

令和 6 年度 教員地域貢献活動支援事業（学長裁量事業）

地域実践研究 成果報告書

本事業について次のとおり成果を報告します。また、当該事業の経費執行については、規程等を遵守し適正に使用しました。

1 研究課題名

持続可能な地域医療提供のための医療機能戦略と人材確保・育成のプログラム開発

2 研究代表者

氏名・所属・職位	原 広司・国際商学部・准教授
----------	----------------

3 連携相手先

組織名	地域医療連携推進法人 横浜医療連携ネットワーク
-----	-------------------------

4 研究体制

氏名・所属・職位	後藤隆久・医学部・主任教授（麻酔科）
氏名・所属・職位	稲森正彦・医学部・主任教授（医学教育学）
氏名・所属・職位	黒木 淳・国際商学部・データサイエンス研究科・教授
氏名・所属・職位	田中利樹・附属病院・病院経営アドバイザー
氏名・所属・職位	山村智和・国際マネジメント研究科・特任助教

※連携相手先以外で、本事業に協力した・参画した機関等（該当がある場合記載）

組織名	
-----	--

5 この研究活動の概要

国および自治体の財政状況がひっ迫する中で、地域医療を担う病院の経営判断は複雑化し、高度な戦略の構築、マネジメントの実施が求められている。また、地域医療の需要や供給に関するデータは十分に活用されておらず、エビデンスに基づくマネジメント（EBMgt）も進んでいない。そこで本研究では、データを活用した地域医療の需給推計の実施、医療経営人材の確保・育成の実態調査およびプログラム開発・実施を行う。これらにより、地域医療を担う病院の経営力を高め、持続的な地域医療の実現に貢献する。

6 この研究を実施する目的

<課題の背景と意義>

日本の病院は約 8 割が民間であり、国や自治体は民間病院が持つ機能や役割に対して強制力を有して

おらず、医療制度等による間接的な誘導や調整が行われている。病院経営の視点からいえば、地域の医療需要や自院が有する特徴を把握し、適切な戦略を打ち立てる必要がある。実際に、既存病院の約半数が赤字ともいわれており、利益率が数%の中での切迫した経営的判断が常に問われている。すなわち、地域医療を維持、発展させるためには、病院の経営力を高める必要がある。

病院の経営力を高めるために、次の3点が有用と考えられる。第一に、地域医療需要および供給の将来推計である。経営的意思決定においてこれらのデータは欠かすことができない。しかしながら、現状では院内にこれらのデータを扱い、分析できる人材はほとんど見つけることができない。したがって、アプローチとしては、研究者がデータ分析を行い、病院にフィードバックをするという方法と、各病院においてデータ・サイエンティストを確保・育成するという方法の2種類が考えられる。本研究では、両方のアプローチを行う。

第二に、医療経営を担うことのできる人材の確保である。医療法上、病院の院長は医師でなければならない。したがって、病院経営は医師が中心になって行われてきた。しかしながら、昨今の医療経営を取り巻く環境は大きく変化し、データの活用、人的資源管理、財務管理、経営戦略の立案等の高度な経営が求められるようになった。医師をはじめとした医療従事者は、臨床現場に関する専門家である一方で、経営判断については十分な経験や知識がない場合が多い。そのため、事務を中心としたコーポレート部門が支援を行うことが求められる。現状では、経営的な判断をサポートする事務職を確保する病院は極めて少ない。課題として、病院側にその重要性が十分に認識されていないことや適切なキャリアパスを用意できていないこと、また求職者側にも病院マネジメントに関わる機会が少なく、選択肢として認識されていないことが挙げられる。これらを解消するために、医療経営を担う人材の確保に関する実態の把握と同時に、大学生のインターンシッププログラムを展開する。

第三に、医療経営人材の育成である。これは先述の院内でのデータ・サイエンティストの育成と関連する。現在勤務する職員を医療経営人材として育成するためのプログラムを開発する。プログラムとしては、「原価管理」や「働き方改革」、「ケーススタディ」などを予定している。職員は、プログラムを通じて知識の獲得、経営的思考の涵養、他病院とのディスカッションによる知の探索を加速させ、経営的スキルの向上が期待できる。

医療経営の課題、地域医療の確保の課題は全国共通の課題である。上記の3点の取り組みを通じて、医療需要と供給の予測、医療経営人材の育成・確保を実現し、地域医療の安定と発展に貢献する。

<アピールポイント>

- ・横浜市には日本最大の政令都市であり、今後の医療需給および医療費の高騰に対する課題は全国的な注目を集めている。その地域での課題解決への取り組みは社会的な意義も関心も高いと考えられる。

- ・昨年承認された日本最大規模の地域医療連携推進法人「横浜医療連携ネットワーク」との連携により、横浜市やその周辺の地域医療の課題の解決に結びつけることができる。なお、地域医療連携推進法人とは、地域の良質かつ適切な医療を効率的に提供するために病院等の業務の連携を行うことができる制度であり、全国に30の地域医療連携推進法人が誕生している。横浜医療連携ネットワークに参加する法人は増加しており、こちらをハブにして横浜市内の医療機関への波及が期待できる。

・本学の医療従事者を中心にした社会人向け大学院（SIMBA）を運営するメンバーや、地域医療、人材育成、確保に精通したメンバーが揃っている。

・前々年度、前年度の地域実践研究の取組により、次で詳述するように多くの成果が得られた。今年度は、これらをもとに、さらに発展的な成果を得られるように展開する。

＜前々年度、前年度の成果および今年度の取組＞

前々年度、前年度の成果および今年度の取組について、4つのテーマに沿って説明する。

【テーマ1】病床機能報告データ等を用いた地域医療の将来需要および将来供給のデータ分析

○前々年度、前年度の成果

公表されている病床機能報告データを収集し、経年で分析できるようにデータ整形を行ったうえで、地域医療を担う病院の医療機能の変化と、市場の変化（需要量の変化）を組み合わせた分析を実施した。その結果、市場が変化に対して、医療機関の医療機能はそれに合わせて変化しておらず、市場への感度および体制変換の困難性が明らかになった。これらの結果を医療経営・政策研究会等で報告し、ディスカッションを行った。

○今年度の取組

この研究結果を論文化するとともに、さらなる分析を行い、横浜市を中心とした地域の医療提供体制の課題抽出、政策評価等を行う。

【テーマ2】医療経営を担う人材育成・確保にかかる調査・研究

○前々年度、前年度の成果

医療経営が優れている医療法人に対して、医療経営の人材の採用、育成における現状と課題について、インタビュー調査を行った。

日時	病院名（所在地）	インタビュー対象者
22年11月18－19日	恵寿総合病院（石川県七尾市）	常任理事、専務、総務部長他
22年11月25－26日	高槻病院（大阪府高槻市）	局長、事務部長他
23年2月14－15日	HITO 病院（愛媛県四国中央市）	理事長、事務管理部長、DX 担当者他
23年2月21－22日	谷田病院（熊本県上益城郡甲佐町）	事務部長他

これらのインタビューから、医療経営人材に対して、①その必要性は年々高まっていること、②キャリアパスや人事制度が構築できておらず、人材の採用や育成に苦戦していること、③育成方法では各法人でeラーニングやジョブローテーション等を通じた独自の取組が実施されていること、などが明らかになった。

前年度は、上記の内容に基づき、日本医療マネジメント学会で2演題の発表を行った。また、上記のインタビューデータを文字起こしして、質的方法に基づいた分析を進めた。

○今年度の取組

上記の質的な分析結果を論文化に向けて進めており、今年度中に投稿予定である。また、本内容の論文

発表をもとに、日本の医療経営人材の現状と育成の課題を提示し、他法人とのさらなる連携のありかたを模索する。さらに、継続的にインタビュー調査を実施し、さらに内容の発展を目指す。

【テーマ3】横浜市立大学の学部生等を対象とした医療経営キャリア教育プログラム（今年度から「インターンシップ」から「キャリア教育」へと変更）

○前々年度、前年度の成果

全国でも屈指の5つの医療法人+本学の6つの法人で「医療経営合同インターンシップ」を開催した。概要は以下のとおりである。

参加法人	横浜市立大学、愛仁会、（上尾中央医科グループ協議会、昨年度は不参加）、石川記念会、石心会、董仙会
時期	2022年8月～9月 2023年8月～9月
参加者	2022年 国商2～3年生26名、国際マネジメント研究科1名 2023年 国商24名、教養1名、DS1名
開催形式	横浜市立大学附属病院およびセンター病院では、病院見学を含む対面実習、その他法人ではオンラインで1日完結型プログラムを用意し、学生は3つ以上を選択して参加。条件を満たせば、インターンシップとして1単位を得られる。

このインターンシップは、本学で実施されたインターンシップの中で最大規模であり、また、医療法人がその垣根を越えて合同でインターンシップを開催した日本初の取組である。先進的な取組として、日経ヘルスケアの取材を受け、2023年1月号で4ページにわたる特集が組まれた。



参加学生のアンケートでは、「とても満足」が52%、「やや満足」は48%で、高い満足度となった。インターンシップを通じて、医療機関が就職先の候補になると回答した人および医療機関の就職説明会・インターンシップに参加したいと回答した人が増加した。インターンシップによって、医療経営への就職を意識するきっかけになったことが伺えた。また、2022年11月および2023年11月にインターンシップ参加者が集って今回学習したことや今後活かせることなどをディスカッション、発表した。

参加法人からは、参加学生のレベルも意欲も高く、良いインターンシップが実施できたと評価された。一方で、学生への連絡や各プログラムの連携などの課題が挙げられた。円滑なインターンシップの運営に加えて、各法人への就職意欲の向上などの工夫も含めて検討が必要である。能登半島の地震で被災した董仙会を除き、いずれの法人も今年度も継続して参加する旨の連絡をいただいた。

2023年6月に開催される第25回日本医療マネジメント学会学術総会で発表した。学会側から招待論文の依頼を受け、来年度中に発表予定である。

○今年度の取組

今年度は、形式等を修正し、インターンシップではなくキャリア教育として展開する。これは、三省合意によってインターンシップと冠する取組は3年生以上に限定されたことによるものであり、名称が変更になっても我々の目的や活動趣旨は変更しない。ただし、法人側の負担は小さくして、持続可能性を検討する。将来的には、この取組を全国の大学生が参加できるスキームへと展開したい。

【テーマ4】医療経営人材育成入門研修の開催

○前々年度、前年度の成果

事務系の職員に対する医療経営人材育成入門研修、リスクリングを開催した。ほとんどの参加者が経営の研修に参加するのは初めてだった。開催概要は以下のとおりである。

参加法人	横浜市立大学、鵬友会、慈啓会、仁明会、同塵会
時期	2022年10月～12月、2023年8月～10月
参加者	2022年10名、2023年17名
内容	第1回 経営入門・SWOT分析 第2回 人材開発・マーケティング 第3回 経営管理・財務 第4回 プレゼンテーション
講師	加納一樹先生（まちだ丘の上病院 人事課長／経営企画室室長） 新保謙輔先生（公認会計士／新保・木村公認会計士共同事務所代表 パートナー） 原 広司（横浜市立大学国際商学部 准教授）



研修の様子

参加者のうち、86%が「満足」と回答した。具体的には以下のコメントが寄せられた。

- 実際に医療経営について始めの学びが出来たため、何も知らない職員が参加してもスムーズに理解をすることが出来ました。
- 全体を通してとても勉強になりましたし、何より楽しかったです。
- 幅広く聞いたが、具体的な経営改善の話がなかったことが残念
- 事務職員のスキル向上や意識改革が目的と言われましたがコメディカルもたくさん参加できればと思います。特にウチの組織は、核となる事業計画や予算など事務が担っていますがもっとコメディカルの参入、活躍が必要だと思います。事務部門？の要職にコメディカルを入れたり若手のうちに事務部門を異動で回る様なスキームもあって良いかなと思っています。

○今年度の取組

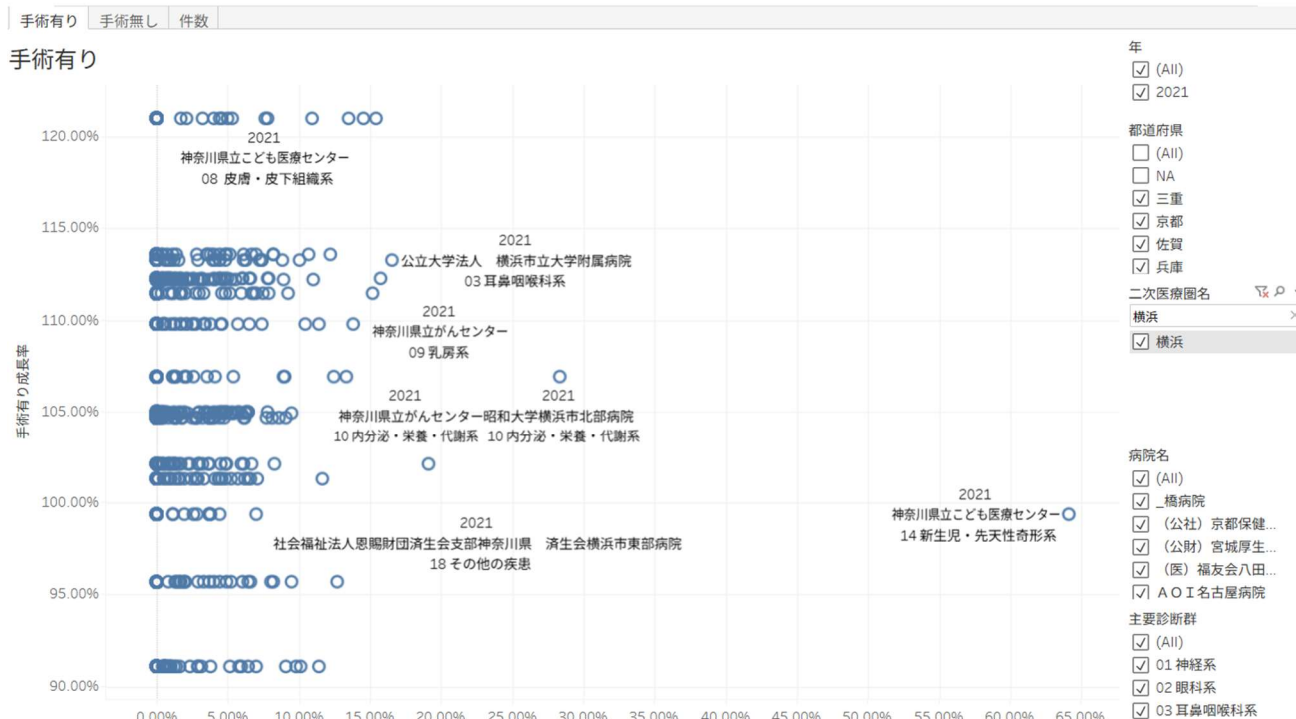
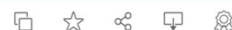
前々年度に比べて、前年度は参加者数、法人数ともに増加した。そのため、参加者に多様性が生まれ、より議論が盛り上がりを見せた。また、交流の時間も以前より増やすことができた。今年度は同程度の参加者を確保し、参加者間の交流をさらに活性化し、継続的な学習意欲を高めるコンテンツへと展開したい。

7 実施した内容（スケジュールと具体的な活動、実績、成果）

複数のテーマを実施したため、テーマ別に行った内容を以下で説明する。

【テーマ1】病床機能報告データ等を用いた地域医療の将来需要および将来供給のデータ分析

本テーマを分析する中で、医療経営の判断において、病床機能報告データが有効であること、一方で、院内では分析できる人材や時間に制約があることで活用しきれていないことが明らかになった。そこで、我々が病床機能報告データを取得し、病院や地域が地域内の診療行為のシェアや市場の成長率を示す BI ツールを開発した。これは、ボストン・コンサルティングが作成した分析フレームワーク PPM (Product Portfolio Management) に基づくものである。これらを後述する「医療経営ポータルサイト」に公開した。利用者がインタクティブに活用できるように、BI ツールである Tableau®を導入している。以下の図のように、縦軸に成長率、横軸に二次医療圏におけるシェアを示している。右側のチェックボックスから特定の地域や診療科などを選択することができる。

DPC導入の影響評価に係る調査 集計 by [hara semi](#)

【テーマ2】医療経営を担う人材育成・確保にかかる調査・研究

【テーマ3】横浜市立大学の学部生等を対象とした医療経営キャリア教育プログラム（今年度から「インターンシップ」から「キャリア教育」へと変更）

本調査の結果、人材確保において求人側と求職側にいくつかのギャップがあることが明らかになった。これらのギャップを埋めることで、ミスマッチを減らし、離職者の減少や優秀な人材の確保につながる可能性がある。そこで、すでに活躍する医療経営人材に注目し、学生がインタビューを実施、その記事を書く形でのキャリア教育を実施することとした。記事の作成にあたり、インタビュー方法、記事執筆に関する指導を専門家に行っていただいた。株式会社日経 BP が発行する日経ヘルスケアの記者にご協力いただき、実践的な内容をワークショップ形式で実施した。参加した学生は 13 名（国際商学部 12 名、国際教養学部 1 名）であった。

キャリア教育の具体的なスケジュールは以下のとおりである。

8月23日、8月26日	横浜市立大学附属病院・市民総合医療センターへの実地見学
9月2日	取材の基礎力セミナー①：インタビューの仕方、記事の書き方
9月4日	取材の基礎力セミナー②：取材対象法人の事前調査、質問項目の作成
9月9日週	インタビュー実施
9月～3月	記事作成、Web 公開

実際の記事は以下のように YCU 医療経営ポータルサイトに公開されている。

最新記事



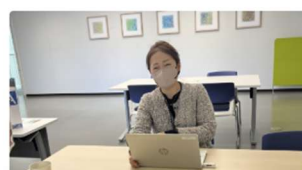
2025.03.15

事務長として病院の健全経営を導く
フロントランナー



2025.03.15

やりがいと現場経験で医療環境をア
ップデート！延田さんに聞く医療経
営とは？



2025.03.15

女性事務部長の考える病院経営のカ
タチとは



2025.03.15

患者さんの“ありがとう”を力に変え
る——医療経営のやりがいと魅力

YCU 医療経営ポータルサイト (<https://www-user.yokohama-cu.ac.jp/~iryokeiei/>)

【テーマ4】医療経営人材育成入門研修の開催

これまで2年間にわたって本研修を実施し、改めて研修のあり方について検討することとした。そこで、地域医療連携推進法人横浜医療ネットワークに新たに参加した横浜市立大学附属市民総合医療センターの関係者にインタビューを実施した。また、そのほかの参加法人にも聞き取り等を進め、研修の方向性を定めている段階にある。

8 この研究により得られた効果と自己評価

本研究は、持続可能な地域医療提供のための医療機能戦略と人材確保・育成のプログラム開発を目的として、複数の研究テーマを進めてきた。本研究によって、研究活動から、教育、実践まで、幅広く展開することができた。

研究活動においては、病床機能報告データを用いた地域の医療需要、医療供給に関するデータ分析を進め、学会発表を行ってきた。ここから、地域医療構想推進における課題の一部を明らかにすることができた。また、人材確保・育成においては、全国の医療法人をインタビュー調査し、実態の把握を行うとともに、今後の課題を示した。この成果も学会発表を行い、今後論文化を予定している。

教育においては、学部生向けの医療経営を学習、体験する機会として、医療経営インターンシップ、医療経営キャリア教育を企画、運営した。毎年10数名が参加し、医療経営の基本から実際の現場まで学習する機会となった。医療経営キャリア教育では、学生が記事作成まで行うことで、医療経営の魅力を触れるとともに、インタビュースキル、記事作成のスキルの獲得につながった。

実践においては、これまで開催した医療従事者向けの研修を通して、医療経営の基本の習得やネットワーキングに貢献した。さらに、2024 年度には YCU 医療経営ポータルサイトを開設し、先のインタビュー記事や病床機能報告データを用いた PPM の結果を示し、医療経営人材が輝くためのツールを Web 上に公開した。

これらの一連の活動を通じて、持続可能な地域医療提供に向けた医療機能戦略や人材確保・育成に向けた貢献が多少はあったと考えている。連携先である地域医療連携推進法人横浜医療ネットワークをはじめ、多くの方々の協力によって実現することができたものであり、心から感謝申し上げたい。

9 今後の課題と展開

本研究テーマはすぐに解決できるものではなく、長く取り組むことが重要と考えている。4 つのテーマは継続した実施を予定している。これまでの成果をできるだけ論文化し、知見の一つとして提示するとともに、実践への落とし込みを加速させていく予定である。とくに YCU 医療経営ポータルサイトをさらに充実させ、全国の医療経営関係者に活用してもらえるように努力したい。

10 本事業に関する研究発表、メディア掲載等（予定を含む）

YCU 医療経営ポータルサイト (<https://www-user.yokohama-cu.ac.jp/~iryokeiei/>)

令和6年度 教員地域貢献活動支援事業（学長裁量事業）
収支報告書

課題名	持続可能な地域医療提供のための医療機能戦略と人材確保・育成のプログラム開発
事業区分	—
研究代表者	国際商学部 准教授 原広司
連携相手先	地域医療連携推進法人横浜医療連携ネットワーク
実施期間	2024/04/01～2025/03/31

収入

項目	財源	予算額	決算額	差額
助成金	運営交付金	500,000		500,000
合計		500,000	0	500,000

支出

項目	支出額	使途
消耗品・備品費	7,260	文具、画像データ
業務委託費	363,000	ポータルサイト制作
報償謝金費	0	
人件費	0	
旅費	122,740	病院見学等出張旅費
印刷製本費	0	
その他	7,000	学生学会年会費
合計	500,000	

支出残高	0
------	---