

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

## 2020 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

2021 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.....	2
2-1. 組織体制.....	2
2-2. プログラム運営委員会による定例ミーティング.....	3
2-3. 外部評価委員会.....	4
3. 教育プログラムの開講.....	4
3-1. 開講の準備.....	4
3-2. 受講者数.....	5
4. Eラーニングシステム構築.....	6
5. 教育プログラムの内容.....	11
5-1. 教育プログラムの概要.....	11
5-2. ディプロマの授与.....	16
6. ケース教材の作成.....	19
7. 広報活動.....	20
7-1. パンフレットの送付.....	20
7-2. ホームページの更新.....	20
7-3. 第3回公開シンポジウムの開催.....	21
7-4. 第3回シンポジウムの周知について.....	24
7-5. シンポジウムの参加者アンケート（有効回答：64件）.....	26
8. 第3回外部評価委員会.....	29
8-1. 会議について.....	29
8-2. 外部評価アンケート回答結果.....	30
9. 次年度の講義計画.....	34
10. 総括.....	36

## 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)

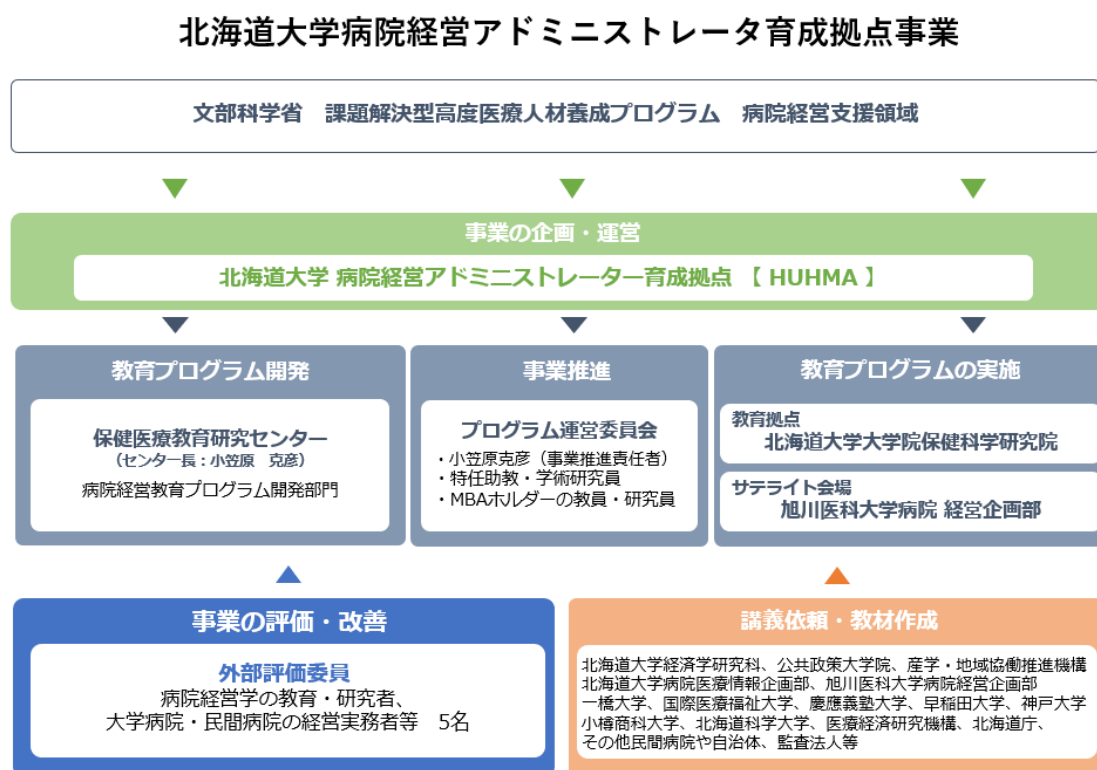
<https://huhma.hokkaido.university/academic-plan>

## 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院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。プログラム運営委員会での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。外部評価委員には病院経営学の教育・研究者や、大学病院・民間病院の経営実務者を招聘し、事業評価およびプログラム改善を行っております。

【組織体制図】



## 2-2. プログラム運営委員会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院内に「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、2020年3月に森井康博学術研究員が本学別プログラム特任助教に内定したため、2020年4月に椎名希美特任助教が着任しました。しかしながら、2020年7月より椎名希美特任助教が本学産学連携推進本部の特任講師に内定したため、2020年9月に青木智大特任助教が着任しました。前任の椎名希美先生、森井康博先生はプログラム運営委員の構成員となりました。

2020年度 病院経営アドミニストレーター育成拠点 プログラム運営委員会		
氏名	所属	役割
小笠原 克彦 (事業責任者)	北海道大学大学院保健科学研究院 教授	事業の統括・管理
青木 智大 (専任教員)	北海道大学大学院保健科学研究院 特任助教	事業の企画・運営 (主担当：9-3月)
椎名 希美 (専任教員)	北海道大学産学連携推進本部イノベーション創出部門 特任講師 (2020.7月着任)	事業の企画・運営 (主担当：4-6月)
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
藤原 健祐	小樽商科大学大学院商学研究科 准教授	事業運営に関する助言
鈴木 哲平	北海道教育大学岩見沢校 准教授	事業運営に関する助言
石川 智基	医療経済研究機構研究部 主任研究員	事業運営に関する助言
森井 康博	国立保健医療科学院 保健医療経済評価研究センター 研究員	事業運営に関する助言

※所属は 2021.4.1 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な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。

2020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
平野 雄士	公益社団法人日本海員掖済会 公益事業部長
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
満武 巨裕	一般財団法人医療経済研究・社会保険福祉協会 医療経済研究機構 研究副部長

※五十音順、敬称略

### 3. 教育プログラムの開講

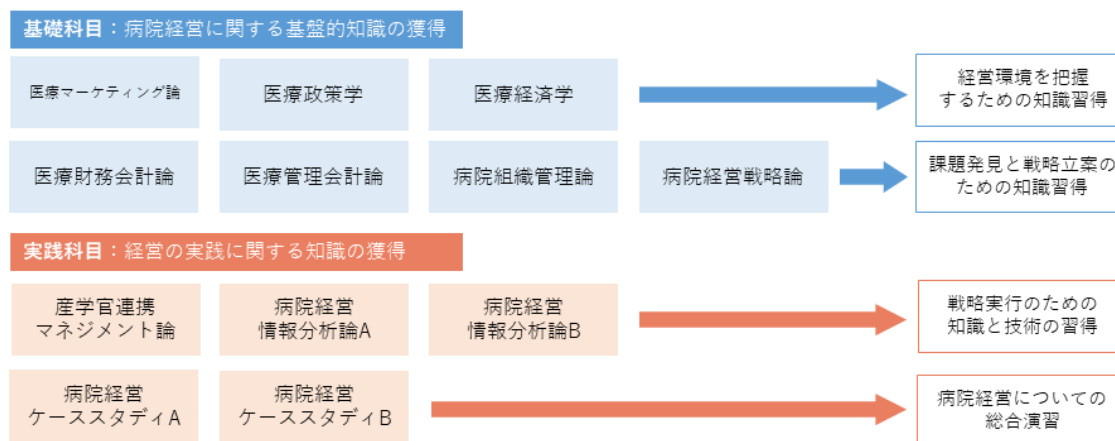
2018年度から12科目を開講し、履修証明プログラムとして教育プログラムを開始しました。教育プログラムは全12科目144時間で構成され、全12単位を取得した受講生には履修証明書を交付し、「Diploma of Hospital Management Administration」を授与します。受講料は1科目1万4,800円（12科目計17万7,600円）に設定しています。

#### 3-1. 開講の準備

2020年2月から4月にかけて、非常勤講師の採用と講義日程調整、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5月から2021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。講師は北海道大学、旭川医科大学、小樽商科大学、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、22名を非常勤講師として採用しました。また、非常勤講師の雇用に際しては、プログラムの持続可能性を鑑み、道内講師の割合の増加を図りました。加えて、2020年度からは増加するオンデマンド受講のニーズに応えるため、約半数の講義においてオンデマンド形式による講義を行いました。動画コンテンツは本学に

において e-learning 教材の制作を専門的に行う「Open Education Center」と協働して行い、著作権処理や音声処理、画像処理を行いました。2021 年度では引き続き、オンデマンド形式による講義を実施するほか、適宜教材のアップロードを行う予定です。

### 【科目構成】

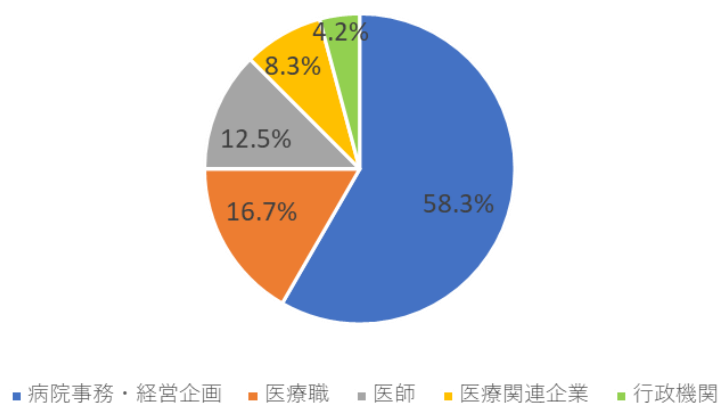


### 3-2. 受講者数

2020 年 3 月 2 日～3 月 6 日の期間に受講者の募集を行い、第 3 期は 40 名の応募がありました。内訳は全科目履修希望者が 17 名（社会人 15 名、院生 2 名）、昨年度からの継続受講者が 6 名（社会人 6 名）、新規の一部科目履修希望者が 17 名（社会人 3 名、院生 14 名）でした。第 3 期受講生のうち、60%（24 名）は社会人でした。

第 3 期の社会人受講者は医療機関に勤務する事務職が 58.3%（14 名）を占め、他には医療専門職（医師、看護師、診療放射線技師、作業療法士等）でした。また、病院の副院長、事務長や部長クラスのみドルマネジメント層からも 6 名の受講もありました。

### 【受講者の職種の内訳】



## 【科目ごとの受講者内訳】

科目	合計	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	医療関連企業 行政機関	大学院生
医療政策学	28	10	2	3	0	3	10
医療経済学	28	11	3	2	0	3	9
医療マーケティング論	24	9	3	2	0	3	7
医療財務会計論	22	10	3	2	0	3	4
医療管理会計論	22	10	3	3	0	3	3
病院組織管理論	22	10	3	2	0	3	4
病院経営戦略論	22	10	3	2	0	4	3
病院経営情報分析論A	24	11	2	2	0	4	5
病院経営情報分析論B	20	10	2	2	0	4	2
産学官連携マネジメント論	26	10	3	3	0	4	6
病院経営ケーススタディA	20	11	2	2	0	3	2
病院経営ケーススタディB	22	10	2	3	0	4	3

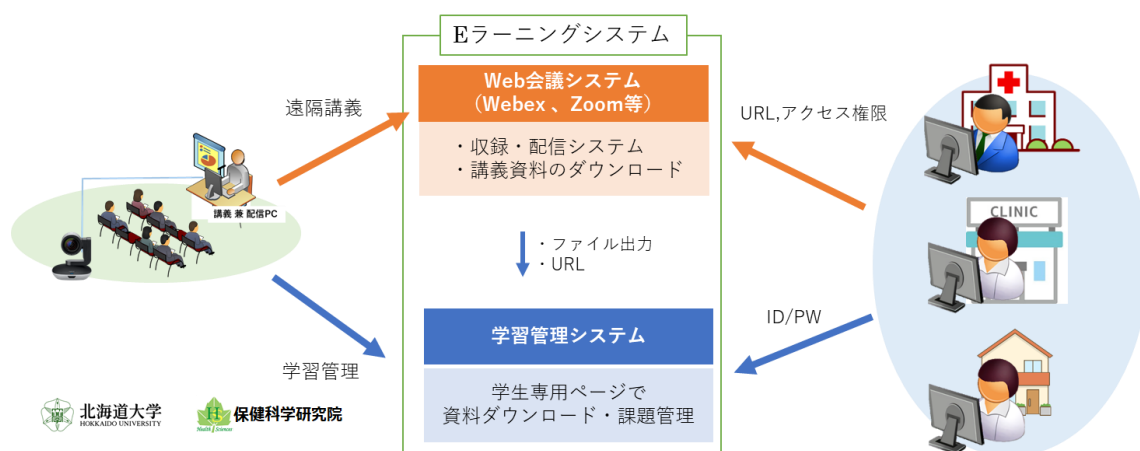
## 4. Eラーニングシステム構築

札幌市外、北海道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、講義を運営しております。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「Web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」とで構成されています。受講者の約7割が札幌市在住でしたが、Eラーニングシステムを取り入れたこともあり、江別市や千歳市などの札幌市近郊をはじめ、旭川市、砂川市、苫小牧市、函館市、釧路市、東京都からも受講がありました。講義のリアルタイム配信は常時15人以上が活用し、オンデマンド学習についても多くの受講者が講義動画を繰り返し視聴し、内容の理解に努めていたようです。

全受講者に占めるリアルタイム配信での出席者の割合は増加しており、遠隔受講のニーズを背景としたWeb会議システムの利用が学習機会の確保に役立っていると考えられます。



## ●Eラーニングシステム概要



## ●Web 会議システム

新型コロナウイルス感染症の影響で会場での受講が困難な場合に、リアルタイムでの講義受講を実現し、講義において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を行うために Web 会議システムを用いました。これにより、遠隔地や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にしながら講義を受講でき、札幌市以外に居住する社会人でも遠隔で単位を取得することが可能でした。

(Zoom を用いた講義画面)

病院組織管理論 第1・2回

講師



## C・I・バーナードに組織と管理を学ぶ

講師 西村 友幸

小樽商科大学大学院 商学研究科  
アントレプレナーシップ専攻

### 【講義風景】

#### ■対面講義形式

今年度は新型コロナウイルス感染症の影響で対面形式での講義を行いませんでした。

## ■ オンライン講義形式

Web 会議システムの Webex または Zoom を用いて講義を行いました。対面形式の講義と遜色が無いよう、受講者のカメラ映像をオンにすることで受講者と講師の双方向のコミュニケーションをとりながら、講義を進行しました。また、Web 会議システムのブレイクアウトセッション機能を用いることでグループワークを実施しました。

(講義配信風景)



(講義スライド)



# HUHMAプログラム 病院経営ケーススタディA

2020. 12. 19

北海道教育大学岩見沢校  
芸術・スポーツビジネス専攻  
ヘルスケア・スポーツマネジメント研究室  
鈴木 哲平

## ●学習管理システム（ELMS：Education and Learning Management System）

令和2年度に独自の学習管理システム ELMS を導入しました。ELMS 内に受講生専用ページを作成し、専用ページから講義の課題となるレポート・小テスト等のダウンロード、回答のアップロードが可能となりました。そのため受講生ひとりひとりの履修状況や課題の進捗状況を可視化でき、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。

### 【ELMS ログイン画面】



ログイン

SSOID	<input type="text"/>
SSOパスワード	<input type="password"/> SSOパスワードを入力してください。
<input type="button" value="ログイン"/>	

[SSOシステムにログインできない場合はこちら](#)

ログイン画面は北海道大学のホームページからアクセスが可能です。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。

## 【ELMS 科目ページ例】

### 医療経済学

Home / マイグループ / p20086423

[編集モードの開始](#)

---

#### 第1・2回 櫻井 秀彦 先生

- 講義資料
- 事後レポートフォーマット
- 課題提出BOX

提出期限は6月15日（月）です。

- 第1・2回 医療経済学 1 / 2

2020年 05月 25日

  - 第1・2回 医療経済学 2 / 2

2020年 05月 25日

受講者が予習できるように、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、講義動画の閲覧ができます。また、ELMS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に連絡することができます。メーリングリストに登録された情報は学習管理システム上で確認することもできます。

p20086423 医療経済学	
登録一覧	
タイトル	揭示期間
第7・8回 オンデマンド講義動画を公開致しました	2020/07/04 ~ 2021/03/31
第5・6回 中村先生講義/zoomのURLについて	2020/06/11 ~ 2021/03/31
第5・6回 中村先生講義/事前配布資料を公開しました	2020/06/10 ~ 2021/03/31
第3・4回 オンデマンド講義動画を公開しました	2020/06/10 ~ 2021/03/31
第5・6回 中村先生講義/事前課題を公開しました	2020/06/04 ~ 2021/03/31
【第1・2回オンデマンド講義動画を公開しました】	2020/05/29 ~ 2021/03/31
【遠隔講義について/5月20日に模擬グループワークを行います】	2020/05/19 ~ 2021/03/31
【講義スケジュールに関するお知らせ】	2020/05/18 ~ 2021/03/31

## 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」で構成しています。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などの演習科目も用意し、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22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、北海道大学、旭川医科大学、小樽商科大学の教員、公認会計士や実際に道内病院で経営を担当する実務者、更には北海道内だけではなく全国の病院経営や経営管理学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。

今年度は昨年度に引き続き「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。今年度は年度初めに全ての講義日程を調整し、シラバスを作成しましたが、緊急事態宣言を始めとする新型コロナウイルス感染症の対応により、講義日時や講義形式に変更が生じ、都度連絡する体制となりました。次年度も新型コロナウイルス感染症の終息の目途が立たない中での運営となるため、環境の変化に応じ速やかに対応をとり、連絡を行う体制を構築する予定です。

#### 【簡易シラバス】

**2020年度 講義スケジュール**

北海道大学・文部科学省「健康増進型高度医療人材養成プログラム」協賛事業  
病院経営アドミニストレーター育成拠点



**HUHMA**

—10年後のリーダーを育てる—

文部科学省 北海道大学 HUHMA 北海道大学大学院保健科学研究所

※ **2020年4月14日時点でのスケジュールです。**  
コロナウイルスの影響により日時等は変更になる可能性があります。

---

**講義会場**

北海道大学大学院保健科学院  
E棟 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。

---

**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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年6月24日	水	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
2020年6月27日	土	医療政策学	2/4回目	石川 智基	医療経済研究機構 研究員
2020年8月22日	土	医療政策学	3/4回目	権丈 善一	慶應義塾大学商学部 教授
2020年9月12日	土	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

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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年5月30日	土	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
2020年6月10日	水	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
2020年6月13日	土	医療経済学	3/4回目	中村 洋	慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授
2020年7月4日	土	医療経済学	4/4回目	小笠原 克彦 藤原 健祐	北海道大学大学院 保健科学研究院 教授 小樽商科大学大学院商学研究科 准教授

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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年5月20日	水	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
2020年5月27日	水	医療マーケティング論	2/4回目	猪口 純路	小樽商科大学大学院商学研究科 教授
2020年7月29日	水	医療マーケティング論	3/4回目	近藤 公彦	小樽商科大学大学院商学研究科 教授
2020年8月19日	水	医療マーケティング論	4/4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所 准教授

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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年7月18日	土	医療財務会計論	1/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事
2020年7月25日	土	医療財務会計論	2/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事
2020年8月8日	土	医療財務会計論	3/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事
2020年8月26日	水	医療財務会計論	4/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事

### 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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年10月17日	土	医療管理会計論	1/3回目	池戸 敦也	有限責任監査法人トーマツ
2020年10月31日	土	医療管理会計論	2/3回目	池戸 敦也	有限責任監査法人トーマツ
2020年11月14日	土	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

### 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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年9月23日	水	病院組織管理論	1/4回目	西村 友幸	小樽商科大学大学院商学研究科 教授
2020年9月30日	水	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
2020年10月3日	土	病院組織管理論	3/4回目	中尾 哲	JCHO下関医療センター 診療放射線部 診療放射線技師長
2020年11月25日	水	病院組織管理論	4/4回目	平間 康宣	医療法人仁友会 仁友会本部本部長/北彩都病院 事務長

### 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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年6月3日	水	病院経営戦略論	1/4回目	李 濟民	小樽商科大学大学院商学研究科 教授
2020年6月17日	水	病院経営戦略論	2/4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/副部長
2020年7月8日	水	病院経営戦略論	3/4回目	林 亜衣子	社会医療法人母恋 天使病院 広報課 課長
2020年7月11日	土	病院経営戦略論	4/4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/副部長



● 実践科目

①病院経営情報分析論 A

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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年10月17日	土	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
2020年11月7日	土	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
2020年12月2日	水	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研究科 医療管理学分野 教授

②病院経営情報分析論 B

概要：リスクマネジメントの観点から、病院経営と法律、医療情報、ICT との関係を理解する。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年9月12日	土	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所 准教授
2020年9月16日	水	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
2020年10月28日	水	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11月11日	水	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

③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。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年10月24日	土	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
2020年10月24日	土	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
2020年11月18日	水	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
2020年12月5日	土	産学官連携マネジメント論	4/4回目	大津 崇輔	経済産業省北海道経済産業局 ヘルスケア産業係長

④病院経営ケーススタディ A

概要：実際の病院経営に関するケーススタディを基に、現状分析から病院経営の課題発見、戦略代替案の立案までをマネジメントの観点から総合的に理解する。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2020年10月3日	土	病院経営ケーススタディA	1/4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
2020年11月14日	土	病院経営ケーススタディA	2/4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12月5日	土	病院経営ケーススタディA	3/4回目	藤原 健祐	小樽商科大学大学院商学研究科 准教授
2020年12月19日	土	病院経営ケーススタディA	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



## ⑫病院経営ケーススタディ B

概要：病院経営をシミュレーションする“医療経営シミュレーション”により自院の現状分析と戦略代替案の立案について財務・マーケティング・組織の観点から総合的に理解する。

日時	曜日	科目	回	講師名	所属
2021年2月6日	土	病院経営ケーススタディB	1/2回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣 谷 祐児	北海道大学大学院保健科学研究所 非常勤講師
2021年2月13日	土	病院経営ケーススタディB	2/2回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣 谷 祐児	北海道大学大学院保健科学研究所 非常勤講師

### 【講義風景】

2020年度は全ての講義をオンライン形式で実施しました。2021年度は新型コロナウイルス感染症の状況に応じて、対面講義形式とオンライン講義形式の切り替えやハイブリッド形式により講義を行う予定です。

オンライン講義形式では講義資料を共有して講義を行います。また、講師や受講生の映像が表示され、双方向のコミュニケーションを取りながら講義を行います。

### (オンライン講義風景①)

## (オンライン講義風景②)



### 5-2. ディプロマの授与

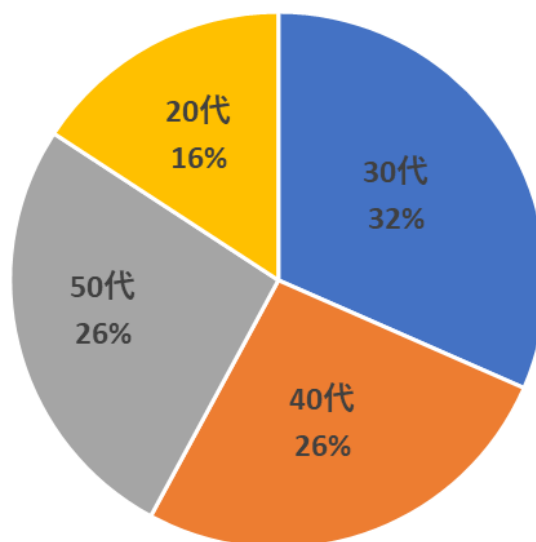
2021年2～3月にかけて、受講者の単位認定のための評価、および Diploma 認定者の決定を行いました。全科目履修者 19 名（社会人 17 名、院生 2 名）に履修証明書を発行し、2021年3月にディプロマ授与式を執り行う予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で中止となりました。

第3期の Diploma 取得者 19 名のうち、10 名（53%）が病院事務職等、4 名（21%）が医療職、医療関連企業・院生がそれぞれ 2 名（10.5%）、行政機関が 1 名（5%）と、Diploma 取得者の多くは事務担当者でしたが、医師、看護師、診療放射線技師といった医療専門職もいました。Diploma 授与者の年齢層は「10年後のリーダー」である 30～40 代が 57.9%（11 名）と半数を占めました。

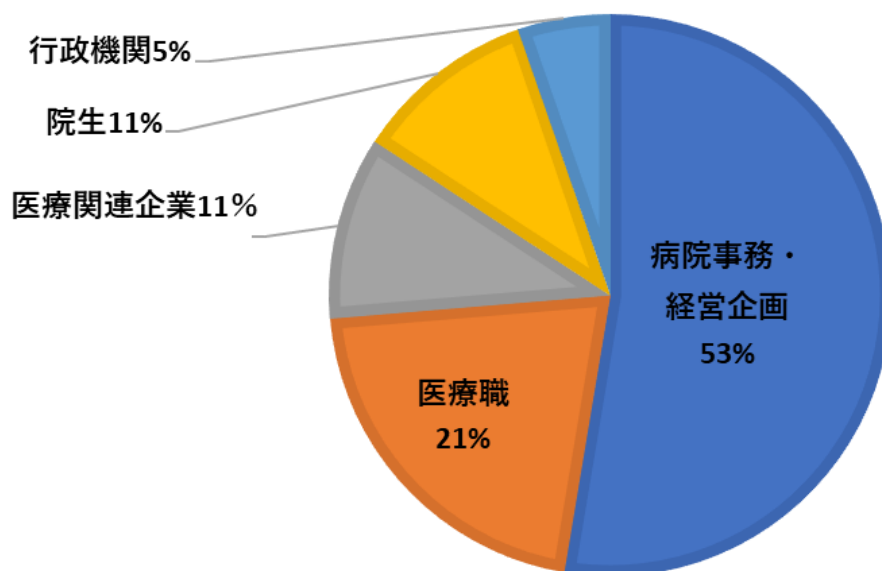
第3期のディプロマ取得者のアンケートでは、「満足度」「自身へのプラス効果」がともに高い結果となり、受講理由は「病院経営の知識を習得したかった」「講義内容を学習する機会が他に無かった」が多くを占めました。北海道内で病院経営を学びたいというニーズに応えたことが、高い満足度につながったと考えられます。本プログラムの受講を通じて病院経営に係る知識を習得できたことに加えて、それを証明する履修証明書の発行により、受講者自身のモチベーション向上だけでなく対外的に能力を証明することが可能になったと考えます。

●Diploma 取得者のアンケート結果

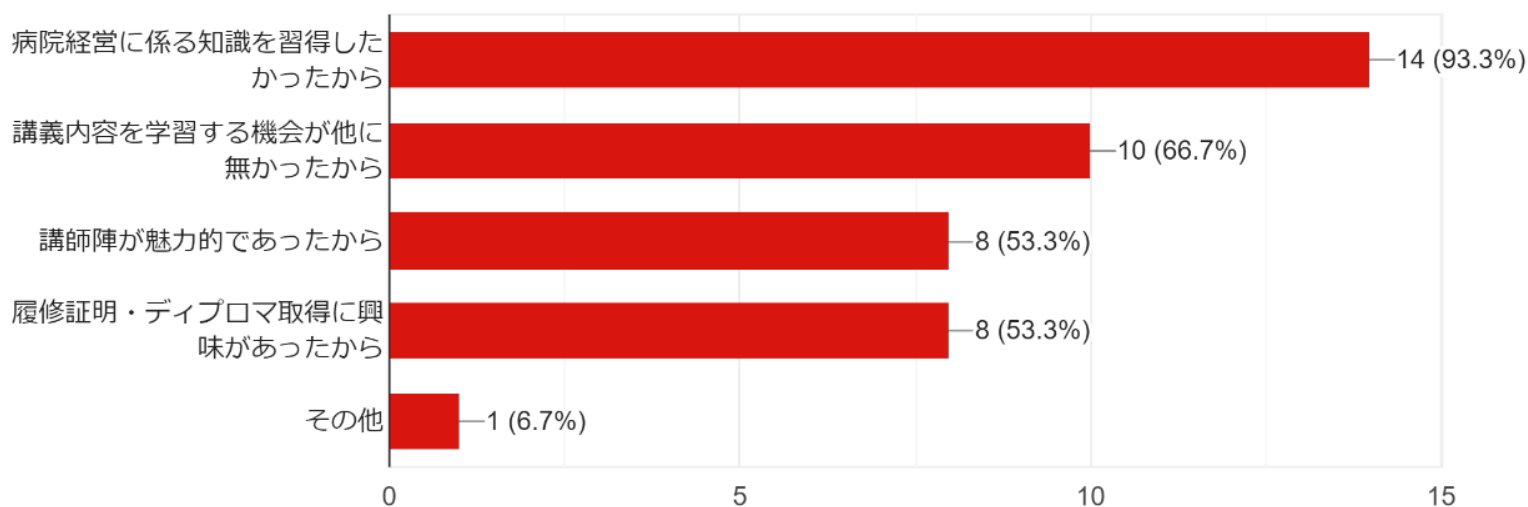
①Diploma 授与者の年齢



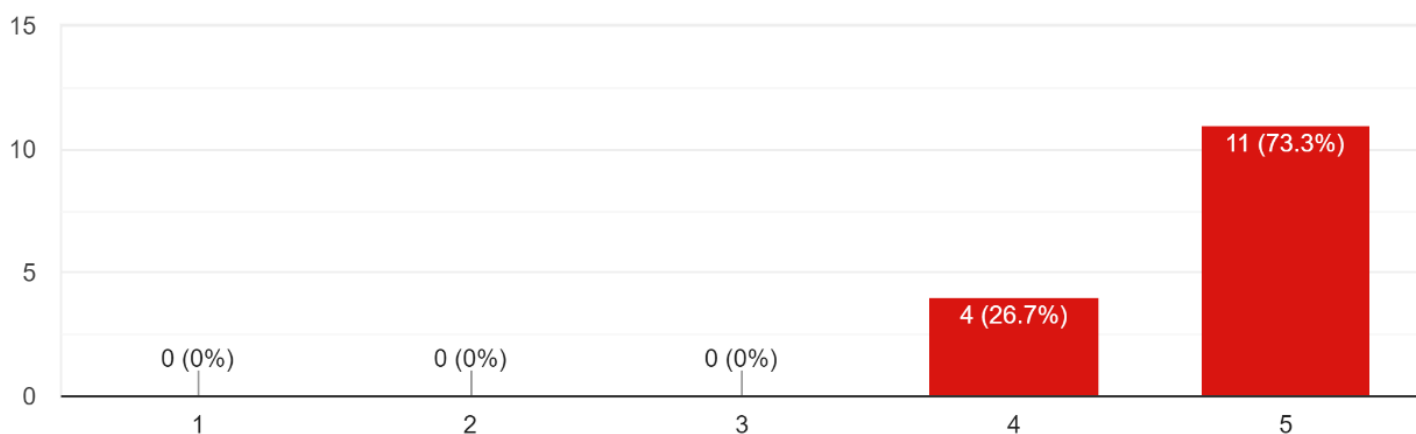
②Diploma 授与者の所属



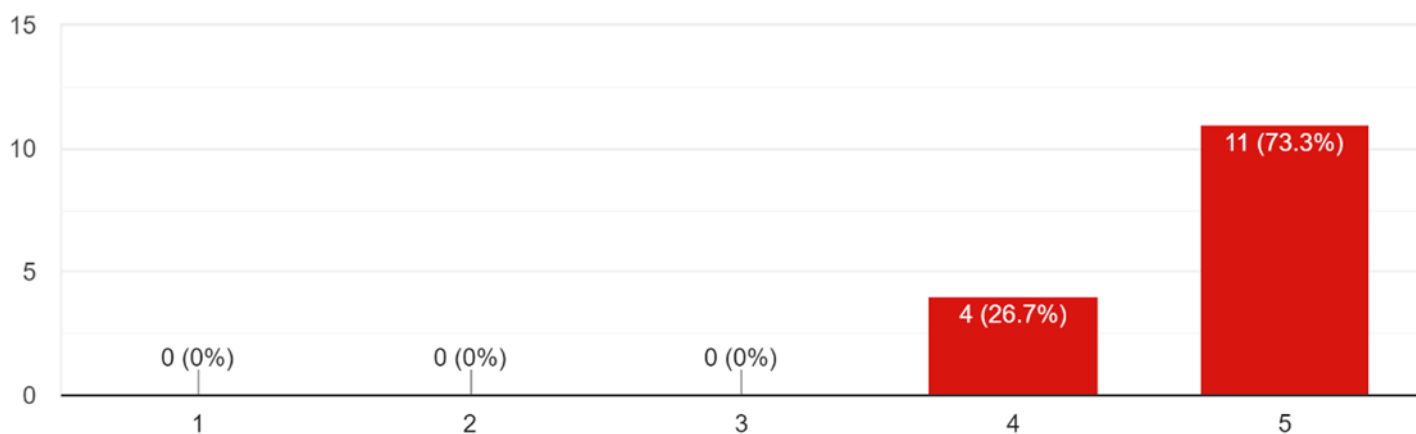
③本プログラムを受講した理由は何ですか（複数選択可：回答 15 名）



④本プログラムの満足度を教えてください。（回答 15 名）



⑤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？（回答 15 名）



## ●履修証明書

第〇号


**履修証明書**

北大 飛雄馬  
(1980年1月11日生)

学校教育法第105条の規定に基づき、所定の  
下記プログラムを修めたことをここに証する。

記

プログラムの名称	病院経営アドミニストレーター養成プログラム
プログラムの概要	効率的な病院経営の実践を行うためには、地域医療の課題を分析し、限られた医療資源の中でその課題を解決する知識・能力が必要です。本プログラムは、病院経営における分析から戦略立案、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の育成を目的としています。経営学の基礎的な理論だけでなく、病院組織のマネジメントや病院会計権限・医療マーケティングの分析手法など実務的な科目を開設し、実際の病院経営の取組みをケーススタディとしてディスカッションすることで、学習した知識を現場に活用するトレーニングも含めた独自のプログラムを構成しています。
総時間数	144時間

平成31年3月25日  
北海道大学総長 名 和 豊 春 

## 6. ケース教材の作成

2020年2月に訪問した山口県下関市のJCHO 下関医療センター診療放射線部診療放射線技師長の中尾哲先生のケースを用いて、2020年10月3日(土)に病院組織管理論を実施しました。「病院経営におけるミドルマネジメントの役割」をケースイシューとして、当日は中尾先生の病院部門マネジメントの事例を基に、ディスカッションやプレゼンテーションを行いました。病院経営に必要な組織論からの考察や、戦略の重要性について学びのある講義となりました。なお、2020年度は新型コロナウイルス感染症の終息の目途が立たず、医療機関への訪問ができませんでした。2021年度は新しくケース教材の作成に努める予定です。

## 7. 広報活動

### 7-1. パンフレットの送付

2019年度に作成した本教育プログラムのパンフレットを継続的な本プログラムの周知のため、全道の病院 548 施設に送付しました。



### 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 30 回更新し、情報発信を行いました（軽微な内容修正等を含みません）。

また、ホームページに「第3回公開シンポジウムの開催について」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受講生ならびに病院経営に興味を持つ方が学びを深められるような構成にしました。



### 7-3. 第3回公開シンポジウムの開催

2021年2月26日(金)～3月5日(金) 2月22日(土)にかけて、本プログラム専用ホームページにおいて、「北海道大学 病院経営アドミニストレーター育成拠点 第3回公開シンポジウム ～環境激変時代にマネジメントを考える～」を行いました。

シンポジウムでは旭川医科大学 准教授 谷祐児先生、京都大学医学部付属病院 助教 平木秀輔先生、有限責任監査法人トーマツ 武藤浩史先生、三菱商事ヘルスケア部 シニアマネージャー 小西竜太先生、小樽商科大学ビジネススクール 准教授 藤原健祐先生の5名の先生にマネジメントの観点からご講演いただきました。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の渦中での開催であったことや勤務形態が不規則な医療従事者の学習機会確保のために本シンポジウムは初の試みとして、オンデマンド形式にて開催し、本シンポジウムの参加者は全体で185名でした。

#### 【第3回シンポジウムのパンフレット】

北海道大学 病院経営アドミニストレーター育成拠点主催  
第3回 公開シンポジウム  
「環境激変時代にマネジメントを考える」

北海道大学病院経営アドミニストレーター育成拠点では令和3年3月をもって第3期生を輩出します。令和2年度はCOVID-19をはじめ、医療機関を取り巻く外部環境が大きく変化しました。こうした環境激変時代に事業を継続させるには、マネジメントの能力が不可欠です。そこで本シンポジウムではマネジメントの観点からシンポジウムを開催いたします。本シンポジウムは医療従事者の学習機会の獲得のため、皆様のご都合に合わせて視聴可能なオンデマンド形式にて開催させていただきます。

日時：令和3年2月26日(金) 12:00 - 3月5日(金) 17:00  
会場：本事業ホームページにてオンデマンド形式による配信  
参加費：無料（視聴には事前登録が必要です。）

シンポジウム  
予約フォーム

シンポジウムコンテンツ

- 講演Ⅰ 医療におけるDX ～何がかわるのか？～ 旭川医科大学 准教授 谷 祐児 先生
- 講演Ⅱ 会計情報の使いかた ～経営における共通言語の意味と限界～ 京都大学医学部附属病院助教 平木 秀輔 先生\*  
\*京都大学医学部附属病院実践的医療経営プロフェッショナル教育プログラム（KUMAHOPPE）運営担当
- 講演Ⅲ 激変時代に生き残る病院経営戦略 有限責任監査法人トーマツ 武藤 浩史 先生
- 講演Ⅳ 全ての医療職に通じるマネジメントスキル ～中間管理職の悩みに応える～ 三菱商事ヘルスケア部シニアマネージャー 小西 竜太 先生
- 講演Ⅴ 地域住民の“Health”を共創する 小樽商科大学ビジネススクール 准教授 藤原 健祐 先生

お問い合わせ  
所属：北海道大学大学院 保健科学研究所  
住所：札幌市北区北12条西5丁目  
E-mail: [huhma2020@hs.hokudai.ac.jp](mailto:huhma2020@hs.hokudai.ac.jp)  
Tel: 011-706-3428  
担当：特任助教 青木 晋大

申し込み  
シンポジウム予約フォームまたは本事業のホームページよりお申込みください。  
北海道大学 HUHMA 検索  
申し込み状況により募集を停止する可能性がございます。ご了承くださいませようお願いいたします。



本シンポジウムは、文部科学省「課題解決型高度医療人材育成プログラム」によって行われます。

## 【シンポジウム視聴の流れ】

### ①パスワード入力画面

保護中: 北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点 第3回公開シンポジウム

このコンテンツはパスワードで保護されています。閲覧するには以下にパスワードを入力してください。

パスワード:   ←パスワードの入力

シンポジウム参加希望者は本プログラム専用ホームページまたはフライヤーに記載されたQRコードから参加の申込を行います。申し込みの完了後、事務局より講演動画視聴ページにログインするためのパスワードが送付されます。講演動画はインターネット環境が整っていれば場所・時間を選ばずに視聴することを可能としました。

### ②講演内容の説明

保護中: 北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点 第3回公開シンポジウム

#### ○環境激変時代にマネジメントを考える

昨今新型コロナウイルス感染症をはじめとして医療機関を取り巻く環境は大きく変化している。目まぐるしく外部環境が変化する中で事業を継続させるためには、マネジメント能力が不可欠である。そこで本シンポジウムでは北海道内外の5名の先生にマネジメントの観点からご講演いただく。

関連コンテンツ: 2021年北海道大学病院経営アドミニストレータ育成プログラム募集要項

#### 講演 I

##### 医療におけるDX

～何がかわるのか?～

旭川医科大学 准教授 谷 祐児 先生

担当講義 (2020年度):  
経営戦略論、病院経営情報分析論、  
病院経営ケーススタディA・B

※講演資料は [こちら](#) から

DX (デジタルトランスフォーメーション) は「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを革新するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を革新し、競争上の優位性を確立すること。」と定義されている (経済産業省)。現在、医療機関を取り巻く環境が変化する中で、医療機関においても新しい価値創出が求められている。そこで本講演では医療におけるDXについて旭川医科大学の谷先生にご講演いただく。

↑再生ボタンのクリック

講演資料のダウンロード  
2021年度受講者募集ページへのリンク

専用のパスワードでログイン後、再生ボタンを押すと講演動画を視聴できます。また、講演の配布資料のダウンロードや 2021 年度北海道大学病院経営アドミニストレータ育成プログラム受講者募集ページ、各先生の所属のページを確認することができる仕様としました。



【シンポジウムの講演動画】

●谷祐児先生（旭川医科大学）

旭川医科大学  
Asahikawa Medical University

第3回 北海道大学 病院経営アドミニストレータ育成拠点シンポジウム

医療におけるDX  
～何がわかるのか～

旭川医科大学  
准教授 谷祐児先生

2021-Feb./Mar.

谷 祐児  
医士(衛生)/経営管理専攻(専門期)  
旭川医科大学/旭川医科大学大学院 経営企画部  
准教授 / 副部長

●平木秀輔先生（京都大学医学部附属病院）

会計情報の使いかた  
～経営における共通言語の意味と限界～

京都大学医学部附属病院  
助教 平木秀輔先生

medical informatics

北海道大学 病院経営アドミニストレータ育成拠点主催  
第3回公開シンポジウム (2021)

京都大学医学部附属病院 医療情報企画部  
助教 平木 秀輔

●武藤浩史先生（有限責任監査法人トーマツ）

北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点  
第3回シンポジウム

激変時代に生き残る病院経営戦略  
～統合再編とマネジメントの必要性～

有限責任監査法人トーマツ  
武藤 浩史

2021年2月26日 (金)

●小西竜太先生（三菱商事ヘルスケア部）

北海道大学「病院経営アドミニストレータ育成拠点」  
第3回シンポジウム

全ての医療職に通じる  
マネジメントスキル  
～中間管理職の悩みに応える～

三菱商事ヘルスケア部  
小西 竜太先生

全ての医療職に通じるマネジメントスキル  
～中間管理職の悩み応える～

三菱商事ヘルスケア部  
小西竜太

●藤原健祐先生（小樽商科大学ビジネススクール）

北海道大学「病院経営アドミニストレータ育成拠点」第3回シンポジウム

地域住民の  
"Health"を共創する

小樽商科大学ビジネススクール  
准教授 藤原 健祐先生

小樽商科大学ビジネススクール (専門職大学院)  
准教授 藤原 健祐

OTARU UNIVERSITY OF COMMERCE

7-4. 第3回シンポジウムの周知について

第3回シンポジウムの周知は、以下の様々な媒体を用いて行いました。

- ・北海道医療新聞への掲載（開催前1回、開催後1回）
- ・北海道医療情報学会、および医療情報技師育成部会におけるメーリングリストでの周知、およびHPへの掲載を通じた医療情報技師への周知
- ・医療経営実践協会のHP掲載
- ・本プログラムのFacebookアカウントを用いた周知
- ・郵送による全道の病院548施設へのシンポジウムパンフレットの送付
- ・本プログラムHPでの周知

●北海道医療新聞（2021年2月19日号）

<p><b>激変時代の経営学ぶ</b></p> <p>3月26日から 3月5日</p> <p><b>オンデマンドでシンポジウム</b></p> <p>北大・病院経営アドミニストレーター育成拠点（事業責任者）小笠原克彦（保健科学研究院教授）は2021年度履修証明プログラム受講生の募集に合わせ、第3回シンポジウム「環境激変時代にマネジメントを考え</p>	<p>日午後5時にオンデマンド形式で開催する。参加無料で事前予約制。同拠点は、文部科学省の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）採択を受けて、18年度から履修証明プログラムを開講。持続可能な病院経営、新型コロナウイルス</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p> <p>シンポジウム参加対象者は医療経営士、医療情報技師や、臨床勤務の医療従事者など、病院経営に興味がある全ての職</p>	<p>材料 人 材 院 育 成 北 大 病 院 經 営</p>
<p>を26日正午～3月5日</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>
<p>を26日正午～3月5日</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>	<p>管に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を養成している。</p>

# 自院の新たな価値創造を

北大病院経営アドミニストレーター育成拠点 事業責任者 小笠原亮正(保健科長)は、第3回シンポジウム「環境激変時代にDXをどう考えるか」をオンライン形式で開催した。北大病院経営本部の谷本亮助教がDX(デジタルトランスフォーメーション)小樽商大・シネスクールの藤原健治准教授がCSV(共有価値の創造)をテーマに講演し、医療を取り巻く環境が激変している時代の病院経営戦略として、ともに「新たな価値の創造」を説いた。

## DXやCSVに対応

### 北大・経営 人材育成拠点 シンポで2氏講演

谷本助教は「医療現場でDXは38%、オンライン(健康)は、肉体的、精神的、社会的に完全な回復が期待できる。DXは、スウェーデンの学者が2004年に提唱したとされるICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という観点から、経済産業省や情報通信推進機構は、企業の新規採用を高めるものととらえるが、谷氏は「ICTを生活のための道具から、仕組みを変えていくのがDXの考え。医療にもその考えが入り込んでいる」と説明した。

DXは、スウェーデンの学者が2004年に提唱したとされるICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という観点から、経済産業省や情報通信推進機構は、企業の新規採用を高めるものととらえるが、谷氏は「ICTを生活のための道具から、仕組みを変えていくのがDXの考え。医療にもその考えが入り込んでいる」と説明した。

DXは、スウェーデンの学者が2004年に提唱したとされるICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という観点から、経済産業省や情報通信推進機構は、企業の新規採用を高めるものととらえるが、谷氏は「ICTを生活のための道具から、仕組みを変えていくのがDXの考え。医療にもその考えが入り込んでいる」と説明した。

DXは、スウェーデンの学者が2004年に提唱したとされるICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という観点から、経済産業省や情報通信推進機構は、企業の新規採用を高めるものととらえるが、谷氏は「ICTを生活のための道具から、仕組みを変えていくのがDXの考え。医療にもその考えが入り込んでいる」と説明した。

を解決するCSV経営戦略として北海道経済生活の取り組み(4面参照)を北大病院経営アドミニストレーター育成拠点には、文部科学省の課題解決型産学連携推進プログラム(病院経営支援)に関する領域への採択を受けて、18年度から臨床研修プログラムを開講し、持続可能な病院経営に必要な現状分析手法を身に付け、戦略立案から実践までを担う病院人材を育成している。シンポジウムでは、5月開始予定の21年度プログラムに対応していくことが、経営戦略上重要と考えられ

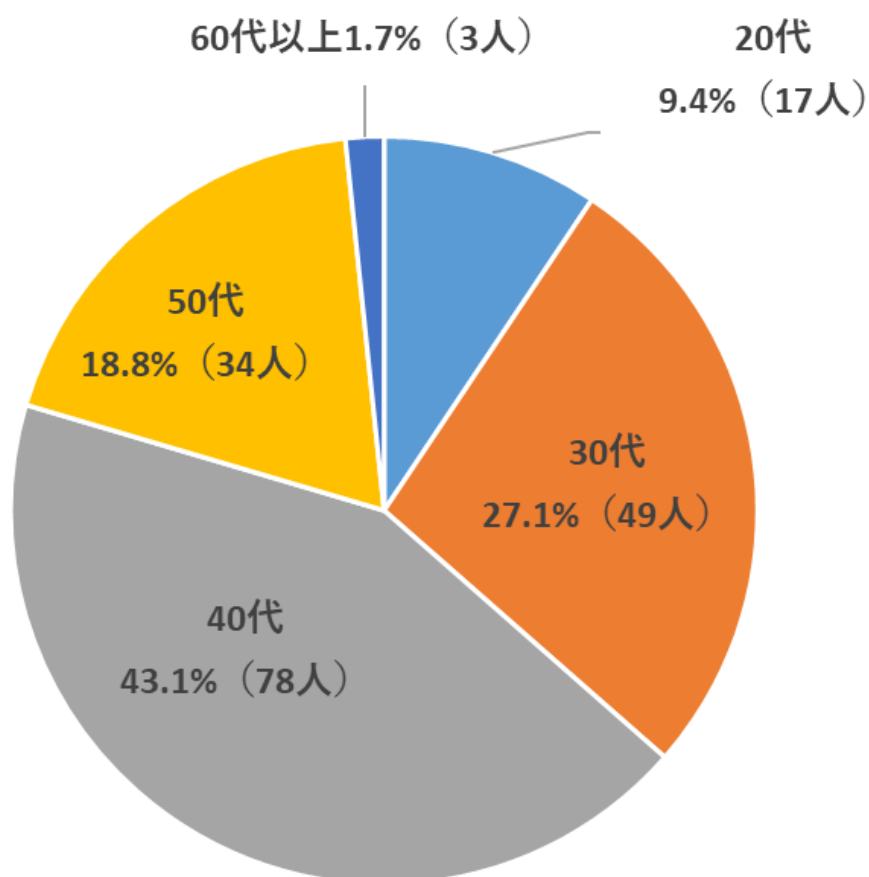
健康は従来の医学で導入する目的には「業務の効率化(無駄の削減)が第一」という意識が、近年は生活スタイルによってQOLの高さを定義され、これをベースに地域包括ケアシステムが誕生した。「従来の医学モデルも、この中に医療のみならず予防(健康)も含むべき」と谷本助教は述べた。また、分析自体は「AIの力で、患者や地域住民と関係性を持たなければならぬ」と説いた。

また地域包括ケアシステムを考え方として、社会制度国民の健康を「新しい街づくりの問題」が鍵と捉え、街づくりの過程

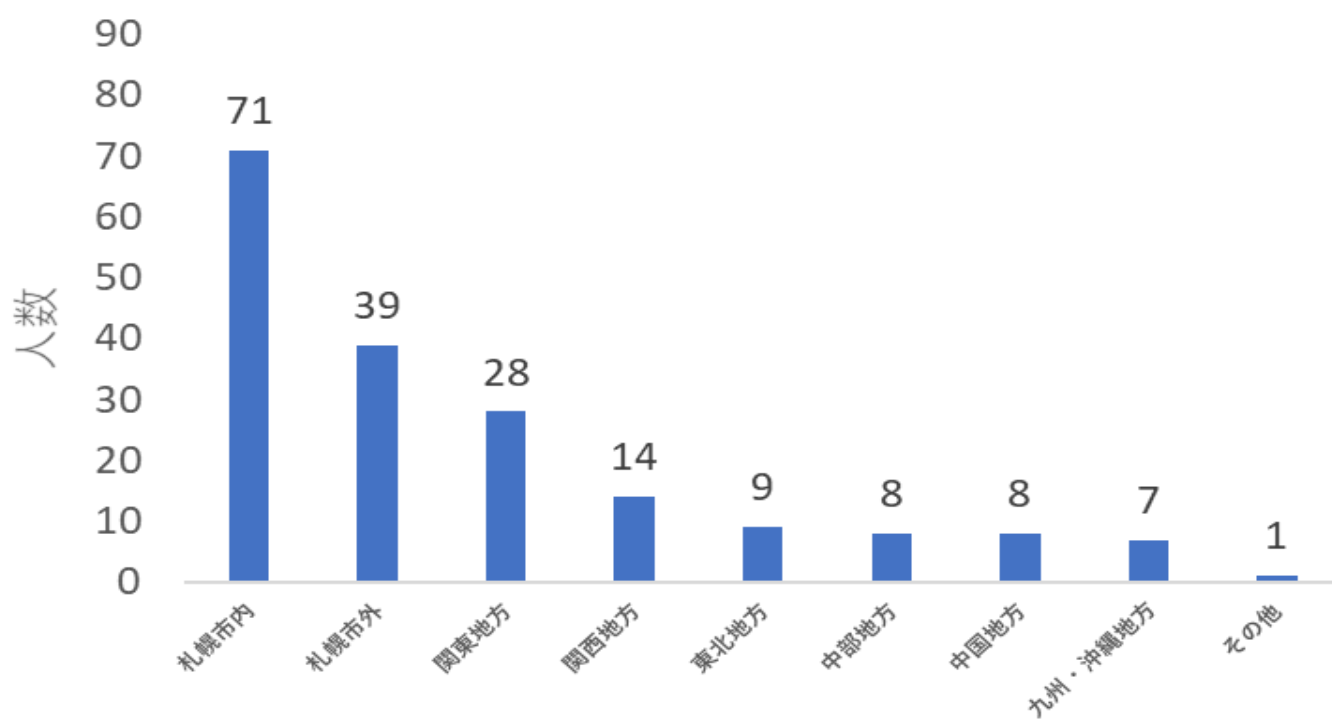
### 7-5. シンポジウムの参加者アンケート

シンポジウムには 185 人の参加でしたが、オンデマンド形式による講演であったことから有効回答は 64 件となりました。シンポジウム事前登録者の概要及び参加者へのアンケート結果を下図に示します。事前登録者の年齢分布は 30～40 代が 70.2% を占めており、本プログラムのコンセプトである、「10 年後のリーダーを育てる」に合致した内容であったと考えられます。シンポジウムの事前登録者の 38.3% (71 名) が札幌市内に居住しており、札幌市外居住者は 21.0% (39 名) と、北海道内在住者の割合が約 6 割を占めました。本シンポジウムを知ったきっかけは「Facebook」と「友人・知人」がそれぞれ 23.3% (43 名) でした。シンポジウム後のアンケートの結果では、有効回答数 64 件のうち、87.5% (56 名) が医療機関の所属でしたが、企業や教育機関からの参加もありました。プログラムの認知度は 42.2% であり、本プログラムの存在を知らなかった層に取り組みを周知できたと考えております。シンポジウムの参加理由 (複数回答) は、「講演内容に興味があった」(78.1%)、「病院経営の教育プログラムに興味があった」(39.1%) となり、マネジメントに対する関心の高さをうかがうことができました。

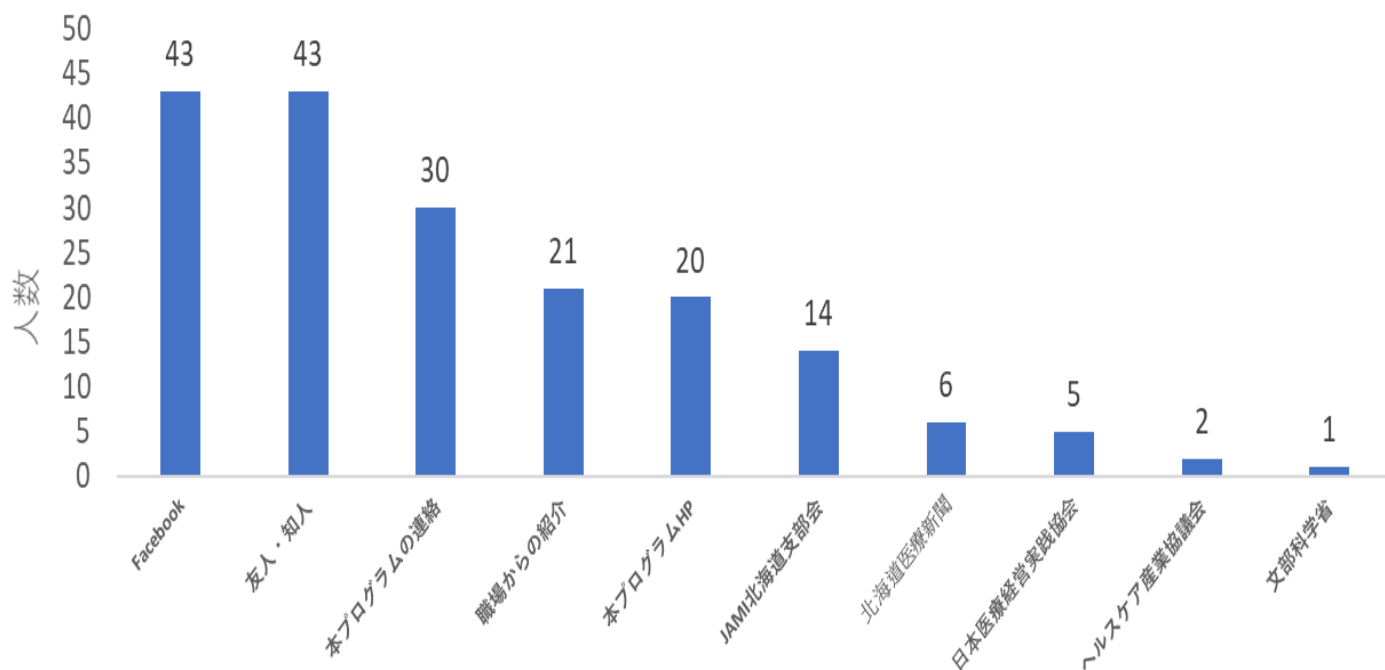
#### ① 参加者の年齢 (181 件の回答)



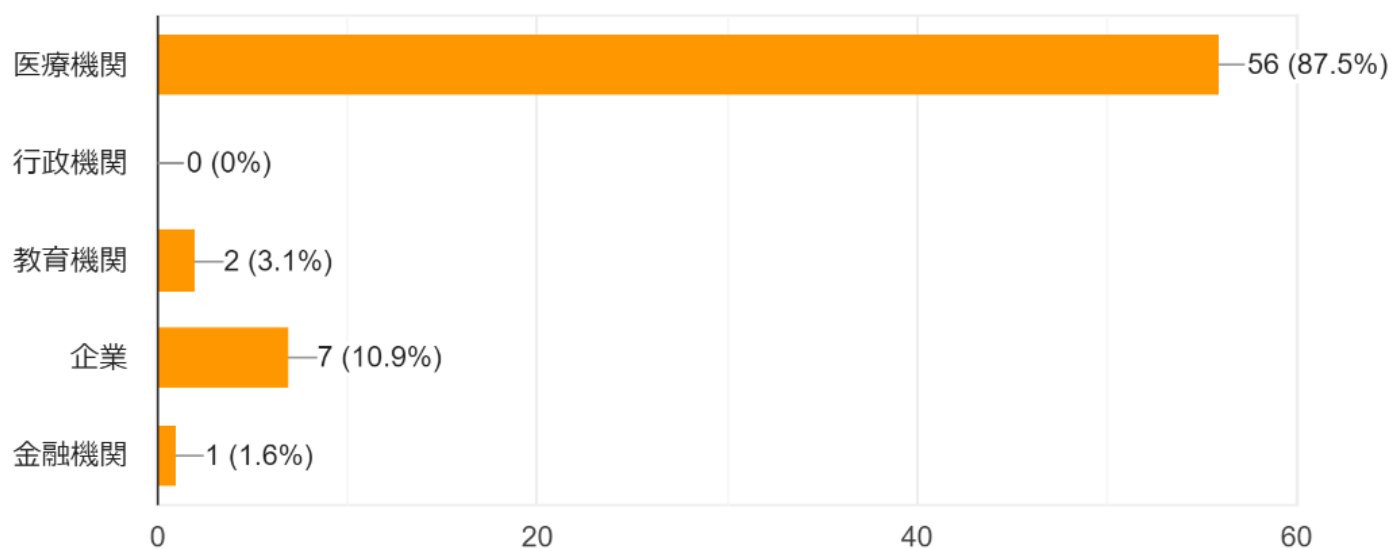
② 参加者の居住地（185 件の回答）



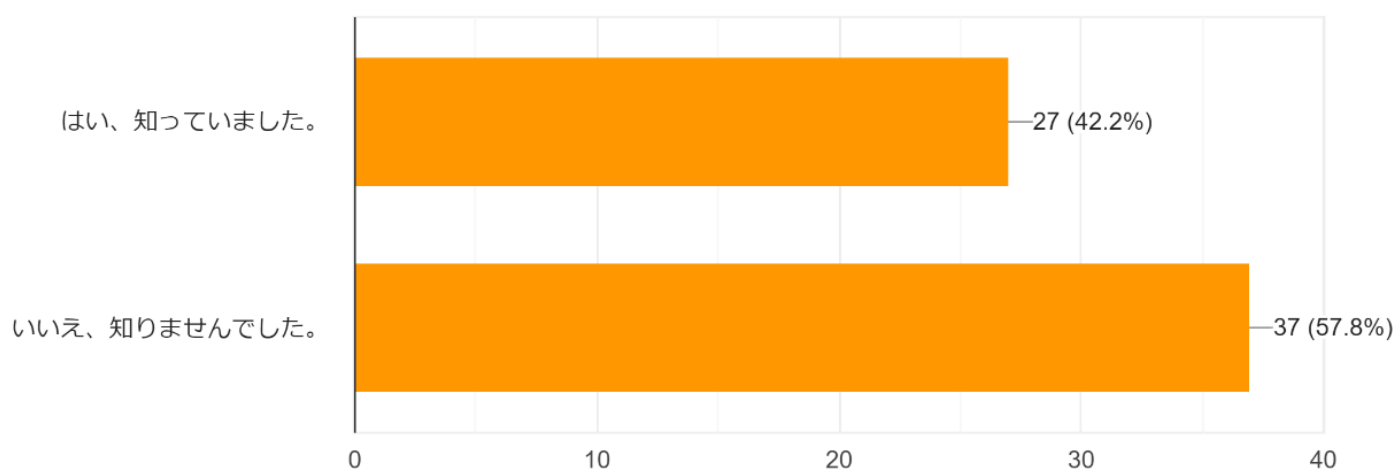
③本プログラムを知ったきっかけ（185 名回答）



④参加者の所属（64件の回答）

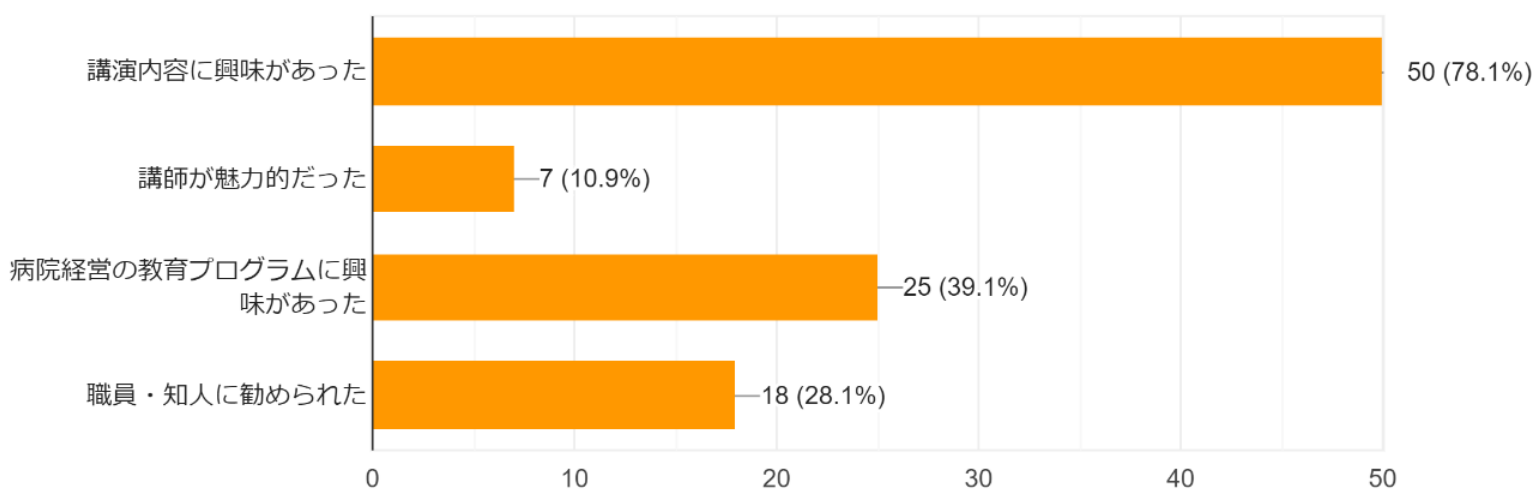


⑤北海道大学病院経営教育プログラムを知っていましたか。（64件の回答）





⑥シンポジウムの参加理由について（複数回答：64件）



## 8. 第3回外部評価委員会

今年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を鑑み、2021年3月26日を締め切りとして文面形式での会議を実施しました。2020年度の本事業における取り組みを説明した後、アンケート用紙による本事業の取組の評価、ご意見・ご助言をいただきました。

### 8-1. 会議について

#### ●概要

開催日時：2021年3月中に文面形式により依頼

参加者：外部評価委員（五十音順、敬称略）

荒井 耕、平野雄士、廣川博之、満武巨裕、李 濟民（五十音順、敬称略）

議 題：令和2年度（2020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度合
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. 外部評価アンケート回答結果

### ●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	7	7	6	7	6.8
2. コンセプトを活かした運営	6	6	7	6	7	6.4
3. 各活動の進捗具合	6	7	6	5	6	6.0
4. 広報活動・啓蒙活動	7	6	6	6	7	6.4
5. 補助金終了後の継続性	6	6	7	6	5	6.0
6. 育成する人材像が明確	7	7	7	4	7	6.4
7. 全国に普及可能なモデル	7	7	7	6	7	6.8

### ●委員別回答結果（7段階評価）

#### 【A委員】

#### 1. 病院経営支援の役割：評価7

座学だけでなく、多くのケースを取り入れてグループディスカッションを通して、より実践的に学び合うことで医療現場でのパフォーマンス向上が期待できる。

#### 2. コンセプトを活かした運営：評価6

医療制度などのマクロ的な経済や行政分野のみならず、病院経営というミクロ的視点での戦略、マーケティング、会計、情報などを分析・学習させることで、長期的な視点での病院経営アドミニストレーターを育成している。願わくは、より多くの事例を取り入れて現場力を向上させてほしい。

#### 3. 各活動の進捗具合：評価6

当時のスケジュール通り、そつなくプログラムが進展しているものとする。  
ただし、講義ごとのアンケート結果をできるだけプログラムにフィードバックさせる仕組みを考えてほしい。

#### 4. 広報活動・啓蒙活動：評価7

コロナ禍の中で、第3回公開シンポジウムをオンラインで開催し、結果として道内外から多様なバックグラウンドを持つ185名の方々に参加してもらった。

#### 5. 補助金終了後の継続性：評価6

プログラムの中身とそれを展開するネットワークがしっかりしているので、自走化になっても、他大学や関係機関との連携を通じて、プログラムを十分運営していけると思われる。

#### 6. 育成する人材像が明確：評価7

北海道に必要な高度医療人材として、自ら問題を発見し、課題解決策を模索する



「生きた病院経営アドミニストレーター」を養成することは必要不可欠であると考え  
る。

#### 7. 全国に普及可能なモデル：評価 7

今年度はコロナ禍のためにすべての授業をオンラインで実施した結果、一部のオン  
デマンド講義においてのアップロードの問題が指摘されていたが、全体のプログラムの  
コンテンツや運営については従来と変わらず、全国トップレベルと考える。

#### 8. 自由記載

総じていうと、大変すばらしいプログラムで全国でもトップ水準の取組だと推察す  
る。強いて言えば、ライブ配信の際に、遠隔受講者の参加度を増やすために配信の仕  
組みを改善することが望ましい。さらに言うと、ケース教材や講義資料等をできるだ  
けアップロードさせることで、より実践的に学べる環境を整えることを提案したい。

### 【B 委員】

#### 1. 病院経営支援の役割：評価 7

病院経営支援にふさわしい充実したカリキュラムが整備されており、とても期待で  
きる。ただし、新型コロナウイルス感染症流行下にあつてすぐに実現することは困難  
であるが、講師と受講者との直接的な議論がしやすい教室での受講も重要であり、今  
後いかに増やすかという課題はあると考える。

#### 2. コンセプトを活かした運営：評価 6

努力されていることは重々承知しているが、受講生に占める医療機関のマネジメン  
ト層の割合をさらに高める対策を引き続き行うことが期待される。

#### 3. 各活動の進捗具合：評価 7

#### 4. 広報活動・啓蒙活動：評価 6

シンポジウムの開催や WEB サイトの更新など、適切な広報活動が実施されてい  
る。ただし、受講生に占める医療機関のマネジメント層の割合をさらに高めることを  
意識した活動を引き続き実施することが期待される。

#### 5. 補助金終了後の継続性：評価 6

北海道内の人材による講義を増やしていることと、オンラインの積極活用による道  
外人材の確保も進められたことにより、かなり改善してきていると考える。ただし、  
道外人材のオンラインでの協力は、新型コロナウイルス感染症流行を背景とした面が  
強く、流行終息後にも同様の協力が得られるとは限らないため、引き続き、道内人材  
の育成努力が必要であると考え。

#### 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

昨年まで同様に、病院経営支援に必要な教育科目が幅広く網羅された充実した教育  
プログラムであり、教育プログラムとして全国に普及させるべきモデルである。

## 【C 委員】

### 1. 病院経営支援の役割：評価 7

経営環境の変化や制度改革にも対応できるように、卒後の受講生ネットワーキングを構築し、受講生とのコミュニケーションもとることができれば、地域の実情に応じた医療人材養成事業に資すると考える。

### 2. コンセプトを活かした運営：評価 7

新型コロナウイルス感染症の対策でリアルタイム遠隔講義も組み入れたこともあり、受講者（医師、事務長ら）に対する効率化も図られている。

### 3. 各活動の進捗具合：評価 6

計画通りに進めている。各活動は適切に遂行されたと考える。

### 4. 広報活動・啓蒙活動：評価 6

初年度の活動は優れている。初年度の事業（講義）の様子などの動画も追加してはどうか。

### 5. 補助金終了後の継続性：評価 7

継続的発展については、人件費の効率化が必要だと考える。2020 年度実績は、素晴らしい。

### 6. 育成する人材像が明確：評価 7

北海道を中心とした講師陣であり、適度に他県の大学の講師存在し、人材像は明確である。来年度、更に人材像を明確にしていきたい。

### 7. 全国に普及可能なモデル：評価 7

新型コロナウイルス感染症の対策としての、オンライン会議、リアルタイム遠隔講義も導入されて、普及可能なモデルになってはいる。しかし、北海道の特色を更に追求することも検討しながらだと考える。

### 8. 自由記載

COVID-19 の対策をしながら令和 2 年度の取組を実施され、ディプロマ授与者 19 名となった成果は素晴らしい。対面での病院ケーススタディや演習講義も検討されている点も高く評価する。アンケートから、受講生の「医療経済学」に対する満足度が低いことは、検討課題だと思われる。

## 【D 委員】

1. 病院経営支援の役割：評価 6  
優秀な講師陣から学ぶことができている。
2. コンセプトを活かした運営：評価 6  
ディプロマ授与者も増加し、魅力がある採択事業になっていることが伺える。
3. 各活動の進捗具合：評価 5  
順調に進捗している。
4. 広報活動・啓蒙活動：評価 6  
ホームページはデザインが良く充実しています。広報も広く事業所に配布されています。
5. 補助金終了後の継続性：評価 6  
オンラインを駆使して経費を抑えることが可能なので、期待できます。
6. 育成する人材像が明確：評価 4  
全体のプログラムと各講師の目指すところの相違に関しては議論の余地がありません。
7. 全国に普及可能なモデル：評価 6  
レベルも高い講義なので全国に普及可能と思います。
8. 自由記載  
受講者の立場や目的もさまざまであると考えられるので、受講後に（または数年後に）どのような立場や仕事をなされているか等の調査が出来たら良いかと思えます。

## 【E 委員】

1. 病院経営支援の役割：評価 7  
講義内容が医療経営戦略、医療管理会計、病院組織管理、医療マーケティングなど幅広く、各々基礎から実践まで学べる教育カリキュラムとなっている。また、複数の大学、医療機関、自治体、企業などとも連携しており、これからの病院経営戦略企画・立案において多角的な視点を持ったリーダーシップを発揮できる人材育成への寄与が期待される。
2. コンセプトを活かした運営：評価 7  
新型コロナウイルス感染症の感染拡大による緊急事態宣言などがあったが、オンライン会議システムを活用するなどして、事業を良好に推進できていた。受講者へのアンケート結果は概ね高評価であり、講義内容が充実していたことを示す。
3. 各活動の進捗具合：評価 6  
オンラインによる講義が中心だったが、概ね計画通りの進捗であった。アンケートを参考に講義のさらなる充実を期待したい。

#### 4. 広報活動・啓蒙活動：評価 7

オンデマンド形式による公開シンポジウムを開催し、医療情報技師、医療経営士など 185 名の参加者があった。また、頻繁にホームページを更新していて、SNS の活用や北海道内の医療機関 548 施設へのパンフレットの郵送など積極的に広報活動・啓蒙活動を行った。

#### 5. 補助金終了後の継続性：評価 5

2020 年度収支報告書によると、収入に占める自己収入の割合は約 19%であった。昨年度に比べ自己収入率は高くなっている。広報活動・啓蒙活動が積極的に行われており、講義内容や講義方法をさらに魅力あるものにより、自己収入率をさらに高め、補助事業終了後も継続的発展が期待できる。

#### 6. 育成する人材像が明確：評価 7

パンフレット等に教育プログラムが育成する人材像が明確に述べられている。

#### 7. 全国に普及可能なモデル：評価 7

教育カリキュラム内容は北海道に特有なものではなく、全国に普及可能である。

#### 8. 自由記載

新型コロナウイルス感染症のため、2021 年度もオンライン講義が中心になると思います。講義はオンライン形式と対面式のどちらの満足度や学習効果が高いかアンケート調査を希望します。新型コロナウイルス感染症が終息した後の講義形式の参考になるかもしれません。

### 9. 次年度の講義計画

今年度のプログラム運営委員会における協議、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、概ね令和2年度の講師陣を引継ぎ講義の依頼をする。
- ② アクティブラーニングを意図した「演習型講義」を増加できるように担当講師と調整する。演習型講義においては前の講義で学んだフレームワークを実践する機会を作るなど、講義間の整合性がとれるように講師との調整を行う。
- ③ オンライン形式の講義において参加者同士のコミュニケーションの活性化を図り、参加者がアクティブに参加できるようにする。
- ④ ケーススタディのための新ケースの作成を行う。
- ⑤ 新型コロナウイルス感染症の感染リスク低減と学習効果向上の両立の観点から、基礎科目はグループワークや議論の活性化を図るシステムを用いたオンライン講義形式を中心とし、実践科目は直近の感染状況を鑑みて判断を行うが、感染防止対策を行った上で、対面講義を中心とする。

● 講義日程      ■ : 現場受講必須、 ■ : 実戦形式講義、 ■ : 現場開講講義、 □ : e-learning 形式

① 講義日程 (5月～8月)

日時	曜日	開講時間	科目	回	講師名	所属	大学受講	動画受講	演習形式
2021年5月12日	水		医療財務会計論	1/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事		○	
2021年5月19日	水		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		○	
2021年5月26日	水	6,7講目	医療マーケティング論	2/4回目	猪口 純路	小樽医科大学大学院商学研究科 教授	○		
2021年5月29日	土	3,4講目	病院経営戦略論	1/4回目	李 濟民	小樽医科大学大学院商学研究科 特任教授	○		
2021年6月2日	水	6,7講目	病院経営戦略論	2/4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/副部長	○		○
2021年6月5日	土		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	○	○	
2021年6月16日	水	6,7講目	医療財務会計論	2/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事	○		○
2021年6月19日	土		病院経営戦略論	3/4回目	林 亜衣子	社会医療法人母恋 天使病院 広報課 課長		○	
2021年6月19日	土	3,4講目	医療政策学	1/4回目	石川 智基	医療経済研究機構 主任研究員	○		
2021年6月26日	土		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	○	○	
2021年6月30日	水	6,7講目	医療マーケティング論	3/4回目	近藤 公彦	小樽医科大学大学院商学研究科 教授	○		
2021年7月3日	土		医療政策学	2/4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	○	○	
2021年7月3日	土	3,4講目	医療経済学	3/4回目	中村 洋	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授	○		
2021年7月7日	水		医療財務会計論	3/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事		○	
2021年7月7日	水	6,7講目	医療政策学	3/4回目	藤森 研司	東北大学 大学院 医学系研究科 医療管理学分野 教授	○		
2021年7月10日	土	1-5講目	病院経営ケーススタディB	1/2回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣 谷 祐児 佐瀬 雄治	北海道大学大学院保健科学研究院 非常勤講師	○		○
2021年7月11日	日	1-5講目	病院経営ケーススタディB	2/2回目	坂野 大樹 坂上 勝也 星 康臣 谷 祐児 佐瀬 雄治	北海道大学大学院保健科学研究院 非常勤講師	○		○
2021年7月14日	水	6,7講目	病院組織管理論	1/4回目	西村 友幸	小樽医科大学大学院商学研究科 教授	○		
2021年7月21日	水	6,7講目	病院経営戦略論	4/4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/副部長	○		○
2021年8月4日	水		医療マーケティング論	4/4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		○	
2021年8月7日	土	5,6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/副部長	○		○
2021年8月7日	土	3,4講目	医療経済学	4/4回目	森井 康博	国立保健医療科学院 保健医療経済評価研究センター 研究員	○		
2021年8月18日	水		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		○	
2021年8月21日	土	3,4講目	医療政策学	4/4回目	権丈 善一	慶應義塾大学商学部 教授	○		
2021年8月25日	水	6,7講目	医療財務会計論	4/4回目	田瀬 祥夫	一般社団法人エリアクラフト北海道 代表理事	○		○

## ②講義日程（9月～12月）

日時	曜日	開講時間	科目	回	講師名	所属	大学受講	動画受講	演習形式
2021年9月1日	水		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		○	
2021年9月4日	土	3,4講目	病院組織管理論	3/4回目	中尾 哲	JCHO下関医療センター 診療放射線部 診療放射線技師長	○		○
2021年9月8日	水		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所 准教授		○	
2021年9月11日	土	3-5講目	病院経営ケーススタディA	3/2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	○		○
2021年9月22日	水	6,7講目	病院経営情報分析論B	2/4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	○		
2021年9月25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	○		○
2021年9月29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 仁友会本部本部長/北彩都病院 事務長	○		
2021年10月2日	土	3-5講目	病院経営ケーススタディA	3/3回目	藤原 健祐	小樽商科大学大学院商学研究科 准教授	○		○
2021年10月9日	土		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		○	
2021年10月16日	土	3-5講目	医療管理会計論	1/3回目	池戸 敦哉	有限責任監査法人トーマツ	○		○
2021年10月20日	水	6,7講目	病院経営情報分析論B	3/4回目	小寺 正史	小寺・松田法律事務所 代表弁護士	○		
2021年10月30日	土	3-5講目	医療管理会計論	2/3回目	池戸 敦哉	有限責任監査法人トーマツ	○		○
2021年11月10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	○		
2021年11月17日	水		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		○	
2021年11月27日	土	3,4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	○		
2021年12月1日	水		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		○	
2021年12月1日	水	6,7講目	産学官連携マネジメント論	4/4回目	大津 崇輔	経済産業省 北海道経済産業局	○		
(調整中)			病院経営情報分析論A	4/4回目	調整中	注：日程等は変更の可能性がありますのでご注意ください。		○	

## 10. 総括

本年度は、昨年度から継続して病院経営に関する履修証明プログラムを全12科目開講することを目的として、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、Diplomaの授与が主な事業内容となりました。しかしながら新型コロナウイルス感染症の影響により、従来の運営方法とは異なる形式での開始となりました。

2020年5月から2021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40名がプログラムを受講し、19名にディプロマを認定しました。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。

ホームページでは昨年度から継続して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、今年度はFacebookの活用を図り、より広い層へ本プログラムの広報活動を行いました。これにより、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。特に第3回公開シンポジウムでは、北海道内の病院、医療情報学会、日本医療経営実践協会に周知を行い、新しく作成したFacebookアカウントを用いても宣伝を行うことで北海道内外から多くの参加があり、本プログラムの存在をより多くの利害関係者に発信できたのではないかと考えております。今年度学びえたことを引き続き2021年度の広報活動に反映させ、内容の充実を図りたいと考えています。

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。

補助金交付の最終年度となる中で、プログラムの持続可能性について検討を深め、準備を行う必要があります。学習システム等のシステムの内製化、他プログラムとの協力、地域で自走するための道内講師の増加やオンデマンド動画の拡充を通じて、この課題を解決できるよう努力する予定です。

教育プログラムの4期目を迎えます。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。前述のように北海道においては未だ新型コロナウイルス感染症の終息の目途が立たない中ですが、教育の質を担保しつつ、幅広い学習の機会・環境作りを目指して事業運営を進めて参ります。