

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)

総括研究報告書(令和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

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(ダウンサイジングや機能分化と連携を含む)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。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、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、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。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した。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の作成を作成し、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、分析や検証を行うことで、課題を解決のために病院管理者に特に求められる重要な役割を明らかにした。

本研究の研究体制は以下のとおりである。

- ・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) [代表]
- ・渋谷明隆(北里大学医学部 客員教授) [分担]
- ・福田 敬(国立保健医療科学院 保健医療経済評価研究センター センター長) [分担]
- ・種田憲一郎(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) [分担]
- ・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) [分担]
- ・佐藤大介(千葉大学医学部附属病院 特任准教授) [分担]
- ・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) [分担]
- ・中西康裕(国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部 研究員) [分担]

A. 研究目的

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(ダウンサイジングや機能分化と連携を含む)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。

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。

本研究では、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、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。

具体的には、以下を目的とした研究を実施する。

- ・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（小林、福田、種田、柿沼、中西、赤羽）
- ・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（佐藤、渋谷、柿沼、赤羽、中西）
- ・地域医療構想のこれまでと今後の展望（種田、小林、柿沼、中西、赤羽）

B. 研究方法

B. 1. 全体概要

本研究は、A. 研究目的に示した3つの項目について、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インタビュー調査に基づき、班会議における討議を通じてケースメソッド法で用いるケーススタディ教材を開発した。国立保健医療科学院における病院管理者向け研修で活用し、その評価を行うとともに、今後の展望を検討した。

（班会議の参加メンバー）（敬称略、順不同）

- ・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）
- ・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 保健医療経済評価研究センター センター長）

- ・種田憲一郎（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）
- ・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）
- ・佐藤大介（千葉大学医学部附属病院 特任准教授）
- ・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）
- ・中西 康裕（国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部 研究員）

（班会議の開催状況）

- ・令和4年9月28日（水）（オンライン）
- ・令和4年11月19日（土）（オンライン）

（倫理面への配慮）

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おり、研究倫理面に関する事項はない。

B. 2. 分担研究について

B. 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

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する。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する。

B. 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

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. 2. 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、研究協力者の協力を得て、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し、とりまとめを行った。

C. 研究結果

本年度研究によって以下の研究成果を得た。詳細については、それぞれの分担研究報告書を参照されたい。

C. 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. 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。受講者の職種別にみると、第1回は医師17名・看護師1名・医療ソーシャルワーカー2名・事務13名であり、第2回は医師35名・看護師1名・薬剤師1名・事務9名であった。職階では病院長の参加が最も多かった。

研修の全体的な評価について、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、昨年度に引き続きオンライン形式で研修を実施したが、厚生労働省の講義（地域医療構想、働き方改革）を動画撮影して遠隔教育システムに掲載し、事前に視聴しておくことを義務づけて、研修日には質疑応答と補足講義を行った。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に提出してもらったことで、より効果的な学びとなったと考える。

C. 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」へ

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）

- ① 全ての公立・公的医療機関等における具体的対応方針の合意形成
- ② 具体的対応方針の検証と地域医療構想の実現に向けた更なる取り組み

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～）

- ① 医療機関における労働時間管理の適正化とマ

ネジメント改革

- ② 上手な医療のかかり方に向けた普及・啓発と患者・家族への支援

Ⅲ. 実効性のある医師偏在対策（偏在是正の目標年：2036年）

- ① 地域及び診療科の医師偏在対策
 ② 総合診療専門医の確保等のプライマリ・ケアへの対応
- 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（全体像）

D. 考察

D. 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

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出来事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。計画案の良いところ・問題点の双方の理解を深めたことで、3) 組織を変革し行動するためには、論理的要素、変革者の資質的要素、関係者との信頼関係が必要であることを学んだ。

特に医療分野のような共存共栄が重要な場合、関係者との信頼関係は変革が実行された以後も重要な要素である。

このように分野共通のマネジメントやプロフェSSIONAL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。

D. 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。

研修受講者の選定方法や、研修プログラム内容について、引き続き検討・改善を講じる必要がある。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もあった。

D. 3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望

これまでの取り組みから、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（医療機関の病院長など管理者）

限られた時間で、効果的な研修とする工夫として、①厚生労働省の担当者からの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

(1 グループの 4 人程度) 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」「講演内容は、漏れなく現在の病院の課題の参考となるものであった」「日頃関わりのない地域、病院の方々と、意見交換でき、いろいろな事情がわかり、今後に役立てたいと感じた」などのポジティブなコメント等が多く記載されていた。

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

E. 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

開発した 2 つのケースは、それぞれ実際の研修で使用し、それぞれ高い満足度を得た。本分担研究の結果、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。

E. 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

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。とくに医療機関の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。

E. 3. 地域医療構想のこれまでと今後の展望

地域医療構想調整会議の場が課題を地域で検討する機会となり、各地域の状況を考慮した各地域における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、以下の 2 つの人材育成が不可欠であると考えられる：1) 県・地域全体の地域医療構想を推進できる人材、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。とくに後者については、数日間かけて、他の同様の立場の参加者ととも意見交換しながら、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である。

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