

**平成29年度大学教育再生戦略推進費  
「課題解決型高度医療人材養成プログラム」  
申請書**

【様式1】

**事業の構想等**

申請担当大学名 (連携大学名)	千葉大学		
テーマ	病院経営支援に関する 領域	申請区分	単独事業
事業名 (全角20字以内)	病院経営スペシャリスト養成プログラム		

1. 事業の構想 ※事業の全体像を示した資料(ポンチ絵A4横1枚)を末尾に添付すること。

(1) 事業の全体構想

①事業の概要等

<p>〈テーマに関する課題〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院経営を取り巻く環境は厳しい状況が進み、<u>全国の赤字病院割合が増加</u> (H23:62.3%→H28:72.9% (全国公私病院連盟調査)) している。この要因は様々であるが、<u>医療経済環境の変化に対応できないことが一因</u>と考えられる。</li> <li>・我が国の厳しい財政状況の下で社会保障費の増大に対して、<u>効率的かつ戦略的な病院経営が求められる</u>中、これに対応し<u>事業継続性を保てる人材の育成が重要</u>となっている。特に、千葉県を中心とした医療機関に対するアンケートによると、病院経営等をマネジメントする人材育成の仕組みが構築された場合、74%の医療機関が参加を希望するなど、本テーマに関する地域のニーズも高い。</li> <li>・2035年に向けて千葉県の医療需要は増大すると推計されており、将来的にも各病院のマネジメントを担う医療分野の人材は医療機関やヘルスケア産業等各方面で高い需要がある一方で、全国的に不足しており、<u>医療の特殊性を理解し経営マインドやマネジメントスキルを持つ人材の育成</u>が急務である。</li> </ul>
<p>〈事業の概要〉</p> <p>千葉大学病院において、実務能力に長けた講師陣が<u>病院経営上の重要事項を網羅した学習内容</u>を提供し、<u>病院経営のスペシャリストを養成・輩出することを目的</u>とする。</p> <p>本プログラムは、医師を中心に、コメディカルや事務職、地域医療政策を担う自治体職員など将来の病院運営を担う者を対象とし、<u>DPC/PDPS制度に基づく病院経営指標の管理やコストの適正化、診療内容の最適化・質向上といった実践的な学習内容を提供</u>する。</p> <p>また、実際のデータを活用した<u>ハンズオンセミナーやOn The Jobトレーニングを通じた実践的な教育カリキュラムを構築</u> (履修証明プログラム) するとともに、企業等との連携により、<u>遠隔授業や電子教材活用により働きながら学習可能な体制構築</u>を計画する。</p> <p>本プログラムの円滑な運営を図るため、病院長直下にプログラム運営委員会を設置し、事業管理を行うとともに、<u>千葉大学関連病院会議 (加盟92施設) などのネットワークを活用</u>する。</p>

## ②大学・学部等の教育理念・使命（ミッション）・人材養成目的との関係

・千葉大学の理念は、「世界を先導する創造的な教育・研究活動を通しての社会貢献を使命とし、生命のいっそうの輝きをめざす未来志向型大学として、たゆみない挑戦を続ける」ことであり、TOKUHISA PLAN 2015-2021（学長プラン）の中では、附属病院の経営体制強化に向けて機能強化、関連病院との連携強化についても触れられている。

・そして、千葉大学病院の理念は「人間の尊厳と先進医療の調和を目指し、臨床医学の発展と次世代を担う医療人の育成に努める」ことである。

・これらの理念等に基づき、本事業では、千葉大学関連病院のネットワークも活用し、医療分野におけるマネジメントを学ぶことを通じて健全な病院運営を行ない、事業継続性を保ち、先進医療を提供できる体制を維持し、持続的な病院経営システムを構築できる次世代を担う実践的な医療人材を育成するものである。

## ③新規性・独創性

・千葉大学病院は、平成27年4月に、病院経営改善の体制強化のため「病院長企画室」を新設（病院経営の専門家を配置）し、健全な病院経営を確立（新入院患者数の増加、機能評価係数の改善など）しているところである。この病院長企画室の実践的な病院経営の手法を本事業の教育カリキュラムにも反映する。

・病院経営の環境はめまぐるしく変化しており、より病院現場の実態を即した教育内容・手法が求められていることから、本プログラムでは、学校教育法上の履修証明制度を活用し、

①座学講義のみならず、分析環境の構築・演習ワークショップやフィードバックの講義フレームからなる実践的カリキュラムを開発、

②履修者の所属する医療機関等の現在の課題について取り組む On The Jobトレーニングの導入、  
③病院経営スキルを中心に、健全な病院運営やヘルスケア産業に関する幅広いマネジメントスキルの基礎科目を配置、

など、体系的な教育プログラムを通じて、人材養成目的を達成する。

・また、千葉大学関連病院会議のネットワークも活用し、大規模な大学病院の経営から、中小規模の病院経営に関するデータも活用しつつ、実践力を養うことが可能である。

## ④達成目標・評価指標

本事業では、千葉大学病院において新たに「病院経営スペシャリスト養成プログラム」を履修証明制度を活用して開発し、今後の病院経営を担う医療人材を育成・輩出することを目標とする。これらを通じて、大学病院の将来を担う経営幹部候補の育成、地域における病院経営の安定化、地域医療の質向上にも寄与することが期待される。

- ・教育プログラムの立ち上げ時期 [平成30年4月]
- ・教育プログラムにおける科目開発 [10科目]
- ・教育プログラムの履修者数 [年間10人程度]
- ・事業に係るシンポジウムやセミナーなどの実施数 [毎年1回以上実施]
- ・プロセス評価 [授業アンケートによる講義内容の満足度]
- ・アウトカム評価 [病院経営に係るコンピテンシーの設定]
- ・アウトカム評価 [履修者のコンピテンシーについて事前・事後評価を行い、向上度合い]

⑤キャリア教育・キャリア形成支援(男女共同参画, 働きやすい職場環境, 勤務継続・復帰支援等も含む。)

男女共同参画のためには、働きやすい職場環境の構築が重要である。本事業では、教育カリキュラムに健康経営や働き方改革のテーマを取り入れることを検討しており、履修者自身の働き方の改善や履修者が運営する医療機関における健康経営や働き方改革の取組みを推進する。

また、教育プログラムの開講に当たり、医師等が働きながら学習可能な体制を構築することが可能となるよう、平日夜間や土日の開講とともに、企業等との連携による遠隔授業や電子教材の開発についても計画している。

(2) 教育プログラム・コース → 【様式2】

2. 事業の実現可能性

(1) 事業の運営体制

①事業の実施体制

本事業では、病院長、副病院長（経営戦略担当）がプログラムディレクターとしてプログラムの運営を主導するとともに、プログラムを確実に実施するため、病院長の直下に外部有識者を含む「プログラム運営委員会（仮称）」を設置し、プログラムの運営・管理、履修者の受入れ・評価などの管理・教学の総括的な役割を担う。また、本委員会での審議結果については、病院運営会議にて最終的な意思決定を行うものとする。

<プログラム運営委員会（仮称）>

山本病院長、井上副病院長（経営戦略）、横手副病院長（将来計画等）、相馬副病院長（医療安全）のほか、病院長企画室、感染制御部、臨床試験部、医療情報部、認知行動療法センター等の教員・医師、関連病院や自治体等の外部有識者で構成する。

<病院運営会議>

病院長ほか病院執行部、診療科長・部長、その他スタッフを含む病院の意思決定機関である。

②事業の評価体制

本プログラムの進捗管理や評価については、関連病院や自治体等の外部有識者を含む「プログラム運営委員会（仮称）」で実施する。評価方法としては、前述のプロセス評価とアウトカム評価の結果を分析し、病院運営会議に報告するとともに、本委員会において当該結果を次年度以降の計画見直しに反映する。

また、千葉大学関連病院会議（H29.5現在：92施設加盟）において、毎年度、各病院長等が出席する総会や勉強会を実施しているところであり、本会議において本事業の進捗報告を実施することで、外部評価としての役割を果たし、地域にもフィードバックすることが可能である。

### ③事業の連携体制（連携大学、自治体、地域医療機関、民間企業等との役割分担や連携のメリット等）

・県内外の**関連病院や自治体が参画する「千葉大学関連病院会議」を平成27年7月に設立**しており、教育指導体制や診療提供の確保などについて協議を行っている。本年5月の総会において、構想中の本プログラムについて説明し、平成30年度開講に向けて始動している。また、既に30施設以上の関連病院から提供された**DPCデータを千葉大学病院で分析環境を整備**するなど、地域医療機関、**関連病院との連携に関し経営面からも強化を図る**ことが可能である。

・**本事業の運営等においても、これまでの実績を活かした本会議のネットワークを活用**し、大学病院のほか、地域医療機関の経営を担う人材養成に取り組むことが期待される。

・また、企業との連携として、TAC株式会社との連携について協議を開始しており、千葉大学病院が本プログラムのカリキュラムや教材を作成し、**TAC株式会社が遠隔授業やVTRによるフォローアップ授業の整備**など、学習しやすい体制を提供する。双方の強みの相乗効果により連携を図ることを検討している。

## （2）事業の継続・普及に関する構想等

### ①事業の継続に関する構想

・本補助事業により「病院経営スペシャリスト養成プログラム」（履修証明プログラム）を開発し、本学の規定等に基づき、プログラムのスタート段階から**受講料を徴収**することで事業の継続性にも留意し、**本事業の実績・成果をあげることで、優れたプログラムとして定着させる**。

・また、将来的な構想として、履修証明プログラムの成果を基盤に、他大学の大学院修士課程コースの事例も参考にしつつ、本学の修士課程における学位プログラムとして発展的に組み入れることについても検討していく。

・このほか、TAC株式会社との提携を進めることで、税理士等の非医療職も含めた病院経営講座のプログラム開発について寄付講座を設立することなども検討していく。

### ②事業の普及に関する計画

・本事業のシンポジウムやセミナーの開催、**千葉大学関連病院会議において実施状況の報告**、国立大学附属病院長会議の諸会議（千葉大学病院が常置委員校）において本事業について報告するなど、広く社会に対して事業の内容を発信していく。

・人材養成において、プログラム修了後のネットワーク形成が重要と考えており、**履修者の同窓組織を結成**するなどの工夫を試みる。

・また、本プログラムの経験を集積し、TAC株式会社と連携してオンライン講座化の検討や、本プログラムの経験を書籍化、出版することで普及を図ることを検討する。

### 3. 事業実施計画

#### (1) 事業実施計画

29年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>①6月～ ワーキンググループ設置（具体化に向けて詳細協議）</li> <li>②7月～ TAC株式会社との提携締結（以降、遠隔システム等の協議）</li> <li>③9月 プログラム運営委員会（仮称）設置（以降、定期開催）</li> <li>④9月 事務等支援体制の強化</li> <li>⑤10月 本プログラムのカリキュラム開発、Webサイトの作成、施行実施</li> <li>⑥12月 平成30年度募集要項の作成</li> <li>⑦1月～ 広報活動、募集活動（次年度以降も同様） 受講生（1期生）募集・選抜（決定）</li> </ul>
30年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>①4月 開講（1期生受入）、プログラム運営委員会の開催（次年度以降も同様）</li> <li>②6月 セミナーの開催</li> <li>③10月 前期アンケートの実施</li> <li>④12月～セミナーの開催 平成31年度募集要項の作成</li> <li>⑤1月～ 受講生（2期生）募集・選抜（決定）</li> <li>⑥3月 後期アンケートの実施、コンピテンシー評価、修了（1期生）</li> </ul>
31年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>①4月 開講（2期生受入）、TAC株式会社とのオンライン学習システム構築協議</li> <li>②5月 千葉大学関連病院会議総会で事業報告・評価実施（次年度の事業へ反映）</li> <li>③6月 セミナーの開催</li> <li>④10月 前期アンケートの実施</li> <li>⑤12月～セミナーの開催 平成32年度募集要項の作成</li> <li>⑥1月～ 受講生（3期生）募集・選抜（決定）</li> <li>⑦3月 後期アンケートの実施、コンピテンシー評価、修了（2期生）</li> </ul>
32年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>①4月 開講（3期生受入）、補助期間終了後の自立化に向けた検討</li> <li>②5月 千葉大学関連病院会議総会で事業報告・評価実施（次年度の事業へ反映）</li> <li>③6月 セミナーの開催</li> <li>④10月 前期アンケートの実施</li> <li>⑤12月～セミナーの開催 平成33年度募集要項の作成</li> <li>⑥1月～ 受講生（4期生）募集・選抜（決定）</li> <li>⑦3月 後期アンケートの実施、コンピテンシー評価、修了（3期生）</li> </ul>
33年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>①4月 開講（4期生受入）、補助期間終了後の自立化に向けた計画策定</li> <li>②5月 千葉大学関連病院会議総会で事業報告・評価実施（次年度の事業へ反映）</li> <li>③6月 セミナーの開催</li> <li>④10月 前期アンケートの実施</li> <li>⑤12月～セミナーの開催 平成34年度募集要項の作成</li> <li>⑥1月～ 受講生（5期生）募集・選抜（決定）</li> <li>⑦3月 後期アンケートの実施、コンピテンシー評価、修了（4期生）</li> </ul>
34年度 [財政支援 終了後]	<ul style="list-style-type: none"> <li>①4月 開講（5期生受入）</li> <li>②5月 千葉大学関連病院会議総会で事業報告・評価実施</li> <li>③12月～平成35年度募集要項の作成</li> <li>④1月～ 受講生（6期生）募集・選抜（決定）</li> <li>⑤3月 修了（5期生）</li> </ul>

## 教育プログラム・コースの概要

大学名等	千葉大学医学部附属病院						
教育プログラム・コース名	病院経営スペシャリスト養成プログラム（履修証明プログラム）						
対象者	医師（大学病院、地域医療機関）、コメディカル、行政職員、ヘルスケア企業社員他、将来の病院経営を担う職員						
修業年限（期間）	原則1年						
養成すべき人材像	病院経営、医療安全、レギュラトリーサイエンス等に関する基本的リテラシーを備え、将来の病院執行部や自らマネジメントを行うことができる医療人材を養成。						
修了要件・履修方法	本教育プログラムで定める科目について、合計120時間以上を履修する。履修方法は講義・演習への出席、遠隔授業、フォローアップVTR、演習課題の提出により判定する。						
履修科目等	<p>（現在検討中の科目一覧）</p> <p>医療制度論講義、医療政策学講義、医療経済学講義・演習、医療経営学講義・演習、医療経営学実習、医療安全論講義・実習、医療情報学講義、健康経営講義、レギュラトリーサイエンス講義・演習、統計学実務講義・演習、医療機関コミュニケーション実践</p> <p>※履修証明制度を活用し、120時間以上の履修科目を整備 ※上記のほか、On The Jobによる強化実習</p>						
教育内容の特色等（新規性・独創性等）	<p>以下の特色ある教育プログラムにより人材養成目的の達成を目指す。</p> <p>①座学講義と分析環境の構築・演習ワークショップやフィードバックの講義フレームからなる実践的カリキュラム（演習課題例「DPCベンチマークデータによる病院のポジショニング分析」など昨今の病院経営に不可欠な実践力を養う）</p> <p>②履修者の所属する医療機関等の現在の課題について取り組む On The Job トレーニングの導入</p> <p>③病院経営スキルを中心に、健全な病院運営やヘルスケア産業に関する幅広いマネジメントスキルの基礎科目を配置</p>						
指導体制	事業総括責任者（病院長）の下にプログラム運営委員会を設置し、教育カリキュラムの作成、夜間・土日を含めた科目開講時期等について調整する。履修指導については、プログラム担当者が中心となり、担当者には、大学病院の将来計画担当副病院長、経営戦略担当副病院長をはじめ、病院経営を実践する者を配置している。OJTに関しては、本院の経営戦略を担う病院長企画室が担当する。また、中央省庁・県庁職員などの外部講師を招聘し、直面する医療行政等に関する講義も計画する。（様式3参照）						
教育プログラム・コース修了者のキャリアパス構想	病院経営のスペシャリストとして、病院長、病院執行部、経営部門の管理職や専門員として病院運営に関わる人材となることを期待する。また、本プログラム修了者に対して、千葉大学病院「病院経営スペシャリスト」の称号を付与し、千葉大学関連病院会議等でも報告することを計画している。						
受入開始時期	平成30年4月						
受入目標人数	対象者	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	計
	医師	0	5	5	5	5	20
	コメディカル	0	2	2	2	2	8
	その他	0	3	3	3	3	12
	計	0	10	10	10	10	40

※教育プログラム・コースごとに記入してください。

## ■ 本院の理念

人間の尊厳と先進医療の調和を目指し、臨床医学の発展と次世代を担う医療人の育成に努める。  
Harmony of Humanity and Advanced Medicine

## ■ 本院の概要

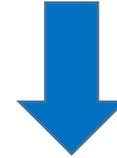
- ・ 千葉大学関連病院会議(92施設)のネットワーク
- ・ 東千葉、成田地域に附属センターを設置
- ・ 病床数850床、多職種2,630名、予算規模300億円超

## ■ 本院の強み

- ・ 病院経営改善を担う「病院長企画室」を設置し、経営分析、企画立案、経営戦略の策定を実践
- ・ 専任の医療安全管理部教授を配置し、体制を強化

## ■ 医療機関を取り巻く厳しい環境

- ・ 全国で赤字病院が増加（H23：62.3%→H28：72.9%；全国公私病院連盟）
- ・ 医療を取り巻く経済環境の変化に対応可能な経営体制が十分とは言えない



## ■ 千葉県を中心とした医療機関のニーズ

- ・ 医療経営等をマネジメントする人材育成の環境（プログラム）が必要
- ・ アンケート結果によると、回答機関の約8割がプログラムへの参加を希望

## 千葉大学病院内での実践的な学習を通じ、病院経営に精通した高度専門人材の育成プログラムを開発

千葉大学病院において、**病院経営のスペシャリストを養成**すべく、実務能力に長けた講師陣が病院経営上の重要事項を網羅した内容を提供するプログラムを開発。**実際のデータを活用したハンズオンセミナー、On The Jobトレーニングやワークショップを通じた実践的なカリキュラム構成**。また、TAC株式会社との連携により、遠隔授業やVTRによるフォローアップ授業により働きながら学習できる柔軟な学習環境を提供。本プログラムでは、千葉大学関連病院会議など様々な**ネットワークを活用した支援・評価体制を整備**し、修了者には「病院経営スペシャリスト」の称号を発行。

### ①対象と人材養成像

【対象】  
医師を中心に、将来の病院経営を担う職員。

【人材養成像】  
病院経営、医療安全、レギュラトリーサイエンス等に関する基本的リテラシーを備え、**将来の病院執行部や自らマネジメントを行うことができる医療人材**を養成。

【募集人数】  
毎年10名程度より

### ②魅力あるカリキュラム

- ✓ 学校教育法上の履修証明制度を活用した体系的なプログラムを構築（120時間以上の学習を担保）。
- ✓ 病院経営の根幹を担う医療制度等の基礎科目に加え、**医療安全等の課題対応力に資する科目を開発**。
- ✓ 病院長企画室による**実践的な演習科目により経営戦略の策定能力を養う**。  
(演習課題例) DPCベンチマークデータによる病院のポジショニング分析
- ✓ TAC株式会社との連携により、**遠隔授業やビデオ講座でのフォローアップ**など、高い利便性を提供。

#### 【開講予定科目】

医療制度論  
医療政策学  
医療経済学  
医療経営学  
医療安全論  
医療情報学  
統計学実務  
レギュラトリーサイエンス  
健康経営

### ③運営・連携体制

- ✓ **病院長、副病院長（経営戦略担当）がプログラムディレクター**として事業を牽引。
- ✓ 病院長の直下に、プログラム運営会議を設置し、講義や演習の質を保証。
- ✓ **千葉大学関連病院会議等を活用し、本プログラムの実施状況の報告・評価の仕組みを整備**。
- ✓ 地域の課題やニーズを踏まえ、中央省庁・県庁職員などの外部講師の招聘を計画。
- ✓ TAC株式会社と連携体制を構築。

### 事業効果

- ✓ 大学病院の将来を担う経営幹部候補の育成
- ✓ **地域における病院経営の安定化**
- ✓ 地域医療の質を高め、安全かつ安心な医療を提供

### 評価指標

- ✓ **履修証明プログラムの開講（平成30年4月）**
- ✓ 毎年10名程度の履修生を受入れ
- ✓ プログラム科目として10科目程度を開発