HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	病院経営に係るリカレント教育の現状調査 ： 北海道大学における病院経営アドミニストレータ育成プログラムを通じて
Author(s)	青木, 智大; 森井, 康博; 椎名, 希美 他
Citation	高等教育ジャーナル ： 高等教育と生涯学習, 29, 105-111
Issue Date	2022-03
DOI	https://doi.org/10.14943/J.HighEdu.29.105
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/84355
Type	departmental bulletin paper
File Information	HighEdu_29_105.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

10.14943/J.HighEdu.29.105
J. Higher Education and Lifelong Learning **29** (2022)
〈Report〉

Recurrent Education Related to Hospital Management: A Survey of the Hospital Management Administrator Program at Hokkaido University

Tomohiro Aoki[1)], Yasuhiro Morii[2)], Nozomi Shiina[3)], Tomoki Ishikawa[1,4)], Teppei Suzuki[1,5)], Kensuke Fujiwara[1,6)], Yuji Tani[1,7)] and Katsuhiko Ogasawara[1)]*

1) Faculty of Health Sciences, Hokkaido University　2) National Institute of Public Health
3) Institute for the Promotion of Business-Regional Collaboration, Hokkaido University
4) Institute for Health Economics and Policy
5) Art and Sports Business, Hokkaido University of Education, Iwamizawa Campus
6) Major in Entrepreneurship, Graduate School of Commerce, Otaru University of Commerce
7) Department of Medical Informatics and Hospital Management, Asahikawa Medical University

病院経営に係るリカレント教育の現状調査 ―北海道大学における病院経営アドミニストレータ育成プログラムを通じて―

青木　智大[1)]，森井　康博[2)]，椎名　希美[3)]，石川　智基[1,4)]，
鈴木　哲平[1,5)]，藤原　健祐[1,6)]，谷　　祐児[1,7)]，小笠原　克彦[1)]**

1) 北海道大学大学院保健科学研究院　2) 国立保健医療科学院
3) 北海道大学産学・地域協働推進機構　4) 医療経済研究機構　5) 北海道教育大学岩見沢校
6) 小樽商科大学大学院商学研究科　7) 旭川医科大学

Abstract ― The Hokkaido University Hospital Management Administrator Program offers an educational program that includes 12 courses to develop human resources for leadership in hospital management. The program will produce 84 graduates, including 27 individuals who will complete the program in April 2022. This study clarifies the status of recurrent education in the field of hospital management and the role of the program based on the results of a questionnaire survey of 57 graduates administered using Google Forms. The questionnaire consisted of the following items, including free descriptions: "Why did you take the course (multiple answers)," "Satisfaction with the program (5-point scale)," and "Whether the program had a positive impact on you (5-point scale)". The number of respondents was 49 (response rate: 85.9%), and the overall average satisfaction level was 4.3, with 87.8% of the respondents giving a satisfactory "4" or "5." The most common reason for taking the course was "because I wanted to acquire knowledge about hospital management" at 89.8%, followed by "because there was no other opportunity to learn the lecture content" at 55.1% and "because I was interested in obtaining a qualification/diploma" at 40.8%.

(Accepted on 28 December 2021)

* Correspondence: Faculty of Health Sciences, Hokkaido University, N12W5 Kita-ku, Sapporo, 060-0812, Japan
E-mail: oga@hs.hokudai.ac.jp
** 連絡先：060–0812　札幌市北区北 12 条西 5 丁目　北海道大学大学院保健科学研究院

1. 緒言

本論文では日本における社会人の学び直し（リカレント教育）に関する制度，医療を取り巻く環境，北海道大学の病院経営アドミニストレータ育成プログラムにおける取組から病院経営に係るリカレント教育の現状について調査を行い，その結果を報告する。

1.1　生涯教育と履修証明制度

人生 100 年時代や超スマート社会（Society5.0）に向けて社会が大きく変化する中で，生涯学習の重要性が高まっている。生涯学習とは一般的に人々が生涯に行うあらゆる学習，すなわち，学校教育，家庭教育，社会教育，文化活動，スポーツ活動，レクリエーション活動，ボランティア活動，企業内教育，趣味など様々な場や機会において行う学習とされている。文部科学省では職業に必要な知識やスキルを，生涯を通じて身に付けるための社会人の学び直し（リカレント教育）の推進など生涯学習を推進している（文部科学白書 2020）。

社会人の学び直し（リカレント教育）では 2007 年に学校教育法の改正により，履修証明制度が創設されている。大学等では科目等履修生制度や公開講座等により教育研究成果を社会に提供する取組が行われてきているが，より積極的な社会貢献を促進するため，社会人等の学生以外の者を対象とした一定のまとまりのある学習プログラムを開設し，プログラムの修了生に対して法に基づいた履修証明書が交付できるようになった。履修証明制度では科目や時間数などを自由に設定することができ，社会人の多様な学び直しのニーズに対応することが可能である。また目的・内容に応じて職能団体や地方公共団体，企業などと連携した取組を行うことで，社会人の職業キャリアの形成に活かされることが期待されている（文部科学省 2008）。医療関連におけるリカレント教育では静岡県立大学における薬剤師を対象とした最新の薬物療法に関する研修会の取組などが行われている。また履修証明制度ではヘルスケア分野の人材育成を目的とした小樽商科大学の履修証明プログラム「ヘルスケア×マネジメントコース」などが開講されている（賀川ら 2011；藤原ら 2021）。

1.2　病院経営を取り巻く環境

現在医療機関を取り巻く環境は，診療報酬のマイナス改定や疾病構造の変化による医療機関間の競争激化など厳しさを増している（一般社団法人日本病院会ほか 2019）。医療機関では効率的な病院経営の実践が求められており，医療機関は所在する課題を分析し，限られた医療資源の中で課題を解決する必要がある。効率的な病院経営の実践には分析力・戦略代替案の立案力・意思決定力が必要となるがそうした能力を有する人材が充足しているとはいえない。さらにこうした人材を育成する機関も少なく，病院経営において課題の一つとなっている。

こうした背景から文部科学省では大学・大学病院を通じて高度医療を支える人材の養成や大学病院の機能強化を目的として，2014 年に課題解決型高度医療人材養成プログラムを開始した（文部科学省 2014）。2017 年には健全な病院運営実現のための教育プログラムの開発及び教育体制を構築し，地域の実情に応じた経営戦略の企画・立案能力を兼ね備えた医療人材を養成するため「病院経営支援に関する領域」がテーマに設定され，2021 年 9 月現在，北海道大学，千葉大学，東京大学，東京医科歯科大学，京都大学，神戸大学，高知大学，宮崎大学，横浜市立大学，慶應義塾大学の 10 大学が選定されている。

1.3　北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点

北海道大学病院経営アドミニストレータ育成拠点は，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ある（文部科学省 2017）。経営管理修士（Master of Business Administration）を有する医療系有資格者の教員が中心となり，北海道大学大学院保健科学研究院保健医療教育研究センター病院経営教育プログラム開発部門に設置され，「10 年後のリーダーを育てる」をコンセプトとして，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

る人材を育成するプログラムの開発を目指している。

プログラムの対象は 10 年後のリーダーとなるミドルマネジメントとし，医師や看護師などの医療従事者や医療機関の事務部，医療関連企業の職員など幅広い職種を受け入れている。

病院経営の課題を解決するためには経営学のみならず，政策・経済・情報学・行政などの幅広い視点から経営を俯瞰する必要がある。更には，戦略実行に必要な知識を習得し，実践力を高める必要がある。そのため，本教育プログラムは全 12 科目 144 時間から構成されている。各科目では，専門分野の教員や研究者に加え，民間医療機関や民間企業等での実務担当者を講師として全国から招聘し，複合的な教育プログラムを提供している。教育プログラムは病院経営に関する基盤的な知識の獲得を目的とした「基礎科目」，経営の実践に関する知識の獲得を目的とした「実践科目」の 2 科目に分けて開講している。

基礎科目は病院経営に関する基盤的知識として医療機関を取り巻く経営環境の把握と課題発見および戦略立案するために必要となる知識の習得を目標に，日本の医療制度や保険診療制度を学ぶ「医療政策学」，診療報酬改定の背景や費用対効果分析などを学ぶ「医療経済学」，地域や患者ニーズを把握する能力を身に付ける「医療マーケティング論」，病院経営に係る財務会計の特徴を整理し，財務分析を行う「医療財務会計論」，病院における経営管理の意思決定や業績管理に有用な会計手法を理解する「医療管理会計論」，実現性のある経営戦略を立案するために分析フレームワークを身に付ける「病院経営戦略論」，リーダーシップやモチベーションなど組織に関する基本理論を理解する「病院組織管理論」の 7 科目で構成される。

実践科目は経営の実践に必要な知識の習得，病院経営の総合演習を目的として，データに基づいたマーケティング・戦略立案力を習得する「病院経営情報分析論 A」，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 の関係を理解する「病院経営情報分析論 B」，企業や自治体，大学と共同してプロジェクトを運営するためのマネジメントを理解する「産学官連携マネジメント」，特定の病院に関するケースを読み，その病院の課題発見から問題分析，戦略代替案の立案までを行う「病院経営ケーススタディ A」，“医療経営シミュレーション”を通じて，現状分析と戦略代替案の立案，戦略実行までを行う「病院経営ケーススタディ B」の 5 科目で構成されており，基礎科目と比較してグループワークやディスカッションの時間を多く取り入れている。「病院経営ケーススタディ A」では実在の医療機関をケースとして取り上げ，一部のケースでは本拠点で実際に医療機関を訪問し，職員のヒアリングを行って作成している。また本拠点では全プログラム 144 時間を受講し，全 12 科目を取得した受講生に対して，履修証明書（Diploma of Hospital Management Administration）を交付している。2018 年度に第 1 期生として 25 名に履修証明書を交付し，2019 年度に第 2 期生 13 名，2020 年度に第 3 期生 19 名の計 57 名に対して履修証明書を交付しており，2021 年度は長期履修生を含む 27 名が全 12 科目 144 時間を修了する予定である。（以下，履修証明書交付者を修了生とする。）

本研究の目的は修了予定者を含む本プログラムの修了生の属性ならびに全 12 科目 144 時間を修了し履修証明書を発行した修了生に対するアンケートを通じて，病院経営分野におけるリカレント教育の現状を把握し，本プログラムの果たす役割を明らかにすることである。

2. 方法

プログラム受講者の属性を把握するために，修了生の履修証明書取得時の年齢，修了生の勤務地，修了生の職種について受講申請書から集計した。また，本プログラムの全 12 科目 144 時間を取得し，履修証明書を交付した修了生 57 名を対象に Google Forms を用いた無記名アンケートを実施した。アンケート項目では受講理由（複数回答），プログラムの満足度（5 点満点），プログラムによる自身へのプラスの効果の有無（5 点満点）の 3 つの質問および自由記述として，具体的なプラスの効果や本プログラムで得た知識が活かされた具体例，改善点について調査した。なおアンケートの実施にあたり回答は被験者の意思に委ねられている。またアンケートの回

答結果から個人を特定することはできず，アンケートへの回答拒否により修了生が不利益を被ることはない。

3. 結果

2021 年度の全 12 科目修了予定者 27 名を含む本プログラム修了時の年齢を示す（図 1）。授与時の年齢は 30 歳代，40 歳代が 56 名（66.7%）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」を表した結果であった。

続いて修了生の勤務地を示す（図 2）。札幌市内を勤務地とする修了生が約 7 割を占めるものの，北海道内の 13 市町，北海道外の 4 都県を勤務地とする修了生もみられた。

修了生の職種を示す（図 3）。修了生のうち 65 名（77.3%）が医療機関勤務であり，そのうち事務職が 38 名（44.0%），医師，看護師，理学療法士，作業療法士，診療放射線技師など医療系国家資格の保持者が計 27 名(33.3%)であった。医療職では医師 9 名，診療放射線技師 6 名，理学療法士 5 名に看護師など幅広いバックグラウンドを持つ修了生がみられた。

続いてアンケート結果について記載する。アンケートの回答者は 49 名（回答率 85.9%）であった。プログラムの受講理由（複数回答可）は「病院経営に係る知識を習得したかったから」(89.8%）が最も高く，「講義内容を学習する機会が他に無かったから」(55.1%)，「履修証明・ディプロマ取得に興味があったから」(40.8%）が続いた（図 4）。

プログラムの満足度はアンケート回答者全体平均で 4.3 ± 0.74 点(5 点満点)，回答者の 43 名(87.8%)が 4 点または 5 点と高い点数をつけており，満足度は高かった（図 5）。

プログラムの学習効果は全体のうち 43 名(87.8%）が高い学習効果があったと回答していた(図 6)。具体的なプラスの効果や本プログラムで得た知識が活かされた具体例としては，「病院内でのプロジェクト遂行におおいに効果があった。」や「財務分析視点を交えた合理的な課題解決方法を思案・提示に至る事が出来るようになった。」，「経営分析，マネジメントやマーケティングの考え方を活かして

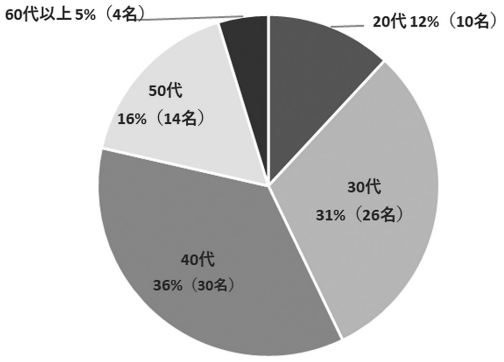

図 1. プログラム修了時の年齢

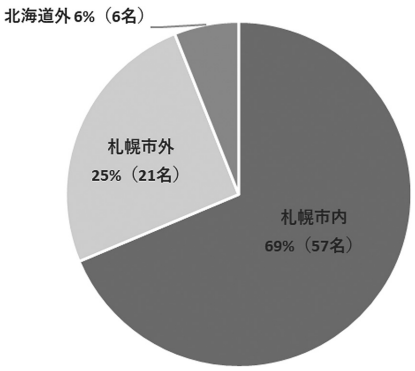

図 2. 修了生の勤務地

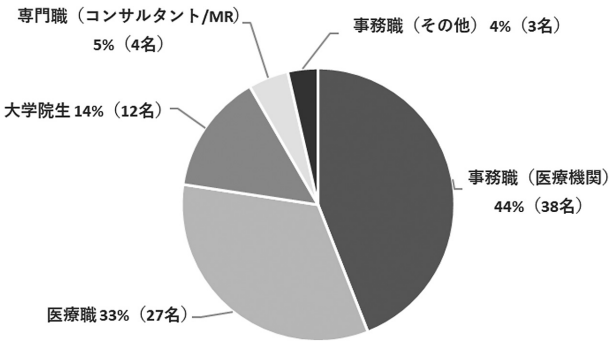

図 3. 修了生の職種

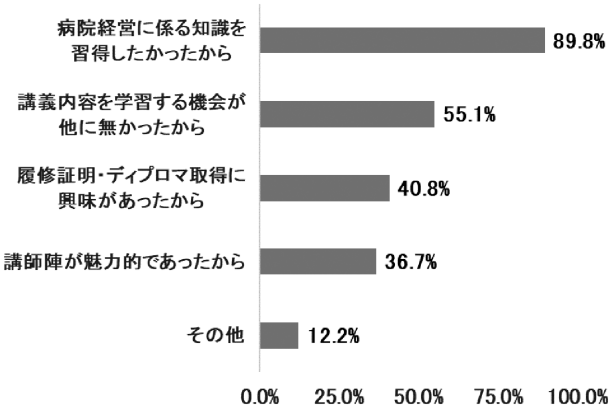

図 4. プログラムの受講理由

組織の今後のあり方について検討を開始している。」といった自身の業務におけるプラスの効果や「マネジメントの考え方が理解できた。」や「今後病院管理

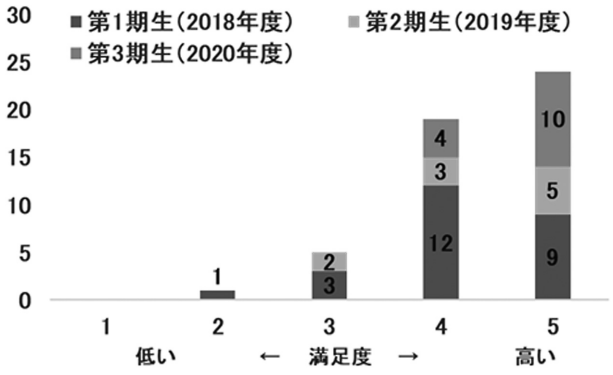

図 5. プログラムの満足度

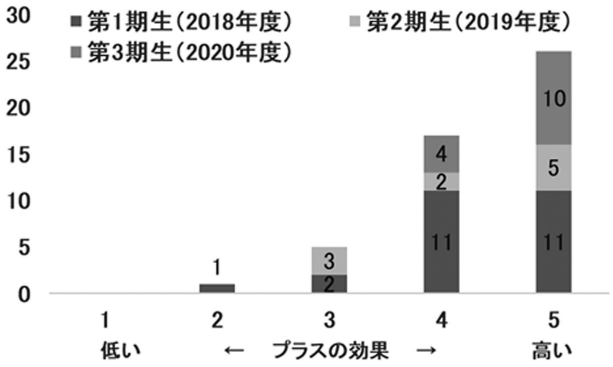

図 6. プログラムのプラスの効果

にかかわっていくというモチベーションにつながった。」といったプラスの効果に対する意見があがった。プログラムのプラスの効果に「2」と回答した修了生の自由記述を確認すると学術的な内容ではなく，実践的な内容を希望していた。

4. 考察

修了者の属性から本プログラムは医療機関勤務者を中心に様々な職種，幅広い地域からの受講がみられた。本プログラムでは講義時間を平日夜間または土日午後を基本としており，勤務形態が不規則になりやすい医療従事者や移動に時間がかかる受講生に配慮した方針とした。また，本プログラムではEラーニングシステムを用いた受講環境を構築しており，Web 会議システム（例えば Zoom）と北海道大学の学習管理システムである ELMS（Education and Learning Management System）を組み合わせてプログラムを推進している。実際のオンライン講義の様子を示す（図 7）。オンライン講義は対面講義とは異なり，特定の場所に受講生および講師が集合せずに，

図 7. 2020 年度講義の様子

Web 会議システムなどを用いて行う講義のことである。講義内では受講生のカメラ映像をオンにすることで講師の画面上に受講生の映像が映り，講師は受講生の表情や反応を把握することができる。また受講生の画面上にも講師の映像と講義資料が映し出され，講師と受講生は双方向のコミュニケーションをとりながら，講義を進行することができる。

E ラーニングシステムの具体的な運用方法として本プログラムでは履修生に独自の ID とパスワードが発行される。講義の開講案内や使用する Web 会議システムの URL，講義資料のアップロードのお知らせなど全てが ELMS を通じて行われる。受講生は Web に接続できる環境であれば，職場や自宅から ELMS にログインすることで講義資料や事後課題のダウンロード，講義動画の見直し，事後課題の提出など全てを Web 上で完結することができる。また，本プログラムではオンライン講義を実施する 2020 年度以前から札幌市から離れた受講生を対象として Webex を用いたリアルタイムの講義動画配信を行ってきた。こうした取組により昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による緊急事態宣言など移動を制限された状況でも，講義を実施することができ，第 3 期生（2020 年度）はすべての講義をオンライン講義形式にて実施している。こうした取り組みが受講に繋がったのではないかと考えられる。

プログラムの受講動機ではアンケート回答者の 44 名（89.8%）が「病院経営に係る知識を習得したかったから」に，27 名（55.1%）が「講義の内容を学習する機会が他に無かったから」に回答し，病院経営に係る知識を習得するニーズはあるものの，学習機会が満たされていない可能性がある。病院経営

では財務・戦略・組織の観点だけではなく，医療情報や法律など様々な観点から総合的に学ぶ必要があるが，幅広く病院経営に関する分野を学習する機会は多くはなく，プログラムの受講に繋がったと考える。またアンケート回答者の 40.8％が「履修証明書・ディプロマ取得に興味があったから」を受講理由に挙げた。履修証明制度では教育機関等における学習成果を職業キャリア形成に活かす観点から，ジョブ・カード制度においても職業能力証明書として位置づけられており（文部科学省 2008），病院経営に係る知識を習得し，キャリアアップを目的とした受講があると考えられる。

アンケート回答者全体のプログラムに対する満足度は 4.3 ± 0.74 点（5 点満点）であった。本プログラムではカリキュラムを病院経営に関する基盤的知識の獲得を目的とする基礎科目，経営の実践に関する知識の獲得を目的とした実践科目に分け，体系的にプログラムを提供している。また各科目の講師は病院経営実務担当者および病院経営に関連する研究者のバランスを考えて構成しており，プログラムの構成が満足度に繋がっていると考える。

今後の展望は受講生同士の縦と横のつながりの構築と，更なる病院経営人材育成の必要性の共有である。アンケートの自由記載欄ではプログラムの受講を通じて，「北海道内で共通の意識を持つ人脈が得られた。」や「経営を志す人たちと，交流や知り合いになれた。」といった所属組織以外の繋がりが出来たことに対する意見があった。一方で，新型コロナウイルス感染症の影響によりすべての講義をオンライン講義形式で実施した第 3 期生（2020 年度）では修了生同士の繋がりを形成できなかったという意見があった。修了生同士のネットワークを構築することにより修了生同士の協働が生まれ，地域で抱える課題の解決が期待される。こうした基盤として本プログラムが機能することが今後の課題である。

また病院経営人材育成の必要性については継続して共有する必要がある。本プログラムでは 2017 年度から 2020 年度にかけて 3 回のシンポジウムを開催している。コンセプトはそれぞれ「変革期の病院経営を考える―医療政策・管理会計・経営戦略の視点から―」，「変革期の病院経営を考える―経営戦略・医療情報・マーケティングの視点から―」，「環境激変時代にマネジメントを考える」とし，プログラム内で講義を担当する講師や民間医療機関の理事長など病院経営に携わる講師を招聘し，病院経営人材育成の必要性を共有している。現在新型コロナウイルス感染症の影響により医療機関を取り巻く環境は厳しい状況が続いているが，中長期的には 2024 年に控えた医師の時間外労働の上限規制や団塊の世代が 75 歳を迎える 2025 年問題，少子高齢化により 65 歳以上の高齢者人口がピークになる 2040 年問題も視野に入れて対策を行う必要がある。外部環境の変化に対応するためには，変化を察知し，自身の所属機関が抱えるボトルネックを特定し，解決するための戦略立案能力を有した人材が必要である。そのような中長期の視点に立ち病院経営に資する人材を育てる必要性を共有することが医療機関のみならず，地域における医療を支えることに繋がると考える。

5. まとめ

本研究では修了生を対象としたアンケート結果から病院経営に係るリカレント教育の現状を調査した。その結果病院経営に係る知識を習得するニーズはあるものの，学習機会が満たされていない可能性が考えられ，北海道大学の病院経営アドミニストレータ育成プログラムでは病院経営に係る体系的なプログラムを提供しており，特に北海道において病院経営に係るリカレント教育の機会を提供する役目を担っていた。

文献

一般社団法人日本病院会ほか（2019），「2019 年度病院経営定期調査　結果報告（概要）」，https://www.hospital.or.jp/shk/（2021 年 8 月 20 日閲覧）

賀川義之，野口博司，並木徳之，林秀樹，小菅和仁（2011），「地域医療を支え，薬剤師の意欲を高めるリカレント教育と大学の役割」，『薬学雑誌』，131 号 1 巻，P41–44

藤原健祐，鈴木哲平，椎名希美，青木智大，小笠原克彦（2021），「大学におけるヘルスケア関連リカレント教育の展開―小樽商科大学ビジネススクールの取組事例―」，『産学連携学』，P2_76–2_90

文部科学省（2008），「大学等の履修証明制度について」，https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/（2021 年 9 月 20 日閲覧）

文部科学省（2014），「課題解決型高度医療人材養成プログラム（平成 26 年度選定）」，https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/iryou/1346835.htm（2021 年 8 月 20 日閲覧）

文部科学省（2017），「課題解決型高度医療人材養成プログラム（29 年度選定）」，https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/iryou/1384648.htm（2021 年 8 月 20 日閲覧）

文部科学省（2020），「令和 2 年度　文部科学白書」，https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab202001/1420041_00009.htm（2021 年 9 月 20 日閲覧）