

令和4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	原広司
所属	国際商学部
職位	准教授

3 チーム構成

氏名・所属・職位	後藤隆久・医学部・主任教授（麻醉科）
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・准教授
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
氏名・所属・職位	伴正海・国際マネジメント研究科・特任助教

学生の協力者（代表）

氏名・所属・学年	
----------	--

4 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
-----	-------------------------

※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。

<セールスポイント>

- ・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。
- ・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。
- ・医療需要や医療供給の推計、インターンシッププログラムの構築などについては、すでに調整が進んでいる部分も多くあり、本研究に支援いただくことで、さらに成果を高めることができる。

<本研究での取り組み>

本研究では、主に以下の4点を実施する。

- ①病床機能報告データ、将来推計人口、患者調査等の各種データを用いて、地域医療の将来需要および将来供給のデータ分析を行う。
- ②医療経営を担う人材育成・確保にかかる調査・研究を実施する。
- ③横浜市立大学の学部生等を対象とした医療経営インターンシッププログラムを開発、実施する。
- ④院内の人材育成、とくに事務系の人材育成プログラムを開発、実施する。

7 実施した内容（スケジュールと具体的な活動、実績、成果）

今年度の内容について、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

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。

【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

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。具体的なスケジュールは以下のとおりである。

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。

さらに、国内に限らず、海外での医療経営人材の採用、育成、仕事内容、給与、資格制度も文献やデータ等を用いて調査し、整理した。その結果、日本、アメリカ、オーストラリアでは職務内容やコンピテンシーにほとんど同じであり、給与も各国の給与水準と照らし合わせると大差はなかった。一方で、アメリカの資格制度はより細分化、高度化されていることがわかった。

【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インターンシッププログラム

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、石川記念会、石心会、董仙会
時期	2022年8月～9月
参加者	国際商学部2-3年生26名、国際マネジメント研究科1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4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、前年度、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（図は一部加工しています）。



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1日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。

【テーマ4】医療経営人材育成入門研修の開催

事務系の職員に対する医療経営人材育成入門研修、リスキングを開催した。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
時期	2022年10月～12月
参加者	10名
内容	10月17日(月) 第1回 経営入門・SWOT分析 10月31日(月) 第2回 人材開発・マーケティング 11月14日(月) 第3回 経営管理・財務 12月12日(月) 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。
- 幅広く聞けたが、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。

8 この研究により得られた効果と自己評価

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り、そのために病院の意思決定を支える研究成果と、医療経営を支える人材の確保・育成が求められる。本研究では、これらを次の4つに分けて検証、実施した。①地域医療の将来需要および将来供給のデータ分析、②医療経営人材の確保・育成にかかる現状の把握、③非医療系学生の医療経営の関心向上を目的としたインターンシップの開催、④医療職員に対する医療経営の入門研修の開催の4つである。

これらを通じて、次の結果や効果が得られた。第一に、地域医療需給バランスを整えるうえで、市場による競争環境はあまり影響を受けておらず、そうした働きかけは効果が薄い可能性が示唆された。自院の病床利用率とは関わりがあり、医療経営においては競争環境よりも内部のマネジメントの影響力が強いかもしれない。

第二に、全国の有効医療法人へのインタビュー調査を通じて、医療経営人材とよばれる人材の確保は非常に困難であること、また教育体制やキャリアパスも十分に確立されていないことが明らかになった。背景には、多くの医療機関がアクセスしづらい場所にあることや、一法人の規模が小さいことから、制度の構築と運営に資金や人手を割くことができないことが理由として挙げられる。法人が垣根を越えて人材の確保・育成を実施できるように体制整備が必要である。

第三に、医療経営に関心を持つ非医療系学部生は意外と多く、法人を越えて共同でインターンシップを開催することの意義や実現可能性が明らかになった。第二の点でも述べたように、実態として人材確保は難しい。しかしながら、非医療系学部生の中には、医療に関心を持っている学生も一定数存在する。非医療系学部生が最終的に就職先として医療機関を志望しない要因は、「医療に関する知識がないこと」「難しそう」「処遇を含めた労働環境に不安があること」「キャリアパスがわからない」などが挙げられた。非医療系学部生と医療機関との接触回数を増やすことで、こうした懸念を払拭し、就職先の一つになる可能性は十分にある。実際、医療経営合同インターンシップへの参加を通じて、就職意欲が高まったことが伺えた。こうした取組を継続、発展させ、できるだけ多くの接触機会を提供することが大切である。

第四に、現役職員（とくに事務職員）の経営力向上に関する研修の重要性が示唆された。実際、本研修参加者は医療経営の重要性を認識しているものの、院内外の経営に関する研修の受講経験はほとんどなかった。また、他法人の職員とのコミュニケーションにより自院の特徴や課題が明確化する様子も伺えた。医療機関の経営力を安定化させるため、事務職員の経営力の向上とともに、他法人とのネットワーク形成に寄与する研修機会を提供することが求められる。

最後に自己評価を述べる。今回の研究は4つのテーマを設定し、それぞれの活動を進めてきた。いずれのテーマにおいても、当初目標の活動は実現することができた。協力先である横浜医療連携ネットワークとも密な連携を行うことができた。いずれの活動も、トライアル的な位置づけで実施してきたため、運営、研究する中で課題も多く見られた。これらの課題をクリアしていき、さらに発展した活動を展開していきたい。

9 今後の課題と展開

今後も4つのテーマを継続し、さらに発展させる。テーマ1では、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では、学会発表および論文発表を行う。学会発表では、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に2つの演題を登録し、採択された。また、継続的にインタビュー調査を行い、さらなる課題の抽出、整理を行う。テーマ3では、今年度も前年度と同様に、医療経営合同インターンシップを開催する。前年度の運営上の課題を克服したうえで、参加者の学習効果の向上、法人の魅力がさらに高まる工夫などを行う。また、この取組は、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する予定である。テーマ4では、個々の参加者のニーズの把握や学習の振り返り、参加者間の交流に課題が残ったので、それらの課題をクリアする形で再度開催し、参加者の増加とともに、参加者の満足度も高めることを目標とする。

10 本事業に関する研究発表、メディア掲載等（予定を含む）

研究発表

- 柄本流佳、LI NINGYI、原広司、医療マネジメント職の国際比較：賃金・職務内容・コンピテンシーの視点から、第25回日本医療マネジメント学会学術大会、神奈川、2023.
- LI NINGYI、柄本流佳、原広司、医療経営の人材育成プログラムおよび資格制度の整理、第25回日本医療マネジメント学会学術大会、神奈川、2023.
- 原広司、山村智和、大学発医療経営合同インターンシップの取組、第25回日本医療マネジメント学会学術大会、神奈川、2023.

メディア掲載

- 「将来の病院経営を担う医療マネジメント人材を採用したい」日経ヘルスケア 2023年1月号.