

平成 29 年度文部科学省課題解決型高度医療人材養成プログラム

病院経営支援に関する領域採択事業

北海道大学・病院経営アドミニストレーター育成拠点

2018 年度年次報告書



北海道大学大学院保健科学院保健医療教育開発センター

病院経営教育プログラム開発部門

2019 年 4 月

内容

1. 本事業の内容	1
1-1. 本事業の概要	1
1-2. 本事業のコンセプト「10年後のリーダーを育てる」	1
2. 本事業の運営体制	1
2-1. 組織体制	1
2-2. 事業ワーキンググループによる定例ミーティング	2
2-3. 外部評価委員会	3
3. 教育プログラムの開講	3
3-1. 開講の準備	3
3-2. 受講者数	4
4. Eラーニングシステム構築	5
5. 教育プログラムの内容	7
5-1. 教育プログラムの概要	7
5-2. ディプロマの授与	12
6. ケース教材の作成	14
7. 広報活動	15
7-1. パンフレットの作成	15
7-2. ホームページの更新	16
8. 第2回外部評価委員会会議報告	17
8-1. 会議について	17
8-2. 外部評価回答結果	18
9. 次年度の講義計画	20
10. 総括	22

1. 本事業の内容

1-1. 本事業の概要

本事業は、高齢化の進展や、医療制度の変化など、経営環境に対応し地域のニーズを満たしながら持続的な病院経営が求められていく中で、「経営分析」「戦略立案」「企画」「オペレーション」などあらゆる場面でリーダーシップを発揮できる人材の育成を通して、医療の課題解決に寄与しようとするものです。人材教育プログラムである「病院経営アドミニストレーター育成プログラム」を2018年度から大学院科目として開講しました。このプログラムは全12科目によって構成され、履修証明プログラムとして開始することから、12科目を履修した受講者には北海道大学から履修証明書を発行します。

1-2. 本事業のコンセプト「10年後のリーダーを育てる」

本事業は長期的に病院経営の改善に貢献し、地域医療の持続可能性に寄与する人材の育成を目的としています。そのため、人材育成においても長期的な視点でとらえ、「10年後のリーダーを育てる」を本事業コンセプトに掲げ、ミドルマネジメントを主な対象としています。本プログラムの受講者はトップマネジメントが描く病院経営のビジョンを具現化しながら、地域のニーズを経営戦略に反映させるプロセスにおいてリーダーシップを発揮する人材として役割を果たしていきます。

(参考) 教育プログラムについて (本事業ホームページ)

<https://huhma.hokkaido.university/academic-plan>

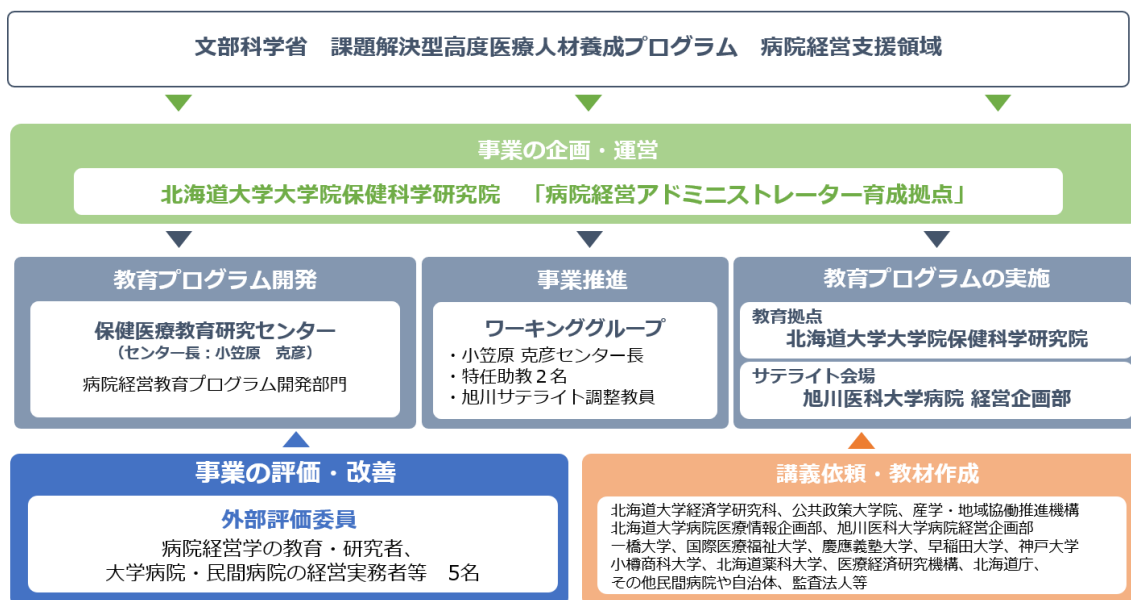
2. 本事業の運営体制

2-1. 組織体制

北海道大学大学院保健科学研究所の保健医療教育研究開発センター内に病院経営教育プログラム開発部門を新設し、本事業の中心として活動しています。ワーキンググループにおける運営会議や外部評価委員等の意見を参考にしながら、他大学・自治体・企業等との連携により事業を推進しています。現在、よりスムーズな運営を目的として、ワーキンググループに代わる「プログラム運営委員会」の設立準備を行っております。

【組織体制図】

北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点事業 組織体制



2-2. 事業ワーキンググループによる定例ミーティング

本事業に関する運営をコーディネートするために、北海道大学大学院保健科学研究所内に「病院経営教育プログラム開発部門」を設置し、特任助教1名を専任教員として採用しています。MBAを保有し、病院にて経営企画実務のある教員や、病院経営に関する研究者でワーキンググループを構成し、週に1回のペースでミーティングを実施、教育プログラムの計画、運営状況について検討しています。なお、2018年10月に藤原健祐特任助教が着任し、前任の石川智基先生はワーキンググループの構成員となりました。

2018年度 病院経営アドミニストレータ育成拠点ワーキンググループメンバー		
氏名	所属	役割
小笠原 克彦	北海道大学大学院保健科学研究所 教授・本事業責任者	事業の統括・管理
藤原 健祐 (専任教員)	北海道大学大学院保健科学研究所 特任助教	事業の企画運営 (主担当)
鈴木 哲平	北海道大学大学院保健科学研究所 特任助教	事業の企画運営 (副担当)
石川 智基	医療経済研究機構 研究部 研究員	事業運営に関する助言
谷 祐児	旭川医科大学/旭川医科大学病院 経営企画部 准教授/副部長	事業運営に関する助言

※2018.3.31 時点

2-3. 外部評価委員会

本事業において、第三者の立場から客観的視点で外部評価を取り入れることで、事業の改善活動につなげ、教育プログラムの充実を図ることとしています。経営学に関する教育・研究機関、大学病院・民間病院の経営企画における管理者によって委員会を構成し、定期的な外部評価会議を行っています。

2018年度 病院経営アドミニストレーター育成拠点外部評価委員会委員	
氏名	所属
荒井 耕	一橋大学大学院経営管理研究科 教授 中央社会保険医療協議会公益委員
武藤 正樹	国際医療福祉大学大学院 教授（医療経営管理分野責任者） 中央社会保険医療協議会（入院医療等の調査評価分科会会長） ジェネリック医薬品品質情報検討会委員
平野 雄士	一般社団法人日本海員掖済会 経営企画部長
廣川 博之	旭川医科大学/旭川医科大学病院 経営企画部 教授/部長
李 濟民	小樽商科大学大学院商学研究科 教授

※五十音順、2019年度も継続して委嘱

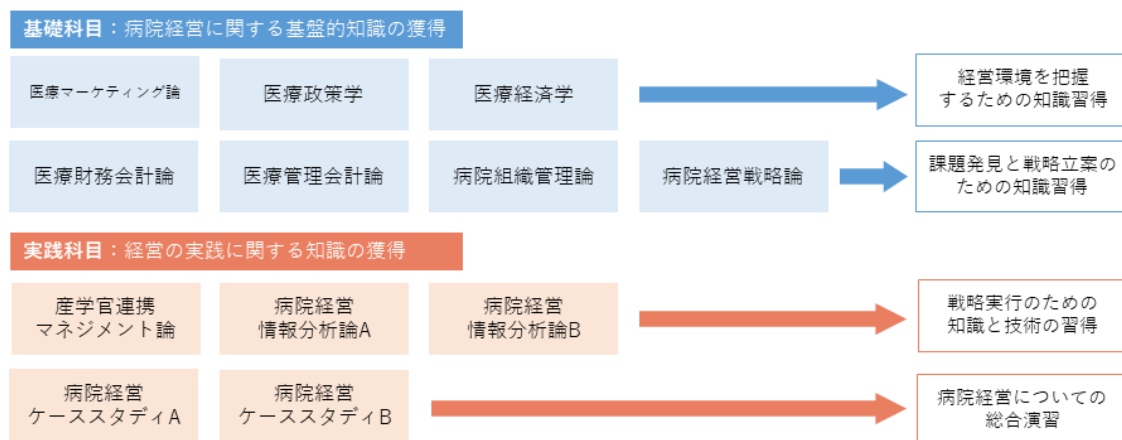
3. 教育プログラムの開講

2018年度から12科目を開講し、履修証明プログラムとして教育プログラムを開始しました。教育プログラムは全12科目144時間で構成され、全12単位を取得した受講生には履修証明書を交付し、「Diploma of Hospital Management Administration」を授与します。受講料は1科目1万4,800円（12科目計17万7,600円）に設定しました。

3-1. 開講の準備

2018年4月～6月にかけて、非常勤講師の採用と調整、授業計画・シラバスの作成、受講者の募集・登録を行いました。各医療機関の課題に応じた最適な経営戦略の立案と実行に必要な「経営環境の把握」「課題発見」「戦略立案」「戦略実行」といった各プロセスに必要な知識・理論の習得と、実践力の習得を目標としたカリキュラムを構築し、同年7月から2019年2月にかけて全12科目の教育プログラムを運営しました。講師は北大、旭医大、小樽商大、道外大学の教員、弁護士や公認会計士、実際に道内病院で経営を担当する実務者などを招聘し、36名を非常勤講師として採用しました。

【科目構成】



3-2. 受講者数

2018年5月25日～5月31日の期間に受講者の募集を行い、第1期は44名の応募がありました。内訳は全科目履修希望者が30名（社会人23名、院生7名）、一部科目履修希望者が14名（社会人9名、院生5名）でした。

第1期の全受講者のうち約8割は社会人であり、その半数は病院事務職でした。他に、医療専門職（医師、薬剤師、診療放射線技師、理学・作業療法士等）や弁護士も含まれており、病院の事務長や部長クラスのみドルマネジメント層からの受講もありました。

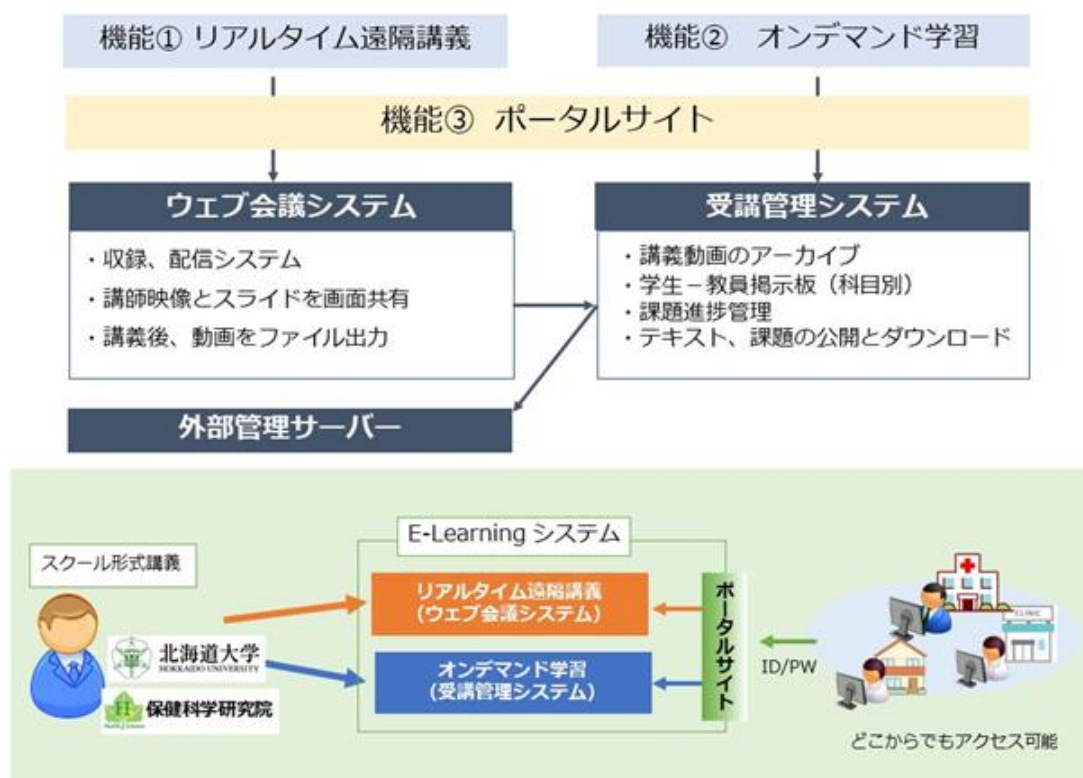
【科目ごとの受講者内訳】

科目	受講人数	職種別受講人数					
		病院事務・経営企画	医療職	医師	MR/コンサル	弁護士	院生
医療政策学	36	19	2	3	3	1	8
医療経済学	33	19	2	2	3	0	7
医療マーケティング論	39	22	2	3	3	1	8
医療財務会計論	38	22	2	3	2	0	9
医療管理会計論	38	22	2	3	2	1	8
病院組織管理論	39	22	2	3	2	1	9
病院経営戦略論	40	22	2	3	3	1	9
病院経営情報分析論A	37	21	2	2	3	0	9
病院経営情報分析論B	35	21	2	2	2	0	8
産学官連携マネジメント論	34	20	2	2	2	0	8
病院経営ケーススタディA	35	20	2	2	2	0	9
病院経営ケーススタディB	32	19	2	1	2	0	8

4. Eラーニングシステム構築

札幌以外の社会人でも受講しやすい環境を提供するために、Eラーニングシステムを構築しました。Eラーニングシステムは、リアルタイム遠隔講義を可能とする「ウェブ会議システム」と、受講者の学習状況の確認やオンデマンド学習を行うための「受講管理システム」とで構成しました。受講者は約7割が札幌在住でしたが、Eラーニングシステムを採り入れたこともあって、旭川、帯広、室蘭、釧路、東京などからも受講していただくことができました。講義のリアルタイム配信は常時10人以上が活用し、オンデマンド学習についても復習用に繰り返し見られる講義動画は多くの方に視聴いただきました。

●Eラーニングシステム概要



●ウェブ会議システム

会場での受講が困難な場合など、リアルタイムでの受講かつ、質問やディスカッションなど双方向のコミュニケーションが確保されている必要があることから、ウェブ会議システムを導入し、リアルタイムに講義を配信しました。これにより、遠隔地や交通の便が悪い冬季、不規則な勤務体系の医療従事者でも職場や自宅で受講でき、札幌以外の社会人でも遠隔で単位を取得することが可能となりました。

【講義風景（左カメラ：リアルタイム配信用、右カメラ：オンデマンド学習用）】



講義では常時2台のカメラをセッティングして講義を行いました。左はWEBカメラで、講義のリアルタイム配用に利用しました。右はビデオカメラで、高画質・高音質な講義動画をオンデマンド学習用に配信するために利用しました。

●学習管理システム（LMS：Learning management system）

講義の課題となるレポートや小テストなどを配信し、回答をアップロードする学習管理システムを導入しました。“HUHMA 学習管理システム”という受講生専用ページを作成したことで、受講生ひとりひとりの履修状況や課題の進捗状況が可視化でき、単位取得のためのフォローも可能となりました。また、講義日程や教室の変更の連絡、受講者間の情報交換などにも利用され、受講者の利便性の向上に大きく貢献しました。


【LMS ログイン画面】

こちらの画面は本プログラムのホームページからアクセスが可能となっています。受講者はそれぞれIDとパスワードを保有しており、申請した科目に応じて閲覧できる内容が異なります。

【LMS 科目ページ例】


医療経済学


Home / マイコース / HUHMA / 医療経済学


 お知らせ


 講義終了後アンケート


第1回・第2回 櫻井 秀彦先生


 事前資料①

 事前資料②

 レポート提出

 講義動画（第1回）

 講義動画（第2回）

 講師からのフィードバック

受講者が予習できるように、遅くても講義前日までに事前資料をアップロードしています。こちらのページから事後課題の提出、講義動画の閲覧が可能となっています。また、LMSの「全体のお知らせ（メーリングリスト）」機能を利用して必要な情報を受講生へ素早く伝達し、「情報交換フォーラム」機能を用いて受講者間での情報共有も可能となっています。

5. 教育プログラムの内容

5-1. 教育プログラムの概要

本プログラムでは、経営環境の把握から戦略立案を行うプロセスに必要な知識・理論の習得を目標とした「基礎科目」と、戦略実行に必要な知識の習得と、実際の病院経営事例やシミュレーションによる総合演習を行い実践力の習得を目標とした「実践科目」で構成されます。実際の病院経営の取り組みを基にしたケースディスカッションや経営シミュレーションといった演習科目も用意し、基礎科目で学んだ知識を組み立てながら、論理的に戦略を立案するプロセスを実践するプログラム構成としました。これによって、単に知識の獲得だけではなく、現場で活用するための実践力の向上を図ることができたと考えられます。

教育プログラムの全12科目で36名の非常勤講師を採用しました。12科目という幅広い科目を専門的に教育できる講師へ依頼するため、北大、旭医大、小樽商大の教員、公認会計士や実際に道内病院で経営を担当する実務者、更には道内だけではなく全国の病院経営や経営管理に関する教育研究を行っている大学へ講師を依頼しました。

今年度の教育プログラムでは「簡易シラバス」を作成し、ホームページへ掲載することで講義情報の公開を行いました。今年度はプログラム後半の講師や日程の調整が終了していなかったため、随時講義日程を更新しながら進行了ましたが、次年度は年度初めに全ての講義日程を調整し、シラバスを作成する予定です。

【簡易シラバス】



講義会場		
北海道大学大学院保健科学院 1階 多目的室		
※ 部屋の予約状況によって変更になる場合があります		
※ 旭川サテライトは旭川医科大学が会場となります		
開講時間帯		
1 講目 8:45-10:15	2 講目 10:30-12:00	3 講目 13:00-14:30
4 講目 14:45-16:15	5 講目 16:30-18:00	6 講目 18:15-19:45
7 講目 20:00-21:30		

● 基礎科目

①医療政策学

概要：日本の医療制度、保健医療政策について理解し、経営環境に応じた戦略立案を習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1回目	2018年7月21日	土	1講目	医療政策学概論	満武 巨裕	医療経済研究機構
2回目	2018年7月21日	土	2講目	日本の医療制度・地域医療構想	酒井 未知	医療経済研究機構
3,4回目	2018年7月21日	土	3,4講目	医療計画	小川 善之	北海道庁保健福祉部地域医療推進局地域医療課長
5,6回目	2018年8月8日	水	6,7講目	社会保障論	榎本 芳人	北海道大学大学院公共政策学連携研究部
7,8回目	2018年8月12日	日	3,4講目	診療報酬制度の動向	武藤 正樹	国際医療福祉大学大学院

②医療経済学

概要：医療経済の理論について理解し、費用対効果分析などの評価手法を習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年7月4日	水	6,7講目	医療経済学概論	櫻井 秀彦	北海道科学大学薬学部
3,4回目	2018年8月18日	土	1,2講目	日本の医療費	権丈 善一	慶應義塾大学商学部
5,6回目	2018年8月18日	土	3,4講目	医療経済と政策	中村 洋	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
7,8回目	2018年8月31日	金	6,7講目	費用対効果評価	福田 敬	国立保健医療科学院

③医療マーケティング論

概要：地域や患者ニーズを把握し、病院運営に活用するための手法としてのマーケティング理論を習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年8月25日	土	1,2講目	医療マーケティング概論	成清 哲也	広島国際大学 医療経営学部 医療経営学科
3,4回目	2018年8月25日	土	3,4講目	マーケティング戦略	川上 智子	早稲田大学大学院 経営管理研究科
5-8回目	2018年9月1日	土	1-4講目	広報・広告戦略	北見 幸一	東京都市大学 都市生活学部 大学院環境情報学研究所

④医療財務会計論

概要：医療における会計学の基礎知識、財務会計について理解し、病院における会計情報の活用について習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年11月7日	水	6,7講目	財務会計の基礎	山田 祥夫	北海道大学公共政策学研究センター研究員 一般社団法人エアクラフト北海道
3,4回目	2018年11月14日	水	6,7講目	財務分析の手法		
5,6回目	2018年11月21日	水	6,7講目	医療機関での財務会計	井上 晋一	井上晋一事務所 (公認会計士、税理士、中小企業診断士)
7,8回目	2018年11月28日	水	6,7講目	ケースによる分析演習		

⑤医療管理会計論

概要：医療における会計学の基礎知識、管理会計について理解し、会計情報の活用を習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1-4回目	2018年10月13日	土	3-6講目	管理会計の基礎知識	荒井 耕	一橋大学大学院経営管理研究科
5,6回目	2018年11月3日	土	3,4講目	管理会計演習①	西山 裕	有限責任監査法人トーマツ アドバイザー事業本部
7,8回目	2018年11月10日	土	3,4講目	管理会計演習②		

⑥病院組織管理論

概要：各専門職のリーダーシップや組織行動のマネジメントを理解し、教育体制や業績評価手法について習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年12月5日	水	6,7講目	教育と組織管理	松尾 睦	北海道大学大学院経済学研究科
3,4回目	2018年12月12日	水	6,7講目	看護における組織管理	溝部 佳代	北海道大学大学院保健科学研究院 基礎看護学分野
5,6回目	2019年1月9日	水	6,7講目	民間病院での組織管理	平間 康宣	医療法人仁友会 仁友会本部本部長/北彩都病院 事務長
7,8回目	2019年1月16日	水	6,7講目	医療安全と組織管理	良村 貞子	北海道大学大学院保健科学研究院 名誉教授

⑦病院経営戦略論

概要：戦略立案に必要な分析フレームワークについて理解し、環境に適した戦略立案プロセスを習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年10月3日	水	6,7講目	経営戦略概論	李 濟民	小樽商科大学 大学院商学研究科
3,4回目	2018年10月10日	水	6,7講目	医療機関の経営戦略	谷 祐児	旭川医科大学 経営企画部 医療情報部門
5,6回目	2018年10月18日	木	6,7講目	経営戦略の実践	林 亜衣子	社会医療法人母恋 天使病院
7,8回目	2018年12月15日	土	3,4講目	経営リスクマネジメント	前田 正一	慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科

● 実践科目

⑧病院経営情報分析論 A

概要：病院経営に関わる医療情報システムの概要と、情報漏洩や情報セキュリティについて理解する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年12月8日	土	1,2講目	医療情報と個人情報	谷 祐児	旭川医科大学 経営企画部 医療情報部門
3,4回目	2018年12月8日	土	3,4講目	病院情報システム	遠藤 晃	北海道大病院 医療情報企画部
5-8回目	2019年1月6日	日	2-5講目	ケーススタディ	成清 哲也	広島国際大学 医療経営学部 医療経営学科

⑨病院経営情報分析論 B

概要：経営分析とデータ・情報の関係を理解し、経営や QI への DPC/レセプトデータを用いた分析・活用方法を習得する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年11月3日	土	1,2講目	DPC/レセプト分析	小林 大介	神戸大学大学院医学研究科
3,4回目	2018年11月10日	土	1,2講目	DPC/レセプト分析演習		
5,6回目	2019年1月22日	火	6,7講目	DPC分析・政策導入へのプロセス	藤森 研司	東北大学大学院 医学系研究科
7,8回目	2019年1月26日	土	3,4講目	臨床指標	武藤 正樹	国際医療福祉大学大学院

⑩産学官連携マネジメント論

概要：企業や自治体、大学と共同で新規事業やプロジェクトを運営していくためのマネジメントについて理解する。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年12月1日	土	1,2講目	薬局から見た産学官連携	岡崎 光洋	東京大学大学院薬学系研究科 医薬政策学寄附講座
3,4回目	2018年12月19日	水	6,7講目	地域医療と産学官連携	周藤 俊治	奈良県立医科大学 地域医療学講座
5回目	2019年1月30日	水	6講目	産学官連携と知財管理	寺内 伊久郎	北海道大学 産学・地域協働推進機構 産学推進本部 戦略企画部門
6回目	2019年1月30日	水	7講目	産学官連携プロジェクト事例	小笠原 克彦	北海道大学大学院保健科学研究科
7,8回目	2019年2月9日	土	1,2講目	介護から見た産学官連携	齋藤 厚	介護福祉サーベイジャパン株式会社 代表取締役

⑪病院経営ケーススタディ A

概要：病院経営の事例を基にディスカッションを行うケーススタディと、ゲームを活用し意思決定や資金の動きを体感する病院経営シミュレーションにより実践力を身につける。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1-4回目	2019年1月12日	土	1-4講目	ケーススタディ	石川 智基 藤原 健祐	医療経済研究機構 北海道大学大学院保健科学研究院
5-8回目	2019年1月13日	日	1-4講目	病院経営シミュレーション	坂野 大樹 坂上 勝也 椎名 希美	北海道大学大学院 非常勤講師

⑫病院経営ケーススタディ B

概要：病院経営の事例を基にディスカッションを行うケーススタディと、ゲームを活用し意思決定や資金の動きを体感する病院経営シミュレーションにより実践力を身につける。

回	日程	曜日	開講時間	テーマ	講師名	所属
1,2回目	2018年7月13日	金	6,7講目	民間病院ケーススタディ	小笠原 克彦 鈴木 哲平	北海道大学大学院保健科学研究院
3,4回目	2018年7月14日	土	1,2講目	自治体病院ケーススタディ	谷 祐児	旭川医科大学 経営企画部 医療情報部門
5-8回目	2018年7月14日	土	3-6講目	病院経営シミュレーション	坂野 大樹 坂上 勝也 椎名 希美	北海道大学大学院 非常勤講師

【講義風景】



5-2. ディプロマの授与

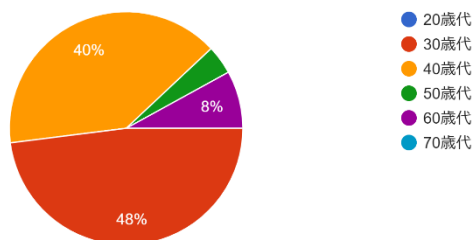
2019年3月25日にディプロマ授与式を執り行い、全科目履修希望者30名（社会人23名、院生7名）のうち25名（社会人22名、院生3名）に履修証明書を発行しました。大学院生と医療関連企業勤務者を除く21名が医療従事者であり、多くは事務担当者でしたが、医師、薬剤師、診療放射線技師といった医療専門職も含まれ、年齢層は「10年後のリーダー」である30～40代が大半を占めました。

ディプロマ取得者のアンケートでは、「満足度」「自身へのプラス効果」がともに高い結果となり、受講理由は「病院経営の知識を習得したかった」「講義内容を学習する機会が他に無かった」が多くを占めました。道内で病院経営を学びたいというニーズに応えたことが、高い満足度につながったと考えられます。本プログラムの受講を通じて病院経営に係る知識を習得できたことに加えて、それを証明する履修証明書の発行により、受講者自身のモチベーション向上だけでなく対外的に能力を証明することが可能になったと考えます。

●ディプロマ取得者のアンケート結果

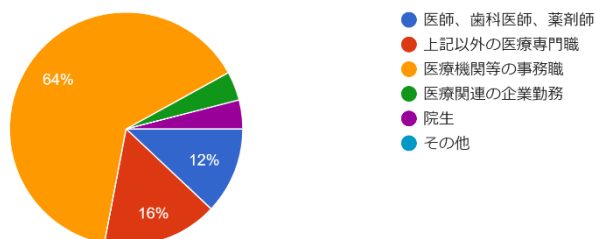
年齢を教えてください。

25件の回答



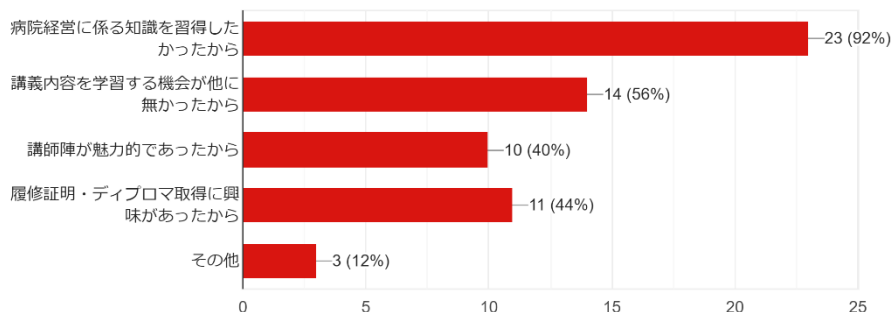
業種等を選択してください（お一つお選びください。）

25件の回答



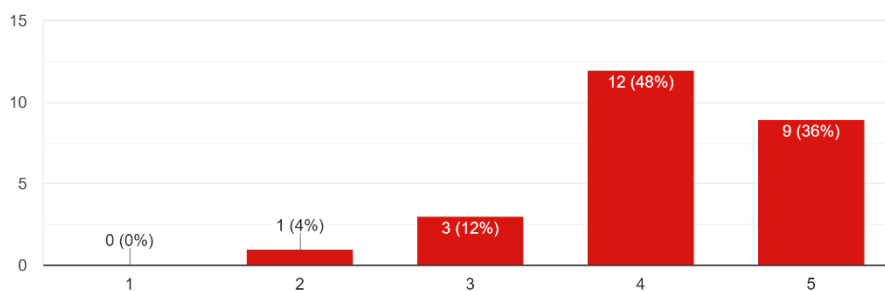
本プログラムを受講した理由は何ですか？（複数選択可）

25件の回答



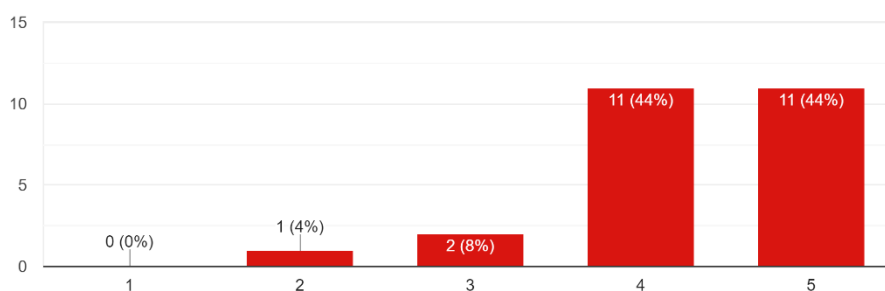
本プログラムの満足度について教えてください

25件の回答



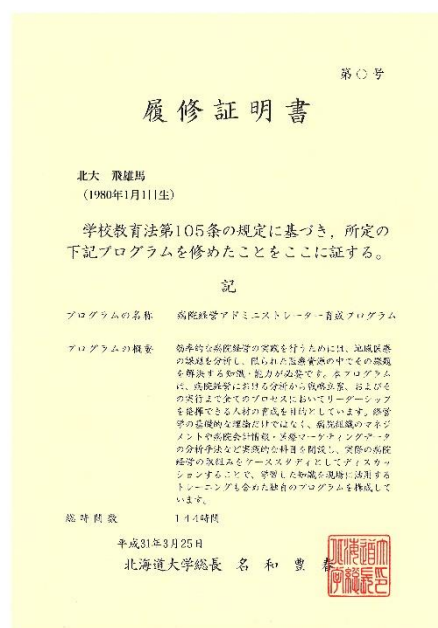
本プログラムを修了したことで自身にプラスの効果がありましたか？

25件の回答



※満足度が低かったと回答された方は、学術的ではなくより現場実践的な内容を望んでいることが自由記載欄から伺えました。

【授与式風景と履修証明書の見本】



6. ケース教材の作成

2018年12月25日に高知県高知市の社会医療法人近森会近森病院を視察し、院長および事務長のヒアリングをもとに2本のケース教材を作成しました。

①近森会近森病院のビジョン・戦略 ー外部環境への対応ー

②近森会近森病院の組織管理と戦略 ー右肩下がり時代を生き抜くチーム医療ー

作成したケースは、2019年1月12日に実施した実践科目である病院経営ケーススタディAにおいて教材として使用しました。病院経営の事例を基に、ディスカッションやプレゼンテーションを通して、病院経営に必要な組織論的な考察や、戦略の重要性を習得させることができたと考えられます。

【病院外観とヒアリング風景（左から管理部長：寺田文彦氏、理事長：近森正幸氏）】



【作成したケース】



2018年1月

近森会近森病院のビジョン・戦略

—外部環境への対応—

本ケースは文部科学省「課題解決型高度医療人材養成プログラム（平成29年採択）」にて実施されている北海道大学「病院経営アドミニストレータ育成拠点事業」の支援を得て作成した教材です。

本教材の使用については北海道大学大学院保健科学研究院および教材作成者の許可する範囲での使用にのみ限定し、無断複製・使用を禁ずるものとする。

近森病院の概要（2018年ヒアリング時点）

院長：近森正幸（近森会理事長兼任）

診療科：19科 職員数：1,222名（近森会全体では2,334名）

患者延べ数（2017年）：外来延数189,425名（1日平均519名、新患16,089名）
入院延数169,897名（1日平均477名、新患10,556名）

URL：<http://www.chikamori.com/>

7. 広報活動

7-1. パンフレットの作成


本教育プログラムのパンフレットを作成し、全道100床以上の病院と札幌市内19床以上の医療機関を合わせた545施設に送付しました。

北海道大学 大学院保健科学研究院
北海道大学 病院経営アドミニストレータ育成拠点
<https://uhma.hokkaido.university/> TEL: 011-706-3428 Email: uhma@hs.hokudai.ac.jp

文部科学省「課題解決型高度医療人材養成プログラム」採択事業

北海道大学 HUHMA Hokkaido University Hospital Management Administration
病院経営アドミニストレータ育成拠点

【事務局・連携会場】 北海道大学 大学院保健科学研究院
〒060-0812 札幌市北区北12条西5丁目






10年後のリーダーを育てる

HUHMA (Hokkaido University Hospital Management Administration) プロジェクト

本プロジェクトは、平成29年度文部科学省「課題解決型高度医療人材養成プログラム（病院経営支援に関する領域）」に採択された事業です。
この事業では、病院経営における各専ら職員立案、およびその実行まで全てのプロセスにおいてリーダーシップを発揮できる人材を育成するプログラムの開発を目指しています。



7-2. ホームページの更新

ホームページのトップビューに掲載している“ニュース&レポート”を年間50回更新し、情報発信を行いました。また、ホームページに以下のコンテンツを追加しました。コンテンツの内容は、病院経営アドミニストレーター育成拠点の対象者の興味関心を深められるような構成にしました。

●講師インタビュー企画

病院経営に携わる人々が持っている課題を想定した上で、その解決の参考となるような講師の経験談や知識を、講師へのインタビューを通じて記事にしました。

第1弾：平間 康宣先生（医療法人仁友会 仁友会本部本部長／北彩都病院 事務長）



2018年11月8日公開

第2弾：武藤 正樹先生（国際医療福祉大学大学院 教授）



2019年2月28日公開

●受講生の声

2018年度にディプロマを取得した方を対象に、受講を考えている方へのメッセージをよせていただきました。また、受講のきっかけ、ためになった（思い出に残っている）授業・先生、仕事などで活かされそうなこと・活かしたことといった質問への回答をまとめ、これから受講される方への情報提供を行いました。



8. 第2回外部評価委員会会議報告

2018年3月15日に会議を実施しました。今年度はWEB会議とし、本事業の取り組みを説明した後に、アンケート用紙にて本事業の取り組みを評価した後に、コメント等でご意見をいただきました。外部評価から、特に本事業の補助金終了後の継続性が課題として洗い出されました。これは、道外の講師に委嘱しているため、交通費が増えてしまうことが大きな要因です。プログラムの内容に関わる部分であると共に、本教育プログラムのディプロマ取得者への講師依頼といった道内講師を養成し、道内の講師比率を高めることを検討していく必要があります。来年度以降の事業計画において対策を反映させようと考えています。

8-1. 会議について

●概要

日時 : 2018年3月15日(土) 13時~14時
場所 : 北海道大学大学院保健科学研究院 (WEB会議)
委員 : 荒井 耕、武藤正樹、平野雄士、廣川博之、李 濟民 (五十音順、敬称略)
WG : 小笠原克彦、藤原健祐
議題 : 平成30年度(2018年度)取組状況のご報告

●アンケート評価項目（各項目を7段階で評価）

1. 事業の効果として「病院経営支援」の役割を果たすことが期待される
2. 採択事業におけるコンセプトを生かした運営がされている
3. 採択事業における各活動の進捗具合
4. 採択事業における広報活動・啓蒙活動について
5. 補助事業終了後も継続的発展が期待できる
6. 教育プログラムが育成する人材像が明確である
7. 教育プログラムは、全国に普及可能なモデルとなっている
8. 本事業改善のための提言・コメント等ございましたら、ご記入をお願いいたします。

8-2. 外部評価回答結果

●質問項目別回答結果（7段階評価）

質問項目	A	B	C	D	E	平均
1. 病院経営支援の役割	7	5	6	7	7	6.4
2. コンセプトを活かした運営	5	6	6	6	7	6
3. 各活動の進捗具合	7	5	6	7	6	6.2
4. 広報活動・啓蒙活動	6	6	6	5	6	5.8
5. 補助金終了後の継続性	4	6	5	6	6	5.4
6. 育成する人材像が明確	7	5	3	6	7	5.6
7. 全国に普及可能なモデル	6	5	6	7	7	6.2

●委員別回答結果（7段階評価）

質問項目	A委員	コメント
1. 病院経営支援の役割	7	病院経営支援に必要な教育科目が幅広く網羅されており、教育プログラムとして充実している。
2. コンセプトを活かした運営	5	提供サイドとしてはコンセプトを生かして運営していると考えられるが、受講生に占めるマネジメント層の割合が低い点が改善の余地があると考え。医療機関のマネジメント層に受講を働きかける対策が必要ではないかと考える。
3. 各活動の進捗具合	7	計画どおりに事業を進捗させており、問題なし。
4. 広報活動・啓蒙活動	6	パンフレットの作成や講師インタビュー企画など、基本的によく活動が行われていると考える。ただし、上記に課題として指摘した、受講生に占めるマネジメント層の割合を高めることに焦点を当てた広報・啓蒙活動（たとえばマネジメント層の関心が高い領域に関する講演セミナーの開催を通じた本プログラムへの参加の勧誘など）も必要ではないかと考える。
5. 補助金終了後の継続性	4	道外から多彩な人材を講師として呼んで講義を展開されているのはとても素晴らしいと考えるが、補助事業終了後の持続可能性がやはり心配である。
6. 育成する人材像が明確	7	育成したい人材像は明確になっていると考える。
7. 全国に普及可能なモデル	6	先にも述べたように、病院経営支援に必要な教育科目が幅広く網羅されていて教育プログラムとして充実しているため、教育プログラムとしては全国に普及させるべきモデルであると考えている。 ただし、そのプログラム上の諸講義を担当する人材が全国から集められた人材であるため、全国展開となると教える側の人材難という課題に直面すると考えられる。
8. 自由記載	—	すでに認識されていることだと考えるが、道外からの教育人材を道内の教育人材にいかに移行させていくかが最大の課題だと考える。

質問項目	B委員	コメント
1. 病院経営支援の役割	5	
2. コンセプトを活かした運営	6	
3. 各活動の進捗具合	5	
4. 広報活動・啓蒙活動	6	
5. 補助金終了後の継続性	6	
6. 育成する人材像が明確	5	
7. 全国に普及可能なモデル	5	
8. 自由記載	—	北海道の特性を活かしたプログラムが必要ではないか？ 医療機関の地域再編、高齢過疎地域における地域包括ケアシステムやコンパクトシティ化、総合診療委育成など医療人材論等

質問項目	C委員	コメント
1. 病院経営支援の役割	6	実践的な演習を踏まえた講義を行い、方向性を的確に定めることができる内容である。 多方向から病院経営を考える素地ができてくると思う。
2. コンセプトを活かした運営	6	カリキュラムも工夫があり十分にコンセプトが生かされている。
3. 各活動の進捗具合	6	初年度とは思えないくらいに立派に運営できていると思います。継続が大変かと思います。
4. 広報活動・啓蒙活動	6	社会人の参加者も多く、必要十分な工法・啓蒙活動ができていると思います。
5. 補助金終了後の継続性	5	優秀な講師陣を確保できるかが鍵と思います。このままいけるのであれば、問題なく発展していけると思います。
6. 育成する人材像が明確	3	これについては多様なニーズがあると思うので、明確である必要があるのかよくわかりません。
7. 全国に普及可能なモデル	6	教育の内容、プログラムも充実しているので、eラーニングがうまくいけば十分普及可能である。
8. 自由記載	—	講義の重複や講師ごとの考え方の違いなどを柔軟に受け止めてもらえるような工夫が必要と思います。

質問項目	D委員	コメント
1. 病院経営支援の役割	7	医療経営の各分野を専門の講師陣を招き、座学及びケーススタディを通じて包括かつ体系的に学ぶことで、病院経営の理論と実践を兼ね備えた人材育成が出来る。
2. コンセプトを活かした運営	6	「10年後のリーダーを育てる」という当事業コンセプトの実現は急変する医療環境の対応という面で、かなり難しいものとする。しかしそのためにも環境分析のツールを理解し、経営戦略を実行する能力を身につけることが重要である。
3. 各活動の進捗具合	7	プロジェクトの運営等に関しては、順調に進んでいると思われる。
4. 広報活動・啓蒙活動	5	できるだけ札幌圏以外の受講者をふやすための広報活動が必要と思われる。
5. 補助金終了後の継続性	6	すでに他大学や関係機関等の連携が進んでおり、このネットワークをより緊密にすることで、自走化が十分図れると考える。
6. 育成する人材像が明確	6	様々な医療現場でミドルマネジメントを担当している受講者がメインターゲットとし、マネジメントの発想ができるようにトレーニングすることで、現場力を持つリーダーを育てることが期待できる。
7. 全国に普及可能なモデル	7	(期待を込めて)ぜひ全国に広げて欲しい。
8. 自由記載	—	・講義時間を夜間だけでなく、昼間にも開講してほしい。 ・遠隔授業の際に、もっと双方向に質疑応答が出来るようにしてほしい。

質問項目	E委員	コメント
1. 病院経営支援の役割	7	ほぼ想定通りの受講人数であり、アンケート結果をみても概ね満足度が高く、「病院経営支援」の役割を果たすことが期待される。
2. コンセプトを活かした運営	7	講義内容、講師陣が充実しており、本事業のミッションを十分達成することが可能であると思われる。採択事業におけるコンセプトを生かした運営がなされているといえる。
3. 各活動の進捗具合	6	概ね計画通りの進捗であった。本事業の継続を図るためにも、受講生からのアンケート回収率を上げる工夫をしてほしい。
4. 広報活動・啓蒙活動	6	病院事務・経営企画に携わる受講者が多く、これは本事業のパンフレットを北海道内545の医療機関に郵送したことによるものと思われる。本事業のターゲット/受講対象者に自治体職員も含まれることから、各自治体の保健・福祉担当部署への郵送も検討してほしい。
5. 補助金終了後の継続性	6	受講生の確保と自己収入の増額、2018年度収支で予算を超えた非常勤講師の招聘に係る旅費の減額などが達成できれば、本事業の継続的発展は十分期待できる。
6. 育成する人材像が明確	7	
7. 全国に普及可能なモデル	7	本事業の北海道大学と同様な役割を担う拠点施設があれば、全国に普及可能である。
8. 自由記載	—	2018年度収支報告の中で、非常勤講師の招聘に係る旅費が予算を超えたため見直しが必要とされていますが、2019年度計画では、概ね2018年度の講師陣を引き継ぎ依頼すると記載されています。見直しの期間が短いため2019年度はやむを得ないのかもしれませんが、今後ご検討をお願いします。 アンケート結果をみますと、受講者のバックグラウンドによって講義内容の理解度に差があるようです。もし可能であれば、基礎的内容の講義時間を増やす（補講など）ことなどご検討ください。

9. 次年度の講義計画

今年度の受講者アンケートの結果や、外部評価を考慮し、以下の5つの点を含めた講義計画としました。

- ①教育プログラムの流れを固定することを目的として、概ね2018年度の講師陣を引き継ぎ講義の依頼をする。2019年度中に道内講師の養成にも注力する。
- ②医療経済学、医療政策学、医療財務会計論、病院経営戦略論の4科目を本教育プログラムの基礎をなす科目と捉え、プログラムの前期に実施する。
- ③各科目にアクティブラーニングを意図した「演習型講義」が含まれるように担当講師と調整する。
- ④“病院経営情報分析論B”は情報分析だけでなく、近年注目されている「医療リスクマネジメント」や「ICT」をキーワードとして、それらを経営に実装していくための知識を習得することを目的とした講義内容とする。
- ⑤“産学官連携マネジメント論”は産学官だけでなく「多職種連携」、「北海道における地域医療連携」も考慮した講義内容とする。具体的には、薬局や介護領域、公的医療機関といった幅広い領域から講師を招聘する。

● 講義日程

日程	曜日	開講時間	科目	回	講師名	所属
2019年7月3日	水	6,7講目	医療経済学	1/4回目	櫻井 秀彦	北海道科学大学薬学部 教授
2019年7月6日	土	2,3講目	病院経営ケーススタディA	1/3回目	谷 祐児	旭川医科大学/旭川医科大学病院 経営企画部 准教授/副部长
2019年7月6日	土	4,5講目	医療政策学	1/4回目	小川 善之	北海道庁保健福祉部地域医療推進局地域医療課長
2019年7月10日	水	6,7講目	病院経営戦略論	1/3回目	李 濟民	小樽商科大学大学院商学研究科 教授
2019年7月17日	水	6,7講目	医療経済学	2/4回目	櫻井 秀彦	北海道科学大学薬学部 教授
2019年7月20日	土	3,4講目	病院経営戦略論	2/3回目	林 亜衣子	社会医療法人母恋 天使病院 広報課 課長
2019年7月24日	水	6,7講目	医療政策学	2/4回目	榎本 芳人	北海道大学大学院公共政策学連携研究部附属公共政策学研究センター 教授
2019年7月31日	水	6,7講目	医療財務会計論	1/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エアクラフト北海道 代表理事
2019年8月7日	水	6,7講目	医療財務会計論	2/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エアクラフト北海道 代表理事
2019年8月10日	土	2-5講目	病院経営戦略論	3/3回目	谷 祐児	旭川医科大学/旭川医科大学病院 経営企画部 准教授/副部长
2019年8月21日	水	6,7講目	医療財務会計論	3/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エアクラフト北海道 代表理事
2019年8月28日	水	6,7講目	医療財務会計論	4/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エアクラフト北海道 代表理事
2019年8月31日	土	3-5講目	病院経営ケーススタディB	1/3回目	成清 哲也	広島国際大学 医療経営学部 医療経営学科 教授
2019年9月4日	水	6,7講目	医療経済学	3/4回目	小笠原 克彦	北海道大学大学院保健科学研究院 教授
2019年9月7日	土	1,2講目	医療政策学	3/4回目	権丈 善一	慶應義塾大学商学部 教授
2019年9月7日	土	3,4講目	医療マーケティング論	1/4回目	川上 智子	早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
2019年9月14日	土	3,4講目	医療政策学	4/4回目	武藤 正樹	国際医療福祉大学大学院 教授
2019年9月18日	水	6,7講目	病院組織管理論	1/4回目	林 亜衣子	社会医療法人母恋 天使病院 広報課 課長
2019年9月21日	土	3,4講目	医療経済学	4/4回目	中村 洋	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授
2019年9月28日	土	2,3講目	医療マーケティング論	2/4回目	北見 幸一	東京都市大学 都市生活学部/大学院環境情報学研究科 准教授
2019年9月28日	土	4,5講目	病院経営情報分析論B	1/4回目	北見 幸一	東京都市大学 都市生活学部/大学院環境情報学研究科 准教授
日程	曜日	開講時間	科目	回	講師名	所属
2019年10月2日	水	6,7講目	病院組織管理論	2/4回目	松尾 睦	北海道大学大学院経済学研究科 教授
2019年10月5日	土	2-4講目	病院経営ケーススタディA	2/3回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣	北海道大学大学院保健科学研究院 非常勤講師
2019年10月5日	土	5,6講目	病院経営ケーススタディB	2/3回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣	北海道大学大学院保健科学研究院 非常勤講師
2019年10月6日	日	2-4講目	病院経営ケーススタディA	3/3回目	成清 哲也 坂野 大樹	広島国際大学 医療経営学部 医療経営学科 教授 北海道大学大学院保健科学研究院 非常勤講師
2019年10月6日	日	5,6講目	医療マーケティング論	3/4回目	成清 哲也	広島国際大学 医療経営学部 医療経営学科 教授
2019年10月16日	水	6,7講目	産学官連携マネジメント論	1/4回目	周藤 俊治	奈良県立医科大学 地域医療学講座 准教授
2019年10月26日	土	1,2講目	産学官連携マネジメント論	2/4回目	岡崎 光洋	東京大学大学院薬学系研究科 医薬政策学 特任研究員
2019年10月26日	土	3,4講目	医療マーケティング論	4/4回目	鈴木 哲平	北海道教育大学岩見沢校 芸術・スポーツビジネス専攻 講師
2019年10月30日	水	6,7講目	病院経営情報分析論B	2/4回目	小寺 正史	小寺・松田法律事務所 代表弁護士
2019年11月2日	土	3-5講目	医療管理会計論	1/3回目	西山 裕	有限責任監査法人トーマツ
2019年11月13日	水	6,7講目	産学官連携マネジメント論	3/4回目	齋藤 厚	介護福祉サーベイジャパン株式会社 代表取締役
2019年11月16日	土	3-5講目	医療管理会計論	2/3回目	西山 裕	有限責任監査法人トーマツ
2019年11月20日	水	6,7講目	病院組織管理論	3/4回目	溝部 佳代	北海道大学大学院保健科学研究院 基盤看護学分野 講師
2019年11月27日	水	6,7講目	病院組織管理論	4/4回目	平間 康宣	医療法人仁友会 仁友会本部部長/北彩都病院 事務長
2019年11月30日	土	3-5講目	病院経営情報分析論A	1/3回目	小林 大介	神戸大学大学院医学研究科 特命准教授
2019年12月14日	土	3-5講目	病院経営情報分析論A	2/3回目	小林 大介	神戸大学大学院医学研究科 特命准教授
2019年12月18日	水	6,7講目	病院経営情報分析論B	3/4回目	谷 祐児	旭川医科大学/旭川医科大学病院 経営企画部 准教授/副部长
2020年1月15日	水	6,7講目	産学官連携マネジメント論	4/4回目	吉岡 和彦	NTT東日本札幌病院 事務部事務次長/医事企画担当部長/診療情報管理室担当部長
2020年1月22日	水	6,7講目	病院経営情報分析論A	3/3回目	藤森 研司	東北大学大学院医学系研究科 教授
2020年1月25日	土	1,2講目	医療管理会計論	3/3回目	荒井 耕	一橋大学大学院経営管理研究科 教授
2020年1月29日	水	6,7講目	病院経営情報分析論B	4/4回目	三島 武政	医療法人仁友会北彩都病院 事務部医療情報課 課長
2020年2月8日	土	2-4講目	病院経営ケーススタディB	3/3回目	石川 智基	医療経済研究機構 研究員

10. 総括

本年度は、当初計画を前倒し、病院経営に関する履修証明プログラムを全12科目で開始することを目的として事業を推進してきました。シラバスの構築、外部講師への依頼、講義の運営、受講生のフォロー、ディプロマの授与など、初年度の教育プログラムを安定的に運営していくことが主な事業内容となりました。

2018年7月から2019年2月にかけて全12科目の「病院経営アドミニストレーター育成プログラム」を開講し、北海道大学における履修証明プログラムとして運営してきました。今年度は一部科目履修希望者を含む計44名がプログラムを受講し、25名にディプロマを認定するに至りました。北海道には病院経営に係る知識を習得する機会が未だ少なく、そのようなニーズに応える環境を作ることができたと考えています。ホームページでは事業の取り組みや本プログラムの進行状況を日々更新して情報公開を行いながら、講師インタビューや受講者の声といったコンテンツを充実させ、かつ本プログラムのパンフレットを作成するなど、本プログラムの広報活動を行ってきました。これによって、病院経営人材の必要性を内外に共有することができたと考えています。安定した事業運営を行っていくために、ワーキンググループのミーティングで定期的に運営状況の確認を行いながら、3月には外部評価委員会を開催し、プログラムの評価と指摘をいただきました。これにより、事業の客観性と妥当性が確保できたと考えています。

次年度以降も外部講師や教育機関・企業・自治体と連携を図りながら受講生や社会的なニーズに応えながら事業運営をしていくことが重要であると考えています。また、北海道大学が主体の事業であることを鑑み、北海道の地域医療を議論できるようなプログラムの構成が必要であると考えています。そのためには、北海道情勢に詳しい道内在住の講師を増やしていく必要があり、講師の養成にも注力する必要があると考えています。

教育プログラムの1年目が終了し、ディプロマ取得者も輩出されました。病院経営人材ネットワークの基盤として本事業の役割が増していく中で、情報の共有・交換を通して道内医療に貢献していきたいと考えています。引き続き、教育の質を落とさず、より受講しやすい環境作りを目指して事業運営を進めて参ります。