

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

地域医療構想の達成のための病院管理者向け  
組織マネジメント研修プログラムの開発研究

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、昨今の医療政策における重要課題の1つである「地域医療構想の達成」に資する病院管理者向け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。研究事項としては、(1) 医療機関の再編統合事例に関する現地調査・オンライン調査、(2) 病院の再編統合に関する計量テキスト分析、(3) ケースメソッド法による医療機関の再編統合事例の教材開発、(4) 病院幹部職員の人材育成プログラムのあり方、(5) 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、を実施した。

地域医療構想の達成のためには、自治体職員だけでなく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や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おいて欠かせないものと思われる。また医療政策の理念をどのように具体的な行動へ落とし込むかは、重要かつ難しい課題であり、病院管理者向け研修についてその内容・実施方法を継続して改善する必要がある。

研究分担者 所属機関名・職名

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)  
種田憲一郎 (国立保健医療科学院・国際協力研究部・上席主任研究官)  
小林 健一 (国立保健医療科学院・医療・福祉サービス研究部・上席主任研究官)  
柿沼 倫弘 (国立保健医療科学院・医療・福祉サービス研究部・主任研究官)  
佐藤 大介 (千葉大学医学部附属病院・特任准教授)  
橋本 廸生 (公益財団法人日本医療機能評価

機構・執行理事)

笈 淳夫 (工学院大学・教授)  
渋谷 明隆 (北里大学・客員教授)

A. 研究目的

近年のわが国の医療政策の重要課題として、都道府県における地域医療構想の策定がある。地域医療構想は、地域における病床の機能分化・連携を推進しつつ、医療・介護サービスの提供体制を確保するものである。

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などから、病院職員の負担増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・施設管理などといった病院の事業継続のための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

本研究では下記（１）～（５）の研究課題を実施した。

### （１）医療機関の再編統合事例に関する現地調査・オンライン調査

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がある。そこで再編・統合を達成した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。

### （２）病院の再編統合に関する計量テキスト分析

３つの医療機関の再編統合事例について、各々の状況の相違によるキーワードの出現の特性と共起関係について明らかにするため、インタビュー調査のテキストデータを用いて計量テキスト分析を実施した。

### （３）ケースメソッド法による医療機関の再編統合事例の教材開発

医療機関の再編統合について、現地取材およびケースライティング技法について参照しながら、「独立行政法人山形県・酒田市病院機構の改革プラン」と題したケースメソッド法で用いる研修用教材を開発した。

### （４）病院幹部職員の人材育成プログラムのあり方

地域医療を支える医療機関の長である病院管理者は、医師として臨床には長けているが、管理者としては、多くの場合、体系的に組織マネジメントについて学習する機会がなく、その研修プログラムが求められている。とくに研修対象者である病院幹部職員が多忙でかつ成人であるという観点から、研修プログラム開発における効果的かつ効率的な人材育成のプログラムのあり方について検討した。

### （５）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

上記（１）～（４）までの研究成果等を踏まえて、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病院幹部職員向け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。

#### （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。

## C. 研究結果

### C-1. 医療機関の再編統合事例に関する現地調査・オンライン調査

本研究では佐賀県、山形県米沢市、千葉県、兵庫県川西市、奈良県、徳島県阿南市において現地調査およびオンライン調査を実施した。

ヒアリングにおいて聴取した意見の概要を示す。

#### (1) 地域医療構想実現に向けての状況

- ・ヒアリング先においては、統合病院の病院長同士と首長がキーパーソンとなっていた。また、当該地域の医師会と良好な関係性を築けていることにより、統合が順調に前進しているケースもあった。

#### (2) 双方の医療機関の機能分化の状況

- ・再編統合のきっかけの一つとして、病院の老朽化による建替えが挙げられた。
- ・再編統合を進める際のキーパーソンは1人というわけではなく、市内の医療体制に危機感を持った複数人によって再編統合の話が進んだケースもあった。
- ・立地や診療科の選定にあたっては、自治体が置かれている状況（代替医療機関の存在、大学からの医師派遣の可能性）が検討材料となっていた。
- ・再編統合にあたって、事務局として関連する病院や自治体から職員を派遣し、開設準備室といった組織が形成されていた。

#### (3) その他

- ・再編統合にあたって、「地域性」が非常に影響を与えていることが、今回のヒアリングから判明した。歴史的経緯による地域間の対抗意識、協力関係が地域医療構想調整会議の進展にも影響を及ぼしていた。
- ・設立主体が異なる医療機関の再編統合では、処遇問題が労働組合との争点となり得る。

### **C-2. 病院の再編統合に関する計量テキスト分析**

上記C-1のヒアリング調査において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。

各事例で共通して多く出現した語は、「病院」

であった。病院の再編統合が決定している事例同士では、「入る」、「考える」が共通する語であった。インタビュー対象が病院関係者同士の事例では、医師派遣大学、医師会、医師、患者が出現回数として共通して多い特徴がみられた。共起関係をみると、インタビュー対象により県としての役割が分類として抽出された点、病院の再編統合が決まっている場合では医師会との関係性、病院の再編統合に至っていない場合では財源が共起関係の群として抽出されたと解釈可能であった。

### **C-3. ケースメソッド法による医療機関の再編統合事例の教材開発（資料1）**

本研究で開発する教材では、学習目標を、①ガバナンス・組織行動、②地域分析と財務分析、③ステークホルダーとの連携・交渉、④人的資源管理、⑤その他ワークフロー・システムおよび医療の質、の5つに定め、「独立行政法人山形県・酒田市病院機構の改革プラン」と題したケースメソッド法で用いる研修用教材を開発し、国立保健医療科学院「地域医療構想・働き方改革のための病院管理者研修」で使用した。

### **C-4. 病院幹部職員の人材育成プログラムのあり方**

成人を対象とした研修プログラムとして、本邦において国レベルで開発され実践されている「医師臨床研修制度における指導ガイドライン」、グローバルなレベルで開発された「WHO 患者安全カリキュラムガイド（多職種版）」、そして、米国連邦政府が開発し、米国を含む複数の国々で推進されているチームトレーニングプログラムである「チーム STEPPS」をレビューした。いずれのプログラムにおいても、単に「何を教えるべきか（何を学習す

べきか)」だけでなく、効果的な人材育成とすべく「どのように教えるべきか」、そのための準備・実施方法・評価方法なども示されており、病院管理者など成人に対して効果的な教育を実施するための参考となる多くの示唆が得られた。

#### **C-5. 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（資料2）**

以上のC-1～C-4から得られた成果を踏まえて、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病院幹部職員向け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。

#### **D. 考察**

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、自院が存続すればよ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、これまで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。

本研究では、医療機関の再編統合をテーマとしたケースメソッド教材を開発したが、教材を監修した学識経験者らの意見として、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指摘された。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。

本研究ではこのケースメソッド教材を活用する場として、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研修プログラムの実施・評価を行ったが、その内容については引き続き検討・改善を講じる必要がある。とくに、研修受講者の設定および多数希望者があった場合の選定基準と、演習パートの内容について改善を図り、受講者自身の課題を解決する演習プログラムを充実させることが今後の課題と考える。

さらに、今般の新型コロナウイルス感染症に対応する形でオンライン形式による研修を企画・実施したところであるが、オンライン形式研修は大きな可能性を持っていることが分かった。すなわち、これまで業務多忙のため研修参加日程の確保が困難であった医療者にとって、勤務先等から簡便に参加できるオンライン研修の利便性が高く評価される結果となった。今後の病院管理者向け研修のあり方として、集合形式だけでなくオンライン形式を積極的に活用することの重要性が示唆された。

#### **E. 結論**

医療政策にはさまざまな課題があるが、自治体職員だけでなく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や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、医師の働き方改革の推進において欠かせないものと思われる。医療政策の理念をどのように具体的な行動へ落とし込むかは、重要かつ難しい課題であり、研修内容・実施方法についてPDCAサイクルを継続して改善を図ることが重要と考える。

**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。

