

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)	北海道大学		
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)	病院経営アドミニストレーター育成拠点		

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> <p>医療機関が社会基盤としての機能を果たし、国民の健康増進を支えるためには、持続可能な病院運営が必要である。近年、経営不振による病院の診療体制縮小などが社会的な問題となっている。加えて、我が国における医療費適正化の観点からも、効率的な病院経営が求められている。そのため、病院経営の持続可能な成長をマネジメントする人材の社会的ニーズは大きい。しかし、病院経営を担う高度人材の育成機関は少なく、病院経営においてリーダーシップをとる高度人材育成機能強化が喫緊の課題である。</p>
<p>〈事業の概要〉</p> <p>本学が研究活動で築いてきた病院や企業、自治体、他大学とのネットワークを教育基盤として活用し、病院経営においてリーダーシップをとる高度人材育成プログラムを構築する。本学は、病院経営に関する理論と実践を体系的に教育する拠点として機能する。本事業による人材は以下の組織に輩出する想定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院経営部門 ・医師等臨床スタッフ ・関連企業や行政機関 <p>本事業を履修した病院経営部門、および臨床スタッフは、長期的戦略に基づいた病院経営と、経営と臨床の相互理解による経営の高付加価値化に資する人材としての役割を果たす。また、関連企業や行政機関では、病院経営の視座に基づいた産学官連携に資する人材としての役割を果たす。本事業を履修した人材が病院経営および医療連携のキーパーソンとなり、効率的かつ持続可能な病院経営を支援し、地域インフラ強化と医療費削減の双方の役割を果たす。</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

本学は教育目的として、「学術理論と実践的な応用研究に裏打ちされた人材養成を行うこと」を掲げている。本事業では、病院経営に関する実務者や研究者を講師として招聘し、医療と経営学を横断的に体系付けられた教育プログラムとして継続的に提供する。各医療機関に対し病院経営について高度に教育された人材を輩出することで、医療サービスの高付加価値化および効率化に寄与する。その効果として、医療の社会基盤としての持続可能性を向上することは、地域住民の健康増進という本学の理念に基づくものである。

③新規性・獨創性

病院経営を主たるテーマとして体系的教育を実施している機関は、現在のところ北海道では少ない。また、本学がこれまでの研究活動で蓄積してきた医療機関のケーススタディを活用した経営改善に関する演習が可能だけでなく、これまでの研究活動で構築してきた他大学や病院等とのネットワークを教育へ活用可能である。さらに、平成20年に締結した小樽商科大学大学院との「経営管理修士(MBA)特別コースに関する協定」により、医療系有資格者のMBAを継続的に輩出してきた実績(11名)がある。よって、医療系MBAホルダーによるプログラム作成や実務に基づいた講義によって、理論と実践の双方を取扱った幅広い分野の科目編成が可能である。以上より、これまでの研究活動や他組織との連携、人材育成等の実績を鑑み、大学・病院・企業・自治体との連携ネットワークを活用した病院経営に関する教育機関の拠点化という試みは新規性が高く、且つ、本学ならではの特色のある獨創的な取り組みであると言える。

④達成目標・評価指標

準備期間（平成29、30年度）の達成目標と評価

プログラムの準備期間とし、カリキュラム・シラバスを作成するとともに、他大学との連携体制の整備を行う。さらに、平成30年度にはセミナー・シンポジウムを開催し、受講者アンケート等によりプログラムの妥当性を確認した上で事業推進本部にて協議の上改訂を行う。

カリキュラム始動（平成31年度～）の達成目標と評価

既に開講している「医療マネジメント特講」を発展させ、4月より教育プログラムとして「病院経営管理概論」「医療経済学」「医療政策学」「病院経営戦略論」「医療マーケティング論」「医療組織マネジメント論」「産学官連携医療マネジメント論」「病院経営データ分析演習」「病院経営ケーススタディⅠ」「病院経営ケーススタディⅡ」の10科目を編成し始動する。

本事業の達成目標

病院経営に必要な理論や実践力を養い、病院の経営改善・事業成長のマネジメントに資する人材育成を達成目標として、各科目20名/名の科目履修者を見込む。

本事業の評価指標

本事業の評価指標として、本学大学院生の受講者数、社会人(科目等履修生)受講者数を個別に設定し、輩出人材数の評価だけでなく、他大学連携の評価、単独事業としての継続性の評価指標とする。さらに、セミナー・シンポジウムの開催(参加人数・アンケート結果)、論文等報告など成果報告の件数を社会貢献の評価指標とする。

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。)

卒前学生に対して病院経営に関する教育を行うことは、学習すべき内容の体系化という観点から、キャリアスタート支援として貢献しうる。また、あらゆる分野の実務者や研究者から、広い知見を得ることは他職種との相互理解を促進し、業務改善や働きやすい環境づくりの一助となる。また、本事業は社会人の受入れも行い、個人にあったキャリア形成を支援する事業である。

(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

本事業は本学の大学院履修科目”「社会と健康」Diploma Program”の科目群のひとつとして実施する。学内外の教員および関係者からなる事業推進本部を組織し、本事業に関する意思決定および統括を行う。また、連絡会議（初年度は毎月、2年目以降は隔月開催）を開催し、カリキュラムやセミナー・シンポジウムについて企画や検討等、本事業の進捗管理を行いPDCAサイクルに基づいたマネジメントを行う。

②事業の評価体制

本事業の評価体制は、本学”「社会と健康」Diploma Program”に準拠する形式で内部評価を行う。また、各科目最終講義後に授業アンケートを実施し、プログラム参加者による客観的な評価を得る。また、特定非営利活動法人 北海道病院協会等から構成される外部評価委員会を設け、事業内容や実施可能性などについて年1回評価を受ける。事業の予定通りの実施が困難な場合等は、事業実施者は運営委員会にて協議し事業の見直しを行う。

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）

北海道大学（大学院保健科学研究所）

本事業の統括およびマネジメント、カリキュラム開発を行う。本事業は本学大学院生を主な対象とし、本学における広報活動を行う。また、可能な限り病院経営に学習意欲のある者が受講しやすい環境を提供するため、病院や自治体、関連企業で働く社会人を**科目等履修生として受入れる体制**を整備する。

小樽商科大学大学院（MBAコース）

病院経営を学びやすい環境を提供するために、本学とのMBAに関する協定を強化する。本学MBA特別コースを利用し小樽商科大学大学院を受講する学生を対象に、本事業の科目を相互履修科目認定することで、本科目の受講を促進する。

旭川医科大学

地域医療の観点から、道内で札幌に次ぐ中核市である**旭川医科大学にサテライトを設置し、e-learningシステムを利用した遠隔講義**によって、大学病院の経営改善に寄与する人材育成を行う。

北海道大学病院医療情報企画部、旭川医科大学病院経営企画部

大学病院における経営改善に関する**ケーススタディのための資料提供を依頼**する。また、病院経営を支援するデータ分析についての講義のための講師派遣を依頼する。

岩見沢市、株式会社ツルハホールディングス、北海道内医療機関

本学と包括協定を締結している岩見沢市、共同研究を実施している株式会社ツルハホールディングスや道内医療機関と連携し、講師の派遣依頼と、演習データと実証の機会提供を依頼する。自治体、企業や民間医療機関から見た課題や、医療財政・医療政策についての教育を実施する。医療機関のみでなく、病院経営上のあらゆるステークホルダーからの視点に基づいたプログラムを提供し、**地域医療連携・産学官連携マネジメントの能力**を養う。

以上のように、社会人や連携大学学生の履修を可能にしながら、連携ネットワークを教育に活用することで、本学は病院経営人材養成拠点としての役割を果たす。

(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

本事業では、医療機関や企業に所属する職員を含む社会人を、有料の科目履修生として受け入れる。旭川医科大学でのサテライト設置などにより受講者を増やす取組の中で、補助期間中に自己資本を高めていながら、自立的なプログラム運営を目指す。さらに、専任教員や学術研究員の雇用により科目を充実させ、**本学にて大学院共通科目として事業を継続させる構想**である。そのため、補助期間終了後も本学事業として継続する計画である。

②事業の普及に関する計画

本プログラムの成果は、本学プレスリリースや提携企業によるプレスリリースを通して周知を行ない、病院管理学会や医療マネジメント学会等の病院経営に関わる各種学会にて報告を行う。ケーススタディ作成時に得られた経営データを活用した分析結果については、適宜英語論文として取りまとめを行い、投稿することによって、日本国内のみならず国外にも情報発信を行う。

3. 事業実施計画

(1) 事業実施計画

29年度	① 9月 特任助教（講師・コーディネーター）採用のための公募準備・実施 ② 9月 学術研究員（コーディネーター）採用のための公募準備・実施 ③ 9月 病院経営人材育成ニーズの調査（学会参加・医療機関ヒアリング） ④ 10月 特任助教・学術研究員の採用 ⑤ 11月 e-Learningによる講義実施のための遠隔教育機器導入 ⑥ 3月 大学病院ケーススタディ教材の作成 ⑦ 3月 病院経営シンポジウムの開催
30年度	① 4月 病院経営セミナー（全4講座）開催準備 ② 5月 病院経営人材育成を实践する教育機関へのヒアリング ③ 6月 民間病院・薬局ケーススタディ教材の作成 ④ 10月～3月 病院経営セミナー（全4講座）開催
31年度	① 4月 教育プログラムの実施 ② 8月 前期履修者のアンケート分析 ③ 9月 アンケート分析結果を元に必要な教材作成を検討 ④ 3月 後期履修者のアンケート分析
32年度	① 4月 教育プログラムの実施 ② 8月 前期履修者のアンケート分析 ③ 9月 アンケート分析結果を元に必要な教材作成を検討 ④ 3月 後期履修者のアンケート分析
33年度	① 4月 教育プログラムの実施 ② 8月 前期履修者のアンケート分析 ③ 9月 アンケート分析結果を元に必要な教材作成を検討 ④ 3月 後期履修者のアンケート分析
34年度 [財政支援 終了後]	① 4月 教育プログラムの実施 ② 8月 前期履修者のアンケート分析 ③ 9月 アンケート分析結果を元に必要な教材作成を検討 ④ 3月 後期履修者のアンケート分析

教育プログラム・コースの概要

大学名等	北海道大学
教育プログラム・コース名	大学院共通科目「病院経営科目群」
対象者	大学院生、医師、看護師、薬剤師等の医療従事者、その他医療資格を有していない社会人
修業年限（期間）	2年
養成すべき人材像	「医療」と「経営学」の双方の視座から、課題把握とその解決プロセスの中でリーダーシップを発揮し、病院経営改善や医療サービスの高付加価値化、および経営効率化に寄与する人材
修了要件・履修方法	<p>【修了要件】 本事業が新設する「病院経営科目群」は必修科目と選択科目で構成し、各科目1単位とする。講義、e-learningについて、受講後に実施する確認テストやレポート課題提出の合格を要件とする。また、本学が既に実施している教育プログラムである“「社会と健康」Diploma Program”の科目群のひとつとして実施するため、本事業の修了要件は「社会と健康」プログラムに準拠する。</p> <p>【履修方法】 講義への出席、またはe-learningを利用した受講とする。講義形式のみでなく、受講者によるグループワーク、プレゼンテーションなどを基に、ケースメソッドを取り入れた形式の講義を行う。</p>
履修科目等	<p>【必修科目：各科目1単位】 1. 病院経営管理概論：経営学概要、財務、労務管理など 2. 病院経営ケーススタディⅠ 3. 病院経営ケーススタディⅡ</p> <p>【選択科目：各科目1単位】 1. 医療経済学：財政、経済理論など 2. 医療政策学：保険診療制度、関連法規、施設基準認定など 3. 病院経営戦略論：戦略立案フレームワーク、戦略実行プロセスなど 4. 医療マーケティング論：マーケティング戦略、市場調査法、統計分析など 5. 医療組織マネジメント論： 組織構造、リーダーシップ、モチベーションマネジメントなど 6. 産学官連携医療マネジメント論： 地域医療課題・医療機関連携におけるステークホルダーの対応など 7. 病院経営データ分析演習：レセプト・DPCデータ分析、データに基づく戦略立案等</p>

教育内容の特色等 (新規性・独創性等)	<ul style="list-style-type: none"> ・大学、病院、企業、自治体との連携ネットワークを活用した病院経営に関する教育機関の拠点化という試みは北海道にはなく、新規性が高い ・既に蓄積された医療機関のケーススタディを活用した経営改善に関する演習が可能である ・医療系MBAホルダーによるプログラム作成や実務に基づいた講義による、理論と実践の双方を取扱った幅広い分野の科目編成が可能である 						
指導体制	<p>本事業の企画・推進などの運営は、事業推進本部のもと実施する。</p> <p>【本事業カリキュラム運営】 医療系MBAを有する研究者や実務者を中心にカリキュラムを編成する。また、時勢や受講者アンケート結果を踏まえ、指導内容の妥当性を管理する。</p> <p>【講義・演習指導、テキスト作成】 多分野の研究者や実務者を講師として招聘し講義を行う。また、ケーススタディの一環として、データ分析や戦略決定のための分析の機会を提供する。講師を中心とい、病院経営に必要なテーマをテキストに盛り込み、体系的学習の支援を行う。</p> <p>【e-learningシステムの活用】 社会人や地方の受講生の学習を支援するために、e-learningシステムを活用し、講義やテストを実施する。講義、e-learningについては、聴講後のチェックテストへの合格を修了要件とする。</p>						
教育プログラム・コース修了者のキャリアパス構想	<p>本事業は「病院経営部門」「経営に携わる医療専門職」「医療関連企業」「行政（医療政策担当）」などに、受講者を高度医療人材として輩出する。医療と経営の双方の視点から、経営課題解決や、改善活動においてリーダーシップをとり、医療機関の経営効率化に寄与する役割を担う。</p>						
受入開始時期	平成31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
	本学大学院生	0	0	10	10	10	30
	社会人 *科目等履修生	0	0	15	15	15	45
	計	0	0	25	25	25	75

※教育プログラム・コースごとに記入してください。

病院経営の課題

1. 効率的な病院経営の実践

・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

2. 病院経営人材育成機関の不足

・医療機関の経営能力は非常に高いレベルの知識を有するが、人材と育成機関は極めて不足

課題解決に必要な人材（スキル）

効率的な病院経営
企画力・立案力・実践力

外部環境の変化を俯瞰し
分析に基づいた意思決定力

病院経営指標・地域医療
データを活用した分析力

【達成目標・評価指標】

教育プログラム（10科目）実施

・各科目 約20名/年
・3年間でのべ600名を目標

評価指標

・受講者総数⇒人材育機能評価
・社会人、他大学受講者数
⇒事業の自立性、連携機能評価
・セミナー、シンポジウム開催数
⇒普及力評価

【役割】教育拠点：事業マネジメント、カリキュラム開発

国立大学法人 北海道大学 大学院保健科学研究所

医療系資格とMBAを有する教員（4名在籍）が中心となり、
病院経営人材育成プログラムを編成

大学院共通科目「病院経営科目群」として新設し、
関連科目を含め20単位で「Diploma of Hospital Management」を授与

養成すべき人材像

医療・経営学の双方の視点から、課題解決とそのプロセスにおいてリーダーシップを発揮し、病院経営改善や高付加価値化および経営効率化に寄与する人材

履修対象：幅広い分野からの学生・受講希望を受入

北海道大学大学院生、社会人（科目等履修生）
小樽商科大学大学院生（MBA協定に基づく相互履修科目化）

開講科目と取扱うテーマ例

病院経営管理概論 経営学概要、財務、労務管理等	医療経済学 財政、経済理論等
医療政策学 保険診療制度、関連法規、施設基準認定等	病院経営戦略論 戦略立案フレームワーク、 戦略実行プロセス等
医療マーケティング論 マーケティング戦略、市場調査法、 統計分析等	医療組織マネジメント論 組織構造、リーダーシップ、 モチベーションマネジメント等
産学官連携医療マネジメント論 地域医療課題・医療機関との連携における ステークホルダーの対応等	病院経営データ分析演習 レセプト・DPCデータ分析 データに基づく戦略立案等
病院経営ケーススタディⅠ	病院経営ケーススタディⅡ

Mission

病院経営の現場で
リーダーシップを
とる人材の育成

Vision

病院経営効率、
医療資源効率、
医療の質的向上

Goal

病院経営人材の輩出
財政・政策問題の解決

【役割】大学病院における経営課題の抽出

北海道大学病院 医療情報企画部

旭川医科大学病院 経営企画部

・分析演習のためのデータ提供
・大学病院ケーススタディ資料の作成
* e-learningシステムを活用したサテライトを設置

【役割】他大学との相互履修科目認定

国立大学法人小樽商科大学大学院
MBA特別コース（H20年より協定）

・相互履修認定による協定強化
・医療機関以外の学生の受講促進

【役割】民間病院・自治体・薬局における経営課題・演習環境提供

岩見沢市

・自治体から見た医療財政、医療政策
・医療機関との連携

北海道内医療機関

・民間病院における経営の実践
・地域医療連携

(株)ツルハホールディングス

・薬局経営管理
・医療機関との連携

【事業継続・普及のための取組】

事業継続へ向けた取組

1. 受講しやすい環境整備

- ・大学院共通科目化
- ・社会人（科目等履修生）の受入
- ・小樽商科大学大学院の相互履修科目認定
- ・e-learningを用いた遠隔講義

2. 自立性の確立

- ・科目の充実
- ・専任教員の採用
- ・連携組織とのネットワーク強化
- ・大学院共通科目として設置し、
本学事業として長期的に継続

事業の普及

国内・国外に幅広く情報発信

- ・e-learning/遠隔講義
- ・各種学会で報告/論文投稿
- ・一部講義内容の英文でのHP掲載

- ①病院経営部門
- ②経営に携わる医療専門職
- ③医療関連企業
- ④行政（医療政策担当）

に人材を輩出する

講師派遣
データ提供

MBAに関する
協定強化

講師派遣
演習環境・
課題提示

継続
普及