても研究倫理面に関する事項はない。

C. 研究結果

各年度の研究によって次の成果を得た。詳細については、各年度の報告書を参照されたい。

C. 1. 令和 3 年度の研究結果

C. 1. 1. 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析

将来的に地域医療連携推進法人の設立を考えている医療機関の幹部職員へのインタビュー調査を通じ、調査から得られたテキストデータを用いて計量テキスト分析を実施した。地域医療連携推進法人の設立に関連する病院名が特に多く頻出し、医療機能として「急性期」が多かった。用語同士の共起関係からは再編統合に関わる委員会、医療機能の分化と連携、自治体の立場等が主なテーマの一つであると解釈することができた。

C. 1. 2. 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究

再編統合等を達成した公立公的医療機関の一つである南奈良総合医療センターを対象に実施したインタビュー調査は、半構造化した質疑応答方式および自由討論方式で行い、調査結果を基に教材を作成するための基礎的整理を行った。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な教材のケーススタディとして、再編統合等の達成に向けた重要な役割は、(1) 県と町の協議、首長とのコミュニケーション (2) 公立三病院間のまとめ役任命 (3) 医師会や近隣の病院・診療所の反応 (4) 協議会組織の立ち上げ、構成員の人選 (5) 再編統合等の構想計画 (医療需要予測、病床規模・機能・体制) に整理されることが明らかとなった。

C. 2. 令和 4 年度の研究結果

C. 2. 1. 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究

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に必要な学習目的として (1) 病院の再編統合という問題解決方法の考え方 (2) 再編統合における経営形態の理解と病院経営戦略 (3) 再編統合のプロセスにおける諸課題への対応 (4) 再編統合に関する合意形成とステークホルダーとの交渉戦略 (5) 再編統合に関する地域分析および財務分析 (6) 再編統合に関する組織マネジメントとすることで達成できることが明らかとなった。

C. 2. 2. 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価

令和 4 年度には病院管理者向け研修を計 2 回開催した。研修の評価について、研修終了後のアンケートでは、全体的な満足度について「とても良

かった」と「概ね良かった」を合わせると 90% を超えており高評価であった。業務への役立ち度については、第 1 回研修では「とても」が 65% と高かったのに対して、第 2 回研修では 57% とやや低かった。プログラム内容は同一であるので、受講者の知識・技術の状況によって研修に対する評価が異なったものと考えられる。研修の実施方法についてはオンライン形式で研修を実施したが、この方法は多忙な病院幹部職員にとって利便性が高く、また動画視聴とともに質問を事前提出としたことで効果的な学びとなったと考える。

C. 2. 3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望

地域医療構想に関わる資料等をレビューし、地域医療構想のこれまでの経緯と今後の展望に関して、以下の概略に従ってまとめた。

- 1) 背景「高齢者の急増」から「現役世代の急減」
 - I. 医療施設の最適配置の実現と連携 (地域医療構想の実現：2025 年まで)
 - II. 医師・医療従事者の働き方改革 (医師の時間外労働に対する上限規制：2024 年度～)
 - III. 実効性のある医師偏在対策 (偏在是正の目標年：2036 年)
- 2) 地域医療構想とは
- 3) 病床機能報告制度とは
- 4) 地域医療構想調整会議とは
- 5) 地域医療構想の実現に向けた取組み

D. 考察

各年度の研究成果の考察を次に示す。詳細については、各年度の報告書を参照されたい。

D. 1. 令和 3 年度研究の考察

D. 1. 1. 公立・民間病院の再編統合事例に関する計量テキスト分析

計量テキスト分析では、地域医療連携推進法人の設立に関連する病院名が頻出し、医療機能とし

て「急性期」が多かった。用語同士の共起関係からは再編統合に関わる委員会、医療機能の分化と連携、自治体の立場等が主なテーマの一つであると解釈することができた。人口減少地域における再編統合の重要なテーマの可視化、それらのテーマのより詳細な分析や検証を行うことで、課題を解決してための示唆が得られると考えられた。

D. 1. 2. 公立病院等の再編統合事例のケースメソッド教材開発に関する研究

南奈良総合医療センターへのインタビュー調査の結果、再編統合等の基本方針を決定するために必要な行政組織や対象病院の管理者の役割やその実際について、病院経営幹部を対象とした学習目的を設定し、ケースメソッド法による実践的教育のための教材開発の重要性が示唆された。

D. 2. 令和4年度研究の考察

D. 2. 1. 地域医療構想の達成のための研修プログラム教材開発に関する研究

令和3年度に実施したインタビュー調査に基づき、再編統合を達成するための教材開発に向けた学習目的の設定および学習に必要な情報を体系的に整理した。

Iの南奈良総合医療センターのケースは、病院再編統合について実際の事例を基にしているため、再編統合の手法やマネジメントを中核とした議論を深めることでトップマネジメント研修としての目的を達成できることが期待される。

IIの山下県総合医療センターのケースでは、本ケースでは、地域で変革が求められている病院の再編統合を視野に入れた組織変革に対し、それを実行する意思のある米倉院長に焦点を当てて議論を深めるケースとした。クラス討議を通じて、1) 変革案に関係する人物や組織の立場から懸念事項を整理し、2) 米倉院長の立場になって、どのように実現させるかについて議論した。このように分野共通のマネジメントやプロフェッショナル

ルとしての行動特性に焦点を当てるケースとすることで、病院再編統合という専門知識がなくても議論に参加することができる。

なお、これらの教材は今後関連する研修等で活用できるように論文等で公表し提供する予定である。

D. 2. 2. 地域医療構想の達成のための病院管理者向け研修の企画と評価

地域医療構想と医師の働き方改革という2大重要施策について企画した本研修は、満足度・役立ち度ともに一定の評価を受けたものとする。研修受講者の選定については、地域の実情はさまざまであるので、研修受講の選定要件を画一的に定めるのではなく、選定の自由度を残すことが必要と考えるが、今後は状況に応じて、受講者の選定要件を絞り込むことも選択肢として考えられる。研修プログラム内容については、受講者の病院およびその地域が抱える課題をもとにした演習を充実させてはどうかとの意見があった。

D. 2. 3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望

これまでの取組みから、地域医療構想を推進する人材育成については、少なくとも以下の大きく2つの人材が必要だと考えられる、1) 県・地域全体の地域医療構想を推進できる人材（県・地域全体の医療機関の実績を示すデータに基づいて、戦略的な助言ができる大学の研究者等）、2) 地域医療構想に資する個々の地域・医療機関において、具体的な取組みを実践できる人材。

限られた時間で、効果的な研修とする工夫として、1) 講義は事前に録画したものを参加者が視聴し（地域医療構想、医師の働き方改革、それぞれ約30分）、研修当日は質疑応答を中心に実施する、2) 実際の事例を教材としたケースメソッドによる意見交換、3) 事前に参加者自身の医療機関における課題を提出し、研修中の講義・少人数

による意見交換を通じてその課題を解決するヒントをまとめる、などを行ったところ、「研修自体も話しやすい環境とファシリテーションで理解度が高まった」などのコメントが記載されていた。

国立保健医療科学院における研修が、地域における持続可能な医療提供体制の構築を担う各医療機関の担当者の具体的な取組みの一助として、貢献できていることが示唆された。

E. 結論

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な教材を開発し研修で実践するに至り、本研究の最終成果が達成された。持続可能な医療提供体制を構築するための具体的な取組みの実践のためには、人材育成が不可欠であると考えられる。意見を交換しあいながら体系的に学び、具体的な取組みにつながる参加型の研修の機会が必要と考えられ、本研究で開発した教材や研修プログラム等が活用できると考える。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

1. 論文発表

(1) Taneda K, Kakinuma T, Nakanishi Y, Kobayashi K, Akahane M. Community Health Care Vision: Toward realizing the desired medical service system. Journal of the National Institute of Public Health. 2023 ; 72 (43-51) : 23-51. (種田憲一郎. 地域医療構想 - 目指すべき医療提供体制を実現するために -. 保健医療科学. 2023 ; 72 (1) : 43-51

2. 学会発表

(1) 地域医療の課題解決へ向けた学びの共同体形成、渋谷明隆、第 81 回日本公衆衛生学会総会シ

ンポジウム、2022 年 10 月 7～9 日、YCC 県民文化ホール、山梨県立図書館

(2) 地域医療構想の実現に向けた研修プログラムの開発と実践、小林健一、第 81 回日本公衆衛生学会総会シンポジウム、2022 年 10 月 7～9 日、YCC 県民文化ホール、山梨県立図書館

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

研究成果の刊行に関する一覧表

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻名	ページ	出版年
Taneda K, Kakinuma T, Nakanishi Y, Kobayashi K, Akahane M	Community Health Care Vision: Toward realizing the desired medical service system	Journal of the National Institute of Public Health	72 (43- 51)	23-51	2023